



Fortsetzung des Berichts im Verbändereport 06/2008

# Nicht „nonprofit“, sondern Profit für gute Zwecke

## 1. Münchner Verbändetag für das Management von Non-Profit-Organisationen

Über 80 hochrangige Vertreterinnen und Vertreter von Verbänden sowie sozialen und kirchlichen Organisationen trafen sich am 29. Juli auf dem 1. Münchner Verbändetag zum fachlichen Austausch. Das Institut für Verbandsforschung und -beratung SVV eG und die HypoVereinsbank hatten eingeladen.

Der Fokus des zweiten Teils des 1. Münchner Verbändetages lag auf den Arbeitsforen, die einzelne Aspekte der Hauptvorträge vertieften.



### Arbeitsforen: Was Verbandsführungskräfte sagen ...

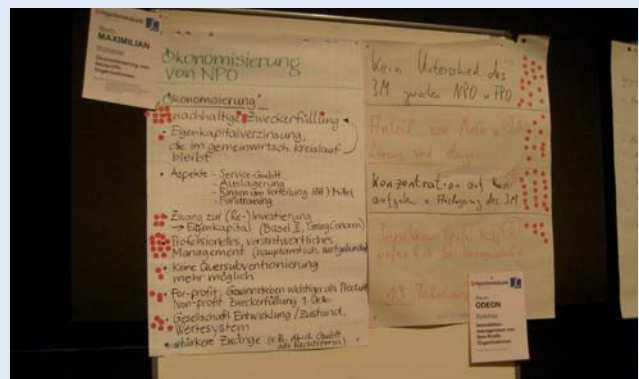
#### ... zur Ökonomisierung von Non-Profit-Organisationen:

Dieses Arbeitsforum knüpfte an das Hauptreferat von Prof. Dr. Dieter Witt an und wurde von ihm moderiert. Was ist das überhaupt: „Ökonomisierung“? Was verstehen Praktiker darunter, wie erscheint dieses wolkige Phänomen in Verbänden? Unterschiedliche Vorstellungen verbinden sich mit dem Begriff: Am meisten Zustimmung erhielt eine Definition, nach der Ökonomisierung eine nachhaltige Zweckerfüllung ist, zu der ein gewisses, auch wachsendes Eigenkapital notwendig ist, mithin auch Überschüsse benötigt werden. An zweiter Stelle steht ein professionelles, hauptamtliches Management, das wertgebunden arbeitet und Verantwortung trägt. Ein weiterer Begriff von Ökonomisierung ist die Veränderung des ge-

sellschaftlichen Wertesystems, die durchaus kritisch gesehen werden kann (wenn man von allem den Preis und von nichts mehr den Wert kennt).



Dr. Hilmar Sturm (Vorstandsmitglied des SVV) bei der Anmoderation der Arbeitsforen; Ergebnisse der Foren Ökonomisierung und Immobilienmanagement in NPO



#### ... zum Immobilienmanagement in NPOs:

Auch dieses Arbeitsforum schloss sich an ein Hauptreferat an und wurde vom Referenten, Uwe Heller, moderiert. Diskutiert wurde intensiv über die Besonderheiten eines Immobilienmanagements in NPOs. Insbesondere einige Vertreter kirchlicher

Organisationen betonten die Unterschiede zu einem renditeorientierten Immobilienmanagement, wie es in Erwerbunternehmen praktiziert wird. Bei Immobilienentscheidungen in kirchlichen Organisationen spielten zwar natürlich auch die Kosten eine Rolle, an erster Stelle stünden jedoch pastorale und soziale Gesichtspunkte. Auch andere Teilnehmer stellten klar, dass Rendite kein Oberziel kirchlicher Organisationen sei. Allerdings seien Maßnahmen zur Reduzierung der Betriebskosten noch längst nicht ausgereizt. Hier könne man sich grundsätzlich an Immobilien-Konzepten erwerbswirtschaftlicher Unternehmen orientieren. Dies sahen einige Vertreter karitativer Organisationen ähnlich; aufgrund der schwierigen Fördersituation müssten sich soziale Organisationen darüber hinaus in stärkerem Maße mit Investorenmodellen und den Bereitstellungsformen Miete und Leasing auseinandersetzen.

### ... zur Zukunft des Fundraisings:

Jörg Gattenlöhner (GFS Fundraising & Marketing) führte mit einem Impulsreferat ein: Eigentlich hat das Fundraising, also die Einwerbung von Spenden und Beiträgen für Verbände und andere NPO, eine immer bessere Grundlage: Das Vermögen der Deutschen wächst im Durchschnitt, und viele Menschen erben nicht unerhebliche Werte. Und sie sind offensichtlich auch bereit, etwas davon abzugeben. Jedes Jahr werden mehr Stiftungen gegründet. Dennoch stagniert die Gesamtsumme des gespendeten Geldes. Und immer mehr Organisationen versuchen, etwas davon für ihre guten Zwecke zu bekommen – die Konkurrenz nimmt zu.



Das Arbeitsforum kam zu diesen Empfehlungen: Damit eine Organisation schlagkräftiges Fundraising betreiben kann, sollte sie alle ihre Organisationseinheiten mitnehmen. Ansonsten hängen Vorgehen und Erfolge sehr stark von Ziel, Thema und Organisationsgröße ab. Diese Differenzierung erwies sich in allen Arbeitsforen als wesentlich: Verbände und andere NPO unterscheiden sich oft sehr stark voneinander, sodass allgemeine Aussagen kaum sinnvoll getroffen werden können.

Unzweifelhaft wichtig ist das Vertrauen der Spender. Sie brauchen Transparenz: Was ist wirklich mit den Mitteln gemacht worden? Welche Erfolge hat die Organisation damit erzielt, welche Zwecke sind angestrebt und erreicht worden? Diese lassen sich möglicherweise in unterscheidbare und erkennbare „Produkte“ zusammenfassen.

Im Wettbewerb um Spenden muss sich eine Organisation aber noch weiter abheben. Sie braucht, so die Teilnehmer, eine Marke, ein Reporting über ihre Projekte und muss versuchen, emotionale Bindungen zu schaffen.

Praktisch gesehen wird die weitere technische Entwicklung sukzessive voranschreiten. Der Spenden-„Markt“ und die Gesellschaft werden sich aller Voraussicht nach dadurch nur langsam verändern.



### ... zur emotionalen Markenbildung für NPO:

„Nur wer die Herzen bewegt, bewegt die Welt“, mit diesem Ansatz eröffnete Dr. Oliver Viest (em-Faktor – Die Kommunikationsagentur GmbH) im Impulsreferat das Arbeitsforum, dessen Teilnehmer grundsätzlich an das Thema herangingen. Sie



unterschieden zunächst die drei Bereiche Sprache, Design und Verhalten. Sprachliche Mittel der Markenbildung sind Pressemitteilungen, Plakate, Headlines von Artikeln, Medienstärke, Filme und auch Werbung. Dabei kommt es besonders darauf an, Geschichten zu vermitteln und nicht trockene Fakten. Außerdem muss eine Vielfalt von Medien genutzt werden. Die Organisation muss für (gesellschaftliche, menschliche oder sonstige) Probleme Lösungen anzubieten haben.

Vom Design hängt die Außenwirkung ebenfalls ab. Das geht bis zu den Automobilen, die genutzt werden oder für die Organisation als Werbeträger wirken.

Hinter und neben all diesen Angriffspunkten steht das Verhalten, das wiederum in Feldern wurzelt, die zwar schwierig zu bearbeiten sind, aber eben als gesunder Boden für eine emotional positive Marke notwendig: der Umgang mit Mitarbeitern, die Prägung durch Eltern und Gesellschaft, Familie, Bildung – insgesamt alles Persönliche. Letztlich liegt wohl doch das meiste an den Menschen, die einen Verband, eine NPO bilden.

#### *... zur Zusammenarbeit von Haupt- und Ehrenamtlichen:*

Mit Ulrich Lotz (Fachverband Beton- und Fertigteilwerke Baden-Württemberg e. V.) führte ein erfahrener Praktiker und Wissenschaftler in dieses Thema ein. Das sogenannte „duale Management“ unterscheidet Verbände sehr stark von Unternehmen: Wichtige Aufgaben werden ehrenamtlich ausgeübt. Auf der anderen Seite können Verbände nicht auf hauptamtliches Personal verzichten. Zur fruchtbaren Zusammenarbeit dieser beiden Gruppen stellte das Arbeitsforum einige Notwendigkeiten fest.



Unterschieden wurden Maßnahmen zur besseren Gewinnung von Ehrenamtlichen: Anforderungsprofile machen klar, welche fachlichen, sozialen und methodischen Aufgaben in einem Ehren-„Amt“ zu bewältigen sind. Den potenziellen Engagierten sollte auch klar gemacht werden, dass und wie sie im Ehrenamt Qualifikationen erwerben können. Um gute Leute zu finden, muss die Organisation aktiv suchen, und damit diejenigen, die mitmachen wollen, das auch mit Freude und auf Dauer tun können, sollte man ihre Wünsche in die Organisation integrieren. Auf der anderen Seite ist es oft richtig, kritisch zu prüfen, warum jemand ein Ehrenamt anstrebt. Ist eine Position erst einmal mit einer Person besetzt, die beispielsweise nur gern in der ersten Reihe steht, die nur nach Macht strebt oder eine Ablenkung von privaten Problemen sucht, dann ist diese Fehlbesetzung nur schwer wieder rückgängig zu machen.

Sehr unterschiedlich sind die Anforderungen und Betreuungsnotwendigkeiten für Ehrenämter in Führung und Beratung einerseits sowie operativen, das heißt ausführenden, einfacheren Tätigkeiten andererseits. Ein ehrenamtlicher Verbandspräsident hat andere Sorgen und Ansprüche als ein ehrenamtlicher Helfer in der Altenhilfe.

Sind einmal – hoffentlich gute – Leute gewonnen, dann sollte man sie nicht einfach sich selbst überlassen, sondern sie begleiten und unterstützen. Sie werden aktiv (und nicht erst, wenn sie danach fragen) in den sozialen Kontext der Organisation eingebunden; man äußert ihnen gegenüber immer wieder die Wertschätzung für ihre Mitarbeit und bestätigt sie in ihrem Engagement. Zielgruppenspezifische Weiterbildung sollte angeboten werden. Das Ehrenamt stürzt viele, die es ausüben, in große Zeitknappheit. Hier sollte die Organisation die Ehrenamtlichen dabei unterstützen, dass sie sich auf die eigentlichen Ehrenamtsaufgaben konzentrieren können. Das obliegt wohl vor allem den Hauptamtlichen; sie sollten von sich aus aktiv das Ehrenamt organisieren und dadurch entlasten. Haupt- und ehrenamtliche Aufgaben und auch Gremien sollten ganz klar voneinander getrennt sein. Die Schwierigkeit besteht dann in der Verzahnung.

#### *... zur Professionalisierung des Verbandsmanagements*

Unter Moderation von Dr. Hans-Joachim Müräu (Präsident der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement e. V., DG-



VM) erarbeitete das Arbeitsforum „Professionalisierung“ einen kurzen und klaren Katalog an Aufgaben, die das Verbandsmanagement angehen sollte:



Dr. Hans-Joachim Mürau, Präsident der DGVM, leitete das Arbeitsforum „Professionalisierung“

- Was hat das Mitglied vom Verband? Ein professionelles Management macht Nutzen, Mehrwert und Identifikationsmöglichkeiten für die Mitglieder ganz deutlich.
- Wie erreiche ich Mitglieder und Öffentlichkeit? Diese Frage ist für verschiedene Zielgruppen individuell zu beantworten.
- Haupt- und Ehrenamt brauchen ein gutes Miteinander. Es ist an der Verbandsführung, in sich und mit anderen Aufgaben klar und sinnvoll zu verteilen.
- Strukturveränderungen können nötig sein. Dazu muss oft ein gewisses „Kirchturmdenken“ von Teilgliederungen der

Organisation überwunden werden. Professionelle Manager, auch in diesen Teilgliederungen, werden das Gesamtinteresse über das Teilinteresse stellen.

- Die Rollen müssen klar definiert werden: Wofür sind Dachverbände zuständig, wofür die ihnen angeschlossenen Verbände; wofür regionale und wofür überregionale Organisationen?

Eine Evaluierung des 1. Münchner Verbändetags für das Management von Non-Profit-Organisationen ergab, dass fast alle Teilnehmer anderen empfehlen würden, den Verbändetag zu besuchen. Für den nächsten Verbändetag sind schon Verbesserungen vorgemerkt.

Insgesamt ergibt sich, wenn man es wagen will, die Vielfalt von Themen und Sichtweisen zusammenzufassen, dass Verbände und andere NPO ihre Scheu vor systematischen und klaren Managementinstrumenten ablegen sollten, sich andererseits aber davor hüten sollten, auch ihre klare Wertorientierung zu verlieren. Es ist schon lange Ansicht der Veranstalter, dass unter anderem diese Spannung das Management von Verbänden und anderen NPO deutlich schwieriger macht als das von Erwerbsunternehmen. Bedarf an fachlichem Austausch besteht deshalb weiterhin.

**Impressum:**

Verantwortlich für den Inhalt: Prof. Dr. Dieter Witt

**Redaktion:**

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Uwe Heller  
uwe.heller@wi.tum.de

**Adresse:**

Seminar für Vereins- und Verbandsforschung (SVV)  
C/O Dienstleistungsökonomik – Technische Universität München

85350 Freising-Weihenstephan, Vöttinger Straße 12  
Telefon (08161) 713402, Telefax (08161) 714537, Internet: [www.verbandsforschung.de](http://www.verbandsforschung.de)