



Was meint ... Andreas Rickert
Vorstandsvorsitzender der Phineo gAG



Wirkung ist keine Frage des Geldes

S&S: Herr Dr. Rickert, wer und was ist PHINEO?

Rickert: PHINEO ist ein gemeinnütziges Analyse- und Beratungshaus. Wir möchten erreichen, dass gemeinnützige Organisationen, Unternehmen, Stiftungen, Hochvermögende und politische Entscheider ihr gesellschaftliches Engagement so gestalten, dass es nicht *irgendwas*, sondern möglichst viel bewirkt. Wir denken, wenn sowohl Non-profits als auch Geber etwas strategischer, planvoller und systematischer arbeiteten, ließe sich bedeutend mehr für die Gesellschaft erreichen. Damit also zusammenfindet, was zusammengehört, arbeiten wir in einem Netzwerk aus gemeinnützigen Organisationen, Stiftungen, Philanthropen und der öffentlichen Hand.

S&S: Woher kommt der Name PHINEO?

Rickert: PHINEO ist ein Kunstwort, PHI steht für *Philanthropie* und NEO für *neu*. In der Gründungsphase hatten wir 300 Namen zur Auswahl. PHINEO aber spiegelte am ehesten wider, wofür wir stehen: Philanthropisches Handeln neu zu denken: „Geben“ und zugleich „eine möglichst große gesellschaftliche Wirkung“ erzielen.

S&S: Wie finanzieren Sie sich?

Rickert: Über drei Quellen: Über unsere Gesellschafter, die uns institutionell fördern, über Projekte mit Förderpartnern aus allen Sektoren und über Beratungsleistungen. Vom Umsatz machen die drei Säulen jeweils knapp

ein Drittel aus. Darauf sind wir stolz, weil es uns unabhängiger macht – aber es ist auch eine ständige Aufgabe, für Stabilität zu sorgen.

S&S: PHINEO wurde 2009/2010 gegründet. Was war die Gründungsidee?

Rickert: Die Ausgangsidee war, für mehr Transparenz im Sektor zu sorgen und einen sozialen Marktplatz zu schaffen: Wir bringen Geldgeber mit geprüften Nonprofits zusammen, und beide gemeinsam engagieren sich dann im Sinne unseres Transparenzgedankens und entlang unserer Wirkungsmethode – sie einigen sich auf dieselben Ziele, bauen Vertrauen auf, lernen voneinander und erreichen miteinander mehr als jeder für sich, worüber sie dann idealerweise öffentlichkeitswirksam berichten.

Eine schöne Idee – die aber nicht sofort funktioniert hat. Im Jahr 2010 war das Thema Wirkungsanalyse den meisten Organisationen suspekt, und auch die Geldgeber waren oft skeptisch: „Wir tun doch schon Gutes, warum sollen wir das ändern?“ – Eine berechtigte Frage, also mussten wir unser Geschäftsmodell umbauen. Denn bevor man Geldgeber und Organisationen zusammenbringt, sollte man wissen, wie sie ticken, welche Wünsche und Ängste sie jeweils hegen – und natürlich auch, welche Bedarfe die Gesellschaft eigentlich hat. So haben wir uns darauf verlegt, all das herauszufinden, unser Angebot anzupassen und Agenda-Setting zu betreiben. Mit einigem Erfolg, denn Wirkung ist kein Nischenthema mehr.

S&S: Was genau bieten Sie an?

Rickert: Wir schaffen Wissen, bieten praktische Hilfestellung, testen innovative Ansätze. Wissen schaffen wir, indem wir beispielsweise den gemeinnützigen Sektor untersuchen: Wer macht was und mit welchem Ergebnis? Wo klaffen Förderlücken, die Stiftungen oder Philanthropen schließen könnten? Hierzu erstellen wir kostenlose Reports, in denen wir die Spezifika einzelner Bereiche der Zivilgesellschaft aufdröseln, Klimaschutz, Inklusion, Flüchtlingshilfe, MINT und so weiter. Vor allem suchen wir besonders effektive Projekte. Die Größe ist dabei unerheblich, wichtig ist allein, ob sie die gewünschten Wirkungen erzielen. Die besten kriegen dann das Wirkt-Siegel. Der gesamte Prozess ist für die Organisationen kostenlos.

Daneben unterstützen wir Stiftungen, Unternehmen, Hochvermögende und die öffentliche Hand dabei, sich noch effektiver zu engagieren. Bei Stiftungen etwa geht es mal um wirkungsorientierte Förderkriterien, mal um

Zur Person

Dr. Andreas Marcus Rickert, geboren am 8.1.1974 in Menden, verheiratet, drei Töchter, studierte Molekularbiologie in Bonn und promovierte in Köln und Palo Alto, Kalifornien. Nach vier Jahren als Engagement-Manager bei McKinsey und Experte für den Healthcare Sektor wechselte er 2008 auf die Position eines Direktors „Zukunft der Zivilgesellschaft“ bei der Bertelsmann Stiftung. 2009 war er bei der Gründung von PHINEO beteiligt, deren Vorstandsvorsitz er seitdem innehat. 2014 arbeitete er sechs Monate bei der Weltbank in Washington, D.C. Andreas Rickert ist in diversen Gremien tätig, etwa dem Rat für Nachhaltige Entwicklung, dem Expertenbeirat der Europäischen Kommission zu Social Entrepreneurship oder der von der G7 initiierten Task Force Impact Investing.



© Fotos 5.6–7 Andrea Katheder

eine generelle strategische Weiterentwicklung, Prozessbegleitung oder Vernetzung. Wir arbeiten auch daran, Nonprofits mit Geldgebern zusammenzubringen, und zwar so, dass es für alle optimal passt.

Der dritte Handlungsstrang ist, dass wir gemeinsam mit Partnern neue Ansätze entwickeln und ausprobieren, SKala etwa. Daneben produzieren wir unermüdlich Studien, Marktanalysen und Ratgeber, die wir kostenlos anbieten, online wie offline.

S&S: Wirkungsorientierung und Wirkungsanalyse – was verbirgt sich dahinter?

Rickert: Erstens, eine Haltung, und zweitens, eine Strategie. *Wirkungsorientierung* heißt, sein Engagement danach auszurichten, dass die Ziele und Zielgruppen bestmöglich erreicht werden. Das „bestmöglich“ hat Implikationen, denn meistens muss ich etablierte Arbeitsabläufe ändern, wenn ein Förderprojekt, nicht nur *irgendeine*, sondern die größtmögliche Wirkung erzielen soll. Wirkungsorientierung ist der Gegenpol zur immer noch häufig anzutreffenden Scheckbuch-Philanthropie. Sie erfordert, gute Taten in ein klares Regelwerk einzubetten und strategisch vorzugehen.

Wirkungsanalyse bedeutet, fortlaufend den Kurs zu überprüfen, zu prüfen, ob die gesetzten Ziele tatsächlich erreicht werden oder nachjustiert werden sollte. Eine wirkungsorientierte Stiftungsarbeit bedeutet dabei aber keineswegs, die eigene Identität einem starren Schema zu opfern. Im Gegenteil! Eine schlüssige Wirkungslogik ermöglicht vielmehr, den eigenen Stil, die Tradition, das Tempo und die Herangehensweise klar zu bestimmen.

S&S: Aber das kostet?!

Rickert: Mitnichten! Wirkungsorientierung ist keine Frage des Geldes. Für Stiftungen etwa, deren Mittel begrenzt sind, kann das Thema sehr gewinnbringend sein – wirkungsorientierte Abläufe helfen ungemein, sich zu fokussieren, das Portfolio zu straffen, Abläufe glattzuziehen.

S&S: Langfristige gesellschaftliche Wirkungen – Impacts – lassen sich oft gar nicht feststellen. Wie gehen Sie damit um?

Rickert: In der Tat ergibt sich nicht immer ein kausaler Zusammenhang zwischen Intervention und Impact. Erschwerend hinzu kommt, dass Impacts häufig erst nach erheblicher Zeit sichtbar werden. Dennoch sollte der Impact immer oberstes Ziel sein, schließlich ist er der Stern, nach dem wir greifen! Wem das zu blumig ist, kann den pragmatischen Ansatz wählen und seine gesellschaftlichen Wirkungsziele zurückhaltend formulieren, im Sinne von „das Projekt trägt dazu bei, dass...“. So handhaben wir das jedenfalls.

S&S: Man könnte PHINEO unterstellen, Philanthropie professionalisieren zu wollen. Aber geht es nicht auch gerade darum, dass sich jeder einbringen und engagieren kann, wie er mag?

Rickert: Professionalisieren, naja. Eher so: Wir möchten, dass alle, die sich engagieren, dies weiterhin mit Leidenschaft und Herzblut tun, und zwar uneingeschränkt! Allerdings ist eher der mit dem Herzen dabei, der weiß, dass die eigenen Bemühungen auch zu etwas führen. Deswegen lautet unser Motto auch „Engagement mit Herz und Verstand“. Es braucht beides. Man kann den Rückgriff auf die Ratio als Professionalisieren bezeichnen, vielleicht aber auch als notwendige oder erfreuliche Maßnahme verstehen, um die Ressourcen optimal zu nutzen.

Wirkungsorientierung ist ein positiver Wettbewerbsfaktor: Sie hilft, Strukturen zu schaffen, die zielorientiertes Arbeiten sicherstellen, und sie unterstützt dabei, die eigene Arbeit öffentlich sichtbar zu machen. Natürlich kann sich dabei jeder so einbringen, wie er möchte, da gibt es kein richtig oder falsch! Aber denen, die gern systematisch vorgehen, möchten wir den wirkungsorientierten Ansatz empfehlen.

S&S: Woran zeigt sich die Wirkung von PHINEO selbst?

Rickert: Beispielsweise gelingt es uns immer besser, Multiplikatoren, wie Förderstiftungen oder die öffentliche Hand, für das Thema Wirkung zu sensibilisieren. Das ist insofern wichtig, da diese Akteure auf hunderte andere Institutionen ausstrahlen. Aktuell unterstützen wir etwa die Stadt Gelsenkirchen dabei, die Steuerung der

Akteure & Konzepte

Kommune wirkungsorientiert auszurichten. Wir starten im Bereich Integration und Zuwanderung, alles Weitere werden wir sehen.

S&S: PHINEO wurde von Beginn an kritisch begleitet, insbesondere wegen seiner Nähe zur Wirtschaft.

Rickert: Wir sind insofern wirtschaftsnah – Ist das eigentlich ein Vorwurf? –, als wir auch Institutionen oder Personen der Wirtschaft unterstützen, die sich glaubwürdig für die Gesellschaft einsetzen. Genauso wie mit Nonprofits sind wir auch mit DAX-Konzernen im Gespräch, denn das ist ja das Ziel: In einen Dialog zu kommen, zu sensibilisieren, Vertrauen herzustellen. Ich kann da nichts Verwerfliches erkennen, im Gegenteil! Wir glauben auch daran, dass die gesellschaftlichen Herausforderungen am besten gelöst werden können, wenn Staat, Wirtschaft und eine starke Zivilgesellschaft zusammenarbeiten.

S&S: Ein weiterer Vorwurf lautet, dass die Wirkungsmessung eher ökonomische Kriterien in den Vordergrund stelle ...

Rickert: Deswegen sprechen wir auch von Wirkungsanalyse. Weil es weniger ums Messen geht, sondern darum, die Wirkung des Engagements dauerhaft im Blick zu behalten. Und das geht nur, wenn ich regelmäßig prüfe, mit welchem Aufwand ich welche Resultate erziele und ob ich Prozesse ändern muss. Natürlich geht es dabei auch um Projektökonomie – das aber eher am Rande, denn hauptsächlich geht es darum, dass ich mich mit meinen Zielen und Wirkungen auseinandersetze. Wir wären froh, wenn alle mehr über das tatsächlich Erreichte sprechen würden, wie die erreichten Wirkungen zustande kamen und was dabei gelernt wurde. Es gehört schließlich zur menschlichen Grunderfahrung von Sinn, den Erfolg der eigenen Arbeit vor sich zu sehen. Das Schöne dabei ist: Für Wirkung gibt es keine Blaupause, jeder kann sein eigenes Kriterien-Set anlegen. Wir selbst raten zu einer Mischung aus quantitativen und qualitativen Methoden, weil sich Wirkung in der Kombination aus Kennzahlen und persönlichen Eindrücken am ehesten beschreiben lässt.

S&S: Die ZEIT sprach zuletzt von einem „Gutmenschen-Kapitalismus amerikanischer Prägung, der die Spende zum knallharten Investment macht und den guten Zweck zur messbaren Rendite“. Wie sehen Sie das?

Rickert: Die Begrifflichkeiten gefallen mir nicht, der Tenor ist mir fremd. Womit wir in der Tat verstärkt zu tun haben sind Geber, die ihr Engagement behandeln wie ein finanzielles Investment. Allerdings mit dem elementaren Unterschied, dass die Rendite nicht in Euro, sondern in Form von Wirkungen erfolgt. Solche Geber interessieren sich außerordentlich für schlanke Prozesse, schnelle Abläufe und sichtbare Ergebnisse. Wir haben es hier mit einer neuen Generation eher unternehmerisch geprägter Philanthropen zu tun, die ihr Engagement losgelöst von Traditionen, Institutionen und etablierten Mechanismen gestalten, gleichwohl aber mit viel Leidenschaft füllen.

S&S: 2016 kündigte die Unternehmerin Susanne Klatten an, über die SKala-Initiative insgesamt bis zu 100 Mio. Euro in gemeinnützige Projekte investieren zu wollen. PHINEO ist u. a.

für die Umsetzung verantwortlich. Was unterscheidet SKala [S&S 5/2016, S. 10 f.] von anderen Förderinitiativen?

Rickert: Erstens, die Spendenhöhe. Zweitens, Susanne Klatten ist persönlich involviert: Sie überweist nicht nur das Geld, sondern kennt jedes Förderprojekt. Drittens, die Förderlogik, denn die folgt dem Gedanken der Wirkungsorientierung: Jedes Projekt besitzt einen eigenen Förderplan, der auf einer konkreten Bedarfserhebung fußt. Das besprechen wir zusammen mit den Organisationen, und am Ende erhalten sie die Mittel, die nötig sind. Die Berichterstattung orientiert sich am Social Reporting Standard. Wir schauen also mehr auf die Wirkung anstatt auf kleinteilige Mittelverwendungsnachweise.

S&S: Im Frühjahr 2017 war Projektstart. Wie entwickelt sich SKala?

Rickert: Sehr gut! Anfang 2017 gab es die Ausschreibung mit knapp 2.000 Bewerbungen. Hier eine Auswahl zu treffen, war schwer, denn die Qualität der Bewerbungen war immens hoch. In den letzten Monaten haben wir die verbliebenen 172 Organisationen und Projekte ausführlich geprüft, derzeit erarbeiten wir die Förderpläne.

S&S: Welche Themen verfolgt PHINEO 2018 sonst noch?

Rickert: Wir widmen wir uns verstärkt dem gesellschaftlichen Zusammenhalt in Deutschland. Damit unsere Gesellschaft funktioniert, braucht es eine starke Zivilgesellschaft; sie ist der Kitt, der alles zusammenhält. Wir möchten helfen, dass die Zivilgesellschaft robuster und selbstbewusster wird, dass sie quantitativ wächst und qualitativ noch mehr erreicht. In diesem Sinne konzipieren wir gerade verschiedene Projekte, für die wir auch noch Partner aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft suchen.

Parallel dazu treiben wir gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung und anderen das Thema Impact Investing voran, vertiefen darüber hinaus die Zusammenarbeit mit dem Paritätischen Berlin und analysieren Projekte für „Deutschland Rundet Auf“.

S&S: Herr Rickert, eine Frage zum Schluss: Sie sind promovierter Molekularbiologe. Wie passen Molekularbiologie und Philanthropie zusammen?

Rickert: Untrennbar! Ganz im Ernst: In beiden Bereichen geht's darum, dass man erst die Details kennen und die Zusammenhänge verstehen muss, bevor man erfolgreich ins große Ganze eingreift. Es ist eine Binse, aber alles hängt mit allem zusammen, das ist in der Biologie nicht anders als in der Zivilgesellschaft. Übrigens, mit meiner Ausbildung bin ich keineswegs Exot – bei PHINEO arbeiten Kulturwissenschaftler, Chemiker, Psychologen, Ökonomen, Juristen, Politologen. Was uns alle eint, ist, dass wir etwas erreichen wollen. Gemeinsam!

S&S: Vielen Dank für das Gespräch! ■

Das Gespräch führte Dr. Christoph Mecking, Herausgeber des Magazins *Stiftung&Sponsoring* und geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Stiftungsberatung





GUTES STIFTEN

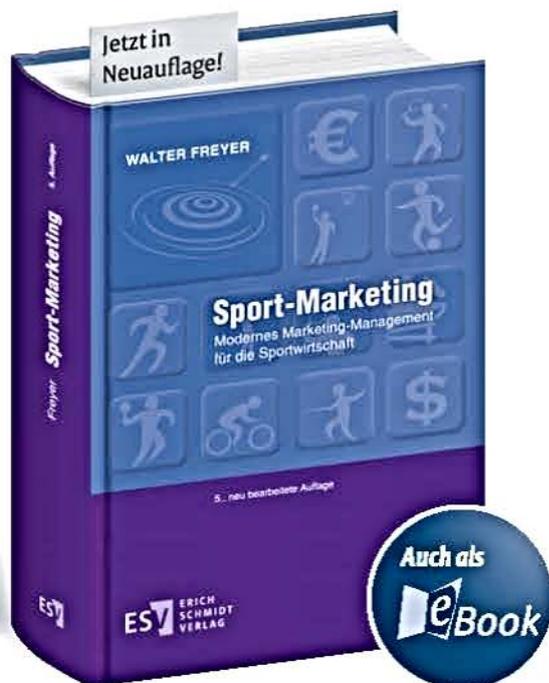
Wer stiftet, möchte etwas bewirken. Viele Stifter geben deshalb die Verwaltung ihrer Stiftung in treue Hände – nicht ohne Grund oft in unsere. Wir betreuen über 660 rechtsfähige und nichtrechtsfähige Stiftungen mit einem Anlagevermögen von rund drei Milliarden Euro. Maßgeschneiderte Stiftungskonzepte für Kunst & Kultur, Wissenschaft, Bildung und Soziales, ein professionelles Vermögens- und Stiftungsmanagement sowie ein weit gefächertes Netzwerk in die Stiftungs- und die Förderlandschaft verhelfen den stifterischen Zielen zu einer effizienten Umsetzung. Wir beraten Sie von der ersten Stiftungsidee an, helfen Ihnen bei der Gründung und unterstützen Sie bei der täglichen Stiftungsarbeit – seit nunmehr 60 Jahren. Oberste Maxime für unsere Arbeit ist der Stifterwille.

Möchten Sie weitere Informationen?

www.deutsches-stiftungszentrum.de • dsz-info@stifterverband.de

Essen • Berlin • Hamburg • München • Stuttgart

Erstklassig aufgestellt



Um das **gesamte Instrumentarium des Sport-Marketings klassisch und online** erfolgreich anzuwenden, sind vielseitige strategische und operative Kompetenzen gefragt.

Erfahren Sie auf Basis der von Walter Freyer vorgestellten **Marketing-Management-Methode**, wie Sie

- ▶ **Marketingkonzepte und -strategien** für Sportorganisationen entwickeln,
- ▶ **Marktforschung und Betriebsanalysen** im Sport durchführen sowie den
- ▶ **Marketing-Mix für die Sportbranche** optimal einsetzen und damit gewinn- und erfolgsorientiert in der Sportökonomie arbeiten.

Sportmarketing mit Methode

Die **5. Auflage** bringt alle Inhalte auf den neuesten Stand – mit vielen **Beispielen, Grafiken und Übungen**.

Sport-Marketing Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft

Von **Prof. Dr. Walter Freyer**

5., neu bearbeitete Auflage 2018,
XXVI, 709 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen
und Tabellen, fester Einband, €(D) 59,95
ISBN 978-3-503-17674-8

Auch als eBook erhältlich

Online informieren und bestellen:

 www.ESV.info/17674

»... *ein Standardwerk des Sportmanagements.*«

Matthias Krause, zur Voraufgabe in: Sport in BW, 1/2013

»... *eine außerordentlich differenzierte Betrachtung der Marketingthemen im Sport (...). Gerade dieser durchgehende Praxisbezug erscheint im Sport als außerordentlich bedeutsam.*«

Zur Voraufgabe in: www.sportbox.de, 4/2011

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info

