

# Das Evangelische Johannesstift im Wandel

## Marketing als Antwort auf veränderte Rahmenbedingungen

Wolfgang Kern

### Zusammenfassung

Wie schafft man es, eine traditionsreiche Stiftung in einen Verband umzuwandeln, der erfolgreich mit den Herausforderungen auf dem Sozialmarkt umzugehen weiß? Die Antwort lautet: Strategie- und Strukturentwicklung unter dem Gesichtspunkt von Marketing. Im Ergebnis entstand eine Holding mit selbstständig agierenden Gesellschaften. Dies veränderte die Stiftung grundlegend. Eine gezielte interne und externe Kommunikation war für den Erfolg unverzichtbar. Interessanter Aspekt: Fundraising wird dabei auch unter Kommunikationsaspekten betrachtet.

### Abstract

How to convert a traditional foundation into a multi-unit organisation capable of successfully dealing with the challenges posed by the social market? The answer is: strategy and structure development with a view to marketing. In our case, the answer was a holding company with independently operating subsidiaries, a change resulting in a fundamentally different structure. A targeted concerted way of internal and external communication was essential for success. Interestingly fundraising is also viewed from the perspective of communication.

### Schlüsselwörter

Stiftung – Struktur – Marketing – Kommunikation – Fundraising

### Einleitung

Anbieter von sozialen Dienstleistungen sehen sich Herausforderungen gegenüber, denen sie mit einer grundlegenden Neuorientierung begegnen müssen. Es ist erklärter Wille des Gesetzgebers, im Sozial- und Gesundheitswesen mehr Wettbewerb zu etablieren. Folge davon ist, dass privaten Anbietern der Markteintritt erleichtert wird. Weitere Stichworte sind die Aufgabe des Selbstkostendeckungsprinzips, die Kommunalisierung der Kostenträger sowie eine abnehmende Planungssicherheit angesichts der Halbwertszeit von Gesetzen.

Das Evangelische Johannesstift, mit mehr als 2000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines der großen Sozialunternehmen in Berlin und den neuen Bundesländern, versucht Lösungsansätze zu erarbeiten, die ein erfolgreiches Agieren unter den neuen Rahmen-

bedingungen möglich machen. Geleitet werden diese Ansätze von der Notwendigkeit eines stärkeren Einsatzes von Marketing. Im Folgenden werden zentrale Aspekte dieser Marktorientierung, deren Planung und Implementierung im Johannesstift sowie einige Schwierigkeiten im Wandlungsprozess beleuchtet. Besonderes Augenmerk gilt dabei der Neugliederung der Stiftung in dezentrale eigenständige Gesellschaften, einer Wachstumsstrategie, die auf Kooperationen und Vernetzung setzt, und einer Kommunikationspolitik, die versucht, der gestiegenen Wettbewerbsintensität adäquat zu begegnen.

### Strategieentwicklung:

#### Den Wandlungsprozess strategisch planen

Marketing ist nicht die Zauberformel, mit der sich über Nacht die Probleme eines wirtschaftlich schwieriger werdenden Umfelds in Luft auflösen lassen. Es ist auch nicht der Baukasten, der eine Fülle von unfehlbaren Maßnahmen enthält, die – einmal angewandt – zwingend zu wirtschaftlichem Erfolg führen. Marketing bezeichnet vielmehr eine strategische Herangehensweise an wirtschaftliche Herausforderungen. Kennzeichnendes Element ist das Hinterfragen und Anpassen von Angeboten, Strukturen und Abläufen mit Blick auf sich wandelnde Bedürfnisse der verschiedenen Anspruchsgruppen und Rahmenbedingungen, die vor allem von der Politik, aber auch von den Kunden und Kundinnen vorgegeben werden. Marketing beschreibt somit einen kontinuierlichen Prozess und eine grundsätzliche Denkhaltung, wie sich in der einschlägigen Literatur (beispielsweise Bruhn 2005<sup>1</sup>) immer wieder nachlesen lässt.

In seiner Strategie- und Strukturentwicklung arbeitete das Evangelische Johannesstift mit Experten und Expertinnen zusammen: mit Dr. Manfred Bruhn, Lehrstuhlinhaber Betriebswirtschaft und Marketing an der Universität Basel, der Unternehmensberatung Ernst&Young sowie dem Berliner Designbüro Lindgrün. Diese Aufzählung gibt auch die zeitliche Reihenfolge wieder. Den Auftakt zur strategischen Neuausrichtung bildete eine Reihe von Workshops mit rund zwei Dutzend Workshoptagen innerhalb von 18 Monaten. An diesen nahmen neben dem Vorstand und den Bereichsleitern auch die Leitungen von Stabstellen sowie die Verantwortlichen des Unternehmenscontrollings teil. Ihre zentralen Ergebnisse waren die Erarbeitung von Wachstumsstrategien, die Neugliederung der Stiftung in eigenständig agierende Gesellschaften und strategische Geschäftseinheiten, die Schaffung von Transparenz durch die konsequente Zuordnung der wirtschaftlichen Ergebnisse zu den Geschäftseinheiten sowie die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie, die den inter-

nen und externen Anspruchsgruppen des Johannesstifts dessen Neuausrichtung und dessen geschärftes Profil vermittelt. Marketing lässt sich in sozialen Unternehmen nicht verordnen: Auch die brillianteste Strategie würde kaum Ergebnisse zeigen, wenn den wichtigsten Anspruchsgruppen deren Sinnhaftigkeit nicht vermittelt und sie zur Mitwirkung motiviert werden könnten. Für das Johannesstift stellte sich deshalb die Frage, ob Kunden und Kundinnen, Angehörige, Förderer und insbesondere auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Neuausrichtung mittragen würden.

### Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Boot holen

Die Größe des Evangelischen Johannesstifts und sein komplexes Angebotsportfolio machen jeden Wandel schwierig. Zudem gibt es im Johannesstift, das im Jahr 2008 sein 150-jähriges Bestehen feierte, historisch gewachsene Strukturen, die kaum mit einem Federstrich neu sortiert werden können. Ängste, Verunsicherungen, Misstrauen sind die Begleiter von Veränderungen. Im Johannesstift bergen Veränderungen in Richtung einer verstärkten Marktorientierung ganz besonderes Verunsicherungspotenzial: Inwieweit verträgt sich seine diakonisch-christliche Identität mit der empfundenen Nüchternheit eines Marketingdenkens?

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter artikulierten ihre Zweifel offen: Führt dieses Denken nicht letztlich zum Ausverkauf christlicher und sozialer Werte? Was geschieht mit der Kultur und der besonderen Ausstrahlung, die das Johannesstift zu dem machen, was es ist? Das Herstellen von Transparenz und Vergleichbarkeit mag in vielen Wirtschaftsbereichen sinnvoll sein, aber geht es bei unserer Arbeit nicht um Solidarität und den Dienst an Hilfebedürftigen?

Der Leitung war klar, dass die Beantwortung dieser Fragen schwierig werden würde und nur eine Kommunikationspolitik, die auf Offenheit setzt, die nötige Überzeugungsarbeit leisten konnte.<sup>2</sup> Transparenz sollte von Anbeginn des Prozesses hergestellt werden – nicht erst dann, wenn die Ergebnisse vorlagen. Somit wurden auch früh Gerüchte und Spekulationen über Schließungen, Arbeitsplatzabbau und gedrücktes Lohnniveau entkräftet, die das Arbeitsklima hätten verschlechtern können. Die verschiedenen Schritte und Konsequenzen wurden auf Informationsdiensttagen, Foren und in der Mitarbeiterzeitschrift erläutert. Fragen wurden aufgenommen und auf Vorstandsebene beantwortet. Die Leitenden wurden durch intensive Vorbereitungen, Meetings und ausführliche sowie verständliche Handreichungen

Anfang März ist in Köln das vierstöckige Gebäude des Stadtarchivs zusammengebrochen. Die Katastrophe hat vermutlich zwei Menschen in den Tod gerissen und eine unbekannte Zahl von Originaldokumenten aus mehr als tausend Jahren zerstört. Als „Heimsuchung von biblischem Ausmaß“ bezeichnet der Direktor der 2004 durch einen Brand stark beschädigten Weimarer Herzogin Anna Amalia Bibliothek, *Michael Knoche*, den Kölner Einsturz.

*Knoche* mahnt ein nationales Konzept zur Erhaltung des schriftlichen Kulturgutes an, weil die gegenwärtige „Länderwurschtelei“ dieser Aufgabe nicht gerecht werde. Das Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen kann ein eigenes Lied von dieser Malaise singen: Es beherbergt das „Archiv der Wohlfahrtspflege“ – so lautete übrigens bis 1964 auch der Name des DZI – und damit eine der zentralen, deutschsprachigen Literatur- und Quellensammlungen zur Sozialen Arbeit und Wohlfahrtspflege. Der Materialbestand geht bis in das Jahr 1870 zurück. Die Aufrechterhaltung und Erschließung des Archivs wird im Alleingang durch das (Sitz-)Land Berlin finanziert. Die übrigen Bundesländer sind nicht bereit, größere finanzielle Mitverantwortung zu übernehmen. Der Bund war bereit, wurde aber vor sieben Jahren von seinen Rechnungsprüfern gebremst, weil Kultursache schließlich Ländersache sei. Soviel zu den Alltagsmühen eines deutschen Archivs.

Unser kulturelles Gedächtnis kennt aber noch eine andere, schleichende Bedrohung: die Flüchtigkeit des Internets. Adressbücher, Dokumentationen, Korrespondenzen – das alles lässt sich wunderbar schnell und kostengünstig elektronisch verbreiten, konsumieren, bearbeiten – und dann ...? Zwar hat die Deutsche Nationalbibliothek 2006 begonnen, auch Netzpublikationen zu archivieren, doch viele für unsere Nachfahren wichtige Quellen werden dennoch im virtuellen Orkus verschwinden. Und im Privaten? Werden unsere Kinder und Enkel später einmal Gelegenheit haben, sich ihre ersten Liebesbriefe oder Fotoalben nach Jahrzehnten noch einmal vorzunehmen? Oder ist das alles beim Chat oder mangels Datensicherung verloren gegangen?

*Burkhard Wilke*  
wilke@dzi.de

befähigt, über die Planungen und Veränderungen zeitnah Auskunft zu geben.

Die interne Kommunikation musste zunächst die veränderten Rahmenbedingungen verdeutlichen: Das Johannesstift agiert in einem dynamischen, ja fast aggressiven Umfeld, es herrscht Verdrängungswettbewerb, seit dem Jahr 2002 wurden in den meisten Geschäftsbereichen negative Ergebnisse erzielt. Es musste vermittelt werden, dass es in der Neuausrichtung der Einrichtung um nicht weniger als die Handlungs- und Zukunftsfähigkeit der Stiftung sowie ihres Auftrages geht. Es würde nicht möglich sein, die bestehenden und drohenden Defizite durch Stiftungsmittel auszugleichen. Dies darf auch keinesfalls in irgendeiner Weise zu einem Prinzip werden. Die Bereiche müssen mit den Entgelten der Kostenträger auskommen. Diakonisches Handeln wird langfristig nur unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit möglich sein.

In der Kommunikationspolitik ging es nicht um Schönfärberei, sondern darum, ein Bewusstsein für den Veränderungsdruck zu schaffen. An Fakten wie dem Einbruch der Belegungszahlen beispielsweise in der Jugendhilfe oder der Kürzung von Beihilfen zur Erziehung in den Jahren 2002 bis 2006 um 40 Prozent kam niemand vorbei. Die Erkenntnis wuchs, dass solche Marktveränderungen schnelle und flexible Reaktionen verlangten. Anderen Veränderungen, wie dem demographischen Wandel, muss langfristig und vorausschauend begegnet werden. Um in diesem Planungsprozess nicht nur getrieben zu werden, sondern ihn zu gestalten und eigene Schwerpunkte zu setzen, wurden regelmäßige Analysen und Strategie-Workshops auf den verschiedenen Ebenen des Johannesstifts – unter Einbeziehung eines erweiterten Mitarbeiterkreises – verankert.

## Neustrukturierung

Im Strategieprozess wurde deutlich, dass sich zentrale Aspekte einer notwendigen Marktorientierung nur in einer grundlegend neuen Struktur entfalten können. Richtungsweisend schien die Struktur einer strategischen Holding mit eigenständig agierenden Geschäftsbereichen, die in der Rechtsform einer gemeinnützigen GmbH verfasst sind. Die Eigenständigkeit der Gesellschaften fördert Transparenz und Verantwortlichkeit, schafft Flexibilität und Freiräume für Innovation, ermöglicht ein schnelles Reagieren auf Marktveränderungen und begrenzt die Krisen einzelner Geschäftsfelder zum Beispiel bei der Sozialauswahl verursacht durch Personalabbau. Die Gliederung erleichtert zudem den Gesellschaften, Kooperationen mit externen Partnern einzugehen.

Auf der Holdingebene erlaubt die Neustrukturierung ebenfalls eine Risikominderung, zum Beispiel bei finanzieller Schieflage einer der Gesellschaften. Der schlimmste Fall besteht nun in der Insolvenz eines Geschäftsbereichs. Diese zieht in der neuen Struktur aber nicht zwangsläufig die Gefährdung der gesamten Stiftung nach sich. Vor diesem Hintergrund gingen drei Gesellschaften – Altenhilfe, Behindertenhilfe und Wichernkrankenhaus, ein geriatrisches Fachkrankenhaus – am 1. Januar 2007 an den Start.

Einige durch die Neugliederung hervorgerufenen Änderungen lassen sich am Beispiel der Behindertenhilfe gGmbH deutlich machen. Als eigenständige Gesellschaft betreibt sie nun „internes Marketing“: Sie steht mit stiftsinternen Anbietern in einem Kunden-Dienstleister-Verhältnis. Im Einzelfall wird in einem festgelegten Rahmen entschieden, zu welchen Bedingungen Leistungen von der Zentralverwaltung eingekauft oder in der gGmbH selbst – und gegebenenfalls kostengünstiger – erstellt werden. Die Behindertenhilfe gGmbH selbst entscheidet nun über die Verwendung ihres Überschusses und finanziert damit von ihr selbst beschlossene Innovationsprojekte. Sie stößt Projekte eigenverantwortlich an und wählt dabei ihre Kooperationspartner selbst aus. Entscheidungsprozesse wurden durch die Neugliederung vereinfacht und spürbar beschleunigt. Kurzum: Die dezentrale Verantwortung wird entschieden wahrgenommen. Der Vorstand beaufsichtigt und steuert diese Entwicklung als Gesellschafter.

Doch neben der Schaffung von mehr Transparenz, Effizienz und Verantwortlichkeit wirft die Neustrukturierung auch Fragen bezüglich der gelebten Kultur und der Identität des Johannesstifts auf. Sind wir unter der dezentralen Struktur eigentlich noch *das* Johannesstift? Oder identifiziere ich mich nun primär mit meiner Gesellschaft? Der Kommunikation kommt in der Beantwortung dieser Fragen eine besondere Bedeutung zu. Interne wie externe Anspruchsgruppen müssen trotz dezentraler Struktur die gemeinsame Identität der Stiftung nach wie vor leben und erleben können. Das ist unter dem Aspekt des Vertrauens ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Ziel war, Kommunikationsstrategien und -standards zu formulieren, die die strukturellen Änderungen stützen, gleichzeitig aber eine Klammer bilden. Im Zentrum standen dabei die Erarbeitung einer Markenarchitektur für das Stift und seine Tochtergesellschaften sowie die Entwicklung eines schlüssigen visuellen und textuellen Auftretens. Das Erscheinungsbild und die Kommunikationsstrategie sollten auf die Bedürfnisse der einzelnen Geschäftsbereiche und

deren Zielgruppen ausgerichtet werden. Den veränderten Seh- und Kommunikationsgewohnheiten dieser Zielgruppen wurde nach vorhergehender Analyse versucht, Rechnung zu tragen.

Das Designbüro Lindgrün, spezialisiert auf strategische Kommunikation, entwickelte sukzessive ein aus Markenarchitektur, Corporate Design und Kommunikationskonzept bestehendes Paket. Bei aller Veränderung sollte die Visualität einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, dass die Stiftung für jeden erkennbar die zentrale Klammer für sämtliche sozialen Dienstleistungen unter ihrem Dach darstellt. Dem Neuen sollte Ausdruck verliehen werden – ohne dabei Tradition und bestehende Vision aufzuweichen. Klar war: Nur eine starke Marke kann Vertrauen binden – eine unabdingbare Voraussetzung für vertrauensbasierte Dienstleistungen, wie sie das Evangelische Johannesstift zur Verfügung stellt.

Ziel war gleichermaßen, eine differenzierte Wahrnehmung der einzelnen Gesellschaften zu ermöglichen, ohne diese auf Bestehendes „einzufrieren“ oder das nötige Wachstum einzuschränken. Voraussetzungen sollten geschaffen werden, um Kooperationen und Beteiligungen auch visuell zu integrieren. Das über Jahrzehnte aufgebaute Vertrauen sollte so gestärkt und mit den Geschäftsbereichen verbunden werden, die nun zwar unter dem Label gGmbH firmieren, aber immer noch zum „guten alten“ Johannesstift gehören. Neben der Dachmarkenstrategie und entsprechender visueller Umsetzung finden gezielt Maßnahmen statt, um die gemeinsame Identität zu erleben. Im Wesentlichen sind dies neben der Auseinandersetzung mit der diakonischen Identität das Veranlassen von Festen und Feiern. Diese vermitteln intern und extern die Welt des Johannesstifts und bilden Kristallisationspunkte in der Wahrnehmung seines Markenkerns.

## **Wachstum, Kooperationen und Vernetzung**

Im Verlauf der Strategieentwicklung wurde deutlich, dass den wirtschaftlichen Herausforderungen nur mit einer Wachstumsstrategie begegnet werden kann. Wachstum kann die Kosten der gesamten Infrastruktur und der notwendigen Verwaltung, die sogenannten Overheadkosten, auf breite Schultern verteilen. Kostensenkungspotenziale können gehoben und eine Verhandlungsmacht kann Dritten gegenüber aufgebaut werden. Als räumlich relevanter Wachstumsmarkt wurden Berlin und die neuen Bundesländer definiert, ohne dabei Engagements insbesondere in osteuropäischen Ländern auszuschließen. Das Wachstum sollte organisch oder durch Übernahmen und Kooperationen erfolgen. In der Folge

zeigte sich, dass sich Kooperationen aufgrund der geringen Verbindlichkeit und schwer zu realisierender Synergien nur bedingt dazu eignen, dieses Ziel zu realisieren. Erfolg versprechender schien es zu sein, den Weg des organischen Wachstums zu verfolgen. In der Behindertenhilfe gibt es dazu bereits vielversprechende Ansätze. Und es schien naheliegend, eine Vernetzung mit kirchlichen Partnern in den Blick zu nehmen. Zuvor ist eine Reihe von Hürden zu nehmen. In der Realität lässt sich zwischen diakonischen Unternehmen und Gemeinden häufig eine Art Entfremdung feststellen. Vorbehalte bestehen nicht selten gegenüber großen Trägern und deren Managementorientierung, mit der diese geführt werden müssen. Darüber hinaus gibt es Befürchtungen, dass Spender und Spenderinnen oder Ehrenamtliche von der Gemeinde zu diakonischen Einrichtungen abwandern könnten. Umgekehrt wird den kirchlichen Institutionen oft Marktferne und fehlendes Management-Know-how unterstellt.

Dennoch spricht viel für eine engere Vernetzung von Kirche und Diakonie. Gemeinden können von professionellen diakonischen Dienstleistern in der Erfüllung ihrer Aufgaben profitieren. Und diakonische Unternehmen brauchen die gelebte Verbindung zu Gemeinden als unverwechselbare Grundlage ihrer Arbeit. Dies wurde in den letzten Jahren zunehmend als Wettbewerbsvorteil gegenüber privaten und kommerziellen Trägern im Gesundheitswesen erkannt und auch nachgewiesen. Die notwendigen Schritte sind zunächst überschaubar. Erste Maßnahmen sind das gemeinsame Betreiben eines Seniorenzentrums in einem Berliner Bezirk. Johannesstift, Kirchenkreis und Kirchengemeinde planen und realisieren dies in enger Kooperation.

Das Evangelische Johannesstift will die damit verbundenen Chancen konsequent nutzen und bringt sich verstärkt in Diskussionszusammenhänge ein, um Vorbehalte auszuloten, sie zu thematisieren und an ihrer Überwindung mitzuarbeiten.<sup>3</sup> Eine erste vertrauensbildende Maßnahme ist dabei, offen einzugestehen, dass sich der Kooperationsgedanke nicht nur aus christlichem Selbstverständnis speist, sondern dass auch handfeste wirtschaftliche Gründe für ihn sprechen.

## **Marketingkommunikation**

Die bedeutende Rolle, die der Kommunikation im Wandlungsprozess des Johannesstifts hin zu mehr Marktorientierung zukommt, wurde auf den vorangegangenen Seiten beleuchtet. Im Fokus standen die interne Kommunikation und ihre begleitende und unterstützende Funktion im Change-Management.

ment-Prozess. Verstärkte Marktorientierung zieht aber auch Konsequenzen in Bezug auf externe Kommunikationsmaßnahmen nach sich: Diese lassen sich als Aspekte von Marketingkommunikation charakterisieren.

Die Erarbeitung von Kommunikationsstrategien für Sozialunternehmen wird durch die Vielzahl ihrer Anspruchsgruppen zu einer Herausforderung: Kunden, Angehörige, Ämter, Mitarbeitende, Fördernde, Sponsoren, Politik, Öffentlichkeit. Allen sollen die Leistungsfähigkeit und das Engagement der Einrichtung vermittelt werden – doch die Erwartungen verschiedener Gruppen stehen häufig im Widerspruch. Ein offensichtliches Beispiel ist der Konflikt zwischen Einrichtung und Kostenträger. Der Kostenträger will Kosten reduzieren, die Einrichtung versucht für die Leistungsempfangenden ein Höchstmaß an Qualität und Hilfen in der Betreuung zu bieten. Beides geht oft schwer zusammen. In der Kommunikation muss es gelingen, sowohl die Qualität und Notwendigkeit der Leistungen hervorzuheben wie auch die Effizienz in ihrer Erbringung. Es gilt, das Dreieck zwischen Einrichtung, Kostenträger und Leistungsempfängerinnen und -empfängern auszubalancieren.

Vor dem Hintergrund dieser Komplexität ist es ein zentrales Ziel der Marketingkommunikation, das unverwechselbare Profil der Marke „Evangelisches Johannesstift“ herauszuarbeiten und auszubauen. Eines der unverwechselbaren Merkmale des Johannesstifts besteht zweifelsohne in seiner diakonischen Identität. Alle Angebote und Dienstleistungen werden von ihr getragen. Zur Verankerung dieser Identität tragen interne Maßnahmen der Personalentwicklung bei, aber auch die zielgerichtete Kommunikation in der Außendarstellung. Aufgabe der Marketingkommunikation besteht darin, diese Besonderheit zu unterstreichen und den daraus erwachsenden Wettbewerbsvorteil einer breiten Öffentlichkeit zu verdeutlichen. Dabei bedient sich die Kommunikation des Johannesstifts, im Vergleich zum eher sachlichen und informativen Stil der vergangenen Jahre, einer deutlich emotionaleren und affektiveren Ansprache.

Die Neustrukturierung der Stiftung in dezentrale Gesellschaften eröffnet der Kommunikation neue Chancen: In der Regel sind die dezentralen Bereiche näher an den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen, nehmen Veränderungen in Markt und Umfeld schneller wahr und können gezielter kommunikativ darauf reagieren. Ein Transfer von Mitteln der zentralen Öffentlichkeitsarbeit hin zur dezentralen Kommunikation gab es zwar bislang nicht. Dennoch

wurde Letztere deutlich ausgebaut. Mittel auf der Ebene der Gesellschaften werden verstärkt für Kommunikation eingesetzt und das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Marketingkommunikation ist um ein Vielfaches größer als noch vor Jahren. Die Neugliederung legte somit die Grundlagen dafür, dass Kommunikationsmaßnahmen verstärkt dezentral geplant und umgesetzt werden können.

**Fundraising ist Teil der Kommunikationsstrategie und unterstützt die Positionierung**  
Die Weiterentwicklung der Kommunikationsstrategie des Johannesstifts lässt sich gut am Beispiel seiner jüngsten Fundraisingkampagne veranschaulichen. Angesichts rückläufiger staatlicher Zuwendungen nimmt das Fundraising im nicht kommerziellen Bereich einen immer bedeutenderen Platz ein. Kampagnen werden entwickelt, um finanzielle Handlungsspielräume zu erhalten und auszubauen. Sie sollen unabhängiger von staatlicher Förderung machen und helfen, die Gesellschaft jenseits öffentlicher Finanzierung sozial zu gestalten. Gleichzeitig nimmt der Wettbewerb um Spendengelder zu. In Zeiten verstärkter Marktorientierung ist zu unterstreichen, dass eine Definition von Fundraising als Mittelbeschaffung jenseits der öffentlichen Hand wesentlich zu kurz greift. Fundraisingkampagnen sind in zunehmendem Maß strategische Vehikel, die das Marketing vorantreiben, indem sie Kommunikationsanlässe schaffen, Image, Botschaften und Werte der jeweiligen Einrichtung transportieren, neue Zielgruppen erschließen und Partnerschaften anbahnen.<sup>4</sup> Im günstigsten Fall lassen sich diese Projekte auch in eine Regelfinanzierung überführen.

Diesen Ansprüchen versucht das Johannesstift gerecht zu werden. Unter dem Motto „Kinder beflügeln“ arbeitet das Johannesstift mit rund 20 Berliner Grundschulen zusammen und fördert eine Reihe ganz unterschiedlicher Maßnahmen, um Kinder, die aufgrund von Armut und sozialen Problemen in Bildungsfragen benachteiligt sind, zu fördern: „Helfen, wo Bildung auf Armut trifft.“ Beispielhaft seien die Unterstützung von Schülerfirmen, die Ausstattung von Schulküchen mit Geschirr und Herden, die Bereitstellung von diversen Unterrichtsmaterialien oder die direkte Förderung einzelner Kinder und Familien genannt.

Der Innovationsgehalt von „Kinder beflügeln“ mag zunächst bescheiden erscheinen – stehen hilfebedürftige Kinder doch häufig im Zentrum von Fundraisingprojekten. Angesichts der bekannten Einbrüche im Bereich der Jugendhilfe und des dringenden Bedarfs im Handlungsfeld Bildung tätig zu werden,

ist die Entscheidung, gerade in diesen Bereichen Flagge und Kompetenzen zu zeigen sowie Kontakte auszubauen, schnell nachvollziehbar. Die Kampagne greift das jüngste Medieninteresse am Themenkomplex Bildung, Kinderarmut und Vernachlässigung auf. Sie segelt dabei nicht passiv mit, sondern versucht, eigene Akzente in der öffentlichen Diskussion zu setzen, die sich durch proaktives und selbstbewusstes Handeln ausweisen.

Um im medialen Grundrauschen nicht unterzugehen, muss sich eine solche Kampagne allerdings durch Kreativität und Medientauglichkeit auszeichnen. Insbesondere das Teilprojekt „Kultour-Piloten“ greift Chancen einer Berichterstattung auf, indem es das verbindende Element Kultur einsetzt. „Kultour-Piloten“ führt Kinder und Jugendliche an kulturelle Einrichtungen in Berlin heran. Armut begrenzt Teilhabe, und über „Kultour-Piloten“ ermöglicht das Johannesstift zumindest einigen Kindern und Jugendlichen diese Teilhabe. Prominente aus Politik, Kultur und öffentlichem Leben werden in die Besuche der Kinder in den Einrichtungen einbezogen, um das Medieninteresse und die öffentliche Wahrnehmung zu befördern.

Die Relevanz eines positiven Medienechos steigt in dem Maß, in dem ein Sozialunternehmen seine Fundraisingstrategie auf Sponsoring und Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen ausrichtet. Für diese ist Sponsoring eine Marketinginvestition, die sich durch Medialeistung rechnen soll. Ein angestrebter Imagetransfer vom Sozialen hin zum Wirtschaftsunternehmen kann nur gelingen, wenn das Kooperationsprojekt und somit das Engagement der Sponsoren hinreichend wahrgenommen wird. Toyota Motor Company beispielsweise ruft zu diesem Zweck seine Geschäftspartner zusammen, um mit dem Johannesstift gemeinsam zu überlegen, wie die Hilfskampagne nach vorne gebracht werden kann.

Auch „Kinder beflügeln“ setzt – als Fundraisingprojekt – auf die Spendenbereitschaft von Privatpersonen ebenso wie auf die Unterstützung durch Sponsoren.<sup>5</sup> Als weiter gefasste Kommunikationskampagne versucht es jedoch, mehr zu leisten als Finanzmittel einzuwerben und damit Gutes zu tun. Es soll auch die Leistungsfähigkeit des unter Druck stehenden Geschäftsbereichs Jugendhilfe unterstreichen und positiv auf die Kompetenz, die Werte und die Identität der gesamten Stiftung abstrahlen. Auf kreative Weise und unter Mitwirkung bekannter Promotoren soll es eine Medienberichterstattung erzeugen, die zur positiven Wahrnehmung des Johannesstifts und seiner Kooperationspartner beiträgt.

## Schlussbemerkung

Die Neuausrichtung des Evangelischen Johannesstifts wurde bis zum Jubiläumsjahr 2008 weitgehend abgeschlossen. Es besteht die Hoffnung, dass sich die gesteigerte Aufmerksamkeit anlässlich des Jubiläums auch auf die neue Struktur und das neue verbindende Erscheinungsbild lenken ließ und mit positiven Erlebnissen im Rahmen der Jubiläumsfeierlichkeiten aufgeladen wurde. Kennzahlen deuten bereits darauf hin, dass die geplante Marktorientierung und die Neustrukturierung einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass der Stiftungsauftrag langfristig erfüllt werden kann. Mitarbeiter- und Umsatzzahlen zeigen nach oben. Die Jugendhilfe schreibt nach einer langen Durststrecke seit sechs Jahren wieder schwarze Zahlen. Projektgruppen nehmen die beginnende Dynamik auf und arbeiten an der Optimierung von Schnittstellen zwischen Stiftung und den Gesellschaften. So werden umfangreiche Projekte der Prozessoptimierung in den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen sowie Personalwesen durchgeführt, um die Zusammenarbeit zwischen Stiftung und Gesellschaften der Altenhilfe, Behindertenhilfe und Jugendhilfe effizienter und transparenter zu gestalten. Nicht reagieren, sondern zielgerichtet agieren: Dieses Muster, das jedem Marketing zugrunde liegen muss, hat sich das Evangelische Johannesstift zu eigen gemacht und ist damit erfolgreich – um der Menschen willen, für die die Stiftung laut Satzung und seit ihrer Gründung da ist.

## Anmerkungen

- 1 In diesem Buch beschreibt der Autor Prozesse des Marketings für soziale Organisationen unter anderem mit Beispielen aus dem Evangelischen Johannesstift.
- 2 Leitend für die Strukturierung der internen Kommunikation waren die Ausführungen des Buches von Siegfried Schick, 2007.
- 3 Auf der Internetseite [www.liebe-und-glaube.de](http://www.liebe-und-glaube.de) ist eine Diskussionsplattform eingerichtet, um die Möglichkeiten der Zusammenarbeit von Kirche und Diakonie auszuloten.
- 4 Siehe dazu auch Kern 2008. In diesem Artikel beschreibt der Autor strategische Gesichtspunkte des Fundraisings in Sozialunternehmen.
- 5 Näheres zur Fundraisingkampagne finden Sie unter [www.kinder-beflugeln.de](http://www.kinder-beflugeln.de). Neben der notwendigen Mittelbeschaffung und Hilfe ist es das Ziel, ein Netzwerk von Unterstützenden aufzubauen und sich mit dem Thema Bildung öffentlich zu positionieren.

## Literatur

- Bruhn**, Manfred: Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. Stuttgart 2005
- Kern**, Wolfgang: Fundraising in Sozial- und Gesundheitsorganisationen. In: Fundraising Professionell 2/2008
- Schick**, Siegfried: Interne Unternehmenskommunikation: Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern. Stuttgart 2007