

### Erfolgsfaktoren und Erfolgsmessung sozialer Arbeit

# NPO – ein falscher Begriff für Sozialunternehmen?

Von Dr. Roland Rausch

Eine Spende von 7.000 DM an eine evangelische Kirchengemeinde „für eine aktuelle Notlage“ war 1983 quasi das Startkapital für ein in München ansässiges Sozialunternehmen, in dem heute in mehreren Betrieben und Projekten mehr als 300 Menschen beschäftigt sind, der Großteil davon Jugendliche, die anderweitig kaum Chancen hätten, eine Ausbildungsstelle zu erhalten. Der Jahresumsatz der „Unternehmensgruppe“ übersteigt 2009 voraussichtlich 9 Millionen €, davon knapp die Hälfte am „Markt“ erwirtschaftete Erträge; die Bilanzsumme übersteigt 4 Millionen €.

Die Rede ist von „Spectrum – Arbeit Beruf Soziales e.V.“, Mitglied der Evangelischen Jugendsozialarbeit Bayern e.V. Zu Spectrum gehören die Zweckbetriebe „Ökomobil“, Meisterbetrieb des Garten- und Landschaftsbaus, und STATAUTO München, Carsharing, sowie die A24 GmbH, ein markenfreier Kfz- und Zweiradbetrieb, nebst einer wachsenden Zahl von Projekten, die diesen Betrieben zugeordnet sind. Die eingangs erwähnte Spende beflügelte damals die schon länger virulente Idee, eine „Gemeinnützige Kfz-Werkstatt“ als Modellprojekt gegen die Folgen der Jugendarbeitslosigkeit zu gründen. Die evangelische Landeskirche unterstützte das Projekt mit einem zinslosen Darlehen, die Landeshauptstadt München gab eine Anschubfinanzierung. Und es gelang, über die Jahre nicht unerhebliche Rücklagen zu erwirtschaften, die dem Verein und seinen Betrieben heute Sicherheit und die notwendige ökonomische Grundlage geben, neue Ideen zu realisieren, für die es keine öffentlichen Zuschüsse gibt. So zum Beispiel MinA, ein Projekt, in dem jungen Müttern geholfen wird, eine Ausbildung zu machen. Dieses Projekt wird

zwar unterstützt von der Aktion Mensch, doch fordert diese einen nicht unerheblichen Eigenmitteleinsatz.

Entscheidend für das Gelingen des Projekts der Gemeinnützigen Kfz-Werkstatt waren zwei Faktoren: zum einen die Menschen, die mit viel persönlichem Einsatz das alles in Gang setzten und in Schwung hielten; mit Liebe und Geschick, Wissen und Fantasie, Zuversicht und Beharrlichkeit, Sturheit und Beweglichkeit, Überredungsgabe und Lust. Und zum andern der konsequent marktorientierte Ansatz, der – aus Überschüssen – die Bildung von Rücklagen ermöglichte. Die Idee war, die Verlierer auf dem Arbeitsmarkt mit sozialpädagogischer Begleitung, aber unter marktnahen Bedingungen zu qualifizieren. Die Betriebe müssen ihre Leistungen zu ganz normalen Preisen am Markt anbieten und dort auf der Basis hoher Qualität bestehen. Die meisten Kunden von STATAUTO wissen zum Beispiel gar nicht, dass dies ein Integrationsbetrieb ist.<sup>1</sup> Und das ist gut so.

### Erfolgsfaktoren in Nonprofits

Diese Feststellungen decken sich mit den Ergebnissen einer Anfang 2008 publizierten Studie zweier amerikanischer Wissenschaftlerinnen – Leslie R. Crutchfield und Heather McLeod Grant –, in der sie unter dem Titel „Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits“ darlegten, was erfolgreiche „NPOs“ ausmacht.<sup>2</sup> Dabei stellen die beiden Forscherinnen unter anderem fest:

- Eine gute Idee zu haben, reicht nicht aus. Entscheidend ist, dass die Idee gut und engagiert umgesetzt wird.
- Es ist viel wichtiger, die Mission einer NPO zu leben, als sie in Form ausgefeilter Mission Statements zu Papier zu bringen.

<sup>1</sup> Vgl. Birgit Obermeier, Chancen für Chancenlose, in: Mitbestimmung 5/2007.

<sup>2</sup> Die Ergebnisse dieser Studie werden dargestellt in einem Aufsatz von Ch. Horak und J. Baumüller, Die Professionalisierung der Steuerung in NPOs, veröffentlicht in der Dokumentation „Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen“ über das 8. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum an der Johannes Kepler Universität zu Linz, herausgegeben von R. Schauer, B. Helmig, R. Purtschert und D. Witt.



- Die meisten der speziell auf NPO-Bedürfnisse adaptierten Erfolgsmessungssysteme versagen in der Praxis, wenn es gilt, die nachhaltige Wirkung einer NPO zu beurteilen.
- Manche NPOs erzielen mit kleinen Budgets genauso viel Wirkung wie manch andere mit wesentlich mehr Mitteln.
- Sich auf klassische Konzepte und Gesetzmäßigkeiten der Wirtschaftslehre einzulassen, zum Beispiel auf den Grundsatz, dass Akteure oft ihrem Eigeninteresse folgen, eröffnet NPOs ganz neue Möglichkeiten zur Wirkungserzielung, etwa als Partner profitorientierter Unternehmen.
- Wesentlich für den Erfolg von NPOs ist, dass sie über haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit hoher intrinsischer Motivation verfügen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die mit ihrer Begeisterung andere für das gemeinsame Ziel gewinnen – die Autorinnen nennen diese Menschen „Evangelists“.

### **Auf die Wirkung kommt es an: Outcome-Orientierung und -messung**

Insgesamt identifizierten die beiden Autorinnen in ihrer Studie sechs wesentliche Eigenschaften zur Wirkungserzielung der untersuchten NPOs<sup>3</sup>. Nicht alle weisen jede dieser sechs Eigenschaften auf. Keine hat jedoch ihr Ziel aus den Augen verloren, nämlich das Erzielen von Wirkung, also die Hilfe für die Klienten und die nachhaltige Veränderung der Gesellschaft, in der sie wirken.

Doch wie soll diese Wirkung belegt werden, wenn die auf NPOs abgestellten Erfolgsmessungssysteme in der Praxis versagen? Die gute Absicht allein reicht bekanntlich nicht aus: Gut gemeint ist nicht gut gemacht. Überdies wird nicht zufällig und nicht zu Unrecht von Zuschussgebern, Kostenträgern, Spendern und der kritischen Öffentlichkeit zunehmend mehr Transparenz von den Trägern sozialer Arbeit eingefordert. Allerdings konzentriert und verengt sich diese Forderung häufig auf monetäre Aspekte. Geld sei genug im System, wird behauptet, es versickere jedoch

in unwirtschaftlichen Prozessen und aufgeblähten Strukturen. Dies kann dazu führen, dass die Zielorientierung in NPOs nicht wirklich gelebt wird, sondern in Lippenbekenntnissen verhaftet bleibt und auf den Druck von Kostenträgern etc. mit bloßer Kostenreduktion reagiert wird. Solche Fehlreaktionen spiegeln sich möglicherweise auch in den Ergebnissen einer Befragung von Geschäftsführungsmitgliedern freigemeinnütziger Anbieter des Gesundheits- und Sozialbereichs wider, über die Dorothea Greiling 2008 berichtet.<sup>4</sup> Dabei rangierte „Kostendeckung“ an der Spitze einer Liste von 30 nach ihrer Wichtigkeit beurteilten Organisationszielen, gefolgt von Nutzerzufriedenheit und hochwertiger Betreuung. In einem anderen Erhebungsteil wurde für dieselben Ziele nach der subjektiven Zufriedenheit mit der Zielerreichung gefragt. Hier landete die Kostendeckung auf dem letzten Platz, vor der hochwertigen Betreuung und der Nutzerzufriedenheit.

Die Autorin zieht aus den Ergebnissen ihrer Studie unter anderem den Schluss, dass die Erfassung des gesellschaftlichen Wohlfahrtsbeitrags sozialer Arbeit ausgebaut werden müsse. Die Einrichtungen versäumten es systematisch, ihren gesellschaftlichen Wohlfahrtsbeitrag transparent zu machen. Diese systematische Vernachlässigung der „Outcome-Dimension“ sei mit der Gefahr verbunden, dass Kurzfristigkeit von Maßnahmen in Bereichen gefördert wird, wo eine längerfristige Orientierung geboten sei. Ein Ansatz, dem entgegenzuwirken, ist das Modell des „Social Return on Investment“ (SROI).<sup>5</sup> Dabei wird die Berechnung eines betriebswirtschaftlichen Unternehmenswerts um die Berechnung eines *sozialen* Unternehmenswerts ergänzt, indem den Kosten sozialer Arbeit für bestimmte Zielpersonen zum Beispiel künftig zu erwartende Einsparungen oder erhöhte Steuereinnahmen von den Zielpersonen gegenübergestellt werden. Laskowski und Kellem bewerten dieses Konzept recht euphorisch: „Finanzgeber und Spender erhalten eine Kennzahl, die es ihnen ermöglicht, ohne sozialwissenschaftliche Vorkenntnisse ... über die Effektivität und Effizienz der von ihnen eingesetzten

<sup>3</sup> Diese sind neben den angeführten Kriterien der Einbeziehung der Marktmechanismen und dem Wirken der „Evangelists“ eine Gleichgewichtigkeit von Leistungserbringung und Lobbying, die Vernetzung mit anderen NPOs, flexible Unternehmensstrukturen und ein partizipativer Führungsstil. Zwar ist diese Untersuchung auf US-amerikanische Gesellschaften bezogen. Die Ergebnisse können jedoch durchaus auf europäische oder auch speziell deutsche Gegebenheiten übertragen werden.

<sup>4</sup> D. Greiling, Performance Measurement aus empirischer Sicht, veröffentlicht ebenfalls in der o. g. Dokumentation über das 8. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum, siehe auch ihren Artikel in Heft 6 und 7/09 des *Verbandereports*.

<sup>5</sup> In dem o. g. Tagungsband stellen W. Laskowski und R. L. Kellem das Modell des SROI in ihrem Aufsatz über Modelle zur Darstellung sozialer und ökonomischer Leistungen vor.

finanziellen Mittel Auskunft zu erlangen. Leistungen, Eigenwirtschaftungsquote, sozialpädagogische Aufwendungen und Betriebsausgaben werden transparent gemacht und fließen in die Berechnungen der Kennzahl ein.“

Damit wird jedoch dieser im Grundsatz richtige und wichtige Ansatz zur Bewertung sozialer Arbeit<sup>6</sup> überbewertet. Der Ansatz ist letztlich eindimensional monetär. Qualitative Faktoren kann er nicht adäquat bewerten. Subjektive Einschätzungen und Bewertungen sind in hohem Maße erforderlich.<sup>7</sup> Der SROI ist *ein* sinnvolles Kriterium neben anderen, wenn es zum Beispiel darum geht, Priorisierungen bei der Verteilung knapper Mittel vorzunehmen. Gerade aus christlich-ethischer Sicht verbietet es sich jedoch, nur solche Projekte als effektiv zu bewerten und zu realisieren, die sich nach dem SROI „rechnen“.

## „Kein Gewinn“ oder „sozialer Gewinn“?

Aber ist es überhaupt richtig, dass all das bisher Gesagte NPOs unterscheidet von „normalen For-Profit-Unternehmen“? Dies muss bezweifelt werden:

- Der Erfolg eines Produkts am Markt hängt auch wesentlich davon ab, wie das Produkt vermarktet wird. Allein die gute Idee zu haben, reicht nicht.
- Werbung mag viel bewirken, doch wenn der Unternehmer nicht erkennbar hinter seinem Produkt steht, wird er auf Dauer wenig Erfolg haben. Für die Beschäftigten gilt dies analog.
- Manches kleine Unternehmen ist erfolgreicher als Großkonzerne. Knappe Ressourcen machen erfinderisch und kreativ.
- Kooperationen oder strategische Partnerschaften sind in NPOs mindestens genauso schwer durchsetzbar wie in der „freien Wirtschaft“.

- Flexible Unternehmensstrukturen und ein partizipativer Führungsstil erleichtern auch den Erfolg gewinnorientierter Unternehmen.
- Wenn in Unternehmen allein der Rotstift regiert, ist das oft der Anfang vom Ende, ganz gleich, ob NPOs oder Erwerbswirtschaft.
- Nicht zuletzt das Schielen auf Quartalsergebnisse hat in der Erwerbswirtschaft dazu geführt, dass dort mittel- und langfristige Perspektiven verloren gegangen sind, mit oft schmerzlichen Folgen.
- Auch erwerbswirtschaftliche Unternehmen sind bestrebt, den gesellschaftlichen Nutzen ihrer Produkte herauszustreichen, insbesondere dann, wenn sie um die Gunst der Politik buhlen.

All dies zeigt, dass der Begriff NPO für Sozialunternehmen nicht sehr treffgenau ist und im Grunde den Blick auf etwas eher Unwesentliches, Nachrangiges in der Zielsetzung dieser Unternehmen lenkt. Und aus Sicht eines Wirtschaftspsychologen müsste der Begriff ein Graus sein, denn er definiert die ihm zugeordnete Organisation allein über eine Negation und nicht positiv.

Häufig wird postuliert, ein Sozialunternehmen solle möglichst keinen Gewinn machen, sonst bekomme es keine Fördermittel oder keine Spenden. Dieses Denken fördert jedoch im Zweifel Unwirtschaftlichkeit, mal ganz abgesehen davon, dass „Gewinn“ gar nicht so eindeutig definiert ist, sondern nicht unerheblich von Bilanzierungsgrundsätzen und -vorschriften abhängt.<sup>8</sup> Besteht ein höheres Eigenkapital, vor allem aus Sachanlagevermögen, heißt Gewinnverzicht auch Verzicht auf Verzinsung dieses Eigenkapitals.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Beispielsweise gibt es Studien, die aufzeigen, dass sich die Kosten von Jugendhilfemaßnahmen gesellschaftlich mehrfach rentieren. Eine Vielzahl weiterer Beispiele finden sich in der Ausgabe 49 des „Diakonie-Report“ vom Juli 2009, einer viermal jährlich erscheinenden Publikation der Inneren Mission München. Hinzuweisen ist u. a. auf eine 2008 eingereichte Fachambulanz für Sexualstraftäter, von der begründet anzunehmen ist, dass das dort investierte Geld gut angelegt ist, auch wenn deren Leiter feststellt: „Unser Erfolg sind Ereignisse, die nicht eintreten. Wie soll man die messen?“

<sup>7</sup> Diese und weitere Risiken beschreiben auch Laskowski und Kellem in ihrem Aufsatz, sodass ihre zitierte abschließende Bewertung nicht ganz nachvollziehbar ist.

<sup>8</sup> Infolge des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes werden gerade NPOs künftig häufiger Gewinne, aber auch Verluste ausweisen, da eine „Ergebnisglättung“ durch Bildung und Auflösung von Aufwandsrückstellungen, insb. Instandhaltungsrückstellungen, kaum mehr möglich sein wird. Umgekehrt gibt es Bilanzierungsvorgaben, die aus Sicht des Praktikers fragwürdig sind, wie z. B. die Verpflichtung zu Rückstellungen für zusätzliche Urlaubstage bei langjähriger Firmenzugehörigkeit („Jubiläumsrückstellungen“), die je nach Blickwinkel entweder zum Aufbau stiller Reserven oder zum Ausweis erfolgsgefährdender Verluste führen können.

<sup>9</sup> Eigenkapitalverzinsung hat im gemeinnützigen Unternehmen natürlich eine andere Funktion als in der Erwerbswirtschaft. Sie wird zunächst benötigt zum realen Werterhalt des Kapitals. So muss etwa bei einer Stiftung die Stiftungsaufsicht darauf achten, dass das Grundstockvermögen real und nicht nur nominal erhalten wird. Ferner gilt es, Fehlrenten und Fehlsteuerungen zu vermeiden. Eine marktübliche Miete kann bei Leistungsentgelten unstrittig berücksichtigt werden. Dies muss aber auch analog bei der Nutzung eigener Immobilien gelten. Die Erträge aus Finanzanlagen oder aus Vermietung und Verpachtung können unstrittig zur Finanzierung der sozialen Ziele eines Sozialunternehmens eingesetzt werden. Doch eine Pacht für eigengenutzte Grundstücke wird den Sozialunternehmen meist versagt mit der Folge, dass Betrieb und Vermögen getrennt und die Vermögensgesellschaft die Immobilie der Betriebsgesellschaft vermieten muss, um nicht schlechter gestellt zu sein als bei Vermietung an Dritte.



Nun gibt es in der Sozialwirtschaft Überlegungen, Nonprofit durch „Social Profit“ zu ersetzen.<sup>10</sup> Dies ist wesentlich zielführender, denn es lenkt das Augenmerk darauf, dass soziale Arbeit nachhaltigen Gewinn für das Gemeinwesen schafft. Allerdings birgt auch dieser Begriff dieselben Schwierigkeiten, wie sie oben in Verbindung mit dem Modell des SROI diskutiert wurden.

#### **Gemeinwirtschaft: das Prinzip trägt auch heute**

Im Grunde wird mit „Social Profit“ ein Anglizismus für das recht alte **Gemeinwirtschaftsprinzip** eingeführt. Konstitutives Merkmal der Sozialwirtschaft sind – so Gerhard Weisser – die institutionelle Festlegung des Sinns des Unternehmens auf die Erfüllung öffentlicher Aufgaben und die damit verbundene Selbstverpflichtung, erwirtschaftete Überschüsse wieder entsprechend diesem Unternehmenszweck zu verwenden.<sup>11</sup>

So heißt es zum Beispiel im Leitbild der Inneren Mission München unter anderem: „Wir treten ein für Menschen, die ihr Leben nicht aus eigenem Vermögen gestalten können. Anwaltschaft und konkrete Hilfe müssen aufeinander bezogen sein. (...) Auf eine ‚Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit‘ ist unsere sozialpolitische Perspektive ausgerichtet. Diese schließt bedarfsgerechte Angebote sozialer Dienste und Einrichtungen ein.“

Der Sozialwissenschaftler Theo Thiemeyer spricht recht treffend von „**widmungswirtschaftlichen Unternehmen**“. Sie widmen sich unmittelbar und aus eigenem Entschluss der Deckung fremden Bedarfs, wobei vor allem widmungswirtschaftliche Unternehmen mit sozial karitativer Zielsetzung eine wesentliche Funktion darin sehen, die Interessen sozial Schwacher zu vertreten und damit Interessen aufzufangen und zu bündeln, die Gefahr laufen, bei der Definition dessen, was als öffentliche Aufgabe gilt, ausgeklammert zu bleiben.

Und der Nestor der katholischen Soziallehre, Oswald von Nell-Breuning, verwendete den Begriff der **Gemeinnützigkeit**, wobei – jenseits der steuerrechtlichen Festlegungen – Gemeinnützigkeit „an sich“ nicht definierbar ist, sondern sich die Bedeutung

von Gemeinnützigkeit jeweils zeitbezogen in der Konkurrenz verschiedener Gruppen um die gesellschaftliche Anerkennung ihrer Gemeinwohlkonzeption konkretisieren muss. Diese gesellschaftliche Anerkennung – etwa Spendenertrag, Fördermittel, Nachfrage der Leistung oder gute Belegung – zeigt dann, ob die Unternehmen „erfolgreich“ sind.

#### **Profit oder kein Profit in der Praxis**

Hat man diese widmungswirtschaftliche Zielsetzung im Blick, ist offensichtlich, dass es wesentlich darauf ankommt, dass diese Ziele von den leitenden Mitarbeitern und auch einem wesentlichen Teil der weiteren Mitarbeiter gelebt werden. Ein bestimmtes Preisgebaren, insbesondere Gewinnverzicht, ist dagegen kein hinreichendes, nicht einmal ein erforderliches Kriterium zur Messung der Zielerfüllung. Ohne die regelmäßige Erwirtschaftung von Überschüssen über die reine Kostendeckung hinaus wäre vielmehr eine Erfolgsgeschichte wie die des Vereins Spectrum nicht möglich gewesen. Und ohne Rücklagen aus Überschüssen hätte die Innere Mission München zum Beispiel im vergangenen Jahr das Wagnis nicht eingehen können, eine Fachakademie zur Erzieherausbildung neu zu gründen, deren Kosten der Träger drei Jahre lang aus Eigenmitteln finanzieren muss – immerhin rund 750.000 Euro.

Anders als bei rein erwerbswirtschaftlichen Unternehmen ist es für widmungswirtschaftliche Unternehmen allerdings tatsächlich nicht zwingend erforderlich, bereits in der Wirtschaftsplanung Überschüsse auszuweisen. Hier genügt es, aufzuzeigen, unter welchen Voraussetzungen insgesamt wenigstens eine „graue Null“ erreicht werden kann, gegebenenfalls unter zielgerichteter Auflösung von zweckgebundenen Rücklagen.<sup>12</sup> Entscheidend ist dabei das „insgesamt“, denn es gibt eine ganze Reihe von Arbeitsfeldern, die regelmäßig den Einsatz von Eigenmitteln erfordern. Oftmals ist dies sogar eine explizite Vorgabe von Zuschussgebern.

Und auch in den Arbeitsfeldern, für die an sich zumindest zu erwarten wäre, dass sie die in die Entgelte offiziell einkalku-

<sup>10</sup> Beispielsweise propagiert dies die Stiftung Alsterdorf in Hamburg.

<sup>11</sup> Im Rahmen meiner Dissertation über das freigemeinnützige deutsche Krankenhauswesen, veröffentlicht 1984 von der Robert Bosch Stiftung in Bd. 14 der „Beiträge zur Gesundheitsökonomie“, habe ich mich intensiv mit der pluralistischen Gemeinwirtschaftskonzeption Gerhard Weissers auseinandergesetzt.

<sup>12</sup> Beispielsweise hat die Innere Mission München im Jahresabschluss 2007 zweckgebundene Rücklagen für die aus Eigenmitteln zu finanzierenden Betriebskosten der o. g. Fachakademie zur Erzieherausbildung gebildet. Diese Rücklage wird 2009 verbraucht. Bilanzell kann dies den Ausweis eines Verlustes nach sich ziehen.

lierte Eigenkapitalverzinsung erwirtschaften, erfordert es oft recht stringente Planung, um wenigstens die Graue Null zu erreichen. So muss die „Hilfe im Alter gGmbH“, eine Tochtergesellschaft der Inneren Mission, ihren Alten- und Pflegeheimen eine Auslastung von 98 Prozent vorgeben, um kostendeckend zu wirtschaften.

## Controlling sozial

Solch enge Margen erfordern ein zeitnahes, effizientes und zielgenaues monatliches Berichtswesen. Selbstverständnis des Controllings darf dabei nicht rückwärtsgewandtes Kontrollieren sein.<sup>13</sup> Es kommt vielmehr darauf an, frühzeitig risikobehaftete Entwicklungen zu erkennen, ihre Gründe zu hinterfragen und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Die Instrumente dazu sind keine anderen als die in profitorientierten Unternehmen, nur dass wir bei der Inneren Mission München neutral von „Ergebnisabweichung“<sup>14</sup> sprechen.

Allein der Blick auf das Ergebnis wäre jedoch zu wenig. Betrachtet werden die Planabweichungen bei den Erträgen, den Personalkosten, den Sachkosten und den Investitionen. Bei Bedarf kann dann weiter differenziert werden. Diese Daten stehen allen Verantwortlichen vor Ort „online“ zur Verfügung. Zusätzlich werden sie für Geschäftsführung und Abteilungsleitungen aufbereitet, analysiert und gegebenenfalls um Sonderfaktoren korrigiert sowie, sofern erforderlich, qualitativ bewertet. Pa-

rallel dazu ist in den Abteilungen ein Qualitätsmanagement-System implementiert, denn kein noch so zielgenaues betriebswirtschaftliches Berichtswesen kann „Schlechtleistung“ (direkt) erkennen.

Weitere Voraussetzungen für den Erfolg eines solchen Controlling-Systems sind eine offene, zielgerichtete interne Kommunikation und die Sicherheit der Leistungserbringer, für wirtschaftliches Verhalten nicht „bestraft“ zu werden. So sitzen zum Beispiel die Verantwortlichen aller Altenheime im Wirtschaftsplanungsgespräch an einem Tisch und kennen die Planentwürfe aller ihrer Kollegen. Dies schafft Vertrauen. Und alle Beteiligten wissen, dass erwirtschaftete Überschüsse die Realisierung neuer Idee und spezieller Wünsche erleichtern, denn diese Überschüsse stehen dann für die Realisierung der Unternehmensziele zur Verfügung, für nichts anderes.

Diejenigen, die 1983 den späteren Verein Spectrum initiierten, leitete ein biblisches Wort: „Tu, was dir vor die Hände kommt, denn Gott ist mit dir.“ Dies erwies sich als ein einfacher, aber tragfähiger Leitsatz und ein Grundstein für erfolgreiche soziale, diakonische Arbeit.

<sup>13</sup> Vgl. Christian Horak, Josef F. Baumüller, Die Professionalisierung der Steuerung in NPOs – aktuelle Befunde aus der Praxis, veröffentlicht in dem o. g. Tagungsband über das 8. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum.

<sup>14</sup> Entscheidend ist für die jeweilige Dienststelle nicht, ob das Ergebnis positiv oder negativ ist. Häufig planen wir auf Dienststellenebene auch negative Ergebnisse. Wichtig ist jedoch, dass das geplante Ergebnis möglichst erreicht wird, und zwar nicht zu Lasten der Qualität der Arbeitsergebnisse.



### Der Autor

Dr. Roland Rausch ist Abteilungsleiter für Verwaltung und Finanzen der Inneren Mission München ([www.im-muenchen.de](http://www.im-muenchen.de)) und ehrenamtliches Vorstandsmitglied bei Spectrum e.V. ([www.spectrum-ev.de](http://www.spectrum-ev.de)).



## Kurzmeldungen aus dem SVV

### Neues Aufsichtsratsmitglied bei der Institutsgenossenschaft

Frau Prof. Dr. Dorothea Greiling ist neu zum ehrenamtlichen Mitglied des Aufsichtsrats des Instituts für Verbandsforschung und -beratung SVV eG gewählt worden. Hauptberuflich leitet sie das Institut für Management Accounting der Universität Linz. Zum Thema Performance Measurement in Non-Profit-Organisationen (NPO), über das sie sich habilitiert hat, ist in den letzten beiden Ausgaben des *Verbändereport* ein Artikel von ihr erschienen.

### Interessenvertretung durch Verbände in Ghana

Der AGI (Association of Ghana Industries) stellen sich noch ganz andere Probleme als deutschen Industrieverbänden. Dennoch wird die Verbandsarbeit auch in Ghana immer professioneller. Dazu arbeitet die AGI mit dem BDI zusammen. Das SVV-Institut hat in Accra bei einem Workshop zur Interessenvertretung durch Verbände mitgewirkt. Probleme der AGI sind vor allem häufig wechselnde Ansprechpartner in Politik und Verwaltung, eine heterogene, eher aus KMU bestehende Mitgliedschaft und ein gewisses Maß an Korruption in der Politik. Der Wille zur Professionalisierung, eine insgesamt starke kulturelle Wertebasis und die Partnerschaft mit dem BDI lassen jedoch mit Zuversicht in die Zukunft der Arbeit des ghanaischen Industrieverbandes blicken.

### Verbände als Bildungsträger: Elite mit Qualität

Ein Projekt des SVV ist derzeit die Evaluierung des Bildungswesens eines Berufsverbandes. Berufsverbände gestalten nicht nur das Bildungswesen mit, ob über Bundes- und Landesausschüsse oder über Parlamente; viele bieten auch selbst Bildungsveranstaltungen

oder ganze Bildungsgänge an. Der Verband kann dabei einen großen Einfluss auf das Niveau einer Berufsgruppe ausüben. Im betrachteten Fall ist die erfolgreich abgeschlossene Ausbildung sogar Voraussetzung für eine Mitgliedschaft, die dadurch an Ansehen und Wert gewinnt. Dieser Grundgedanke lässt sich möglicherweise in noch mehr Verbänden anwenden. Eine kritische, externe, wissenschaftsbasierte Begleitung des Bildungswesens zeigt, dass es nicht um eine Abschottung von Eliten geht, sondern um Qualität.

### Verbandsföderalismus: Reform oder Austritt?

In einem traditionsreichen und großen Bereich der deutschen Verbändelandschaft kann derzeit beobachtet werden, wie staatlicher und verbandlicher Föderalismus miteinander zusammenhängen: Der Landesjagdverband Bayern (BJV) ist nach – aus seiner Sicht allzu fruchtloser – längerer Debatte um Reformen aus dem Deutschen Jagdschutz-Verband ausgetreten, will aber mit ihm und den anderen Landesjagdverbänden konstruktiv zusammenarbeiten. Zuvor waren in der Föderalismusreform wichtige staatliche Kompetenzen für das Jagdwesen vom Bund auf die Länder übergegangen. Intern geht der BJV nicht nur die neuen Herausforderungen an, sondern er befindet sich in einem tiefer greifenden Reformprozess.

Auch in anderen Verbänden gibt es immer wieder Spannungen zwischen den verschiedenen Ebenen. Es wird spannend sein zu verfolgen, ob das klassische deutsche Verbändewesen mit seinen Dach- und Spitzenorganisationen sich weiter auffächert und föderalisiert, in einer Zeit des wachsenden Pluralismus, der Ziele und auch Methoden der Verbandsarbeit betrifft.

#### Impressum:

Verantwortlich für den Inhalt: Prof. Dr. Dieter Witt

#### Redaktion:

Dr. Hilmar Sturm  
sturm@verbandforschung.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.verbandforschung.de](http://www.verbandforschung.de)