

# WOHLFAHRT INTERN

Das Entscheider-Magazin für die Sozialwirtschaft



## STREITEN FÜR DIE SACHE

Wohlfahrt Intern bietet der  
Branche ab sofort eine Plattform  
für wichtige Debatten

**Erster Arbeitsmarkt**  
Vorbilder Ikea, VW & Co.:  
Wie Behinderte in der  
Wirtschaft ihren Mann stehen

**Social Franchise**  
Wie die Weitergabe guter  
Projekte alle Beteiligten  
schneller zum Ziel bringt

**Entbürokratisierung**  
Welche Erleichterungen  
Sozialunternehmen  
2013 erwarten dürfen

# Nächstenliebe mit System

**SOCIAL FRANCHISE** Von den Synergieeffekten einer guten Firmenidee profitieren nicht nur Coffeeshop-Betreiber und Handy-Händler. Auch praktische Lebenshilfe entfaltet, wenn sie im Verbund betrieben wird, deutlich mehr Wirkung als im Alleingang.

Text: Sandra Anni Lang

Mutterseelenallein habe sie sich nach der Geburt ihrer ersten Tochter gefühlt. „Alle waren verreist. Mein Mann hatte keinen Urlaub“, berichtet Rose Volz-Schmidt. Sie musste feststellen: Für Schwangere gibt es außer der Hebammennachsorge so gut wie keine Angebote für die Zeit danach. Warum also nicht selbst eines schaffen, dachte die Sozialpädagogin und Leiterin zweier evangelischer Familienbildungsstätten. Das war 2002 die Initialzündung für die Gründung der gemeinnützigen Organisation ‚welcome‘. Über die bundesweit mehr als 200 Standorte und Kooperationspartner vermittelt die Hamburger Organisation aktuell 2500 Ehrenamtliche, welche die Eltern in der ersten Zeit nach der Geburt entlasten. Die Sozialunternehmerin war 2002 noch Pionierin im Bereich Social Franchising, einer Variante des Social Entrepreneurship, des Sozialunternehmertums. Social Franchising funktioniert als Methode wie kommerzielles Franchising. Doch statt einer gewinnorientierten Beziehung zwischen Franchisegeber und -nehmer arbeiten die Projektpartner im gemeinnützigen Sektor gemeinsam an der Lösung gesellschaftlicher Probleme. „Grundsätzlich unterscheiden wir drei Typen der Verbreitungsstrategien“, erklärt Gerald Labitzke, Project Manager der Bertelsmann Stiftung. „Die offene Weitergabe des Wissens ohne Verträge, die Verbreitung innerhalb von Kooperationsverträgen (beispielsweise durch Social Franchising oder Joint Ventures) und die organisationsinterne Weitergabe des Programms durch eine Expansionsstrategie in andere Regionen. Man bleibt entweder mit seiner Idee an einem Ort selbst – so wie das bei der Arbeit mit Obdachlosenzeitungen geschieht – oder eine Idee breitet sich in einer klassischen Expansion aus und lässt sich auf andere Regionen übertragen – so wie das bei ‚welcome‘ der Fall ist.“

Rose Volz-Schmidt hatte als Leiterin der Familienbildungsstätten im Kirchenkreis Hamburg-Niendorf täglich mit jungen Familien in Kontakt gestanden. In diesem Umfeld war ihre Idee zur Unterstützung von Familien entstanden. ‚Welcome‘ arbeitete zunächst als Wochenbett-Service nur auf lokaler Ebene. 2001 bewarb sie sich beim Wettbewerb ‚startsocial‘, einem bundesweiten Businessplan-Wettbewerb zur Förderung sozialer Projekte und Ideen, und wurde als Bundessieger ausgezeichnet.

Volz-Schmidt profitierte vom anschließenden Coaching der Unternehmensberatung McKinsey. „Meine Coaches haben mir empfohlen: ‚Halten Sie die Standards fest, definieren Sie sie, damit sie bundesweit angelegt werden können.‘“ Auf Fachtagungen stellte die Unternehmerin dann ‚welcome‘ als Best practice-Beispiel vor. Bei vielen Gesprächspartnern – ganz gleich, ob aus der Politik, der Verwaltung oder dem psychosozialen Netzwerk – sei nicht viel Überzeugung nötig gewesen. Die hätten diese Situation selbst gekannt oder bei Freunden oder Geschwistern erlebt. Mit der Zeit habe sich ‚welcome‘ herumgesprochen, so dass anschließend Anfragen von interessierten Trägern der freien Jugendhilfe selbst kamen. „Wenn wir heute in einer bestimmten Region ‚welcome‘ gründen wollen und sich von sich aus kein Partner meldet“, sagt Volz-Schmidt, „stellen wir ‚welcome‘ in Netzwerken vor, in denen Träger Früher Hilfen zusammenarbeiten.“

## Funktioniert von Flensburg bis Friedrichshafen

Heute legt die Hamburger Zentrale die Standards fest, nach denen die praktische Hilfe in den jeweiligen Institutionen erfolgt – Standards, die gleichermaßen von Flensburg bis Friedrichshafen funktionieren. Gegen eine jährliche Kooperationsgebühr von 500 Euro kann

der Franchisenehmer nach dem Gründungsverfahren Idee, Marke und Know-how von ‚welcome‘ nutzen. Die Zentrale verantwortet die Multiplikation, die Weiterentwicklung, die zentrale Öffentlichkeitsarbeit und behält die Markenrechte. „Heute geben wir unseren Franchisenehmern Tipps, zum Beispiel rund ums Fundraising oder wie Netzwerke erweitert werden können. Durch das neue Kinderschutzgesetz, das auch die Netzwerke ‚Frühe Hilfen‘ finanziell stärkt, müssen sie allerdings weniger eigenes Fundraising angehen, dafür aber gute Kooperationspartner für lokale Teams finden, eine tragfähige Finanzierungsstruktur und geeignete Mitarbeiter“, sagt Rose Volz-Schmidt.

Während sich ‚welcome‘ erfolgreich positioniert hat, haben Sozialunternehmer in Deutschland immer noch einen schweren Stand: Schwaches Wachstum, geringe Kooperationsaktivitäten und geringe Mittelvergabe der öffentlichen Hand – all das erschwert die Gründung von Sozialunternehmen.

## Weitergegeben statt neu erfinden

Die Methoden erfolgreichen Projekttransfers analysieren die Bertelsmann Stiftung und der Bundesverband Deutscher Stiftungen in dem Forschungsprojekt ‚Effekt hoch n‘. Nach ihren Erkenntnissen bedienen viele gemeinnützige Organisationen zwar einen steigenden Bedarf an sozialen Leistungen und arbeiten wirkungsvoll, aber nur wenige sind in der Lage, ihre lokal erfolgreichen Ideen überregional oder sogar international in die Breite zu tragen. „Lösungen sozialer oder gesellschaftlicher Probleme könnten effektiver und effizienter gestaltet werden, wenn bewährte Prozesse und Inhalte weitergegeben würden, statt sie immer wieder neu zu entwickeln“, sagt Gerald Labitzke.

Einen Verbreitungsweg, um zwei scheinbar gegensätzliche Anliegen – das soziale und das ökonomische – zusammenzuführen, geht die Sindelfinger Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen Süd (GDW Süd) mit den CAP-Lebensmittelmärkten. Betrieben werden die Märkte in der Regel von örtlichen Wohlfahrtsverbänden oder Behindertenhilfswerken nach dem Franchisesystem. Inzwischen gibt es 97 Filialen in fast allen Bundesländern, Knapp 1300 Menschen arbeiten in den Märkten, rund 730 mit geistiger, psychischer oder körperlicher Behinderung.

1999 entstand der erste CAP-Markt in Herrenberg, nachdem im Ortsteil Ziegelfeld die letzte Einkaufsmöglichkeit geschlossen werden sollte. Thomas Heckmann, Geschäftsfeldleiter für die CAP-Märkte, erin-

tert sich: „Im Ort lebte der Geschäftsführer der Gemeinnützigen Werkstätten und Wohnstätten Sindelfingen, Rainer Knapp. Er wollte nicht auf das fußläufige Lebensmittelangebot verzichten und hatte die Idee, den Markt selbst zu betreiben – mit Menschen mit Behinderung aus den Gemeinnützigen Werkstätten. Die größte Hürde beim Aufbau war, die erheblichen Investitionen aufzubringen.“ Doch die Investitionen – für den Warenerbstand, die Ladenausstattung und die Erneuerung sanitärer Anlagen – wurden durch die Ausgleichsabgabe und weitere Zuschüsse wieder ausgeglichen. Die Idee kam so gut an, dass die Anfragen aus ganz Deutschland schließlich in ein Social Franchising-Konzept für Einrichtungen der Behindertenarbeit mündeten. Um das Konzept deutschlandweit bekannt zu machen, wurden Informationstage für Integrationsbetriebe und Werkstätten für behinderte Menschen durchgeführt.

## Mut, sich am Markt zu bewegen

Heute profitieren die Franchisenehmer von der bestehenden Corporate Identity, dem Marketingkonzept und dem Corporate Design der Marke CAP. Die Zentrale unterstützt Franchisenehmer bei der Standortanalyse und der Sortimentsauswahl. Mit Personal- und Marketingschulungen werden Mitarbeiter qualifiziert. Durch laufende betriebswirtschaftliche Analysen werden die Märkte unterstützt. Zuschüsse erhalten die Franchisenehmer aus der Ausgleichsabgabe: Nach § 71 SGB IX müssen Arbeitgeber mit mehr als 20 Arbeitsplätzen die Abgabe entrichten, besetzen sie nicht mindestens fünf Prozent ihrer Arbeitsplätze mit schwerbehinderten Menschen.

Daneben werden die CAP-Märkte von der ‚Aktion Mensch‘ gefördert. Auch Personalkostenzuschüsse und Einstellungsprämien können bei Integrationsämtern beantragt werden. Dennoch muss der Franchisenehmer einen Eigenanteil finanzieren – etwa die erste Warenausstattung. „Franchisenehmer müssen den Mut haben, sich am Markt zu bewegen und sich dem Wettbewerb zu stellen“, so Thomas Heckmann. „Zwar ist unsere erste Aufgabe die Beschäftigung und Integration von Menschen mit Behinderung und die Märkte müssen keine Gewinne abwerfen, aber sie müssen mindestens eine schwarze Null schreiben.“

## Kommunikation und Projektmanagement

Familien im Fokus hat der ‚Bunte Kreis‘. Der Verband unterstützt Familien mit chronisch und schwer kran-



Franchise-Geberin Volz-Schmidt, Projektmanager Labitzke, CAP-Manager Heckmann: Standards festhalten, definieren und dann verbreiten



Verbandschef Podeswik, Joblinge-Leiterin Garanin, Projektleiter Tas, Rock your Life-Geschäftsführer Schabernak: „Von dem Konzept muss man überzeugt sein. Aber letztlich ist es eine Idee, die bindet“

ken Kindern und kümmert sich um Nachsorge, therapeutische Angebote und Patiententrainings. Der Bundesverband Bunter Kreis zählt rund 70 sozialmedizinische Nachsorgeeinrichtungen in Deutschland als Mitglieder. Jährlich werden rund 5000 kranke Kinder, Jugendliche und ihre Familien versorgt. Geboren wurde die Idee 1992 in Augsburg von betroffenen Eltern und Mitarbeitern der Kinderklinik. 1994 gründeten sie den gemeinnützigen Verein. Heute organisiert, informiert, fördert und vernetzt der Bundesverband die Mitgliedereinrichtungen, zum Beispiel Kinderkliniken, Kinderärzte, Vereine oder Abteilungen, nach dem Social Franchising-Modell. „Um eine Einrichtung aufzubauen, ist ein Case Management-Konzept wichtig – ein Konzept das die ganzheitliche Unterstützung des Patienten im Blick hat“, berichtet Andreas Podeswik, Geschäftsführender Vorstand des Bundesverbands. „Auch das Umfeld sollte daraufhin analysiert werden, wen ich einbeziehen muss, damit ein gutes Netzwerk entsteht. Wichtig ist neben der Kommunikationsarbeit auch ein gutes Projektmanagement. Denn vor der eigentlichen Familienbetreuung muss ich viel Engagement einbringen. Administration und Koordinierung nehmen mehr Raum ein als die konkrete Umsetzung.“

**Gut vernetzt ist halb gewonnen**

Die bayerische Initiative ‚Joblinge‘ hilft Hauptschülern, die Schwierigkeiten haben, eine Lehrstelle zu finden und im Übergang zwischen Schule und Beruf feststecken. Ziel ist die Integration der Jugendlichen in den ersten Arbeitsmarkt. 1000 Absolventen haben das sechsmonatige Programm an sechs Standorten bisher durchlaufen. Hierbei erlernen sie ‚on the job‘ Schlüsselqualifikationen, trainieren soziale Kompetenzen und erarbeiten sich ihren Ausbildungs- oder Arbeitsplatz. Die Vermittlungsquote beträgt mehr als 60 Prozent – das ist höher als der Durchschnitt der klassischen, staatlich geförderten Maßnahmen. Die Eberhard von Kuenheim-Stiftung der BMW AG und die Boston Consulting Group haben die Initiative 2007 gemeinsam mit Experten aus Politik, Wirtschaft und gemeinnützigem Sektor ins Leben gerufen. „Wir wollten sozial etwas bewegen“, berichtet Ulrike Garanin, Leiterin der Joblinge-Dachorganisation, „und wir wollten unsere Leistungen pro bono anbieten.“ Ziel der Initiatoren war es, Jugendliche nachhaltig in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren

und das Engagement für die unterschiedlichen Partner längerfristig attraktiv zu machen. Zudem sollte sich das Konzept überall dorthin übertragen lassen, wo Bedarf und Interesse bestehen. Trotzdem stellte sich die Umsetzung der Ursprungsidee als große Herausforderung dar. Garanin: „Die größte Hürde war, das gemeinsame Engagement von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft zu koordinieren und in Einklang zu bringen – so etwa ökonomische Interessen und soziale Anliegen zu verbinden und allen Akteuren zu zeigen, dass Jugendliche und ihre Arbeitgeber gleichermaßen profitieren.“ Viele Expertenrunden, internationale Benchmarkings, Interviews mit potenziellen Partnerunternehmen sowie Gespräche mit den Betroffenen selbst waren dazu nötig. Die Ergebnisse sind in das ‚Joblinge‘-Konzept eingeflossen. „Wichtig für das Funktionieren dieses vielschichtigen Zusammenspiels sind klare Prozesse und Rollen, eine hohe Transparenz sowie ein professionelles Unterstützungssystem“, sagt Ulrike Garanin. Bereits in der viermonatigen Konzeptphase hat das Team um Ulrike Garanin den Social Franchising-Gedanken entwickelt. Heute bündelt die Dachorganisation als Franchisegeber das Engagement. „Wir haben bereits in der Pilotphase ein Konzepthandbuch und Leitfäden entwickelt sowie das Projekt vertraglich fixiert.“ So hilft die Dachorganisation heute ihren Franchisenehmern beim Aufbau neuer Standorte, fördert den Erfahrungsaustausch und die Vernetzung sowie den Aufbau überregionaler Kontakte. „Leider gibt es mitunter noch zu wenig Unterstützung, Projekte in die Breite zu tragen“, bedauert Ulrike Garanin. „Teilweise verhindern das gewachsene Förderstrukturen.“ Bisweilen gebe es auch Berührungspunkte mit der Skalierung von Projekten, da Social Franchising häufig mit kommerziellem Wachstum zusammengebracht werde. „Was uns motiviert, ist die Freude daran, dass die teilnehmenden ‚Joblinge‘ eine echte Chance erhalten und sich eine Berufs- und damit Lebensperspektive erarbeiten können. Dieses Engagement hat unsere kühnsten Träume übertroffen.“

**Eine Idee, die bindet**

Auch Kadim Tas liegt das Wohl Jugendlicher am Herzen. 15 Jahre lang hat er für das Frankfurter Jugendamt und andere Bildungsträger mit Jugendlichen gearbeitet, bis der studierte Politologe 2011 die Projektleitung der Joblinge-Dependance in Frankfurt übernahm. Das

fünfköpfige, hauptamtliche Joblinge-Team betreut gemeinsam mit 80 Mentoren seitdem 96 Schützlinge. Nach seiner Bewerbung für den Standort Frankfurt wurden in anschließenden Gesprächen die Rahmenbedingungen besprochen. Ein Berater wurde Kadim Tas zur Seite gestellt, der ihn zum Beispiel darin unterstützte, ein Team zu rekrutieren und Räumlichkeiten zu finden, die Jugendliche in bis zu 40 Minuten erreichen können sollten, was sich in Frankfurt als schwierig gestaltete. „Mich hat das Joblinge-Konzept von Anfang an überzeugt“, sagt Kadim Tas. „Ich habe eine gute Ausrüstung bekommen, um erfolgreich an den Start zu gehen und das Projekt auf eine gesunde Basis zu stellen. Über Social Franchising habe ich Zugänge erhalten, die ich mir sonst hätte schwer erarbeiten müssen.“ So beteiligt sich auch die Wirtschaft über die Zentrale an dem Projekt. Doch zum Tagesgeschäft gehört für Kadim Tas auch, weitere Unternehmen anzusprechen, um sie in unterschiedlichen Beteiligungsformen für die Idee zu gewinnen. Zudem wird Transparenz in einer gemeinnützigen Aktiengesellschaft groß geschrieben. „Das war anfangs eine Herausforderung“, erinnert sich Francisenehmer Kadim Tas. Innerhalb der Berichterstattung, des Controllings, der Haushalts- und Budgetplanung werden alle Daten des Projekts dokumentiert und regelmäßig offengelegt. Auch Erfolgskriterien werden festgelegt – gemeinsam mit beteiligten Entscheidungsträgern. „Als Nehmer erhalte ich vom Franchisegeber nicht nur den Schlüssel zur Tür und laufe dann einfach durch“, erläutert Tas. „Ich muss das Projekt selbst zum Leben erwecken. Von dem Konzept muss man überzeugt sein. Aber letztlich ist es eine Idee, die bindet. Das macht den großen Charme aus.“

Meistens ist es ein Gerechtigkeitsgefühl, das soziale Unternehmer anspricht, ihre Ideen zu verbreiten. „Projektgeber möchten eine gesellschaftliche Veränderung vorantreiben“, so Gerald Labitzke. „Sie handeln meist aufgrund einer Problematik aus ihrem persönlichen Umfeld. Dieses Problem für eine Zielgruppe zu lösen, ist die Grundmotivation ihres Handelns. Das macht den Unterschied zu wirtschaftlichem Handeln aus.“ Das bestätigt auch Stefan Schabernak, Mitgründer und Geschäftsführer von ‚Rock your Life!‘. „In Deutschland sind die Bildungschancen stark vom sozialen Kontext abhängig. Das ist nicht gerecht. Deshalb habe ich mich gefragt, was kann ich zur Lösung dieses gesellschaftlichen Problems beitragen?“ Als Studierender war Stefan Schabernak mit seinen Kommilitonen nah dran an der Zielgruppe der Schüler und die Idee einer Coaching-Beziehung zwischen Hauptschülern und Studenten war schnell geboren.

**Bodensee ist überall**

Heute begleiten die Studierenden von ‚Rock your Life!‘ in acht Hochschulstädten Kinder und Jugendliche aus bildungsfernen Milieus über zwei Jahre hinweg in Praktika und Ausbildungsplätzen. „Mit Social Franchising haben wir ein Modell gefunden, unser Projekt am besten zu verbreiten. Denn was am Bodensee funktioniert, wo Probleme überschaubar sind, sollte auch in anderen Städten funktionieren“, ist Stefan Schabernak überzeugt. „In aller Regel findet man Unterstützer, so zum Beispiel die örtlichen Rotary- und Lions-Clubs, die Sparkassen oder immer häufiger auch kleine und mittlere Unternehmen und vereinzelt auch Kommunen. Und schließlich gibt es Spenden von Menschen, die es gut und wichtig finden, was wir tun.“

**Nachmachen erwünscht**

Die übergeordnete Frage lautet: Was soll mit dem Projekttransfer erreicht werden und welche Mittel stehen dafür zur Verfügung? Als Projektgeber sollten Sie prüfen, ob Ihr Projekt überhaupt transferierbar ist. Als interessierter Projektnehmer sollten Sie prüfen, ob die Übernahme eines Projekts überhaupt sinnvoll ist.

**Als Projektgeber sollten Sie**

- die Nachhaltigkeit des Projekts durch Zahlen, Daten und Fakten belegen können,
- das Projekt standardisieren und so wenig komplex wie möglich gestalten,
- das Projekt unabhängig von lokalen Besonderheiten oder einzelnen

- Persönlichkeiten gestalten,
- prüfen, ob ein Bedarf und Markt für das Projekt vorhanden ist und bei ähnlichen vorhandenen Projekten einen Mehrwert herstellen,
  - auf ausreichend kompetente Personen und genügend ehrenamtliche Mitarbeiter zugreifen können,
  - Informationen über das Projekt weitergeben und transparent arbeiten,
  - auf Veränderungen gefasst sein,
  - über Kompetenzen und finanzielle Mittel verfügen,
  - sichergehen, dass die gesamte Organisation langfristig hinter dem Vorhaben steht,
  - das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Projekttransfers prüfen.

**Als Projektnehmer sollten Sie**

- das Projekt im Detail kennen und die Zielerreichung nachprüfen können,
- eine genaue Marktanalyse durch führen,
- auf genügend Ehrenamtliche und Förderer zugreifen können,
- Unterstützung durch die Geberorganisation sicherstellen,
- prüfen, ob das Projekt mit Ihrer organisatorischen Struktur kompatibel ist,
- finanzielle und personelle Ressourcen sicherstellen,
- die Bereitschaft haben, vorgegebene Richtlinien zu respektieren und dem Projektgeber Informationen über Ihre Arbeit zugänglich zu machen.