



Instruments & Effects

Leitfaden für Organisationen des Dritten Sektors

Argumente - Informationen - Service

Herausgegeben im Rahmen des Projekts „Instruments & Effects“,
ein Kooperationsprojekt der Stadt Göttingen, BUPNET GmbH,
zoom – Gesellschaft für prospektive Entwicklungen e.V.

Gefördert durch den Europäischen Sozialfonds gemäß Art. 6
Innovative Maßnahmen



Europäische Union
Europäischer Sozialfonds



Beschäftigungsförderung
Göttingen kommunale Anstalt öffentlichen Rechts



Gesellschaft für prospektive Entwicklungen e.V.



Bildung und Projekt Netzwerk GmbH

Herausgegeben von der Stadt Göttingen,
Projekträgerin von „Instruments & Effects“
Erstellt von: Nils Pagels und Sandra Kotlenga

Projektansprechpartnerin

Sandra Kotlenga

c/o zoom, Theaterstr. 8, 37073 Göttingen

Tel. 05 51/ 50 84-513,

E-Mail: info@instrumentsandeffects.de

www.instrumentsandeffects.de

Einleitung

Dieser Leitfaden basiert auf einer Veranstaltungsreihe, die im Rahmen des Projekts „Instruments & Effects“ zur Diskussion, Information und Schulung über verschiedene Themen und Aspekte gemeinnütziger Arbeit stattfand. Das Projekt (Laufzeit Oktober 2002 - Januar 2005) wurde durch Mittel des Europäischen Sozialfonds ermöglicht und hatte die Entwicklung eines Modells zur Stärkung des Dritten Sektors und seiner beschäftigungspolitischen Potentiale zum Ziel. Nähere Informationen zum Projekt finden sich auf der projekteigenen Homepage (www.instrumentsandeffects.de).

Im Rahmen des Projekts gab es drei Arbeitsschwerpunkte:

- Durchführung einer Untersuchung der Finanzierungsinstrumente und der Beschäftigungssituation von Einrichtungen des Dritten Sektors in Göttingen
- Entwicklung eines Modells zur Finanzierung und Unterstützung des Dritten Sektors
- Durchführung einer Veranstaltungsreihe für Organisationen des Dritten Sektors, für Politik und Öffentlichkeit

Die Veranstaltungsreihe setzte sich zusammen aus Diskussionsveranstaltungen, in denen der Dritte Sektor und seine gesellschaftlichen Rahmenbedingungen thematisiert wurden, sowie Schulungs-, Informations- und Serviceveranstaltungen für die Verbesserung der Arbeit von Dritt-Sektor-Einrichtungen.

Der hier zur Verfügung gestellte Leitfaden orientiert sich am Aufbau und der Funktion dieser Veranstaltungsreihe. Ziel ist es, für AkteurInnen des Dritten Sektors eine Einführung und einen Überblick über aktuelle Themen und Informationen zur Arbeit in Non-Profit-Organisationen zu geben sowie Möglichkeiten der weiteren Beschäftigung aufzuzeigen.

Wir hoffen, mit diesem Leitfaden nützliche Argumente und Informationen zusammengestellt zu haben und damit auch eine Praxis- und Orientierungshilfe für die Arbeit von Dritt-Sektor-Einrichtungen zu bieten.

Göttingen, Januar 2005
Sandra Kotlenga, Nils Pagels

Die in dieser Broschüre dargestellten Auffassungen entsprechen nicht zwingend der Meinung der Europäischen Kommission oder der Stadt Göttingen bzw. aller Projektpartner.

Inhaltsverzeichnis

1	Die Arbeit im Dritten Sektor und ihre Rahmenbedingungen	5
1.1	Der Dritte Sektor – ein blinder Fleck in der politischen Wahrnehmung	5
1.2	Aktuelle Herausforderungen für die Arbeit im Dritten Sektor	9
1.3	Vorschläge zur Stärkung des Dritten Sektors	12
1.4	Bundesgesetzliche Rahmenbedingungen zugunsten des Dritten Sektors	15
1.5	Fazit	16
2	Kontrakte zwischen öffentlicher Hand und Drittem Sektor	17
2.1	Politische Kontrakte	17
2.2	Leistungsverträge	19
3	Mittelbeschaffung - Fundraising	25
3.1	Allgemeines zum Thema Fundraising	25
3.2	Stiftungen	30
3.3	EU-Förderung	36
4	Betriebs- und Rechtsformen	46
4.1	Der eingetragene Verein (e. V.)	46
4.2	Alternativen zum Verein	48
4.3	Resümee	52
4.4	Allgemeine Informationen zu den Organisationsformen	52
5	Projektmanagement	53
5.1	Ziele und Methode des Projektmanagements	53
5.2	Umsetzung des Projektmanagements	57
5.3	Allgemeine Informationen zum Projektmanagement	59
5.4	Literatur	60

1 Die Arbeit im Dritten Sektor und ihre Rahmenbedingungen

„Non-Profit-Organisationen können in erheblichem Maße zu sozialer Integration, lokaler wirtschaftlicher Entwicklung sowie zu Beschäftigung beitragen“ – so beschrieb ein Grundsatzpapier der Europäischen Kommission 1998 die Potentiale des Dritten Sektors. Was besagt genau diese Annahme, auf der die EU immerhin zahlreiche Förderprogramme gegründet hat?

Um die Beantwortung dieser Frage geht es in diesem Kapitel, das als thematisches Einführungskapitel für den Leitfaden dienen soll. Zunächst stellt sich allerdings die Frage nach dem praktischen Nutzen dieser Ausführungen für die konkrete Arbeit in Vereinen und Projekten – also denjenigen, die praktisch im Dritten Sektor arbeiten – und damit natürlich auch danach, was ein solches Kapitel in einem Leitfaden zu suchen hat. Das Ziel dieses Einführungs- und Überblickskapitels ist es, Informationen zu geben und Argumente aufzuzeigen, die von Vereinen und Projekten im Sinne einer stärkeren Beachtung ihrer gesellschaftlich wichtigen Arbeit genutzt werden können. Damit sollen Ansatzpunkte für eine Interessensvertretung des Dritten Sektors in der Debatte um die Zukunft des Gemeinwesens geboten werden.

Im ersten Teil wird geklärt, was mit „Dritter Sektor“ gemeint ist, es werden die Merkmale und Besonderheiten und die wichtige gesellschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors aufgezeigt. Im zweiten Teil geht es um aktuelle Herausforderungen für gemeinwohlorientierte Arbeit, v. a. durch veränderte sozialpolitische Rahmenbedingungen. Hier werden zentrale Argumente und Ansatzpunkte für eine Förderung des Dritten Sektors erläutert. Konkrete Vorschläge und Maßnahmen dafür werden schließlich im dritten Teil vorgestellt.

1.1 Der Dritte Sektor – ein blinder Fleck in der politischen Wahrnehmung

Der Begriff „Dritter Sektor“ beschreibt einen – nicht trennscharf abzugrenzenden – Bereich neben bzw. zwischen Markt (erster Sektor) und Staat (zweiter Sektor). Andere geläufigere Begriffe sind „gemeinnützige“ oder auch „Non-Profit-Organisationen“; der Dritte Sektor umfasst sozusagen das gesamte Feld von Non-Profit-Organisationen. Diese erbringen zum einen Angebote und Dienstleistungen für andere, sind aber auch Orte zivilgesellschaftlichen Engagements und für Selbstorganisation.

Die gebräuchlichste Organisationsform ist die des gemeinnützigen Vereins, aber auch Stiftungen, gemeinnützige GmbHs und freie Initiativen und Gruppen ohne gesetzlichen Status werden dazu gezählt, von vielen ExpertInnen auch Genossenschaften.

Organisationen des Dritten Sektors in Deutschland sind unterschiedlich entstanden. Viele haben ihren Ursprung in den sozialen Bewegungen der Zwanziger Jahren, wie die Wohlfahrtsverbände und die Genossenschaften. Im Zuge der sog. „neuen sozialen Bewegungen“ (Frauen-, Eine Welt, Umweltbewegung), die v. a. themen-anwaltschaftlich arbeiten bzw. sich für die Interessen von benachteiligten Gruppen einsetzen, sind seit den Siebziger Jahren viele neue Organisationen und Organisationsformen hinzugekommen, z. B. Bürgerinitiativen.

1.1.1 Merkmale und Besonderheiten

Der Dritte Sektor als Zwischenbereich

Es gibt bislang keine Einigkeit über klare Abgrenzungskriterien zwischen erstem, zweitem und drittem Sektor; viele verweisen darauf, dass das Besondere gerade sein Zwischen-Charakter ist. Das heißt, dass der Sektor nicht so sehr ein eigener Sektor ist, sondern vielmehr im Zwischenbereich zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft angesiedelt ist. So lässt sich z. B. an der Aufzählung an Organisationsformen oben erkennen, dass im Dritten Sektor durchaus auch wirtschaftliche Ziele verfolgt werden; jedoch werden hier anfallende Gewinne nicht an Privatpersonen ausgeschüttet, sondern wieder für die gemeinnützigen Ziele der Organisation verwendet. Der Dritte Sektor verbindet also oftmals ökonomische und soziale Zielsetzungen. Zentrales Merkmal des Dritten Sektors ist, dass die dort geleistete Arbeit sowohl ehrenamtlich, d. h. aus einem zivilgesellschaftlichem Engagement heraus als auch als bezahlte Erwerbsarbeit geleistet wird. Zwischen diesen Formen der Arbeit bestehen fließende Übergänge.

Gemeinwohlorientierte Handlungslogik

Auch wenn der Dritte Sektor nicht trennscharf von Markt und Staat abzugrenzen ist, so ist für den Dritten Sektor dennoch eine eigene Handlungslogik prägend.

Im Unterschied zum staatlichen Sektor mit seiner überwiegenden Verwaltungslogik und zum privatwirtschaftlichen Sektor mit seiner überwiegenden Verwertungslogik ist der Dritte Sektor v. a. von Gemeinsinn und Solidarität, gesellschaftlicher Verantwortung und Selbstorganisation getragen.

Im Unterschied zum Staat und zum Markt werden im Dritten Sektor überwiegend Sachziele verfolgt statt Formalziele (wie Profiterwirtschaftung oder die Einhaltung von „Recht und Ordnung“). Häufig geht es um die Beseitigung eines Misstandes, z. B. die Vertretung von Interessen benachteiligter Bevölkerungsgruppen oder das Angebot einer gesellschaftlich wichtigen Dienstleistung. Grundlage und Ausgangspunkt für die Tätigkeiten und Aktivitäten ist daher zumeist eine ideelle Motivation, d. h. Menschen wollen ein auf die Gesellschaft bezogenes Ziel gemeinsam umsetzen, oftmals zunächst auf der Grundlage von Engagement. So entstanden sehr viele der Dritt- Sektor-Organisationen und viele ihrer Aktivitäten aus unbezahltem Engagement heraus.

Ressourcen-Mix und Verankerung vor Ort

Als Organisationen zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft können sie zudem auf Ressourcen aus allen drei Bereichen zurückgreifen, d. h. auf öffentliche Mittel, Eigeneinnahmen, Spenden-, Sponsoring- und Stiftungsmittel und nicht zuletzt auf freiwilliges ehrenamtliches Engagement. Ein weiteres Merkmal ist, dass Dritt-Sektor-Organisationen, abgesehen von den großen NROs (Nichtregierungsorganisationen), zumeist auf lokaler Ebene entstehen und agieren. Aufgrund ihrer Zwischenstellung sind sie zudem mit verschiedenen AkteurInnen aus der Wirtschaft, der Vereins- und Verbändelandschaft sowie der staatlichen Verwaltung vor Ort vernetzt.

1.1.2 Ökonomische und beschäftigungspolitische Bedeutung

Der Dritte Sektor ist ein intermediäres Feld zwischen Markt und Staat, in dem gemeinnützige Ziele verfolgt sowie zum Funktionieren einer Gesellschaft notwendige, soziale und kulturelle Angebote bereitgestellt werden. Der Dritte Sektor ist aber auch ein oft übersehener relevanter Wirtschafts- und Arbeitsbereich. Laut

Ergebnissen des John Hopkins Projekts, einer internationalen Vergleichsstudie, mit der die Bedeutung und die Leistungen des Dritten Sektor erstmalig auch quantitativ erfasst wurden, erwirtschaftete der Dritte Sektor in Westdeutschland in den neunziger Jahren ca. 4 % des Bruttoinlandsprodukts und stellte in den alten Bundesländern 5 % der Arbeitsstellen in Vollzeitäquivalenten (vgl. Priller/Zimmer 2004).

Bisherige Beschäftigungseffekte

Die wichtige beschäftigungspolitische Bedeutung des Dritten Sektors basiert zum einen auf einem überdurchschnittlichen Zuwachs an neuen Arbeitsplätzen im Vergleich zu Staat und Markt, zum anderen auf der Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten insbesondere für am Arbeitsmarkt benachteiligte Gruppen. In vielen Fachveröffentlichungen zum Thema Beschäftigungspolitik wurden für den europäischen Dritten Sektor für die neunziger Jahre im Vergleich zur Gesamtwirtschaft solche überdurchschnittlichen Beschäftigungszuwächse nachgewiesen. Für die Bundesrepublik Deutschland wurde dies auch für die neuere Zeit bestätigt: Eine neuere Untersuchung¹ aus Deutschland auf Basis einer bundesweiten Unternehmensbefragung von 15.000 Betrieben ergab, dass in Deutschland die Anzahl der Beschäftigten in den Jahren 1999 und 2000 im Dritten Sektor um 4 % stieg, im Vergleich zu 1 % Wachstum bei Profit-Unternehmen und im öffentlichen Dienst.

Zudem wurde belegt, dass im Dritten Sektor im Vergleich zur Gesamtwirtschaft überdurchschnittlich viele Frauen und ältere ArbeitnehmerInnen beschäftigt werden.

Lokale Ökonomie – innovativ und beschäftigungswirksam

Die Beschäftigungseffekte im deutschen Dritten Sektor können zum einen mit dem bis in die Neunziger Jahre noch stattfindenden Ausbau öffentlich finanzierter Aufgaben im Bereich der Daseinsvorsorge, v. a. auch im Zusammenhang mit der deutschen Vereinigung, erklärt werden. Zum anderen aber bietet der Dritte Sektor gerade durch seine lokale Eingebundenheit in das Gemeinwesen besondere wirtschaftliche und beschäftigungspolitische Potentiale. Denn durch die Nutzung dieses „sozialen Kapitals“ können Non-Profit-Organisationen als lokale Akteure Bedarfe nach neuen Dienstleistungen und Produkten besser erkennen; gerade regionale Austauschbeziehungen sind besonders sensibel für gesellschaftliche Veränderungen und Bedarfe, die immer vor Ort entstehen und sichtbar werden. Dritt-Sektor-Organisationen sind aufgrund ihrer Nähe zu potentiellen NutzerInnen auch in der Lage, bedarfsgerechte Angebote zu entwickeln und dafür eine Nachfrage zu erschließen. Eine besondere Ressource zur Wahrnehmung neuer Bedarfe und der Erbringung von Dienstleistungen und Produkten stellt natürlich auch die Verknüpfung verschiedener Tätigkeitsformen dar, insbesondere die Einbeziehung des unbezahlten Engagements. Bei Einrichtungen, die im Zuge der Neuen Sozialen Bewegungen in den siebziger und achtziger Jahren entstanden sind, entwickelte sich z. B. aus themenanzwärtlichem Engagement und Selbsthilfeaktivitäten heraus Erwerbsarbeit, indem gesellschaftliche Missstände und entsprechende Bedarfe aufgezeigt und Ressourcen zur Lösung mobilisiert wurden.

¹ Kistler 2002

1.1.3 Zivilgesellschaftliche Bedeutung

Ebenso bedeutsam wie die ökonomischen und beschäftigungspolitischen Aspekte sind die weiteren gesellschaftlichen Funktionen des Dritten Sektors durch die sozialen und kulturellen Angebote, die hier erbracht werden und durch die gesellschaftlichen Teilhabe- und politischen Gestaltungsmöglichkeiten. Die im Dritten Sektor gemeinnützig erbrachten sozialen Dienstleistungen im Rahmen der Daseinsvorsorge zielen z. B. auf die Wahrnehmung sozialer Rechte und stellen damit auch die Integration der verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen und Bürger sicher. Organisationen und Initiativen im Dritten Sektor sind zudem die organisatorische Basis für zivilgesellschaftliches Engagement und damit für gesellschaftliche Entwicklungen. Das bedeutet, dass hier Missstände, Probleme und Interessen artikuliert werden, entweder von Betroffenen selber oder aber auch von anderen, von Sozial- oder Themenanwälten. Dies zu tun, die vorhandenen Strukturen zu nutzen oder aber neue aufzubauen, steht zunächst allen Bevölkerungsgruppen offen. Über bürgerschaftliches Engagement bietet sich also die Möglichkeit an der Gesellschaft aktiv zu partizipieren, d. h. sie gegebenenfalls auch zu verändern. Hinzu kommt die Sozialisationsfunktion: die freiwillige Betätigung in eigener oder anderer Angelegenheit ist eine gute Grundlage für das Erlernen von und den Umgang mit Normen und Werten, von Eigeninitiative und Solidarität. Aufgrund dieser Aspekte wird dem Dritten Sektor eine wichtige Bedeutung bei der gesellschaftlichen Modernisierung zugesprochen. Hier werden gesellschaftliche Probleme erkannt und Öffentlichkeit für den gesellschaftlichen Wandel mobilisiert.

1.1.4 Literaturhinweise

Zu Merkmalen und gesellschaftlicher Bedeutung des Dritten Sektors

Klute, Jürgen 2002: Das Dritte System. In: Belitz, Wolfgang/Klute, Jürgen und Schneider, Hans Udo (Hg.): Zukunft der Arbeit in einem neuen Gesellschaftsvertrag. Münster, S. 83-119.

Priller, Eckhard/Zimmer, Annette 2004: Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel – Ergebnisse der Dritte Sektor-Forschung. Wiesbaden.

Zum Thema Beschäftigungswirkung und öffentlich geförderte Beschäftigung

Bellmann, L./Dathe, D./Kistler, E. 2002: Der Dritte Sektor. Beschäftigungspotenziale zwischen Markt und Staat. IAB-Kurzbericht Nr. 18/ 2002. Nürnberg.

Kotlenga, S., Nägele, B., Pagels, N., Roß, B. 2005 (erscheint Frühjahr 2005): Der Dritte Sektor – Chancen für Arbeit, Chancen für Beschäftigung?

Trube, A./Koße, S./Luschei, F./Schmitz-Mandrela, U. u. Weiß, C. 2003: ABM-real. Ein Projekt zur Untersuchung der arbeitsplatzgenerierenden Effekte von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM), Siegen. Abschlussbericht veröffentlicht als IAB-Werkstattbericht 11, Okt. 2003, abrufbar unter:
<http://doku.iab.de/werkber/2003/wb1103.pdf>

Zu den Kosten der Vernachlässigung sozialer Arbeit

Fouarge, Didier 2003: Report for the Employment and Social Affairs DG "Costs of non-social policy: towards an economic framework of quality social policies – and the costs of not having them".

Abrufbar unter: http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2003/jan/costofnonsoc_final_en.pdf

1.2 Aktuelle Herausforderungen für die Arbeit im Dritten Sektor

1.2.1 Rückgang staatlicher Gelder

Wie oben beschrieben greift der Dritte Sektor auf verschiedene Ressourcen aus den Bereichen Markt, Staat und Zivilgesellschaft zurück. Die Einrichtungen weisen in der Regel in unterschiedlichen Mischungsverhältnissen einen Finanzierungsmix auf aus:

- Öffentlichen Mittel (Kommune, Land, Bund, EU, BA, Sozialversicherungen)
- Eigenmitteln (Verkaufserlöse und Gebühren, Mitgliedsbeiträge)
- Privaten Fremdmitteln (Spenden, Sponsoren- und Stiftungsmitteln)

Dabei gibt es große Unterschiede zwischen den verschiedenen Bereichen (z. B. Soziales, Kultur, Sport und Umwelt). Generell ist der deutsche Dritte Sektor sehr stark von staatlichen Mitteln finanziert, v. a. der Sozialbereich, aber auch der Kulturbereich.

Untersuchungsergebnisse von „Instruments & Effects“

In einer aktuellen Untersuchung des Projekts „Instruments & Effects“ wurden die Finanzierungsstrukturen des Dritten Sektors am Beispiel Göttingen untersucht. Diese ergab, dass 62 % aller Einrichtungen zu mehr als 5 % über öffentliche Mittel finanziert wurden. Im Kultur- und Sozialbereich war eine kontinuierliche öffentliche Sockelfinanzierung von hauptamtlichem Personal zudem die Grundlage, um überhaupt andere Finanzquellen einwerben oder erwirtschaften zu können. Insbesondere im Sozialbereich wurden vergleichsweise wenig Einnahmen über den Verkauf von Dienstleistungen erzielt, wenn, dann gelang dies nur großen Einrichtungen. Private Fremdmittel (Spenden, Sponsoring und Stiftungen) hatten nur eine geringe Bedeutung bei der Finanzierung der Einrichtungen und wurden in der Tendenz als rückläufig beschrieben. Ihr Einwerben gelingt eher in den Bereichen Kultur und Sport als im Sozialbereich und Umweltbereich.

In Zeiten knapper Kassen gibt es eine Tendenz, die sog. freiwilligen, also nicht gesetzlich festgeschriebenen Leistungen zu kürzen. Auf diese Weise lassen sich nur kleine Summen einsparen, die aber dennoch bei den Projektträgern große Lücken verursachen. Diese Kürzungen können sich existenzgefährdend auf die Projekte und die gesamte soziale und kulturelle Infrastruktur auswirken. Durch die veränderten Rahmenbedingungen ist aktuell die personelle Grundausstattung vieler gemeinnützig tätiger Träger gefährdet. Verschiedene Ansätze zur Lösung dieses Dilemmas (Abhängigkeit von staatlichen Geldern bei gleichzeitigem Rückgang dieser) werden diskutiert. Zwei zentrale Ansätze in dieser Diskussion sind dabei 1. den Rückgang bezahlter Beschäftigung im Dritten Sektor durch unbezahlte Arbeit auszugleichen (Stichworte: 1-Euro-Jobs und freiwillige ehrenamtliche Arbeit), 2. von den Trägern stärkere Bemühungen zur Organisationsentwicklung, Eigenmittelerwirtschaftung sowie Akquise anderer öffentlicher und privater Fremdmittel zu erwarten.

Freiwilliges Engagement jedoch kann den Ausfall hauptamtlicher Arbeit nicht ausgleichen, vielmehr hatte in der Göttinger Untersuchung der Beschäftigungsabbau negative Auswirkungen auch auf das ehrenamtliche Engagement. Viele der befragten Vereine berichteten von Schwierigkeiten, ehrenamtliche MitarbeiterInnen für eine längerfristige und verbindliche Mitarbeit zu gewinnen. Neben der generell zurückgehenden Bereitschaft, sich kontinuierlich zu engagieren, wiesen sie auf den zunehmenden faktischen und subjektiv empfundenen Druck der eigenen Existenzsicherung

hin, der längerfristiges und verbindliches Engagement verhindere. Angesichts dieser Situation ergibt sich für die Vereine eine verstärkte Notwendigkeit hauptamtlich getragener Koordinationsstrukturen zur Aufrechterhaltung der Aktivitäten und Angebote und auch für die Gewinnung neuer Ehrenamtlicher.

1.2.2 Bedeutung und Änderungen der Beschäftigungspolitik

In der Untersuchung konnten Beschäftigungseffekte und nicht verwirklichte Beschäftigungspotentiale nachgewiesen werden. Konkrete Beschäftigungswirkungen hingen jedoch v. a. von sozialpolitischen Rahmenbedingungen und öffentlicher Stellenförderung als Basis für die Akquise anderer Mittel und damit Schaffung weiterer Arbeitsplätze ab. Bei kleinen Organisationen hatten in der Vergangenheit häufig die Instrumente der Beschäftigungsförderung der Kommune und des Arbeitsamtes/der Bundesagentur für Arbeit die Funktion einer Anschubfinanzierung, aber auch einer dauerhaft prekären Sockelfinanzierung. Denn kleinere Einrichtungen nutzten ABM- und BSHG §19-Stellen dazu – aus Mangel an Alternativen – hauptamtliches Personal zu finanzieren. Größere Träger führten auf dieser Grundlage Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen für bestimmte Zielgruppen durch und nutzten die eingesetzten Mittel zur Kofinanzierung von Projekten aus Förderprogrammen der EU, wodurch neue Beschäftigungsverhältnisse geschaffen wurden. Die Instrumente der Arbeitsförderung haben – obwohl als individuelle Förderinstrumente konzipiert – einen indirekten und wenig beachteten Beitrag zur Entwicklung und Aufrechterhaltung von sozialer und kultureller Infrastruktur als Ganzer geleistet. So war im Jahr 2002 ein Drittel aller Stellen durch Mittel der Beschäftigungsförderung finanziert. Die Einschränkung dieser Instrumente zur Förderung sozialversicherter Beschäftigung hatte entsprechend negative Dominoeffekte zur Folge, weil aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit der Finanzierungsinstrumente von den öffentlich geförderten Stellen auch weitere Stellen abhingen, die entsprechend mit wegfielen.

Auch der aktuelle Umbau der Beschäftigungsförderung durch Ausweitung sog. „Arbeitsgelegenheiten gegen Mehraufwandsentschädigung“ bei gleichzeitigem Abbau bisheriger Instrumente (ABM, Schaffung sozialversicherungspflichtiger Arbeitsgelegenheiten nach § 19 BSHG) ist weder für die dazu verpflichteten Arbeitslosen noch die Trägerorganisationen zielführend. Sie stellen vielmehr sowohl die professionellen Standards als auch den Eigensinn und die besonderen Laienkompetenzen freiwilligen unbezahlten Engagements in Frage. Insgesamt besteht die Gefahr, dass bisherige Beschäftigungsverhältnisse substituiert werden, da nach der aktuellen Definition der Bundesagentur für Arbeit jede Arbeit zu einer „zusätzlichen“ werden kann, die nicht (mehr) anderweitig finanziert wird. Durch die Verpflichtung zu gemeinnütziger Arbeit gegen Transferleistung droht zudem gerade der Bereich der sozialen Dienstleistungen abgewertet und unter Deprofessionalisierungsdruck zu geraten. Dies gefährdet insbesondere Erwerbsarbeitsmöglichkeiten von Frauen.

1.2.3 Alternative Lösungsansätze und zentrale Argumente

Andere Einnahmequellen erfordern „Ermöglichungsstrukturen“

Die Diskussion um andere Einnahmemöglichkeiten übersieht häufig, dass zunächst bestimmte Grundlagen geschaffen werden müssen, damit Träger in der Lage sind, in nennenswertem Umfang private Fremdmittel einzuwerben oder aber einen Geschäftsbereich aufzubauen. Im Sozial- und Kulturbereich bedarf der Aufbau rele-

vanter Einnahmeanteile durch Verkauf in aller Regel eine öffentliche Grundfinanzierung einer hauptamtlichen Grundstruktur. Auch die Akquise von Spenden- und Sponsorenmitteln verlangt verbindliche und kontinuierliche Kontaktpflege und damit in der Regel hauptamtliches Personal.

In Diskussionen über die Zukunft des Dritten Sektors sollten diese Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Finanzierungsarten, v. a. die Funktion öffentlicher Gelder als Sockelfinanzierung, sowie die gänzlich unterschiedlichen Finanzierungsstrukturen in Abhängigkeit von den Tätigkeitsbereichen stärkere Beachtung finden. Eine bloße Gegenüberstellung von Staatsabhängigkeit gegen die Stärkung von zivilgesellschaftlicher Verankerung und Eigenmittelerwirtschaftung verkennt die faktische Bedeutung öffentlich geschaffener „Ermöglichungsstrukturen“ für die Nutzung anderer Ressourcen. Da ein grundsätzliches Problem bei der Akquise weiterer Mittel gerade bei kleineren Einrichtungen darin besteht, kein kontinuierliches Personal für diese komplexe Aufgabe finanzieren zu können, sollten Träger die Möglichkeit haben, Beratung für die Akquise von Fördergeldern und zur Eigenmittelerwirtschaftung in Anspruch nehmen zu können. Dafür sind entsprechende Beratungs- und Unterstützungsstrukturen aufzubauen.

Sektorspezifische Leistungen und Anforderung müssen verdeutlicht werden

Die spezifischen Leistungen und Potentiale des Dritten Sektors sind nicht mit kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien zu messen, seine Besonderheit liegt gerade in der Multifunktionalität und der Integration sozialer und ökonomischer Ziele.

In Auseinandersetzungen um die Zukunft des Gemeinwesens sollten der Dritte Sektor bzw. die darunter zusammengefassten Non-Profit-Organisationen daher ihre Spezifik und den daraus entstehenden sozialen Mehrwert herausstellen. In diesem Sinne meint Professionalisierung auch die Herausbildung eines eigenen Charakters, Selbstverständnisses in Unterscheidung zu Markt und Staat. So geht es im Sozialbereich – idealerweise – nicht nur um die kostengünstige und effiziente Erbringung von Dienstleistungen für Kunden, sondern auch um deren sozialanwaltschaftliche Vertretung, um die Möglichkeit, Interessen und Bedarfe aufzugreifen bzw. einzubringen, Selbsthilfepotentiale zu fördern und nicht nur anerkannte Problemlagen zu verwalten.

Selbstverständnis braucht Vernetzung

Konkurrenz um knappe Mittel gepaart mit allenfalls punktuellen und bereichsspezifischen Formen der Zusammenarbeit verhindert oftmals allerdings ein gemeinsames Auftreten von AkteurInnen des Dritten Sektors. So können in öffentlichen Haushaltsdebatten z. B. die Bereiche Soziales und Kultur gegeneinander ausgespielt werden. Um sich als relevanter eigenständiger Bereich von Wirtschaft und Beschäftigung und als zivilgesellschaftliche Kraft in sozialpolitischen Auseinandersetzungen um die zukünftige Gestaltung des Gemeinwesens behaupten zu können, wäre aber zweierlei erforderlich: Ein öffentliches Bewusstsein über die Gemeinsamkeiten und Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen und darauf aufbauend stärkere Vernetzungs- und Kooperationsstrukturen der AkteurInnen.

Förderbedarfe anerkennen

Grundlegend ist eine stärkere öffentliche Anerkennung der geleisteten Arbeit und damit eines entsprechenden Förderbedarfes erforderlich. Dies würde auch die Überwindung des „Almosencharakters“ bisheriger Förderung zugunsten einer unver-

steckten und dauerhaften öffentlichen Basisförderung bedeuten, statt einer indirekten und prekären Förderung über Projektgelder und Instrumente der Beschäftigungsförderung. Den Kosten einer solchen Förderung dieses Bereiches sind der dadurch erbrachte gesellschaftliche Nutzen sowie die gesellschaftlichen und langfristig auch fiskalischen Folgen der Nichtfinanzierung dieser Aufgaben gegenüberzustellen.

Für die weitere Beschäftigung empfehlen wir:

Stadt Göttingen, „Instruments & Effects“ Broschüre 1/2004: Ergebniszusammenfassung der Bestandsaufnahme über Göttinger Initiativen und Organisationen in den Bereichen Soziales, Kultur und Sport. Bearbeitet von Kotlenga, Sandra/Richter, Karen und Roß, Bettina. Abrufbar unter www.instrumentsandeffects.de, Göttingen.

1.3 Vorschläge zur Stärkung des Dritten Sektors²

Im Folgenden werden einzelne Maßnahmen für die Umsetzung der oben skizzierten Ansatzpunkte und Argumente vorgeschlagen. Die Vorschläge richten sich an die Öffentlichkeit, die Träger und v. a. die bisherigen öffentlichen Geldgeber.

Ziel dieser Vorschläge ist es, langfristig Instrumente zu entwickeln, um zu einer positiven Umkehrung der bislang negativen Dominoeffekte bei der Finanzierung, Beschäftigungs- und Angebotsentwicklung zu gelangen. Einige Vorschläge ließen sich – bei entsprechendem politischen Willen – durch eine Veränderung der Rahmenbedingungen bei der Mittelvergabe der öffentlichen Hand und des Gemeinnützigkeitsrechts sogar kostenneutral verwirklichen.

1.3.1 Kommunale Förderung des Dritten Sektors

Basisfinanzierung

Zur Sicherung der Infrastruktur sind bei den meisten Organisationen Zuschüsse im Sinne einer Basisfinanzierung nötig. Die kommunale Förderung eignet sich hierfür besonders, weil sie sehr nah am Bedarf sowie an den spezifischen Bedingungen und Akteuren vor Ort ansetzt. Sie erfüllt wichtige Funktionen zur Deckung der Kosten eines organisatorischen Kerns und möglicherweise auch einer hauptamtlichen Struktur. Dies ist von entscheidender Bedeutung als Basis für die weitere Mittelakquise, zur Bewältigung von Antragswegen, als Kofinanzierung für Landes-, EU- und Stiftungsgelder sowie für das Einbinden von Ehrenamtlichen und weiteren Hauptamtlichen. In den meisten Fällen können erst durch einen hauptamtlich gesicherten organisatorischen Kern Kontinuität (im Gegensatz z. B. zur Innovationsförderung der Länder) und die Befriedigung gesellschaftlicher Bedarfe jenseits von aktuellen, politischen Trends sichergestellt werden.

Kommunale Gelder spielen bereits die Rolle einer wichtigen, aber unausgesprochenen und daher ungesicherten Sockelfinanzierung für weitere Mittel. Es stellt sich also die Frage, ob es nicht ressourcenschonender wäre, die Förderung der sozialen und kulturellen Infrastruktur als wesentliche Kernaufgabe der Kommune zu definieren und dies im Rahmen einer Öffentlichkeitsinitiative auch zu vertreten. Dann wäre auch zu gewährleisten, die hierfür notwendigen finanziellen Aufwendungen als entsprechend gesicherte und nicht jedes Jahr zu bezweifelnde Ausgaben zu betrachten. Sinnvoll wäre es, langfristige Zuschussverträge (vgl. Kapitel zu Kontrakten) mit den Trägern abzuschließen. Mit einer solchen

² Die hier vorgestellten Maßnahmen wurden von „Instruments & Effects“ in einer Broschüre zusammengestellt, die unter info@instrumentsandeffects.de bestellt werden kann oder unter www.instrumentsandeffects.de als pdf abrufbar ist.

Basissicherung hätten Träger – aber auch Verwaltung und Politik – eine wesentlich günstigere Ausgangslage zur Entwicklung von bedarfsorientierten und langfristigen Planungen. Dies könnte zu einer kalkulierbaren, an Bedarfen orientierten und durch den Wegfall der jährlichen „Reibereien“ auch effektiveren Verwendung der bestehenden Gelder führen.

Einrichtung eines Fonds für Bürgschaften und Kofinanzierungen

Bestimmte Fördermittel, vor allem auf EU-Ebene, können derzeit von Freien Trägern nicht beantragt und gehandhabt werden, weil die Geldgeber von den Antragstellern verlangen, zum einen Bürgschaften zu stellen und zum anderen das gesamte Projekt über Monate vorzufinanzieren. Dies können mittelgroße Träger (mit einem Etat zwischen 50.000 und 500.000 Euro) oft nicht leisten, obwohl sie fachlich und organisatorisch durchaus in der Lage wären, das jeweilige Projekt durchzuführen. Über die Basissicherung hinaus wäre daher die Einrichtung eines Fonds auf kommunaler Ebene sinnvoll, um zusätzliche Gelder für die Region zu erschließen. Der Fonds soll die Handhabung von Förderprojekten auch für mittelgroße Projektträger ermöglichen.

Ein Bürgschaftsfonds könnte zwei Funktionen erfüllen:

- Vor-Finanzierung bereits bewilligter Projektgelder, die bei Auszahlung durch den eigentlichen Geldgeber an die Stadt zurückfließen, oder, wo dies nicht möglich sein sollte, die Stellung von zinsgünstigen Krediten
- Gewährleistung von Bürgschaften

Planungssicherheit durch veränderte Förderdurchführung

Neben der Frage, auf welcher finanziellen Basis die Träger planen können, ist auch von Bedeutung, wie die Förderung beschlossen, ausgezahlt, verwaltet und dokumentiert wird. Planungssicherheit umfasst die frühzeitige Bewilligung oder Ablehnung von Anträgen, die Mehrjährigkeit der Förderung, die verlässliche und frühzeitige Auszahlung von Geldern, die Sicherung von institutioneller Förderung und den Erhalt von indirekten Zuschüssen. Ein sinnvoller Einsatz von Geldern sollte zudem die Möglichkeit beinhalten, Mittel zeitlich flexibel, z. B. durch Übertragbarkeit ins nächste Kalenderjahr, einsetzen zu können.

1.3.2 Einrichtung von Vernetzungs- und Servicestellen

Hinzuwirken ist auch auf eine bessere Kooperation und Vernetzung zwischen den Organisationen des Dritten Sektors. Eine stärkere Vernetzung und die Nutzung von Synergieeffekten der Träger und Projekte aus den verschiedenen Bereichen wäre sinnvoll, um den Informationsaustausch und die Kommunikation untereinander zu vereinfachen, die Organisationsentwicklung durch gegenseitiges Lernen voranzutreiben, in Teilen gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben und die Akquise von Geld- und Sachmitteln sowie Dienstleistungen zu verbessern.

Sinnvoll wäre daher eine gemeinsame Informations- und Koordinationsstelle, eine entsprechende Servicestelle könnte verschiedene Funktionen haben:

- Initiierung von Kooperationen zwischen Non-Profit-Bereich und Profit-Unternehmen
- Kompetenz- und Ressourcennetzwerk(e) lokaler Non-Profit-Organisationen
- Beratung und Information zur Mittelakquise und Organisationsentwicklung

Bei dieser Servicestelle könnte auch eine web-basierte Wissens- und Kommunikationsplattform mit einem non-public-Bereich für den Austausch zwischen den

Trägern sowie einem public-Bereich für den Austausch der Träger mit Geldgebern, Kunden, Mitgliedern und der interessierten Öffentlichkeit angesiedelt werden.

Als Beispiel könnten die „lokalen kooperativen Entwicklungszentren“³ in Schweden dienen, die mithilfe zentralstaatlicher Mittel seit den achtziger Jahren flächendeckend im ganzen Land aufgebaut wurden und zur Hälfte über lokale Kofinanzierung getragen werden. Aufgabe dieser Entwicklungszentren ist es, Non-Profit-Organisationen in ihrer Gründung aber auch in ihrer weiteren Entwicklung zu beraten und zu unterstützen. Durch die Beratungs- und Vernetzungsarbeit fungieren sie aber auch als Ressourcen-Netzwerke und Interessenvertretung für die unter ihrem Dach zusammengeschlossenen Organisationen und Verbände.

1.3.3 Beschäftigungsförderung und Dritter Sektor

Im Dritten Sektor gibt es Beschäftigungspotenziale, die aber bislang aufgrund der eigentlichen Zielrichtung dieser Instrumente und der Vergabebedingungen nur unzureichend und indirekt durch Instrumente der Beschäftigungsförderung unterstützt wurden.

Es empfiehlt sich daher statt einer zur Zeit weitgehend ersatzlosen Streichung der bisherigen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsförderungsmaßnahmen, diese Förderung um die explizite Kombination von Beschäftigungs- und Infrastrukturförderung zu erweitern. Ziel wäre hierbei, sowohl sozial abgesicherte Erwerbsarbeit und Qualifizierung zu ermöglichen als auch die Ausführung gemeinwohlorientierter Arbeit im Rahmen der gewachsenen sozialen und kulturellen Infrastruktur zu fördern.

Ausgangspunkt für das Konzept eines öffentlich geförderten Beschäftigungssektors ist die Überlegung, sozial abgesicherte Arbeit statt Arbeitslosigkeit zu finanzieren und dabei gesellschaftlich sinnvolle Tätigkeiten zu verwirklichen.

Hierfür bieten sich drei Ansatzpunkte:

Umwidmung bisheriger Mittel in eine direkte Infrastrukturförderung

Es wäre zu prüfen, ob und mit welchen Verfahren die bisherigen indirekten Förderungen des Dritten Sektors durch Beschäftigungsförderung in eine direkte und dauerhafte Förderung des Dritten Sektors umgewidmet werden können. Wenn die Eingliederungsleistungen für Erwerbslose steuerfinanziert werden und nicht mehr über die Beiträge der Arbeitslosenversicherten, wäre dies prinzipiell möglich.

Beibehaltung öffentlich kofinanzierter Beschäftigung im Dritten Sektor

Ein öffentlich kofinanzierter Beschäftigungssektor im Non-Profit-Bereich zielt auf Qualifizierung und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und dabei gleichzeitig auf die Verbesserung der sozialen und kulturellen Infrastruktur unter Nutzung ihrer besonderen Beschäftigungspotenziale. Maßgabe ist dabei die Schaffung sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsangebote. Organisationen des Dritten Sektors sollten gerade in der – sicherlich noch länger andauernden – Umbauphase versuchen, Einfluss auf die Gestaltung der Beschäftigungsförderung zu nehmen.

Mit den sog. Arbeitsgelegenheiten und der aktuellen politischen Prioritätensetzung darauf wurde im Prinzip ein Instrument, welches bislang v. a. zur Überprüfung der

³ vgl. dazu den Vortrag von Eva Johansson, veröffentlicht in der Dokumentation einer internationalen Tagung von „Instruments & Effects“ zum Thema Beschäftigung und Dritter Sektor, Informationen und Bestellung unter www.instrumentsandeffects.de.

Arbeitswilligkeit und -fähigkeit eingesetzt wurde und zumeist als vorgeschaltete Maßnahme vor der Durchführung einer sozialversicherten Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahme fungierte, zur zentralen Integrationsmaßnahme aufgewertet. Es sollte gegenüber Entscheidungsträgern deutlich gemacht werden, dass die Einrichtung von sog. 1-Euro-Arbeitsgelegenheiten im Gesetz (SGB II, § 16) lediglich nachrangig benannt wird und auch das bisherige Instrumentarium des SGB (also alle Eingliederungsleistungen wie z. B. ABM und Weiterbildungsmaßnahmen) zur Verfügung steht und genutzt werden sollte.

Investition in Beschäftigungspotentiale des Dritten Sektors

Weiterhin wäre ein Instrument zu entwickeln, um eine zielgruppenunabhängige Förderung von Beschäftigung im Dritten Sektor zu ermöglichen. Es sollte also an der Organisation ansetzen mit der verbindlichen Auflage, auf der Grundlage der Förderung weitere Beschäftigung zu generieren. Zielgruppenunabhängig bedeutet, dass über die Förderung die Beschäftigung von Personen möglich ist, die z. B. in der Lage sind, eine eigene Projektidee umzusetzen. Dies ist für den Erfolg des Projekts von entscheidender Relevanz und damit auch dafür, dass mit der Förderung tatsächlich weitere Beschäftigung generiert wird. Ein solches Förderinstrument sollte als Investition begriffen werden; mit ihm wird das Ziel verfolgt, Beschäftigungspotentiale in der lokalen Ökonomie zu erschließen, quasi als Anschubfinanzierung. Entsprechende Vorschläge wurden von „Instruments & Effects“ entwickelt.

Die zu etablierende Zusammenarbeit zwischen Kommunen und der lokalen Agentur für Arbeit bietet durchaus Ansatzpunkte einer integrierten Infrastruktur- und Beschäftigungspolitik. Organisatorische Grundlage könnte z. B. die Regionalisierung von Mitteln und Entscheidungskompetenzen der Bundesagentur für Arbeit sein. Insbesondere Kommunen, die derzeit auf Übernahme der Beschäftigungsförderung in kommunale Hand optieren, können die besonderen Beschäftigungspotenziale des Dritten Sektor positiv gestalten, indem sie die Förderung der gemeinwohlorientierten lokalen Infrastruktur in die Zielvereinbarungen der Beschäftigungsförderung aufnehmen und entsprechende Instrumente im Rahmen freier Budgets entwickeln und erproben.

1.4 Bundesgesetzliche Rahmenbedingungen zugunsten des Dritten Sektors

In Deutschland kann der Dritte Sektor aufgrund verschiedener rechtlicher Rahmenbedingungen die ihm eigenen bürgergesellschaftlichen, wirtschaftlichen und beschäftigungspolitischen Potenziale nicht in optimaler Weise nutzen und ausbauen.

Daher wurden einige Reformvorschläge entwickelt. Sie zielen unter anderem auf eine Reform des Gemeinnützigkeitsrechtes auf Basis der von der Enquetekommission für Bürgerschaftliches Engagement ausgearbeiteten Verfahrensvorschläge ab, die die Erwirtschaftung von Gewinnen mit dem Ziel gemeinnütziger Reinvestition ermöglichen. Hinzu kommen Vorschläge für das Spendenrecht, die nach Vorbildern aus Ungarn, Italien und Großbritannien eine zielgerichtete und damit motivierendere Förderung gemeinnütziger Einrichtungen durch private Spenden unterstützen würden. Positive Wirkungen würden sich auch aus Veränderungen im Zuwendungsrecht und in der Zuwendungspraxis ergeben, die u.a. auf die Vereinheitlichung von Verwendungsnachweisen, auf die Übertragbarkeit von Mitteln auf das nächste Kalenderjahr sowie die Genehmigung von Rücklagenbildung und nicht zuletzt auf die Anerkennung von unbaren Leistungen (z. B. ehrenamtliche Arbeitszeiten) als Eigenmittel zielen. Schließlich böte die Reform des Genossenschaftsrechtes nach dem Vorbild Italiens, Spaniens und Finnlands erfolgversprechende Möglichkeiten, gemeinwohlorientiertes und wirtschaftliches

Wirken besser miteinander zu verbinden. Der entscheidende Vorteil von Genossenschaften gegenüber anderen Unternehmensformen besteht darin, dass sie eine breite Beteiligung und Identifikation der Mitglieder und damit der NutzerInnen und AnbieterInnen von Dienstleistungen ermöglichen. (Siehe dazu auch den Beitrag zu Betriebs- und Rechtsformen in diesem Leitfaden). Eine Reform des Genossenschaftsrechts könnte damit möglicherweise gerade im Bereich der sozialen Dienstleistungen eine Alternative zu einer ausschließlichen Marktorientierung bieten.

Zur weiteren Beschäftigung mit Reformvorschlägen empfehlen wir:

Betzelt, Sigrid 2001: Reformbedarf der rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen des Dritten Sektors. In: Priller, Eckhard/Zimmer, Annette (Hg.): Der Dritte Sektor international. Mehr Markt – weniger Staat? Berlin, S. 299 ff.

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE) 2004: Projektgruppe 1: Entbürokratisierung zugunsten bürgerschaftlich Engagierter. Abrufbar unter: http://www.b-b-e.de/uploads/media/pg1_entbuerokratisierung_bbe_01.pdf

Stadt Göttingen, „Instruments & Effects“ Broschüre 2/2004: Empfehlungen zur Stabilisierung und Weiterentwicklung der beschäftigungspolitischen und zivilgesellschaftlichen Potenziale der Initiativen und Organisationen in den Bereichen Soziales, Kultur und Sport am Beispiel von Göttingen. Bearbeitet von Kotlenga, Sandra/Richter, Karen und Roß, Bettina.

Abrufbar unter: <http://www.instrumentsandeffects.de> Göttingen.

Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft 2004: Reform des Gemeinnützigkeitsrechts – Diskussionspapier. Abrufbar unter:

http://www.maecenata.de/dokumente/1200_aktuelles/Reform_Gemeinnuetzigkeits_recht.pdf

Zum Thema Genossenschaften:

Flieger, Burghard 2003: Sozialgenossenschaften als Perspektive für den sozialen Sektor in Deutschland. In: Flieger, Burghard: Sozialgenossenschaften. Neu-Ulm, S. 11-35.

1.5 Fazit

Der Dritte Sektor kann selbst bei optimaler Förderung weder Vollbeschäftigung noch eine umfassende Sicherung von sozialen Dienstleistungen, kultureller Vielfalt und bürgerschaftlichem Engagement erbringen, er kann weder die Unternehmen noch die Politik aus ihrer gesellschaftlichen Verantwortung entlassen. Der Dritte Sektor kann also die derzeitigen gravierenden Probleme nicht lösen – er könnte aber wesentlich mehr seiner Potenziale entwickeln, wenn er förderliche Rahmenbedingungen hätte.

Die Vielzahl der hier vorgeschlagenen Maßnahmen würde die lokale Infrastruktur stabilisieren und fördern, statt wie derzeit einen ständigen Zustand nahe oder in der Insolvenz zu provozieren, wo die meisten Ressourcen für Krisenmanagement und Mittelakquise aufgewendet werden müssen. Der beobachtbare negative Dominoeffekt durch Wegbrechen der finanziellen und organisatorischen Basis vieler Dritt-Sektor-Organisationen und der daraus entstehenden Folgekosten könnte auf lange Sicht auch in einen positiven umgewandelt werden, um Lebensqualität, Selbsthilfe, Engagement und Partizipation und schließlich auch die Beschäftigung in der Region zu steigern.

2 Kontrakte zwischen öffentlicher Hand und Drittem Sektor

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit Kommunen haben Einrichtungen des Dritten Sektors zunehmend mit dem Phänomen des Kontraktmanagements zu tun. Im Rahmen dieses Kapitels soll auf zwei Formen des Kontraktmanagements eingegangen werden, wobei die eine – im Bezug auf den Dritten Sektor – in Deutschland noch nicht häufig zu beobachten ist, die andere aber in immer mehr Kommunen zur Anwendung kommt. Zum einen geht es um sog. Politische Kontrakte, die ein Instrument zur Stärkung der Akzeptanz und der Bedeutung des Dritten Sektors für die Gestaltung des Gemeinwesens sein können. Zum anderen ist die Rede von Leistungsverträgen, die im positiven Sinne zu einer Stabilisierung und besseren Planbarkeit von öffentlichen Fördermitteln werden können, deren Anwendung aber oftmals vielerlei Schwierigkeiten für Einrichtungen des Dritten Sektors mit sich bringt. Beide Formen von Kontrakten sind im Zuge der Einführung von Verwaltungsreformen und neuen Steuerungsmodellen in die Diskussion gekommen.

2.1 Politische Kontrakte

Politische Kontrakte bezeichnen im Zuge von Verwaltungsreformen Verträge zwischen Parlamenten und Verwaltungen, auf lokaler Ebene also zwischen dem Stadt-, Gemeinde- oder Kreistag und den jeweiligen Verwaltungen. Im Rahmen der Modellentwicklung des Projekts „Instruments & Effects“ wurde eine dem politischen Kontrakt verwandte Form der Vereinbarung zwischen der lokalen Politik, Verwaltung und Trägern des Dritten Sektors empfohlen.

Ausgangspunkt für diese Überlegung ist die Tatsache, dass die Arbeit vieler Einrichtungen des Dritten Sektors nicht die notwendige öffentliche Anerkennung findet und damit auch Rückwirkungen auf öffentliche Finanzierungen hat. Es entsteht ein Bild, in dem weniger die gesellschaftlich notwendigen Arbeiten im Blickpunkt stehen, sondern mehr die kostenintensive Versorgung mit öffentlichen Geldern. Dabei ist in der Realität unbestritten, dass die Einrichtungen in den Bereichen Sport, Kultur, Umwelt und Soziales förderungswürdig sind und dass die Nichtfinanzierung dieser Arbeiten langfristig Folgekosten verursachen wird. Organisationen erhalten daher oft seit Jahrzehnten jährliche Zuschüsse, ohne dass diese auf eine sichere und planbare Basis gestellt wären.

Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, auch auf lokaler Ebene die grundsätzliche Bedeutung des Dritten Sektors für die Gestaltung des Gemeinwesens und die damit implizite Notwendigkeit zur Unterstützung durch die öffentliche Hand mit einer Vereinbarung zu verdeutlichen. Sinn und Zweck einer solchen Vereinbarung wäre es, die Verwaltung zu verpflichten nach den unterschiedlichen Bedarfen des Dritten Sektors zu unterscheidende Formen der Unterstützung zu gewähren und dabei alle der Verwaltung zur Verfügung stehenden Möglichkeiten auszuschöpfen. Maxime des Handelns sollte dabei sein, nicht einige Förderinstrumente bereitzustellen, an die sich die Träger in irgendeiner Form anzupassen haben, sondern geeignete Förderformen zu entwickeln, die es ermöglichen, das Potenzial des Dritten Sektors bestmöglich zu entfalten. Im Gegenzug sollten sich die Einrichtungen des Dritten Sektors verpflichten, ihre Angebote gemeinsam öffentlich darzustellen, um die Effekte und Möglichkeiten der Arbeit der Öffentlichkeit deutlich zu machen.

Es gibt in Deutschland keine bekannten Beispiele, die solche Vereinbarungen bzw. Verträge im Bezug auf den Dritten Sektor aufgegriffen haben. In verschiedenen europäischen Ländern, insbesondere in Großbritannien, kann man allerdings Vorbilder finden, die als Ansatzpunkt für entsprechende Diskussionen in Deutschland dienen könnten. Im Jahr 1998 hat dort zunächst auf nationaler Ebene die britische Regierung einen sog. „Compact“ mit dem Dritten Sektor, in Großbritannien als „Voluntary and Community Sector“ bezeichnet, geschlossen. In dieser Vereinbarung, die keine Rechtsverbindlichkeit enthält, werden Aspekte wie die Förderung des Dritten Sektors, dessen Beteiligung an der politischen Willensbildung, die Stärkung zivilgesellschaftlichen Engagements und die Notwendigkeit von organisatorischen Rahmenbedingungen, die den unterschiedlichen Bedarfen von Freiwilligenorganisationen, gemeinnützigen Dienstleistern, sozialen Unternehmen o. Ä. gerecht werden, behandelt. Ziel dieses Compact war es, einen neuen Weg in der Zusammenarbeit zwischen Drittem Sektor, öffentlicher Verwaltung und Politik zu finden, nachdem sich die Arbeit des Dritten Sektors im Bereich der Dienstleistungserbringung im öffentlichen Auftrag zunehmend in Konkurrenz zu privaten Anbietern entwickelt hat. Die britische Regierung, die die Dienstleistungsfunktion nicht prinzipiell angezweifelt hat, vertrat aber damals die Auffassung, dass der Dritte Sektor nicht auf diese Funktion eingeschränkt werden dürfe. Mit dem Compact sollte sowohl die zivilgesellschaftliche Rolle gestärkt als auch wirtschaftliche Rahmenbedingungen für soziale Betriebe geschaffen werden. Der nationale Compact sollte dabei nur den Anfang einer Initiative darstellen. Auf regionaler und lokaler Ebene sollten ähnliche, aber auf die jeweilige lokale Situation hin konkretisierte Verträge abgeschlossen werden.

2.1.1 Wie können Kontrakte sich positiv auf die Arbeit des Dritten Sektors auswirken?

Was bringen solche Verträge? Zunächst einmal sind sie eine Form von Symbolpolitik, da sie keine Rechtsverbindlichkeit besitzen, sondern nur Ziele formulieren. Wenn sie quantifizierbare Ziele enthalten, sind sie immer mit Formulierungen versehen, dass die Unterstützung der öffentlichen Hand nur unter dem Vorbehalt der Haushaltslage gilt. Diese Form von Vereinbarungen stellt demnach keine Grundlage dar, aus der eine gesicherte Finanzierung abgeleitet werden kann. Trotzdem bekommen Organisationen ein Stück mehr Sicherheit in die Hand. Einerseits wird anerkannt, dass der Dritte Sektor nicht allein marktwirtschaftlich überleben kann. Er braucht für das Wirtschaften geeignete Rahmenbedingungen und andererseits spielt er eine Rolle bei der Gestaltung des Gemeinwesens, die unterstützt werden muss. Eine solche klare Aussage vermisst man in der Diskussion in Deutschland sehr häufig. In jeder Ansprache zur Feier eines Vereines und zur Einweihung eines neuen Projekts werden viele anerkennende Worte gesprochen, aber in den alljährlichen Verhandlungen über kommunale Zuschüsse zeigt sich in vielen Fällen weniger das Bild eines partnerschaftlichen Dialogs, sondern das einer „gnädigen“ Behörde, die Zuschüsse verteilt und dafür Anerkennung zu bekommen hat. Die Zuschüsse werden zumeist nur unter Kostenaspekten diskutiert, nicht unter dem Aspekt des Wertes der geleisteten Arbeit. Auch ob die Zuschüsse stimmig sind, ob sie an den Bedarfen der Organisationen ausgerichtet sind, ob sie sinnvoll eingesetzt sind, sind Fragen, die in den Hintergrund treten. Es gibt im Hinblick auf den Dritten Sektor kein Zusammenspiel zwischen Bundes-, Landes und kommunaler Ebene, Förderungen sind sehr selten aufeinander abgestimmt. Kürzungen für Einrichtungen des Dritten

Sektors werden nach der jeweiligen Haushaltslage durchgeführt. Die Einsparungen sind im Verhältnis zum Gesamthaushalt oft marginal, haben aber für die Einrichtungen katastrophale Folgen. Die Bedeutung des Dritten Sektors als Erbringer von gesellschaftlich wichtigen Angeboten, als zivilgesellschaftlicher Akteur und auch als Sektor mit beschäftigungspolitischen Effekten wird in den Haushaltberatungen in den Hintergrund gedrängt. Die Frage, welche Folgewirkungen – gesellschaftlicher, beschäftigungspolitischer und langfristig auch fiskalischer Art – eine Streichung verursacht, gelangt daher nicht ins Blickfeld kurzfristiger Kostenersparnis-Überlegungen.

Durch die Existenz einer einem politischen Kontrakt ähnlichen Vereinbarung könnte diese komplexe Funktion inklusive des Bedarfs an öffentlicher Unterstützung festgeschrieben werden und müsste nicht ständig einzelorganisatorisch neu erkämpft werden. Solche gemeinsamen Vereinbarungen könnten ein erster Schritt sein, das für Verwaltungs- und Trägerseite oft verschleißende Gegeneinander in einen offeneren Dialog zu verwandeln und gemeinsam nach Lösungen für eine optimale Unterstützung zu suchen.

2.1.2 Ansatzpunkte für eine Umsetzung politischer Kontrakte

Eine explizite Orientierung an den Interessen der Bevölkerung ist, wie das Kontraktmanagement, Teil des Neuen Steuerungsmodells, ein Entwurf zur Verwaltungsreform, der in den neunziger Jahren von Verwaltungsfachleuten aus Wissenschaft und Praxis unter maßgeblicher Beteiligung der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) entwickelt worden ist. Die Diskussion um einen möglichen Kontrakt zwischen Politik, Verwaltung und Drittem Sektor bettet sich in die Zielrichtung eines solchen Modells ein. Dass die Möglichkeiten eines solchen Kontrakts auf Vorbehalte stoßen werden, hat u. a. damit zu tun, dass in vielen deutschen Kommunen aus Sicht der Einrichtungen des Dritten Sektors eher die Dimension der Output-Steuerung durch Kennzahlen, Definition auch sozialer Leistungen als Produkte u. Ä. im Vordergrund der konkreten Ausprägungen der Verwaltungsreformen standen und stehen, die explizite Orientierung an den Interessen und Bedarfen der Bevölkerung deutlich vernachlässigt wird. Der hiervoor notwendige Wandel im Verständnis von Verwaltungshandeln ist sicherlich noch nicht durchgreifend geschehen, nichtsdestotrotz kann ein wie oben beschriebener Kontrakt ein Schritt auf dem Weg in diese Richtung sein.

2.2 Leistungsverträge

Neben den politischen Zielvorgaben durch politische Kontrakte wird im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells auch die Vergabe von öffentlichen Mitteln durch sog. Leistungsverträge empfohlen. Auch hier wiederholen sich einige der eben angesprochenen Fragen insbesondere zur Zusammenarbeit und zum Dialog zwischen öffentlichen Verwaltungen und Einrichtungen des Dritten Sektors. Da mit hoher Wahrscheinlichkeit in Zukunft diese Form von Verträgen für den Dritten Sektor an Relevanz zunehmen wird, soll an dieser Stelle ein kurzer Überblick über die Diskussion zu Leistungsverträgen und die Formen der Umsetzung gegeben werden. Einen Überblick über das Thema Leistungsverträge zu bieten, beinhaltet verschiedene Schwierigkeiten: Diese betreffen v. a. die Begrifflichkeiten (z. B. werden in Diskussionen häufig Leistungsverträge und Zuwendungsverträge gleichgesetzt), die Diskrepanz zwischen Theorie bzw. rechtlichen Grundlagen und der praktischen Ausgestaltung von Leistungsverträgen sowie eine sehr unterschiedliche Handhabung

solcher Verträge in den verschiedenen Städten, wovon entsprechend auch deren Beurteilung abhängt.

Im Folgenden geht es um den Unterscheid zwischen Zuwendungen und Leistungsverträgen und um die Frage, ob Leistungsverträge möglicherweise eine für die gemeinnützige Arbeit geeignetere öffentliche Finanzierungsform darstellen als die bislang üblichen Zuwendungen. Kontroverse Diskussionen um Leistungsverträge haben v. a. im Sozialbereich, dort insbesondere im Jugendhilfebereich stattgefunden, wo es seit Ende der neunziger Jahre gesetzliche Grundlagen für Leistungsverträge mit stationären und teilstationären Einrichtungen gibt (§§ 77 ff SGB VIII).

2.2.1 Ausgangssituation

Die Ausgangssituation für Diskussionen um Leistungsverträge ist die Kritik an Zuwendungen als die bislang übliche Finanzierungsform gemeinnütziger Arbeit im Kultur-, Sozial- und Sportbereich. Häufig genannte und bekannte Kritikpunkte an Zuwendungsrecht und Zuwendungspraxis sind folgende: Die Gewährung von Zuwendungen durch Bescheid stellt einen hoheitlichen Verwaltungsakt dar und basiert damit auf einem problematischen Oben-Unten-Verhältnis von Zuwendungsgeber und Zuwendungsempfänger, Zuwendungen erhalten damit, so die Kritik, einen Subventions- und Almosencharakter. Weitere Kritikpunkte sind die Planungsunsicherheit der Träger aufgrund kurzfristiger Haushaltsentscheidungen (auch in Abhängigkeit von politischen Prioritätensetzungen) und die Jährlichkeit der Zahlungen, die kameralistische Haushaltsführung, die keine Übertragung von Mitteln erlaubt, die nicht vorhandenen Möglichkeiten, im Rahmen von Zuwendungen Rücklagen zu bilden, und schließlich und wichtig der hohe Verwaltungsaufwand, den Verwendungsnachweise mit sich bringen.

Von vielen VertreterInnen aus Politik und Verwaltung, aber auch aus Wohlfahrtsverbänden wird daher angestrebt, das Zuwendungsverfahren weitestgehend durch den Abschluss von Verträgen abzulösen.

Das im Zuwendungsrecht implizite Verhältnis von Oben und Unten, Geben und Nehmen soll überwunden werden durch ein Austauschverhältnis auf „gleicher Augenhöhe“, so die daran geknüpfte Hoffnung.

Im Bereich stationärer Einrichtungen, insbesondere im Pflegebereich gibt es schon länger sog. Pflegesatzvereinbarungen mit vorab kalkulierten Entgelten und festgelegten Leistungspflichten: diese Pflegesatzvereinbarungen gelten als Prototypen für Leistungsverträge. Offene Einrichtungen werden weitestgehend noch über Zuwendungen finanziert.

2.2.2 Kontext

Die Diskussionen um Leistungsverträge von Seiten der Kommunen sind wie oben erwähnt im Kontext des sog. Neuen Steuerungsmodells zu sehen; dieses sollte auf die Reform der gesamten kommunalen Verwaltung abzielen, sowohl was die innere Organisation der Verwaltung angeht als auch das Außenverhältnis der Kommune zu freien Trägern und Bürgern.

Im Rahmen der Verwaltungsreformbestrebungen seit den neunziger Jahren sollten durch den Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumentarien wie Qualitätsmanagement, Controlling und Kostenrechnung Kosten gesenkt, Bürokratie abgebaut und die Kundenorientierung gestärkt werden. In diesem Zuge fanden auch Begriffe wie „Produktbeschreibungen“, „Produktgruppen“ und „Kontraktmanagement“

zunehmend Eingang in der Finanzierung der Arbeit freier Träger durch die öffentliche Hand.

Im Sinne des sog. Kontraktmanagements bedeuten Leistungsverträge zwischen öffentlicher Hand und freien Trägern zumeist, dass Art, Inhalt, Umfang von Leistungen und das dafür vorgesehene Entgelt mehr oder weniger genau festgelegt werden.

2.2.3 Rechtliche Grundlagen und prinzipielle Unterschiede zwischen Zuwendungen und Leistungsverträgen

Zuwendungen werden meistens jährlich durch Bescheide gewährt, sie sind also Verwaltungsakte. Statt Zuwendungsbescheid ist auch der Abschluss eines Zuwendungsvertrags möglich, der mehrjährig ausgestaltet sein kann. In vielen Kommunen wurde bislang aber eine für die Aufhebung der Jährlichkeit notwendige Verpflichtungsermächtigung im Haushaltsplan abgelehnt.

Anstelle eines Zuwendungsvertrags kann auch ein Leistungsvertrag (Kostenvereinbarung) vereinbart werden. Im BSHG und im SGB gibt es für die Ausgestaltung solcher Verträge gesetzliche Grundlagen, v. a. für den Bereich der stationären und teilstationären Einrichtungen (Beispiele: § 93 BSHG oder § 77 SGB VIII; allgemeine Bestimmungen: §§ 53-61 SGB X).

Gegenstand

Der Hauptunterschied zwischen Zuwendungs- und Leistungsverträgen wird daran festgemacht, dass sie (rein rechtssystematisch gesehen) unterschiedliche Ziele verfolgen. Gegenstand von Zuwendungsverträgen ist demnach die Förderung von Zwecken des freien Trägers, Gegenstand von Leistungsverträgen ist die Leistungserbringung für den öffentlichen Träger gegen Entgelt. Ziel von Zuwendungsverträgen ist es also (z. B. § 74 SGB VIII), die Einrichtungen oder einzelne Projekte in ihrer selbstgesetzten Zielsetzung zu *fördern*, Leistungsverträge sind dagegen quasi als ein *Kauf von Dienstleistungen* zu beschreiben, als eine gegenseitige Verpflichtung zum Austausch von Leistung und Gegenleistung. Bei Leistungsverträgen können, da es sich um den Verkauf von Dienstleistungen handelt, daher entsprechend Minderausgaben einbehalten werden. Zuwendungsfinanzierungen laufen dagegen zumeist als Fehlbedarfsfinanzierung, d. h. nicht ausgegebene Gelder müssen zurückgezahlt werden.

Eine wichtige Frage ist die nach der inhaltlichen Einflussnahme auf die Leistungserbringung seitens der öffentlichen Hand. Die Zuwendungsfinanzierung ist gedacht als ergänzende Finanzierung einer Dienstleistung, die der freie Träger ansonsten auch mit Eigenmitteln finanziert. Die konkrete Ausgestaltung der Aufgaben ist daher Angelegenheit des Trägers. Bei Leistungsvereinbarungen müssen sich die Vertragspartner über Inhalt der Leistung einigen, der Einkäufer (z. B. die Kommune) will über die Ausgestaltung dementsprechend mitbestimmen.

Finanzierungsformen

Entgelte aus Leistungsverträgen können als Pauschalen (z. B. für die Bereitstellung eines Angebots), als Einzelleistungsentgelte, als Tagessätze oder in Form von Fachleistungsstunden gezahlt werden. In der Praxis aber geht mit dem Übergang zu einem Leistungsvertrag zumeist eine konkrete Festlegung und Abrechnung von Einzelleistungen einher. Der freie Träger erbringt dann Leistungen, die nach Art, Inhalt, Umfang und Qualität genau beschrieben werden.

Nachweispflichten

Beim Zuwendungsvertrag besteht die Verpflichtung, die zweckentsprechende Verwendung der Gelder durch einen Verwendungsnachweis zu belegen. Beim Leistungsvertrag hingegen müssen nicht die entstandenen Kosten und Ausgaben nachgewiesen, sondern die vereinbarte Leistung dokumentiert werden. Im Leistungsvertrag systemfremd wären daher Wirtschaftlichkeitsprüfungen auf der Grundlage von Verwendungsnachweisen.

Steuerrechtliche Fragen

Unklarheit existiert bezüglich steuerrechtlicher Fragen: Wenn es sich bei Leistungsverträgen um einen Austausch von Leistung und Entgelt handelt, sind die daraus entstehenden Einnahmen steuerrechtlich anders zu bewerten als Zuwendungen, die sowohl ertragssteuerfrei als auch umsatzsteuerfrei sind.

Bei Leistungsverträgen mit gemeinnützigen Trägern sind die Entgelte zwar von Ertragsteuern befreit, aber evtl. umsatzsteuerpflichtig. Bei der Umsatzsteuer gibt es im § 4 USTG (v. a. Nr. 18) verschiedene Befreiungstatbestände für den Bereich der Wohlfahrtspflege, die Praxis der Finanzbehörden ist aber sehr uneinheitlich. Die mögliche Umsatzsteuerpflicht muss vorab geprüft werden. Sollte sich eine verbindliche Aussagen seitens der Finanzbehörden vorab nicht einholen lassen, wird für Träger eine vertragliche Festlegung empfohlen, die festlegt, dass die öffentliche Hand im Falle einer Steuerpflichtigkeit die damit entstehenden Kosten übernimmt.

Vergaberecht und Ausschreibungspflicht

Ein wichtiger Diskussionspunkt ist die Frage, inwieweit bei Leistungsverträgen eine Ausschreibung verpflichtend ist. (Generell ja nach § 55 BHO.) Zuwendungsverträge werden von den Vergabevorschriften der Haushaltsordnungen nicht erfasst, da es sich ja – rein rechtlich – nicht um einen Leistungsaustausch, sondern um Förderungen handelt, die nicht ausschreibungspflichtig sind. Aber auch in Bezug auf Leistungsverträge existiert nach mehrheitlicher Juristenmeinung zumindest für den sozialen Bereich keine Ausschreibungspflicht. Dass der öffentliche Träger mit den erbrachten Leistungen nicht seinen eigenen Bedarf deckt, sondern vielmehr die Daseinsvorsorge für die BürgerInnen sichert, spreche für einen öffentlich-rechtlichen Charakter dieser Verträge. Demnach wären öffentliche Träger zu einer Ausschreibung nicht verpflichtet, in der Praxis jedoch (z. B. Berlin und Hamburg) gehen viele Kommunen dennoch von einer Ausschreibungspflicht aus.

2.2.4 Praxis

Insgesamt sind echte Leistungsverträge noch nicht sehr verbreitet. Einige Kommunen in NRW erteilen kaum noch Zuwendungsbescheide, auch die norddeutschen Großstädte stellen zunehmend auf Verträge um. Üblich sind dort zum einen Zuwendungsverträge, zum anderen Leistungsverträge, häufig aber auch Mischformen zwischen diesen beiden (Kostenprüfungsberechtigungen und Verwendungsnachweise wie im Zuwendungsrecht, Recht der Leistungsdefinition durch die öffentliche Hand wie im Leistungsrecht). Anwendung finden Leistungsverträge bislang v. a. im sozialen Bereich und dort im stationären und teilstationären Bereich der Jugend-, Behinderten- und Suchthilfe. In der Einschätzung der Vor- und Nachteile von Leistungsverträgen scheinen diese Mischformen ein generelles Problem zu sein, weil unklar ist, was Gegenstand der Auseinandersetzungen ist. Im Kulturbereich finden bislang noch keine kontroversen Debatten über Leistungsvereinbarungen statt, Vertragsinstrumente sind dort bislang auch noch sehr wenig verbreitet.

2.2.5 Diskussionspunkte

Vor allem von Trägern im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe wurden – im Zusammenhang mit der Einführung bzw. Neufassung der §§ 77 ff SGB VIII Ende der neunziger Jahre – folgende Aspekte des Kontraktmanagements kontrovers diskutiert.

Einfluss öffentlicher Hand, Austauschbarkeit und Wettbewerb

Ein Kritikpunkt bezieht sich auf die befürchtete Einschränkung der Gestaltungsmöglichkeiten der Träger und in Zusammenhang damit auf die Stärkung von Markt- und Wettbewerbselementen. Im Extremfall drohe ein reiner Dienstleistungseinkauf zu entstehen, in dem die öffentliche Hand weitgehend die Leistung selber bestimmt und ausschreibt und so der Gestaltungsspielraum der Träger schrumpft. Dies impliziere auch eine prinzipielle Austauschbarkeit der Leistungserbringer untereinander. Insgesamt werde dadurch letztlich die bürokratische Kontrolle verstärkt und aufgrund des Kostendrucks ein reiner Preiswettbewerb forciert.

Planungssicherheit und geringer Verwaltungsaufwand

Dagegen erhoffen sich viele Träger, dass sie über die vertragliche Vereinbarung vorab festgelegter Entgelte im Rahmen mehrjähriger Verträge eine größere Planungssicherheit und damit mehr Gestaltungsräume bekommen. Mit dem Wegfall von Verwendungsnachweisen zugunsten von Leistungsdokumentationen verbinden Befürworter die Hoffnung auf geringeren Verwaltungsaufwand. Durch sparsames Wirtschaften sei zudem die Bildung von Rücklagen möglich.

Leistungsbeschreibung, Dokumentation und Qualitätsentwicklung

Im Zusammenhang mit den Leistungsbeschreibungen wird von Trägerseite teilweise die Gefahr gesehen, dass nur das bezahlt wird, was abgrenzbar beschreibbar und nachweisbar ist. Befürchtet wird, dass es dabei zu einer Reduktion auf Arbeit „hart am Fall“ und in diesem Zuge zu einer Vernachlässigung präventiver und infrastruktureller Angebote komme. Eine allzu kleinteilige Produktbeschreibung werde der Komplexität und Flexibilität gerade sozialer Arbeit nicht gerecht und bringe in Zusammenhang mit den entsprechenden Dokumentationspflichten einen sehr viel größeren Verwaltungsaufwand mit sich als bei der Erstellung von Verwendungsnachweisen im Rahmen der Zuwendungsfinanzierung.

Als Argument für eine genaue Leistungs- bzw. Produktbeschreibung wird angeführt, dass dadurch die eigene Aufgabenvielfalt verdeutlicht werden könne und damit Transparenz auch in eigener Sache entstehe; je differenzierter die Aufgaben- definition erfolge, umso eher könnten parlamentarisch Verantwortlichen die Folge- lasten von Kürzungen verdeutlicht werden.

Einige sehen in der Leistungs- und Qualitätsbeschreibung auch eine Grundlage für die fachliche Weiterentwicklung der Arbeit im Sinne von Qualitätsentwicklung und vertreten die Auffassung, dass eine offensiv geführte Qualitätsdebatte von Seiten der Träger die eigenen Verhandlungspositionen eher stärken, weil verdeutlicht werden könne, dass Qualität ihren Preis hat.

Einzelfallabrechnungen

Der bei vielen Vertragsabschlüssen übliche Übergang zu genauen Leistungs- beschreibungen geht häufig mit einer Abrechnung nach Einzelleistungen einher. Ein häufig vorgebrachter Einwand gegen eine solche Finanzierungsart ist die Schwierigkeit bei der Bestimmung der zugrundegelegten Auslastungsquote: Personen- bezogene Dienstleistungen können nicht gelagert werden, daher muss ein gewisser

Angebotsüberhang gewährleistet sein, will und kann man Wartezeiten nicht akzeptieren. Eine Orientierung der Kosten an der Nachfrage berücksichtige die für die Vorhaltung des Angebotes entstehenden Fixkosten nicht.

Allerdings müssen in Leistungsverträgen nicht zwangsläufig Einzelfallabrechnungen erfolgen, es ist auch möglich auf Grundlage von Produktbeschreibungen Pauschalen festzulegen, unabhängig davon, wie dies quantitativ genutzt wird.

Insgesamt wird deutlich, dass die Gestaltung und Finanzierung gemeinnütziger Arbeit nicht so sehr von den rechtlichen Grundlagen abhängt, sondern von deren konkreter Ausgestaltung und der Umsetzung aller Dimensionen des Neuen Steuerungsmodells. Die konkrete Gestaltung ist und bleibt abhängig von gesamtgesellschaftlichen und politischen Aushandlungsprozessen und den Interessenslagen der daran Beteiligten.

2.2.6 Literatur zur Diskussion und Anwendung von Leistungsverträgen:

AWO Bundesverband: Die Finanzierung sozialer Aufgaben der Freien Wohlfahrtspflege durch Zuwendungen und Vergütungen aufgrund von Leistungsverträgen, Bonn, 1998 (hierin auch Hinweise zur Ausgestaltung)

Goetz, Michael: Zuwendungsvertrag und Leistungsvertrag, in Blätter der Wohlfahrtspflege, 1999, S. 161 ff (hierin auch Hinweise zur Ausgestaltung und Mustervertragsformulierungen im Sinne von Dritt-Sektor-Einrichtungen)

Halfar, Bernd: Die Finanzierung des Systems Sozialer Arbeit, in Arnold, U./Maelicke, B.: Lehrbuch der Sozialwirtschaft, Baden Baden 1998, S. 410 ff

Kunkel, Peter-Christian: Rechtsfragen der Finanzierung freier Träger, in Zentralblatt für Jugendrecht, 11/2000, S. 413ff

Marquard, Peter: Neue Steuerungsinstrumente und Dienstleistung in der Sozialen Arbeit – zwischen partnerschaftlicher Kooperation und marktwirtschaftlichem Wettbewerb, Vorlesung im Rahmen der EFH-Freiburg, Januar 2004, abrufbar unter: <http://www.efh-freiburg.de/Dokumente/maier/verwaltungswissenschaft.pdf> (hierin auch Hinweise zur vermeintlichen Ausschreibungspflicht)

3 Mittelbeschaffung - Fundraising

In den beiden ersten Kapitel wurde erläutert, was unter dem Dritten Sektor – als Gesamtheit – zu verstehen ist, warum die in ihm geleistete Arbeit gesellschaftlich wichtig ist, welche Rahmenbedingungen diese Arbeit hat und welche sinnvoll wären. Damit einher ging eine Darstellung von guten Argumenten für die eigene Arbeit und ihre Förderwürdigkeit, die Projekte und Initiativen in ihrer Außendarstellung nutzen können und sollten – einzeln, aber auch gemeinsam. In diesem Kapitel soll ein Überblick und eine Einführung gegeben werden zu den verschiedenen Methoden der Mittelbeschaffung, mithilfe derer Organisationen ihre gemeinnützige Arbeit umsetzen können. Dabei geht es v. a. um finanzielle Mittel, aber auch um Sachmittel und Dienstleistungen, die neben dem ehrenamtlichen Engagement von außen eingeworben werden können.

Das Kapitel ist folgendermaßen aufgebaut: Im ersten Abschnitt werden zunächst in einem Überblick die verschiedenen Fundraisingquellen aufgezeigt, ihre Vor- und Nachteile aus Sicht von Organisationen des Dritten Sektors benannt und Wege zur weiteren Beschäftigung mit dem Thema aufgezeigt. Anschließend wird die Akquise von Stiftungsmitteln und EU-Fördermitteln eingehender erläutert. Dabei werden die Möglichkeiten, Grenzen und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Mittelakquise herausgearbeitet und ausführliche Hinweise zur weiteren Befassung mit dem Thema gegeben.

3.1 Allgemeines zum Thema Fundraising

3.1.1 Was ist Fundraising?

Fundraising ist eine aus dem angelsächsischen – vor allen Dingen aus den USA – stammende Variante des Marketings, mit deren Hilfe Non-Profit-Organisationen Unterstützer, Förderer und Interessenten gewinnen und zur Gabe von Ressourcen bewegen können. Fundraising setzt sich zusammen aus den Begriffen „fund“ = Vermögen und „to raise“ = erschließen. Frei übersetzt bedeutet Fundraising also das Erschließen von Vermögen..

Oft wird unter Fundraising lediglich das Werben von SpenderInnen und SponsorInnen verstanden. Der Begriff – wie er im Folgenden verwandt wird – umfasst aber alle Aktivitäten im Zusammenhang mit der Akquise von Geld-, Sach- und anderen Mitteln bzw. Ressourcen zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Arbeit einer Organisation. Fundraising meint hier also das Stellen von Anträgen bei öffentlichen Geldgebern ebenso, wie die Gewinnung privater Spenden und SponsorInnen und die Nutzung von Stiftungen durch Gründung einer solchen oder Beantragung von Stiftungs-Fördermitteln.

3.1.2 Fundraising als Investition

Letztlich sind das alles keine neuen Formen der Mittelbeschaffung, der Begriff Fundraising wird aber zumeist so verwendet, dass damit nicht nur ein zufälliges Nebeneinander verschiedener Mittel gemeint ist, sondern ein aktiver kontinuierlicher Prozess der Planung, Konzeption und Durchführung bei der Beschaffung von Finanz- und anderen Mitteln. Dieser Prozess bedarf einer gewissen Systematik und auch Kontrolle. Nach empirischen Studien ist die Planung einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren im Fundraising. Fundraising erfordert daher Investitionen personeller und finanzieller Art. Dies erfordert im Prinzip auch qualifizierte und kontinuierliche MitarbeiterInnen. Vor allem der langfristigen Bindung von UnterstützerInnen kommt

im Fundraising eine besondere Bedeutung zu. Erfahrungen zeigen, dass die Werbung neuer Förderer mit erheblichen Kosten verbunden ist. Spenden bzw. Ressourcen von Menschen zu erhalten, die bereits ihre Organisation unterstützen, ist hingegen sehr viel einfacher und deshalb auch mit deutlich geringeren Kosten verbunden.

Die Kosten des Fundraising sollten generell nicht mehr als 35 % der damit erzielten Einnahmen betragen. In größeren Einrichtungen sollte das Fundraising der inhaltlichen Arbeit gleichgestellt sein. Für Fundraising-Events, die auch der Öffentlichkeit dienen, liegt die Kostengrenze bei 50 % der Einnahmen. Ein geringerer Anteil von 10 - 20 % sollte bei der Akquise von Stiftungsmitteln angesetzt werden.

3.1.3 Anforderungen und Praxistauglichkeit

Aus all dem folgt, dass es nicht reicht, Fundraising gleichsam nebenbei zu betreiben, je nachdem, wer gerade Zeit hat. Idealerweise wird qualifiziertes Personal eingesetzt oder aber es werden dafür eigens Beratungsdienstleistungen in Anspruch genommen.

Dass die sozialpolitischen Rahmenbedingungen für gemeinnützige Arbeit diesen Anforderungen nicht gerade gerecht werden, wurde ausführlich in unserer Broschüre über die Finanzierungs- und Beschäftigungssituation im Dritten Sektor am Beispiel Göttingen beschrieben (www.instrumentsandeffects.de, Ergebnisse der Bestandsaufnahme).

Die Realität sieht oft so aus, dass aufgrund öffentlicher Mittelkürzungen zunehmend weniger Personal finanziert werden kann, welches die mit einem gezielten Fundraising verbundenen Aufgaben bewältigen könnte. Hinzu kommt, dass sehr viele Organisationen sich erst damit befassen, wenn ihnen die Grundlagen für einen guten Einstieg in das Fundraising – nämlich öffentliche Mittel – gerade einbrechen. Neben oder zu Lasten der eigentlichen inhaltlichen Arbeit wird dann zumeist mehr oder weniger systematisch Hinweisen auf Ausschreibungen kurzfristig nachgegangen. Sinnvoll wäre daher eine öffentliche Unterstützung und Befähigung gerade von kleineren Organisationen zur gezielten Entwicklung und Durchführung von Fundraisingaktivitäten, sei es durch Etablierung einer professionellen Beratungs- und Servicestelle für Vereine oder die Finanzierung von darauf abzielenden Vernetzungsaktivitäten in der Trägerlandschaft oder aber entsprechender Fortbildungsmöglichkeiten.

3.1.4 Fundraisingquellen

Grundsätzlich ist zwischen öffentlichen, d. h. staatlichen Mitteln und privaten Fremdmitteln zu unterscheiden. Diese umfassen wiederum verschiedene einzelne Finanzquellen:

- Öffentliche Mittel: finanzielle Förderung von Bund, Land, Kommune, EU, Mittel der Beschäftigungsförderung (ABM usw.), Sachleistungen, Dienstleistungen
- Private Fremdmittel: Spenden von Geld, Zeit, Sach- und Dienstleistungen von Privatpersonen oder Unternehmen (z. B. können Firmen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit einräumen, eine bestimmte Anzahl von Stunden pro Woche bei einem Verein mitzuarbeiten oder aber für die Erledigung einer anstehenden Aufgabe, z. B. Einrichtung einer Datenbank oder einer Website MitarbeiterInnen freustellen), Stiftungen, Firmensponsoring (gegen vereinbarte Gegenleistung)

Worin besteht der Unterschied zwischen Spenden und Sponsoring?

Bei den privaten Fremdmitteln muss unterschieden werden zwischen Spenden und Sponsoring. Bei steuerabzugsfähigen Spenden dürfen die Förderer von der Organisation keinerlei Gegenleistung erhalten. Daher können z. B. Mitgliedsbeiträge nicht als Spenden von der steuerlichen Bemessungsgrundlage abgezogen werden, wenn damit z. B. die Gewährung von verbilligtem Eintritt für Vereinsmitglieder einhergeht und damit eine geldwerte Gegenleistung erbracht wird.

Wichtig ist, dass Förderer nicht nur Geld, sondern auch andere Ressourcen, die für die Organisation genauso wichtig sind, zur Verfügung stellen können, z. B. Sachmittel, Dienstleistungen, Netzwerke, soziale Kontakte und politische Unterstützung. Für Organisationen, die diese verschiedenen Ressourcen einwerben wollen, ist es jedoch wichtig zu wissen, dass eine Zuwendungsbestätigung – als Grundlage für einen Spendenabzug – nur dann ausgestellt werden kann, wenn es sich um eine Geld- oder Sachspende handelt. Für freiwillige Mitarbeit und erbrachte Dienstleistungen durch Unternehmen z. B. ist dies nicht möglich. Um eine solche Art von Spende dennoch abzugsfähig werden zu lassen, ist der Umweg über eine Rechnungsstellung und den Verzicht auf die Rechnungsbegleichung möglich.

Im Gegensatz zur Spende spricht man von Sponsoring, wenn das Unternehmen, welches Ressourcen zur Verfügung stellt, eine vertraglich definierte Gegenleistung erhält. Hier muss beachtet werden, dass Sponsoring eine Werbeform für Unternehmen ist, denn es erfolgt mit dem Ziel, die Sponsoringmaßnahme öffentlich zu kommunizieren. Unternehmen können statt Geld auch interne Ressourcen zur Verfügung stellen. Veranstaltungssponsoring z. B. durch kostenfreie Bereitstellung von Räumen, Technik und auch Catering übersteigt häufig den Wert einer Geldspende. Unternehmen setzen Sponsoring ein, um z. B. Zielgruppen zu erreichen, die sich über andere, traditionelle Werbeformen nicht erreichen lassen.

Vor allem der Bereich Sport und – sofern es um größere Events geht – auch der Kulturbereich profitieren vom Sponsoring, weil hierüber eine breite Zielgruppe von den Unternehmen angesprochen werden kann. Für viele Non-Profit-Organisationen – insbesondere aus den Bereichen „Soziales“ und „Umwelt“ – ist Sponsoring kein geeignetes Instrument zur Finanzierung ihrer Arbeit, da sie über keine für Unternehmen relevante Zielgruppen verfügen. Gerade kleinere Einrichtungen werden eher Spenden gewinnen als dauerhafte Sponsoringkooperationen etablieren.

3.1.5 Wie weiter?

Für Einrichtungen, die sich noch nicht systematisch mit den verschiedenen Möglichkeiten und Grenzen der Mittelbeschaffung befasst haben, dazu aber gerne einen Einstieg haben wollen, soll zunächst folgende Tabelle einen Ansatzpunkt zum Weitermachen bieten. Darin werden die Vor- und Nachteile verschiedener Finanzierungsarten aufgeführt. Im Anschluss wird ein kommentierter Überblick zu Materialien gegeben, die auch für kleinere Organisationen als Leitfäden für ein eigenes Konzept der Mittelbeschaffung nützlich sein können.

Im Überblick:
Vor-/Nachteile und Anforderungen verschiedener Fundraising-Quellen

Öffentliche Mittel	Vorteile	Nachteile	Anforderungen
Kommune	Oftmals faktische Dauerfinanzierung trotz jährlicher Beantragung; geringe formale Anforderungen, Basis für Akquise anderer Mittel; auch nicht-monetäre Unterstützung möglich, Gelder als Kofinanzierung für andere Förderungen nutzbar	Planungsunsicherheit aufgrund später Haushaltsentscheidung, oftmals nur geringe Förderbeträge, festgefügtes Trägergefüge vor Ort	Beziehungspflege vor Ort mit Geldgebern und unterstützender Öffentlichkeit möglich und nötig, gerade in Zeiten von Kürzungen
Land/Bund	Größere Summen, teilweise Projektförderungen über mehrere Jahre	Aufwändiges Antragsverfahren, ausschließlich Projektförderungen	Kompetenzen und Ressourcen v. a. auch für Formalitäten der Antragstellung und Abwicklung erforderlich
EU	Zumeist große Summen, Projekte über mehrere Jahre mit guter Ausstattung an Sachmitteln und Personal, oft verbunden mit internationalem Austausch	Aufwändiges Antragsverfahren, nur wenig Programme für kleinere Einrichtungen nutzbar	Bürgschaften und Kofinanzierung nötig; Projekte müssen innovativ sein mit Modellcharakter, viel Arbeitszeit für Info-Recherche über aktuelle Programme, Antragstellung und Abwicklung nötig

Private Fremdmittel	Vorteile	Nachteile	Anforderungen
Spenden	Verschiedene Formen möglich (Zeit, Geld, Dienstleistung, Mitarbeit, Fördermitgliedschaft); Spender auch als MultiplikatorInnen der Arbeit ansprechbar; unkompliziert und zeitlich flexibel, ohne bürokratische Vorgaben einwerbbar, langfristiger Aufbau von Unterstützung möglich	Dauerspender gehen tendenziell zurück, Spenden eher zu bestimmten Anlässen; für kleine Vereine viel Aufwand für wenig Ertrag, da professionelle Spenderwerbung und -bindung schwierig	Um Spender langfristig zu halten, ist ausreichende personelle Basis und Kontinuität für gezielte Öffentlichkeitsarbeit und Beziehungspflege nötig; (mit wechselnden ABM-Kräften schwer zu bewältigen)
Sponsoring	Verschiedene Formen möglich (Geld, Dienstleistungen, Sachmittel); langfristige Kooperationen vom Sponsor erwünscht	Schwierig für kleine Organisationen, insbesondere aus dem Sozial- und Umweltbereich, da diese nicht über unternehmensrelevante Zielgruppen verfügen; in der Kultur zumeist nur große Events	Ausreichende personelle Basis und personelle Kontinuität für Kooperationspflege nötig; (mit wechselnden ABM-Kräften schwer zu bewältigen); Organisationen müssen etwas als Gegenleistung bieten
Stiftungsmittel	Zunahme an Finanzquellen durch steuerpolitische Vergünstigungen und Erben-generation zu erwarten; es gibt regional angepasste Stiftungen; oftmals relativ unkomplizierte Antragstellung möglich, Vielfalt an Stiftungen ermöglicht unterschiedlichste Projekte	Unübersichtlichkeit der boomenden Stiftungslandschaft; oftmals keine Personalkostenfinanzierung möglich, nur Projektförderung	Gründliche Recherche und passgenaue Suche nach der geeigneten Stiftung erforderlich

3.1.6 Kommentierte Auswahl praxisorientierter Veröffentlichungen

Piwko, Rudi: Fundraising als Chance. Arbeitshilfe zur Mittelbeschaffung und Organisationsentwicklung in Vereinen. Stiftung MITARBEIT, Bonn 2004, 56 S., 6 Euro
Diese Arbeitshilfe stellt v. a. für kleinere Initiativen und Projekte Strategien für ihre Mittelbeschaffung vor. Neben Informationen und Techniken zum Fundraising, zu praktischen und theoretischen Aspekten der Entwicklung der eigenen Organisation gibt es einen Serviceteil mit Checklisten, Literatur- und Web-Tipps. Zu bestellen unter www.stiftung-mitarbeit.de

Evangelisches Bildungswerk München u. a. (Hg.) Alexander Gregory, Peter Lindlacher (Autoren): Fundraising – Tipps und Adressen zur Finanzierung von Vereinen, Projekten und gemeinnützigen Einrichtungen in Bayern und anderswo, Neu-Ulm 2004, 26 Euro, 432 S.

Keinesfalls nur für Bayern! Dieser gerade auch für ehrenamtliche Organisationen geschriebene Praxisratgeber behandelt gründlich sämtliche private und öffentliche Fundraisingquellen (inkl. Gründung einer Stiftung) und die praktischen Wege zu diesen. Zugleich wird auch der zeitliche und finanzielle Aufwand für die verschiedenen Instrumente benannt. Mit einem 1300 Schlagworte umfassenden Sachregister als Nachschlagewerk und quasi Lexikon zu nutzen. Lediglich im Service- und Adressenteil findet eine Schwerpunktsetzung auf Bayern statt, dennoch werden auch alle überregional relevanten Adressen genannt. (Regionalausgaben für NRW, BaWü und Hessen sind beim Verlag der AG Spak in Vorbereitung)

Nicole Fabisch: Fundraising – Spenden, Sponsoring und mehr, 2002, 14 Euro, 352 S.
Praxisorientierter systematischer Wegweiser durch das Fundraising. Klar strukturiert, kompakt, komplett und verständlich werden hier wichtige Bereiche des Fundraising (außer öffentliche Mittel) grundlegend beschrieben, gutes Einführungs- und Arbeitsbuch mit Arbeitsblättern, Checklisten, Musterverträgen und sonstigen Materialien.

Barbara Crole, Christine Fine: Erfolgreiches Fundraising auch für kleine Organisationen, 24 Euro, 2003, 222 S.

Systematische Anleitung auch für EinsteigerInnen, aber thematisch eingegrenzt auf Methoden der Spendengewinnung und PR-Arbeit

Marita Haibach: Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, 2002, 26,50 Euro, 393 Seiten

Umfassendes Standard- und Nachschlagewerk zum Thema Fundraising; es werden Grundlagen, Anforderungen, und Grenzen des Fundraising beschrieben, und konkrete Instrumente und Methoden vorgestellt, um Privatpersonen als Spender/Förderer zu gewinnen, Anträge bei Stiftungen zu stellen und Unternehmen für Sponsoring zu gewinnen. Nicht behandelt werden öffentliche Mittel.

(Nicht nur) Agenda 21

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hg.): Finanzierungshandbuch Naturschutzmaßnahmen, Okt. 2004, 154 Seiten, gratis als pdf abzurufen unter: http://www.bmu.de/de/800/js/infos/aktuell_infos/?id=1053 oder beim BMU zu bestellen.

Dieses kostenlose Handbuch gibt einen sehr gut strukturierten und vollständigen Überblick über verschiedene Arten der Finanzierung (nicht nur für Naturschutzmaßnahmen): Nach einer Einführung zum Zusammenhang Projektmittelbeschaffung und Projektentwicklung und einer vergleichenden Einführung in die verschiedenen Fördermöglichkeiten werden die einzelnen Bereiche und die entsprechenden Instrumente mit praktischen Tipps und Handlungsanweisungen

vorgestellt, dieser Teil ist auch für andere Themenbereiche grundlegend, er behandelt öffentliche Mittel, Fundraising im engeren Sinne (Spenden), Sponsoring, Stiftungen (Anträge bei und Gründung von) und schließlich Verkauf von Gütern und Dienstleistungen. Abgerundet durch konkrete erfolgreiche Beispiele und einen umfassenden Serviceteil.

Jakob Radloff, Georg Rettenbacher/ Anja Wirsing (Hg.): Fundraising. Das Finanzierungshandbuch für Umweltinitiativen und Agenda 21-Projekte, München 2001, 24,60 Euro, 407 Seiten

In diesem übersichtlich gegliederten Buch kommen verschiedene Praxis-expertInnen jeweils in kurzen Texten zu Wort. Es werden folgende Themen behandelt: Grundlagen und Methoden des Fundraising, Zuwendungen durch Privatpersonen, öffentliche Fördermittel, Sponsoring und Kooperationen mit Wirtschaft und Staat, Fördermöglichkeiten durch Stiftungen, Kredit- und Fondsmöglichkeiten. Es werden zudem ca. 100 Umweltstiftungen mit ihren Förderschwerpunkten und entsprechenden Hinweisen zur Antragstellung vorgestellt.

3.1.7 Wichtige Websites zu Fördermöglichkeiten

allgemein

www.wegweiser-buergersellschaft.de

Dieser Wegweiser wird von der Stiftung Mitarbeit unterhalten, die das bürgerschaftliche Engagement fördern will. Der Wegweiser ist sehr klar aufgebaut und enthält wichtige Materialien und Informationen zu allen relevanten praktischen Fragen von Vereinen und Projekten, u.a. auch zur Finanzierung und zum Thema Stiftungen.

www.socialtimes.de

„Social-times“ ist eine Internetplattform – keinesfalls nur für soziale Themen. Für Organisationen aus den Bereichen Soziales, Umwelt, Kultur, Eine Welt werden hier thematische Beiträge sowie Informationen, Links und Tipps zu allen praktischen Fragen, mit denen sich Organisationen befassen (müssen), v. a. auch zu Finanzierungsmöglichkeiten, zusammengestellt. Sehr hilfreich ist z. B. die umfassende Auflistung von aktuellen Ausschreibungen mit jeweiligen Bewerbungsfristen aus Programmen der EU, Bund und Ländern, aber auch von Stiftungen.

Zu Agenda 21-Themen (Eine Welt, Migration, Interkulturelles, Ökologie)

www.service-eine-welt.de/foerderdb.php

Diese Datenbank stellt private und öffentliche Förderquellen – sortiert nach Bundesländern und Förderschwerpunkten – vor und wurde erstellt von der Servicestelle Kommunen in der Einen Welt/InWEnt gGmbH und dem Wissenschaftsladen Bonn.

www.mehrmöglichmachen.de

Eine gute Datenbank über öffentliche und private Förderinstitutionen und ihre Förderbedingungen auf EU-, Bundes- und Landesebene, betrieben vom Verband Niedersächsischer Bildungsinitiativen.

3.2 Stiftungen

3.2.1 Was ist eine Stiftung?

In Deutschland gibt es mehr als 10.000 Stiftungen und es werden jedes Jahr mehr. Als Stiftung wird eine von einer/m oder mehreren StifterInnen geschaffene Organisation verstanden, die auf Grundlage des aufgebauten Stiftungsvermögens einen

genau festgelegten Stiftungszweck verfolgt. Dies geschieht zumeist mithilfe der Kapitalerträge, die das Vermögen abwirft. Das Stiftungsvermögen als solches muss ungeschmälert auf Dauer erhalten bleiben. Stiftungen – gerade sog. Gemeinschaftsstiftungen – können auch Zustiftungen weiterer StifterInnen für den Vermögensaufbau erhalten. Stiftungen sind auf Dauer angelegt und können nur unter bestimmten Umständen wieder aufgelöst werden, wer Teile seines Vermögens stiftet, tut dies unwiderruflich.

Bürgerstiftungen

Seit einigen Jahren entstehen an vielen Orten v. a. sogenannte Bürgerstiftungen. Dieser relativ neue Stiftungstyp zeichnet sich dadurch aus, dass möglichst viele BürgerInnen einer Kommune sich zusammenfinden und ein gemeinsames Stiftungsvermögen aufbauen, welches durch Zustiftungen weiterer BürgerInnen beständig erweitert werden soll. Das Ziel einer Bürgerstiftung ist es, ein möglichst breites Spektrum an gemeinnützigen Aktivitäten z. B. in den Bereichen Soziales, Kultur, Umwelt zu fördern oder selber zu initiieren. Die Förderung ist lokal begrenzt. Die ganze Organisationsstruktur zielt auf eine starke lokale Identifikation der BürgerInnen und StifterInnen ab und sieht entsprechende Mitbestimmungsmöglichkeiten vor.

Bislang ist das aufgebaute Stiftungsvermögen der meisten Bürgerstiftungen relativ klein, so dass eher mehrere Projekte, dafür in einem relativ geringen finanziellen Umfang gefördert werden. Weitere Infos zu Bürgerstiftungen sowie Links zu den einzelnen Städten unter www.buergerstiftungen.de.

3.2.2 Stiftungen - ihre zunehmende Bedeutung in der Finanzierung gemeinnütziger Arbeit

Angesichts verknappter öffentlicher Mittel werden Stiftungen immer wichtiger bei der Finanzierung gemeinnütziger Aufgaben und Aktivitäten. Es handelt sich dabei im Prinzip um eine direkte Aktivierung großer Vermögenswerte für das Gemeinwohl anstelle einer steuerpolitischen Umverteilung zugunsten des Gemeinwohls über den Staat.

Unabhängig von der Kritik, dass damit die Frage nach der Finanzierung bestimmter gesellschaftlich wichtiger Aufgaben nicht durch demokratisch legitimierte Willensbildung und Kontrolle entschieden wird, sondern vom Wohlwollen vermögender Einzelpersonen und von aktuellen Trends abhängt, gibt es durchaus viele positive Anreize für Organisationen, sich mit den Möglichkeiten der Stiftungsfinanzierung zu befassen.

So besteht ein sehr breites thematisches Spektrum an Stiftungen und es gibt die Möglichkeit – auch ohne eigenes Vermögen – für das eigene Anliegen Stiftungen zu gründen, z. B. auch für Aktivitäten, die der Staat nicht fördern würde (vgl. die relativ junge „Bewegungsstiftung“, die politische Bewegungen z. B. gegen Sozialabbau unterstützen will). Durch diese Vielfalt können Organisationen letztlich eine größere finanzielle und auch inhaltliche Unabhängigkeit erlangen. Für gemeinnützige Organisationen ist zudem auf lange Sicht wichtig, dass, anders als bei den staatlichen Mitteln, von einer starken Zunahme der zur Verfügung gestellten Mittel auszugehen ist. Dies hat damit zu tun, dass die aktuelle Erbgeneration über große Vermögensmassen verfügt, die v. a. im Zusammenhang mit dem Nachkriegs-Wirtschaftswunder erstmalig auch von einer breiten Mittelschicht aufgebaut werden konnten.

3.2.3 Stiftungen als Förderer

Die große Anzahl und Unübersichtlichkeit in der Stiftungslandschaft macht es gerade für Organisationen ohne kontinuierliches hauptamtliches Personal schwer herauszufinden, welches die *richtige* Stiftung sein könnte. Es stellt sich die Frage, ob sich der Aufwand lohnt, da bereits vor der Antragstellung eine intensive Recherche nötig ist. Auf der anderen Seite ist eine gründliche Recherche der Stiftungslandschaft auch von dauerhaftem Nutzen für die Einrichtung – wenn die dabei gewonnenen Erkenntnisse so aufbereitet werden, dass sie für die Organisation verfügbar bleiben. Denn anders als politische Förderprogramme besteht eine Stiftung auch in zehn Jahren noch, sie kann nicht einfach aufgelöst werden.

Generelle Förderauflagen von Förderstiftungen

- Die meisten Förderstiftungen fördern nur zeitlich begrenzte Projekte
- Die Projekte dürfen in der Regel noch nicht begonnen haben
- Ein Großteil der Stiftungen will keine Vollfinanzierung vornehmen, sondern eine sog. Fehlbedarfsfinanzierung, d. h. es müssen Eigenanteile und Kofinanzierungen eingebracht werden
- In der Regel werden nur als gemeinnützig anerkannte Organisationen gefördert

3.2.4 Was ist bei der Suche nach Stiftungen zu beachten?

Da die Stiftungen unter einer hohen Antragsflut und vielen Irrläufern leiden, empfiehlt es sich, vor der Antragstellung genau zu recherchieren. Im Folgenden ein paar Merkmale und Fragen bei der Suche nach der richtigen Stiftung:

Förderstiftung oder operative Stiftung?

Generell wird unterschieden zwischen operativen Stiftungen und Förderstiftungen, dazwischen bestehen zahlreiche Mischformen. Sog. operative Stiftungen führen selber Projekte im Sinne ihrer Stiftungszwecke durch und dürfen oftmals rein satzungsmäßig keine anderen Organisationen fördern. Dennoch lohnt sich bei Überschneidung von Themenschwerpunkten auch hier eine Anfrage nach Kooperation. Förderstiftungen fördern andere Organisationen bei der Realisierung von Projekten. Bei ca. 40 % aller deutschen Stiftungen können Förderanträge gestellt werden.

Passt die Stiftung zu unserem Projekt?

Dies geht zum einen aus dem generellen, meist eng umrissenen Stiftungszweck hervor, aber auch aus der Satzung, den Förderrichtlinien und den tatsächlich geförderten Projekten. Die meisten Stiftungen veröffentlichen auf ihren Homepages Förderrichtlinien und Satzung, die man sich zunächst durchlesen sollte.

Darüber hinaus sollte berücksichtigt werden, ob das eigene Vorhaben auch zu dem aktuellen thematischen Schwerpunkt der Stiftung passt. Die bisherigen und aktuellen Programmschwerpunkte lassen sich aus den geförderten Projekten erkennen, die zumeist ebenfalls veröffentlicht werden. Vor einer direkten Anfrage ist es immer sinnvoll, die zur Verfügung stehenden Informationen übers Internet oder aus der Literatur zu nutzen und daran anknüpfend fundierte Fragen stellen zu können.

Umfang der Förderung?

In welcher Höhe Projekte bezuschusst oder auch vollfinanziert werden, hängt zum einen von der Höhe des Stiftungskapitals ab und damit von der Höhe der zu

vergebenden Erträge aus diesem Kapital, zum anderen von der Mittelstreuung. Während manche Stiftungen wegweisende Großprojekte konzentriert fördern, streuen andere Stiftungen ihre Mittel breiter (v. a. Bürgerstiftungen). Die maximale Höhe der Förderung steht oftmals in den Förderrichtlinien, sie kann aber auch anhand der bisher geförderten Projekte abgeschätzt werden (wird meistens auf den Homepages veröffentlicht). In der Regel fördern regionale Stiftungen kleinere Projekte, für kostenaufwändige Projekte sollte daher eher nach bundesweiten Stiftungen gesucht werden.

Welche Ausgabenarten werden bezuschusst?

Oftmals fördern Stiftungen z. B. keine laufenden Kosten und auch keine Personalkosten. Hintergrund ist, dass Stiftungen zumeist innovative Projekte und die Entwicklung übertragbarer neuer Lösungen für gesellschaftliche Probleme ermöglichen wollen, nicht jedoch den laufenden Betrieb. Nichtsdestotrotz fördern viele Stiftungen auch mehrere Jahre hintereinander.

Oftmals ist auch eine Personalkostenfinanzierung über Honorar oder Verwaltungskostenpauschalen möglich.

Welche Mittel können als Eigenmittel/Kofinanzierung eingesetzt werden?

Dies unterscheidet sich von Stiftung zu Stiftung und ist ebenfalls in den Förderrichtlinien oder einem persönlichen Gespräch zu entnehmen. Eine – wenn auch kleine – Finanzierung durch die Kommune ist immer eine gute Referenz und kann oft als Eigenmittelanteil eingesetzt werden. (Umgekehrt ist auch in Anträgen bei kommunalen Stellen dieser Aspekt zu erwähnen.) Ebenso ist es bei vielen Stiftungen möglich, ehrenamtlich erbrachte Arbeit als Eigenmittel einzusetzen. Entweder kann ehrenamtliche Arbeit direkt als geldwerte Eigenleistung eingebracht werden oder aber über den Umweg einer Dienstleistungsspende.⁴

Formale Antragskriterien

Gibt es z. B. bestimmte Fristen bei der Antragstellung zu beachten? Wie lange dauert die Entscheidung? Einige Stiftungen nehmen das ganze Jahr über Anträge an und entscheiden auch zügig, andere haben nur ein-, zweimal im Jahr bestimmte Antragszeiträume vorgesehen.

Hinweise und Beschreibungen zu wichtigen Stiftungen sowie Leitfäden für die Antragstellung finden sich in der in Kapitel 1 und 2 genannten Literatur sowie auf den einschlägigen Websites, die am Ende dieses Kapitels vorgestellt werden.

3.2.5 Förderanträge bei Stiftungen stellen

Manche Stiftungen wollen zunächst nur eine Kurzdarstellung des Vorhabens, und erst nach einer ersten Sichtung/Prüfung einen formalen Förderantrag mit detaillierteren Angaben. In der Antragstellung sollte auf jeden Fall erkennbar werden, dass und wie das Vorhaben zur Verwirklichung des Stiftungszwecks beiträgt. Denn schließlich sind ja nicht nur die Organisationen auf der Suche nach Geld, sondern auch die Stiftungen auf Organisationen angewiesen, die in der Lage sind, mit ihren Projekten den Stiftungszweck zu verwirklichen.

⁴ Dabei stellt der/die Ehrenamtliche bestimmte Dienstleistungen auf Honorarbasis in Rechnung, verzichtet aber auf die Rechnungsbegleichung und spendet somit diese geldwerte Leistung dem Verein. Im Kostenplan müssen dann entsprechend diese Leistungen als Ausgabenposten mit zu den Projektkosten gezählt werden.

Generell sollten Förderanträge Folgendes enthalten:

- Eindeutiger und aussagekräftiger Titel des Projekts
- Ein einseitiges Anschreiben mit Zielsetzung und Beschreibung des Projekts, beantragter Förderhöhe, Laufzeit und Angebot für ein persönliches Gespräch
- Detailliertere Projektbeschreibung, in der folgende Fragen beantwortet werden sollten:
 - Was ist Ziel des Projekts?
 - Welche Zielgruppe soll damit erreicht werden?
 - Was ist das Besondere/Innovative des Projekts?
 - Beschreibung und Begründung der Vorgehensweise?
 - Angaben zu Laufzeit, Kosten und Umfang der beantragten Förderung
 - Aussagen zur Nachhaltigkeit, d. h. zu erwartbaren Ergebnissen
 - Angaben zum Antragsteller: Kurzbeschreibung des Vereins
- Bei detaillierteren Anträgen: Anhang mit
 - detailliertem Kosten- und Finanzierungsplan, darin auch Angaben zur Finanzierung durch andere zugesagte, erwartbare und beantragte Einnahmen und gegebenenfalls zur Kofinanzierung
 - Zeit- und Arbeitsplan mit Darstellung der einzelnen Projektphasen und Arbeitsschritte
 - Referenzen des Antragstellers: Materialien über bisherige Aktivitäten und Arbeitsschwerpunkte, Darstellung besonderer Kompetenzen und Vorerfahrungen, aus denen die spezifische Eignung für die Projektdurchführung deutlich wird
 - Gegebenenfalls Beschreibung von Kooperationspartnern

Bei Erfolg des Antrags – Aufbau langfristiger Kooperation

Um eventuell eine langfristige Beziehung mit der Förderstiftung aufzubauen, ist es sinnvoll, die Stiftung nicht erst mit dem Verwendungsnachweis über den Projektverlauf zu informieren. Gedruckte Veranstaltungsankündigungen sollten z. B. bereits mit Erscheinen als ein erstes Projektergebnis zugesandt werden, verbunden mit einer persönlichen Einladung. Wenn es passend erscheint, kann – neben dem Verweis auf die fördernde Stiftung bei allen Infomaterialien – der Stiftung die Möglichkeit einer Selbstdarstellung eingeräumt werden, beispielsweise durch ein Grußwort.

3.2.6 Kooperation mit operativen Stiftungen

Im Unterschied zu Förderstiftungen führen operative Stiftungen selber Projekte durch. Dennoch lohnt sich in manchen Fällen auch hier eine Kontaktaufnahme. Denn für die Umsetzung bestimmter Projektziele oder für die Entwicklung neuer Ideen müssen sich auch operative Stiftungen Kooperationspartner suchen, sofern sie nicht alles mit eigenen MitarbeiterInnen erledigen. Die Projektförderanfrage an eine Stiftung kann evtl. eine Kooperationsanfrage seitens der Stiftung nach sich ziehen.

3.2.7 Gründung einer eigenen Stiftung?

Projekte und Organisationen haben eventuell auch die Möglichkeit, eine eigene Stiftung zu gründen, um mit den Erträgen des Stiftungsvermögens dauerhaft arbeiten zu können. Dies zu initiieren ist auch ohne eigenes Vermögen möglich.

Generell wird zwischen einer treuhändlerischen und einer rechtsfähigen Stiftung unterschieden. Die rechtsfähige Stiftung hat den Status einer juristischen Person. Sie unterliegt damit der staatlichen Genehmigung und Rechtsaufsicht, d. h. der Staat garantiert die Einhaltung und Durchsetzung des Stifterwillens, auch nach seinem

Tod. Als Mindestbetrag zur Gründung einer rechtsfähigen Stiftung hat sich ein Stiftungsvermögen von 50.000 Euro durchgesetzt.

Die Rechtsform der treuhändlerischen Stiftung wird von fast allen Gemeinschaftsstiftungen, wie z. B. auch den Bürgerstiftungen gewählt. Sie entsteht dadurch, dass StifterInnen Vermögenswerte an einen Treuhänder (z. B. einem Verein oder einer natürlichen Person) übergeben, mit der Maßgabe, mit den Erträgen zur Umsetzung der Stiftungszwecke beizutragen. Anders als bei den rechtsfähigen Stiftungen muss der Stifter auf die ordnungsgemäße Verwendung durch den Treuhänder vertrauen. Denn die Stiftung ist keine eigenständige juristische Person und unterliegt auch nicht der staatlichen Stiftungsaufsicht. Anders als bei der rechtsfähigen Stiftung gibt es daher auch keinen Mindestbetrag für die Gründung einer Stiftung. Sie unterliegen nur bezogen auf ihre Gemeinnützigkeit der staatlichen Finanzaufsicht. Das Stiftungskapital sollte so hoch sein, dass mit den Erträgen der Stiftungszweck sinnvoll umgesetzt werden kann.

3.2.8 Weiterführende hilfreiche und günstige Materialien – v. a. für EinsteigerInnen und kleine Vereine

Alles über die richtige Antragstellung

Neben den bereits oben vorgestellten Fundraisingbüchern und Links, die jeweils auch Hinweise zu Stiftungsförderung und Antragstellung enthalten, sind zwei weitere Veröffentlichungen speziell zum Thema Stiftungen zu empfehlen:

Stiftung Mitarbeit und Paritätische Geldberatung eG(Hg.): Wie Stiftungen fördern, 2001, 118 Seiten, 7,50 Euro. Bestellung im Internet unter www.mitarbeit.de

Dies ist ein Praxisleitfaden v. a. auch für kleine Projekte. Es finden sich Infos und Hinweise zur Antragstellung und zu Förderstiftungen.

Antragstellung und Stiftungsgründung

Evangelisches Bildungswerk München u.a. (Hg.) Alexander Gregory, Peter Lindlacher (Autoren): Stiftungen nutzen, Stiftungen gründen, 2004, 15 Euro, 160 Seiten.

Dieser praxisnahe Ratgeber informiert darüber, wie kleine und große Vermögen für gesellschaftlich nützliche Zwecke aktiviert werden können. Er behandelt sowohl die Erfolg versprechende Antragstellung als auch die Errichtung, Anerkennung und Verwaltung einer eigenen Stiftung – auch ohne eigene Mittel; anhand zahlreicher Stiftungsbeispiele werden verschiedene Modelle und verschiedene Satzungsformulierungen für unterschiedliche Stiftungszwecke vorgestellt, ebenso Methoden bei der Gewinnung von Stiftern beschrieben. Hinweise auf Literatur, Datenbanken und Adressen zur Vertiefung des Themas sind enthalten. Vor allem für diejenigen, die über eine Stiftungsgründung nachdenken.

Recherche nach der richtigen Stiftung

www.stiftungsindex.de

Hier findet sich die umfassendste und benutzerfreundliche Datenbank und Suchmaschine zu Stiftungen. Es kann nach Postleitzahlengebieten, Förderschwerpunkten und unterschieden nach operativen und Förderstiftungen gesucht werden. Auf den Trefferseiten gibt es eine kurze Beschreibung und einen Link zu den stiftungseigenen Websites.

www.wegweiser-buergergesellschaft.de/engagementfoerderung/stiftungen.index.php

Der bereits oben vorgestellte Wegweiser Bürgergesellschaft bietet ebenfalls eine gute Recherchemöglichkeit auf der Suche nach der geeigneten Stiftung. Hier wird sowohl ein Überblick und eine Beschreibung zu den größten und wichtigsten Förderstiftungen gegeben, mit Kurzbeschreibungen und Verlinkung zu den Stiftungen selber, als auch eine umfangreiche Sammlung von Stiftungsbeschreibungen sortiert nach Handlungsfeldern aufgeführt.

Für den Bereich Ökologie

Stefani Janenz: Stiftungen im Umwelt-, Natur- und Landschaftsschutz: Ziele, Strategien, Projekte, München 2002.

Gründlich recherchierte Darstellung der Stiftungslandschaft mit Hinweisen darauf, welche Projekte gefördert werden.

3.3 EU-Förderung

Immer mehr Organisationen des Dritten Sektors sind darauf angewiesen, bei der Finanzierung von Projekten nicht nur nationale sondern auch europäische Quellen anzuzapfen. Neben einigen „Profis“, die das System der EU-Förderung durchschaut haben und wissen, wo sie welches Geld beantragen können, gibt es viele, die vielleicht schon einmal an einem von der EU finanzierten Projekt beteiligt waren (manchmal ohne es zu wissen), sich aber in der Vielfalt an Informationen nicht zurecht finden. Mit diesem Kapitel soll ein kurzer Abriss über die Grundstruktur und Förderphilosophie der EU geliefert werden, wobei ein Schwerpunkt auf die Programme gelegt wird, die für die Einrichtungen des Dritten Sektors von maßgeblichem Interesse sind.

Jeder weiß, die EU gibt Geld aus, sie garantiert, fördert, finanziert, unterstützt. Da sind die Bauern und die Infrastrukturen und die Entwicklungszusammenarbeit und und und. Gerade in Zeiten, in denen andere Mittel gekürzt oder anderweitig verwendet werden und sich Einrichtungen die Frage stellen, wie sie die laufenden Kosten decken sollen, kommt die Frage der EU-Förderung ins Spiel. Teilweise wird es als „Wundertüte“ angesehen, aus der man so gut wie alles finanzieren kann, aber dummerweise ist es (angeblich) fürchterlich kompliziert, diese Mittel zu beantragen und zu verwalten. Der Sprachgebrauch in Ausschreibungen ist kryptisch und schwer auf die eigene Situation übertragbar. Es werden geheimnisvolle Programme und vor allem sogenannte Haushaltslinien erwähnt, die kaum jemand kennt.

Für alle diejenigen, die auf die Beantragung solcher Mittel angewiesen sind oder sich dies überlegen, hier also der Versuch, ein wenig Licht in das Dunkel zu bringen. Es soll allerdings nicht verschwiegen werden, dass die „Halbwertszeit“ der Informationen überschaubar ist, da z. Zt. praktisch alle Regelungen für die neue Förderperiode 2007 - 2013 überarbeitet werden. Soweit die geplanten Änderungen schon bekannt sind, wird versucht, auch auf diese einzugehen. An den im Folgenden vorgestellten Grundprinzipien der verschiedenen Förderverfahren wird sich auch nach 2007 nichts ändern, allerdings lässt sich schon absehen, dass mehr Verantwortung an die Mitgliedsstaaten delegiert wird und dass angesichts einer vergrößerten Union insgesamt weniger Geld in die einzelnen Mitgliedsstaaten fließen wird. Für alle Organisationen, die an einer Förderung aus EU-Mitteln interessiert sind, ist es von Vorteil, sich schon heute mit den Änderungen der Fördersystematiken ab 2007 zu beschäftigen, um dann von Beginn an mit diesen vertraut zu sein. Da der Platz nicht endlos ist, die Förderlandschaft aber sehr unübersichtlich, wird es sich bei diesem Überblick um einen sehr vereinfachenden handeln.

Am Ende der jeweiligen Kapitel finden sich Hinweise zu Literatur und Links (sowohl der EU als auch von anderen). Besonders sei an dieser Stelle auch auf die im ersten allgemeinen Abschnitt zu Fundraising vorgestellte Praxisliteratur zu den Fördermöglichkeiten der einzelnen Themenbereiche hingewiesen.

3.3.1 Grundsätze der EU-Förderung

Für alle Arten von Förderung gelten bestimmte Grundsätze:

Die EU fördert auf Basis des EU- sowie des EG-Vertrags in der jeweils gültigen Fassung (z. Zt. Nizza)

Die Kompetenzen der EU-Institutionen, in diesem Zusammenhang insbesondere der Europäischen Kommission als europäischer Regierung, sind in den Verträgen geregelt. Ein Blick ins Schlagwortverzeichnis des Nizza-Vertrags und man weiß, ob die EU z. B. Kompetenzen im Bereich Altenhilfe hat. Neue Kompetenzen, etwa „Vorkehrungen zur Überwindung von Diskriminierungen zu treffen“ (Art. 13 Amsterdam-Vertrag) haben häufig neue Förderprogramme zur Folge (hier das Aktionsprogramm zur Überwindung von Diskriminierungen).

Die EU fördert zusätzlich

Auch wenn diese Aussage manchmal nicht der Realität der Einrichtungen entspricht, die auf jede Art von Förderung angewiesen sind, weil sie ihre Arbeit ansonsten einstellen müssen, ist es wichtig zu wissen, dass die EU-Förderung als *zusätzliche* Förderung gedacht ist. Das heißt nichts anderes, als dass sich kein Mitgliedstaat aus der Verantwortung ziehen können soll. Wegfallende nationale Förderungen sollen nicht durch EU-Mittel ersetzt werden. EU-Programme sollen nationale Regelungen ergänzen, für neue Impulse sorgen, Erfahrungsaustausch ermöglichen, nicht aber die Grundfinanzierung aus nationalen Mitteln ablösen. In diesem Sinne sind auch die inhaltlichen Kriterien für eine Förderung ausgerichtet.

EU-Mittel müssen kofinanziert werden

Die EU gewährt Zuschüsse in unterschiedlicher Höhe. In der Regel bewegen sie sich zwischen 45 % und 85 % des Projektbudgets. Diese Fördersätze sind entweder in den jeweiligen Programmen festgeschrieben oder begründen sich in der Bedürftigkeit des Zuwendungsempfängers, wobei dieser sowohl eine Kommune/Region als auch ein Verband, ein Verein oder ein Unternehmen (hier sind allerdings die wettbewerbsrechtlichen Regeln zu beachten) sein kann. Zur Kofinanzierung können z. B. Mittel der Beschäftigungsförderung oder auch vorhandenes, für das Projekt freigestelltes Personal herangezogen werden.

Die EU fördert transnationale Projekte

Sehr häufig ist eine Förderung von EU-Projekten an das Kriterium der Transnationalität gebunden. Dieses wiederum, weil die EU-Förderung keine Regelförderung sein soll, sondern zusätzliche Impulse für die Arbeit der einzelnen Einrichtungen, aber auch für die Weiterentwicklung bestimmter Arbeitsfelder in der Europäischen Union bringen soll. Ist dies eine Hürde, eine Herausforderung oder einfach nur ein Spaßfaktor? Das Kriterium der Transnationalität gehört sicherlich zu den meistdiskutierten Besonderheiten europäischer Förderprogramme, und das Erfahrungsspektrum reicht bei vielen von Verzweiflung bis Lustgewinn. Transnationalität, d. h. das Kooperieren mit Partnern aus anderen Mitgliedstaaten im Rahmen eines Projekts, ist für die meisten EU-Programme verbindlich (ausgenommen weite Teile der Strukturförderung). Diese Form der Zusammenarbeit soll

durch Erfahrungsaustausch bzw. -transfer zu einem europäischen Mehrwert führen. Für Interessierte bedeutet es in jedem Fall, dass sie sich sehr ernsthaft mit der Frage auseinandersetzen müssen, welchen Nutzen sie sich von einem Austausch mit Einrichtungen aus anderen Ländern versprechen, damit dieser Teil europäischer Arbeit nicht zu einer Last wird.

Die EU nutzt völlig unterschiedliche Fördersystematiken

Die Bandbreite der Instrumente der EU-Förderung ist enorm. Es gibt Fonds, Rahmenprogramme, Aktionsprogramme, vorbereitende Maßnahmen, Pilotaktionen usw. Eine klare Definition oder Unterscheidung der Begrifflichkeiten ist schwierig. Häufig werden z. B. auf Initiative des Europaparlaments zeitlich begrenzte Pilotaktionen oder vorbereitende Maßnahmen in bestimmten Politikbereichen initiiert, die dann nach erfolgreichem Verlauf in mehrjährige Aktionsprogramme umgewandelt werden. Der Unterschied liegt auf der Hand: während über Pilotmaßnahmen jedes Jahr bei den Haushaltsberatungen neu verhandelt werden muss, werden Aktionsprogramme über ihre gesamte Laufzeit verbindlich in den Haushalt aufgenommen. Rahmenprogramme decken in der Regel einen ganzen Politikbereich ab (z. B. Forschung oder Umwelt). Fonds sind sehr große Programme, die meistens über die Mitgliedstaaten umgesetzt werden (z. B. der Kohäsionsfonds, die unterschiedlichen Strukturfonds oder der Europäische Flüchtlingsfonds).

Die Mittelvergabe lässt sich grob in drei Verfahren unterteilen:

Nationalisiertes Verfahren

Es wird bei der Strukturförderung (der europäischen Version des Länderfinanzausgleichs) angewendet. Die Mittel werden nach bestimmten Kriterien wie Bedürftigkeit auf die Mitgliedstaaten verteilt. Das weitere Procedere unterscheidet sich von Staat zu Staat. In Deutschland verbleibt nur ein Teil der Mittel auf Bundesebene, ein weiterer Teil geht an die Länder. Das Antragsverfahren ist dementsprechend national bzw. regional. Partner in anderen EU-Staaten sind nicht erforderlich. Ausnahmen sind die Gemeinschaftsinitiativen EQUAL und INTERREG III (Unterprogramme des ESF bzw. EFRE, zwei der vier Strukturfonds).

Teilnationalisiertes Verfahren

Wird bei der Forschungsförderung sowie den Aktionsprogrammen LEONARDO DA VINCI (berufliche Bildung), SOKRATES (allgemeine Bildung), JUGEND und KULTUR 2000 angewendet. Für die genannten Bereiche und Programme wurden in den Mitgliedstaaten sogenannte Nationalagenturen oder Einrichtungen der technischen Hilfe aufgebaut, an die sich Antragsteller wenden können. Bis auf wenige Ausnahmen von besonderem europäischen Interesse wird die Antragstellung direkt über diese Agenturen abgewickelt, die bisweilen sogar über eigene Förderbudgets verfügen, wie bei Teilen der Programme SOKRATES und JUGEND.

Zentralisiertes Verfahren

Antragstellung erfolgt bei der zuständigen Dienststelle der Europäischen Kommission, die im Erfolgsfall auch für die Mittelvergabe zuständig ist. Beispiele für dieses Verfahren sind die Aktionsprogramme „Überwindung von Diskriminierungen“, „Bekämpfung von sozialer Ausgrenzung“ sowie „Chancengleichheit“ (siehe unter Sozialpolitik).

Ausschreibungen

Grundsätzlich werden im Rahmen der unterschiedlichen Programme Aufrufe veröffentlicht. Diese werden abhängig vom jeweiligen Verfahren in den Amtsblättern C (Communication, Mitteilungen) und/oder S (Supplement, Ergänzung) der EU oder jenen der Mitgliedstaaten publiziert. Die EU unterscheidet hierbei zwischen Aufrufen zur Einreichung von Projektvorschlägen sowie Ausschreibungen für Dienstleistungsaufträge (z. B. Evaluation eines Programms oder Organisation von Konferenzen). Außer in den Amtsblättern:

C unter: <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/JOIndex.do?ihmlang=de>

und S unter: <http://ted.publications.eu.int/official/Exec?Template=TED/home&DataFlow=XMLRead.dfl&Path=staticDefault.xml&Lang=DE>

erscheinen die Ausschreibungen auch auf den Internetseiten der jeweiligen Generaldirektion (z. B. http://europa.eu.int/comm/employment_social/calls/tender_de.cfm).

3.3.2 Inhaltliche Schwerpunkte und ihre Finanzierungsgrundlagen

Die Garantieleistungen an die Landwirtschaft außen vor gelassen (immerhin ca. 45 % des EU-Haushalts) sind die wichtigsten Bereiche: Strukturförderung (ca. 33 % des Haushalts), Entwicklungszusammenarbeit, Forschungsförderung, allgemeine und berufliche Bildung, Jugend, Kultur und Sozialpolitik, von denen einige an dieser Stelle näher vorgestellt werden sollen.

3.3.2.1 Die Strukturfonds

Die Europäische Union verfügt über die folgenden vier Strukturfonds, um finanzielle Hilfen zur Beseitigung der strukturellen wirtschaftlichen und sozialen Probleme zu gewähren:

- den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), der hauptsächlich der Wirtschafts- und Infrastrukturförderung dient;
- den Europäischen Sozialfonds (ESF), das wichtigste Finanzinstrument für die Europäische Union, um ihre strategischen beschäftigungspolitischen Ziele in konkrete Maßnahmen umzusetzen;
- den Europäischen Ausrichtungs- und Garantiefonds für die Landwirtschaft (EAGFL), mit dem die Strukturreform in der Landwirtschaft und die Entwicklung des ländlichen Raums unterstützt werden;
- das Finanzinstrument für die Ausrichtung der Fischerei (FIAF), mit dem die Strukturreform in der Fischerei unterstützt wird.

Im Zusammenhang dieses Leitfadens sind lediglich der Europäische Sozialfonds (ESF), der Europäische Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) (Wirtschaftsförderung) und z.T. auch der Landwirtschaftsfonds von Bedeutung.

Der ESF dient der Unterstützung der Arbeitsmarktpolitik („...zur Entwicklung der Humanressourcen beitragen“) und der europäischen Beschäftigungsstrategie, während mit dem EFRE benachteiligte Regionen und Unternehmen in diesen Regionen investiv gefördert werden sollen („...zum Ausgleich der wichtigsten regionalen Ungleichgewichte in der Gemeinschaft beitragen“).

Generell benennt die Strukturförderung verschiedene Ziele (1-3). Die Ziele 1 und 2 sind regional bestimmt, d. h. Regionen müssen bestimmten Kriterien genügen, um

förderungswürdig zu sein. Zum Einsatz kommen EFRE, ESF EAGFL und FIAF (Ziel 1) bzw. EFRE und ESF (Ziel 2). Ziel 3 ist dagegen horizontal, d. h. inhaltlich ausgerichtet. Im Rahmen von Ziel 3 kommt ausschließlich der ESF zum Einsatz. (vgl. dazu auch die untenstehende Tabelle).

Höchste Priorität hat die Förderung der am wenigsten entwickelten Regionen (Ziel 1-Gebiete, BIP niedriger als 75 % des EU-Durchschnitts). In Deutschland profitieren davon lediglich die neuen Bundesländer. Ziel 2 betrifft Regionen mit Anpassungsschwierigkeiten, d. h. Schwierigkeiten, die durch Strukturwandel, Bevölkerungsabwanderung usw. verursacht werden. Klassische Ziel 2 Gebiete sind das Saarland, das Ruhrgebiet, die Küstenregionen (Werften!) aber auch Südniedersachsen und Nordhessen. Die Ziel-2-Gebiete können ausgesprochen kleinräumig sein – mitunter hängt die Frage der Förderfähigkeit nicht nur vom Viertel oder Straße, sondern von der Hausnummer ab. Die Förderkulisse (Liste der förderfähigen Gebiete) kann bei den jeweiligen Landesregierungen nachgefragt werden. Förderungen nach Ziel 3 unterliegen keiner „Gebietskulisse“ sondern inhaltlichen Kriterien.

Aus den Strukturfonds werden zum einen die sog. Regelförderungen zum anderen die Gemeinschaftsinitiativen sowie „innovative Maßnahmen“ finanziert: Die Regelförderung (dies bedeutet die Umsetzung der EU-Strukturpolitik durch nationale bzw. regionale Programme) wird in der Bundesrepublik zum größten Teil über die Bundesländer abgewickelt (beim ESF zu 50 % über die Bundesagentur für Arbeit sowie über einige Bundesministerien).

Links

Informationen über den ESF

http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/esf2000/index-de.htm

Informationen über den EFRE

http://www.europa.eu.int/comm/regional_policy/index_de.htm

Gemeinschaftsinitiativen

Zusätzlich zur Regelförderung gibt es innerhalb der jeweiligen Strukturfonds sog. „Gemeinschaftsinitiativen“ (GI). Dies sind für den ESF die GI EQUAL und für den EFRE die GI INTEREG III und URBAN II, für den EAGFL GI Leader +.

Die GIs zeichnen sich dadurch aus, dass deutlich höhere Ansprüche an die Antragsteller gestellt werden. Dies betrifft insbesondere die Kriterien „Transnationalität“ (Partner aus anderen EU-Staaten erforderlich) und Innovation. Zudem ist eine Beantragung nur zu bestimmten Zeitpunkten und eingeschränkteren Themenbereichen möglich. Die Gemeinschaftsinitiativen EQUAL⁵ und URBAN sind allerdings für diese Förderperiode bereits geschlossen.

Im Folgenden ein Überblick über die Regelförderung und Gemeinschaftsinitiativen der verschiedenen Strukturfonds:

⁵ Mit der Gemeinschaftsinitiative EQUAL sollten neue Ideen entwickelt werden, um ein integrationsförderndes Arbeitsleben zu unterstützen und dafür Diskriminierungen aufgrund von Geschlechterzugehörigkeit, ethnischen Ursprungs, Religion, Behinderung, Alter oder sexuelle Orientierung zu bekämpfen.

	Ziel 1	Außerhalb von Ziel 1	Ziel 2	Ziel 3	Interreg III	Urban II	Leader +	Equal
EFRE (regionale Entwicklung)	X		X		X	X		
ESF (Sozialfonds)	X		X	X				X
EAFGL (Landwirtschaft)	X	X					X	
FIAF (Fischerei)	X	X						

INTERREG III fördert grenzüberschreitende, transnationale und interregionale Zusammenarbeit, also den Aufbau von Partnerschaften über regionale und nationale Grenzen hinweg, um die ausgewogene Entwicklung multiregionaler Gebiete zu unterstützen. Das Programm INTERREG III umfasst drei Programmteile: Grenzübergreifende Kooperationen (A), Transnationale Kooperationen (B), Interregionale Kooperation (C).

LEADER + (Laufzeit 2000-2006) soll durch die Entwicklung integrierter Strategien zur nachhaltigen Förderung ländlicher Räume beitragen. Die Maßnahmen sollen von lokalen Partnerschaften (Aktionsgruppen) konzipiert und umgesetzt werden. Besondere Schwerpunkte liegen in den Bereichen Erhalt des natürlichen und kulturellen Erbes, wirtschaftliche Entwicklung, Schaffung von Arbeitsplätzen und Bildung.

Wenn sich eine Organisation für eine Förderung über die noch aktuellen Gemeinschaftsinitiativen interessiert, sollte sie zunächst in Erfahrung bringen, ob die eigene Region überhaupt zu den berechtigten Zielregionen gehört, die über diese Strukturfonds-Programme gefördert wird, und welche Förderschwerpunkte darin umgesetzt werden. Dies ist über die Internetseiten <http://www.leaderplus.de/> (suchen unter „Regionen“ > leader + Regionen) und für INTERREG unter http://europa.eu.int/comm/regional_policy/interreg3/index_de.htm (unter Karten) leicht herauszufinden.

Wenn eine Organisation des Dritten Sektors sich um eine Projektfinanzierung im Rahmen der Strukturförderung bemühen möchte, gibt es darüber hinaus zwei Ebenen, auf denen sie aktiv werden kann. Zum einen die Landesebene, sprich die zuständigen Fachministerien (in manchen Bundesländern auch Mittelbehörden oder nachgeordnete Behörden). Für den Bereich des EFRE inklusive der Gemeinschaftsinitiative INTERREG III sind dies in der Regel die Wirtschaftsministerien der Länder, für den Bereich des ESF die Arbeits- und/oder Sozialministerien der Bundesländer. Jedes Bundesland setzt die Strukturfondsmittel über sog. Landesprogramme ein, die durch Richtlinien konkretisiert werden.

3.3.2.2 Die Zukunft der Strukturförderung

Ab dem Jahr 2007 werden die bisherigen Ziele 1 - 3 abgelöst durch die Ziele

- „Konvergenz“ (nur für Regionen mit einem BIP von weniger als 75 % des EU-Durchschnitts)
- „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ (in etwa entsprechend den alten Zielen 2 und 3 + die Gemeinschaftsinitiativen URBAN und EQUAL)
- und „Europäische territoriale Zusammenarbeit“ (entsprechend der jetzigen Gemeinschaftsinitiative INTERREG III).

Um zu erfahren, was hierunter zu verstehen ist, können derzeit Strategiepapiere zur Umsetzung der Strukturförderung ab 2007 eingesehen werden (s. Links und Literatur). Die konkrete Umsetzung ist aber derzeit noch nicht beschlossen und hängt auch von der Höhe der zur Verfügung stehenden Finanzmittel ab, über die zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Artikels noch keine Einigung auf europäischer Ebene erzielt worden ist.

Informationen über die Zukunft der Strukturförderung

http://www.europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/newregl0713_de.htm

3.3.2.3 Spezifische Themenbereiche und ihre entsprechenden Fördermöglichkeiten Sozialpolitik

Entsprechend der Kompetenzen der EU werden verschiedene Förderprogramme zu sozialpolitischen Fragestellungen angeboten. Hier stehen Themen wie sozialer Dialog, integrative Gesellschaft, Chancengleichheit und soziale Sicherheit im Mittelpunkt des Interesses. Im Rahmen von Aktionsprogrammen, vorbereitenden Maßnahmen und Haushaltslinien werden Konzeptentwicklungen zu den jeweiligen Aufgaben gefördert.

Projekte können eine Laufzeit von 1-2 Jahren haben, wobei in den Aktionsprogrammen zum Teil auch mit „Phasenförderungen“ gearbeitet wird, d. h. bevor es zu einer Finanzierung der eigentlichen Projektidee kommt, wird eine Unterstützung auf Probe (6-9 Monate) gewährt. Informationen über diese Programme sind auf der Homepage der Europäischen Kommission, Generaldirektion Arbeit und Beschäftigung zu erhalten.

Ab dem Jahr 2007 sollen die bisher unterschiedlichsten Förderansätze in dem Gesamtprogramm PROGRESS zusammengefasst werden. Entwürfe zur Struktur dieses Programms liegen bereits vor.

Informationen über die Sozialpolitik der EU

http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/index_de.html

Informationen über das zukünftige Förderprogramm PROGRESS

http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2004/jul/com_2004_488_de.pdf

Allgemeine und berufliche Bildung

Die beiden wichtigsten Förderprogramme im Bereich der allgemeinen und beruflichen Bildung sind LEONARDO DA VINCI und SOKRATES.

LEONARDO DA VINCI ist das Aktionsprogramm zur Umsetzung der Berufsbildungspolitik der Europäischen Gemeinschaft, das die Aktionen der Mitgliedstaaten unterstützt und ergänzt. Es will die transnationale Zusammenarbeit nutzen, um die Qualität zu erhöhen, die Innovation zu fördern und die europäische Dimension der Berufsbildungssysteme und -methoden zu stärken. LEONARDO DA VINCI verfolgt drei zentrale Ziele: Erleichterung der beruflichen Integration, Erhöhung der Qualität der beruflichen Bildung und Zugang zu dieser Bildung sowie Ausweitung des Beitrags der Berufsbildung zur Innovation.

SOKRATES ist das europäische Programm für allgemeine Bildung. Es will die europäische Dimension in der Bildung fördern und deren Qualität verbessern, indem es die Zusammenarbeit zwischen den Teilnehmerländern unterstützt. Das Programm soll ein Europa des Wissens schaffen, um so den großen Herausforderungen des

neuen Jahrhunderts besser gerecht zu werden: Förderung des lebenslangen Lernens, Erleichterung des Zugangs aller zur Bildung, Erwerb von Qualifikationen und anerkannten Fähigkeiten und Fertigkeiten.

SOKRATES besteht aus acht sog. Aktionen (also Unterprogrammen), die u.a. die Bereiche Schulbildung (COMENIUS), Hochschulbildung (ERASMUS), Erwachsenenbildung und andere Bildungswege (GRUNDTVIG), Sprachunterricht und Spracherwerb (LINGUA) abdecken.

Auch in den Programmen LEONARDO DA VINCI und SOKRATES gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Antragswege und -verfahren. Um hierüber Näheres zu erfahren, ist es am sinnvollsten, sich zunächst an die für Deutschland verantwortlichen Stellen im Bundesministerium für Bildung und Forschung, bzw. an die sog. Nationalagenturen zu wenden, die auf der gemeinsamen Homepage der beiden Programme in Deutschland zu finden sind.

Auch für den Bildungsbereich liegen bereits Vorschläge für die Gestaltung der Förderung ab 2007 vor, die auf der Homepage der Europäischen Kommission eingesehen werden können.

Informationen der Europäischen Kommission

http://www.europa.eu.int/comm/education/programmes/programmes_de.html

Nationale Informationen

<http://www.sokrates-leonardo.de>

Informationen über die Förderung ab 2007

http://www.europa.eu.int/comm/education/programmes/newprog_de.html

Jugend

Im Bereich Jugend fördert die EU Austausch- und spezielle nicht-formalisierte Bildungsmaßnahmen. Hierfür steht insbesondere das Programm YOUTH (Nachfolgeprogramm von Jugend für Europa und des Europäischen Freiwilligendienstes). Auch für dieses Programm gibt es eine nationale Agentur, an die man sich mit Fragen zur Antragstellung wenden kann (s. Links und Literatur).

Für die Zeit ab 2007 liegt bereits ein Entwurf für ein neues Programm Youth in Action vor, dessen Entwurf auf der Homepage der europäischen Kommission zu finden ist.

Informationen der Europäischen Kommission

http://www.europa.eu.int/comm/youth/index_en.html

Nationale Informationen

<http://www.webforum-jugend.de/>

Informationen über die Förderung ab 2007

http://europa.eu.int/comm/dgs/education_culture/newprog/index_en.html

Kultur

Im Bereich Kulturförderung ist insbesondere das Programm „Kultur 2000“ zu nennen, in dem innovative Kulturprojekte oder die Kooperation zwischen Kultureinrichtungen auf der Basis von ein- oder mehrjährigen Projekten gefördert wird.

Einrichtungen, die sich für Förderungen in diesem Bereich interessieren, können Informationen am besten über die Homepage der Europäischen Kommission

erhalten. Ab 2007 wird das Förderprogramm für Kultur „Kultur 2007“ heißen. Vorschläge hierfür sind ebenfalls auf besagter Homepage nachzulesen.

Informationen, Hinweise und Tipps über Fördermöglichkeiten sind in gut verständlicher Form unter www.europa-foerdert-kultur.info (wird von der kulturpolitischen Gesellschaft betrieben) zu finden.

Auf Initiative des Auswärtigen Amtes hat die kulturpolitische Gesellschaft auch das umfassende Handbuch „Europa fördert Kultur“ jetzt auch als Internetdokument aufbereitet.

www.ccp-deutschland.de/eu/kupoge.de/index.php

Aktuelle Ausschreibungen finden sich unter
<http://www.ccp-deutschland.de>

Informationen der europäischen Kommission
<http://europa.eu.int/comm/culture/index.htm>

Informationen über die Förderung ab 2007
http://europa.eu.int/comm/dgs/education_culture/newprog/index_en.html

Umwelt

Zu nennen ist in diesem Bereich vor allem das „Finanzierungsinstrument für die Umwelt – LIFE“. Dieses Programm dient vor allem der Unterstützung des sechsten Umweltaktionsprogramms der Gemeinschaft und der darin enthaltenen Prioritäten und Strategien. Es gliedert sich in die Komponenten LIFE-Natur, LIFE-Umwelt und LIFE-Drittländer. Aufgrund der Komplexität des Programms sind die Anforderungen an potentielle Projektträger in verschiedenerlei Hinsicht sehr hoch. Dies betrifft insbesondere den Innovationsanspruch sowie das Projektbudget (beide sehr groß). AnsprechpartnerInnen für LIFE-Umwelt und LIFE-Natur finden sich in den Umweltministerien der Bundesländer. Für LIFE-Drittländer ist die Europäische Kommission, Generaldirektion Umwelt, Referat ENV/D/1 zuständig (Herr Bruno Julien, Email: bruno.julien@cec.eu.int).

Allgemeine Informationen zu LIFE finden sich auf der Internetseite:
<http://europa.eu.int/comm/environment/life/home.htm>

Informationen zum Nachfolgeprogramm LIFE+ (2007-2013) finden sich auf der Internetseite:
<http://europa.eu.int/comm/environment/life/news/index.htm>

Zudem erfolgt die Förderung von Naturschutzaktivitäten auf europäischer Ebene auch durch die Integration von Naturschutzzielen in die regionale und ländliche Entwicklung, das heißt v. a. über die Strukturfonds EFRE und EAGFL sowie den Kohäsionsfonds. Ihr Ziel ist der Ausgleich der wirtschaftlichen und sozialen Unterschiede zwischen den Mitgliedstaaten und Regionen. Wichtig in diesem Zusammenhang sind v. a. die Gemeinschaftsinitiativen LEADER und INTERREG. Die integrierte und nachhaltige Entwicklung von Regionen und des ländlichen Raums umfasst, je nach den regionalen Schwerpunkten, auch Umwelt- und Naturschutzthemen. Die Zielregionen, die in den Genuss dieser Strukturfonds-Mittel kommen können müssen vor dem Erhalt von Fördermitteln umfangreiche Programme mit detaillierten Zielen für ihre Entwicklung formulieren. Die

Berücksichtigung einer nachhaltigen Entwicklung ist dabei als Querschnittsthema verbindlich vorgeschrieben.

Ein genereller Überblick auch über Möglichkeiten einer EU-Förderung findet sich in der Fördermitteldatenbank des Bundesamtes für Naturschutz www.bfn.de (weiter mit Service > unter „Förderung“ Verweis auf Förderdatenbank, darin Hinweise auf Leader- und Interreg-Regionen und Fördermöglichkeiten).

Broschüre für Agenda 21 Aktivitäten

Elisabeth Schrödter (Mitglied im Europa-Parlament): Der Lokalen Agenda 21 auf die Sprünge geholfen. Ein Wegweiser und praktisches Handbuch durch die EU-Förderprogramme und Fördermöglichkeiten durch EU-Mittel, Berlin 2004, im Netz zu bestellen unter:

<http://www.elisabeth-schroedter.de/downloads/agenda-broschuere.pdf>

Informationen der EU unter

http://europa.eu.int/comm/environment/funding/intro_de.htm

3.3.3 Weitere wichtige Infos, Links und Literatur zum Thema EU-Förderung

Hinweise und Informationen zu EU-Programmen finden sich auch in den in 3.1.6 vorgestellten Büchern zum Thema Fundraising.

Allgemeine Informationen zur EU-Förderung (aber auch zu vielen anderen Themen) finden Sie gut aufbereitet unter den Materialien auf der Homepage www.socialnet.de.

Aktuelle Ausschreibungen zu den verschiedenen Bereichen gemeinnütziger Arbeit unter www.socialtimes.de (linke Spalte unter Service).

Die Bank für Sozialwirtschaft stellt eine Datenbank zur EU-Förderpolitik zur Verfügung (www.eufis.de). Eine Recherche über Zielgruppen, Förderregionen, Themenbereiche und Antragsfristen ist möglich. Ein Adressenpool gibt Auskunft über Ansprech- und Kooperationspartner. Ein einwöchiger Testzugang ist kostenlos, die anschließende Nutzung kostenpflichtig.

Informationen der EU

Grundlegende Informationen zu Förderprogrammen der EU finden sich auf der Internetseite „Beihilfen und Darlehen“: http://europa.eu.int/grants/index_de.htm.

Auf der Homepage www.europa-kontakt.de werden alle aktuellen EU-Förderprogramme namentlich und alphabetisch geordnet veröffentlicht. Genauere Informationen sind allerdings nur in den kostenpflichtigen Publikationen „Aktueller EG-Förderbrief“ (40 Euro pro Monat), „EU-Informationsbrief Gesundheit“ und „Europäischer Informationsbrief Bildung & Beschäftigung“ oder in Online-Mitteilungen über Förderprogramme und Ausschreibungen enthalten (Probeabonnement, Jahresabonnement).

4 Betriebs- und Rechtsformen

Viele Organisationen des Dritten Sektors werden zunächst aus dem Bedürfnis heraus gegründet, sich für bestimmte Ziele, Gruppen oder Themen einzusetzen. Dabei ist es häufig entscheidend, unabhängig von finanziellen Gegebenheiten, möglichst schnell eine effektive Organisationsform zu finden. Deshalb werden viele dieser Einrichtungen als eingetragene Vereine gegründet.

Welche Rechtsformen aber stehen noch zur Verfügung, um soziale Ziele und wirtschaftliche Aktivitäten miteinander zu verbinden? In diesem Kapitel sollen verschiedene Rechtsformen vorgestellt und erläutert werden.

Angesichts einer veränderten Einnahmestruktur vor allem durch zunehmende Dienstleistungsentgelte werden die rechtlichen Rahmenbedingungen gerade für Vereine aber weniger passend, weshalb sich viele AkteurInnen mit der Frage einer Ausgründung eines Wirtschaftsbetriebes aus dem Verein, dem ideellen Bereich, beschäftigen müssen. Vor allem steuerrechtliche Fragen und damit zusammenhängend die Frage der Gemeinnützigkeit sind dabei Ursachen von möglichen Problemen der Rechtsform des Vereins.

Welche Möglichkeiten der Neu- bzw. Ausgründung bestehen, soll daher ebenfalls Thema dieses Beitrages sein. Damit soll er vor allem denjenigen eine Orientierung geben, die mit ihrem Verein in der Lage sind, neben öffentlichen Zuschüssen Gewinne zu erwirtschaften, mit der Form ihrer Einkünfte aber an die genannten steuerlichen Grenzen eines gemeinnützigen eingetragenen Vereins stoßen.

Rechtsformenübersicht⁶

Einzelunternehmen	Personengesellschaften	Mischformen	Körperschaften
- Minderkaufmann/frau	- Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)		- Eingetragener Verein (e. V.)
- Kannkaufmann/frau	- Partnergesellschaft		- Rechtsfähige Stiftung
- Musskaufmann/frau	- Offene Handelsgesellschaft (OHG)	- GmbH & Co KG	- Genossenschaft (eG)
- (früher Vollkaufmann/frau)	- Kommanditgesellschaft (KG)		- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
			- Aktiengesellschaft (AG)
			- Kleine AG

In diesem Beitrag gehen wir nach einer Darstellung des eingetragenen Vereins nur auf einzelne Alternativen zum Verein aus der Spalte Körperschaften ein, da sie die gängigsten Alternativen zum eingetragenen Verein bedeuten.

4.1 Der eingetragene Verein (e. V.)

Die gängigste Rechtsform einer Organisation im Dritten Sektor ist der „eingetragene Verein“ (e. V.). Ein Grund hierfür ist die unkomplizierte Organisationsgründung, denn bei der Gründung bedarf es keines Kapitaleinsatzes. Außerdem müssen lediglich sieben Personen den Verein gründen und nur drei von ihnen müssen tatsächlich auch als Mitglieder in ihm verbleiben.

⁶ Die folgende Übersicht und die inhaltlichen Grundlagen basieren auf einem Vortrag des VEBF Göttingen im Rahmen der Veranstaltungsreihe des Projekts „Instruments & Effects“.

Ein eingetragener Verein kann als steuerlich gemeinnützig anerkannt werden, „wenn seine Tätigkeit nach Satzung und tatsächlicher Geschäftsführung ausschließlich und unmittelbar darauf ausgerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern“ oder wenn er mildtätige und kirchliche Zwecke erfüllt.⁷

Die Tätigkeit und damit verbundenen Einkünfte von gemeinnützigen Vereinen lassen sich in vier Bereiche unterteilen:

- Idealverein
- Vermögensverwaltung
- Zweckbetrieb
- steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb

Ein Verein handelt zunächst als sogenannter „Idealverein“⁸. Hiermit sind im engeren Sinn alle satzungsgemäßen nicht wirtschaftlichen Aktivitäten insbesondere für die Mitglieder des Vereins gemeint. Alle Einnahmen, wie Mitgliedsbeiträge, Spenden und institutionelle Zuschüsse sind dabei nicht steuerbar, das heißt, sie werden nicht zu einer Besteuerung herangezogen.

Als Einnahmen aus der „Vermögensverwaltung“ gelten vor allem Zinseinnahmen sowie Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung. Diese Einnahmen sind für gemeinnützige Vereine steuerfrei.

Ein sog. „Zweckbetrieb“ entsteht dann, wenn eine wirtschaftliche Betätigung vorliegt, die über den Rahmen der reinen Vermögensverwaltung hinausgeht, aber gleichzeitig der unmittelbaren Verwirklichung des Vereinszwecks dient. Die Voraussetzungen für das Vorliegen eines Zweckbetriebes sind in § 65 Abgabenordnung (AO) geregelt. Die Einnahmen im Rahmen eines Zweckbetriebes sind prinzipiell steuerbar, das heißt, es kann passieren, dass sie steuerpflichtig werden. Durch verschiedenste Regelungen der Abgabenordnung sind sie aber oft steuerunschädlich, das heißt, sie müssen nicht versteuert werden. In welchen Fällen dies gilt, ist daher der Abgabenordnung zu entnehmen, bzw. mit einem Steuerberater/einer Steuerberaterin oder dem Finanzamt zu besprechen.

Geht eine wirtschaftliche Betätigung über die unmittelbare Verwirklichung des Satzungszwecks hinaus oder werden diese in einem mehr als unbedingt notwendigen Maße im Wettbewerb mit anderen Steuerpflichtigen erzielt, entsteht ein „steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb“. Hierbei entsteht Umsatzsteuerpflicht sowie die Verpflichtung zur Zahlung von Körperschafts- und Gewerbesteuer. Die Umsatzsteuerpflicht fällt allerdings erst ab dem Überschreiten des Freibetrages für steuerpflichtige Einnahmen in Höhe von 17.500,- Euro p.a. an. Dieser Freibetrag bezieht sich immer auf das vorangegangene Jahr. Wenn in diesem Jahr der Freibetrag nicht überschritten wurde, besteht im darauf folgenden Jahr keine Umsatzsteuerpflicht, es sei denn am Anfang des Jahres ist vorauszusehen, dass die steuerpflichtigen Einnahmen im laufenden Jahr eine Summe von 50.000,- Euro überschreiten werden. Körperschafts- und Gewerbesteuer fallen nicht an, wenn die steuerpflichtigen Einnahmen unter dem Betrag von 30.678 Euro/Jahr liegen⁹.

⁷ Die Anerkennung der steuerlichen Gemeinnützigkeit ist in den §§ 51 bis 68 AO geregelt.

⁸ Nichtwirtschaftlicher Verein (§21 ff. BGB)

⁹ § 64 Abs. 3 AO

Die Einnahmen aus einem steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb dürfen nicht mehr als 50 % der Einnahmen des gemeinnützigen Vereins ausmachen, um die steuerliche Gemeinnützigkeit nicht zu verlieren.

Vor- und Nachteile

In Zeiten gesicherter öffentlicher Finanzierung ist der eingetragene Verein eine optimale Rechtsform, weil er die Mitwirkung engagierter bzw. betroffener Menschen ohne Kapitaleinsatz ermöglicht. Ist die öffentliche Finanzierung wegen der allgemein veränderten Finanzstruktur sozialer/gemeinnütziger Arbeit geringer oder fällt sie ganz aus, wird der e.V. an seine Grenzen stoßen, weil er, wenn er seine Gemeinnützigkeit und Steuerbefreiung nicht verlieren will, nur eingeschränkt als wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb auftreten kann (und will).

Die immer häufiger ausbleibende öffentliche Förderung stellt die Vereine vor eine völlig veränderte Situation. Gerade solche Vereine, die in der Lage sind aus Dienstleistungen im Rahmen eines steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes Einnahmen zu erzielen, werden vor enorme Schwierigkeiten gestellt, weil sie durch die teilweise Steuerpflicht erheblichen Mehranforderungen an ihre Buchführung ausgesetzt sind. Für die verschiedenen Bereiche müssen im Prinzip getrennte Buchführungen erstellt werden, die oftmals aber nicht sauber voneinander zu trennen sind, denn wer weiß z. B. schon genau, wie viel Papier vom Idealverein, vom Zweckbetrieb und vom steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb verbraucht worden ist, wie hoch der Anteil der Personalkosten für welchen Bereich ist und so weiter. Um diese Bereiche klarer voneinander zu trennen, kann es ratsam sein, den steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb in eine andere Rechtsform auszugliedern.

4.2 Alternativen zum Verein

Eine Möglichkeit, die sog. steuerschädlichen Aktivitäten auszulagern, besteht z. B. darin, eine GmbH oder eine Genossenschaft zu gründen, die den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb des Vereins übernimmt.

Es ist darauf hinzuweisen, dass auch Körperschaften unter Umständen gemeinnützig sein können, wenn sie bestimmte formale Voraussetzungen erfüllen und ihre tatsächliche Geschäftsführung darauf ausrichten. Die Voraussetzungen hierfür sind ebenfalls in der Abgabenordnung (AO)¹⁰ geregelt.

4.2.1 Die GmbH¹¹

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist die gängigste Kapitalgesellschaft. Für Vereine bieten sich mehrere Möglichkeiten, den Geschäftsbetrieb auf eine GmbH zu übertragen:

- die GmbH kann durch MitarbeiterInnen oder Mitglieder neben dem e. V. gegründet werden
- die GmbH kann durch den e. V. als Tochtergesellschaft gegründet werden
- die GmbH kann aus dem e. V. durch Rechtsformwechsel gegründet werden
- die GmbH kann mit anderen Netzwerkpartnern zusammen gegründet werden

¹⁰ §§ 51-68 AO

¹¹ Die rechtlichen Grundlagen der GmbH sind im sog. GmbH-Gesetz geregelt.

Die Gründungsvoraussetzungen bei Kapitalgesellschaften sind andere als bei Vereinen. Generell gibt es die Möglichkeit entweder eine Ein-Personen- oder eine Mehr-Personen-GmbH zu gründen: Mindestens muss es eine/n Gesellschafter/in geben. Das gesetzlich vorgeschriebene Mindest-Stammkapital beträgt 25.000 Euro. Je 100 Euro gewähren eine Stimme. Die GmbH muss eine vollkaufmännische Geschäftsführung haben und einen Jahresabschluss mittels Bilanz, (Gewinn- und Verlustrechnung) sowie ggf. Geschäftsbericht und Anhang vorlegen. Ihre Rechtsfähigkeit erreicht eine GmbH erst durch Eintrag in das Handelsregister (HRG B). Bis dahin sind die Gesellschafter mit ihrem Privatvermögen voll haftbar. Dieses ist besonders dann zu beachten, wenn der Geschäftsbetrieb schon vor der Eintragung im HRG aufgenommen worden ist.

Die Auslagerung steuerschädlicher Geschäftsbereiche hat die Bewahrung des Idealbetriebes zur Folge und verlagert den Professionalisierungsdruck vom Verein hin zur GmbH. Eine weitere Konsequenz ist die Straffung von Entscheidungsstrukturen, die einerseits dem Geschäftsbetrieb zugute kommen, andererseits aber die Mitwirkungs- und Einflussmöglichkeiten der Mitglieder beschneiden kann.

Für Organisationen im sozialen Sektor bietet sich die Möglichkeit, eine gemeinnützige GmbH (gGmbH) zu gründen. Der Ablauf ist der gleiche, wie bei der normalen GmbH, nur muss man längere Zeit für die Freistellung durch das Finanzamt einrechnen.

Weitere Informationen zur GmbH

IHK zu Coburg (Hrsg.) „Merkblatt zur GmbH-Gründung“ (Stand Januar 2004).
Download unter: http://www.coburg.ihk.de/downloads/Merkblatt_GmbH.pdf

IHK zu Coburg (Hrsg.) „Merkblatt zur Gründung einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR, BGB-Gesellschaft)“ (Stand Januar 2004). Download unter:
http://www.coburg.ihk.de/downloads/Merkblatt_GbR.pdf

Einen guten Einstieg in den Entscheidungsfindungsprozess für oder gegen die Gründung einer GmbH bietet ein Aufsatz von Christian Koch und Thomas von Holt: C. Koch – Th. v. Holt, Verein oder GmbH? Zur Ansiedlung wirtschaftlicher Aktivitäten bei Verbänden, in: Nachrichtendienst des Deutschen Verein – NDV 9/2002, 315-325, auch unter:
http://www.socialnet.de/materialien/0306kochvonholt_vereinmbh.html .
Download unter:
http://www.socialnet.de/materialien/0306kochvonholt_vereinmbh.pdf

4.2.2 Genossenschaften¹²

Die eingetragene Genossenschaft (e.G.)

Eine weitere Alternative zur Ausgründung aus einem eingetragenen gemeinnützigen Verein ist die Gründung einer Genossenschaft. Im Unterschied zu einer Aktiengesellschaft oder einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist die eingetragene Genossenschaft keine Kapitalgesellschaft, da sie kein bestimmtes Grund- oder

¹² Die rechtlichen Grundlagen für Genossenschaften sind im Genossenschaftsgesetz (GenG) geregelt.

Stammkapital hat. Daher gibt es auch keine Mindestkapitalvorschriften. Somit sind die finanziellen Hürden nicht so hoch.

Die Genossenschaft hat den Zweck, den Erwerb und das Wirtschaften¹³ ihrer Mitglieder durch einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern. Somit steht also nicht die eigene Gewinnerzielung im Mittelpunkt, sondern die gegenseitige Unterstützung der GenossInnen bei ihrer Wirtschaftstätigkeit.

Es gilt das Prinzip der Selbstorganschaft, d. h. die Leitung (Vorstand, Aufsichtsrat, Generalversammlung bzw. Vertreterversammlung) der Genossenschaft bleibt in den Händen der Mitglieder. GenossInnen zeichnen einen oder mehrere in ihrer Höhe gleiche Geschäftsanteile. In der Generalversammlung hat jede/r GenossIn eine Stimme. Für Verbindlichkeiten der Genossenschaft haftet grundsätzlich nur das Vermögen der Genossenschaft. Im Statut kann aber für den Fall der Insolvenz eine Nachschusspflicht der Mitglieder vorgesehen sein.

Eine Besonderheit von Genossenschaften ist die Zugehörigkeit zu einem Prüfverband. Insbesondere bei der Gründung spielt der Prüfverband eine wesentliche Rolle, da die Prüfung zu Beginn Voraussetzung für den Eintrag im Genossenschaftsregister ist, durch den sie dann erst wirksam entstanden ist¹⁴. Auch danach müssen Genossenschaften in jedem zweiten Geschäftsjahr geprüft werden, große Genossenschaften jedes Jahr. Diese regelmäßigen, begleitenden Prüfungen bedeuten aber auch ein hohes Maß an Sicherheit, da eventuelle Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt werden können.

Der Vorteil einer Genossenschaft gegenüber einem eingetragenen steuerlich gemeinnützigen Verein besteht vor allem darin, dass bei Wahrung der gemeinschaftlich getragenen Strukturen ein Wirtschaftsbetrieb ermöglicht wird, der den Ausgangsverein von dem steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb entlastet. Es entsteht im Prinzip ein Mischform zwischen der GmbH – was die Möglichkeiten des Wirtschaftens betrifft – und dem Verein – was die Beteiligung der Mitglieder betrifft.

Die Nachteile einer Genossenschaft bestehen zunächst in dem langwierigen Prüfungsprozess zu Beginn. Wollen sich Menschen zusammenschließen, ist die Genossenschaft im Vergleich mit dem e. V. keine Rechtsform, die schnell zu gründen ist. Gelegentlich gibt es Probleme bei der Anerkennung der Gemeinnützigkeit, da §1 Abs. 1 GenG als Zweck der Genossenschaft die „Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder“ festlegt. Damit wären sie von den Märkten für soziale Dienstleistungen ausgeschlossen, weil die für sie wichtigen steuerlichen Vorteile entfielen. Gegen den Paragraphen des GenG lässt sich aber § 52 Abs. 2 AO ins Feld führen, wonach die Voraussetzung für Gemeinnützigkeit ist, „die Allgemeinheit ... selbstlos zu fördern“. Dieses ist nicht von der Rechtsform als Genossenschaft abhängig. Letztendlich entscheidet das Finanzamt.

Sowohl die GmbH als auch die Genossenschaft können selbstverständlich auch von verschiedenen Einrichtungen gemeinsam gegründet werden, die sich als ein Netzwerk wirtschaftlich betätigen wollen.

¹³ Der Begriff des Wirtschaftens ist recht weit gefasst. Als Beispiel sei eine Zeitungsgenossenschaft genannt, die dadurch das Wirtschaften ihrer Genossen fördert, dass sie ihnen den Gebrauch einer Zeitung ermöglicht, die sie ohne die Genossenschaft mit einem wesentlich höheren Aufwand selbst produzieren müsste.

¹⁴ gem. § 10 GenG.

Die Europäische Genossenschaft

Nach der Verordnung 1435/2003 wird es ab 18. August 2006 möglich sein, Europäische Genossenschaften zu gründen. Die SCE (societas cooperativa europae) unterliegt der Gesetzgebung des Landes, in dem sie ihren Sitz hat.

Das Ziel dieser neuen Rechtsform ist es, den bisherigen, nationalstaatlich beschränkten Genossenschaften die Vorteile des EU-Binnenmarktes zu eröffnen und die Wettbewerbsfähigkeit genossenschaftlichen Wirtschaftens zu verbessern. So sollen Genossenschaften leichter im Ausland tätig werden können, ohne zuvor ein Netz von Tochterorganisationen in den jeweiligen Ländern aufbauen zu müssen.

Im Gegensatz zur herkömmlichen Genossenschaft ist die Höhe des Mindestkapitals festgelegt und beträgt 30.000 Euro.

Es bestehen verschiedene Möglichkeiten der Entstehung der SCE:

Neugründung

Zunächst kann die SCE neu gegründet werden. Dazu sind mindestens fünf natürliche Personen erforderlich, deren Wohnsitze in mindestens zwei Mitgliedstaaten liegen, oder aber insgesamt mindestens fünf natürliche Personen und nach dem Recht eines Mitgliedstaats gegründete Gesellschaften i.S.d. Art. 48 Abs. 2 EGV bzw. juristische Personen, deren (Wohn-)Sitze in mindestens zwei verschiedenen Mitgliedstaaten liegen bzw. die dem Recht mindestens zweier verschiedener Mitgliedstaaten unterliegen. Die dritte Möglichkeit der Neugründung erfordert nach dem Recht eines Mitgliedstaates gegründete Gesellschaften i.S.d. Art. 48 Abs. 2 EGV bzw. juristische Personen, die dem Recht mindestens zweier verschiedener Mitgliedstaaten unterliegen.

Zusammenschluss/Verschmelzung

Zwei oder mehrere bestehende nationale, jeweils in verschiedenen Mitgliedstaaten ansässige Genossenschaften können sich zusammenschließen und eine SCE gründen.

Umwandlung

Eine bestehende nationale Genossenschaft, die seit mindestens zwei Jahren eine Niederlassung oder Tochtergenossenschaft in einem anderen Mitgliedstaat hat, kann in eine SCE umgewandelt werden. Auf Deutschland bezogen heißt das, dass diese zunächst durch Eintragung ins Genossenschaftsregister wirksam entstanden sein muss.

Weitere Informationen zu Genossenschaften

IHK zu Köln (Hrsg.) „Unternehmensform Genossenschaft: die eingetragene Genossenschaft und die europäische Genossenschaft“. Download unter: <http://www.ihk-koeln.de/Navigation/FairplayRechtUndSteuern/Recht/InfoAlleRechtsgebieten/HandelsrechtGesellschaftsrecht/Anlagen/UnternehmensformGenossenschaft.pdf>

IHK Region Stuttgart (Hrsg.) „Die Europäische Genossenschaft – SCE (societas cooperativa europae)“. Download unter: <http://www.stuttgart.ihk24.de/SIHK24/SIHK24/Ressourcen/druckversion.jsp?OID=7153>

Eine ganz knappe Darstellung des Genossenschaftswesens:

Michael Bock, Zur Lage und Geschichte des Genossenschaftswesens, in Maecenata Aktuell 16, 06/1999, 2-8. Download unter: http://www.maecenata.de/dokumente/1500_publicationen/Maecenata_Actuell/1999_MA16.pdf

Weitere Informationen und Veröffentlichungen zu den europäischen Genossenschaften unter:

http://www.genossenschaftsinstitut.de/eugen__societas_cooperativa_.html

4.2.3 Die kleine Aktiengesellschaft (AG)

Eine letzte vorzustellende Alternative zur Ausgründung aus einem Verein ist die sog. Kleine Aktiengesellschaft (AG). Im ersten Moment erscheint diese Alternative für viele AkteurInnen aus dem Dritten Sektor sicherlich am überraschendsten, da Aktiengesellschaften eher im „Big Business“ vermutet werden. Aber theoretisch kann auch für mittlere Einrichtungen, die in der Lage sind ein gewissen Stammkapital aufzubringen, attraktiv sein.

Für Organisationen ist die kleine AG deshalb attraktiv, weil sich zum einen Eigenkapital gewinnen lässt und zum anderen Betroffene, SympathisantInnen und MitarbeiterInnen eingebunden werden können. Diese können geworben werden, um Aktien zu erwerben.

Weitere Vorteile liegen in der kostengünstigen Anteilsübertragung, der Sicherung der Unternehmensunabhängigkeit und in der klaren Aufgabentrennung zwischen Vorstand, Aufsichtsrat und Aktionären. Auch die Anonymität der TeilhaberInnen ist möglich. Nicht zuletzt kann die AG-Form auch einen Imagegewinn bedeuten.

Wie bei der GmbH muss es mindestens eine/n Gesellschafter/in geben. Das gesetzlich vorgeschriebene Mindest-Stammkapital beträgt 50.000 Euro. Die übrigen Gründungsvoraussetzungen sind wie bei der GmbH.

Einige der Vorteile können sich aber auch in Nachteile verkehren. So sind Vorstand und Aufsichtsrat die wesentlichen Akteure der kleinen AG. Deshalb sind Mitwirkungs- und Einflussmöglichkeiten der Aktionäre auf die Geschäftstätigkeit beschränkt. Hier besteht z. B. ein wesentlicher Unterschied zur Genossenschaft. Auch ist das erforderliche Grundkapital erheblich höher als bei der GmbH. Zudem birgt die Ausgabe von Aktien auch immer die Gefahr der Übernahme oder des Fremdeinflusses.

4.3 Resümee

So weit der kurze Überblick über verschiedene Rechtsformen, die für Einrichtungen in Frage kommen, die mit dem gemeinnützigen Verein an die Grenzen des Wirtschaftens gekommen sind und nach Alternativen Ausschau halten. Unabhängig davon, welche Form für die einzelnen AkteurInnen eine tatsächliche Alternative darstellt, sollten sie sich immer ausführlich bei einem oder einer SteuerberaterIn informieren, welche Rechtsform für ihre Anliegen die sinnvollste ist. Im abschließenden Abschnitt Links und Literatur finden sich Anregungen für die weitere Suche nach Informationen.

4.4 Allgemeine Informationen zu den Organisationsformen

Mathias Edel und Christian Nowotny „Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs“ in: Christoph Badelt (Hrsg.) Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2002, 224-258.
Peter Heimel und Michael Mayer, Organisation und NPOs in: dass., 259-290.

5 Projektmanagement

Insbesondere kleineren und mittleren Organisationen des Dritten Sektors wird nachgesagt, dass sie über eine außerordentliche Sachkompetenz in ihrem Bereich verfügen, das heißt v. a. über eine große Nähe zur gesellschaftlichen Realität und zu den gesellschaftlichen Bedarfen, und dass die fachliche Leistungsfähigkeit daher für ihre KlientInnen hoch ist. Auf der anderen Seite wird aber kritisiert, dass es Non-Profit-Organisationen oftmals an methodischen Kompetenzen mangelt, ihre Ziele wirkungsvoll umzusetzen, d. h. die Arbeit effektiv zu gestalten und die Ressourcen zielgerichtet einzusetzen – oftmals für den Preis der Selbstausbeutung. In diesem Zusammenhang wird immer die Forderung nach geeignetem Projekt- und Organisationsmanagement und nach einem geeigneten Qualitätsmanagement erhoben. Gerade in Wohlfahrtsverbänden, oder Einrichtungen der sozialen Arbeit, bei Bildungsträgern etc. gab es in den letzten Jahren viele Diskussionen um Qualitätsmanagement und um Zertifizierungen desselben. In keinem Fortbildungsprogrammen dürfen Angebote zu Zeit- und Projektmanagement fehlen.

Es sei dahin gestellt, ob die Zuschreibungen tatsächlich richtig sind, aber dass eine adäquate Planung der eigenen Arbeitsprozesse Vorteile für die eigene Arbeit mit sich bringen kann, gleichzeitig auch als Nachweis für mögliche Geldgeber wichtig ist, wird von den wenigsten AkteurInnen bestritten. Genauso besteht aber auch Einigkeit darüber, dass die zeitlichen Ressourcen zur Einführung solcher Planungsmethoden oftmals nicht vorhanden sind. Der Wunsch nach relativ einfachen Methoden zur Planung einzelner Projekte oder zu den Abläufen der eigenen Organisation ist groß. Dies wurde auch in den Erhebungen des Projekts „Instruments & Effects“ bestätigt, in denen etliche Befragte zum Ausdruck brachten, dass sie hier Wissensbedarf haben und gegenüber für sie realisierbaren Methoden offen seien.

In diesem Beitrag werden in erster Linie Ausführungen zum Bereich Projektmanagement gemacht, da dieser dem Bedarf nach zunächst einfacheren Methoden am ehesten entspricht, denn die Bandbreite von Aktivitäten zwischen ersten Schritten und sehr komplexen Verfahren variiert. Es soll versucht werden, für diejenigen, die sich bislang noch nicht mit diesem Thema auseinandergesetzt haben, einen kurzen Überblick darüber zu geben, was eigentlich gemeint ist, wenn über Projektmanagement gesprochen wird. Für diejenigen, die zwar mit dem Thema vertraut sind, sich aber oft gesagt haben, man müsste sich mal damit beschäftigen, denen aber immer die Zeit gefehlt hat, soll ein Überblick darüber gegeben werden, was sie bedenken müssen, wenn sie sich zur Einführung solcher Methoden entschließen und wo sie weiterführende Informationen erhalten.

5.1 Ziele und Methode des Projektmanagements

Wozu soll Projektmanagement eigentlich dienen? Grundsätzlich kann relativ allgemein gesagt werden, dass Projektmanagement helfen soll, komplexe und neuartige Aufgaben zielorientiert und effizient zu lösen. Hierbei ist es wichtig zu verstehen, dass es sich bei Projekten um abgrenzbare, in der Regel neue Aufgaben handelt, mit denen klare Ziele verfolgt werden und die zu einem bestimmten Zeitpunkt abgeschlossen sind. Dadurch unterscheiden sich Projekte von regelmäßigen Arbeitsabläufen, die ohne ein konkretes Ende immer weitergeführt werden. Als illustrierendes Beispiel sei die offene Jugendarbeit genannt, deren Angebot ständig fortgeführt wird, demnach kein Projekt im Sinne des Projektmanagements ist. Gleich-

zeitig können in der offenen Jugendarbeit bestimmte neue Angebote eingeführt werden, bestimmte Projektwochen, Einzelevents oder Ähnliches, die sehr wohl als Projekt angesehen werden können.

Dieses ist besonders gut zu wissen, wenn beabsichtigt wird, Fördermittel, z. B. bei der EU, zu beantragen - oft werden nur solche Vorhaben gefördert, die die Kriterien eines Projekts erfüllen.

Das Grundprinzip des Projektmanagements klingt sehr banal, die praktische Umsetzung ist es allerdings mitnichten. Das Grundprinzip lässt sich in einem Vierschritt beschreiben:

1. Ziele festlegen
2. Arbeitspakete zur Erreichung der Ziele definieren
3. Verantwortlichkeiten für diese Arbeitspakete festlegen und
4. Last but not least die Dokumentation und Kontrolle der festgelegten Abläufe, die bei Nichteinhaltung zu Korrekturen der vorgenannten Aspekte führen können.

1. Ziele festlegen

Jedes Projekt verfolgt bestimmte Ziele, die für alle an einem Projekt Beteiligten deutlich und untereinander abgestimmt sein sollten. Gerade hier beginnt der schmale Grad zwischen dem, was banal klingt und in der Praxis doch so schwer umzusetzen ist.

Ziele gibt es immer, aber diese werden in der Praxis oft nicht explizit formuliert, oder wenn sie benannt werden, sind sie so allgemein formuliert, dass verschiedene an einem Projekt beteiligte AkteurInnen jeweils eigene Vorstellungen davon entwickeln, was damit gemeint ist. Deshalb sollte jedes Projektmanagement mit der Festlegung der zu erreichenden Ziele beginnen und dies mit einem intensiven Austausch mit allen relevanten AkteurInnen verknüpfen. Dabei werden strategische und operative Ziele (oder auch Instrumentalziele) unterschieden. Mit strategischen Zielen sind die eher übergeordneten Ziele gemeint. In einem beschäftigungspolitischen Projekt wäre dies z. B. der Abbau der Arbeitslosigkeit einer bestimmten Zielgruppe. Mit den operativen Zielen werden „kleinere“ Ziele formuliert, die notwendig sind, um die strategische Ziele zu erreichen. Im genannten Beispiel könnten das eine passgenaue Qualifizierung von Arbeitslosen, der verbesserte Zugang zu ArbeitgeberInnen oder die Verbesserung einer Vermittlungspraxis sein. Um tatsächlich zu konkreten Zielen zu kommen, die im Rahmen eines Projekts auch tatsächlich erreicht werden können, wird sehr oft auf das sogenannte S.M.A.R.T-Schema zurückgegriffen.

S.M.A.R.T steht dabei für:

- **Spezifisch**
Die Ziele sollten so konkret wie möglich formuliert sein. Um bei dem eben angeführten Beispiel zu bleiben, wäre das Ziel, eine bessere Qualifikation von Arbeitslosen zu erzielen relativ unspezifisch, die Aussage, bessere Qualifikationen im Bereich Sprache, EDV-Kenntnisse hingegen sehr viel konkreter.
- **Messbar**
Für die Formulierung von Zielen ist es unerlässlich, dass die Erreichung dieser

Ziele auch kontrollierbar ist. Es muss eine Antwort auf die Frage gefunden werden, woran die Erreichung eines Ziels erkannt werden kann.

- **Akzeptiert**
Ziele müssen daraufhin überprüft werden, ob alle AkteurInnen, die an einem Projekt beteiligt sind, tatsächlich auch hinter diesen Zielen stehen. Wenn dies nicht der Fall ist, ist schon zu Beginn eines Projekts die Quelle von Störungen im Projektablauf eingebaut. Bei der Akzeptanz von Zielen muss es sowohl um die MitarbeiterInnen eines Projekts als auch um die Zielgruppen gehen. Wenn die Zielgruppe eines Projekts zur beruflichen Qualifizierung ihrerseits gar nicht den Bedarf für eine Qualifizierung sieht, wird es kaum möglich sein, ein bestimmtes Qualifizierungsziel zu erreichen. In diesem Fall müsste zunächst ein Ziel formuliert werden, das die Schaffung von Akzeptanz zum Inhalt hat.
- **Realistisch**
Wenn Ziele gesetzt werden, die mit den vorhandenen Ressourcen (Geld, Zeit oder Personal) nicht erreicht werden können, sind Enttäuschungen bei den beteiligten AkteurInnen aber auch bei möglichen Geldgebern vorprogrammiert. Deshalb ist es außerordentlich wichtig, sich schon bei der Festlegung der Ziele darüber Gedanken zu machen, welche Mittel zur Erreichung der Ziele vorhanden sind, bzw. zugänglich gemacht werden können.

Natürlich kann es passieren, dass es im Rahmen der zur Verfügung stehenden Ressourcen mehr Ziele gibt, die jeweils für sich den vorgenannten Kriterien entsprechen, als tatsächlich umgesetzt werden können. Hierfür ist es dann notwendig, eine Rangfolge zu erstellen, welchen der Ziele prioritär nachgegangen werden soll.

2. Aufgaben und Arbeitspakete definieren

Zur Klärung, wie die im ersten Schritt festgelegten Ziele im Rahmen des Projekts erreicht werden sollen, werden für ein strukturiertes Projektmanagement zunächst verschiedene Aufgaben – und damit verknüpft – sog. Arbeitspakete, die zur Erledigung einer Aufgabe notwendig sind, definiert. Dies sollte so detailliert wie möglich gemacht werden, um den tatsächlich anfallenden Arbeitsaufwand bestmöglich einschätzen zu können. Hierfür wird mit verschiedenen Gliederungsebenen gearbeitet, d. h. als erstes wird die Gesamtaufgabe definiert, danach die Arbeitspakete als Ganzes und danach, weitere Arbeitsschritte, die zur Bearbeitung des jeweiligen Arbeitspaketes notwendig sind. Um bei dem vorhin benutzten Beispiel einer Qualifizierungsmaßnahme zu bleiben, wäre eine Aufgabe zum Beispiel, die inhaltliche Planung, die Gewinnung der TeilnehmerInnen. Diese würde in einer tabellarischen Darstellung dann wie folgt in Arbeitspakete und Arbeitsschritte aufgegliedert:

Nr.	Arbeitspaket	Arbeitsschritte	wer	wann	Status
1. ...					
2.	Gewinnung von TeilnehmerInnen				
2.1		Anforderungsprofil für TeilnehmerInnen erstellen			
2.1.1		Voraussetzungen prüfen, um Förderung durch AA gewährleisten zu können			

2.2.		Absprachen mit AA zur Zuweisung von TeilnehmerInnen			
2.3		Absprachen mit JobCenter zur Zuweisung von TeilnehmerInnen			
2.4		Eigenwerbung			
2.4.1		Erstellen von Flyern			
2.4.2		Absprachen mit Beratungseinrichtungen			
2.4.2		Versand von Flyern			
2.5		etc.			

Nach diesem Muster wird mit sämtlichen notwendigen Arbeitspaketen des Gesamtprojekts verfahren. Natürlich kann es vorkommen, dass zu Beginn eines Projekts noch nicht alle einzelnen Aktivitäten eines Arbeitspakets absehbar sind. Deshalb ist ein solcher Projektplan als „lebendes“ Dokument zu betrachten, das jederzeit ergänzt und/oder abgeändert werden kann. Alle Aktivitäten werden dann mit zeitlichen Vorgaben versehen, wann sie erledigt werden sollen. Hierfür sind sowohl Anfangstermine als auch Dauer und vorgesehen Endtermine zu planen.

Aus dieser zeitlichen Planung ergeben sich sog. Meilensteine, die bestimmte Fixpunkte bezeichnen, bis zu denen bestimmte Arbeitspakete abzuarbeiten sind und an denen eine Kontrolle des bisher Erreichten und eine weitere Planung der folgenden Arbeitsschritte erfolgt.

3. Verantwortlichkeiten festlegen

Zusätzlich zu der inhaltlichen und zeitlichen Planung muss eine Aufteilung von Verantwortlichkeiten zwischen den mit der Umsetzung des Projekts betrauten Personen erfolgen. Wer ist für eine bestimmte Aktivität zuständig, wie viel Ressourcen zeitlicher und finanzieller Art stehen hierfür zur Verfügung? Dies sind die zentralen Fragen, die es zu beantworten gilt. Dies gilt sowohl für die Einzelzuständigkeit für einzelne Arbeitspakete bzw. einzelne Aktivitäten, aber auch für die Verantwortung für das Gesamtprojekt. In der Regel wird in Projekten mit zentralen Projektleitungen gearbeitet, die für die Einhaltung des Projektablaufplanes verantwortlich sind und auch notfalls Entscheidungen zu treffen haben, wie mit Verzögerungen oder Problemen in der Umsetzung umgegangen wird. Je nach Organisationskultur werden hierfür einzelne Personen eingesetzt oder gemeinsame Gremien eingerichtet, die für die Gesamt- bzw. Teilumsetzung eines Projekts verantwortlich sind.

4. Dokumentation und Kontrolle

Die für ein bestimmtes Arbeitspaket oder für das Gesamtprojekt Verantwortlichen haben im Projektmanagement neben der Umsetzung der einzelnen Arbeitspakete und Aktivitäten vor allem auch die Aufgabe, den zu Beginn entwickelten Projektablaufplan zu überwachen. Ohne eine solche Kontrolle wird die zuvor geleistete Planungsarbeit sinnlos. Zumindest zu den vorher als Meilensteinen festgelegten Zeitpunkten muss eine Überprüfung stattfinden, ob die geplanten Abläufe eingehalten worden sind, ob die mit den Arbeitspaketen verfolgten operationellen Ziele erreicht worden sind oder nicht. Hierfür ist eine möglichst umfassende Dokumentation der geleisteten Arbeit notwendig, um eine genaue Grundlage für die Beurteilung zu haben. Aus der Beantwortung dieser Fragen

ergeben sich dann mögliche Konsequenzen für den weiteren Fortgang des Projekts. Wenn sich Probleme bzw. Verzögerungen ergeben, müssen Lösungen gefunden werden, wie weiterhin alle zu Beginn festgelegten Ziele erreicht werden können, wie bestimmte Ziele im Bedarfsfall modifiziert werden können, bzw. welche der nicht als absolut prioritär eingestuften Ziele eventuell nicht mehr weiter verfolgt werden.

Die vorangegangenen Ausführungen haben das Projektmanagement bisher rein aus einer technischen Perspektive betrachtet. Wie schon weiter oben angesprochen, klingen viele der genannten Aspekte oft sehr banal. Ziele festlegen, Aktivitäten planen und prüfen, ob diese auch eingehalten wurden. Wer würde von sich nicht in Anspruch nehmen, diese Dinge nicht sowieso zu tun.

Dadurch, dass Projekte in der Regel aber nicht von Einzelpersonen durchgeführt werden, sondern im Team und/oder in Kooperation mit anderen Einrichtungen, lassen diese z. T. einfach erscheinenden Schritte oft sehr schwer werden. Der erste Knackpunkt, ob ein strukturiertes Projektmanagement tatsächlich erfolgreich ist und als Entlastung wahrgenommen wird, erweist sich oftmals in den einzelnen Planungsschritten. Wenn die Beteiligten sich ohne Probleme auf geeignete Ziele einigen können, wenn sich alle einig sind, welche Arbeitspakete zur Erreichung bestimmter Ziele notwendig sind, werden sich kaum Probleme einstellen. Da in der Regel aber immer Konflikte auftreten, muss für vernünftige Regelungen gesorgt werden, wie mit diesen umgegangen wird. Wenn für die Gesamtverantwortung eine Person als Hauptverantwortliche fungiert, bedeutet dies für diese Person, dass sie im Notfall – wenn sich die Projektbeteiligten nicht einigen können - auch gegen den Willen einzelner AkteurInnen, Entscheidungen treffen muss, wie weiter vorgegangen wird. Um diese Entscheidungen ohne Motivationsverlust bei den Teammitgliedern für die weiter anstehenden Aufgaben treffen zu können, muss die verantwortliche Person auch von allen Beteiligten akzeptiert werden. Gleiches gilt für den Fall, dass nicht eine einzelne Person, sondern ein Gremium die Gesamtverantwortung trägt. Dann müssen klare Entscheidungsstrukturen in diesem Gremium von allen Beteiligten akzeptiert werden, damit getroffene Entscheidungen nicht zu Blockaden in der weiteren Umsetzung führen. Diese möglichen Schwierigkeiten setzen aber schon voraus, dass zum Beispiel bei der Festlegung der jeweiligen Ziele auch tatsächlich die vorhin genannten Kriterien befolgt werden und sich nicht, um möglichen Konflikten aus dem Weg zu gehen, auf eine nur allgemeine Beschreibung von Zielen und Aufgaben beschränkt wird, in der Hoffnung das Konfliktpotential löse sich im konkreten Tun auf. Eine Voraussetzung, die leider oft nicht gegeben ist. Um diese Konflikte schon von Anfang an mit zu berücksichtigen, macht es keinen Sinn Projektmanagement nur von der technischen Seite zu betrachten, sondern es ist wichtig, auch die Konsequenzen für die Organisations- und Arbeitskultur im Auge zu behalten.

5.2 Umsetzung des Projektmanagements

Das Projektmanagement ist lediglich ein Hilfsmittel, das dabei unterstützt, normale Projektablaufe besser zu strukturieren, bessere Grundlagen für Entscheidungen zu erhalten und einen insgesamt zur Verfügung stehenden Zeitrahmen effizienter zu nutzen. Es ist aber auch ein Hilfsmittel, das bei guter Umsetzung automatisch dazu führt, dass kritische Aspekte im Rahmen einer Projektumsetzung sehr viel klarer in den Blick genommen werden können und müssen. Ausweichstrategien, um Konflikte zu vermeiden, werden bei einer konsequenten Umsetzung nicht mehr so greifen, wie sie ohne ein Projektmanagement greifen können. Nur durch die Sensibilisierung der

MitarbeiterInnen für die positiven Effekte eines strukturierten Projektmanagements kann gewährleistet werden, dass potentiell entstehende Konflikte nicht mehr Zeit brauchen als eine Durchführung ohne Projektmanagement.

Wenn man sich allerdings entschieden hat, auf Projektmanagementmethoden zurückzugreifen, kann man verschiedenste Wege der Umsetzung gehen. Zunächst einmal sind die Methoden inhaltlich-struktureller Art. In welcher Form man also mit ihnen arbeitet, bleibt den jeweiligen Organisationen selbst überlassen. Die mögliche Bandbreite reicht dabei von der „selbstgebastelten“ Variante, in der die vorgestellten Planungsschritte in einer für das jeweilige Projekt adäquaten Form dokumentiert werden, bis hin zu Software-unterstützten Lösungen, in denen die Planungsschritte mit speziellen Projektmanagement-Programmen erfasst, automatisch in Ablaufpläne umgesetzt werden und Erleichterungen für das Controlling ermöglichen. Diese sind in der Regel aber sehr betriebswirtschaftlich orientiert, was in manchen Fällen hilfreich ist, in manchen Fällen aber über die Erfordernisse der konkreten Projektarbeit, in denen ein festes Budget und ein fester Zeitrahmen vorgegeben sind, hinaus gehen. Für die nicht Software-unterstützte Anwendung gibt es verschiedene Arbeitshilfen, die den Planungsprozess erleichtern sollen. Hierbei kann man insbesondere spezielle Raster für die Projektablaufpläne, für Arbeitspaketbeschreibungen oder Entscheidungsmatrixen nennen, die viele Anregungen für die eigene Arbeit bieten können (vgl. Links und Literatur).

Projektmanagement grenzt an viele andere Managementmethoden wie Organisations-, Qualitäts-, Wissensmanagement u. Ä.. Das bedeutet, dass in der Organisation der dauerhaften Arbeitsabläufe, der Sicherstellung der Nutzung der in einer Organisation vorhandenen Ressourcen und des vorhandenen Wissens, aber auch die Optimierung von Abläufen in Kooperationen mit anderen Einrichtungen ähnlichen Denkmustern gefolgt wird, sich dabei aber nicht explizit auf abgrenzbare Projekte bezogen wird. Wie oben schon erwähnt, soll auf diese verwandten Felder in diesem Beitrag nicht eingegangen werden. Lediglich auf eine Form der Unterstützung beispielsweise in der Nutzung vorhandenen Wissens, aber auch zur Förderung von Abstimmungsprozessen in Kooperationen im Team und mit anderen Einrichtungen soll im Folgenden noch eingegangen werden.

Internetbasierte Kommunikationsplattformen

In den letzten Jahren wird immer häufiger über internetbasierte Kommunikationsplattformen gesprochen, die den Arbeitsalltag erleichtern helfen sollen. Dieses sind sog. Plattformen, auf denen sowohl relevante Dokumente für die Zusammenarbeit, gemeinsame Termine, Projektablaufpläne, Statusberichte etc. und zusätzlich auch Kommunikationsforen angeboten werden, die für die Zusammenarbeit insbesondere von AkteurInnen aus verschiedenen Organisationen (aber auch innerhalb derselben Organisation nutzbar) an einem zentralen Ort gebündelt sind. In diesem Fall handelt es sich um einen virtuellen Ort im Internet, zu dem alle Zugang haben, die einen Zugangscode besitzen. Solche Kommunikationsplattformen sind insbesondere aus dem E-Learning-Bereich bekannt, wo Lernende die Lehrmaterialien, Übungsaufgaben und alle relevanten Termine und Informationen finden können und gleichzeitig Foren für den Austausch mit anderen Lernenden und den Lehrenden haben. Immer häufiger werden diese aber auch außerhalb des Bildungsbereichs eingesetzt. In der Regel werden solche internetbasierten Kommunikationsplattformen für den jeweiligen Anwendungsbereich zugeschnitten, d. h. jeweils für den eigenen Bedarf programmiert. Dies hat den Nachteil, dass man sich das Know-how zur

Programmierung solcher Plattformen einkaufen muss oder in der eigenen Organisation oder im Netzwerk mehrerer Organisationen über das Know-how verfügen muss. In letzter Zeit wird dabei häufiger über sog. Open-Source-Software gesprochen, die ohne Lizenzgebühren genutzt werden kann. Open-Source-Software bezeichnet Anwendungen, die auf dem LINUX-Prinzip basiert. Diese Prinzip bedeutet, dass alle Programmiercodes offen gelegt werden und für den eigenen Gebrauch verändert werden dürfen.

Insbesondere bei der Kooperation verschiedener Einrichtungen kann die Nutzung solcher internetbasierter Kommunikationsplattformen sehr hilfreich sein, damit alle Beteiligten immer auf dem gleichen Stand sind, bzw. sich in kürzester Zeit informieren können, ohne sich dabei mühselig auf die Suche nach umfassend informierten Kontaktpersonen machen zu müssen.

Unabhängig davon, ob man sich zu einem strukturierten Projektmanagement entscheidet oder nur einzelne Instrumente wie z. B. die angesprochenen internetbasierten Kommunikationsplattformen nutzen möchte, wird man sich dabei immer im Klaren sein müssen, dass diese einem nur dann hilfreich sind, wenn man bereit ist, die notwendige Disziplin aufzubringen, die Instrumente durchgehend einzusetzen, zu pflegen und entstehenden Konflikten nicht auszuweichen. Wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, können die beschriebenen Ansätze und Instrumente tatsächlich eine große Hilfe bei der Planung und Umsetzung der eigenen Arbeit sein.

Einen umfassenderen Überblick über die unendliche Vielfalt von Projektmanagement-Software mit Demoversionen findet sich unter:

<http://www.softguide.de/software/projektmanagement.htm>

5.3 Allgemeine Informationen zum Projektmanagement

Wer im Internet als Suchbegriff Projektmanagement eingibt, erhält eine unüberschaubare Menge von Fundstellen, von denen die meisten professionelle Anbieter von Projektmanagementlösungen bzw. Fortbildungsseminaren für Projektmanagement sind. An dieser Stelle einige Links, die für die erste Suche hilfreich sein können.

http://www.sw.fh-koeln.de/sozial_raum_management/pdf/arbeitspapier9.pdf

Unter diesem Link ist ein Arbeitspapier (Nüß, Sandra; Schubert Herbert (2004): Projektmanagement in der sozialen Arbeit. Ergebnisse einer Befragung von Akteuren der sozialen Arbeit zum Projektmanagement in Kalker Einrichtungen) zum Projektmanagement in der sozialen Arbeit mit einem gelungenen Überblick über Projektmanagement zu finden.

<http://www.socialnet.de>

Wie auch zu anderen Bereichen liefert SocialNet interessante Beiträge, Rezensionen u.a. zum Thema Projektmanagement.

http://de.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:WikiProjekt_Projektmanagement

Auf dieser Seite sind viele Erklärungen zum Projektmanagement, eine Literaturliste und ein Überblick über Projektmanagement- Software zu finden.

5.4 Literatur

Als praxisorientierte Leitfäden mit Darstellung der konkreten Instrumente, besonders für EinsteigerInnen geeignet, empfehlen wir:

Eschlbeck, Diter (2002) Basiskompetenz Projektmanagement, München: MoveYourMind Media, 19,90 Euro, 106 S.

Wolfgang Lerche, Bianca Wollmer u.a.: Projekte sozialer Arbeit. Entwickeln - Organisieren - Finanzieren 2004, 22,30 EUR, 215 Seiten.