

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Fakultät Wirtschaft und Soziales
Department Soziale Arbeit

**Vom Projekt zum Verein –
Netzwerkaufbau und Fördermöglichkeiten
zur Entwicklung von Nonprofit Organisationen
am Beispiel des Pfand Collection e.V.**

Bachelor-Thesis

Tag der Abgabe:	22.02.2013
Vorgelegt von: Name, Vorname	Bündert, Tönnies
Matrikelnummer:	1989272
Adresse:	
Betreuende Prüfende/ betreuender Prüfender:	Frau Prof. Ursula Biebrach-Plett
Zweite Prüfende/ zweiter Prüfender:	Frau Prof. Mary Schmoecker

Einleitung	1
1. Nonprofit Organisationen und Management	2
1.1 Nonprofit Organisationen	4
1.2 Konzeptentwicklung	5
1.3 Vereinsgründung - Rechtliche Grundlagen	7
1.4 Vereinsführung und Führungskompetenzen	8
2. Soziale Netzwerke und ihre Bedeutung	13
2.1 Sozialraum	16
2.2 Wichtigkeit sozialer Netzwerke zum Aufbau von Nonprofit Organisationen	17
3. Fördermöglichkeiten im Rahmen Sozialer Arbeit	19
3.1 Staatliche Mittel und EU-Mittel	21
3.2 Bedeutung des Ehrenamts	23
3.3 Fundraising	25
3.3.1 Öffentlichkeitsarbeit	27
3.3.2 Spenden und Spendenbriefe	28
3.3.3 Sponsoring	29
3.3.4 Stiftungen	30
3.3.5 Beiträge	31
3.3.6 Fördervereine	32
4. Praxisbeispiel - Pfand Collection e.V.	33
4.1 Entstehung Pfand Collection e.V.	33
4.1.1 Strukturelle Veränderung vom Projekt zum eingetragenen Verein	35
4.1.2 Personelle Veränderung und Verantwortung	37
4.2 Empirische Untersuchung zum studentischen Engagement und Bekanntheitsgrad des Vereins an der HAW Hamburg	39
4.2.1 Ablauf der Befragung	40
4.2.1.1 Planung und Datenerhebung (quantitativ)	40
4.2.1.2 Datenanalyse und Interpretation zum Engagement	41
4.2.1.3 Datenanalyse und Interpretation zum Bekanntheitsgrad	42

5. Handlungsmöglichkeiten und –strategien	43
5.1. Professionalisierung der Vereinsführung im Pfand Collection e.V.	43
5.2. Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf andere Nonprofit Organisationen	47
Schlussbetrachtung	48
Literatur- und Quellenverzeichnis	50
Abbildungsverzeichnis	54
Abkürzungsverzeichnis	58
Schriftliche Erklärung	59
Anlagenverzeichnis	60

Vorwort und Danksagung

Die Ausarbeitung meiner Bachelor-Thesis mit den theoretischen Grundlagen Nonprofit Organisationen und Management, Soziale Netzwerke, Fördermöglichkeiten im Rahmen Sozialer Arbeit sowie die praxisorientierten Themen am Beispiel des Pfand Collection e.V. machen mich stolz. Sie zeigt mir zum einen, welche Grundlagen und welches Wissen bzw. Kompetenzen für eine erfolgreiche Vereinsgründung und -führung notwendig sind, zum anderen wie elementar die Faktoren der Teamarbeit und der Netzwerke sind.

An dieser Stelle möchte ich mich ganz herzlich bei meiner Familie, vor allem bei meinen Eltern und meiner Schwester und bei meiner besten Freundin bedanken, die mich bei der Realisierung und Umsetzung der Idee „Pfand für’n guten Zweck“ immer unterstützt haben. Auch in kritischen, schwierigen Phasen der Vereinbarkeit zwischen Studium, Projekt- bzw. Vereinsarbeit, bezahlter Arbeit und Privatleben stärkten sie mir den Rücken und gaben mir viel Kraft, wodurch ich mein Studium in der Regelstudienzeit abschließen konnte. Meinen KommilitonenInnen, die ich für die Idee des Pfand Collection e.V. begeistern konnte und die sich so stark für den sozialen Zweck im Verein engagieren, möchte ich ebenfalls ganz herzlich danken.

Mit dieser Abschlussarbeit wünsche ich dem Vorstand und all den ehrenamtlichen Mitgliedern viele schöne und erfolgreiche Jahre und kann ihnen beherzt mitgeben:

„Sich im Pfand Collection e.V. zu engagieren lohnt sich!“

Hamburg, Februar 2013

Tönnies Bündert

Einleitung

Der Grundgedanke zu dieser Bachelor-Thesis ist dem Verfasser durch die aktive Arbeit in einem studiengangnahen Jugendprojekt gekommen. Das studentische Projekt wurde an der HAW Hamburg mit dem Fokus zur finanziellen Unterstützung des Jugendprojektes initiiert und wird in der vorliegenden Arbeit ausführlicher dargestellt. Der Erfolg des studentischen Projektes konnte durch eine Selbstevaluation abgeschlossen werden und sich in Form eines Vereins weiterentwickeln. Damit wurden Strukturen und Rahmenbedingungen in Form etwa eines Büros oder einer Vereinsverwaltungssoftware geschaffen. Die aus der sozialen Projektarbeit entstandenen Themen, vor allem Finanzierungsmöglichkeiten und Netzwerkaufbau, wurden in der Praxis angewandt und sollen durch die Bachelor-Thesis wissenschaftlich fundiert werden.

Gegenstand der Arbeit ist die Aktualität von Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten zur Sicherung sozialer Angebote für Nonprofit Organisationen sowie das damit verbundene Management. Vor dem Hintergrund von begrenzten und immer knapper werdenden staatlichen Finanzmitteln steigt die Bedeutung eines, für auf die sozialen Organisationen passenden, Fundraisings sowie deren Akquisition von Spendenmitteln. Auf Grund der Einführung immer neuer Sozialprogramme, von der Pflegeversicherung bis zum Elterngeld, sowie hoher und konstant steigender Sozialausgaben in Form von Transfer- und Dienstleistungen zur Bewältigung der alltäglichen Lebensführung, praktisch für die gesamte Bevölkerung, muss der Sozialstaat selektive Kürzungen vornehmen. (Vgl. Lessenich 2008: 12) Auf die sich wandelnde Situation, den Umbau des Sozialstaates, muss sich die Soziale Arbeit und die in diesem Sektor tätigen Einrichtungen mit ihren Beschäftigten einstellen und für sich passende Alternativen entwickeln, um dabei ihre Ziele langfristig verfolgen und nachhaltig umsetzen zu können. Eine Orientierung auf unterschiedliche Finanzierungsträger, nicht nur auf die reine Zuwendung staatlicher Mittel, ist daher für Nonprofit Organisationen entscheidend. Durch viele unterschiedliche Geldgeber einer Nonprofit Organisation steigen jedoch die Anforderungen und Kenntnisse über die Finanzierungsträger und –möglichkeiten seitens der Führungskräfte.

Ziel der Bachelor-Thesis ist es darzustellen, welche Voraussetzungen für den Aufbau von Nonprofit Organisationen geschaffen werden müssen und welche Einflüsse

dabei eine elementare Rolle spielen. Ein großer Bestandteil ist das Management der Organisation, vor allem ein umfangreiches Personalmanagement in Bezug auf ehrenamtliche MitarbeiterInnen wird beleuchtet.

Zu Beginn der Arbeit wird das „Umfeld“ sozialer Einrichtungen beschrieben und dabei der Begriff des Managements, mit welchen Kompetenzen Nonprofit Organisationen und dessen MitarbeiterInnen geleitet werden können, aufgezeigt. Konzeptentwicklung und rechtliche Grundlagen zur Vereinsgründung sind ebenfalls bedeutsame Grundlagen des ersten Abschnittes sowie die Vereinsführung und Führungskompetenzen. Im Anschluss an diese Charakteristiken werden soziale Netzwerke beschrieben, die eine hohe Bedeutung für den Aufbau von Nonprofit Organisationen einnehmen. Nach der Beschreibung von Netzwerken und dessen Bedeutung werden im dritten Abschnitt einige ausgewählte Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten aufgezeigt. Die Möglichkeiten ‚staatlicher Mittel‘, ‚Ehrenamtes‘ sowie eine Auswahl von Methoden des ‚Fundraisings‘ werden nur exemplarisch dargestellt, da jede Nonprofit Organisation individuelle, auf ihre Bedarfe angepasste Quellen, benötigt. Sowohl die Grundlagen sozialer Netzwerke, als auch die Erkenntnisse der Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten werden im vierten Abschnitt durch das Praxisbeispiel des Pfand Collection e.V. verdeutlicht. Das Praxisbeispiel kann als Handlungsempfehlung verstanden werden, da im fünften Abschnitt Handlungsmöglichkeiten und –strategien entwickelt werden. Hier liegt der Fokus auf eine Professionalisierung der Vereinsführung des Pfand Collection e.V. Die daraus resultierenden Erkenntnisse werden auf Übertragbarkeit auf andere Nonprofit Organisationen überprüft. Die Erkenntnisse der Netzwerke und der Führung von Ehrenamtlichen wird abschließend dargestellt. Dabei zeigt der letzte Abschnitt einige Potenziale auf, die sowohl hilfreich für Nonprofit Organisationen oder soziale Projekte sind, als auch für den Pfand Collection e.V. und dessen Führungspersonen genutzt und weiterentwickelt werden sollten.

1. Nonprofit Organisationen und Management

Nonprofit Organisationen sind in Deutschland in der Regel gemeinnützige Organisationen und Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege, die Eigenmittel

einsetzen, um Leistungen zu erbringen. Das John Hopkins Comparative Non-Profit Sector Projekt hat in Anlehnung an die Definition im System of National Accounts (SNA) der UN folgende Definition für Organisationen des Dritten Sektors definiert: „[Sie sind] formell strukturiert, organisatorisch unabhängig vom Staat und nicht gewinnorientiert, werden eigenständig verwaltet und zu einem gewissen Grad von freiwilligen Beiträgen getragen.“ (Kreft, Mielenz 2008: 211 ff.) Diese Definition legt jedoch einen sehr starken Fokus auf die Funktion „Non-Profit“. Das John Hopkins-Projekt umfasst somit Wohlfahrtsorganisationen, wie beispielsweise Vereine, Verbände und Stiftungen, schließt aber gleichzeitig Organisationen aus, die soziale Tätigkeiten ausüben, jedoch gewinnorientiert arbeiten und ihre Gewinne ausschütten. Zudem gibt es sogenannte gewinnorientiert arbeitende Social Entrepreneurs¹, also Unternehmensgründer, die gleichzeitig primär soziale Zwecke verfolgen. (Vgl. Bachert, Schmidt 2010: 50 ff) Das Konzept der Sozialwirtschaft ist breiter gefasst und setzt seinen Schwerpunkt auf die sozialen und gemeinnützigen Zwecke der Organisationstätigkeiten. „Zur „Sozialwirtschaft“ gehören somit Organisationen, die [...] Güter und Dienstleistungen für ihre Mitglieder oder die Gemeinschaft bereitstellen, und Sozialkapital produzieren; formal-rechtlich begründet und strukturiert sind, und demokratisch funktionieren; eigenständig verwaltet werden; sowohl institutionell und organisatorisch, als auch finanziell vom Staat unabhängig sind; [und] nicht primär gewinnorientiert sind, ihre Gewinne aber an Mitglieder oder Eigner ausschütten dürfen.“ (Kraus, Stegarescu: 7) Im Folgenden wird der Fokus auf die gemeinnützigen bzw. nicht gewinnorientierten Nonprofit Organisationen im Sinne des John Hopkins-Projektes gelegt und dargestellt, da der Unterschied zwischen der John Hopkins-Definition und der Definition der Sozialwirtschaft in Bezug auf die enge Einschränkung der Gewinnausschüttung wie zum Beispiel bei Genossenschaften eher geringfügig ist. (Vgl. Kraus, Stegarescu: 7)

¹ Social Entrepreneurs sind UnternehmerInnen, die „unternehmerisches Denken und Handeln zum Wohle der Gesellschaft und zur Lösung oder Verbesserung gesellschaftlicher Missstände [ausüben]. Social Entrepreneurship wird sowohl von Non-Profit-Unternehmen betrieben, [...]als auch von normalen Unternehmen um gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. (Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Social Entrepreneurship, online)

Jede Nonprofit Organisation benötigt zur Führung und Umsetzung der Zwecke Fassetten eines Managements. Dem Begriff Management wird eine Vielzahl von Eigenschaften zugeordnet, die wie folgt dargestellt werden:

- der zu organisierende Gegenstandsbereich (z.B. Finanzmanagement)
- der Zweck des Managements (z.B. Risikomanagement)
- die Zielrichtung (z.B. Umweltmanagement)
- die Vorgehensweise (z.B. Kontraktmanagement)
- die Managementtechnik

Zudem charakterisieren Funktionen und Personenkreise den Managementbegriff. (Vgl. Merchel 2009: 18) Es kann zwischen „Management im funktionalen Sinn“ und „Management im institutionalen Sinn“ differenziert werden. Funktionaler Sinn meint die Beschreibung der arbeitsteiligen Prozesse und Funktionen wie Planung, Organisation, Führung und Kontrolle. Institutionaler Sinn meint die Tätigkeits- und Rollenbeschreibung der Personen (-gruppen), die Managementaufgaben wahrnehmen. Unter personeller Betrachtung des Begriffes wird häufig die Leitungsebene, die für das Gesamtmanagement einer Institution verantwortlich ist, bezeichnet. Als Hierarchiestufen können zu den verschiedenen Leitungsebenen das untere, mittlere und obere Management zugeordnet werden. Je nach Konzept der Organisation schwankt die Zuordnung von Managementaufgaben zu den einzelnen Hierarchiestufen. (Vgl. Merchel 2009: 19 ff.) Um das Thema Konzept aufzugreifen, bedarf es im Vorwege einer genaueren Betrachtung der unterschiedlichen Formen von Nonprofit Organisationen.

1.1 Nonprofit Organisationen

Der Fokus der Abschlussarbeit liegt bei der Betrachtung auf (gemeinnützige) Organisationen und Einrichtungen, die nicht gewinnorientiert handeln. Sie sind Bestandteil des Dritten Sektors. Unter dem Dritten Sektor werden alle Organisationen der Sozialwirtschaft verstanden, die gesellschaftliche, politische und ökonomische Funktionen ausüben und damit neben den Sektoren „Staat“ und „Markt“ anzusiedeln sind. Der Begriff Dritter Sektor ist eine eher volkswirtschaftliche und politikwissenschaftliche Begriffsdefinition. In der Managementlehre wird häufig der Begriff Non-Profit-Sektor verwendet, der mit dem Begriff Dritter Sektor gleichzusetzen ist. (Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Dritter Sektor, online)

Nonprofit Organisationen können über ihre Rechtsform definiert werden. In Deutschland sind es beispielsweise eingetragene Vereine (e.V.), Stiftungen, Genossenschaften (eG), gemeinnützige Gesellschaften mit beschränkter Haftung (gGmbH) und auch gemeinnützige Aktiengesellschaften (gAG). Der Verein ist die am häufigsten vorkommende Rechtsform. „Rund 600.000 eingetragene Vereine gibt es hierzulande“. (www.bdvv.de; Zugriff: 09.01.2013) Gründe für die hohe Anzahl an Vereinen sind sowohl, dass die Vereinsexistenz unabhängig von einzelnen Mitgliedern ist, als auch für die Gründung kein Grundkapital benötigt wird. Besonders das letzte Kriterium beeinflusst die zu gründende Rechtsform.

Stiftungen sind ebenfalls in der Regel gemeinnützig und damit dem Dritten Sektor zuzuordnen. „Als Ausnahmen steuerlich nicht begünstigter Stiftungen können zwei Typen genannt werden, die beide nicht dem Dritten Sektor zuzurechnen sind. [...] Familienstiftungen dienen vorrangig dem Wohl einer oder mehrerer Familien. [...] Dieser Stiftungstyp ist grundsätzlich nicht gemeinnützig und daher nicht Teil des Dritten Sektors. Privatnützige Stiftungen nehmen eine hybride Stellung zwischen gemeinnütziger Stiftung und Familienstiftung ein. [...] Diese Stiftungsform dient nicht der Allgemeinheit.“ (Fritsch, Klose: 43) Damit liegt der Fokus der Abschlussarbeit auf Nonprofit Organisationen und somit auch auf Stiftungen, die dem Dritten Sektor angehören. Das Unternehmensregister des Statistischen Bundesamtes konnte 2007 bundesweit 104.855 Unternehmen² eindeutig dem Dritten Sektor zuordnen. Ganze 74,9 % davon sind Kleinstunternehmen mit null bis neun sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. In Hamburg waren es im Jahr 2007 insgesamt 2.531 Unternehmen³ des Dritten Sektors. (Vgl. Abschlussbericht: 59 ff.) Die dargestellten Unternehmen bzw. Nonprofit Organisationen legitimieren sich durch ihr Konzept. Das Konzept dient nicht nur als rechtliche Grundlage aller Aktivitäten, sondern auch zur individuellen und inhaltlichen Bestimmung des organisationalen Zwecks.

1.2 Konzeptentwicklung

Zur Daseinsberechtigung und Legitimation, sowohl institutionell und rechtlich, als auch finanziell, benötigt jede Nonprofit Organisation ein auf ihren Zweck

² Siehe Abbildungsverzeichnis Abb. 1

³ Siehe Abbildungsverzeichnis Abb. 2

abgestimmtes Konzept. Die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung eines Konzeptes ist Voraussetzung bei der Gründung von Nonprofit Organisationen und dient der Arbeitsgrundlage. Durch unterschiedliche Konzepte werden Arbeitsschwerpunkte definiert und können der Organisation als Handlungsleitfaden dienen. Anhand folgender Vorgaben können Konzepte entwickelt werden und sich Nonprofit Organisationen im Dritten Sektor positionieren. Eine Einrichtungskonzeptentwicklung beinhaltet beispielsweise folgende Punkte:

- Selbstvorstellung, d.h. Team, Räumlichkeiten etc.
- Zielgruppenanalyse und – beschreibung
- Grundsatzziele
- Leitbilddarstellung zur professionellen Haltung
- Beschreibung der konkreten Angebote, d.h. mit theoretischer Begründung und Darstellung der Ressourcen
- Art und Weise der Selbst-Evaluation
- Weiterentwicklung und Optimierung der Konzeptes (Vgl. Bohrhardt: 7)

Die Entwicklung geschieht in vielen Fällen in einem Team von Mitarbeitern der Nonprofit Organisation. Eine Konzeptentwicklung im Team kann nur als partizipativer Prozess gelingen, da es aus Menschen mit unterschiedlichen Interessen, Vorlieben, Fähigkeiten sowie Stärken und Schwächen besteht. Es bedarf somit sozialer Verständigung und sachlicher Einigung aller Teammitglieder. (Vgl. Deinet/ Sturzenhecker 1996: 56 ff.) Dabei beziehen sich die Anforderungen auf den fachlichen, den sozialen und den organisatorischen Bereich der Teammitglieder. Als fachliche Kompetenz gilt beispielsweise die Fähigkeit, Erfahrungen zu formulieren und sie in den Entwicklungsprozess einzubringen. Soziale Kompetenz umfasst unter anderem die Fähigkeit, sich inhaltlich mit anderen auszutauschen, auf Kompromisse einzugehen, Konflikte offen auszutragen und zu lösen. Zu den organisatorischen Kompetenzen zählen die Organisation des gesamten Prozesses sowie die Konzeptentwicklung selbst. Mit der „[...] Schaffung der äußeren Voraussetzungen für die notwendigen Informations-, Diskussions- und Entscheidungsprozesse [...]“ ist die organisatorische Kompetenz beschreibbar. (Deinet/ Sturzenhecker 1996: 57)

Die Organisationsprozesse und konzeptionellen Entwicklungen sind auch Bestandteil bei Vereinsgründungen. Dessen rechtliche Grundlagen werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

1.3 Vereinsgründung - Rechtliche Grundlagen

Die Entwicklung eines Einrichtungskonzeptes geschieht oft parallel oder im Vorwege zur Vereinsgründung. Daher werden in diesem Abschnitt die rechtlichen Grundlagen einer Vereinsgründung skizziert.

Eingetragene Vereine sind in Deutschland eine sehr verbreitete Rechtsform im Dritten Sektor. Wie bereits unter Punkt 1.1 beschrieben kann ein Grund hierfür sein, dass es bei der Gründung kein Gründungskapital bedarf. Im Vereinsgesetz § 2 Absatz 1 ist der Begriff ‚Verein‘ beschrieben als; „Verein im Sinne dieses Gesetzes ist ohne Rücksicht auf die Rechtsform jede Vereinigung, zu der sich eine Mehrheit natürlicher oder juristischer Personen für längere Zeit zu einem gemeinsamen Zweck freiwillig zusammengeschlossen und einer organisierten Willensbildung unterworfen hat.“ (gesetzte-im-internet.de; Zugriff: 23.12.2012) Zur Gründung, oder wie es das Vereinsgesetz formuliert, zum ‚Zusammenschluss‘ bedarf es mindestens sieben Mitglieder. Sie beschließen die Gründung, verabschieden die Vereinssatzung, wählen die Vorstandsmitglieder und sonstigen Organe des Vereins. Rechtliche Grundlagen eines Vereins werden in den § 21-79 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) geregelt. Zudem sind die Vereinssatzung sowie die Beschlüsse der Mitgliederversammlung ebenfalls rechtliche Grundlagen eines Vereins. Sofern ein Verein anhand der notariell beglaubigten Gründungsunterlagen Rechtsfähigkeit durch Eintragung im Vereinsregister erlangen soll, muss die Vereinssatzung Pflichtangaben wie den Zweck des Vereins, bei dem es auch um steuerrechtliche Fragen geht, sowie den Namen und Sitz des Vereins enthalten. Hierüber hinaus gibt es zahlreiche Sollangaben, die in einer Satzung nicht fehlen sollten. „Ein- und Austritt der Mitglieder, Beitragsregelungen [...], Die Bildung des Vorstands [...], Einberufung der Mitgliederversammlung (Anlass, Form, Termine, Fristen), [sowie] Beurkundung der Beschlüsse (i.d.R. Schriftform, [...]) [sind einige der Sollangaben].“ (www.marktplatz-verein.de; Zugriff: 23.12.2012) In der Satzung kann auf eine Beitragsordnung mit Details, wie beispielsweise Mitgliedsbeiträgen, verwiesen werden. Durch die Mitgliederversammlung beschlossene Änderungen dieser Ordnung müssen nicht mehr notariell beglaubigt werden und sparen erheblich Zeit und Geld. Ein bei der Gründung oft schwieriges Thema ist die Angabe über die Auflösung eines Vereins. Strebt der Verein die Gemeinnützigkeit an, so ist ein klarer

Zweck beziehungsweise eine konkrete Institution in der Satzung zu nennen, der das Vermögen bei Auflösung zufließt, da es sonst Schwierigkeiten bei der Anerkennung der Gemeinnützigkeit durch das zuständige Finanzamt geben kann. Bei der Einberufung einer Mitgliederversammlung ist bei Satzungsformulierung zu beachten, dass nur eine schriftliche Einladung gilt. Obgleich elektronische Medien wie E-Mails etc. genutzt werden, muss die Einladung fristgerecht per Post zugestellt werden.

Sind die rechtlichen Grundlagen bekannt, der Verein im Vereinsregister eingetragen und die konzeptionelle Darstellung ausgearbeitet, können die Aktivitäten beginnen und der Verein geführt werden. Auch zur Vereinsführung bedarf es einiger Führungskompetenzen, die auf rechtliche Grundlagen aufbauen und im folgenden Abschnitt dargestellt werden.

1.4 Vereinsführung und Führungskompetenzen

Auf Basis der rechtlichen Grundlage wird ein Verein in der Regel von Vorstandsmitgliedern oder einer möglichen Geschäftsführung geführt, wobei die Mitgliederversammlung grundsätzlich das oberste Entscheidungsorgan ist. Je nach Zweck und Größe des Vereins können haupt- und nebenberufliche sowie ehrenamtliche Personen beschäftigt werden. Hierbei spielen auch die finanziellen Ressourcen eine entscheidende Bedeutung. Mitglieder, die hauptberuflich studieren und sich nebenbei ehrenamtlich für einen Verein engagieren, haben wesentlich weniger zeitliche Ressourcen als hauptamtliche Personen. Zu berücksichtigen ist bei ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern vor allem, dass sie rechtliche Vorgaben (z.B. Einladung zu Mitgliederversammlung, Erstellung von Rechenschaftsberichten und Steuererklärungen etc.) einhalten müssen. „[...] denn die Ansprüche der Mitglieder, Förderer, Zuschussgeber und die Vertreter der Politik erwarten eine professionelle Vereinsführung.“ (Lehmann 2010: 17) Hierzu bedarf es einiger Grundkenntnisse der Vorstandsmitglieder über das Vereins- und Steuerrecht sowie bei komplexeren Vereinsstrukturen zusätzlich Kenntnisse über personalrechtliche Fragestellungen. Diese Kenntnisse können sich selbst über Netzwerkkontakte oder in Form von Weiterbildungen angeeignet werden. Pflichtaufgaben sind eher der undankbarere Teil der Vorstandsarbeit. Dennoch, auch ehrenamtliche Vorstandsmitglieder müssen solche Aufgaben erfüllen. Die verpflichtenden Aufgaben lassen sich in ‚vereinsrechtlich‘ und in ‚vereinsführend‘ einteilen. Zu den vereinsrechtlichen

Aufgaben gehören beispielsweise die Verwirklichung des Vereinszwecks, die termin-/frist- und formgerechte Einberufung der Mitgliederversammlung sowie der Vorstandssitzungen. Die Mitgliederverwaltung sowie die Umsetzung der Beschlüsse aus der Mitgliederversammlung sind diesbezüglich Aufgaben der Vereinsführung. (Vgl. Lehmann 2010: 32 ff.) Angesichts solcher Aufgaben ist es eine Herausforderung, Vorstandsmitglieder und Ehrenamtliche zu motivieren und neue Mitglieder zu gewinnen. Dem zu Folge erfordern die Führung eines Vereins sowie die Führung dessen Mitgliedern einiger fachlicher und persönlicher Kompetenzen. Grundsätzlich muss das Verhältnis zwischen haupt- und ehrenamtlich Tätigen differenziert beachtet werden. Die Motivation Hauptamtlicher liegt meist in extrinsischen Beweggründen. Extrinsische Motivation „bezieht sich auf einen Zustand, bei dem wegen äußerer Gründe, d.h. wegen der Konsequenzen der Handlungsergebnisse (z.B. positive Personalbeurteilung, Gehaltssteigerung etc.), gehandelt wird.“ (Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: extrinsische Motivation, online) Im Gegensatz dazu wird die intrinsische Motivation im Abschnitt 4.2 beschrieben. Sie ist oftmals bei Ehrenamtlichen sehr stark ausgeprägt. Sei es nun extrinsische oder intrinsische Motivation, die jede/n einzelne/n Mitarbeiter/in bewegt, eine Führung von Mitarbeitern ohne Motivation ist nahezu unmöglich. Eine Führung ist daher wichtig, da MitarbeiterInnen oft sehr spezialisiert sind und sie mit anderen Spezialisten kooperieren müssen, um ein gemeinsames Ergebnis zu erzielen. Die Tätigkeiten der SpezialistenInnen müssen durch Führungskräfte koordiniert werden. Für Führungskräfte ist es zunehmend von Bedeutung, die Motivation einzelner MitarbeiterInnen zu ermitteln. „Der Antrieb kann nur noch zum Teil von außen, vom Vorgesetzten kommen, er muss in der Person selbst wirken.“ (Comelli, Rosenstiel 2001: 5) Genau dieser innere Antrieb ist Motivation. Der Begriff hat verschiedene Varianten und ist als Oberbegriff zu verstehen. Zur Motivation gehört jedoch immer der Zusammenhang zwischen bewegendem Kräften in einer Person (z.B. Bedürfnisse, Streben, Wunsch etc.) und anregenden Kräften einer Situation (z.B. Anreiz, Geld, Unternehmenskultur etc.), also von außen wirkenden Kräften. (Vgl. Comelli, Rosenstiel 2001: 7) Dabei ist es von hoher Bedeutung, dass die äußeren Anreize mit den intrinsischen Motiven, Wünschen und Zielen der MitarbeiterInnen korrespondieren. Die Wirkung der Anreize ist dabei genauso individuell wie die Motive der MitarbeiterInnen selbst. Für Führungskräfte ist die Erkundung der Bedürfnislage der MitarbeiterInnen elementar, um optimal gestalten und motivieren

zu können. Folgendes Zitat rundet die Aussage treffend ab. „Wer auf menschliche Motivation einwirken möchte, muss sich mit [dem motivationalen Ziel und dessen Weg zum Ziel] auseinandersetzen. Er sollte die Orientierung der Menschen kennen, d.h. die Ziele erkunden, die ihnen wichtig sind, und er sollte darüber hinaus ermitteln, auf welchem Weg die Personen glauben, die Ziele erreichen zu können.“ (Comelli, Rosenstiel 2001: 12) Zu beachten ist, dass die Beweggründe bei jedem Menschen in verschiedenen Situationen höchst unterschiedlich sein können und daher von Fall zu Fall erkundet werden muss. Sobald die Motivziele dem Unternehmen dienen, müssen die Ziele auf der subjektiven Ebene der MitarbeiterInnen so gestaltet werden, dass das Erreichen der Unternehmensziele der Weg zum Erreichen der eigenen Ziele ist. Ist dies auf der objektiven Ebene der Realität nicht gegeben, so werden sich die Ziele langfristig bei den MitarbeiterInnen nicht wiederfinden. Zudem sollte die Wegbeschreibung den Mitarbeitern Freude machen, also intrinsisch motivierend wirken. Auch dann, wenn die Zielerreichung die Entlohnung der MitarbeiterInnen darstellt. (Vgl. Comelli, Rosenstiel 2001: 15 ff.) Nun stellt sich die Frage, wie Vorgesetzte die Ziele der MitarbeiterInnen erkennen können, wenn sie das Unternehmen verantwortungsvoll und erfolgreich führen wollen. Sie müssen sich die Frage stellen, „Was ist dem Mitarbeiter wesentlich, was strebt er an, was erfreut ihn?“ (Comelli, Rosenstiel 2001: 18) Oft sind Fragen in einem Gespräch ein bedeutsamer und erfolgsversprechender Weg. Jedoch sind auch fragende Gestik, aktives Zuhören oder die Wiederholung einiger Worte der MitarbeiterInnen wichtig. Interpretationen müssen jedoch erst von den Vorgesetzten gelernt werden. Ein entsprechendes Gesprächssetting, ohne Unterbrechungen, Klingeln des Telefons etc., muss seitens der Vorgesetzten geschaffen werden, damit die MitarbeiterInnen ihre Beweggründe, Hoffnungen, Befürchtungen und Wünsche offen legen können. Die Antworten müssen kritisch, also auch auf die Wahrheit hin, geprüft und somit interpretiert werden. Denn die befragten MitarbeiterInnen werden sich überlegen, ob die Offenlegung ihnen eher schadet oder nutzt. Daher werden manche Antworten auch zum Teil falsch dargestellt. (Vgl. Comelli, Rosenstiel 2001: 18 ff.) Ebenfalls kann der Vereinsvorstand zur Verbesserung der Vereinsarbeit und Motivation der MitarbeiterInnen unter anderem eine Befragung der MitarbeiterInnen/ Mitglieder zu ihrer Zufriedenheit und ihrer Einstellung zum Verein schriftlich durchführen. Eine Befragung bedeutet zwar einen erheblichen Arbeitsaufwand, symbolisiert den Mitgliedern jedoch, dass sich der Vorstand um sie bemüht und Wert auf ihre Meinung

legt. (Vgl. Lehmann 2010: 91 ff.) Eine solche Befragung kann einen Motivationsschub für den Verein mit sich tragen. Auch durch die Initiierung von Gruppen bzw. kleinen Projektteams und durch die darin erarbeiteten Problemlösungen können Mitglieder motiviert werden. Dies führt dann zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor einer erfolgreichen Vereinsarbeit. Zudem kann ein regelmäßiger Informationsfluss durch eine gut gerichtete Selbstdarstellung des Vereins zu einem positiven Vereinsklima und einer vertrauensvollen Atmosphäre führen und damit motivierend für die gesamten Vereinsmitglieder wirken. (Vgl. Lehmann 2010: 96 ff.) Die Informationen können, je nach Anzahl der Mitglieder und finanzieller Kapazität des Vereins, beispielsweise über Rundschreiben, Newsletter, Vereinszeitung, Homepage oder auch Facebook-Gruppen kommuniziert werden. Es bedarf Führungs-Kompetenzen für die Motivation von Vereinsmitgliedern oder MitarbeiterInnen durch einen regelmäßigen Informationsfluss. Durch fehlerhafte Kommunikation können Konflikte das Verhältnis Vorgesetzte/r und MitarbeiterIn oder Vorstandsmitglied und Ehrenamtliche/r stören. Das Wort ‚Konflikt‘ bedeutet Aneinanderschlagen, Zusammenstoßen oder auch Kampf, Streit und stammt vom lateinischen Wort ‚conflictus‘. (Vgl. Lehmann 2010: 116) Solche Konflikte stören die Handlungsabläufe und können zur Eskalation führen. Konflikte der Beteiligten werden durch die Emotion, also einem sehr starken Gefühl, verstärkt. Die verstärkte Emotion vermindert oder unterdrückt sogar vollständig die kritische Urteilsbildung und verhindert Handlungsbereitschaft. Das hat zur Folge, dass klärende Informationen nicht wahrgenommen oder gar ignoriert werden und ein unreflektiertes Handeln die Handlungsabläufe beherrscht. Ein frühzeitiges Erkennen von Konflikten, beispielsweise durch Verhaltensänderungen setzt voraus, dass „[...] man die betreffenden Menschen gut kennt und demzufolge das [...] Verhalten als Veränderung interpretieren oder durch Nachfragen deuten kann.“ (Lehmann 2010: 118) Zur Vermeidung solcher Konflikte müssen professionelle Kompetenzen vermittelt oder sich selber angeeignet werden. Dazu gehören Wahrnehmungskompetenzen, die sensibilisieren und unscheinbare Praxisprobleme verstärkt wahrnehmen. Kenntnisse, Erfahrungen und Charakter werden in Situationen unterschiedlich wahrgenommen. Für die/den eine/n ist es ein aufgeräumtes Büro, die/ der andere empfindet es als ein Chaos. Eine sich aus dieser Wahrnehmung bildende mehrperspektivische Fall- bzw. Konfliktbetrachtung ist Voraussetzung zur Aneignung von Deutungskompetenzen. Ein angemessenes Sinn-

und Situationsverstehen um interaktive Bezüge zu entdecken, zu deuten und zu analysieren wird ermöglicht. Hierbei muss der Konflikt akzeptiert und analysiert werden damit die Streitpunkte herausgearbeitet werden und zu einer Lösungsstrategie führen können. Die Akzeptanz und Analyse eines Konfliktes verändert meist den Beratungsprozess und die bisherigen Ansichten werden überwunden. Aus den Deutungskompetenzen bilden sich Reflexionskompetenzen, mit denen Verfahren zur Konfliktlösung erzielt werden können. Sie sind unter anderem ‚Appell‘, ‚Gemeinsames Gespräch‘, ‚Mediation‘ oder ‚Schlichtung‘. (Vgl. Lehmann 2010: 123 ff.) Beim ‚Appell‘ rät ein Dritter beiden Parteien zur Beendigung eines Konfliktes. Er kann auch direkt Lösungsvorschläge einbringen, die sich auf Grund der Neutralität des Dritten jedoch immer an beide Parteien richtet. Bei dem ‚Gemeinsamen Gespräch‘ werden die Ursachen und Auslöser des Konfliktes separat voneinander analysiert. Hierbei fördern bzw. verhindern sachliche Aspekte und Verhaltensweisen eine Problemlösung. Bei der ‚Mediation‘ lösen die Parteien ihren Konflikt größtenteils selber. Der/die Mediator/in moderiert das Gespräch, wirkt unterstützend und hilft bei der Lösung des Problems. Er/sie muss als Vermittler neutral sein und keine der beiden Interessen vertreten. Beide Parteien haben die Entscheidung über den Ausgang des Konfliktes selber in der Hand, werden jedoch durchaus vom Druck des Umfeldes bzw. der Öffentlichkeit gefordert. Das letzte dargestellte Verfahren zur Konfliktlösung ist die ‚Schlichtung‘. Sie ähnelt sehr stark der Mediation, wird aber durch eine/n Schlichter/in mit Entscheidungsbefugnissen moderiert. Der Schlichterspruch ist für beide Parteien verbindlich. Dieses Verfahren eignet sich nicht bei fortgeschrittenen Konflikten, da sich beide Parteien auf eine Schlichtung einigen müssen. (Vgl. Lehmann 2010: 123 ff.)

Durch Praxis- und Handlungsforschung im Rahmen eines Hochschulstudiums können bzw. sollen die oben beschriebenen Kompetenzen vermittelt werden, damit SozialarbeiterInnen ihr Handeln fachlich-professionell begründen können. (Vgl. Meyer 2002: 162 ff) Solches Handeln ist auch Bestandteil der Führungsverantwortung eines Vorstandes im Verein. Er muss unter anderem Konfliktsituationen innerhalb des Vorstandes, zwischen Vorstand und Mitgliedern sowie zwischen Vereinsmitgliedern lösen. Innerhalb eines Vorstandes können Meinungsverschiedenheiten schnell zu Konflikten führen. Zum Beispiel das starre Beharren auf die eigene Position führt zur Beeinträchtigung der

Wahrnehmungskompetenz auf der Denk- und Vorstellungsebene und verhindert die Entscheidungsfähigkeit. Gerade Konflikte zwischen Mitgliedern können das allgemeine „Vereinsleben“ sehr stark beeinflussen. Unentdeckte oder unausgesprochene Konflikte gegenüber dem Vorstand können zur Folge haben, dass einzelne oder mehrere Mitglieder austreten. Bei kleineren Vereinen, die auf ihre Mitglieder angewiesen sind und eine geringere Mitgliederzahl aufweisen, können Austritte durch unausgesprochene Konflikte, im Gegensatz zu großen, nationalen Vereinen oder Verbänden, gravierende Folgen haben. Ursachen hierfür können unter anderem in einer fehlenden Integration neuer Mitglieder oder in Konflikten auf Grund unterschiedlicher persönlicher Empfindungen sein. (Vgl. Lehmann 2010: 126 ff.) Zur Lösung solcher Konflikte schlägt Lehmann unter anderem vor, das Vertrauensverhältnis zwischen Vorstand und Mitgliedern so gut wie möglich zu gestalten, zum Beispiel durch Erreichbarkeit per Sprechstunde oder E-Mail, damit Konflikte überhaupt bis zum Vorstand gelangen. Der Vorstand kann ebenfalls bei Veranstaltungen anwesend sein, um auch Mitglieder erreichen zu können, die nicht zur Mitgliederversammlung erscheinen können. Außerdem können ein guter Informationsfluss sowie ein geselliger Teil der Vereinstätigkeit Konflikte vorbeugen.

Die hier beschriebenen Kompetenzen sind unter anderem Bestandteile sowohl des ‚funktionalen‘, als auch des ‚institutionalen‘ Managements. Zusätzlich kann Management im Verein auf mögliche Ressourcen eines (sozialen) Netzwerkes zugreifen. Soziale Netzwerke werden in ihrer Bedeutung im folgenden Abschnitt dargestellt.

2. Soziale Netzwerke und ihre Bedeutung

Bei Vereinsgründung und innerhalb der ersten Vereinsjahre kann vor allem ein vorhandenes oder neu gebildetes Netzwerk von entscheidender Bedeutung für die Etablierung eines Vereins sein. Zur Verdeutlichung werden im folgenden Abschnitt sowohl interpersonelle, als auch soziale Netzwerke beschrieben. Anschließend folgt ein Transfer auf den Sozialraum um schließlich interorganisationale Netzwerke und die Wichtigkeit der Vernetzung sozialer Dienste darzustellen.

Oftmals wird heute der Begriff Soziale Netzwerke mit Online-Plattformen wie Facebook oder StudiVZ in Verbindung gebracht. Vor der Zeit der weltweiten Vernetzung der Computer und des Internets, also etwa vor 25 Jahren, wurde der Begriff noch mit soziologischen Interaktionen bezeichnet, die auf persönlichem Kontakt beruhen. Der Fokus der Abschlussarbeit wird auf die persönlichen Netzwerke gelegt, wobei Online-Netzwerke nur sekundär Beachtung finden. Denn „das gesellschaftliche Leben [und damit das soziale Netzwerk] spielte sich in der Familie, im Freundes- und Bekanntenkreis, in Vereinen usw. ab.“ (Willer 2011 :5) Netzwerke können zudem von Verbänden unterschieden werden. „Klassische Berufsverbände [...] werden bei Anhörungen im Parlament und bei gesetzgeberischen Vorhaben beteiligt und gehört. Bei Netzwerken fehlt meist diese öffentliche und politische Einflussnahme [und Netzwerke sind] eher informeller und persönlicher ausgerichtet.“ (Scheler 2000:41) Damit dienen Soziale Netzwerke der Erfassung aller sozialen Beziehungen einer Person, also etwa familiärer, freundschaftlicher oder beruflicher Beziehungen. Sie lassen sich in primäre, sekundäre und tertiäre Netzwerke einer Person differenzieren. Dabei beschreibt ein primäres Netzwerk alle sozialen Beziehungen im persönlichen Umfeld (z.B. Familie, FreundInnen, Bekannte etc.) einer Person. Als sekundäres Netzwerk werden „global-gesellschaftliche Netzwerke [z.B. Arbeitsstelle, Kaufhäuser, Schule etc.], in die Individuen hineinsozialisiert werden“ (Bullinger/ Nowak 1998: 82) bezeichnet. Tertiäre Netzwerke sind zwischen beiden Ebenen anzusiedeln und meist „als Alternative zu den primären und sekundären Netzwerken oder als vermittelnde Instanz zwischen diesen“ (Bullinger/ Nowak 1998: 85) zu beschreiben. Das Konzept der Sozialen Netzwerkanalyse ist in Deutschland seit den 80er Jahren zunehmender angewandt worden. „Hintergrund für diese positive Annahme sind die zahlreichen Interpretationen und Anwendungsmöglichkeiten des Begriffes [...] in unterschiedlichen Wissenschaften [...]“ (Kreft, Mielenz 2008: 615) Mit dem Konzept der Netzwerkanalyse lassen sich interpersonale Netzwerke, interorganisationale Netzwerke und soziale Netzwerke beschreiben und empirisch analysieren. Bei der interpersonalen Netzwerk-Analyse geht es um die Verbindungen zwischen Personen, bei der interorganisationalen Netzwerk-Analyse zwischen Organisationen und bei der sozialen Netzwerk-Analyse werden die wechselseitigen Beziehungen zwischen einer Person zu einer Gruppe bzw. von Gruppen zu anderen Gruppen erfasst. (Vgl. Bullinger/ Nowak 1998: 64) Für die Soziale Arbeit hat die soziale

Netzwerkanalyse folgende Vorteile bzw. folgenden Nutzen. Eine in primär, sekundär und tertiär eingeteilte Netzwerkanalyse dient der Strukturierung des sozialen Klienten-Umfelds und bringt dessen reale sozialen Beziehungen zum Vorschein. Zudem lassen sich unter anderem Dichte, Intensität und Dauer des Netzwerkes analysieren und es dient der Ermittlung von Stärken und Schwächen, um soziale Unterstützung des Klienten zu bieten. Die Gefahr besteht jedoch, durch das Detailwissen über einen Klienten, eine erhöhte Kontrolle über ihn zu erlangen und durch professionelles Einwirken die Netzwerk-Mitglieder zu überlasten. Dies könnte zu einer Überforderung des Netzwerkes und zu einem Abbruch der Kontakte führen. Um die Gefahren und Grenzen der Netzwerkanalyse zu minimieren, sollte das Problem des Machtgefälles nicht unberücksichtigt und stets empirisch erfasst werden. (vgl. Bullinger/Nowak 1998: 89 ff.) Soziale Kontakte lassen sich anhand einer Netzwerkkarte grafisch darstellen. Alle Kontakte werden durch intensive formale oder schwache formale Netzwerkverbindungen gekennzeichnet (Vgl. Bullinger/ Nowak 1998: 92) Mit einer solchen Darstellung lassen sich einerseits die Beziehungsstärke zwischen Vereinsmitgliedern, einem Vereinsmitglied und einer Kontaktperson für den Verein ermitteln, andererseits können wichtige Lebenssituationen von KlientenInnen aufgezeigt werden, um für sie bestmögliche soziale Unterstützung zu gewähren⁴. Es wird dargestellt, wie die KlientenInnen in soziale Netzwerke eingebunden sind, welche Unterstützung sie dadurch erfahren und welche Ressourcen noch ungenutzt sind. Zu bedenken ist zudem, dass Netzwerke für die Betroffenen belastend wirken können, jedoch ist eine wechselseitige Unterstützung für die persönliche Existenz unumgänglich. Durch die Netzwerkanalyse werden tiefe Einblicke in die Lebenswelt der KlientenInnen sichtbar, „die als soziale Kontrolle missbräuchlich verwendet werden können.“ (Bullinger/Nowak 1998: 130) In der Praxis Sozialer Arbeit beeinflussen sich die Faktoren Hilfe und Kontrolle gegenseitig, müssen aber je nach Arbeitsfeld unterschiedlich gewichtet werden. Jedoch ist eine Kontrollfunktion nicht gleich mit einer Missbrauchsgefahr gleichzusetzen. Die Hilfe- und Kontrollfunktionen sind bei öffentlichen Trägern oftmals höher, als bei freien Trägern. Sie müssen sich an gesetzliche Vorgaben und auf die Hilfefunktion berufen, wobei sich freie Träger mehr

⁴ Die folgende Darstellung bezieht sich zum besseren Verständnis allein auf die Konstellation SozialarbeiterIn – KlientIn. Die Beschreibungen sind auf vereinsinterne und –externe Beziehungen transferierbar und bedeutend für ein Vereinsmanagement.

auf die Hilfefunktion beschränken können. Das persönliche und fachliche Selbstverständnis der SozialarbeiterInnen wird zu den institutionellen Rahmenbedingungen hinzugefügt. (Vgl. Bullinger/Nowak 1998: 130 ff) Um solche Gefahren der Netzwerkanalyse zu minimieren, müssen beispielsweise die KlientenInnen über das Verfahren und seine möglichen Konsequenzen informiert werden „ [...] und daß erst nach dieser Aufklärung ihr Einverständnis eingeholt wird [...].“ (Bullinger/Nowak 1998: 133) Das gilt auch für die Dokumentation der gesamten sozialen Netzwerkarbeit mit den KlientenInnen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das professionelle Selbstverständnis der SozialarbeiterInnen fundiertes wissenschaftliches Wissen sowie gute Feldkenntnisse beinhalten muss, damit gemeinsam mit den KlientenInnen die Netzwerkanalyse durchführbar ist.

Eine wichtige Technik und Vorgehensweise einer Netzwerkanalyse ist die Netzwerkkarte. Gemeinsam mit den KlientenInnen werden deren soziale Netzwerke durch Fragestellungen analysiert und dessen Veränderungen im Laufe der Beratungen veranschaulicht. Die Netzwerkkarte, hilft einen Einblick in die Problemlagen der KlientenInnen zu bekommen und mit ihnen die Zielsetzung der Beratung und somit auch die Veränderung von Beziehungen zu vereinbaren. Die grafische Darstellung mit den Stärken und Schwächen des Netzwerkes motiviert oftmals die Klienten zur Veränderung, die sie aktiv im Beratungsprozess mitgestaltet haben. Das Einbeziehen der KlientenInnen in den Prozess zeigt ihnen auch, dass sie kein Objekt der Beratung sind, sondern aktiv den Veränderungsprozess mitbestimmen. Eine Vier-Felder-Netzwerkkarte beinhaltet die direkten Familienangehörigen (Eltern und Geschwister), die Verwandtschaft (z.B. Onkel und Tante), die Personen zur Arbeitsstelle sowie sonstige Personen der KlientenInnen (z.B. Nachbarn, FreundInnen oder auch Institutionen). (Vgl. Bullinger/Nowak 1998: 173 ff) Durch Entfernung zum Mittelpunkt dieser Karte wird die Intensität der Beziehung verdeutlicht. Die lebensweltlichen Betrachtungsweisen der KlientenInnen müssen im Kontext zu deren Sozialraum betrachtet werden, wie im folgenden Punkt dargestellt wird.

2.1 Sozialraum

Ein Sozialraum weist ein wichtiges Handlungsprinzip Sozialer Arbeit auf. Soziale Arbeit trifft dabei auf die Lebenswelten von unterschiedlichen KlientenInnen. Damit

orientieren sich Handlungskonzepte Sozialer Arbeit häufig an der Lebenswelt der KlientenInnen und/ oder an deren sozialräumlichen Gegebenheiten. Der Begriff Sozialraum hat sich, trotz des eher unbestimmten räumlichen Begriffs, „als Bezeichnung für solche lebensweltnahen räumlichen Gebietseinheiten [...] durchgesetzt [...].“ (Kreft, Mielenz 2008: 877) Sozialraum bildet einen Zusammenhang zwischen sozialen Bedingungen/ Lebenslagen und räumlicher Umwelt, dem Lebensraum der KlientenInnen. Aus diesem Zusammenhang bildet sich die Lebenswelt mit Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten sowie Lebenssituationen der KlientenInnen Sozialer Arbeit. Aktivierung von nahräumlichen Ressourcen, also Informationen und Wissen über das soziale Netz der KlientenInnen zu erhalten mit dem Ziel, natürliche Unterstützungssysteme aufzubauen und zu initiieren, bevor professionelle Hilfen geboten werden, ist ein Ziel sozialräumlichen Handelns. Zur Erfassung bzw. Abgrenzung verschiedener Sozialräume wird sich oft einer Sozialraumanalyse bedient. Sie beinhaltet neben Daten aus amtlichen Statistiken beispielsweise Vorgaben wie geographische Gegebenheiten, historische Entwicklungen, Flächennutzungspläne und Bürgerbefragungen. (Vgl. Kreft, Mielenz 2008: 878) Die Ergebnisse einer durchgeführten Sozialraumanalyse können entscheidend für den Aufbau von Nonprofit Organisationen und dessen Etablierung im Sozialraum sein.

Die Wichtigkeit der sozialen Netzwerke, ermittelt durch eine Sozialraumanalyse, wird im folgenden Punkt dargestellt.

2.2 Wichtigkeit sozialer Netzwerke zum Aufbau von Nonprofit Organisationen

Die folgenden Darstellungen beziehen sich auf interorganisationale Netzwerke. Sie sollen aufzeigen, wie sich Systeme netzwerkorganisatorisch restrukturieren und sich kooperativ steuern. Die Strategie „Vernetzung sozialer Dienste“ ist ein wichtiger Bestandteil in der sozialen Netzwerkarbeit von Nonprofit Organisationen. Ursächlich für die Vernetzungsstrategie ist die vorangegangene Ausdifferenzierung der angebotenen Dienstleistungen und Dienstleister. Die Vernetzung sozialer Dienste verfolgt das Ziel, durch sogenannte Wegweiser den KlientenInnen einen Überblick und damit für ihr Anliegen den passenden sozialen Dienst aufzuzeigen. Konkret geht es bei der Strategie um Informationen der im Stadtteil ansässigen sozialen Dienste,

um Koordination deren Aktivitäten und Schwerpunkte zur Vermeidung von Doppelarbeit sowie um Kooperation, somit um inhaltliches Zusammenarbeiten der sozialen Dienste. Letzteres setzt den Willen der durchaus unterschiedlichen sozialen Dienste voraus, indem sie beispielsweise eine gemeinsame Arbeitsbasis herstellen und nicht einzig auf ihrem Standpunkt beruhen. (Vgl. Bullinger/Nowak 1998: 149 ff)

Zur Förderung der Vernetzung zwischen verschiedenen Akteuren werteten neben dem Bundesministerium für Bildung und Forschung auch verschiedene Fördermaßnahmen von Bund und Ländern diese Vernetzungsarbeit auf. „[...] [Dabei geht es] nicht nur um die Zuwendung von Fördermitteln, sondern vor allem um ein neues Leitbild für die so genannte „Wissensgesellschaft“. Lernen, Qualifikation und Kompetenzentwicklung [...]“ (Bauer, Otto 2005: 75) Diese umfassende Vernetzung erfordert umfassende Fach- und Methodenkompetenzen. Sie können unter dem Begriff Netzwerkmanagement zusammengefasst werden. (Vgl. Bauer, Otto 2005: 74 ff)

Die tertiären Netzwerke sind dabei hauptsächlich der Gegenstand des Netzwerkmanagements und dessen Steuerung, denn es vermittelt zwischen den primären (z.B. Familie etc.) und den sekundären (z.B. Arbeitsstelle etc.) Netzwerken. „Das besondere Kennzeichen einer positiven Verbindung [eines Netzwerkes] zwischen Akteuren besteht insgesamt darin, dass eine gegenseitige Beeinflussung und Unterstützung stattfindet.“ (Bauer, Otto 2005: 77) Das bedeutet, dass die einzelnen Akteure eines Netzwerkes weder unabhängig noch einseitig abhängig sind, vielmehr kooperieren sie gegenseitig bzw. miteinander und befinden sich somit in wechselseitiger Abhängigkeit. Die Vielfalt der daraus entstehenden Beziehungen der Akteure erhöht das Erfahrungs- und Informationspotenzial der beteiligten Organisationen, welches ermöglicht, nicht selbst zur Verfügung stehende Güter und Informationen zu beschaffen. In Hierarchien oder geschlossenen Systemen wäre es nicht möglich und wird als ‚Redundanz‘ bezeichnet. (Vgl. Bauer, Otto 2005: 78) In diesem Zusammenhang muss der Begriff ‚Slack‘ genannt werden. Dieser ist ein Anreiz, sich am Zusammenspiel zu beteiligen und vom Ziel mit zu profitieren. Wesentlich dabei ist es, dass der Output aus der kooperativen Vernetzung höher ist, als der aufgewandte eigene Input in das Netzwerk. Durch die Vernetzung wird das Netzwerk nicht mehr nur zu einem empirischen Beziehungsfeldabbild, sondern durch die organisatorischen Aufgaben auch zur Verknüpfung von Beziehungsoptionen. Die Grundlage dafür bilden die oben beschriebenen Beziehungsansätze eines Netzwerkes ‚Redundanz‘ und ‚Slack‘. Durch die Funktionen organisationaler

Netzwerke wie beispielsweise ‚Ressourcentausch‘, ‚Mobilisierung von Hilfe und Unterstützung‘ sowie ‚der Aufbau von Vertrauen‘ werden sie für Organisationen und deren Akteure zusätzlich interessant. (Vgl. Bauer, Otto 2005: 79)

Für den Aufbau von Nonprofit Organisationen und deren Vernetzung mit anderen Organisationen ist ein richtungsoffenes Netzwerk, welches als Basisvernetzung dient, bedeutsam. Hieraus können zielgerichtete Netzwerke entstehen, die auf das Vertrauen der bestehenden Beziehungen basieren. Um die Ressourcen der Basisvernetzung nutzen zu können, wird sich dem Netzwerkmedium ‚Sozialkapital‘ bedient. Dies stellt eine Art Währung in Form von Ressourcen gegenseitigen Austausches unterschiedlicher Akteure dar. „Die Erzeugung, Akkumulation und Einlösung dieses Mediums spielt im Netzwerkmanagement eine zentrale Rolle.“ (Bauer, Otto 2005: 87) Sozialkapital wird im Zusammenleben von Menschen erzeugt und als Potenzial des Einzelnen gesehen. Nach Coleman befindet es sich somit nicht, wie das Humankapital, in der jeweiligen Person selbst oder der jeweiligen Organisation, sondern das Sozialkapital existiert erst durch die Beziehung bzw. Verbindung zwischen beidem. Neben dem Humankapital, dem Sozialkapital und Netzwerken benötigt jede Nonprofit Organisation auch finanzielle Ressourcen. Mögliche Finanzierungsmittel und -möglichkeiten werden im folgenden Abschnitt abgebildet.

3. Fördermöglichkeiten im Rahmen Sozialer Arbeit

Im folgenden Abschnitt werden einige Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten von Nonprofit Organisation im Rahmen Sozialer Arbeit dargestellt.

Einrichtungen des Dritten Sektors, also der Sozialwirtschaft, agieren auf Grund rechtlicher und vertraglicher Beziehungen als Leistungserbringer zwischen Leistungsträgern (z.B. Kranken- und Pflegekassen oder Sozialhilfeträgern) und Leistungsempfängern (z.B. Menschen mit Behinderung in einer Behinderteneinrichtung oder Jugendliche eine Jugendeinrichtung). Das Dreiecksverhältnis wird auch als ‚Sozialwirtschaftliches oder sozialrechtliches

Dreiecksverhältnis⁵ bezeichnet. Für erbrachte Leistungen erhalten Nonprofit Organisationen Entgelte und werden daher als Leistungserbringer bezeichnet. Die erbrachten Leistungen werden zumindest theoretisch von Klienten finanziert. Jedoch werden die Kosten meist im vollen Umfang oder teilweise durch Leistungsträger (z.B. Arbeitsagentur) übernommen. Dadurch schließt der Leistungserbringer mit dem Leistungsempfänger einen privatrechtlichen Vertrag über die Erbringung der Leistung. Der Leistungsempfänger selber hat einen Anspruch auf die im Sozialgesetzbuch verankerten Leistungen durch den Leistungsträger. Daraufhin schließen Leistungsträger und der Leistungserbringer eine Vergütungsvereinbarung untereinander. Unter diesen reglementierten und gesetzlich fixierten Bedingungen der Preisbildung greifen Mechanismen von Angebot und Nachfrage wie in der Marktwirtschaft nicht. Durch die Abschaffung des Selbstkostendeckungsprinzips sollen die Kosten für Leistungen vergleichbar sein und einen Wettbewerb unter den Leistungserbringern fördern. Das hat zur Folge, dass häufig die rein ökonomischen Aspekte den menschlichen und individuellen Bedürfnissen nicht gerecht werden. (Vgl. Bachert, Schmidt 2010: 51 ff.) Neben einem betriebswirtschaftlichen Verständnis (sehr verkürzt: ‚Tausch Geld gegen Zinsen‘, ‚Arbeitskraft gegen Lohn‘ oder ‚Güter gegen Geld‘) müssen sich Nonprofit Organisationen dadurch mit Fragen der Finanzierung von Entgelten und Vergütungen befassen. Hinzu kommt ebenfalls die Finanzierungsfrage von Leistungen, die über die oben genannten Finanzierungsmöglichkeiten nicht abgerechnet werden können. Zur Deckung der Selbstkosten bedarf es daher der Erschließung ergänzender, alternativer Finanzierungsquellen. Nonprofit Organisationen bewegen sich auf dem Gebiet der privaten Finanzgeber. Fassetten dieses Gebietes werden unter Punkt 3.3 ‚Fundraising‘ dargestellt.

Durch die vielen unterschiedlichen Geldgeber einer Nonprofit Organisation sind Grundkenntnisse über die Finanzierungsträger zwingend. Je komplexer die Finanzierungsströme sind, desto erforderlicher sind Sach- und Fachkenntnisse über die Thematik der Finanzierung. Vor allem im Bereich der Jugendhilfe, der Wohnungslosen- und Behindertenhilfe, aber auch bei Arbeits- und Beschäftigungsträgern kommen unterschiedliche Finanzierungsträger zum Zuge. Neben dem Einsatz unterschiedlicher Instrumente erfordert es ein strukturiertes

⁵ Siehe Abbildungsverzeichnis Abb. 4

Controlling, eine zuverlässige und übersichtliche Kontrolle der Finanzströme. Akzeptanz und Verständnis über die Grundlagen und Instrumente der Finanzierung müssen in Nonprofit Organisationen vorhanden sein. Vor dem Hintergrund dynamischer Unternehmensumwelten und sich ändernder Leistungsstrukturen ist die Sicherstellung der Finanzierung und damit einer ausreichenden Liquiditätsversorgung äußerst existenziell. (Vgl. Bachert, Schmidt 2010: 11) ‚Unter Liquidität versteht man die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens [...] um [...] Zahlungsverpflichtungen überhaupt nachzukommen.‘ (Schellberg (2004), S. 22; zit. n. Bachert, Schmidt 2010: 28)

Mögliche Finanzierungsquellen für Nonprofit Organisationen werden in den folgenden Punkten dargestellt. Dabei müssen die Finanzierungsmöglichkeiten zur jeweiligen Nonprofit Organisation passen.

3.1 Staatliche Mittel und EU-Mittel

Eine Grundlage zur Finanzierung von Nonprofit Organisationen ist oftmals eine Teil-Finanzierung aus staatlichen Mitteln. „Die Gesamtausgaben [der Nonprofit Organisationen des Dritten Sektors] betragen 1995 [...] etwa 3,9 % des Bruttoinlandsproduktes [...]. Dabei ist der Nonprofit Sektor zu 2/3 auf öffentliche Gelder angewiesen [...].“ (Kreft, Mielenz 2008: 212) Das zeigt, dass Nonprofit Organisationen sich hauptsächlich über staatliche Zuwendungen finanzieren. Grundlage hierfür bildet die Sozialgesetzgebung. Sie beschreibt die Zuständigkeit und Leistungen der Kostenträger, wie beispielsweise der Kranken- oder Rentenversicherung. Sie können kommunal unterschiedliche Zuständigkeiten aufweisen. Einen Rechtsanspruch auf eine Förderung durch staatliche Mittel haben Nonprofit Organisationen nicht. Die Vergabe der Mittel hängt von bestehenden Förderschwerpunkten ab und wird durch das Subsidiaritätsprinzip bestimmt. „Im Rahmen der Sozialpolitik bedeutet der Grundsatz der Subsidiarität, dass eine Wahrnehmung von (sozialen) Aufgaben durch den Staat nur dann erfolgen kann, wenn sie von nichtstaatlichen Einrichtungen (z.B. freie Wohlfahrtspflege, Sozialkirchen) nicht erfüllt werden können.“ (Gabler Wirtschaftslexikon online, Stichwort: Subsidiarität) Das Sozialrecht sieht folgende gesetzlichen Finanzierungsgrundlagen im Sozialgesetzbuch (SGB) vor. Diese sind unter anderem

im SGB V (gesetzl. Krankenversicherung), SGB XI (Soziale Pflegeversicherung), SGB III (Arbeitsförderung), SGB VIII (Kinder- und Jugendhilfe), SGB IX (Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen) sowie SGB XII (Sozialhilfe) geregelt. Das jeweilige Sozialgesetzbuch regelt dabei die Aufgaben und Leistungen der Leistungserbringer und –träger sowie die Zuständigkeiten und Bestimmungen zum Verfahren. (Vgl. Bachert, Schmidt 2010: 92) Die Leistungsentgelte auf Grundlage des SGB V, VIII, XI und XII sind Tages- oder Stundensätze die pro Bewohner, Klient oder pauschal berechnet werden und der Deckung der laufenden Kosten der Nonprofit Organisation dienen sollen. Dabei können Art und Inhalt der Vergütung zwischen dem Leistungsträger und dem Leistungserbringer unter Berücksichtigung von Grundsätzen der Leistungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Maßnahmen der Qualitätssicherung vereinbart werden. Die Grundsätze sind im jeweiligen Sozialgesetzbuch geregelt. Nonprofit Organisationen können beispielsweise Vergütungen bzw. Entgelte für Pflegeleistungen, Hilfe zur Pflege, betriebsnotwendige Investitionen (im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe), sowie Pauschalen für Unterkunft und Verpflegung im Rahmen der Sozialhilfe für den Bereich Menschen mit Behinderung oder der Wohnungslosenhilfe zur Finanzierung beantragen. Die Anträge müssen bewilligt werden und die zweckentsprechende Verwendung muss nachgewiesen werden. Dabei können die Antrags- und Nachweisverfahrensvorgaben sehr unterschiedlich sein. Die Vorgaben und Antragsform bestimmt der jeweilige Leistungsträger. (Vgl. Bachert, Schmidt 2010: 108)

Finanzielle Mittel der Europäischen Union (EU) werden nicht, im Gegensatz zu staatlichen Mitteln aus Steuern finanziert, sondern aus Beiträgen der Mitgliedsstaaten. Die Bedeutung dieser Mittel steigt in den letzten Jahren stetig. Vor allem fließen Mittel aus sogenannten Strukturfonds, beschlossen durch den Haushalt der Europäischen Union, in die „Agrarpolitik und in die Förderung von Wachstum und Beschäftigung in strukturschwachen Regionen [...]“ (Bachert, Schmidt 2010: 93) Weitere Mittel fließen in die Forschung und Entwicklung, in Umweltmaßnahmen u.v.m. Die Strukturfonds haben das Ziel, die Unterschiede der EU-Mitgliedsstaaten auszugleichen. Bis 2013 stellt die EU zwei Strukturfonds, den Europäischen Sozialfonds (ESF) und den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), bereit. Voraussetzung für eine Finanzierung durch Strukturfonds ist, dass bereits

öffentliche Mittel der geförderten Organisation zur Verfügung stehen. Somit übernimmt der Strukturfonds eine Kofinanzierung. Zudem erfolgt eine Finanzierung durch die Regionalförderung der EU (EFRE) nur zusätzlich zur Unterstützung der Mitgliedsstaaten. (Vgl. Bachert, Schmidt 2010: 112 ff.) Der Europäische Sozialfonds (ESF) stellt im Förderungszeitraum 2007 bis 2013 etwa neun Milliarden Euro der deutschen Bundesregierung bereit. Dabei werden über Förderprogramme des Bundes und der jeweiligen Bundesländer beispielsweise Existenzgründungen, Weiterbildungsmaßnahmen oder Maßnahmen zur Unterstützung von benachteiligten Jugendlichen gefördert. Ziele der Förderung sind unter anderem Erhöhung der Chancen der jungen Generation und Senkung der Langzeitarbeitslosigkeit. (Vgl. Broschüre des BMFSFJ 2009) Der Europäische Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) sieht keine konkrete Förderung sozialer Ziele vor. Er soll regionale Ungleichheiten ausgleichen und in den Regionen „wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt fördern [...]“. (Bachert, Schmidt 2010: 115) Aus diesem Grund wird auf den EFRE in dieser Arbeit nicht näher eingegangen.

Weitere Finanzmittel der EU aus der Förderperiode 2007-2013 fließen über viele Aktionsprogramme oder andere Fonds der EU. Eine ausführliche Darstellung würde den Rahmen dieser Abschlussarbeit sprengen, da eine Analyse der einzelnen Programme und Fonds von der jeweiligen Organisation spezifisch betrachtet werden muss. Zu beachten ist hierbei, dass das Beantragungsverfahren oft sehr aufwendig und für Organisationen mit wenig personellen Ressourcen sehr schwer umzusetzen ist. (Vgl. Bachert, Schmidt 2010: 111) Die Kenntnisse und zeitlichen Ressourcen über etwaige Beantragungsverfahren können von Ehrenamtlichen kaum erwartet werden. Jedoch können Ehrenamtliche über ausreichend andere Ressourcen verfügen. Daher wird im kommenden Abschnitt auf das Engagement Ehrenamtlicher näher eingegangen.

3.2 Bedeutung des Ehrenamts

Eine direkte Finanzierung der Nonprofit Organisation durch rein ehrenamtliche Arbeitskraft ist nicht möglich. Ehrenamtliche sind auf einer freiwilligen Basis und ohne Bezahlung tätig. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass die intrinsischen Motive sehr ausgeprägt sind. Intrinsische Motivation bedeutet, dass sie

Energien aktiviert, die durch eine spontane Befriedigung in Form von freiwilligen Tätigkeiten aufrecht erhalten wird. (Vgl. Bernard 2006: 142) Intrinsische Motivation stellt damit eine Aktion dar, die aus dem eigenen Antrieb geschieht (z.B. aufgrund der Bedeutung einer Sache für einen selbst) und die nicht von außen geleitet wird. Meist handeln Ehrenamtliche nach der Grundidee des Gebens und Nehmens bezogen auf das Wohl der Menschen, indem sie sich sagen, ‚ich helfe Menschen bei ihren Problemen und ich erhalte dafür Dankbarkeit, unterschiedliche Kontakte und sehe einen Sinn in meiner Hilfstätigkeit.‘ Der Einsatz dieser Grundidee ist Bestandteil des Humankapitals eines Individuums und führt in starken oder schwachen Beziehungen zu anderen Individuen zum Sozialkapital. Nach Coleman kann zwischen drei Arten des Sozialkapitals unterschieden werden. Bei der ersten Art, Sozialkapital aus Verpflichtungen und Erwartungen, erbringt Akteur A eine Leistung im Sinne eines Gefallens für Akteur B. Im Sinne der Reziprozität erwartet Akteur A dadurch in Zukunft eine Handlung von Akteur B. So erhält Akteur A eine „Gutschrift“ bzw. Verbindlichkeit und sammelt sie. Akteur A kann die Verbindlichkeiten so zum Beispiel im Falle einer Notsituation bei Akteur B einlösen. Diese Art basiert auf das gegenseitige Vertrauen der Akteure. Bei der zweiten Art wird der Zugang zu Informationen als wichtige Ressource erfasst. Das Sozialkapital stellt als Informationspotenzial eine Grundlage für Entscheidungen und Handlungen durch Informationsaustausch dar. Die dritte und letzte Unterscheidung des Sozialkapitals nach Coleman ist das Sozialkapital aus Normen und wirksamen Sanktionen. Die Normen ermöglichen nicht nur bestimmte Handlungen, sie schränken einige Handlungen auch ein, werden teils durch interne und externe Sanktionen sogar verstärkt. Eine Norm in diesem Kontext ist beispielsweise, wenn das Eigeninteresse zu Gunsten eines Kollektivs zurückgestellt wird. Normen sorgen jedoch auch für eine Verringerung der Innovationsbereitschaft, da auf Grund der abweichenden Handlung die Innovation eingeschränkt wird. (Vgl. Bauer, Otto 2005: 87ff.) Die beschriebenen Formen des Sozialkapitals finden sich auch in der Arbeit von und mit Ehrenamtlichen und deren Engagementbereitschaft wieder. Durch neue Formen gesellschaftlicher Beteiligung und Bürgerschaftlichem Engagement wird das „typische“ Ehrenamt abgelöst. „Das ehrenamtliche Engagement ist nicht neu; es wird neu entdeckt.“ (Schaaf-Derichs 2003: 1) Vor dem Hintergrund des Umbaus des Wohlfahrtsstaates wird auch mit dem Begriff Sozialkapital nach Bourdieu argumentiert. Der Begriff ist nach Bourdieu sehr ambivalent. Einerseits wird Sozialkapital als unabdingbar für das

Funktionieren einer Gesellschaft beschrieben, andererseits wird es aber gesehen als ein Mechanismus, der zur Produktion sozialer Ungleichheit beiträgt. Die Ungleichheit entsteht nicht zuletzt auch durch die oben genannten drei Arten des Sozialkapitals nach Coleman. Abschließend muss noch festgehalten werden, dass „27% an einem bürgerschaftlichen Engagement interessiert [sind], ohne bereits engagiert zu sein.“ (Enquete-Kommission 2002: 107) Dieses Potenzial können Nonprofit Organisationen gezielt nutzen und damit den Einsatzwillen Ehrenamtlicher befriedigen. Zur Erschließung dieser Potenziale können Methoden des Fundraisings angewandt werden. Einige der Methoden werden in den folgenden Punkten dargestellt.

3.3 Fundraising

Der Begriff Fundraising ist mit dem deutschen Begriff Mittelbeschaffung übersetzbar und stammt aus dem Amerikanischen. Das Wort „Fund“ bedeutet übersetzt Schatz/ Kapital/ Mittel und „to raise“ aufbringen/ steigern. Eine eindeutige Übersetzung gibt es nicht. Eine reine Mittelbeschaffung von Spenden und Finanzmitteln ist mit Fundraising nicht gemeint. Vielmehr eine langfristige Beziehungsarbeit mit optimaler Nutzung der vorhandenen Ressourcen, sowohl für die Organisation selbst, als auch für den/ die SpenderIn. Es wird deutlich, dass ein gutes und langfristiges Fundraising nachhaltig auf- und ausgebaut werden muss. Fundraising „umfasst die Einwerbung von Spenden, öffentlichen Mitteln und Stiftungsmitteln. Auch die Akquisition von finanzieller Unterstützung durch Social Sponsoring kann einen Bereich des Fundraisings darstellen [...]“ (Stimmer 2000: 252) Das Fundraising umfangreicher ist als reines Sammeln von Geldspenden zeigt Michael Urselmann. „Unter Fundraising wird derjenige Teil des Beschaffungsmarketings einer Non(-)profit, nicht an Profit orientierter, Organisation verstanden, bei dem die benötigten Ressourcen ohne marktadäquate materielle Gegenleistung beschafft werden. Benötigte Ressourcen sind nicht nur Finanzleistungen, sondern auch Sachleistungen, Dienst-, einschließlich Arbeitsleistungen, Rechte und Informationen [...]“ (Urselmann 1999: 12). Teile des Beschaffungsmarketings „sind die Nutzung vorleistungsspezifischer Marktchancen, die langfristige Sicherung der Bezugsquellen und die Pflege der Beziehungen zu diesen.“ (Gabler Wirtschaftslexikon online, Stichwort: Beschaffungsmarketing) Demzufolge spiegelt sich Fundraising besonders in der Pflege der Beziehung und in Netzwerken unterschiedlicher Ausprägung wieder.

Hierdurch wird deutlich, dass Fundraising keine reine Geldspendensammlung ist und tiefgreifender verstanden werden muss. Marktadäquate materielle Gegenleistung bedeutet in diesem Kontext, dass eine Nonprofit Organisation keine auf dem Markt handelbare Ware als Gegenleistung anbietet.

Fundraising ist also Beziehungs- und Freundschaftspflege. Es darf dem Förderer nicht wie ‚verkaufen‘ dargestellt werden. „Wenn jemand sich mit einer Spende für ein Anliegen engagiert, so geschieht dies auf der Grundlage von ganz persönlichen Wertvorstellungen und Überzeugungen.“ (Haibach 2002: 22) Hier ist der Begriff Philanthropie zu nennen. Übersetzt werden kann er mit Menschenliebe und kommt aus dem Griechischen. In den USA steht der Begriff für Werte wie Eigenverantwortlichkeit, Solidarität oder Selbsthilfe und stützt die Gesellschaft dort von unten. (Vgl. Haibach 2002: 23 ff) Die Grundhaltung und Tradition in den USA ist, dass alle Menschen es als soziale Verpflichtung verstehen, ihren freiwilligen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. Die Verantwortung für das Gemeinwohl wurde hierzulande an den Staat delegiert, die Erwartungen an ihn sind sehr hoch. Jedoch wird in den letzten Jahren das Bürgerschaftliche Engagement durch ehrenamtliche Arbeit, Spenden oder durch staatlich finanzierte Programme zunehmend gefördert. Philanthropisches Engagement wirkt identitätsstiftend und bietet die Möglichkeit, Gesellschaft mitzugestalten. Folgendes Zitat rundet das Verhältnis zwischen Fundraising und Philanthropie aussagekräftig ab. „Potenzielle SpenderInnen haben die Qual der Wahl und sind oft [...] auf der Suche nach Möglichkeiten zur Befriedigung ihrer individuellen philanthropischen Neigungen. Dem Fundraising kommt eine zentrale Mittlerfunktion zwischen Gemeinwohlanliegen auf der einen und Förderern auf der anderen Seite zu.“ (Haibach 2002: 28) Fundraising ist somit eine langfristig angelegte Möglichkeit, gemeinsam mit Sponsoren bzw. Spendern soziale Zwecke zu verfolgen. Auch der Kontakt zu Netzwerken unterschiedlicher Art und Intensität kann bei der Umsetzung von Fundraisingmethoden unterstützend wirken. Die Methoden müssen zur Organisation und deren Zweck passen und auf die Partner zugeschnitten werden. Für Nonprofit Organisationen können Methoden wie Mailings, Spendenbriefe, Events, Sammlungen und Kollekten, Stiftungen und Zustiftungen, Mitgliederbeiträge, Bußgeldmarketing, Lotterien und Tombolas, Spenden zu bestimmten Anlässen, Haus- und Straßensammlungen,

Telefonmarketing, Patenschaften, Merchandising⁶ sowie viele weitere genannt werden.

Im Folgenden wird der Fokus auf die Fundraising-Methoden ‚Öffentlichkeitsarbeit‘, ‚Spenden und Spendenbriefe‘, ‚Sponsoring‘, ‚Stiftungen‘, ‚Beiträge‘ und ‚Fördervereine‘ gelegt. Denn eine umfassende Darstellung aller anwendbaren Fundraising-Methoden würde den Rahmen der Arbeit übersteigen. Dabei ist ersteres Grundlage für den Erfolg aller Fundraising-Methoden.

3.3.1 Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit ist zum einen Voraussetzung um Fundraising erfolgreich zu betreiben, zum anderen um eine Nonprofit Organisation erfolgreich zu führen. Als Grundlage bedient sich Öffentlichkeitsarbeit der Kommunikation, der Information und dem Image. Sie kann Basis für ehrenamtliche oder hauptberufliche Arbeit sein und in interner sowie externer Öffentlichkeitsarbeit unterschieden werden. Unter interner Öffentlichkeitsarbeit versteht man die Kommunikationswege innerhalb einer Institution und die Wertvorstellungen der MitarbeiterInnen sowie deren Familienangehörigen. Kommunikationswege innerhalb einer Institution können durch Austauschtreffen (Meetings), schwarze Bretter, Vereinshefte oder ähnlichem sichergestellt werden. Mit externer Öffentlichkeitsarbeit sind die Informationen und Kommunikationswege nach außen gemeint. Hierbei spielt das Image einer Institution eine wichtige Rolle. Dieses ‚Bild nach außen‘ kann sich durch Werbekampagnen, Mund-zu-Mund-Propaganda oder das Verhalten der eigenen MitarbeiterInnen stark und schnell verändern. Für die Institution sowohl in positiver als auch in negativer/schädigender Hinsicht. „Öffentlichkeitsarbeit ist die zielgerichtete und planvolle Organisation und Evaluation von dialogischen Kommunikationsprozessen ...“ (Stimmer 2000: 458) Ihre Aufgaben sind unter anderem, neben der Information und Kommunikation, die Kooperation und Vernetzung, das Herstellen von Transparenz, das Beteiligen relevanter Personen oder Gruppen sowie die Schaffung eines öffentlichen Interesses. „Die Bildung von [...] Skandalisierung von gesellschaftlich

⁶ Merchandising i.d.S. sind unterschiedlichste Produkte mit einem Wiedererkennungswert der verkaufenden Nonprofit Organisation. Die Produkte sind qualitativ wertvoller als reine Werbe- bzw. Streuartikel und dienen der Zufriedenheit und Identifikation des Käufers mit der NPO.

relevanten Themen führte zu einem systematischen Einsatz [von Öffentlichkeitsarbeit], so daß sie seit dem als eine Arbeitsform der Sozialen Arbeit verstanden wird.“ (Stimmer 2000: 459) Dies zeigt die Wichtigkeit, soziale Themen öffentlich zu diskutieren.

3.3.2 Spenden und Spendenbriefe

Mit dem Begriff Fundraising fällt oft auch das Wort Spende. Das Fundraising umfangreicher und langfristiger betrachtet werden muss, als Spendenmittel zu akquirieren, wurde bereits aufgezeigt. Spenden sind ein großer und wichtiger Bereich im Fundraising. Unter Spenden werden im Allgemeinen Geld- und Sachspenden sowie Zeitspenden verstanden. Gerade Zeitspenden und das Einbringen von Know-how stellen für Nonprofit Organisationen einen wichtigen Bereich dar und dürfen nicht unterschätzt werden. Die Besonderheit der Spenden, in Abgrenzung zum Sponsoring, ist, dass sie bereitgestellt werden, ohne eine Gegenleistung zu erwarten. Lediglich eine Anerkennung in Form von öffentlichen, symbolischen Scheckübergaben oder Steuervorteilen auf Grund von Zuwendungsbescheinigung bringen Spenden mit sich. Die Nutzung steuerlicher Vorteile für die Förderer/ Spender ist jedoch nur möglich, wenn die Organisation vom zuständigen Finanzamt als gemeinnützig anerkannt ist.

Das Spendenmailing und der Spendenbrief sind vom Aufbau ähnlich. Das Mailing in Form eines Serienbriefes richtet sich nach professionellen Direktmarketingprinzipien an tausende Menschen und erreicht somit die breite Masse der Bevölkerung. Für viele kleine Nonprofit-Organisationen ist das Mailing jedoch recht aufwendig und kostenintensiv, da beispielsweise das Budget für Portokosten nicht zur Verfügung steht. „Mailings werden in erster Linie von Wirtschaftsunternehmen eingesetzt, die damit neue KundInnen werben [...].“ (Haibach 2002: 242) In den vergangenen Jahren haben immer mehr deutsche Nonprofit-Organisationen das Mailing als Fundraising-Methode entdeckt. Viele Haushalte werden mittlerweile jedoch von diesen Mailings überflutet und als Organisation sollte dies zumindest bedacht werden. In den USA hat sich bereits das Schimpfwort „Junk Mail“ (Schundpost) etabliert. Dort erhalten die BürgerInnen allerdings wesentlich mehr solcher Mailings als in Deutschland. (Vgl. Haibach 2002: 242) Ein Spendenbrief hingegen kann auch

handgeschrieben sein und an hundert Personen aus dem Stadtteil versendet werden. Die Methoden der Ansprache und der Aufmachung dieses Spendenbriefes sind oftmals entscheidend für die Annahme und Spende der BürgerInnen. Die Aufmachung sollte ein persönliches Gespräch nachbilden und klare Formulierungen beinhalten. Für die Entwicklung von Beziehungen zu SpenderInnen stellt er ein unverzichtbares Instrument dar. „Meist reagieren die Leute auf Mailings von Spendenorganisationen, für die sie Sympathien hegen, weniger negativ als bei Werbebrieffen von Organisationen, die ihnen unbekannt oder unsympathisch sind.“ (Haibach 2002: 243) Einmal jährlich reicht die Versendung von Spendenmailings oder -briefen nicht aus. Aktive Förderer und Spender sollten mindestens drei bis vier Spendenbriefe pro Jahr erhalten, da sonst der Prozess des Interessenweckens von vorne beginnt. (Vgl. Haibach 2002: 244) Dies bedeutet, dass die Organisation ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung haben muss und aktiv einsetzen kann.

3.3.3 Sponsoring

Eine weitere Fundraising-Methode ist das Sponsoring, welche zur Finanzierung einer Nonprofit Organisation beitragen kann. „Im Gegensatz zur einseitigen Bereitstellung von [...] Spenden oder durch andere Förderinstrumente, ist SP [Social Sponsoring] darauf ausgerichtet, in einem auf Gegenseitigkeit beruhenden System Unterstützung [...] durch Dritte einzuwerben.“ (Stimmer 2000: 605). Als Grundlage für Social Sponsoring dient ein so genannter Sponsoringvertrag zwischen einer NPO und einem wirtschaftlichen Unternehmen. Es unterstützt beispielsweise in Form von Geld- und Sachleistungen und die Organisation lässt sich in die Unternehmenskommunikation des Sponsors einbinden. Das Unternehmen kann durch seine Förderung an die Öffentlichkeit treten, sein Unternehmensimage verbessern und sich vor Konkurrenten profilieren. Sponsoring ist im Bereich Sport am weitesten entwickelt und dadurch am bekanntesten. In diesem Bereich fließen ca. 80% der Sponsorenmittel, wobei es im sozialen Bereich lediglich ca. 5% sind (vgl. Stimmer, 2000, 605). Das zeigt, dass Social Sponsoring in der Sozialen Arbeit noch in den Anfängen steht.

3.3.4 Stiftungen

In Deutschland gab es im Jahr 2012 knapp 20.000 Stiftungen⁷ mit unterschiedlichen Rechtsformen und Stiftungszwecken. Zu den Rechtsformen zählen ‚rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts‘, ‚Treuhandsiftungen‘, ‚Stiftungs-GmbH’s‘ und ‚Stiftungsvereine‘. Rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts unterliegen der staatlichen Aufsicht und verwenden das Vermögen für einen bestimmten Zweck. Stiftungs-GmbH’s sind demgegenüber in der Vermögensverwendung flexibler als eine rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts. Der Stiftungszweck ist jedoch meist nicht auf eine dauerhafte Zweckerfüllung ausgelegt, da die Gesellschafter jederzeit die Aufhebung der GmbH beschließen können. Bei Treuhandsiftungen kommt das Vermögen einem Zweck auf Dauer zu, ohne eine Struktur durch eine Satzung schaffen zu müssen. Das Vermögen wird hier durch einen Treuhänder verwaltet. Daher werden sie auch unselbstständige, nichtrechtsfähige oder fiduziarische Stiftung genannt. Stiftungsvereine können die Vermögensverwendung auf Grundlage des Vereinsrechts durch ihre Satzung sehr gut gestalten. „Während [jedoch] die rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts und die Stiftungs-GmbH durch ihre Strukturen eine Kontinuität in der Willensbildung gewährleisten, besteht bei einem Stiftungs-Verein die Gefahr, dass es aufgrund wechselnder Mitglieder und unkalkulierbarer Mitgliederentscheidungen zu einer Fremdeinflussnahme kommt.“ (Quelle: www.stiftungen.org, Bundesverband Deutscher Stiftungen; Zugriff: 19.01.2013) Die unterschiedlichen Förderrichtlinien und differenzierten Vorstellungen über die Antragsgestaltung und –abwicklung erschweren eine Förderung externer Projekte. Der jeweilige Stiftungszweck regelt dabei Art und Umfang der Förderung von Projekten oder Initiativen und stellt somit die Rechtsgrundlage dar. So kann ein Umweltprojekt von einer Stiftung nicht gefördert werden, wenn der Zweck der Stiftung die Förderung der kulturellen Bildung ist. Viele große Stiftungen haben relativ offen formulierte Zwecke und engagierten sich in den Bereichen Soziales, Bildung, Wissenschaft und Forschung. Es wird zwischen operativen Stiftungen und Förderstiftungen unterschieden. „Operative Stiftungen sind Organisationen, deren Zweck in der Unterhaltung von Einrichtungen oder in der Durchführung von Programmen liegt.“ (Haibach 2002: 326) Hierbei handelt es sich häufig um Altenheime, Krankenhäuser, wissenschaftliche Einrichtungen, Behinderteneinrichtungen oder Museen, die als operative Stiftungen tätig sind. Einige

⁷ Siehe Abbildungsverzeichnis Abb. 3

verwirklichen eigene Projekte in Kooperation mit anderen Stiftungen oder Trägern sozialer Einrichtungen. In vielen Fällen bedeutet es, dass solche Stiftungen keine Förderanträge von „Nicht-Kooperationspartnern“ oder externen Einrichtungen annehmen und bewilligen können. Interessanter für Einrichtungen, die Gelder benötigen, sind Förderstiftungen, die durch Vergabe von Fördermitteln ihren Stiftungszweck erfüllen. Etwa zwei Drittel der deutschen Stiftungen sind Förderstiftungen. (Vgl. Fabisch 2006). „... [Sie] sind Organisationen, die Fördermittel an Dritte vergeben. Empfänger sind in der Regel gemeinnützige Organisationen oder Einzelpersonen.“ (Haibach 2002: 327) Aus einer repräsentativen Stiftungsumfrage (2010) des Bundesverbands Deutscher Stiftung geht hervor, „dass bürgerschaftliches Engagement vergleichsweise selten im Rahmen des gleichnamigen Satzungszwecks gefördert wird. Grund hierfür könnte sein, dass es erst seit 2007 als gemeinnützig eingestuft und damit als steuerlicher Gemeinnützigkeitszweck anerkannt ist.“ (Kurzstudie „Engagementförderung durch Stiftungen in Deutschland“: 9) Die Stiftungsumfrage ermittelte auch, dass bürgerschaftliches Engagement oft von kleineren Stiftungen gefördert wird. Zu beachten ist, dass die Anzahl und das Kapital dieser Stiftungen nichts über Umfang der Aktivitäten und Fördervolumen aussagen. Zudem muss berücksichtigt werden, dass viele Stiftungen Neuerungen und Lösungsansätze mit Vorbildcharakter fördern.

Zusammenfassend wird festgehalten, Stiftungs-Fundraising bedarf einer ausführlichen Recherche und jeder Antrag muss individuell gestaltet werden. Das bedeutet einen großen zeitlichen Aufwand. Es kann jedoch ein großer Erfolg für die antragstellende Nonprofit-Organisation sein.

3.3.5 Beiträge

Eine weitere Fördermöglichkeit für Nonprofit Organisationen ist die Erhebung von Mitgliedsbeiträgen. Mitglieder zahlen einen Mitgliedsbeitrag an einen Verein und erwarten auf der einen Seite dafür eine Gegenleistung. Auf der anderen Seite müssen diese Beiträge die in der Satzung stehenden Aufgaben des Vereins finanzieren. Damit stellen sie vor allem die finanzielle Basis eines Vereins sicher. (Vgl. Lehmann 2010: 187 ff.) Die Herausforderung besteht in der Festlegung der Beitragshöhe und Art. Die Höhe der Beiträge ist je nach Vereinszweck sehr

unterschiedlich und korreliert sehr eng mit der Mitgliederanzahl. Ein Beispiel über die Beitragshöhen und –arten wird unten im Gliederungspunkt 4.1.2 vorgestellt. Viele Vereine bieten aktive Mitgliedschaften mit unterschiedlichster Mitgliederstruktur, Ehrenmitgliedschaften und Fördermitgliedschaften. Fördermitglieder sind meist Mitglieder, die aus zeitlichen oder sonstigen Gründen den Pflichten nicht nachkommen können, jedoch ein sehr starkes Interesse am Verein haben. Da Fördermitglieder keine Vereinspflichten in Form von Arbeitsleistungen wahrnehmen, sind sie auch nicht stimmberechtigt. Die Beitragshöhen werden grundsätzlich von der Mitgliederversammlung festgelegt bzw. sind nur durch diese änderbar. Sie können sich an der Mitgliederstruktur (z.B. Kinder, Jugendliche, Erwachsene, Studierende etc.) orientieren. Vorsicht ist geboten, wenn zu ändernde Mitgliedsbeiträge eine Änderung der Satzung hervorrufen. Bei eingetragenen Vereinen muss jede Satzungsänderung notariell beglaubigt werden und kostet somit. Die Kosten können vermieden werden, indem in der Satzung auf eine Beitragsordnung verwiesen wird. Beitragsordnungen können dann durch Beschluss der Mitgliederversammlung geändert werden, muss allen Mitgliedern zugesendet werden und bedarf damit keiner notariellen Beglaubigung. Änderungen sollten jedoch dem Vereinsregister und dem zuständigen Finanzamt umgehend zugesandt werden.

3.3.6 Fördervereine

Fördervereine in der Rechtsform eines eingetragenen Vereines beschaffen Mittel für andere Organisationen. Ist der Empfänger der Mittel selbst eine steuerbegünstigte Körperschaft, ist der zuwendende Förderverein meist auch steuerbegünstigt. „Die Spendensammlung über einen Förderverein empfiehlt sich dann, wenn die zu begünstigende Organisation selbst keine Mitglieder [z.B. zur Finanzierung hat] [...].“ (Bachert, Schmidt 2010: 154) Ein besonderes Merkmal eines Fördervereins ist, dass er nahezu alle seine Vermögensmittel wie Geld- und Sachmittel einer anderen gemeinnützigen Körperschaft zukommen lassen kann. Die unterstützte Organisation muss die zugewendeten Mittel dabei ausschließlich für ihren gemeinnützigen Zweck verwenden. Die Vorstandsmitglieder beider Vereine dürfen nicht identisch sein und der Förderverein darf sich nicht beeinflussen lassen. Das Finanzamt könnte dadurch die Gemeinnützigkeit aberkennen.

Der Förderverein kann in seiner Satzung bestimmen, ob er einen konkreten Verein/ konkrete Organisation fördert oder einen förderungsfähigen Bereich im Sinne der Abgabenordnung unterstützt. (Vgl. www.meinverein.de; Zugriff: 24.01.2013)

4. Praxisbeispiel - Pfand Collection e.V.

Das Praxisbeispiel Pfand Collection e.V. verdeutlicht, unter welchen Rahmenbedingungen und Grundlagen sich der gemeinnützige Verein gegründet hat und welche Voraussetzungen noch erfüllt werden mussten. Das Beispiel kann als Handlungskonzept bzw. Handlungsempfehlung verstanden werden und zeigt Vorteile, vor allem die der Netzwerkarbeit, auf.

4.1 Entstehung Pfand Collection e.V.

Der Pfand Collection e.V. wurde von Studierenden der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW Hamburg) gegründet. Die Gründung konnte auf Erfahrungen, institutionelle Netzwerke und Kontakte zur HAW Hamburg eines studentischen Projektes zurückgreifen. Das studentische Kooperationsprojekt namens „HAW-Pfand-Collection“ wurde im April 2010 von zwei HAW-Studierenden initiiert. Anlass dieser Projektinitiierung war es, ein Jugendprojekt namens „Pfand-Abhol-Service“ der offenen Kinder- und Jugendeinrichtung des Stadtteilprojektes Sonnenland e.V. zu unterstützen. Hierbei verteilten Jugendliche des Projektes Flyer in ihrem Stadtteil und holten, nachdem die SpenderInnen anriefen, das gespendete Pfand ab. Der Erlös kam dem Aufbau eines Musikangebotes für die Jugendlichen zu Gute. Um den Erlös dieses Jugendprojektes zu steigern, wurden im Rahmen des „HAW-Pfand-Collection“ Projektes drei grüne umgebaute Regentonnen, so genannte CampusBoxen⁸, auf dem Gelände der Hochschule am Berliner Tor und der Alexanderstraße aufgestellt. Alle Studierenden, MitarbeiterInnen der HAW Hamburg und die umliegende Nachbarschaft konnten sich durch den Einwurf ihrer leeren Pfandflaschen beteiligen und so das Projekt unterstützen. Nach einem Semester konnte dem Jugendprojekt und dem Musikangebot ein Erlös von 120 € beigesteuert werden.

⁸ Bild der CampusBox: siehe Abbildungsverzeichnis Abb. 5

Bereits der Name des Unterstützungs-Projektes „studentisches Kooperationsprojekt“ symbolisierte das Ziel dieses Projektes, ‚Studierende bauen auf Kooperation‘. So wurden zur Realisierung der Projektidee, soziale Einrichtungen zu unterstützen, viele Gespräche und Projektvorstellungen mit dem AStA der HAW Hamburg und unterschiedlichsten Gremien und Abteilungen der Hochschulverwaltung geführt. Themen wie Konzepterstellung, Finanz- und Werbeplanung wurden dabei parallel zu den Vorlesungen von den studentischen Projektgründern entwickelt und bestmöglich umgesetzt. Nach erfolgreicher Antragstellung und Vorstellung des Projektes erhielt das Projekt für die CampusBoxen und zur Umsetzung des von vornherein befristeten Projektes vom AStA und dem Präsidium der HAW Hamburg finanzielle Unterstützung.

Die Pfanderlöseinnahmen mussten zur ordnungsgemäßen Buchführung auf ein Bankkonto eingezahlt werden, damit die Gelder gespendet werden konnten. Ordnungsgemäße Buchführung beinhaltet unter anderem die Grundsätze der Klarheit und Übersichtlichkeit, die Vollständigkeit und Richtigkeit sowie der Grundsatz der rechtzeitigen und geordneten Buchung. (Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung; Zugriff: 14.02.2013) Da das Projekt rechtlich jedoch eine Initiative von Studierenden war, die einen Zusammenschluss von Privatpersonen darstellen, konnte kein Spendenkonto eingerichtet werden. Daher suchten die Initiatoren an der Hochschule nach einer Organisation, die ein Konto einrichten würden. Dank des Weiterbildungszentrums WinQ gelang die Kontoeinrichtung.

Zur Bekanntmachung des Projektes wurden Flyer mit einem Pfandflaschen-Spendenaufwurf verteilt, Beiträge über die Newsletter des AStA und Infobriefe an die ProfessorenInnen des Departments Soziale Arbeit erstellt, sowie bei Hochschulveranstaltungen mitgewirkt und teilgenommen. Im Rahmen eines Kreativseminars des Departments Soziale Arbeit konnte sogar ein humorvolles Hörspiel⁹ über „den Lebensweg einer Dose“ von Studierenden des 3. Semesters, nach individueller Rücksprache mit den Lehrenden, entwickelt werden. Neben den positiven Rückmeldungen von Studierenden, ProfessorenInnen und

⁹ Auf Anfrage an flaschenpost@pfandcollection.de erhältlich

Hochschulmitarbeitern zeigte der erzielte Pfanderlös Erfolge. Im ersten Semester waren es 120 € und im zweiten Semester 272 € Pfanderlös, jeweils innerhalb von 12 Wochen. Ende 2010 standen die Projektgründer dann vor der Entscheidung, das Projekt abzuschließen, oder die bereits vorhandenen Erfolge, Netzwerke und Erfahrungen zu nutzen, um in einem Verein aufgehen zu können. Schließlich wurde das studentische Kooperationsprojekt „HAW-Pfand-Collection“ durch eine Selbstevaluation nach etwa einem Jahr abgeschlossen.

Die Veränderungen, vor allem die strukturellen Neuerungen, vom studentischen Projekt hin zu einem eingetragenen und gemeinnützig anerkannten Verein werden im folgenden Abschnitt vorgestellt.

4.1.1 Strukturelle Veränderung vom Projekt zum eingetragenen Verein

Die meisten Projekte im sozialen Bereich sind zeitlich begrenzt. „Ein Projekt ist eine zeitlich befristete, relativ innovative und risikobehaftete Aufgabe von erheblicher Komplexität, [...].“ (Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Projekt: Zugriff 28.01.2013) Die Aufgaben in einem Projekt sind sehr anspruchsvoll. Die größte Herausforderung war es zum einem, viele PfandspenderInnen zu informieren und zum Spenden zu begeistern. Viele Kontakte aus unterschiedlichsten Bereichen mussten geknüpft, aufgebaut und gepflegt werden. Zum anderen besuchten die Projektgründer ihre Vorlesungen, um ihre Prüfungen zu bestehen. Somit war die Zeit für die kontinuierliche Projektarbeit sehr beschränkt und die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern musste umso höher sein. Aus diesem Grund wurde im Herbst 2010 verstärkt nach Studierenden zur ehrenamtlichen Leerung der CampusBoxen gesucht. Bereits hier zeigte sich die Schwierigkeit in der Akquirierung neuer HelferInnen. Neben der Anwerbung durch Flyer, AStA-Newsletter-Beiträgen und Verteilung von Gummibärchen mit Informationen konnten in der Folge einige neue Studierende durch die Orientierungs-Woche¹⁰ des Departments Soziale Arbeit geworben werden. Durch die positive Annahme des studentischen Kooperationsprojektes, welches sich durch den Anstieg des Pfanderlöses zeigte,

¹⁰ Die Orientierungs-Wochen am Department Soziale Arbeit finden immer vor Beginn des Wintersemesters statt und dienen den neuen Studierenden dem besseren Zurechtfinden an der Hochschule.

entstand die Entscheidung der Projektgründer für eine Weiterführung und –entwicklung der Idee. Die Selbstevaluation des Projektes verdeutlichte einerseits die noch zur Verfügung stehenden Ressourcen und Potenziale, als auch den Bedarf nach „fachlicher“ Unterstützung zur Gründung eines Vereins. Diese Unterstützung basierte vor allem auf die Informationen des HAW GründungsServices¹¹ sowie dem guten Kontakt zu Nicos Farm e.V.¹² „Der GründungsService steht für eine innovative und kreativ- professionelle Dienstleistung, die von der Gründungsidee bis zu der Unternehmensgründung reicht.“ ([www.haw-hamburg.de/\[...\]/gruendungsservice\[...\]](http://www.haw-hamburg.de/[...]/gruendungsservice[...]); Zugriff: 14.02.2013) Der Leiter des GründungsServices stand dem Gründungsteam des Pfand Collection e.V. mit wertvollen Erfahrungen, Anregungen und Kontaktvermittlungen sehr hilfsbereit zur Seite. Ebenfalls beschleunigten die Kontakte zu Nicos Farm e.V. den gesamten Gründungsprozess durch beispielsweise wichtige Hinweise zur Satzungsformulierung. Nicos Farm e.V. kümmert sich um die Belange behinderter Kinder sowie deren Eltern und wurde im Herbst bzw. im Wintersemester 2010/11 durch den Pfanderlös und Erlösen aus Veranstaltungen gefördert. Neben der Durchführung der Selbstevaluation mussten rechtliche Grundlagen, wie unter Punkt 2.3 dargestellt, in der Gründungsphase geschaffen werden. Somit musste eine Satzung nach den rechtlichen Vorgaben erstellt werden, damit der Zweck des Vereins in der Abgabenordnung (AO) wiederzufinden ist und vom zuständigen Finanzamt als gemeinnützig anerkannt werden konnte. Die Gemeinnützigkeit ermöglicht den SpenderInnen anhand der Zuwendungsbescheinigungen die steuerliche Absetzbarkeit ihrer Spende. Seit Gründungsbeginn gab es das Vorstandsziel, einen Raum für Vereinsarbeit, Mitgliedertreffen und als Anlaufstelle für Interessierte und/ oder eine Materialkammer zu erhalten. Nach vielen Gesprächen mit unterschiedlichen HAW Institutionen und Bereichen, viel Überzeugungsarbeit und persönlichem Einsatz stellte das Präsidium der Hochschule dem Pfand Collection e.V. ein kleines, aber ausreichendes Büro zur Verfügung. All die strukturellen Veränderungen wären ohne das erschaffene institutionelle Netzwerk durch die Projektgründer und deren ehrenamtlichem Engagement in diesem Ausmaß nicht möglich. Im Frühjahr 2011 wurden dann auch die CampusBoxen von neuen Pfandboxen¹³ abgelöst. Sie symbolisierten nicht nur

¹¹ Weitere Informationen unter: <http://www.haw-hamburg.de/gruendungsservice.html>

¹² Weitere Informationen unter: <http://www.nicosfarm.de>

¹³ Siehe Abbildungsverzeichnis Abb. 6

die sichtbare Veränderung vom Projekt zum Verein, sondern überzeugten auch durch ihre stabilen Fasseigenschaften. Mit Hilfe von engagierten Studierenden, einem Fasshandel und dem Institut für Werkstoffkunde (IWS) an der HAW Hamburg gelang die Konstruktion und Fertigung dieser Pfandboxen.

Ein weiterer großer Schritt zur Vereinsgründung setzte personelle Veränderungen und damit einhergehende Verantwortungsveränderungen voraus. Diese werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

4.1.2 Personelle Veränderung und Verantwortung

Bereits in der Gründungsphase entwickelten sich die ehemaligen Projektleiter und -helferInnen zu angehenden Mitgliedern. Eine Vereinsgründung setzt mindestens sieben Mitglieder voraus, die von der Idee zu begeistern sind. (Vgl. §56 BGB) Der Pfand Collection e.V. konnte schließlich am 10. Dezember 2010 mit elf Gründungsmitgliedern gegründet werden. Bereits nach drei Monaten war der Verein im Vereinsregister eingetragen und vom Finanzamt als gemeinnützig anerkannt. Nach Erfahrungen des HAW GründungsServices dauert diese Gründungsphase in Hamburg meist etwa sechs Monate. Für alle Mitglieder war es die erste eigene Vereinsgründung und ein Schritt, der jede/n gewiss persönlich weiterentwickelt hat. Neben stimmberechtigten Mitgliedern (20 € Mitgliedsbeitrag pro Jahr), Fördermitgliedern (50 € Mitgliedsbeitrag im Jahr) und Ehrenmitgliedern sieht die Beitragsordnung studentische Mitglieder (0 € Mitgliedsbeitrag im Jahr) vor. Die Deckung der Fixkosten für die Mitgliederhaftpflichtversicherung kann bislang mit dem Budget als studentische Initiative des AStA abgerechnet werden. Grundsätzlich dienen die Beiträge in erster Linie der Deckung der Versicherungskosten und der Mitgliederpflege. Die Beitragsordnung des Pfand Collection e.V. ist Bestandteil der Satzung und wurde bei der Gründung separat erstellt und beschlossen, damit Beitragsänderungen oder ähnliches keine Satzungsänderung zur Folge hat und damit notariell beglaubigt werden müsste. Denn eine Satzungsänderung ist ein schwieriges Thema, mit viel Zeit und Kosten verbunden. (Vgl. Lehmann 2010: 22) Da die studentischen Mitglieder mehrmals pro Semester die Pfandboxen in einem

Zweierteam leeren und der Verein als studentische Initiative¹⁴ über den AStA der HAW Hamburg gefördert wird, sind sie von Beiträgen befreit. Die ehrenamtliche Leerung der Pfandboxen blieb Hauptaufgabe der studentischen Mitglieder. Die Anforderungen an die Aufgaben wie Wahrnehmung von Notarterminen, Beantragung der Gemeinnützigkeit, Organisation von Versammlungen, Erstellung von Rechenschaftsberichten etc. stiegen bzw. erhielten eine feste Struktur. Das Engagement der Studierenden wurde durch verschiedene HAW-interne Veranstaltungen oder auch einer Illustrationskampagne^{15 16} verstärkt. Damit gilt im Pfand Collection e.V. als besondere Herausforderung, das Engagement, ferner das studentische Engagement, zu wecken, als „Daueraufgabe“. Die Motive der Einzelnen spielen dabei eine entscheidende Rolle. Die Enquete-Kommission hat dazu vier grundsätzliche Motivgründe herausgearbeitet. Die altruistischen, instrumentellen, moralisch-obligatorischen und gestaltungsorientierten Motive werden dargestellt, die durchaus gegensätzlich sein können. Altruistische Motive sind z.B. durch Solidaritätsgefühl für Arme und Notleidende geprägt, hingegen sind instrumentelle Motive geformt durch z.B. das Erlangen neuer Erfahrungen und Fähigkeiten oder um andere Menschen zu treffen, Kontakte zu knüpfen. Moralisch-obligatorische Motive werden durch moralische oder religiöse Pflichten und politische Verpflichtungen und Wertekonzeptionen symbolisiert. Aktive Partizipation und Mitbestimmung, Kommunikation und soziale Integration sowie Veränderung gesellschaftlicher Missstände charakterisieren die gestaltungsorientierten Motive. (Vgl. Enquete-Kommission 2002: 51) Für die Vereinsmitglieder sind somit vor allem die altruistischen, instrumentellen und gestaltungsorientierten Motive am bedeutsamsten, jedoch von Person zu Person sehr unterschiedlich und müssen individuell betrachtet werden. Die Motive des Engagements herauszufinden ist eine Aufgabe eines Vereinsvorstandes. „[...] denn die [...] Mitglieder [...] erwarten eine professionelle Vereinsführung [und damit verbundene

¹⁴ Die aktuelle Förderung als studentische Initiative durch den AStA der HAW Hamburg deckt u.a. die Kosten der Haftpflichtversicherung der studentischen Mitglieder und endet, für den Pfand Collection e.V., im Mai 2013 sofern kein neuer Antrag eingereicht und bewilligt wird.

¹⁵ Eine Studierende entwickelte für den Pfand Collection e.V. „Sei keine Flasche – Mach mit!“ Postkarten und Plakate. Ziel war es, die Pfandbox-Standorte den neuen Studierenden bekannt zu machen und den Verein innerhalb der Hochschule zu vernetzen. (Vgl. Flyer des Pfand Collection e.V.)

¹⁶ Siehe Abbildungsverzeichnis Abb. 7

‚Personalführungskompetenzen‘].“ (Lehmann 2010: 17) Auch wenn der Vorstand aus studentischen Mitgliedern besteht, trifft dies zu. Der Pfand Collection e.V. fördert instrumentelle und gestaltungsorientierte Motive der Mitglieder durch die Ausstellung von Referenzschreiben ab einem Jahr Mitgliedschaft. Die Referenzschreiben stellen die jeweiligen Tätigkeiten und Kompetenzen der Mitglieder dar und sind für Bewerbungen vorteilhaft.

Ferner bedarf es viel Zeit und Einsatzbereitschaft, um Netzwerke zu pflegen, teilweise auch zu beenden, neue zu initiieren und zu festigen. Es kann auf der einen Seite viel nachgelesen, recherchiert und erfragt werden, doch ohne Netzwerke, Kontakte zu unterschiedlichen Bereichen und damit einhergehendem Wissenstransfer, ist eine Vereinsgründung und vor allem eine gute Vereinsarbeit nur schwer zu realisieren.

Um Potenziale vom Engagement der Studierenden an der HAW Hamburg empirisch zu ermitteln und zu verarbeiten wurde in Kooperation mit dem AStA eine Umfrage erhoben, die im folgenden Punkt detailliert dargestellt wird.

4.2 Empirische Untersuchung zum studentischen Engagement und Bekanntheitsgrad des Vereins an der HAW Hamburg

In der empirischen Sozialforschung gibt es einige Methoden und Techniken, um soziales Handeln zu untersuchen. Die Techniken hängen dabei von der Fragestellung, den Zielen und den Rahmenbedingungen der Studie ab. Die eingesetzten Methoden werden durch das soziale Handeln bestimmt. (Vgl. Schaffer 2002: S. 27) Dabei wird „unter sozialem Handeln [...] in Anlehnung an Max Weber (1921) solches Handeln verstanden, das[s] von seiner Absicht her auf das Handeln anderer bezogen wird und daran in seinem Ablauf orientiert ist.“ (Schaffer 2002: S. 28) Der Untersuchungsgegenstand der quantitativen Befragung war zum einen, ob Studierende sich ehrenamtlich im Pfand Collection e.V. engagieren würden und/ oder ob sie schon einmal eine Pfandflasche gespendet haben. Zudem waren die Beweggründe für oder gegen die Flaschenspende von Bedeutung. Zum anderen ging es um die Erfassung des Bekanntheitsgrades des Vereins an der HAW Hamburg. Nach mehr als zwei Jahren Vereinsarbeit, sollten belegbare Zahlen

ermittelt werden, um die vielen, jedoch sehr subjektiven Eindrücke, der Mitglieder belegen zu können. Die Gesamtbefragung umfasste neben dem Bereich Pfand Collection e.V. die Themenbereiche ‚Allgemeine Fragen zum AStA‘, ‚Campusleben‘, ‚Studierendenausweis (Chipkarte)‘ sowie Fragen zum Thema ‚sexuelle Belästigung‘. Anfang Mai wurde diese vom AStA per Email an alle etwa 13.000 Studierenden verschickt. Es wurde sich für eine quantitative Befragung entschieden, da das Erlangen eines Überblicks zu diesem Thema oberstes Ziel war. Auf Basis der Umfrage konnte der Verein entsprechende Maßnahmen erarbeiten und einleiten.

Im Folgenden wird der Teilbereich „Pfand Collection“ der Gesamtbefragung mit dem oben genannten Untersuchungsgegenstand dargestellt.

4.2.1 Ablauf der Befragung

Bei der Durchführung, der Datenerhebung und der Datenaufbereitung der Befragung setzte der AStA der HAW Hamburg und der Pfand Collection e.V. auf die Erfahrungen und Kompetenzen von EQA¹⁷. Es ist eine Serviceeinrichtung der HAW Hamburg für Evaluation, Qualitätsmanagement und Akkreditierung. Die Datenanalyse und -interpretation wurde durch das Wissen von studentischen Mitgliedern aus dem Seminar „Empirische Forschungsmethoden der Sozialen Arbeit“ erfasst. Bei der Befragung ging es dem Pfand Collection e.V. um die Gewinnung ganz konkreter Daten. Bisher bestanden konkrete Daten überwiegend aus den Pfanderlösen und den Spendensummen, also den Einnahmen und Ausgaben.

4.2.1.1 Planung und Datenerhebung (quantitativ)

Die Formulierungen der Fragen wurden von studentischen Mitgliedern und deren Kenntnisse aus dem Modul „empirische Forschungsmethoden“ des 4. Semesters am Department Soziale Arbeit erarbeitet. Die Fragen wurden möglichst einfach und genau formuliert, damit die Begriffe allen geläufig sein konnten. Auf Doppelverneinung und wertbesetzte Begriffe wurde explizit verzichtet. Der Fragebogenteil wurde vor Umfragebeginn von etwa 15 Studierenden unterschiedlicher Semester und Fachrichtungen sowie unterschiedlichen Alters als

¹⁷ Weiter Informationen unter: <http://www.eqa.de/index.html>

Probedurchgang ausgefüllt. Hierbei ging es im Wesentlichen um die Verständlichkeit und die Bearbeitungsdauer des Fragebogens. Die befragten Studierenden wurden vor dem Probedurchgang informiert und schilderten im Anschluss an diesen Durchgang Ihrem Eindruck des Fragebogens. Verbesserungsvorschläge wurden eingearbeitet und letzte Änderungen vorbenommen. Wie erwartet nahm die gesamte Planung und Ausarbeitung dieses Fragebogens viel Zeit in Anspruch, die jedoch von vorherein ausreichend einkalkuliert wurde. Die Grundgesamtheit der beantworteten Fragebögen betrug N = 1176. Eine Resonanz, die der Verein alleine vermutlich nicht bekommen hätte, zumal der Zugriff auf Verteiler-Emailadressen für den Pfand Collection e.V. nicht zugelassen war. Die Rücklaufquote ist immer sehr wichtig, sofern ein repräsentatives Ergebnis erzielt werden soll. Eine Anonymitätssicherung wurde bereits zu Beginn des Gesamtfragebogens erteilt, eine Selbstverständlichkeit einer seriösen und wissenschaftlichen Untersuchung. (vgl. Schaffer 2002: S. 33) Offene Fragestellungen wurden manuell geclustert.

4.2.1.2 Datenanalyse und Interpretation zum Engagement

Die vierte Frage wurde von fast allen beantwortet (1119 von 1176 Nennungen). Bei dieser Frage ‚Könntest du dir vorstellen, dich im Pfand Collection e.V. zu engagieren?‘ bejahten lediglich 8,7%, das sind ca. 97 Nennungen, diese Frage. Das sind zwar recht wenige, die sich ein Engagement vorstellen können, jedoch wurden solche Ergebnisse vermutet. Immerhin 88 Befragte gaben an, in welchem Bereich sie gerne unterstützen würden. Dabei standen folgende Möglichkeiten zur Auswahl, die nach Häufigkeit der Nennungen dargestellt sind:

- Erschließung neuer Pfandbox-Standorte 25% (ca. 22 Nennungen)
- Bereich Öffentlichkeitsarbeit 22,7% (ca. 20 Nennungen)
- Bereich Veranstaltungen & Events 17% (ca. 15 Nennungen)
- Leerung der drei Pfandboxen 13,6% (ca. 12 Nennungen)
- Sponsoren / Spendenmanagement 10,2% (ca. 9 Nennungen)
- die Bereiche Allgemeine Recherchetätigkeiten 5,7% sowie konzeptionelle Weiterentwicklung, z. B. des Fundraisingkonzeptes 5,7% wurden jeweils fünf Mal genannt

Anzumerken bei der Nennung zur Erschließung neuer Pfandbox-Standorte ist, dass 47,7% der Befragten in Bergedorf studieren. Auch aus dem Feld ‚Sonstiges‘ der Frage „warum sie noch keine Flasche in eine Pfandbox geworfen haben“, nannten 58 Befragte, dass es in Bergedorf keine Pfandbox gibt und sie nicht extra zum Berliner Tor dafür fahren würden. Der Wunsch nach einer Pfandbox in Bergedorf konnte, nach einigen Wochen und Gesprächen mit der Fakultätsleitung, mit zwei engagierten Studierenden vor Ort umgesetzt werden.

4.2.1.3 Datenanalyse und Interpretation zum Bekanntheitsgrad

Die erste Frage ‚Kennst du Pfand Collection e.V.?‘ bejahten 62,5% (von 1159 Nennungen gesamt). Das Ergebnis zeigt, dass etwa 2/3 bzw. etwa 724 Befragte den Pfand Collection e.V. zum Befragungszeitraum (Mai 2012) kennen. Das ist ein sehr gutes Resultat, da zu dem Zeitpunkt lediglich die Pfandboxen in der Alexanderstraße, am Berliner Tor und teilweise am HAW-Standort Finkenau geschätzt waren. Der Standort Finkenau war noch sehr neu, noch nicht vielen bekannt. Auf die weiterführende offene Frage, ‚Wenn ja, woher kennst du den Pfand Collection e.V.‘, sagten die meisten ‚von den Tonnen auf‘m Campus‘ (287 Nennungen) und/oder aus Werbemaßnahmen (236 Nennungen) wie Flyer, Veranstaltungen. Das Ergebnis verdeutlicht die bewusste Wahrnehmung der hellblauen Pfandboxen und der vielfältigen Werbemaßnahmen. Zu erwähnen ist auch, dass recht wenige den Verein durch ‚Mundpropaganda bzw. Hören-Sagen‘ kennen (nur 9 Nennungen), jedoch 18 Befragte nannten ‚vom Gründer‘ und immer noch 5 Personen sagten ‚aus Seminaren‘. Diese Nennungen wären wohl nicht gewesen, wenn der Versuch, Vereinsarbeit mit Theorieseminaren zu verknüpfen, nicht vorhanden wäre. Das Zitat „wir haben ihnen geholfen die Tonnen zuzuschweißen :-“ (Auswertung Teilbereich „Pfand Collection“: 14) zeigt exemplarisch, wie vielseitig die Engagementmöglichkeiten im Pfand Collection e.V. sind, und dass parallel zur Fertigung der Pfandboxen ein Schweißlehrgang beim Netzwerkpartner Institut für Werkstoffkunde (IWS) stattfand.

Folgendes Zitat spiegelt den Werbe-Einsatz bis zum Befragungszeitpunkt am besten wider und rundet die Umfrage zum Bekanntheitsgrad ab. „An Pfand Collection e.V. kommt man nicht vorbei. Für das Projekt wurde auf unterschiedlichste Weise

Werbung gemacht. – die blauen Boxen, - Plakate, - Gummibärchen mit Aufdruck, - Werbung in den Seminaren durch Aktive des Vereins, - HAW-Mailer, - Verkaufsstände auf Veranstaltungen.“ (Auswertung Teilbereich „Pfand Collection“: 3) Zu nennen ist noch, dass 50,2% (von N = 797) keine Flasche in eine Pfandbox geworfen haben, weil sie die Flaschen selber wegbringen. Und 36,4% (von N = 797), weil sie nicht wissen, wo die Pfandboxen stehen. Das Resultat zeigt die Notwendigkeit der vielen Informationsvermittlung durch Werbung, zumal immer wieder neue Studierende an der HAW Hamburg immatrikuliert werden.

Welche Handlungsmöglichkeiten und –strategien sich aus diesem Wissen transferieren lassen, wird im folgenden Gliederungspunkt vorgestellt.

5. Handlungsmöglichkeiten und –strategien

Um die Aufgaben im Pfand Collection e.V. und das Engagement von Ehrenamtlichen und Studierenden langfristig sicherzustellen, muss sich der Verein weiterentwickeln. Dazu werden in diesem Abschnitt Handlungsmöglichkeiten und –strategien zur Professionalisierung der Vereinsführung im Pfand Collection e.V. dargestellt und auf eine Übertragbarkeit auf andere Nonprofit Organisationen geprüft und vorgestellt.

5.1. Professionalisierung der Vereinsführung im Pfand Collection e.V.

Der Veränderungsprozess von einem studentischen Projekt zu einem eingetragenen, gemeinnützig anerkannten Verein zeigt, dass solche Veränderungen immer mit viel persönlichem Einsatz verbunden sind. Der Rahmen und die Ressourcen von Veränderungen müssen gegeben sein, um sie erfolgreich umzusetzen. Eine Vereinsgründung, bei der auf Erfahrungen aus einem Projekt zurückgegriffen werden kann, ist von enormem Vorteil. Dabei zusätzlich die Kompetenzen von Netzwerkpartnern mit einfließen zu lassen steigert die Erfolgsaussichten. Angesichts der ökonomischen Aspekte im Dritten Sektor steigen die Anforderungen und Kompetenzen zur Führung von Nonprofit Organisationen, denn der „Ökonomisierungsdruck und erhöhte Koordinationsanforderungen im sozialen Dienstleistungssektor führen gerade [...] zu Professionalisierungsforderungen.“

(Langer, Schröder 2011: 9) Für die Vereinsführung im Pfand Collection e.V. bedeutet dies, sich stetig mit den Themen wie ehrenamtliches und studentisches Engagement sowie Personalführung zu befassen. Aspekte der Netzwerkkoperationen sowie der Finanzierung und Förderung des Vereins sind weitere elementare Bestandteile, die unter dem Gesichtspunkt der ehrenamtlichen Arbeit zu betrachten sind.

Die unterschiedlichen Aufgaben, Veränderungen und das Erlangen neuer Kompetenzen nehmen mehr Zeit in Anspruch, als eine Vereinsführung mit überwiegend hauptamtlichen MitarbeiterInnen. Der Vereinsführung des Pfand Collection e.V. werden zahlreiche Managementaufgaben abverlangt und müssen sich unter den gegebenen Rahmenbedingungen professionalisieren. Professionalisierung im Managementbereich wird „[...] im Sinne von Steuerung und Selbstdisziplinierung instrumentalisiert. [...] [D]as Zusammendenken von Professionalität und Management [bedeutet] das Abwägen von fachlichen und ökonomischen Kriterien, die Problemlösung zwischen wissenschaftlichem Wissen und ökonomischen Anforderungen [...].“ (Langer, Schröder 2011: 10) Solch ein Abwägen ist ein fortlaufender Prozess, der alle Aufgabenbereiche der Vereinsführung durchläuft. Von der Mitgliederpflege und -gewinnung, über das Erstellen von Förderanträgen bis hin zur Erledigung von rechtlichen Voraussetzungen wie Rechenschaftsberichterstattung und ähnlichem. Bei all diesen Aufgaben professionell zu sein, bedeutet, dass die Tätigkeit, „die beruflich ausgeführt wird, die in irgendeiner Weise spezialisiert ist und die ein Wissen, ein Können bis hin zu einer Haltung erfordert, die weder von Laien noch von beruflich nicht so versierten Personen – die also keine Experten sind – geleistet werden.“ (Langer, Schröder 2011: 11) In Bezug auf die ehrenamtliche Vereinsführung im Pfand Collection e.V. kann zum einen die Führungsaufgaben nicht von einer einzelnen Person ausgeübt werden, zum anderen ist der Weg zur Professionalisierung ein weiter Weg und stetiger Prozess. Der Prozess wird zwar durch die Netzwerke des Vereins gefördert, jedoch müssen die ehrenamtlichen Führungspersonen und Mitglieder mit verantwortungsvollen Aufgaben entsprechende Möglichkeiten zur Weiterbildung bekommen. An Weiterbildungsmöglichkeiten muss der Pfand Collection e.V. arbeiten und eine Bereitschaft bzw. ein Verständnis für eine mögliche Teil-Finanzierung der Weiterbildungen im Team schaffen. Konkret muss der Vorstand primär die Bedarfe der Mitglieder ermitteln, entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten und -formen recherchieren und Finanzierungspartner und -formen finden. Dabei sind klare

Aufgabenverteilungen, schnelle und unkomplizierte Kommunikationswege sowie die Zuverlässigkeit jedes Einzelnen innerhalb des Vorstandsteams entscheidend. Angesichts der studentischen Mitgliederfluktuation ist die Schaffung einer Kontinuität nicht immer leicht. Dies kann durch Aufzeigen klarer Perspektiven, geleitet durch die Motive¹⁸ der Ehrenamtlichen, oder durch Schaffung unterschiedlicher Engagement-Angebote erfolgen. Eine klare Perspektive für Mitglieder des Pfand Collection e.V. ist ein Referenzschreiben, welches nach einem Jahr Zugehörigkeit das Engagement und die Einsatzbereitschaft bescheinigt. Das Schreiben führt auch zur Verbesserung des Notendurchschnitts um 0,1 Punkte für den Masterstudiengang Soziale Arbeit an der HAW Hamburg. Hierüber hinaus ist diese Bescheinigung für den beruflichen Werdegang aller Mitglieder förderlich und symbolisiert eine Art der Anerkennung. Nach der Satzung des Pfand Collection e.V. beträgt eine Amtsperiode der Vorstandsmitglieder zwei Jahre. (Vgl. Satzung des Pfand Collection e.V.: 3/ § 8 Abs. 2) Für studentische Vorstandsmitglieder ist diese Amtsperiode ein recht kurzer Zeitraum, da sie viel Zeit in ihr Studium und ihre bezahlte Arbeit investieren. Daher ist es umso entscheidender, bereits zu Beginn einer Amtszeit strategische Ziele zu erarbeiten, festzuschreiben und umzusetzen. Strategisches Handeln setzt dabei ein gut funktionierendes Management und somit eine gewisse Einsatzbereitschaft voraus. Die Vorstandsarbeit im Pfand Collection e.V. umfasst insofern alle Fassetten des Vereinsmanagements in unterschiedlicher Intensität. Von der Umsetzung rechtlicher Vorgaben¹⁹ über Mitgliederpflege und –gewinnung bis hin zu Themen der Finanzierung²⁰. Eine aktive Maßnahme zur Mitgliedergewinnung außerhalb der HAW Hamburg kann die Zusammenarbeit mit Freiwilligenagenturen darstellen. „Freiwilligenagenturen [-zentren, -börsen oder –zentralen (je nach Träger, Herkunft und Arbeitsweise)] sind Einrichtungen, die es sich zum Ziel setzen, auf verschiedene Weise das freiwillige Engagement der Bürger[Innen] zu unterstützen. Sie beraten Menschen, die sich engagieren möchten und vermitteln diese dann an passende Vereine oder Einrichtungen.“ (www.freiwilligenarbeit.de/freiwilligenagenturen.html]; Zugriff: 03.02.2013)

¹⁸ Siehe Kapitel 1.4 „Vereinsführung und Führungskompetenzen“ sowie Kapitel 4.1.2 „Personelle Veränderung und Verantwortung“

¹⁹ Siehe Kapitel 1.3 „Vereinsgründung – Rechtliche Grundlagen“

²⁰ Siehe Abschnitt 3 „Fördermöglichkeiten im Rahmen Sozialer Arbeit“

Der gesamte Professionalisierungsprozess im Pfand Collection e.V. wird zwar mehr Zeit in Anspruch nehmen, als bei einer Vereinsführung aus hauptamtlich bestehenden Mitgliedern, doch die vorhandenen guten Netzwerke und Kontakte zu sozialen Einrichtungen, Institutionen, Mitarbeitern sowie ProfessorenInnen der HAW Hamburg ermöglichen eine entsprechende Weiterentwicklung und eine damit verbundene Professionalisierung des Vereins.

Auch die personelle Entwicklung, die Förderung von studentischem Engagement sowie die Ausweitung der personellen Unterstützung durch Ehrenamtliche, wird zukünftig eine große Aufgabe zur Professionalisierung des Pfand Collection e.V. einnehmen. Dank der finanziellen Förderung durch den AStA der HAW Hamburg nahm der Verein zum ersten Mal an der 14. AKTIVOLI-Freiwilligenbörse²¹ am 03. Februar 2013 teil und warb für seine vielseitigen Engagementmöglichkeiten. Die gesamte Organisation, die inhaltliche Formulierung des Veranstaltungsziels, die Teilnahme an Vorbereitungstreffen der Veranstalter sowie die Materialbeschaffung für den Messestand übernahmen drei studentische Mitglieder. So eine Art der Veranstaltungsorganisation kann als kleine Projekte innerhalb der Vereinsarbeit verstanden werden. Bei all solchen Projekten müssen die individuellen Bedürfnisse der teilnehmenden Mitglieder berücksichtigt werden, denn es herrschen weder einheitliche Motive noch verallgemeinerbare Rahmenbedingungen vor. (Vgl. Grotendorst: 8) Die individuellen Motive können somit nur durch viel Kommunikation herausgefunden und gefördert werden. An dieser Stelle kann festgehalten werden, dass die Vereinsführung und damit primär die Vorstandsmitglieder folgende Themen bzw. Tätigkeiten angehen müssen, wenn der Professionalisierungsprozess weiter voran getrieben werden soll:

- verstärkte Informationsvermittlung innerhalb des Vorstandes durch regelmäßigen Erfahrungs- und Wissensaustausch
- Errichtung von Weiterbildungsangeboten zur Kompetenzaneignung von Mitgliedern, z.B. Themen wie Fundraising, Steuer- und Finanzrecht oder Veranstaltungsmanagement
- Pflege bestehender und Initiierung neuer Netzwerke

²¹ Die AKTIVOLI-Freiwilligenbörse ist die zentrale Plattform, um in Hamburg ein freiwilliges Engagement zu finden. An zahlreichen Ständen informieren gemeinnützige Projekte über Möglichkeiten, sich ehrenamtlich zu engagieren. Weitere Informationen unter: http://www.agfw-hamburg.de/default2.asp?id=1927&sm=e_c

- sowie verstärkte Kommunikation zwischen den Mitgliedern und dem Vereinsvorstand

Diese Themen sind nur einige von vielen, die im Pfand Collection e.V. Anwendung finden und fokussiert werden sollten. Sie sollen als Anregung sowohl für den Verein selbst, als auch für andere Vereine und VereinsgründerInnen verstanden werden.

Viele Fassetten des erst seit gut zwei Jahren existierenden Pfand Collection e.V. können auf andere Nonprofit Organisationen übertragen werden. Übertragbare Erkenntnisse werden im folgenden Punkt dargestellt.

5.2. Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf andere Nonprofit Organisationen

Die Erkenntnisse können grundsätzlich auf jede Nonprofit Organisation übertragen werden. Große Organisationen sind weniger von diesen Erkenntnissen betroffen, da sie häufig Verbänden angeschlossen sind. Der Fokus soll daher auf eher kleinere Nonprofit Organisationen liegen, denen ähnliche zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen vorliegen wie dem Pfand Collection e.V. Es sind kleinere Vereine, die ihren Vereinszweck in einem konkreten Sozialraum verwirklichen, so wie das Stadtteilprojekt Sonnenland e.V. Auch solche Vereine müssen und wollen erfolgreich sein. Grundsätzlich gilt, dass Nonprofit Organisationen „[...] längerfristig nur dann erfolgreich [sein können], wenn sie eine begeisternde Vision, von der die Menschen sich angezogen fühlen, eine klare Zielorientierung (Programm) und eine ehrliche Erfolgskontrolle (messbare Meilensteine) entwickeln.“ (Meyer 2002: 60) Hierbei wird deutlich, dass eine Basisfinanzierung gegeben sein muss und die Nutzung von Netzwerkressourcen entscheidende Positionen einnehmen. Die Ermittlung von Daten über den Sozialraum eines Vereins ist sehr zeitintensiv und bedarf viel analytisches und systematisches Vorgehen. Einen Verein zu gründen, bedarf zwar verhältnismäßig wenig Geld (z.B. Notarkosten, Briefpapier, Flyer etc.), im Gegensatz zur gGmbH-Gründung (25.000 € Geschäftskapital), jedoch sind interpersonale und interorganisationale Netzwerke unumgänglich²². Neben strukturellen Voraussetzungen spielen personelle Ressourcen und die Führung von Mitgliedern eine entscheidende Rolle. Denn Vereine leben größtenteils vom Engagement ihrer

²² Siehe Gliederungspunkte 2. sowie 2.2

Mitglieder, deren Motive²³ aus Sicht des Vorstandes gefördert werden müssen. Schulungen und Weiterbildungen können dabei motivierend wirken. Trotz der entstehenden Kosten ist es durchaus eine Investition wert. Auch die Führung von Ehrenamtlichen ist für die Führungspersonen eine Herausforderung und bedarf einiger Kompetenzen²⁴. Dennoch, es bildet die Beteiligten weiter, charakterisiert das Vereinsgeschehen und fördert die Identifikation mit dem Verein. Die Förderung und Finanzierung²⁵ kleinerer Vereine ist ein anspruchsvolles Tätigkeitsgebiet, jedoch auch existenziell für eine erfolgreiche Vereinsarbeit.

Schlussbetrachtung

Es zeigt sich, dass der eingetragene Verein als Nonprofit Organisation mit etwa 580.000 im Jahr 2011 eine der häufigsten Rechtsform ist. (Vgl. www.npo-info.de; Zugriff 13.02.2013) Zum Aufbau von Nonprofit Organisationen müssen einige Voraussetzungen geschaffen und neue initiiert werden. Bereits bei der Gründung von eingetragenen Vereinen sind die rechtlichen Grundlagen zu beachten sowie dessen Management. Vor allem das gesamte Personalmanagement in primär ehrenamtlichen Vereinen, von der Mitgliederwerbung über die -gewinnung bis hin zur -pflege, ist für einen Vorstand nicht immer leicht. Eine klare, an den Motiven der Mitglieder ausgerichtete, Aufgabenverteilung kann die Führung eines Vereins erleichtern. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Ehrenamt hat gezeigt, dass die Motive von Ehrenamtlichen genauso individuell sind wie sie selbst. Es ist jedoch entscheidend, dass ehrenamtliche Arbeit nur funktionieren kann, wenn diese nicht dem Ausgleich von Defiziten des öffentlichen Haushaltes dient. (Vgl. Grotendorst: 23) Die Kommunikation in der Öffentlichkeit bzw. in Fachgremien ist eine wichtige Aufgabe von Nonprofit Organisationen, die mit ehrenamtlichen Mitarbeitern arbeiten und auf die sie sogar teilweise angewiesen sind.

Bei dem Praxisbeispiel zeigt sich, dass eine Vereinsgründung auch aus einem Studium heraus realisierbar ist. Sofern gute Netzwerke mit der Hochschule, einem

²³ Siehe Gliederungspunkte 1.4, 3.2 sowie 4.1.2

²⁴ Siehe Gliederungspunkt 1.4

²⁵ Siehe Gliederungspunkte 3. ff

Gründungsservice und anderen sozialen Einrichtungen zur Verfügung stehen, ist eine Vereinsgründung und –führung auch mit studentischen Vorstands-Mitgliedern durchaus erfolgreich.

Die Arbeit zeigt jedoch noch mögliche Potenziale, die der Pfand Collection e.V. ausbauen kann. So ist die Pflege bestehender und die Schaffung neuer Netzwerke sowie die Kontaktpflege zur HAW Hamburg sehr personal- und zeitintensiv, sowohl seitens des Vereins, als auch der Hochschulmitarbeitenden. Für die Verwirklichung der Vereinsziele spielen auch die Motivation und das Engagement der Studierenden eine sehr große Rolle. Studierende zusätzlich für eine ehrenamtliche Tätigkeit neben dem Studium und bezahlter Arbeit zur Finanzierung ihres Studiums zu begeistern, ist eine Herausforderung für den Vorstand.

Aktuell gibt es am Department Soziale Arbeit der HAW Hamburg noch keine Möglichkeit spezielle Vereinstätigkeiten des Pfand Collection e.V. mit Inhalten des Studiums zu verknüpfen und dafür Credits zu erlangen. Diese „Theorie-Praxis-Verknüpfung“ ist bislang nur sehr individuell möglich. Zu diesem Thema kann und sollte nach Meinung des Verfassers ein Konzept zur Realisierung ausgearbeitet und der Departmentleitung vorgestellt werden.

Die Abschlussarbeit hat gezeigt, dass auch kleinere Vereine zur Professionalisierung und Förderung ihrer Mitglieder Weiterbildungsmöglichkeiten schaffen sollten. Dabei sollte die Bereitschaft einer möglichen Teil-Finanzierung der Weiterbildungen im Team erzeugt werden.

Vereinsführung, vor allem ehrenamtliche Vereinsführung, ist ein Spannungsfeld zwischen Förderung und Motivation der Mitglieder und der Finanzierung der Vereinstätigkeiten und –aufgaben.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Bachert, Robert/ Schmidt, Andrea 2010: Finanzierung von Sozialunternehmen. Theorie, Praxis, Anwendung. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag
- Bauer, Petra/ Otto, Ulrich (Hrsg.) 2005: Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive. Band 2. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie-Verlag
- Bernard, Ursin 2006: Leistungsvergütung. Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH
- Bohrhardt, Prof. Dr. Ralf: Konzeptentwicklung in der Sozialen Arbeit. Hochschule Coburg: PDF Download vom 17.12.2012.
- Bullinger, Hermann/ Nowak, Jürgen (Hrsg.) 1998: Soziale Netzwerkarbeit. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) 2009: Der Europäische Sozialfonds 2007-2013. Die ESF-Programme des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.
- Bundesministerium der Justiz: http://www.gesetze-im-internet.de/vereinsg/_2.html (Zugriff: 23.12.2012)
- Bundesverband Deutscher Stiftungen: <http://www.stiftungen.org/de/news-wissen/zahlen-daten/statistiken.html> (Zugriff: 19.01.2013)
- Bundesverband Deutscher Stiftungen: KurzStudie zur Engagementförderung durch Stiftungen in Deutschland. Berlin 2010. PDF-Download am 19.01.2013.
- Bundesverband deutscher vereine & verbände e.V.: <http://www.bdvv.de/ehrenamt-sponsoring-satzung/Article/ID/52/Session/1-c9q7agsZ-0-IP/Vereinsgr%C3%BCndung.htm> (Zugriff: 09.01.2013)
- Comelli, Prof. Gerhard/ von Rosenstiel, Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz (Hrsg.) 2001: Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. München: Verlag Franz Vahlen GmbH
- Deinet, Ulrich/ Sturzenhecker, Benedikt (Hrsg.) 1996: Konzepte entwickeln. Anregungen und Arbeitshilfen zur Klärung und Legitimation. Weinheim und München: Juventa Verlag

- Deutscher Bundestag 2002: Bericht der Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Drucksache 14/8900 vom 03.06.2002 (PDF Download am 27.01.2013)
- Freiwilligenarbeit.de/ Möller, Frank: Unabhängiges Informationsportal. Stichwort: Freiwilligenagenturen. <http://www.freiwilligenarbeit.de/freiwilligenagenturen.html> (Zugriff: 03.02.2013)
- Fritsch, Klose u.a. 2011: Zivilgesellschaft in Zahlen -Modul 1-. Abschlussbericht: Statistisches Bundesamt und Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI).
- Galuske, Michael (Hrsg.) 2011: Methoden der Sozialen Arbeit. ORT: Juventa Verlag
- Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Dritter Sektor, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7488/dritter-sektor-v7.html> (Zugriff: 03.01.2013)
- Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: extrinsische Motivation, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57321/extrinsische-motivation-v4.html> (Zugriff: 06.01.2013)
- Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB), online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54670/grundsaeetze-ordnungsmaessiger-buchfuehrung-gob-v8.html> (Zugriff: 14.02.2013)
- Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Projekt, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/13507/projekt-v6.html> (Zugriff: 28.01.2013)
- Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Social Entrepreneurship, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/152065/social-entrepreneurship-v4.html> (Zugriff: 09.02.2013)
- Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Subsidiarität, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7930/subsidiaritaet-v11.html> (Zugriff: 21.01.2013)

- Grotendorst, Andrea 2004: Personalmanagement im Ehrenamt. Wie können ehrenamtliche Mitarbeiter durch öffentliche Körperschaften zur Wahrnehmung von gemeinnützigen Aufgaben gewonnen werden? Eine Studienarbeit. München: GRIN Verlag
- Grüb, Birgit 2007: Sozialkapital als Erfolgsfaktor von Public Private Partnership. Berlin: BWV – Berliner Wissenschafts-Verlag GmbH.
- GründungsService der HAW Hamburg. <http://www.haw-hamburg.de/cc31/gruendungsservice/was-wir-fuer-sie-tun.html> (Zugriff: 14.02.2013)
- Haibach, Marita 2002: Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt/ Main: Campus Verlag GmbH
- Kraus, Stegarescu 2005: Non-Profit-Organisationen in Deutschland. Ansatzpunkte für eine Reform des Wohlfahrtsstaats. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW)
- Kreft, Dieter/ Mielenz, Ingrid (Hrsg.) 2008: Wörterbuch Soziale Arbeit. Aufgaben, Praxisfelder, Begriffe und Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Weinheim und München: Juventa Verlag
- Langer, Andreas/ Schröer, Andreas (Hrsg.) 2011: Professionalisierung im Nonprofit Management. Soziale Investitionen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Lehmann, Joachim (Hrsg.) 2010: Ehrenamtliches Vereinsmanagement. Eine praxisorientierte Anleitung zur Vereinsführung. Fritzlar: Verlag der Praxis – Gesellschaft für Weiterbildung im Vereins- und Kommunikationsrecht mbH
- Lessenich, Stephan (Hrsg.) 2008: Die Neuerfindung des Sozialen. Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus. Bielefeld: Transcript Verlag
- Meinverein Service GmbH, Hamburg: Förderverein. In: <http://vereinsknowhow.meinverein.de/foerderverein.cfm> (Zugriff: 24.01.2013)
- Merchel, Joachim (Hrsg.) 2009: Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Meyer, Katharina (Hrsg.) 2002: Nonprofit-Management auf dem Prüfstand. Konzepte – Strategien – Lösungen. Frankfurt/Main: Peter Lang GmbH

- Oldenburg, Carl von Ossietzky Universität (mehrere Hrsg.) 2011: Information und Gesellschaft. Der Wandel in der Informatik in den vergangenen 25 Jahren. PDF-Download des E-Books iug10.pdf. Unter: <http://www.informatik.uni-oldenburg.de/~iug10/sn/> (Zugriff: 05.02.2013)
- Praxis-Gesellschaft für Weiterbildung im Vereins- und Kommunalrecht mbH 2012: Vereinsrecht. In: <http://www.marktplatz-verein.de/vereinsrecht/rechtlichegrundlagen/vereinssatzung/index.php> (Zugriff: 23.12.2012)
- Schaaf-Derichs, Carola 2003: Kommunikatoren im lokalen Raum: Beraten und Begleiten – Was leisten Freiwilligenagenturen?, in: „Das Parlament“ 2001 Nr. 32-33. Berlin: Deutscher Bundestag und Bundeszentrale für politische Bildung 2001.
- Schaffer, Hanne 2002: Empirische Sozialforschung für die Soziale Arbeit. Eine Einführung. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag.
- Serviceeinheit EQA 2012: Auswertung des Teilbereiches „Pfand Collection“. Online-Befragung über studentisches Engagement und Bekanntheit des Pfand Collection e.V. an der HAW Hamburg. Hamburg.
- Scheler, Uwe (Hrsg.) 2000: Erfolgsfaktor Networking. Mit Beziehungsintelligenz die richtigen Kontakte knüpfen, pflegen und nutzen. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH
- Stimmer, Prof. Dr. Franz 2000: Lexikon der Sozialpädagogik und der Sozialarbeit. 4., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. München/ Wien: R. Oldenbourg Verlag
- Urselmann, Michael 1999: Fundraising. Erfolgreiche Strategien von führenden Nonprofit-Organisationen. Bern/ Stuttgart: Paul Haupt Verlag
- V & M Service GmbH, Konstanz: Vereinsstatistik. In: <http://www.npo-info.de/vereinsstatistik/2011> (Zugriff: 13.02.2013)
- Wallimann, Isidor (Hrsg.) 2000: Soziale Arbeit und Ökonomie. Neuwied: Luchterhand

Abbildungsverzeichnis

Abbildung I:	Anzahl der Unternehmen und SV-Beschäftigten dargestellt nach Sektoren in 2007.....	55
Abbildung II:	Unternehmen und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Bundesländern in 2007	55
Abbildung III:	Stiftungen in Zahlen 2012.....	56
Abbildung IV:	Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis.....	56
Abbildung V:	CampusBox 2010 des studentischen Kooperationsprojektes ...	57
Abbildung VI:	Pfandbox des Pfand Collection e.V.....	57
Abbildung VII:	Illustrationskampagne einer Studierenden für den.....	57

Abbildung I: Anzahl der Unternehmen und SV-Beschäftigten dargestellt nach Sektoren in 2007

	Insgesamt	Davon			
		Dritter Sektor		Nicht Dritter Sektor	
	Anzahl	Anzahl	%	Anzahl	%
Unternehmen ¹⁾	3 566 897	104 855	2,9	3 462 042	97,1
SV-Beschäftigte	24 821 158	2 284 410	9,2	22 536 748	90,8

¹⁾ Unternehmen mit steuerbarem Umsatz und/ oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2007 der Wirtschaftsabschnitte C bis K, M bis O der WZ 2003

(Quelle: Zivilgesellschaft in Zahlen -Modul 1-. Abschlussbericht: S. 59)

Abbildung II: Unternehmen und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Bundesländern in 2007

Land des Unternehmenssitzes	Insgesamt		Darunter Dritter Sektor	
	Unternehmen ¹⁾	SV-Beschäftigte	Unternehmen ¹⁾	SV-Beschäftigte
	Anzahl			
Schleswig-Holstein.....	125 282	702 172	3 714	65 341
Hamburg.....	100 676	788 105	2 531	55 816
Niedersachsen.....	301 342	2 114 657	9 043	211 341
Bremen.....	26 938	245 975	1 085	26 761
Nordrhein-Westfalen.....	748 163	5 623 939	25 023	553 464
Hessen.....	286 870	2 273 910	7 263	167 487
Rheinland-Pfalz.....	174 081	1 079 203	6 391	117 696
Baden-Württemberg.....	474 433	3 575 895	11 208	260 882
Bayern.....	626 680	4 187 768	17 428	327 654
Saarland.....	43 088	307 847	1 562	27 795
Berlin.....	153 688	957 749	4 742	134 429
Brandenburg.....	97 987	526 430	2 844	65 099
Mecklenburg-Vorpommern.....	65 590	370 253	2 229	46 545
Sachsen.....	169 746	999 263	5 103	103 320
Sachsen-Anhalt.....	82 762	542 381	2 347	61 210
Thüringen.....	89 571	525 611	2 342	59 570
Insgesamt...	3 566 897	24 821 158	104 855	2 284 410

¹⁾ Unternehmen mit steuerbarem Umsatz und/ oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2007 der Wirtschaftsabschnitte C bis K, M bis O der WZ 2003

(Quelle: Zivilgesellschaft in Zahlen -Modul 1-. Abschlussbericht: S. 159/ Anhang G.3)

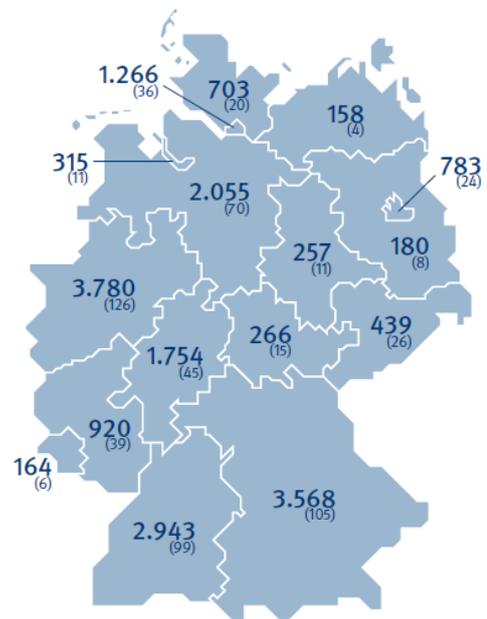
Abbildung III: Stiftungen in Zahlen 2012

Stiftungen in Zahlen 2012

Rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts, Stand 31. Dezember 2012



19.551 Stiftungen (davon 645 neu in 2012)



(Quelle: <http://www.stiftungen.org/de/news-wissen/zahlen-daten/statistiken.html>;
Zugriff: 19.01.2013)

Abbildung IV: Sozialrechtliches Dreiecksverhältnis

in Anlehnung an Kolhoff 2002 S. 19

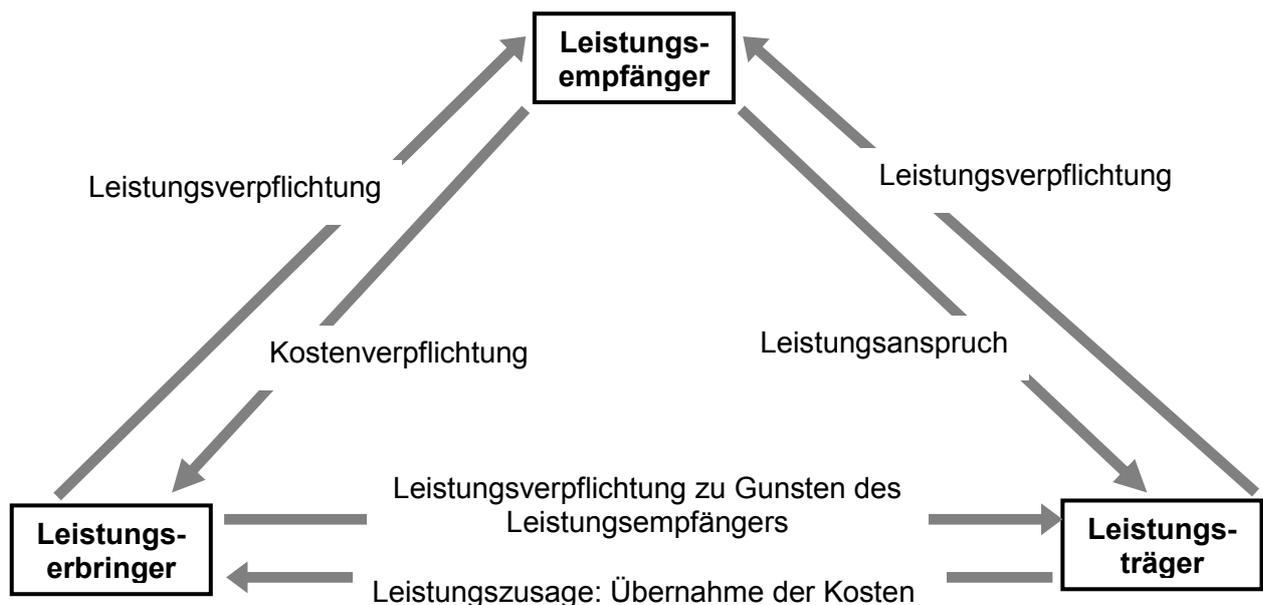


Abbildung V: CampusBox 2010 des studentischen Kooperationsprojektes
„HAW-Pfand-Collection“



(Quelle: Bilderdokumentation des Pfand Collection e.V.; August 2012: 2)

Abbildung VI: Pfandbox des Pfand Collection e.V.



(Quelle: Bilderdokumentation des Pfand Collection e.V.; August 2012: 2)

Abbildung VII: Illustrationskampagne einer Studierenden für den
Pfand Collection e.V.



(Quelle: Pfand Collection e.V., Illustration: Katinka Reinke,
www.katinkareinke.de)

Abkürzungsverzeichnis

AO	Abgabenordnung
ASD	Allgemeiner sozialer Dienst
AStA	Allgemeiner Studierendenausschuss
e.V.	Eingetragener Verein
EFRE	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung
ESF	Europäischer Sozialfonds
i.d.S.	in diesem Sinne
NPO	Nonprofit Organisation
gGmbH	Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HAW	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
SGB	Sozialgesetzbuch
zit.n.	zitiert nach
Vgl.	Vergleich/ paraphrasiert

Schriftliche Erklärung

Dies ist eine Versicherung, dass die Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe verfasst sowie Argumente oder Informationen aus anderen Quellen - auch Internetquellen - (Wiedergabe als Zitate oder in eigenen Worten) belegt wurden.

Zuwiderhandlungen werden als Täuschungsversuch gewertet und entsprechen behandelt.

Ihr Verfasser

Anlagenverzeichnis

I.	Satzung des Pfand Collection e.V.	61
II.	Fragebogen Teilbereich „Pfand Collection“	66
III.	Autor-Informationen	69

I. Satzung Pfand Collection e.V.

Präambel

Der Verein „*Pfand Collection e.V.*“ will soziale Einrichtungen, Institutionen, Projekte und Vereine fördern und unterstützen.

Inhaltsverzeichnis

- § 1 Name, Sitz, Geschäftsjahr
- § 2 Zweck und Aufgaben
- § 3 Gemeinnützigkeit
- § 4 Mitgliedschaft
- § 5 Finanzierung des Vereins
- § 6 Organe
- § 7 Mitgliederversammlung
- § 8 Vorstand
- § 9 Geschäftsführung
- § 10 Beirat
- § 11 Auflösung des Vereins
- § 12 Wirksamkeit einzelner Beschlüsse
- § 13 Inkrafttreten der Satzung
- § 14 Gerichtsstand

§ 1 Name, Sitz, Geschäftsjahr

Der Verein führt den Namen "*Pfand Collection e.V.*", im Folgenden Verein. Der Verein soll in das Vereinsregister eingetragen werden und den Zusatz „e.V.“ führen.

Sitz des Vereins ist Hamburg.

Das Geschäftsjahr des Vereins ist das Kalenderjahr.

§ 2 Zweck und Aufgaben

Zweck des Vereins ist die Beschaffung von Mitteln zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements zugunsten gemeinnütziger, mildtätiger oder kirchlicher Zwecke sowie zur Unterstützung hilfsbedürftiger Personen.

Der Satzungszweck wird verwirklicht insbesondere durch die Weiterleitung von Mitteln an steuerbegünstigte Körperschaften oder Körperschaften des öffentlichen Rechts. Zur Generierung von Vereinsmitteln betreibt der Verein Pfandboxen zwecks Sammlung der Ressource Flaschenpfand.

§ 3 Gemeinnützigkeit

Der Verein verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnittes „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabengebührenordnung. Er kann Spendengelder einnehmen und ausgeben. Der Verein ist selbstlos tätig und verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke. Mittel des Vereins werden nur für satzungsgemäße Zwecke verwendet. Die Mitglieder erhalten keine Zuwendung aus Mitteln des Vereins. Keine Person wird durch Ausgaben, die dem Zwecke des Vereins fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütung begünstigt. Der Verein darf Rücklagen bilden, für satzungsgemäße Zwecke.

§ 4 Mitgliedschaft

Die Mitglieder können natürliche oder juristische Personen sein. Die Mitgliedschaft wird erworben durch schriftliche Beitrittserklärung gegenüber dem Vorstand.

Das Mitglied bekommt eine schriftliche Mitgliedsbestätigung

Die Mitgliedschaft endet

mit dem Tode des Mitglieds

durch Austritt

durch Streichung von der Mitgliederliste oder durch Ausschluss aus dem Verein.

(4) Der Austritt ist

bei Fördermitgliedern jederzeit ohne Kündigungsfrist möglich

die Förderung kann jederzeit fristlos gekündigt werden

bei den stimmberechtigten Mitgliedern nur zum Ende eines Kalenderjahres möglich; er erfolgt durch eine schriftliche, an den Vorstand des Vereins gerichtete Erklärung, die spätestens am 30. November zugegangen sein muss.

Ein Mitglied kann durch Beschluss des Vorstands von der Mitgliederliste gestrichen werden, wenn es trotz Mahnung mit der Bezahlung seines Mitgliederbeitrages länger als drei Monate im Rückstand ist und seit der Absendung der Mahnung ein Monat verstrichen ist. Die Streichung ist dem Mitglied mitzuteilen, der Anspruch des Vereins auf Zahlung des Mitgliedsbeitrages bleibt unberührt.

Ein Mitglied kann, wenn es gegen die Vereinsinteressen grob fahrlässig verstoßen hat, durch Beschluss des Vorstands aus dem Verein ausgeschlossen werden. Der Anspruch des Vereins auf Zahlung des Mitgliedsbeitrags bleibt unberührt.

Dem von der Streichung der Mitgliederliste oder durch Ausschluss aus dem Verein betroffenen Mitglied steht gegen die Entscheidung des Vorstands das Recht der Berufung zu. Die Berufung muss innerhalb eines Monats seit Zugang des Beschlusses eingelegt werden. Der Vorstand hat das durch Streichung von der Mitgliederliste oder durch Ausschluss aus dem Verein betroffene Mitglied auf sein Recht der Berufung hinzuweisen.

§ 5 Finanzierung des Vereins

Mittel zur Erfüllung seiner Aufgaben erhält der Verein durch

- Mitgliedsbeiträge
- Geld- und Sachspenden
- sonstige Zuwendungen

Alles weitere regelt die Beitragsordnung

§ 6 Organe

Die Organe des Vereins sind:

Mitgliederversammlung

Vorstand

Geschäftsführung

Beirat

§ 7 Mitgliederversammlung

Versammlungen der stimmberechtigten Mitglieder finden mindestens einmal jährlich statt. Sie sind ferner einzuberufen, wenn es im Interesse des Vereins erforderlich ist oder ein Fünftel der stimmberechtigten Mitglieder schriftlich und unter Angabe des Grundes die Einberufung verlangt.

Die Versammlungen sind nicht öffentlich. Sie werden vom Vorstand durch einfachen Brief unter Angabe der von ihm festgelegten Tagesordnung und der Anträge einberufen. Einzuladen sind auch die Ehrenmitglieder. Die Einladungsfrist beträgt vier Wochen (Datum des Poststempels). Die Einladung gilt als zugegangen, wenn sie an die letzte vom Mitglied dem Verein schriftlich bekannt gegebene Anschrift gerichtet ist.

Einzuladen ist neben den Mitgliedern der Vorstand.

Anträge zur Tagesordnung und Vorschläge zur Wahl des Beirates können jedes stimmberechtigte Mitglied und jedes Ehrenmitglied einreichen. Die Genannten und der Vorstand haben Rederecht. Wahlvorschläge und Anträge auf Änderung der Satzung müssen von mindestens zwei stimmberechtigten Mitgliedern unterstützt werden. Sie müssen mit Begründung mindestens sechs Wochen vor der Versammlung beim Beirat schriftlich eingehen. Über Anträge auf Ergänzung der Tagesordnung mit Ausnahme von Anträgen auf Satzungsänderung und über weitere Wahlvorschläge beschließt die Mitgliederversammlung mit einer Mehrheit von drei Vierteln der abgegebenen Stimmen. Die Versammlung wird von einem Mitglied geleitet, auf das sich der Vorstand geeinigt hat. Die Versammlungsleitung kann Gäste zulassen. Bei Wahlen kann die Leitung für die Dauer des Wahlvorganges und davor hergehenden Diskussion einem Wahlausschuss übertragen werden. Über den Verlauf der Versammlung ist ein Protokoll zu führen. Die Versammlungsleitung bestimmt, wer das Protokoll führt, ohne dass dies ein Mitglied sein muss.

Die Mitgliederversammlung entscheidet z. B. auch über

Gebührenbefreiungen,

Aufgaben des Vereins,

An- und Verkauf sowie Belastung von Grundbesitz,

Beteiligung an Gesellschaften,
Genehmigung aller Geschäftsordnungen für den Vereinsbereich,
Mitgliedsbeiträge,
Satzungsänderungen,
Auflösung des Vereins.

In der Mitgliederversammlung hat jedes stimmberechtigte Mitglied eine Stimme. Ein Mitglied kann für die Versammlung ein anderes Mitglied schriftlich zur Ausübung des Stimmrechtes bevollmächtigen. Ein Mitglied darf jedoch nicht mehr als ein weiteres vertreten.

Die Art der Abstimmung bestimmt die Versammlungsleitung. Es muss geheim abgestimmt werden, wenn ein anwesendes Mitglied dies beantragt.

Ein Antrag ist angenommen, wenn er mehr als die Hälfte der bei Beschlussfassung anwesenden Stimmen auf sich vereint. Stimmenthaltungen gelten als abgegebene Stimmen. Zur Änderung der Satzung ist eine Mehrheit von drei Viertel und zur Änderung des Vereinszweckes sowie zur Auflösung des Vereins eine Mehrheit von neun Zehnteln der anwesenden Stimmen erforderlich.

Die Versammlung ist beschlussfähig, solange mehr als die Hälfte der bei Eröffnung anwesenden stimmberechtigten Mitglieder zugegen sind.

Beschlüsse sind unter Angabe des Abstimmungsergebnisses im Protokoll festzuhalten. Es ist von der Versammlungsleitung und der Protokollführung zu unterschreiben.

§ 8 Vorstand

Der Vorstand des Vereins i.S. v. § 26 BGB besteht aus dem 1. Vorsitzenden und zwei Stellvertretern (geschäftsführender Vorstand), sowie bis zu vier Beisitzern.

Er wird für die Dauer von zwei Jahren von der Mitgliederversammlung gewählt. Wiederwahl ist möglich. Der Vorstand bleibt so lange im Amt, bis er ordnungsgemäß neu gewählt wird.

Der Vorstand ist berechtigt, für bestimmte Aufgabengebiete oder bestimmte Einzelfälle Vollmachten – auch mit Einzelvertretungsmacht zu erteilen.

Der Vorstand wird gemäß § 26 Abs. 2 BGB gerichtlich und außergerichtlich durch zwei Mitglieder des geschäftsführenden Vorstands vertreten. Eine Vollmacht für Dritte, den Verein im Einzelfall zu vertreten, bedarf der Schriftform. Zur Wirksamkeit schriftlicher Willenserklärungen genügt die Zeichnung durch den Vorsitzenden oder dessen Stellvertreter.

Der Vorstand ist für die allgemeine Geschäftsführung, die Ausführung der von der Mitgliederversammlung gefassten Beschlüsse sowie für die Verwaltung des Vermögens verantwortlich.

Der Vorstand ist beschlussfähig, wenn mindestens zwei Mitglieder an der Beschlussfassung teilnehmen. Der Vorstand beschließt mit einfacher Mehrheit. Bei Stimmgleichheit entscheidet die Stimme des Vorsitzenden.

§ 9 Geschäftsführung

Falls die Belange des Vereins es erfordern, kann ein Geschäftsführer durch den Vorstand bestellt werden. Der Geschäftsführer führt die Geschäfte des Vereins nach den Beschlüssen des Vorstandes. Der Geschäftsführer darf nicht gleichzeitig Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes des Pfand Collection e.V. sein.

§ 10 Beirat

Zur sachlichen Beratung kann der Vorstand einen Beirat berufen. Der Vorstand gibt die Richtlinien für das Wirksamwerden des Beirates. Die Mitglieder des Beirats brauchen nicht Mitglieder der Vereinigung zu sein.

§ 11 Auflösung des Vereins

Die Auflösung des Vereins kann nur in einer eigens dazu einberufenen Mitgliederversammlung mit einer dreiviertel Mehrheit beschlossen werden. In diesem Falle sind der Vorsitzende des Vorstandes und seine Stellvertreter gemeinsam vertretungsberechtigte Liquidatoren, sofern die Mitglieder nichts anderes bestimmen. Bei Auflösung oder Aufhebung des Vereins oder bei Wegfall steuerbegünstigter Zwecke fällt das Vereinsvermögen an den „Nicos Farm e.V.“, der es unmittelbar und ausschließlich für gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke zu verwenden hat. Der Beschluss über die Vermögensverwendung darf erst ausgeführt werden, wenn das zuständige Finanzamt eingewilligt hat. Das gilt auch für öffentliche Zuwendungsgeber während der Bindungsfrist.

§ 12 Wirksamkeit einzelner Beschlüsse

Sollten einzelne Bestimmungen dieser Satzung unwirksam sein, so berührt dies die Wirksamkeit der übrigen Bestimmungen nicht.

§ 13 Inkrafttreten der Satzung

Diese Satzung tritt mit Annahme durch die konstituierende Sitzung der Mitgliederversammlung, mit Wirkung zum 01.01.2011, in Kraft.

§ 14 Gerichtsstand

Gerichtsstand ist der Sitz des Vereins

Fragebogen Teilbereich „Pfand Collection“²⁶

Pfand Collection - „Anreize für Engagement“

Der Pfand Collection e.V. wurde 2010 von Deinen KommilitonInnen gegründet.

Wir stärken studentisches Engagement und fördern durch das Aufstellen der hellblauen Pfandboxen regionale, primär spendenfinanzierte, soziale Einrichtungen. Diese Einrichtungen kommen aus den Bereichen Behindertenarbeit, Bildungsarbeit sowie Obdach- und Wohnungslosenhilfe.

Zur Stärkung des studentischen Engagements möchten wir ermitteln, welche Anreize wir Dir als StudentIn bieten könnten und welche Ressourcen während Deines Studiums vorhanden sind.

Wir freuen uns auf die Ergebnisse.

1. Kennst Du den Pfand Collection e.V.?

- ja
- nein

1a. Wenn ja, woher kennst du den Pfand Collection e.V.?

2. Hast Du schon mal Pfandflaschen in die Pfandboxen geworfen?

- ja
- nein

2a. Wenn ja, warum?

(Mehrfachnennung möglich)

- es ist für den guten Zweck
- es ist eine einfache Möglichkeit Anderen ohne Dauerverpflichtung zu unterstützen
- es ist einfacher, als die Flasche selbst wegzubringen
- sonstiges: _____

2b. Wenn nein, warum?

- ich weiß nicht, wo die Pfandboxen stehen
- ich bringe die Flaschen selber weg
- ich deponiere sie so, dass Pfandsammler sie finden können
- ich will den Pfand Collection e.V. nicht unterstützen
- weiß ich nicht
- sonstiges: _____

3. Möchtest Du über unsere Arbeit informiert werden?

- ja,
- nein

²⁶ Das Layout wurde von EQA an die Gesamtbefragung angepasst. Das vorliegende Layout diente der Datenübermittlung.

3a. Wenn ja, wie möchtest Du informiert werden?

(Mehrfachnennung möglich)

- Email
- Homepage
- Pfand Collection-Newsletter
- Facebook
- Flyer
- AStA-Newsletter
- Veranstaltungen

4. Könntest du dir vorstellen, dich im Pfand Collection e.V. zu engagieren?

- ja,
- nein

4a. Wenn ja, welchen Bereich würdest du gerne unterstützen?

- Leerung der drei Pfandboxen.
- Bereich Veranstaltungen & Events
- Bereich Öffentlichkeitsarbeit
- allgemeine Recherchetätigkeiten
- Sponsoren/ Spendenmanagement
- konzeptioneller Weiterentwicklung, z.B. des Fundraisingkonzeptes
- Erschließung neuer Pfandbox-Standorte, und zwar z.B.: _____
- sonstiges: _____

5. In welchem Department/ Lehreinheit studierst du?

- Biotechnologie
- Design
- Fahrzeugtechnik und Flugzeugbau
- Gesundheitswissenschaften
- Informatik
- Information
- Informations- und Elektrotechnik
- Maschinenbau und Produktion
- Mechatronik
- Medientechnik
- Medizintechnik
- Ökotröphologie
- Pflege und Management
- Soziale Arbeit
- Umwelttechnik
- Verfahrenstechnik
- Wirtschaft

- Wirtschaftsingenieurwesen

6. Wie viele Semester studierst du bereits an der HAW Hamburg?

- 1-3
- 4-6
- 7 und mehr

7. Bist du

- männlich
- weiblich
- keine Angabe

Vielen Dank für deine Teilnahme!

Dein Pfand Collection Team

Autor-Information



Tönnies Bündert, Jg. 1985.

- seit 2001 ausgebildeter Jugendgruppenleiter
 - o mit Erfahrung in der Leitung mit bis zu 100 Teilnehmern
- 2007 abgeschlossene Ausbildung zum Groß- und Außenhandelskaufmann (IHK)
 - o bei der Otto GmbH & Co. KG
- bis 2009 Praktikant und ehrenamtlicher Mitarbeiter der Bahnhofsmision Hamburg
- bis 2010 Mitarbeiter des Stadtteilprojektes Sonnenland e.V.
 - o Betreuung des Jugendbereichs
 - o Entwicklung und Durchführung des Projektes „Pfand-Abholservice Sonnenland“ mit Jugendlichen des Stadtteilprojektes
 - o Öffentlichkeitsarbeit
- Initiator des studentischen Kooperationsprojektes „HAW-Pfand-Collection“
- seit 2010 Gründungsmitglied & 1. Vorsitzender des Pfand Collection e.V. (ehrenamtlich)
 - o Ermittlung und Konzeption aller Gründungsvoraussetzungen
 - o Kontaktaufbau z.B. zur Presse- und Kommunikationsabteilung, Präsidium und Fachschaftsräten der HAW Hamburg
 - o Verschiedene Tätigkeiten im Rahmen des Fundraisings
 - o Konzeption und Organisation des 1. Hamburger FlaschenMobs inkl. Gewinnung und Koordination ehrenamtlicher HelferInnen
- bis 2012 Mitarbeiter im AStA der HAW Hamburg
 - o Entwicklung und Realisierung eines Leitfadens für Studierende an der HAW Hamburg sowie dessen Aktualisierung
- 2013 Abschluss des Studiums Soziale Arbeit (B.A.) an der HAW Hamburg
- seit 2013 Studierender des Masters Soziale Arbeit an der HAW Hamburg

Über Anregungen und kritische Rückmeldungen zu dieser Bachelor-Thesis freue ich mich.
Über Email (siehe unten) ist die Kontaktaufnahme leicht möglich.

Kontakt: toennies@buendert.de