

Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen

Ein kurzer Bericht zum 11. Internationalen NPO-Colloquium 2014 in Linz

„Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen“ – so lautete das interdisziplinäre Leitthema des 11. Internationalen NPO-Colloquiums, zu dem die beiden Institute für Management Accounting sowie Public und Nonprofit Management der Johannes Kepler Universität Linz gemeinsam mit ihren Co-Veranstaltern, dem Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) der Universität Fribourg/Schweiz und dem Departement für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Universität Göttingen/Deutschland, nach Linz eingeladen hatten. Das Internationale NPO-Colloquium wurde erstmals im Jahr 1994 veranstaltet. Von den Zielgruppen her ist es sowohl dem Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis verpflichtet als auch interdisziplinär angelegt. Auf den im Oktober 2013 ausgesandten Call for Papers antworteten daher auch Wirtschafts-, Sozial- und Politikwissenschaftler/-innen, Soziologen/-innen, Sportwissenschaftler/-innen sowie wissenschaftsinteressierte Praktiker/-innen. In den vergangenen 20 Jahren hat sich das NPO-Colloquium zu einer Institution für die deutschsprachige NPO-Forschung entwickelt. Es war von Beginn an einem breiten NPO-Verständnis verpflichtet, das sich nicht nur auf freigeinwirtschaftliche NPOs beschränkt, sondern auch nicht-institutionalisierte zivilgesellschaftliche Akteure sowie Kammern und Genossenschaften miteinschließt. Als jüngere Erscheinungsform sind die Sozialunternehmen dazu gekommen.

Am 3. und 4. April 2014 konnten die örtlichen Organisatoren, Prof.ⁱⁿ Dorothea Greiling, Prof. René Andeßner und ihre Mitarbeiter/-innen, rund 130 Teilnehmer/-innen aus Wissenschaft und Praxis zur Tagung an der JKU Linz begrüßen. Das rege Interesse kann als Zeichen gewertet werden, dass trotz der hohen Relevanz englischsprachiger Konferenzen für Wissenschaftler/-innen noch Platz für interdisziplinäre deutschsprachige Tagungen ist. Das 12. Internationale NPO-Colloquium wird somit turnusgemäß im Frühjahr 2016 an der Georg-August-Universität in Göttingen stattfinden.

Vielfalt in den Themen und Inhalten der Referate

In Zeiten fortschreitenden gesellschaftlichen Wandels und knapper Budgets bzw. Personalkapazitäten ist die Ressourcenmobilisierung ein zentrales Thema im Nonprofit-Sektor. Dass Ressource dabei in einem mehrfachen Sinn verstanden und

das Thema auf mehreren Ebenen behandelt werden kann, zeigten sowohl die interdisziplinären Diskussionen als auch der Dialog mit den Vertretern/-innen der Praxis.

Als zivilgesellschaftliche Akteure zwischen Markt und Staat stellen NPOs eine gesellschaftlich bedeutende Ressource dar. In Modernisierungsprozessen fungieren sie im Rahmen ihrer Innovations-, Sozialintegrations- und Demokratisierungsfunktion als wichtiger Ressourcengeber bei der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen. In ihrer anwaltschaftlichen Funktion erheben zivilgesellschaftliche Akteure national wie international ihre Stimme, um auf verschiedenste Missstände aufmerksam zu machen. Solche Themenstellungen der Makroebene standen im Zentrum von drei Sessionen. So wurde beispielsweise die Frage aufgeworfen – ob angesichts einer zunehmenden Marktlogik – NPOs nicht Gefahr laufen, ihre Funktion als treibende Kraft für gesellschaftliche Veränderungen und Innovationen durch eine Entpolitisierung zu verlieren. In diesem Kontext ging es auch um das Verhältnis von „traditionellen“ NPOs und sozialen Bewegungen, die ebenfalls ein Teil der Zivilgesellschaft sind, sich jedoch sowohl vom Institutionalierungsgrad als auch von den dominierenden Handlungslogiken her von ihnen unterscheiden. Andere Beiträge behandelten das Potential von Sozialunternehmen als Akteure der gesamtwirtschaftlichen und lokalökonomischen Entwicklung oder widmeten sich in einer Gesamtsektor-Perspektive der Finanzierung von Drittsektor-Organisationen.

Auf der Mesoebene sind NPOs gefordert, einen Beitrag zur regionalen und lokalen Entwicklung zu leisten. Um dies zu tun, ist es nötig, dass NPOs untereinander bzw. mit anderen gesellschaftlichen Akteuren kooperieren, damit in einem solchen Netzwerk wertvolle Synergiepotentiale erschlossen werden können. Diese Leistungserstellung in Kooperation mit öffentlichen und privat-kommerziellen Akteuren hat innerhalb des Nonprofit-Sektors in den vergangenen Jahren deutlich an Relevanz gewonnen und wurde daher auch im Rahmen der Tagung entsprechend thematisiert. Das Spektrum reichte dabei von der interterritorialen Ressourcenmobilisierung bis hin zur Funktion von Organisationen des Gesundheits-, Sozial- und Bildungsbereichs als Akteure der Regional Governance.

Mit der Mikroebene ist die Ressourcenmobilisierung innerhalb der einzelnen NPOs angesprochen. Hier geht es primär darum, verschiedenste Ressourcen möglichst effizient zu akquirieren, um die eigene Mission bzw. das spezifische Mandat wirksam umsetzen zu können. Diese Mobilisierung von Ressourcen ist in NPOs heute eine originäre Managementaufgabe, wie die zahlreichen Initiativen zur Professionalisierung im Bereich des Ehrenamts- und Freiwilligenmanagements, des Fundraising und der Leistungsfinanzierung oder der Nonprofit-Governance zeigen.

Im Bereich der immateriellen Ressourcen zählen Legitimität sowie Reputation und Vertrauen wie auch ein effektives Stakeholder-Management zu den erfolgskritischen Faktoren für die langfristige Existenzsicherung.

Insgesamt zehn Sessionen widmeten sich derartigen Themenstellungen. Im Bereich des Fundraising standen spezielle Finanzierungsformen wie Crowdfunding, Mission Investments, Social Investments, Donor Advised Funds oder Umkehrhypotheken ebenso auf der Agenda wie der Einsatz interner Ressourcen für das Fundraising selbst und die Auswirkungen neuer Finanzierungsformen auf das Management und das Selbstverständnis von NPOs. Teilweise fokussierten die Referate auf spezifische Teilbereiche des Nonprofit-Sektors. So wurde das Crowdfunding vor allem mit Blick auf frei-gemeinwirtschaftliche Wohlfahrtsorganisationen diskutiert oder der Donor Advised Fund in Bezug auf Bürgerstiftungen. Provokativ fragten die beiden Referenten, ob bestimmte Formen der Donor Advised Funds ein Wachstumsmotor für Bürgerstiftungen sind oder zu einer Konkurrenz unter „falscher Flagge“ führen. Drei Sessionen thematisierten Fragestellungen des Human Resource Managements. Zum einen ging es dabei um Aspekte des Ehrenamts- und Freiwilligenmanagements in mitgliedschaftlichen Organisationen oder in Bezug auf bestimmte Zielgruppen (junge Menschen, Corporate Volunteering). Zum anderen standen die Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten des Freiwilligenmanagements in kirchlichen Organisationen, dem Roten Kreuz, Sportvereinen oder die Mitarbeiterrekrutierung in Krankenhäusern im Zentrum des Interesses.

Insgesamt sechs Referate thematisierten den Beitrag der finanziellen und erweiterten Berichterstattung für die Ressourcenmobilisierung. Das Spektrum reichte dabei von der Finanzberichterstattung spendensammelnder NPOs in Österreich über den Umgang von NPOs mit den gestiegenen Anforderungen an die Rechenschaftslegung und Erfahrungen eines diakonischen Werkes in Deutschland mit den Social Reporting Standards bis hin zur Abbildung von Zeitspenden im Rechnungswesen und den Anforderungen von (Social) Venture Capital Gesellschaften an das Wirkungsreporting. Dem Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung der Governance und der Ressourcenmobilisierung widmete sich ein weiterer Themenblock. In ihm wurden Fragen der Anreizgestaltung und der stakeholderbezogenen Ressourcenmobilisierung durch NPO-Kodices sowie die Rolle der zentralen Governanceorgane in Benediktinerklöstern diskutiert.

Mit zwei Sessionen war die Ressourcenmobilisierung durch Genossenschaften vertreten. Neben theoretischen Grundsatzfragen der doppelten Begründbarkeit der Gemeinwirtschaft als Funktionalität von Genossenschaften standen Referate zum Wandel des Schweizer Genossenschaftssektors sowie der Beitrag

genossenschaftlicher Primärbanken zur regionalen Ressourcenmobilisierung im Zentrum. Drei Referate widmeten sich schließlich den Bau- und Wohnungsgenossenschaften, teilweise auch aus international vergleichender Sicht.

Mehrere Referate behandelten als Querschnittsthemen die Ressourcenmobilisierung in und durch Sozialunternehmen. Dabei kamen der Beitrag sozialer Unternehmen zur lokalen und regionalen Entwicklung, die Markenbildung in Social For-Profits und das Social Intrapreneurship zur Sprache. Ein anderer Block widmete sich den besonderen Managementherausforderungen in mitgliedschaftlichen Organisationen und in den NPOs des Gesundheits- und Sozialbereichs. Ein Beitrag thematisierte die gemeinnützige Aktiengesellschaft als Rechtsform des Nonprofit-Sektors.

Die Vielfalt des Themas Ressourcenmobilisierung kam schließlich auch in den Keynotes zum Ausdruck. Prof.ⁱⁿ Egle Butkeviciene (Universität Kaunas/Litauen) behandelte in ihrem Vortrag, wie Sozialunternehmen soziale Innovationen fördern können. Exemplarisch für den Sektor der mitgliedschaftlichen NPOs zeigte Dir. Dr. Christian Hofer zentrale Herausforderungen der Ressourcenmobilisierung der Wirtschaftskammer Oberösterreich auf und verdeutlichte gleichzeitig, wie die Organisation mit innovativen Lösungen darauf antwortet. Für den Bereich der Fremdleistungs-NPOs thematisierte der Generalsekretär des Deutschen Caritasverbandes, Prof. Dr. Georg Cremer, ausgewählte Entscheidungsdilemmata von Wohlfahrtsorganisationen und Strategien zur Bewältigung dieser Spannungsfelder.

Kurzes Resümee und Ausblick

Ein allgemeines Resümee der Tagung gestaltet sich schwierig, zu facettenreich waren die behandelten Themen und Diskussionsbeiträge. Im Folgenden sollen dennoch kurz einige zentrale Punkte angesprochen werden:

Die erste Bemerkung betrifft die instrumentelle Ebene. Oft haben neue Instrumente im Fundraising wie Donor Advised Funds, Crowdfunding oder auch bestimmte Praktiken und Vorgangsweisen im Freiwilligenmanagement ihren Ursprung im angelsächsischen Raum. Das wirft in der Folge die Frage auf, ob und wie sie auch unter den kulturellen und rechtlichen Rahmenbedingungen Mitteleuropas sinnvoll eingesetzt werden können bzw. welche Modifikationen dabei möglicherweise erforderlich sind.

Es wurde auch deutlich, dass sich der Wandel im Verhalten zentraler Ressourcengeber fortsetzt. Sparzwänge und Veränderungen in der staatlichen Finanzierungspraxis verstärken bei vielen NPOs den Finanzierungsdruck und schaffen neue Spannungsfelder, die auch innerorganisatorisch neue Wege erfordern. Im freiwilligen Engagement verstärkt sich der Trend zur Zeitspende, wodurch es bei

den Institutionen im Nonprofit-Sektor zukünftig „Gewinner“ und „Verlierer“ geben könnte. Neue Formen (z. B. die Quartierswährungen bei Wohnbaugenossenschaften oder Zeitspenden im Zuge von Seniorengenossenschaften) versuchen darüber hinaus auf geänderte Interessenlagen Antwort zu geben und die Zeitspende in ein innovatives „organisatorisches Kleid“ zu integrieren.

Die Erkenntnis, dass aufgrund gewandelter Finanzierungsstrukturen in vielen NPOs eine spürbare Kommerzialisierungstendenz besteht, ist zwar nicht neu und eigentlich nur Spiegelbild der allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen. Durch diese werden aber auch die organisationalen Grenzen durchlässiger. Durch das Aufkommen von „Social Enterprises“ stellt sich diese Frage nun verstärkt. Worin bestehen aber nun Gemeinsamkeiten und wo konkrete Unterschiede zwischen diesen beiden Organisationstypen? Konvergieren NPOs und (beschränkt gewinnorientierte) Sozialunternehmen, oder ist es vielmehr notwendig, dass sich beide Formen vermehrt voneinander abgrenzen?

Schließlich stellt sich aber noch die Frage, ob die Menschen bereit sind, in allen Bereichen diesen Kommerzialisierungstendenzen nachzugeben oder ob nicht auch Gegenbewegungen („Pendelschläge in die andere Richtung“) zu erwarten sind. Dabei könnten – aufbauend auf veränderten Formen sozialer Kommunikation – auch informelle Strukturen zivilgesellschaftlichen Engagements (wieder) entstehen, die den traditionellen Nonprofit-Sektor ergänzen und ihn möglicherweise sogar herausfordern.

Letztendlich zeigte die Veranstaltung nicht nur die große Dynamik gesellschaftlicher Entwicklung in Bezug auf die Ressourcenmobilisierung von und in NPOs auf, sondern auch eine Reihe von Beispielen, wie Organisationen hervorragend auf neue Herausforderungen reagieren und die geschilderten Veränderungen positiv für ihre Ziele im Sinne des Gemeinwohls nutzen können. Daneben wurde einmal mehr deutlich, dass die Heterogenität des Nonprofit-Sektors keine allgemeinen Patentrezepte zulässt. Wissenschaftliche Forschung wird also in Zukunft noch differenzierter vorstatten gehen müssen, die Formulierung von konkreten praxisorientierten Handlungsempfehlungen ebenso.

Eine kurze Anmerkung zum Schluss: Die Inhalte der 3 Plenumsvorträge und der fast 50 Referate in den verschiedenen Sessionen werden – voraussichtlich Ende dieses Jahres – in einem eigenen Tagungsband veröffentlicht, der sich an Wissenschaftler/-innen und Praktiker/-innen richtet. Die Interdisziplinarität und das breite Spektrum der Themenstellungen lassen einen spannenden Tagungsband erwarten. Interessenten haben die Möglichkeit, ein entsprechendes E-Mail an rene.andessner@jku.at zu senden und erhalten dann bei Erscheinen des Bandes entsprechendes Informationsmaterial übermittelt.

Univ.-Prof. Dr. Dorothea Greiling ist seit 2008 Institutsvorstand des Instituts für Management Accounting an der Johannes Kepler Universität Linz (Österreich). Ihre besonderen Forschungsinteressen liegen im Bereich des Performance Management und der Rechenschaftslegung von NPOs und im öffentlichen Sektor.

Kontakt: dorothea.greiling@jku.at

A. Univ.-Prof. Dr. René Andeßner ist stellvertretender Institutsvorstand des Instituts für Public und Nonprofit Management an der Johannes Kepler Universität Linz (Österreich). Seine besonderen Forschungsinteressen liegen im Bereich der Finanzierung von NPOs bzw. der Rolle von NPOs im Rahmen der lokalen Public Governance.

Kontakt: rene.andessner@jku.at