

## VEREINE MÜSSEN UMDENKEN



**Führungsmangel: „Wollen die Sportvereine Frauen verstärkt für die Vorstandsarbeit gewinnen, haben sie ihr Stakeholder-Management neu auszutarieren.“ (Foto: drubig-photo, fotolia)**

Lange Zeit schien es, als würde das Problem „Nachwuchssorge“ einen Bogen um Sportvereine machen: Die Mitgliederzahlen stiegen, die Zukunft galt – vor allem in den 1990er Jahren – als gesichert. Doch inzwischen finden sich auch in Sportvereinen immer weniger Mitglieder, die sich für ehrenamtliche Führungsaufgaben begeistern lassen.

„Es ist vor allem eine Gruppe, die in den Sportvereinen in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat, die aber gleichzeitig nach wie vor äußerst unzulänglich in den Leitungsgremien der Vereine repräsentiert ist: die Frauen“, erläutert Prof. Dr. Annette Zimmer vom Institut für Politikwissenschaft in Münster. Ein in die Zukunft gerichtetes Stakeholder-Management für die

Mitgliederorganisation Sportverein müsse sich daher insbesondere der Gruppe der Frauen annehmen. Das gehe jedoch nicht ohne einen grundsätzlichen Wandel.

Während nämlich die Sport-treibenden Frauen im Verein hinsichtlich ihres Lebensstils und ihren Werthaltungen eher hedonistisch eingestellt sind, dominieren bei den Männern Konvention oder Idealismus. „Wollen die Sportvereine Frauen verstärkt für die Vorstandsarbeit gewinnen, haben sie ihr Stakeholder-Management neu auszutarieren. Der Sportverein als große Mitgliederorganisation ist in seinem Stakeholder-Management bei „Ekel Alfred“ als Beispiel für den männlichen Konventionalisten stehengeblieben“, so Prof. Zimmer.

Angesagt seien aber inzwischen eher hedonistische oder zumindest realistische Lebensstile und Wertorientierungen. Auf diese neue Situation habe sich ein gezieltes Stakeholder Management der Mitgliederorganisation Verein einzustellen. Nur so könne es gelingen, auch bisher auf der Leitungsebene kaum vertretene Gruppen anzusprechen und für die Arbeit im Verein zu gewinnen.

„Eine dieser Gruppen sind sicherlich die Frauen, doch auch Bürger und Bürgerinnen mit Migrationshintergrund sind hier ebenso zu nennen“, erklärt Prof. Zimmer weiter. Eine Modernisierung des Stakeholder-Management von Sportvereinen müsse daher den Schritt von „Ekel Alfred“ zu „Multi-Kulti“ und Diversity Management wagen und sich bewusst werden, dass die „Konventionalisten“ nicht die Zukunft darstellen, sondern diese eher mit den Hedonisten sowie den Realisten zu meistern sein wird.

Ab Herbst 2010:

## TEIL 2 DES STUDIENBUCHS FÜR DEN MASTERSTUDIENGANG „ANGEWANDTE ETHIK“

Gute Einführungstexte, die ohne große Vorkenntnisse gelesen werden können, sind in der beruflichen Weiterbildung rar. Umso erfreulicher ist es, dass es die zweibändige Einführung in die Ethik gibt. Die Beiträge darin sind mit zahlreichen Beispielen versehen und enthalten kommentierte Hinweise auf weiterführende Literatur. Zudem kann der Leser die gewonnenen Einsichten anhand von Kontrollfragen direkt überprüfen. Ab Herbst gibt es nun Teil 2 dieser Einführung!

Darin wird es um angewandte Ethik und ihre wichtigsten Teilbereiche gehen, darunter Ethik im Bereich Medizin, Gesundheitswesens, Umwelt, Tiere, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Technik. Die Texte zeichnen sich wieder durch eine klare Sprache und einen nachvollziehbaren Aufbau aus und richten sich nicht nur an die Kursteilnehmer des berufsbegleitenden Masterstudiengangs „Angewandte Ethik“, sondern an alle Interessenten, die das Handeln im sozialen Bereich ethisch reflektieren wollen.

Im bereits erhältlichen ersten Band geht es um die Grundlagen der Ethik. Er führt u.a. in die wichtigsten Theoriefamilien befasst sich mit der Rolle der Ethik in der modernen Gesellschaft, darunter mit den Aufgaben von Ethik-Kommissionen.

Weitere Informationen erhalten Sie unter:  
[www.uni-muenster.de/AngewandteEthik/](http://www.uni-muenster.de/AngewandteEthik/)

## VIELE STUDENTEN FINDEN KEIN SOZIALES PROJEKT



Jeder zweite hat Schwierigkeiten, die richtige Organisation zu finden. (Foto: Julia Blueml, npm)

Studenten würden sich gern sozial engagieren, finden oft jedoch nicht das passende Projekt. So besagt es das Ergebnis einer deutschlandweiten Umfrage unter Studenten zwischen 19 und 33 Jahren, das im Magazin „Stiftung & Sponsoring“ veröffentlicht wurde. Danach wären 82 % der Befragten dazu bereit, sich sozial zu engagieren. Allerdings sagt jeder zweite, der einen Teil seiner Freizeit für eine ehrenamtliche Tätigkeit opfern würde, dass er Schwierigkeiten hat, die richtige Organisation zu finden.

18 % der Befragten finden keine Organisation so gut, dass sie sich bei ihr engagieren würden; 32 % haben bereits ein Ehrenamt übernommen. Engagierte Studenten begeistern sich meistens für humanitäre Themen wie Kinderarmut und Menschenrechte (47 %), 10 % setzen sich für die Belange der Umwelt ein, jeweils 7 % machen Politik für die eigene Hochschule oder bei Attac. 24 % der befragten Studenten fühlen sich von überhaupt keinem Thema angesprochen.

### MIT DEM KOMPASS 2010 AUF KURS BLEIBEN

Mit dem KOMPASS zeichnet der Bundesverband Deutscher Stiftungen im Herbst 2010 zum fünften Mal Beispiele erfolgreicher Stiftungskommunikation aus, die richtungweisend für den Stiftungssektor sind. Ziel des Preises ist es, zu einer weiteren Professionalisierung der Stiftungskommunikation beizutragen, Beispiele guter Stiftungspraxis zu zeigen und den Stiftungsgedanken stärker in die Öffentlichkeit zu bringen. Der Preis wird in folgenden drei Kategorien verliehen: Gesamtauftritt einer Stiftung, Projektkommunikation (Öffentlichkeitsarbeit für ein Projekt, Kampagnen), Einzelne Kommunikationsmaßnahmen (z. B. Veranstaltungen, Publikationen, Internetseite, Newsletter). Einsendungsschluss für die diesjährige Teilnahme ist der 3. August 2010.

### EHRENAMT VERSUS UNTERNEHMERTUM: WAS BRINGT DIE ZUKUNFT?

Kürzlich wurde in einem Wirtschaftsmagazin<sup>1</sup> die Frage aufgeworfen, ob ehrenamtliches Engagement noch zukunftsfähig sei. Die These: Man verlange zu viel von den Bürgern, die für die Lösung gesellschaftlicher Probleme zu stark beansprucht werden und zu wenig Gegenleistung erhalten. Die Lösung: Mehr Sozialunternehmen sollen her, die unter anderem über neutrale Finanzierungsinstrumente, Bund und Länder sowie die Wohlfahrtsverbände finanziert werden. Das bürgerschaftliche Engagement soll folglich durch Investitionen der öffentlichen Hand

ersetzt werden. Doch ist das Ehrenamt wirklich dem Untergang geweiht? Müssen sich Non-Profit-Organisationen zukünftig mehr und mehr mit Sozialunternehmen messen? Und ist es aus finanzieller und sozialer Sicht überhaupt denkbar, auf die Unterstützung der Gesellschaft und des Einzelnen zu verzichten?

**Was sagen Sie zu diesem Thema?**

Diskutieren Sie mit und teilen Sie uns per Fax (0251 151038-24) oder E-Mail (info@npm-online.de) Ihre Meinung mit. Die interessantesten Rückmeldungen werden ganz oder in Auszügen in unserem nächsten Newsletter veröffentlicht.

<sup>1</sup> S. Jansen und F. Oldenburg: Unternehmertum statt Ehrenamt, in: Brandeins (Juli 2010), 38-39

## „PROJEKTARBEIT BRAUCHT PROFESSIONELLES MANAGEMENT“

Interview mit Ilona Agoston, neue Geschäftsführerin des Zentrums für Nonprofit-Management, Münster

**Fr. Agoston, was reizt Sie an Ihrer neuen Aufgabe?**

**Agoston:** Eine Menge! Zunächst einmal komme ich selbst aus dem Diakonie-Bereich und bin also durchaus damit vertraut, welche Herausforderungen sich im Nonprofit-Bereich täglich stellen. Hier in Münster kann ich nun an entscheidender Stelle daran mitarbeiten, dass wir Menschen konkret in diesem Bereich helfen können. Zudem glaube ich, dass wir künftig in Deutschland mehr denn je auf den Nonprofit-Sektor angewiesen sein werden. Nicht zuletzt ist hier an der Uni Münster der wissenschaftliche Background für den Bereich Zivilgesellschaft einmalig gut in Deutschland.

**Woran liegt es, dass sich immer weniger Menschen gesellschaftlich engagieren wollen?**

**Agoston:** Na, zunächst einmal muss man ja sagen, dass sich aktuell gar nicht so wenige Menschen in Deutschland gesellschaftlich

engagieren. Aber natürlich ist das nur ein Teil der Wahrheit. Wir erleben es heute schon, dass z.B. Vereine, Parteien und Verbände Nachwuchssorgen haben. Altgediente Mitglieder ziehen sich zurück, die Jugend hat keine Lust auf „Vereinsmeierei“. Die Strukturen und das Image von Vereinen, Verbänden und Parteien sind in den Augen vieler Menschen altbacken und schwerfällig. Das ist ein großes Problem.

**Wie kann eine Lösung aussehen?**

**Agoston:** Eine Lösung ist sicherlich der Ansatz, mehr Projektarbeit in diese Einrichtungen zu bringen. Projektarbeit ist zeitlich befristet, überschaubar und kann für viele Interessierte eine niederschwellige Stufe in ein gesellschaftliches Engagement sein. Doch gerade Projektarbeit braucht professionelles Management und darf nicht in Frust und „innerer Kündigung“ enden. Hier müssen wir als Zentrum für Nonprofit-Management die Einrichtungen unterstützen.



Dipl. Diakoniewiss. Ilona Agoston, neue Geschäftsführerin des Zentrum für Nonprofit-Management (Foto: npm)

## „MAN SIEHT NICHT MEHR BLOSS DIE ZAHL, SONDERN AUCH, WAS DAHINTER STECKT“



(Foto: Audrey Durose, fotolia)

Ute Hense ist so etwas wie eine Ordnungshüterin. Sie schaut anderen auf die Finger, prüft, rechnet nach und kontrolliert, ob auch alle Vorschriften eingehalten werden. Eine zuweilen sensible Aufgabe, die die 42-Jährige da im Evangelischen Perthes Werk e.V. in Münster, einem Träger u.a. von Pflegeeinrichtungen und Hospizen, zu meistern hat. Denn wer wie sie in der Revision arbeitet, macht sich nicht immer Freunde in

einem Unternehmen. Schon gar nicht, wenn der Betrieb mit über 4000 Mitarbeitern von einem christlich-diakonischen Leitbild getragen wird, aber gleichzeitig nach strengen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen gemagt werden muss. Da trifft Nächstenliebe auf Bilanzrechnung. Und das erfordert ein neues, anderes Denken.

Deshalb ging die Diplom-Volkswirtin 2006 in Eigeninitiative und neben ihrem Job zurück an die Uni. „Mein erstes Studium lag schon über 15 Jahre zurück. Da war es nicht verkehrt, mein Wissen aufzufrischen und sich neue Methoden anzueignen“, so Hense. In Münster schrieb sie sich in den neu gegründeten und damals bundesweit einzigen berufsbegleitenden Masterstudiengang „Nonprofit-Management and Governance“ ein. Ein Angebot, das sich gezielt an all jene richtete, die in Vereinen, Verbänden oder Stiftungen Führungsaufgaben übernehmen, aber erkennen, dass es dazu letztlich mehr bedarf als guten Willen. Denn nicht selten müssen sie alles in einer Person sein: Kaufmann, Personalentwickler, Jurist, Marketing-Experte, Freiwilligenmanager.

Durch den zunehmenden Wettbewerb um Mitglieder, Spenden und Aufträge ha-

ben sich die Anforderungen im gemeinnützigen Bereich verschärft. Wo früher Laien noch viel bewegen konnten, sind heute Profis gefragt. Und oftmals sind es schon die „kleinen“ alltäglichen Fragen, auf die viele Engagierte eine Antwort suchen: Wie lassen sich Konflikte zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern klären? Was ist bei Spendenquittungen zu beachten? Und welche Möglichkeiten gibt es, eine einmal eingeführte Marketingstrategie auf ihren Erfolg hin zu überprüfen? – Ute Hense hatte eine Reihe solcher Fragen.

Jetzt, nach vier Semestern, zieht Hense, die unter zehn Absolventen ihren Abschluss als Jahrgangsbeste gemacht hat und sich seither „Master of Nonprofit-Administration“ nennen darf, eine durchweg positive Bilanz. Vor allem der Erfahrungsaustausch unter den Mit-Studierenden, die deutschlandweit in den unterschiedlichsten Bereichen des Nonprofit-Sektors arbeiten, sei eine wertvolle Ergänzung zum Studium gewesen, so Hense. „Ich sehe in meiner täglichen Arbeit inzwischen vieles aus einer anderen Perspektive und bin dadurch viel geduldiger“, sagt sie. „Man sieht nicht mehr bloß die Zahl, sondern auch, was dahinter steckt.“

## EIN SINNVOLLES „MILLIARDEN“-GESCHÄFT

Haben wir etwas aus der Finanzkrise gelernt? Der Blick auf den Banken- und Finanzsektor lässt daran zweifeln. Längst wieder werden Manager-Boni mit dem Füllhorn verteilt und riskante Wetten auf Währungen und Wirtschaftsbereiche abgeschlossen.

Das „Casino“ hatte nie wirklich geschlossen, sondern nur für eine kurze Zeit seine Vorhänge etwas weiter zugezogen. Das Treiben dahinter ging munter weiter. Manager in Nonprofit-Organisationen haben derartige Vorhänge nicht. Sie können sich nicht verstecken, weil sie mit ihrem Namen

und ihrer Person für ihr Tun stehen. Ihr Wirken geschieht weitgehend in der Öffentlichkeit, allein deshalb schon, weil ihre Arbeit nicht selten von der Gunst der öffentlichen Meinung abhängt. Sie jonglieren nicht mit Milliarden um den Globus, doch kann ihre Arbeit - in der Gesamtheit - dazu beitragen, dass es Milliarden auf dem Globus besser gehen wird.

Gleichwohl liegt die mediale Aufmerksamkeit nahezu ausschließlich auf denen, die es in schicken Büros mit ein paar Computerklicks schaffen, ganze Volkswirtschaften

an den Rand des Ruins zu treiben. Wie mühsam ist es dagegen doch, ein kleines Brunnenprojekt in Afrika oder eine Übermittagsbetreuung in einem benachteiligten Stadtteil auf die Beine zu stellen. Die Bürokratie-Barrieren sind hierbei mitunter brutalst hoch.

Zudem ist es nach wie vor die Kür eines jeden Nonprofit-Managers, genügend Geld für sein Projekt zusammenzubekommen. Das kostet Zeit und Nerven. Doch letztlich ist all das im Vergleich zu dem Wirken der „Managerkollegen“ in der Finanzwelt vor allem eines: sinnvoller.

## MEHR PROJEKTGEBUNDENE SPENDEN, NEUE FUNDRAISING-AKTIONEN

Die Auswirkungen der Finanzkrise auf den Nonprofit-Sektor zeigen sich allmählich in ihrer ganzen Breite. Die anhaltende Niedrigzinsphase als Folge der Finanzkrise betrifft etwa auch die deutschen Bürgerstiftungen.

Das meldet „mitStiften - Der Rundbrief Bürgerstiftungen“. Im Jahr 2008 konnten zwar die deutschen Bürgerstiftungen ihr

Vermögen trotz der Finanzkrise um 21,7 Millionen Euro erhöhen (für 2009 liegen noch keine verlässlichen Zahlen vor); nur etwa einem Dutzend der Bürgerstiftungen gelang es 2008 nicht, Wertverluste des Stiftungskapitals durch Zustiftungen mindestens auszugleichen.

Gleichwohl sind vielerorts die Bürgerstiftungen durch die Finanzkrise aufgerüt-

telt worden. Einige wollen z.B. nun mehr projektgebundene Spenden einwerben und neue Fundraising-Aktionen starten. Andere haben durch die Finanzmarktsituation mehr Verständnis und Gespür für ihr Anlagevermögen bekommen. Das helfe, die Vermögensentwicklung besser nachvollziehen zu können.

**TERMINE**

<b>28.07.</b>	Infoabend zum Studiengang <b>Nonprofit-Management and Governance</b> Münster, npm <a href="http://www.npm-online.de/nonprofit-management/">www.npm-online.de/nonprofit-management/</a>
<b>29.07.</b>	Infoabend zum Studiengang <b>Nonprofit-Management and Governance</b> Köln, Johanniter-Unfall-Hilfe e.V. <a href="http://www.npm-online.de/nonprofit-management/">www.npm-online.de/nonprofit-management/</a>
<b>30.07.</b>	Infoabend zum Studiengang <b>Angewandte Ethik</b> Münster, npm <a href="http://www.npm-online.de/angewandte-ethik/">www.npm-online.de/angewandte-ethik/</a>
<b>15.08.</b>	Bewerbungsschluss für den Studiengang <b>Beratung in (Weiter-) Bildung und Beruf</b> <a href="http://www.uni-muenster.de/counseling/">www.uni-muenster.de/counseling/</a>
<b>30.08.</b>	Bewerbungsschluss für den Studiengang <b>Nonprofit-Management and Governance</b> <a href="http://www.npm-online.de/nonprofit-management/">www.npm-online.de/nonprofit-management/</a>
<b>30.08.</b>	Bewerbungsschluss für den Studiengang <b>Angewandte Ethik</b> <a href="http://www.npm-online.de/angewandte-ethik/">www.npm-online.de/angewandte-ethik/</a>

<b>11.09.</b>	Kennlerntag für die Studiengruppe im Studiengang <b>Nonprofit-Management and Governance</b> <a href="http://www.npm-online.de/nonprofit-management/">www.npm-online.de/nonprofit-management/</a>
<b>17.-19.09..</b>	Nonprofit-Management Netzwerk e.V. <b>Sommerakademie</b> <a href="http://www.npm-online.de/npm-netzwerk/">www.npm-online.de/npm-netzwerk/</a>
<b>08.-12.10</b>	Seminar <b>Stiftungsmanagement</b> Münster, npm <a href="http://www.npm-online.de/weiterbildung/">www.npm-online.de/weiterbildung/</a>
<b>08.-12.10.</b>	Seminar <b>NGOs in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit</b> Münster, npm <a href="http://www.npm-online.de/weiterbildung/">www.npm-online.de/weiterbildung/</a>
<b>29.-31.10.</b>	Seminar <b>Public Affairs Management Teil 1</b> Berlin, Johanniter Akademie <a href="http://www.npm-online.de/weiterbildung/">www.npm-online.de/weiterbildung/</a>
<b>03./04.11.</b>	Messe <b>Consozial</b> Fachmesse und Congress des Sozialmarktes Nürnberg, Messezentrum
<b>04./05.12.</b>	Seminar <b>Public Affairs Management Teil 2</b> Berlin, Johanniter Akademie <a href="http://www.npm-online.de/weiterbildung/">www.npm-online.de/weiterbildung/</a>

**KOMPETENTES MANAGEMENT FÜR GEMEIN-  
NÜTZIGKEIT – NEUE PERSPEKTIVEN FÜR SIE!**

**Jetzt mit einsteigen und bis zum 30. August für den Master-  
studiengang Nonprofit-Management and Governance bewerben!**

Im Oktober 2010 startet der 10. Kurs des erfolgreichen berufsbegleitenden Masterstudiengangs Nonprofit Management and Governance. Vereine, Verbände, Stiftungen und Initiativen professionell führen, das ist Inhalt und Ziel des Studiengangs, der vom Zentrum für Nonprofit Management in Kooperation mit der Westfälische Wilhelms-

Universität in Münster bereits seit 2006 angeboten wird.

**Weitere Informationen:**  
[www.npm-online.de/studiengaenge/](http://www.npm-online.de/studiengaenge/)

**SOMMERAKADEMIE DES NONPROFIT-  
MANAGEMENT NETZWERK E.V.**

Das npm-Netzwerk e. V. will erstmals ein bundesweites Fachforum für NPO-Studierende-, Absolventen, NPO-Praktikern, externen Nonprofit-ManagerInnen und Nonprofit Organisationen aufbauen und deren Vernetzung und wichtigen interdisziplinären Erfahrungsaustausch auf nationaler und - in der Zukunft auch - internationaler Ebene fördern.

Neben der Vernetzung ist die Weiterbildung von Führungskräften ein zentraler Aufgabenschwerpunkt. Dieser wird insbesondere durch die in Zukunft jährlich stattfindende Sommerakademie - immer am dritten Septemberwochenende - verwirklicht.

[www.npm-online.de/340/](http://www.npm-online.de/340/)

**IMPRESSUM**



**Zentrum für Nonprofit-Management gGmbH**  
Prinzipalmarkt 38, 48143 Münster  
Tel: 0251/51038-0, Fax: 0251/51038-24  
[www.npm-online.de](http://www.npm-online.de)

**Redaktion:**  
Marc Raschke  
[raschke@rk-zehn.de](mailto:raschke@rk-zehn.de)

Ilona Agoston,  
Geschäftsführerin Zentrum für  
Nonprofit-Management gGmbH, V.i.S.d.P.  
[agoston@npm-online.de](mailto:agoston@npm-online.de)

Almut Müskens,  
Studiengangskoordinatorin  
[mueskens@npm-online.de](mailto:mueskens@npm-online.de)

Timo Schmidt,  
Gestaltung

Sie möchten uns ein Thema für die Aufnahme in die Nonprofit News vorschlagen? Dann senden Sie uns eine Email an:  
[newsletter@npm-online.de](mailto:newsletter@npm-online.de)