

Neue Arbeitshilfe der Stiftung MITARBEIT

Zwischen Profit und Non-Profit

Das Kapital der Bürgergesellschaft sind die vielen aktiven Menschen mit ihrem Engagement, ihrer Zivilcourage und ihren Einstellungen. Aber die Bürgergesellschaft braucht auch finanzielle Mittel. Eine vielfach unterschätzte Einnahmequelle ist die so genannte Eigenmittel-Erwirtschaftung: Gemeinnützige Organisationen erbringen Dienstleistungen und Güter, für die sie bezahlt werden. Andreas Knoth (SOCIUS Organisationsberatung gGmbH) hat mit Förderung der Robert Bosch Stiftung eine Studie über Eigenmittel-Erwirtschaftung im gemeinnützigen Bereich durchgeführt. Im Gespräch mit »mitarbeiten« erläutert er die Ergebnisse.

Wie hoch ist der Anteil der Eigenmittel-Erwirtschaftung im gemeinnützigen Sektor in Deutschland?

Andreas Knoth: Es gibt nur sehr vage Angaben darüber. In einem internationalen Forschungsprojekt der John Hopkins Universität wurde der Anteil der selbsterwirtschafteten Mittel, zu denen allerdings auch Mitgliedsbeiträge und Gebühren gerechnet wurden, im Non-Profit-Bereich in Deutschland Mitte der neunziger Jahre auf ein knappes Drittel der Gesamteinnahmen geschätzt. Er lag damit deutlich hinter den öffentlichen Mitteln, aber ebenso deutlich vor den philanthropischen Mitteln wie Spenden und Stiftungen. Im internationalen Maßstab fiel der Anteil jedoch vergleichsweise niedrig aus, so dass man von einem hohen Entwicklungspotential für Deutschland ausgehen kann.

Was kennzeichnet die von Ihnen untersuchten Fallbeispiele?

Unter den dokumentierten Trägern sind Vereine, Stiftungen und gemeinnützige GmbHs, die ihre Geschäftsbetriebe in unterschiedlichster Form strukturiert haben. Gemeinsam ist allen untersuchten Fällen, dass sie über ihre Geschäftsbetriebe durch marktorientierte Austauschbeziehungen Einnahmen erzielen und diese direkt oder indirekt ihren ideellen Programmen zugute kommen lassen.

Schafft eine stärkere Marktorientierung mehr Unabhängigkeit?

In gewisser Hinsicht schon. Organisationen mit mehreren Standbeinen sind weniger abhängig von einzelnen Förderern und Zuwendungsgebern. Andererseits stoßen sie oft auf neuen Handlungsdruck durch Kundschaft und Konkurrenz.

Wie begegnen Sie dem Einwand, mit der stärkeren Marktorientierung von gemeinnützigen Trägern werde einem

weiteren Rückzug des Staates und Abbau öffentlicher Mittel Vorschub geleistet?

Tatsache ist, dass der Staat zunehmend überfordert ist, die notwendigen finanziellen Mittel aufzubringen. Bei der Entwicklung des Eigenfinanzierungsanteils geht es aber nicht darum, den Staat aus seiner Verantwortung zu entbinden. Vielmehr geht es um einen sinnvollen Finanzierungs-Mix. Insbesondere die immer schwerer zu sichernde Finanzierung der Overhead-Kosten kann durch eine Stärkung der Eigenmittel auf eine stabile Basis gestellt werden, von der aus Projektförderungen freier akquiriert werden können.

Welche Voraussetzungen haben sich dafür in Ihrer Studie als Erfolgsfaktoren ergeben?

Der Schlüssel zum Erfolg von Eigenfinanzierungsmodellen liegt in den Ressourcen der gemeinnützigen Organisation. Ein gemeinnütziger Träger, der einen gewinnorientierten Betrieb

(Fortsetzung auf Seite 2)



Der Jenaer Eine-Welt-Haus e.V. ist ein entwicklungspolitischer Verein, der sich für Solidarität, Austausch und Verständigung im Nord-Süd-Kontext einsetzt. An den Verein angegliedert ist ein Eine-Welt-Laden, über den fair gehandelte Produkte vertrieben werden. Die Arbeit des Eine-Welt-Hauses wird über die Einnahmen des Ladens mitfinanziert. (entnommen der Arbeitshilfe von Andreas Knoth »Eigenmittel erwirtschaften«)

(Fortsetzung von Seite 1)

Eigenmittel ...

aufbaut, ist weniger mit einer Existenzgründung als mit einem Unternehmen zu vergleichen, das ein neues Geschäftsfeld erschließt. Wie bei der Unternehmenserweiterung zahlt es sich aus, nah am »Kerngeschäft« zu bleiben, um die bestehende Infrastruktur, Kompetenzen und Zielgruppenzugänge nutzen zu können.

... und organisatorisch?

Es müssen hinreichend personelle und finanzielle Kapazitäten zur Verfügung gestellt werden, um einen Betrieb von der Gründung an durch die Startphase, in der Regel durch die ersten 2–3 Jahre, zu stützen. Ebenso wichtig ist eine kompetente Führung. Nicht nur betriebswirtschaftliche Kompetenz, sondern »Schnittstellenkompetenz« der Leitungspersonen ist wichtig, um die konflikträchtige Verbindung zwischen ideeller und marktbezogener Sphäre innerhalb der Organisation zu überbrücken.

Wie sollten sich Nonprofit-Organisationen auf den Aufbau eines Geschäftsbetriebs vorbereiten?

Wir empfehlen ein 5-Phasen-Modell. Zunächst sollten in einer ergebnisoffenen Zielbestimmung die Gründe für und gegen die Gründung eines Geschäftsbetriebes abgewogen werden. Dann erfolgen eine Ressourcenanalyse – was sind unsere Stärken und Möglichkeiten? – und eine Marktanalyse. Den vierten Schritt nennen wir »Konstruktion«, die Entwicklung eines geeigneten Organisationsmodells inklusive der Klärung (steuer-)rechtlicher Fragen. Der fünfte Schritt ist die Erstellung des Geschäftsplanes. Durch diese Schrittfolge wird abwechselnd das Innenleben und die Umwelt der Organisation zum Ausgangspunkt der Planung gemacht. Damit sind – um in der Metapher des Buches zu bleiben – die Analyse von Ausrüstung und Terrain in gleichem Maße Grundlagen der Navigation.

Der Ratgeber ist im Verlag der Stiftung MITARBEIT erschienen: Knoth, Andreas: Eigenmittel erwirtschaften. Eine Navigationshilfe für gemeinnützige Träger, Arbeitshilfen Nr. 33, Verlag Stiftung MITARBEIT, Bonn 2004, 173 S., ISBN 3-938053-89-2, € 8,-, zu beziehen über die Bundesgeschäftsstelle oder den Buchhandel

Neuerscheinung

Klare Worte für Verein & Co.

Vereine und Verbände präsentieren ihre Arbeit alltäglich in Berichten, Pressemeldungen, Anträgen und sonstigen Texten. Nicht selten entscheiden die Lesenden darüber, wie erfolgreich die beschriebene Arbeit ist oder ob ein Förderantrag bewilligt wird. Ein neuer Ratgeber vermittelt Leitlinien für gute Texte im Non-Profit-Alltag.

Je formeller und wichtiger der Anlass, desto schwerer kann es sein, das Wesentliche im richtigen Ton zu Papier zu bringen. Nur wenigen fließt dies einfach aus der Feder. Die meisten Menschen stellen sich die gleichen Fragen:

- Wie können wir unsere Arbeit auch in sachlichen Texten überzeugend und ansprechend darstellen?
- Was gehört in welchen Text hinein? Wie viel Fachsprache verträgt er und wie alltäglich darf die Wortwahl sein?
- Was macht auch Kompliziertes leicht verständlich, ohne banal zu klingen?
- Wie formulieren wir klar und gut, was wir täglich alles leisten?

Der Ratgeber zeigt, wie Sie Ihre Arbeit mit klaren Worten informativ, sympathisch und überzeugend darstellen können. Er beschreibt den Weg zum Text, gibt Hilfen, die den Schreibprozess erleichtern, vermittelt die wichtigsten »Leitlinien für starke Worte« und widmet sich einigen Spezifitäten typischer Non-Profit-Texte.

Weyers, Dorle: Klare Worte für Verein & Co. Besser schreiben – mehr bewirken. Arbeitshilfen Nr. 34, Verlag Stiftung MITARBEIT,

Bonn 2005, 96 S., ISBN 3-938053-90-6, € 8,-, zu beziehen über die Bundesgeschäftsstelle oder den Buchhandel



Völlig überarbeitet und in neuem Design präsentiert sich die Website der Stiftung MITARBEIT. Zu den Neuerungen zählt u.a. die Möglichkeit, den Newsletter »mitarbeiten« als PDF-Datei herunterzuladen.

Veranstaltungen lebendig gestalten

Es kommt auf die »Kleinigkeiten« an

Informations- und Diskussionsveranstaltungen stehen in Konkurrenz zu vielen medialen Angeboten. Wer einmal frustriert nach Haus geht, kommt so schnell nicht wieder. Darum ist es sinnvoll, sich bei der Planung ein paar Gedanken zu machen. Atmosphärische Kleinigkeiten sind oft genauso wichtig wie die großen Inhalte. Die folgenden Tipps haben sich in der Praxis bewährt und sind dem »Kleinen ABC für lebendige Veranstaltungen« entnommen, die in den Praxishilfen des »Wegweiser Bürgergesellschaft« (www.buergergesellschaft.de) veröffentlicht sind.

Das hat jede(r) schon erlebt: Menschen, die sich ständig zu Wort melden oder ganze K.o.-Referate halten. Für die Moderation ist es oft nicht leicht, sie zu bremsen und trotzdem nicht unangenehm autoritär zu wirken. Wie sind solche Quasselstrippen zu stoppen?

Ein bewährtes Mittel sind sog. o.k.-Karten. Alle Teilnehmenden erhalten zu Beginn der Diskussion eine solche Karte, die sie hochhalten können, wenn sie der Meinung sind, dass alles Wichtige schon gesagt ist und man zum nächsten Punkt bzw. und zum nächsten Redner/Rednerin übergehen kann. So ist die Verantwortung auf alle Teilnehmenden verteilt. Und es führt – außer bei ganz hoffnungslosen und unverbesslichen Fällen – zu kürzeren und interessanteren Beiträgen.

Es sind oft kleinen Dinge, die zum erfolgreichen Verlauf einer Veranstaltung beitragen. Nichts ist ermüdender als eine Diskussion, bei der kein roter Faden erkennbar ist. Geben Sie die Reihenfolge der Punkte vor oder sammeln Sie zu Beginn die Themen, die den Teilnehmenden wichtig sind, um sie dann nacheinander zu behandeln. Wichtig ist eine zeitliche Aufteilung, die sicherstellt, dass alle Punkte behandelt werden.

Bloßes Zuhören und Zuschauen kann man auch zu Hause vor dem Fernseher. Versuchen Sie deshalb alle Teilnehmenden in irgendeiner Form aktiv zu beteiligen. Gruppenarbeit ist auch bei zeitlich kurzen Großveranstaltungen möglich. Aufwendige Raumwechsel können z.B. durch Zweier- oder Dreiergruppen vermieden werden. Sie brauchen nicht länger als fünf Minuten zu dauern.

Die meisten von uns sitzen viel zu viel. Es ist daher sinnvoll, wenn Sie Gelegenheiten schaffen, dass die Teilnehmenden sich während der Veranstaltung bewegen. Selbst bei Großveranstaltungen können Sie z.B. Meinungsbilder erheben, bei denen die Teilnehmenden ihre Zustimmung zu bestimmten Aussagen dadurch ausdrücken, dass sie sich von ihrem Platz erheben.

Kopfstand ist eine sehr anregende

gen nicht nur die Köpfe der Teilnehmenden an. Prüfen Sie Ihr Veranstaltungskonzept darauf, ob es die Teilnehmenden auch emotional anspricht und Spaß macht. Sorgen Sie dafür, dass die Teilnehmenden sich wohlfühlen. Dazu trägt z.B. bei, sie am Eingang persönlich zu begrüßen und willkommen zu heißen. Kann man den Raum schöner ausgestalten (Sitzordnung, Blumen?). Wie sieht es mit Getränken und Erfrischungen aus?

Viele Menschen wollen bei Veranstaltungen andere Leute kennenlernen. Neben Kleingruppen nach dem Zufallsprinzip sind dafür Pausen gute Gelegenheiten. Sparen Sie möglichst auch dann nicht an den Pausenzeiten, wenn Sie in Zeitdruck geraten. Pausen sind wichtig zum Erholen und zum Erfahrungsaustausch. Sie müssen im angemessenen Verhältnis zur Gesamtlänge der Veranstaltung stehen, und es muss klar gesagt werden, wie lange sie dauern. Geben Sie eine Uhrzeit an, zu der es weiter geht. Auch bei kür-



Sprechen Sie bei Veranstaltungen nicht nur die Köpfe der Teilnehmenden an.

Methode, um den Einstieg in ein Thema oder gemeinsam Regeln für den Ablauf einer Veranstaltung zu finden. Die Teilnehmenden werden gebeten, in Zweier- oder Dreiergruppen kurz ein kleines »Horrorzenario« von Punkten zu notieren, wie es nicht sein sollte oder was alles falsch gemacht werden kann. Diese werden dann positiv umgekehrt und z.B. als Diskussionsregelung für die Veranstaltung aufgeschrieben.

Sprechen Sie bei Veranstaltun-

geren Veranstaltungen, bei denen es nicht sinnvoll erscheint, dass die Teilnehmenden den Raum extra verlassen, sind Pausenelemente möglich. Zum Beispiel kann man nach Referaten eine fünfminütige Murmelphase einführen, in der sich die Teilnehmenden mit ihren Nachbar(inne)n austauschen, bevor es in die Plenumsdiskussion geht.

Kleines ABC für lebendige Veranstaltungen unter www.buergergesellschaft.de/veranstaltungsplanung/index.php

Moderation und Training organisieren

Moderation ist ein zentrales Instrument der Bürgerbeteiligung. Mitentscheidend für ihren Erfolg ist eine gute Vorbereitung.

Eine neue Software, die sich gleichermaßen für Gelegenheitsmoderatoren wie für Profis eignet, integriert alle Aufgaben der Veranstaltungsplanung, von der Rahmenklärung über das Erstellen eines Ablaufplans bis zur Verwaltung der Projekte und Unterlagen.

eBooks enthalten ein komplettes Methodenrepertoire, Vorlagen für Abläufe sowie Hintergrundinfor-

mationen zum jeweiligen Thema. Bereits erschienen sind eBooks zu Moderationsmethode, Zukunftswerkstatt und Open Space. Geplant sind Zukunftskonferenz, Real Time Strategic Change, Spiele/Aktionen, Appreciative Inquiry und Kreative Lösungssuche.

Eine kostenlose Demoversion der Software ist auf der Website der Stiftung MITARBEIT unter www.mitarbeit.de/planeasy.html verfügbar. Auf Wunsch senden wir Ihnen die Testversion auch auf CD (Schutzgebühr € 5,- zzgl. Versand) zu.

Bildungsvermögen Europa

Die Stiftung MITARBEIT beteiligt sich an dem Projekt »Europäisches Bildungsvermögen durch Bürgerinitiativen und Erwachsenenbildung«. Im Rahmen dieses vom Europahaus Burgenland (Eisenstadt/Österreich) initiierten Projekts werden in zehn europäischen Ländern Studienzirkel zu Fragen der demokratischen Entwicklung Europas durchgeführt. Dabei sollen neue Formen der

Kommunikation erprobt werden. Teilnehmende aller Studienzirkel werden vom 19. bis 22. Mai in Eisenstadt zusammenkommen, um die dabei gemachten Erfahrungen auszutauschen. Der vorbereitende Workshop (22. bis 23. April 2005) findet in Loccum statt.

Nähere Informationen bei Adrian Reinert (reinert@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle

Gruppen wirksam leiten

Die Themenzentrierte Interaktion (TZI) zählt heute zu den meistverbreiteten Gruppenarbeitsverfahren. Im Mittelpunkt der Methode steht das Handeln im Spannungsfeld von Individuum, Gruppe, Aufgabe und Umfeld.

Das Einführungsseminar in die Themenzentrierte Interaktion (20. bis 24. März 2005 in Vlotho/Weser) dient dazu, den TZI-Ansatz kennen zu lernen, in der Gruppe eigene Lehr- und Leitungserfahrungen zu

überprüfen und weiterführende Hilfen und Anregungen für schwierige und konfliktreiche Gruppensituationen zu erarbeiten.

Das Seminar richtet sich an Menschen, die ehren- oder hauptamtlich mit Gruppen arbeiten: in Initiativen, in einem Vorstand, in der Jugendarbeit oder in anderen beruflichen Feldern.

Nähere Informationen bei Eva-Maria Antz (antz@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle

Öffentlichkeitsarbeit und Neue Medien

Die neuen Medien werden für die Öffentlichkeitsarbeit immer wichtiger. Für Journalist(inn)en sind gut aufbereitete Informationen im Internet eine zentrale Informationsquelle, viele wollen Pressemeldungen lieber per E-Mail als per Fax oder Brief.

Schwerpunkt des Workshops (15. bis 17. April 2005 in Goslar) ist der Einsatz neuer Medien für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit von Initiativen, Organisationen und Verbänden. Vorgestellt werden die verschie-

denen Instrumente wie E-Mail, virtueller Pressecenter, RSS-Newsfeed oder SMS. Vermittelt wird, wie sich diese Instrumente sinnvoll für eine Presse- und Öffentlichkeitsarbeit mit knappen Geldbeutel nutzen lassen.

Der Workshop wendet sich an Mitarbeiter(innen) von Initiativen und Organisationen, die für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig sind.

Nähere Informationen bei Hanns-Jörg Sippel (sippel@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle

Seminar

Besprechungen effizient führen

Wer kennt diese Situation nicht: eine Besprechung dauert viel zu lang, es reden immer dieselben Teilnehmer(innen) und die Ergebnisse am Schluss sind mager. Eine Sitzung oder Besprechung vorzubereiten und zu leiten, ist eine komplexe Aufgabe.

Das Kooperationsseminar (Termin: 15. bis 17. April 2005 in Nürtingen) mit der Freiwilligenakademie Nürtingen bietet Tipps und Tricks zu einer effektiven Vorbereitung und Steuerung von Besprechungen und Seminaren:

- Gestaltung einer Einladung
- Erstellung der Agenda
- effektive Prozesssteuerung in Besprechungen
- Umgang mit Zeit und inhaltlichen Prioritäten
- Gesprächsleitung, Moderation
- Visualisierung
- Konflikte, schwierige Teilnehmer(innen)
- Ergebnissicherung und -kontrolle

Das Seminar wendet sich an alle, die in Initiativen und Projekten an einer befriedigenden Besprechungskultur interessiert sind.

Nähere Informationen bei Ludwig Weitz (weitz@mitarbeit.de) in der Bundesgeschäftsstelle

Impressum

mitarbeiten
Informationen der
Stiftung MITARBEIT
Vierteljährlich, kostenlos



Redaktion & Layout:
Hanns-Jörg Sippel

Stiftung MITARBEIT
Bornheimer Straße 37
D-53111 Bonn
Telefon (02 28) 6 04 24-0
Telefax (02 28) 6 04 24-22
E-Mail info@mitarbeit.de
www.mitarbeit.de
www.buergergesellschaft.de

Vorstand: Stojan Gugutschkow, Ulrike Rietz, Klaus Steinke

Vorsitzende des Stiftungsrates:
Dr. Diemut Schnetz

Geschäftsführer: Dr. Adrian Reinert

Die Stiftung MITARBEIT wird vom Bundesinnenministerium gefördert.