

BFS-FACHBEITRAG

9/16

Alte Welt trifft neue Welt – wie Malteser und Ashoka gemeinsam gesellschaftliche Verantwortung übernehmen

Patrick Hofmacher, Geschäftsführer MW Malteser Werke gemeinnützige GmbH

Um vielleicht nachvollziehen zu können, warum sich ein Unternehmen aus der Großfamilie der Caritas auf den Weg gemacht hat, die Zusammenarbeit mit neuen sozialen Unternehmen zu suchen, macht ein Blick in die noch relativ junge Geschichte dieses Unternehmens, seine Struktur und Kultur durchaus Sinn. Die folgenden Ausführungen entstanden etwa zur Hälfte des ersten Projektzeitraums (2014-2017), so dass sie durchaus erfahrungsbasiert sind, Nachsteuerungen jedoch nicht ausgeschlossen sind. So begeben wir uns zunächst auf eine Zeitreise von über 25 Jahren, an deren vorläufigem Ende das klare Bekenntnis steht: Gemeinsam geht vieles besser.

Die Malteser Werke gGmbH

1989 als eine Tochter der heutigen Malteser Deutschland gegründet, machten es sich die Malteser Werke von Beginn an zu ihrer Aufgabe, sich in sog. Erstaufnahmeeinrichtungen für Aussiedler bedürftigen Menschen in einer für sie besonderen Lebenssituation zuzuwenden. Leitmotiv war und ist bis heute der über 950 Jahre alte Leitsatz des Malteserordens "Bezeugung des Glaubens und Hilfe den Bedürftigen". Nun passte diese Ende der 1980er Jahre des 20. Jh. angenommene Aufgabenstellung nicht wirklich ins Portfolio des Malteser-Hilfsdienstes, der - beinahe 40 Jahre vor den Malteser Werken von Malteserorden und Deutschem Caritasverband gegründet - damals und heute für solche Themenfelder wie Katastrophenschutz, Rettungsdienst, Fahrdienste für Menschen mit Einschränkungen, ehrenamtliche Sozialdienste u.v.m. steht.

Unter dem "Dach der Malteser" konnten sich diese Malteser Werke in den letzten 25 Jahren stetig weiterentwickeln: Aus der Aussiedlerbetreuung erwuchs die Arbeit mit Migrantinnen und Migranten in Landeseinrichtungen, kommunale Betreuungseinrichtungen kamen hinzu. Seit Ende der 1990er Jahre erweiterten die Malteser Werke ihr Dienstleistungsspektrum um das Feld der Jugendhilfe und Suchtarbeit. Mitte der 2000er Jahre schließlich hatte sich durch die Schnittstellenarbeit in der Jugendhilfe eine weitere Aufgabe ergeben: die Verantwortungsübernahme für katholische Schulen in freier Trägerschaft, die seit Jahrzehnten von Ordensgemeinschaften getragen, durch die stark zurückgehende Zahl an Ordensmitgliedern aber nicht mehr im Sinne der Orden geprägt werden konnten.

So stellt sich das Profil der Malteser Werke heute (Stand 31.12.2015) wie folgt dar:

Mitarbeiter: ca. 2.000

Einrichtungen der Migration: 37

Einrichtungen der Jugend- und Suchthilfe: 41

Schulen/Bildungsstätte: 4

Unternehmensstrategie

Genau so wie "andere" Unternehmen haben auch gemeinnützige soziale Unternehmungen die Verpflichtung, ihr Geschäft strategisch zu planen. Diese Unternehmensstrategie wird bei uns alle 10 Jahre fortgeschrieben bzw. auch hinterfragt und ggf. korrigiert. Der aktuellen Strategie (2012-2022) der Malteser Werke liegt ein längerer Prozess zugrunde, der 2010 seinen Anfang nahm.

Eine Führungskräfteklausur bildete den Auftakt und gab zunächst Raum für eine innere Auseinandersetzung mit den eigenen Vorstellungen von beruflicher Zukunft und denen von unternehmerischer Perspektive. Nach zwei Jahren intensiver Auseinandersetzung stand die „Strategie 2022“ mit ihren zwischen allen Führungskräften abgestimmten Unternehmenszielen, Maßnahmen und Messkriterien. Diese wurden formuliert und zudem 3 wesentliche Handlungsfelder identifiziert: Personal, Finanzen, Kommunikation. Schließlich wurde eine Agentur mit der Visualisierung beauftragt, so dass allen Mitarbeitenden an allen Unternehmensstandorten diese Strategie in geeigneter Form auf durchaus spielerische Art bekannt gemacht werden konnte.

CSR – Nachhaltigkeit

Einer der Kernsätze, die sich auch in der Visualisierung finden, ist: „Bis 2022 wollen wir ein eigenes CSR-Programm“ entwickelt haben (...).“

In der Auseinandersetzung mit den Themenfeldern von CSR (Ökonomie, Ökologie, Arbeitsplatz, Gemeinwesen) erfuhr in besonderer Weise das Gemeinwesen eine für uns neue Bedeutung: Wenn wir Malteser uns als gesellschaftlicher Akteur verstehen, geht das über die eigentliche Dienstleistung hinaus, reicht die Verantwortung für die Gesellschaft über die vertraglich geschuldete Dienstleistung hinaus. Also gilt es, die in den Blick zu nehmen, die – wenn auch auf andere Weise – gleichermaßen gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, Ideen und Antworten für gesellschaftliche Herausforderungen entwickeln.

Bereits 2009 hatte es erste Begegnungen mit den für uns damals noch unbekanntem „Social Entrepreneurs“ gegeben. Einladungen zu Veranstaltungen folgten, Recherchen und Hintergrundgespräche schienen das

Bild abzurunden. Wirkliche Annäherung geschah dann aber erst in persönlichen Gesprächen, die Vertrauen bildeten. Der erste Schritt zu einer Kooperation mit ASHOKA war getan.

Im Mai 2014 schließlich wurde zwischen ASHOKA und Maltesern eine Kooperationsvereinbarung geschlossen, die auf zunächst drei Jahre angelegt ist. Das gemeinsame Ziel der *Wirkungsschmiede Teilhabe* wurde formuliert: „Beide Partner wollen junge Sozialunternehmer bei der Professionalisierung ihres gesellschaftlichen Engagements unterstützen und neue Wege finden, um den Bruch von Engagementkarrieren zu verhindern.“

Die Wirkungsschmiede „Teilhabe“

Und so machten wir uns auf den Weg, junge, sozial engagierte Menschen zu finden. Ein Auszug aus dem Ausschreibungstext macht die Zielrichtung klar:

Warum trennen so viele Engagierte zwischen Hobby und Beruf und wie skaliert man innovative Projekte wirkungsvoll?

Die Wirkungsschmiede richtet sich an starke Teams, die in ihren Projekten für die gesellschaftliche Teilhabe benachteiligter Zielgruppen alles geben. Wir suchen kreative Engagierte, die leidenschaftlich an der Lösung gesellschaftlicher Probleme arbeiten. Unsere Teilnehmer sind positiv verrückte Menschen, die nicht ruhen bis sie die Veränderung sehen, die sie sich für ihr Umfeld wünschen und dafür auch mal ungewöhnliche Wege gehen oder gegen den Strom schwimmen.

Zu Beginn eines jeden Kooperationsjahres (zunächst sind dies die Jahre 2014/15, 2015/16, 2016/17) steht diese gemeinsame Ausschreibung, insbesondere in den sozialen Netzwerken, mittels derer wir nach Sozialunternehmern suchen. Die jeweiligen Projektverantwortlichen von Maltesern und ASHOKA suchen dann aus den Bewerbern diejenigen 10 Sozialunternehmen heraus, deren Innovationskraft am höchsten erscheint.

Dann beginnt die Zeit des *Matching*, d.h. die Malteser suchen in ihren Reihen nach Mentoren, die aufgrund ihrer Profession, Berufsbiographie oder einfach nur Themenaffinität bereit sind, ein Sozialunternehmen ein Jahr lang als Mentor beratend zu begleiten. Eine erste 3-tägige Veranstaltung (Veranstaltungslogistik liegt in Verantwortung der Malteser) bildet den Auftakt zu einem austauschreichen Jahr des Miteinanders. Treffen zwischen Mentoren und Mentees, Telefonate, das Hinzuziehen weiterer Experten sowie jeweils eine mehrtägige Veranstaltung nach 6 Monaten sowie am Ende der Projektlaufzeit runden die jeweilige Kooperationsphase ab.

Nach dem ersten abgeschlossenen Durchgang sowie einem weiteren, der die Hälfte des Projektzeitraums bereits überschritten hat, lassen sich folgende Feststellungen treffen: die Zusammenarbeit ist für alle Beteiligten eine große Bereicherung! Uns ist es gelungen, jungen Sozialunternehmern die Angst vor der großen Wohlfahrt zu nehmen, deutlich zu machen, dass wir auf unterschiedlichen Wegen das gleiche wollen. Die Malteser haben erfahren dürfen, dass es „da draußen“ junge Menschen gibt, die jenseits klassisch kirchlich/caritativer Sozialisation Gesellschaft positiv verändern wollen, einen teils „unverbauten Blick“ auf die Nöte unserer Zeit haben und hoch engagiert Ideen entwickeln und umzusetzen versuchen.

Die Teilnehmer der Wirkungsschmiede des Jahres 2015/2016 sind so vielfältig wie die des ersten Durchgangs:

1. Die Tafelhelden wollen der Praxisferne Berliner Lehramtsstudenten mit einem eigenen Mentoring-Programm begegnen
2. Studierende in ganz Europa werden von rootAbility dabei begleitet, an ihren Hochschulen sog. Green Offices (Nachhaltigkeitsbüros) aufzubauen
3. Lehramtsstudierende werden mit dem Prinzip Lernreise darauf vorbereitet, zukunftsfähige Schule zu gestalten und dabei von den besten Schulen Deutschlands zu lernen
4. Die Kiron Univeristy möchte die grundlegenden Hürden abbauen, die geflüchteten Menschen den Zugang zur Hochschulbildung erschweren bzw. unmöglich machen
5. Jüngste Deutsche Geschichte wird für Schüler erlebbar mit Hilfe der Heimatsucher, die persönliche Geschichten Holocaustüberlebender mit Hilfe einer Wanderausstellung erzählen und zum Weitererzählen befähigen
6. Das Team von Deine Straße entwickelt eine digitale Nachbarschaftsplattform, die gerade für den ländlichen Bereich von zunehmender Bedeutung sein wird
7. Villekula fördert den ökologischen Wissenstransfer über Barrieren hinweg: Kinder, Jugendliche, Senioren, Geflüchtete und Menschen mit Handicap verantworten gärtnerische Projekte im Sozialraum
8. Mit ihrem Peer Mentoring Programm ermöglicht Singa, den Schritt von der Willkommenskultur zur Aufnahmegesellschaft zu gehen
9. Kinder und Jugendliche bauen auf dem Gelände ihrer jeweiligen Bildungseinrichtung (Kita, Schule) mit Unterstützung der GemüseAckerdemie eigene Lebensmittel an erfahren so vieles über die Wertschöpfungskette
10. Schüler, Studenten und Berufstätige werden durch Wir für Flüchtlinge befähigt, gleichaltrigen Geflüchteten in 1:1 Mentoring Beziehungen die Integration zu fördern

Fazit

Mit einigen der Sozialunternehmen der ersten Runde kooperieren wir heute über die Projektlaufzeit hinaus, das ist auch für den zweiten Durchgang bereits absehbar. Einige der social entrepreneurs haben den Sprung in die klassische Wohlfahrt gewagt, sind gewillt, ihre Ideen jetzt dort zu verwirklichen. Das Instrument der sog. Wirkungskette bestimmt inzwischen Projektverantwortliche auf der Malteserseite, wenn es darum geht, neue Dienstleistungen zu entwickeln, Projektideen zu verwirklichen, auf Stiftungen und potentielle Zuwendungsgeber zuzugehen. Der wirklich neue Ansatz für viele unserer Führungskräfte ist inzwischen, bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen eben nicht nur kurz- und mittelfristige Wirkungen in den Blick zu nehmen, sondern die langfristige Auswirkung des Tuns auf die Gesellschaft (social impact) zu beachten.

So lebt die Kooperation vor allem davon, von vielen Akteuren getragen und gelebt zu werden. Vielleicht eignet sich auch nicht jedes Unternehmen der klassischen Wohlfahrt zur Umsetzung einer solchen Kooperation; eine der Grundvoraussetzungen für ein Gelingen scheint mir eine Unternehmenskultur zu sein, die auf Vertrauen, flachen Hierarchien, hoher Eigenverantwortung und vor allem einer transparenten und barrierefreien Kommunikation beruht. Berührungängste und überwiegende Bewahrung des Vertrauten sind in die-

sem Zusammenhang eher Risikofaktoren. Und eines ist absolut unerlässlich für den Brückenbau zwischen den sozialen Welten: die Akteure am Wohlfahrtsufer müssen von ihrem eigenen Tun begeistert sein und darüber hinaus begeisterungsfähig sein für das Neue, Fremde, Irritierende, Andersartige. Übrigens: durchaus passende Auswahlkriterien bei Personaleinstellungen.

Für ein solch traditionelles „Unternehmen“ wie die Malteser wird die „Alte Welt“ sicherlich immer die vertrautere bleiben. Mit der Wirkungsschmiede haben wir uns vorgewagt auf bislang unbekanntes Terrain. Die „Neue Welt“ hat unsere Perspektiven verändert, uns vielleicht sogar ein bisschen selbstbewusster gemacht.

Wir haben in den letzten Jahren den aufgeschlossenen Blick lernen können. Einen Blick, der etwas anderes ist, als sich gegenseitig zu beäugen – ein Blick, der im Miteinander nach vorn gerichtet ist.

Autor:

Patrick Hofmacher, Geschäftsführer MW Malteser Werke gemeinnützige GmbH,
E-Mail: patrick.hofmacher@malteser.de, www.malteser-werke.de

Dieser Beitrag wurde in der BFS-Info 9/16 veröffentlicht.

Impressum

Bank für Sozialwirtschaft
Aktiengesellschaft
Wörthstraße 15 – 17
50668 Köln

Registereintrag für den Sitz Köln
Handelsregister des Amtsgerichts Köln
Registernummer HRB 29259

Registereintrag für den Sitz Berlin
Handelsregister des Amtsgerichts Berlin-Charlottenburg
Registernummer: HRB 64059
Umsatzsteuer-ID: DE 136634199

Vorstand

Prof. Dr. Harald Schmitz (Vorsitzender)
Thomas Kahleis | Oliver Luckner

Aufsichtsratsvorsitzender

Dr. Matthias Berger

Redaktion

Stephanie Rüth (v.i.S.d.P.)
Leiterin Kommunikation und Research
Wörthstraße 15 – 17 | 50668 Köln
E-Mail s.rueth@sozialbank.de

Kontakt

Telefon 0221 97356-0
Telefax 0221 97356-219
E-Mail bfs@sozialbank.de

Aufsichtsbehörde

Bundesanstalt für
Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)
Sitz Bonn
Graurheindorfer Straße 108
53117 Bonn

Wir sind Mitglied im Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken - BVR und der Sicherungseinrichtung angeschlossen.

Haftung und Copyright

Der vorliegende Bericht enthält Angaben, Analysen, Prognosen und Konzepte, die den Kunden zur unverbindlichen Information dienen. Es handelt sich hierbei um keine juristische oder sonstige Beratung und stellt kein Angebot jedweder Art dar. Eine Gewähr für die Richtigkeit und inhaltliche Vollständigkeit der Angaben kann von uns nicht übernommen werden.

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Bank für Sozialwirtschaft AG unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.