

**Dr. Hans Fleisch, Beauftragter des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für die Initiative ZivilEngagement**

**Vortrag „Hebelwirkungen für das Gemeinwohl“ am 3. November 08**

**1. Hebelwirkung**

Ein Hebel ist ein Kraftübertragungssystem, der es ermöglicht, große Wirkungen mit geringem Kraftaufwand zu erreichen.

Zwischen dem eigenen Kraftaufwand und dem, was man heben will, wird etwas zwischengeschaltet, der Hebel eben, um auf diese Weise mit gleichem Kraftaufwand mehr zu hebe(l)n.

Das Kraftübertragungssystem Hebel ermöglicht so eine Vervielfachung der Wirkung. Mit 10 Kilo z.B. kann ich mittels eines Hebels 100 Kilo oder mehr heben.

Das Hebelgesetz lautet

$Kraft \cdot Kraftarm = Last \cdot Lastarm$ .

Aus dem Gesetz folgt:

Je länger der Kraftarm, umso größer bei gleichem Aufwand die Wirkung, umso mehr (Schwereres) kann gehoben werden. Das Gleiche gilt für den Lastarm, nur umgekehrt: je näher der Drehpunkt an der Last, die gehoben werden soll, umso geringer der erforderliche Kraftaufwand.

Die Fragen sind also:

- Wie sehen Hebel aus, mit denen ich bei meinem Bemühen um das Gemeinwohl meine Wirkung stärken kann?
- Welche Hebel sind wofür geeignet?

**2. Nehmen wir ein Beispiel:**

Eine wohlhabende Frau hat vor einiger Zeit in Äthiopien die Lage armer Kinder gesehen und verfügt, dass mit ihrem Geld arme Kinder in Addis Abeba ausreichende Kleidung und täglich eine warme Mahlzeit bekommen. Das ist unmittelbarer Ressourceneinsatz ohne Hebel.

Wenn ich die Situation von armen Kindern in Entwicklungsländern mit Hebelwirkung verbessern will, lohnt es am ehesten, in ihre Mütter zu „investieren“; die Frauen sind ein Hebel für die Verbesserung der Situation der ganzen Familie, gerade auch der Kinder.

Noch mehr Hebelwirkung erreiche ich, wenn ich mehrere Kraftarme kombiniere: wenn ich in Frauen „investiere“ (z.B. durch Müttergesundheitsprogramme) und dies mit einem System für Mikrokredite, die Frauen zugänglich sind, kombiniere. Mikrokredite sind auch sonst ein Hebel gegen Armut.

Noch indirekter und insofern länger ist der Kraftarm, wenn ich erfolgreich Lobby betreibe, z.B. für die Rechte von (armen) Frauen und die Verbesserung der Dienstleistungen für reproduktive Gesundheit im Gesundheitssystem usf.

Wir können aus diesem Beispiel lernen: **Menschen können Hebel sein** für die Verbesserung der Situation anderer Menschen.

Ich kann mich als Einzelner dafür einsetzen, dass andere mittun für mein Gemeinwohl-anliegen; dann hat das Hebelwirkung. Die Frau aus dem Haus gegenüber in dem Dorf, in dem ich wohne, ist dafür ein Paradebeispiel: ihr gelang und gelingt es, mindestens zwanzig andere Dorfbewohner zu aktivieren für ein Engagement für unser Dorf. Mich hat sie zum Beispiel dazu gebracht, dass ich regelmäßig den Rasen auf den Gemeindewiesen mähe, obwohl ich mich eigentlich mehr um unser eigenes Gartengrundstück kümmern müsste.

Wenn jemand wie unsere Nachbarin dieses Motivieren anderer allein zu bewirken versucht, sind dem idR Grenzen gesetzt. Wenn ich dagegen meinen Einsatz für die Gewinnung und Vermittlung von Menschen mit einer guten Organisation, die entsprechendes tut, kombiniere, habe ich einen längeren Kraftarm. So hat eine andere Frau eine Ortschaft weiter andere motiviert, gemeinsam eine Initiative für einen Bürgerverein ins Leben zu rufen. Dieser Bürgerverein schafft es jetzt, das Engagement von gut einhundert Leuten rund um ein Bürgerhaus, das die Gemeinde dem Verein zur Verfügung stellte, vital zu halten. Längerer Kraftarm durch eine Organisation.

Einrichtungen für die Gewinnung, Qualifizierung und Vermittlung von Menschen, die bereit sind, sich freiwillig für das Gemeinwohl zu engagieren, sind Hebel für das Gemeinwohl. Wir lernen daraus, dass **Organisationen Hebel sein können für das Gemeinwohl.**

Und wenn ich das Zusammenwirken dezentraler Organisationen gut vernetze und koordiniere, ist der Kraftarm u.U. wiederum länger, meine Hebelwirkung ist noch größer. BAGFA ist dafür ein wirkliches Paradebeispiel. Darum ist es eine große Chance, wenn in die BAGFA investiert wird. Wir lernen: **Koordinierungsmechanismen können Hebel sein** für das Gemeinwohl. Darum investiert die Initiative ZivilEngagement u.a. auch in solche Koordinierungsmechanismen.

(Zugegeben: Nicht immer ist das Investieren in übergreifende Organisationen wirklich eine Verbesserung der Hebelwirkung; wenn nämlich die Kopfstelle zum Wasserkopf wird. Es gibt einen Grenznutzen, wo die Kosten des Hebels die Hebelwirkung übersteigen.

In der internationalen Entwicklungszusammenarbeit z.B. gibt es dafür durchaus einige Beispiele.)

**Weitere Hebel sind Studien, Konzepte und entsprechende Denkfabriken.** Damit kann ich ein Thema und ein Konzept auf die Tagesordnung bringen und Entscheider mit vielen Ressourcen erreichen. Darum empfiehlt eine Studie zur Stiftungswirkung, die amerikanische Stiftungen in Auftrag gegeben haben, in Think Tanks zu investieren, also in „Denkfabriken“, die Daten aufbereiten und Studien und Konzepte veröffentlichen und „Agenda setting“ betreiben. Ein Paradebeispiel ist das Berlin Institut, das – von Stiftungen finanziert - mit seinen Reports zur demografischen Lage der Nation große Wirkungen erreichte. Wem es gelingt, ein so genanntes **Agenda setting** zu bewirken, dem ist eine große Hebelwirkung gewiss.

Auch der neue Stiftungen-Sachverständigenrat für Integration könnte so ein Hebel sein für bessere und verstärkte Integrationsbemühungen.

Weiteres Beispiel: Die Initiative ZivilEngagement z.B. investiert u.a. in einen Think Tank für Unternehmensengagement, das Center for Corporate Citizenship Deutschland CCCD. Wenn CCCD erfolgreich ist, dann dürfte die Wirkung der Investition in CCCD die Investition um ein Vielfaches übersteigen.

Es gibt auch **Hebel, die zu mehr Geld** für Gemeinwohlwirkung führen. Statt die Bemühungen auf Fundraising für direkte Projektfianzierung zu konzentrieren, kann es sinnvoll sein, aus dem Gesichtspunkt der Hebelwirkung sich zunächst um die Ressourcen für professionelleres Fundraising zu bemühen, also Personalkostentragung für eine/n Fundraiser/in und die Sachmittel, die er/sie benötigt. Der Mäzen Michael Otto scheint mir ein Beispiel zu sein, der häufig so vorgeht. Er spendet für Mechanismen und die Bezahlung von Personen, die erheblich größere Geldmittel für die Umweltanliegen, um die es ihm geht, zu aktivieren in der Lage sind. Und diese Gelder sollen dann in Hebelmechanismen anderer Art fließen.

Man muss, um so vorzugehen, nicht ein Milliardär sein. Mich bat z.B. einmal eine kleine Kirchenstiftung in Niedersachsen um Rat, wie sie zu mehr Geld kommen könnte (vor allem für Kirchemusik). Ich habe ihnen geraten, sich ganz darauf zu konzentrieren, einen Förderer

einer kleinen Stelle für eine Geschäftsführerin mit Fundraising zu finden, statt alle Energie auf Spenden für Orgel und Musik zu verwenden. Die aufgezeigte potenzielle Hebelwirkung hat einen Unternehmer, der die Stiftung unterstützte, überzeugt, und die fundraisende Geschäftsführerin hat seither ein Mehrfaches der Kosten ihres Teilzeitgehalts angeworben.

### **3. Engpässe Geld und Kommunikation**

Koordinierungsmechanismen - die phantastische Hebel sein können - haben es oft finanziell besonders schwer, denn Förderer mögen das nicht immer, und das ist menschlich verständlich.

Koordinierungsmechanismen sind wenig haptisch. Sie „riechen“ nach Verwaltungskosten, was Förderer abschreckt. Vor allem aber: Es ist für viele, die Gutes tun wollen, einfach schöner/befriedigender/emotional leichter erlebbar, wenn ich das direkt – ohne Hebelwirkung – tue, als wenn ich in Hebel investiere. Es ist schöner, ein mit meinem Geld unmittelbar finanziertes Projekt für 30 behinderte Kinder und eben auch die Kinder, die davon profitieren, zu sehen, als eine von mir finanzierte Geschäftsstellenerweiterung, die es ermöglicht, zehn solcher Projekte zusätzlich indirekt auf den Weg zu bringen. Deshalb haben es Hebel schwer bei der Suche nach Geld. Darum liegt viel Hebelwirkungspotential brach.

Viele Förderer fördern mit Herz; die Finanzierung eines langen Hebels erfordert vor allem aber Verstand.

Auch die Menschen in fördernden Stiftungen sind davor nicht immer gefeit, Hebelwirkungen zu vernachlässigen, zumal die Wertschätzung in Medien und sonstiger Öffentlichkeit für Hebel in Form von Organisationen und Koordinierungsmechanismen eher geringer ist. (Die Körper-Stiftung, in deren Haus wir tagen und die vor allem in Hebel für das Gemeinwohl investiert, ist insofern ein sehr positives Beispiel, aber gehört wohl eher zu den Ausnahmen.)

**Gerade die langen und darum wirkungsreicheren Hebel für das Gemeinwohl sind schwerer kommunizierbar.** Eine Geschäftsstellenerweiterung mit Hebelwirkung bietet kein mitreißendes Foto und berührt Medienleute und andere weniger als ein Lied, das behinderte Kinder zur Eröffnung einer Betreuungsstelle vortragen.

**Wenn wir Hebelwirkungen vermehren wollen, müssen wir uns darum mit der Frage befassen, wie wir die Hebelwirkung besser gegenüber denen, die wir für die Finanzierung des Hebels motivieren wollen, kommunizieren.**

An dieser Stelle wären jetzt Ausführungen dafür, wie man motiviert, sinnvoll, aber das ist ein anderer Vortrag und würde den mir gesetzten zeitlichen Rahmen sprengen. Darum hier nur soviel:

Man muss, will man jemanden motivieren, an seinen Bedürfnissen und seinem Empfängerhorizont anknüpfen und nicht an den eigenen Bedürfnissen oder den Bedarfen für das Gemeinwohl. Ein Journalist schreibt nicht die Story, weil ich es brauche (für mein Gemeinwohlangagement). Was sind seine Bedürfnisse? Erfolg, vielleicht mehr Freizeit, wichtig sein, reisen trotz Sparmaßnahmen in der Redaktion .. oder oder.

Wenn ich etwas biete, was seine Bedürfnisse befriedigt, dann bekomme ich auch die Story, die ich brauche. Genauso ist es mit Politikern, Förderentscheidern usf.

Ein paar Bedürfnisse hat jeder Mensch. Z.B. wollen die meisten sinnvoll leben und Bedeutung haben, Wertschätzung erfahren und keine Schwierigkeiten bekommen usf. Darüber muss man nachdenken, wenn man andere motivieren will, und dann sehen, wie man „rüberbringen“ kann, dass das von mir erwünschte Verhalten des Gegenüber – z.B. des Förderers - seinen Bedürfnissen entspricht. Große Wirkung haben ist da oft zu den Bedürfnissen passend.

Aber derjenige, den ich für die Unterstützung meines Hebels gewinnen will, muss die Hebelwirkung auch leicht *verstehen* und in seinem Umfeld – z.B. gegenüber Vorgesetzten, dem Stiftungsrat usf. – weitergeben können. Dafür fehlt es oft an ganz banalen Dingen. Oft

wird die potenzielle Hebelwirkung überhaupt nicht kommuniziert. Oder nur mit umständlichen Worten. Es ist aber wichtig, die Hebelwirkung in ein Bild umzusetzen, statt nur mit Worten zu kommunizieren. Eine Grafik z.B., aus der sich auf einen Blick die Hebelwirkung ergibt und die auf Zahlen(schätzungen) beruht, kann Wunder bewirken. Ich habe kürzlich für ein Hebelwirkungsprojekt, das bislang u.a. die Körperstiftung finanziert, einmal in einem Bild aufgezeigt, wie die Fortsetzung der Hebelwirkung in den nächsten zehn Jahren zu quantifizieren ist, wenn nur die bisherige Hebelwirkung erhalten bleibt. Es war eigentlich gar keine neue Information, die ich bot. Aber das hatten wir bislang nicht mit einem Bild der künftigen Hebelwirkung kommuniziert. Für den Entscheider der Körperstiftung war das aber eine neue Erkenntnis qua Illustrierung. Dieser Vertreter der Körperstiftung, der an der Sitzung teilnahm, bat um Übersendung des Bildes für seine Geschäftsleitungskollegen, die der Fortsetzung der Förderung zustimmen mussten. Sie haben zugestimmt und er hat mit der Botschaft des Bildes eine weitere Stiftung an Bord geholt.

Eine weitere der vielen kommunikativen Möglichkeiten besteht darin, die Menschen, die direkt an der Gemeinwohlfront kämpfen und ihre Wirkung ins Rampenlicht zu holen, z.B. anlässlich der Verleihung von Preisen, und das kommunikativ mit der Förderung des Hebels – z.B. der Geschäftstellenerweiterung - zu verknüpfen. So kann der Förderer und kann die Öffentlichkeit besser verstehen, was der Hebel bewirkt und warum er wichtig und unterstützungswürdig ist.

Ich denke, mein Vortrag hat gezeigt, die Freiwilligenagenturen und bagfa machen unter dem Gesichtspunkt der Hebelwirkung für das Gemeinwohl alles richtig. Vielleicht gibt mein Vortrag noch einen zusätzlichen Impuls, über Möglichkeiten der zusätzlichen Stabilisierung und Vertiefung ihrer aller Hebelwirkung nachzudenken. Ich wünsche Ihnen jedenfalls von Herzen, dass Sie ihren Erfolgskurs fortsetzen.

