

Ev. Fachhochschule für Sozialpädagogik des Rauhen Hauses in Hamburg

Diplomarbeit

„Wenn Soziale Arbeit Kasse macht...

Chancen und Gefahren einer modernen Organisationsentwicklung am Beispiel des CVJM Hamburg“

Autor: Jürgen Kuntze

Semester: Sommersemester 2001

Inhaltsverzeichnis

Erklärung	02
Inhaltsverzeichnis.....	03
Verzeichnis der Abbildungen.....	06
1. Einleitung.....	07

Teil A : Einführung in den Begriff „Dritter Sektor“

2. Die Definition des Nonprofitbereiches im Dritten Sektor und die Entwicklung im Dienstleistungssektor bis zu den Aufgabenbereichen moderner NPO's

2.1 Die Definition des Nonprofit- Sektors.....	08
2.2 Historische Entwicklung der NPO's im Deutschen Raum	13
2.3 Zur Entstehung und Entwicklung von NPO's aus betriebswirtschaftlicher Sicht.....	14
2.4 Nonprofitorganisationen aus systemtheoretischer Sicht.....	15
2.5 Entwicklungen im Dienstleistungssektor.....	16
2.6 Folgen aus dem Neuen Wettbewerb.....	17

Teil B: Auf dem Weg in die neue Dienstleistungsgesellschaft?

3. Von der Postindustriellen Gesellschaft zur Zweiten Moderne

3.1 Von der Postindustriellen Gesellschaft zur zweiten Moderne.....	18
3.2 Die Entstehung eines neuen Sozialmarktes.....	21
3.3 Die Marktstruktur mit Ihren Folgen für das Management in NPO's.....	22
3.4 Ein gerechter Markt der Zukunft?.....	24

Teil C : Management in Nonprofit- Organisation

4. Management in NPO's

4.1 Management in NPO's.....	27
4.2 Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht.....	29
4.3 Corporate Culture und Corporate Identity in Nonprofit- Organisationen.....	30
4.4 Organisationsentwicklung in NPO's als Anpassungsleistung.....	31

Dieser Teil wird nachfolgend im vollen Wortlaut veröffentlicht. Die ersten Teile sind auf Anfrage erhältlich beim CVJM-Hamburg. Auch das Literaturverzeichnis ist so zu bekommen.

Teil D : Der CVJM Hamburg: Aufbau, Organisation und die Entwicklung

5. Aufbau und Tätigkeitsbereiche des Vereines

5.1 Vorstellung des Vereins CVJM Hamburg.....	33
5.2 Das Verhältnis zum Gesamtverband CVJM Deutschland.....	35
5.3 Rechtsform des Vereins.....	36
5.4 Beschäftigungsstruktur	37
5.5 Übersicht des Vereinsangebotes in Form von Eigen- und Fremdleistungen.....	38

6. Wirtschaftlichkeit, kommunale Vernetzung und Erfolgsorientierung

6.1 Die Wirtschaftsbetriebe des CVJM Hamburg.....	41
6.2 Das Hotel.....	42
6.3 Der Reisedienst.....	44
6.4 Von welchen Einnahmen existiert der Verein?.....	49
6.5 Strategische Allianzen.....	51
6.6 Die Projektentwicklung	52
6.7 Die Struktur: Mitbestimmung und Kompetenzen, Weiterbildung und Entwicklung.....	54
6.8 Verschlanung und Schließung von defizitären Dienstleistungen.....	56
6.9 Eine Erfolgsmessung unter Einbezug der Mitglieder?.....	58
6.10 Beteiligung des Vereins an Sozialpolitischen Themen.....	62

7. Chancen und Risiken durch die erwerbswirtschaftlichen Betriebsteile

7.1 Wirtschaften zum Wohl des Sozialen?.....	63
7.2 Die Konkurrenz auf dem freien Markt.....	64
7.3 Der Ausblick für die Zukunft.....	65

8. Abschließender Teil

- 8.1 Eine Einschätzung des CVJM Hamburg mit Blick
auf den Dritten Sektor67
-

Teil D : Der CVJM Hamburg: Aufbau, Organisation und die Entwicklung

5 Aufbau und Tätigkeitsbereiche des Vereines

5.1 Vorstellung des Vereines CVJM Hamburg

Der CVJM Hamburg feierte am 4. Mai 2001 sein 111 jähriges Jubiläum und zählt damit zu den 7 % der Nonprofit-Organisationen in Deutschland, deren Gründungszeitalter in das 19. Jahrhundert zurückzuführen sind (Betzelt & Bauer 2000: 15). Er ist somit ein Verein mit einer langen Tradition, der basisorientiert ist aber auch eine moderne wirtschaftliche Orientierung in den Verein integriert hat. Der CVJM Hamburg ist unabhängig von der evangelischen Kirche- er ist mit ihr allerdings theologisch verbunden. Der Verein finanziert seine Vereinsarbeit aus Mitgliedsbeiträgen, Spenden und Vermietungen. Dazu kommen geringe staatliche Zuschüsse aus dem Hamburger Jugendplan und die Gewinneinnahmen der ausgegliederten GmbHs und Zweckbetriebe. Das überarbeitete Leitbild des Vereines von 1999 ist mit den Worten „Orientieren“, „Wachsen“ und „Leben“ betitelt. Damit ist gemeint, dass der Verein auf sein soziales Umfeld mit christlichen Werten einwirken will, aber auch offen für Impulse von außen bleibt. Der Verein soll lebendig in seiner Gemeinschaft sein und auch offen für einen Wandel dieser Gemeinschaft. Der CVJM Hamburg versteht sich in der Tradition des Bundesverbandes und des weltweiten YMCA als einen weltoffenen Verein, der vielfältige internationale Beziehungen knüpft und den Austausch über die Ländergrenzen hinweg ermöglicht. Er sieht sich auch als christlichen Verein, der überkonfessionelle Kontakte knüpft. Auch im lokalen Stadtteilbereich St. Georg will der Verein die Lebensbedingungen der Kinder und Jugendlichen aufgreifen und mit ihnen durch Angebote und Betreuung gemeinsam an dem Lebensumfeld mitwirken. Mit Wachstum des Vereines ist zum einen die Professionalisierung der Arbeit gemeint und zum anderen die wirtschaftliche Absicherung des Vereines durch wirtschaftliche Tätigkeiten. Über allem steht das traditionelle CVJM Logo, welches durch die Verbindung seiner drei Eckpunkte die Einheit von Körper, Geist und Seele repräsentieren soll. Dementsprechend ist das Angebot des Vereins durchaus vielfältig: Von Sportangeboten über fachpolitische Tagungsreihen bis hin zu biblische Gesprächsgruppen, um nur einen Ausschnitt des Programms zu nennen.

Die Vereinsgeschichte als solches darzustellen würde den gesetzten Rahmen dieser Arbeit sprengen. Darum soll folgend nur ein kleiner Ausschnitt aus der Entwicklung des Vereins in den letzten Jahren gegeben werden:

Noch vor 15 Jahren gab es keine Kinderarbeit beim CVJM Hamburg, (das Spielhaus und das Kindertagesheim des CVJM gab es damals noch nicht). Der CVJM hatte Projekte in ganz Hamburg betrieben. Dies waren vorwiegend kulturelle Projekte, aber eine stadtteilorientierte Sozialarbeit vor Ort (in St. Georg) hat es damals noch nicht gegeben. Der inhaltliche Blick ging in die ähnliche Richtung wie der tatsächliche Blick vom Haus: In Richtung Alster. Es gab Projekte in Bergedorf und in Winterhude. Der Verein war zu dieser Zeit verstärkt auf Eigenleistungen ausgerichtet und so bot er ein Programm, das primär auf die Mitglieder ausgerichtet war. Junge Erwachsene in der Mittelschicht waren die vornehmliche Zielgruppe. Zu dieser Zeit war die Vereinsarbeit nicht so

stark zielorientiert wie heute. Die Projekte waren nicht derart strategisch und langfristig geplant, wie das der Verein heute tut. Von einer stadtteilorientierten Sozialarbeit mit Kindern, die heutzutage einen Großteil der CVJM-Arbeit in Hamburg ausmachen war zu der Zeit noch nicht die Rede.

Mitte der 70'er Jahre versuchte sich der CVJM Hamburg von seinem missionarisch christlichen Bild etwas zu trennen und richtete die kulturelle Arbeit von Konfessionen getrennt aus. Nach außen gab sich der Verein politisch links und alternativ, aber ein richtiges Leitbild gab es neben dem formellen Missionsziel laut Satzung nicht. Im Interview spricht Frank Düchting (Interview vom 01.03.2001) von einem „inhaltlichen Vakuum“, das es damals gab.

...

5.2 Das Verhältnis zum Gesamtverband CVJM Deutschland

In dem Musterleitfaden “Es gibt gute Gründe einen CVJM zu gründen“ (2000) des CVJM Gesamtverbandes, welcher eine Arbeitshilfe zur Vereinsgründung ist, werden einige Punkte genannt, die in der Satzung eines neugegründeten Vereins Bestandteil sein müssen, wenn er denn zu dem CVJM Landesverband organisatorisch zugehörig und ein Teil der Arbeitsgemeinschaft der Evangelischen Jugend in Deutschland (AEJ) sein will. Auf den CVJM Hamburg bezogen sind dies folgende Punkte, die die Zugehörigkeit zum Gesamtverband ermöglichen:

1. Es gibt eine doppelte Mitgliedschaft- zum einen die stimmberechtigten Mitglieder, die mindestens das 16. Lebensjahr vollendet haben müssen, den Vereinszweck schriftlich anerkennen und durch Befürwortung der anderen (stimmberechtigten) Mitglieder aufgenommen werden. Ferner können auch nicht- stimmberechtigte Mitglieder, sogenannte eingeschriebene Mitglieder am Vereinsleben teilnehmen. I.d. Regel werden diese ab dem 10. Lebensjahr aufgenommen.

Das Prinzip der doppelten Mitgliedschaft soll allen Menschen, die Interesse an dem Verein zeigen eine Mitgliedschaft ermöglichen, egal welcher Religion, Hautfarbe, welcher Herkunft sie sind, egal aus welchen Schichten sie kommen. Es ist aber ein christlicher Verein, dessen Leitung weiterhin in der Hand von Christen bleiben soll. Aus diesem Grund die geteilte Mitgliedschaft.

2. Die Pariser Basis von 1855 ist eine historische Vereinbarung, die noch bis heute gilt. In Paris wurde der Weltbund des CVJM gegründet und die ursprünglichen Ziele waren die Verbindung junger Männer untereinander, die im christlichen Glauben die christliche Botschaft weitertragen wollen. Da die Originalformulierung aber nicht mehr zeitgemäß ist, hat der CVJM ihre Zielgruppe als „junge Menschen“ aller Konfessionen , Rassen und sozialen Schichten bezeichnet.
3. Weitere Grundlage aller CVJM- Vereine ist die Vereinbarung von Kampala (1973): Der CVJM soll für Chancengleichheit und Gerechtigkeit eintreten, junge Menschen fördern und ihnen Raum zur Entfaltung und christlicher Erfahrung geben, sowie das soziale Miteinander und das Verständnis in der Gesellschaft und in den Beziehungen achten und unterstützen, sowie sich für eine Erhaltung unserer Umwelt stark machen.

Gerade die Zweiteilung in stimmberechtigte und nicht stimmberechtigte Mitglieder ist eine eher nicht demokratische Vorgehensweise, um den Vereinszweck zu sichern. Dieses Prinzip der „Doppelten Mitgliedschaft“ ist, wie ich in Kapitel 3.1 anhand von Zimmer & Priller schon erläutert habe, ein durchaus modernes Prinzip in Vereinen, wobei die Führungsebene des Vereines im Entscheidungsbereich von der Basis entkoppelt wird und die Stimmen der Mitglieder unterschiedlich gewichtet werden. Dabei ist die Aufnahme der stimmberechtigten

Mitglieder auch nicht an eine mehrheitliche Entscheidung gebunden. Des Weiteren gibt es noch außerordentliche Mitglieder, die den Verein fördern oder die Ehrenmitglied werden können.

Der Vorstand wird von den stimmberechtigten Mitgliedern gewählt. Die stimmberechtigten Mitglieder müssen sich alle 2 Jahre neu erklären und sich zu den Grundsätzen des Vereins bekennen.

Die inhaltlichen Fragen des Vereines regeln die einzelnen Ortsverbände selber. Nur die beiden oben genannten Grundprinzipien müssen gewährleistet bleiben.

Jeder CVJM ist für sich autonom und bildet eine Struktur, die sich nach oben aufbaut. Der CVJM Deutschland finanziert sich zum größten Teil über die Beiträge der Basis. Allerdings bleibt das „Markenzeichen“ CVJM insofern geschützt, dass die o.g. drei Grundsätze erfüllt werden müssen.

Das Stichwort Gemeinnützigkeit, und die Anerkennung als Träger der Jugendhilfe sind in diesem Zusammenhang wichtig, um durch die Landesjugendplanmittel finanziell unterstützt zu werden. Der CVJM ist ein anerkannter Jugendverband in Deutschland- auch in Hamburg auf Landesebene, nur mit diesem Status ist es möglich an Mittel aus dem Landesjugendplan für die Jugendarbeit zu gelangen. Jeder Verein wirtschaftet für sich selbst und kann keine finanzielle Hilfe aus dem übergeordneten Landesverband erwarten. Aus diesem Grund haben kleinere Ortsverbände Schwierigkeiten ihre Arbeit zu finanzieren, wenn sie fast ausschließlich von den Mitgliedsbeiträgen leben. Auch eigene hauptamtliche oder geringfügig Beschäftigte zu finanzieren ist für kleinere Vereine schwierig, wenn sie nicht auf andere Mittel zurückgreifen können. Mit ca. 350 Mitglieder und 20 ehrenamtlichen Gruppenleitern ist der CVJM Hamburg gemessen an der Hamburger Vereinslandschaft ein mittelgroßer Verein. Der Vorteil der Ungebundenheit gibt dem Verein allerdings große Impulse für die unabhängige Vereinspolitik.

5.3 Rechtsform des Vereins

Der CVJM Hamburg ist ein gemeinnütziger eingetragener Verein, der aufgrund seiner Satzung tätig wird. Daneben hat der CVJM noch verschiedene Kapitalgesellschaften gegründet, bzw. ausgegliedert, die als GmbHs tätig werden. Der eigentliche Verein haftet nur mit einem Teil seines Stammkapitals für die eigenen Geschäftsbetriebe. Er tritt sozusagen als Bürge für verschiedene Kredite auf. Der CVJM Hamburg ist als gemeinnütziger Verein anerkannt und in seiner Satzung sind die maßgeblichen Regelungen wiederzufinden, also im folgenden: Der Zweck und die Aufgaben des Vereines, die Aufnahme und Austrittsbedingungen, allgemeine Beitragspflichten, die Höhe der Mitgliedsbeiträge, die Benennung der Organe des Vereins (Mitgliederversammlung, Vorstand, Geschäftsführung), sowie die Form der Einberufung der Organe und Regelungen zur Satzungsänderung sind hier enthalten.

Üblicherweise kontrolliert der Vorstand in gemeinnützigen Vereinen folgende Bereiche (Knorr. & Offer 1999: 61-67):

1. Festlegung der Vereinsziele
2. Langfristige Organisationsentwicklung
3. Die Auswahl und Einstellung des Geschäftsführers
4. Die Ressourcenbeschaffung
5. Die Vertretung nach außen
6. Interne Stelle zur Bereinigung bei Streitigkeiten von erheblicher Bedeutung in der Organisation

5.4 Beschäftigungsstruktur

Im Kernbereich der hauptamtlichen Mitarbeiter zählt der Verein acht Beschäftigte, von denen zwei halbtags, drei in Vollzeit und die übrigen mit weniger Stunden beschäftigt werden. Die Mitarbeiter der angeschlossenen GmbHs

des Vereines werden durch deren eigene Personalstelle verwaltet und gehen nicht durch die Lohnbuchhaltung des Vereins. Die acht Mitarbeiter sind die Sekretärin und die Buchhalterin mit den Aufgabenbereichen Finanz- und Personalbuchhaltung, eine Reinigungskraft, zwei Zivildienstleistende, ein Mitarbeiter des pädagogischen Mittagstisches, der Sportwart/ bzw. Sportsekretär mit einer 15 Stundenstelle und der Geschäftsführer und Generalsekretär Frank Düchting.

In den ausgegliederten Geschäftsbereichen des Vereins ist der Reisedienst mit sechs Mitarbeitern tätig. Das Institut für Konfliktmediation (IKM) beschäftigt drei Mitarbeiter. Das Spielhaus bietet zwei Beschäftigten einen Arbeitsplatz und das Kindertagesheim ist die größte soziale Betriebsstätte mit insgesamt 7 pädagogischen Mitarbeitern.

So kommt der CVJM Hamburg auf die stattliche Anzahl von 26 Mitarbeiter insgesamt, wenn man die Beschäftigten des ausgegliederten Reisedienstes mitzählt und des (noch) selbstständigen Institutes für konstruktive Konfliktaustragung und Mediation. Dazu kommt noch das CVJM Hotel mit 40 Mitarbeitern, wovon 10 Auszubildende sind. Für einen Verein mit einer relativ geringen Mitgliederanzahl sind 66 Mitarbeiter insgesamt eine ungewöhnlich hohe Anzahl von Beschäftigten. Der Beschäftigungsschwerpunkt liegt hier mit ca. 70 % allerdings eindeutig in den profitorientierten Bereichen. Wenn das IKM ebenfalls in eine GmbH umgewandelt wird, was u.a. in Planung ist, dann würde der Beschäftigungsanteil der Geschäftsbetriebe sogar bei 74 % liegen.

Im Bereich der Ehrenamtlichen gibt es zusätzlich noch Honorarkräfte: Im Sportbereich des Vereines sind dies 8 Trainer. Dazu gibt es einen Chorleiter, eine Honorarkraft im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und zwei Frauen, die im Bereich Mädchenarbeit als Gruppenleiterinnen tätig sind. Insgesamt werden ca. 20.000 DM als Geldmittel für Honorare eingesetzt. Der Vorstand zählt mit dem Geschäftsführer 9 Mitglieder, die bis auf Frank Düchting ehrenamtlich tätig sind.

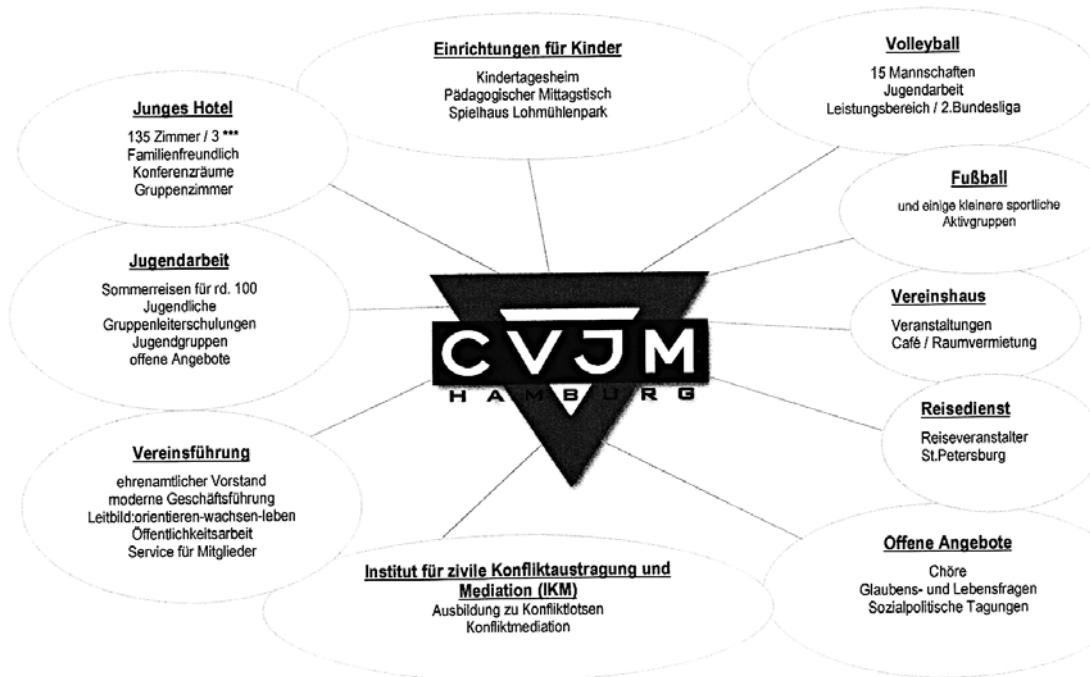
Die Anzahl der bezahlten Mitarbeiter im ideellen Bereich, also dem Nonprofitbereich des Vereins hat sich in den letzten 3 Jahren verringert. Die 30 Stundenstelle für Jugend- und Stadtteilarbeit ist nach 2 Jahren 1999 ausgelaufen. Das Hotel und das IKM verzeichnen jedoch einen Mitarbeiterzuwachs. (Interview vom 1.3.2001)

5.5 Übersicht des Vereinsangebotes in Form von Eigen- und Fremdleistungen

Eigenleistungen für die Mitglieder

Kennzeichen eines basisorientierten Vereins ist, dass er Angebote als Eigenleistung für seine Mitglieder anbietet. Diese Eigenleistungen ermöglichen den Mitgliedern gleichzeitig Nutznießer der Vereinsangebote zu sein. Schwarz (1996) spricht hier auch von dem Identitätsprinzip, welches solchen Angeboten zu Grunde liegt. Es ist hier ein demokratisches Prinzip der Beteiligung angesprochen, bei dem das zahlende Mitglied gleichzeitig die Leistung in Anspruch nimmt, oder selber anbietet und dafür (geringfügig) vergütet wird. Dass hier beim CVJM eine Verschiebung aufgrund der hohen Kosten des Vereins und der relativ geringen Kostenbeteiligung der Mitglieder stattgefunden hat, werde ich in den folgenden Kapiteln näher erläutern. Der CVJM Hamburg hat sowohl Eigen- als auch Fremdleistungen in seinem Programm aufgenommen, zum Teil auch in Form einer Mischleistung, bei der Vereinsmitglieder und außenstehende Interessierte gleichermaßen oder zumindest zu einem Teil angesprochen werden.

Abb. 2 Organisationsaufbau des CVJM Hamburg (Quelle: CVJM Hamburg)



Als Übersicht ist ein Organisationsaufbau des CVJM Hamburg abgedruckt, der einen Überblick über das Leistungsangebot des Vereins geben kann. In Abbildung 2 wird ersichtlich, dass das Dreieck als zentrales Logo im Mittelpunkt steht. Die Symbolik der drei Eckpunkte des Zeichens will ausdrücken, dass Körper, Geist und Seele angesprochen werden sollen. Dementsprechend hat der CVJM ein sehr vielseitiges Angebot. Als Eigenleistungen für die Mitglieder stehen zum einen die Sportangebote des CVJM Hamburg. Hierzu zählen der sehr leistungsstarke Volleyballbereich mit insgesamt 15 verschiedenen Mannschaften, die von Hobbygruppen bis hin zu Sportgruppen, die für die 2. Bundesliga trainieren, reichen. Neben diesem stark ausgebauten und traditionellen Bereich gibt es noch verschiedene Sportangebote, wie Fußball, Badminton, Tischtennis und Yoga. Von ca. 350 aktiven Mitglieder sind immerhin rund 200 in einer Sportabteilung aktiv. Dieser Bereich ist somit der stärkste Dienstleistungsbereich für die eigenen Mitglieder des Vereins.

Zum anderen gibt es noch verschiedene offene Angebote für die Mitglieder, zum Teil können diese auch ohne Vereinszugehörigkeit genutzt werden. Da ist zum einen der Chor, der den musikalischen Bereich abdeckt, sowie eine christliche Vortragsreihe, die unter dem Titel „Glaubensfragen, Lebensfragen“ monatlich mit verschiedenen Themen zur Diskussion anregt. Hier reißen sich die Evangelisch Sozialpolitische Tagungsreihe „Es ist genug für alle da“ ein, die in Zusammenarbeit mit der Tagungsstätte Hamburg, dem Kirchlichen Dienst in der Arbeitswelt, dem Diakonischen Werk und der Evangelischen Fachhochschule des Rauhen Hauses zum Thema Soziale Sicherung und anderen sozialpolitischen Themen durchgeführt werden. Dies wird natürlich offen auch für Nicht-Mitglieder veranstaltet.

Als Eigenleistung werden einer kleinen Gruppe von Jugendleitern regelmäßige Schulungen zur Führung von Kinder und Jugendgruppen angeboten.

Als einer der zentralen Bereiche der eigenen Dienstleistungen gilt natürlich die Vereinsführung bestehend aus dem ehrenamtlichen Vorstand und der bezahlten Geschäftsführung. Hier läuft der Bereich Planung, Führung, Weiterbildung, Information und Präsentation zusammen. Wie im zweiten Teil dieser Arbeit beschrieben, obliegt der Vereinsführung, insbesondere dem Geschäftsführer die Vorbereitung für Entscheidungen, also das Initiieren von Projekten, die Steuerung und Verwaltung der Dienstleistungen und des Potentials in Form von Finanzen, haupt- und ehrenamtlicher Arbeit, und Betriebsmitteln sowie die Öffentlichkeitsarbeit und der Zielkontrolle.

Mischleistung für Mitglieder und für Nichtmitglieder

Der CVJM Hamburg nutzt sein Hauptgebäude auch als Veranstaltungsort. Dieses Vereinshaus, das direkt an der Alster gelegen ist, besitzt ein eigenes Café, welches als Veranstaltungsraum von Mitgliedern für Treffen und Feiern genutzt wird, aber auch an externe Interessierte zur Vermietung angeboten wird. Es dient somit auch als Kontakt- und Treffpunkt für die Mitglieder, die sich bei derart unterschiedlichen Interessenschwerpunkten nicht unbedingt treffen würden. Weitere Räume, wie der renovierte Schrödersaal und diverse Veranstaltungsräume werden für eigene Veranstaltungen genutzt wie auch an Gruppen, Firmen und Privatpersonen für Tagungen u.ä. vermietet.

Im Bereich der Jugendarbeit werden Sommerreisen für Jugendliche angeboten und es wird ein betreuter offener Jugendbereich mit diversen Angeboten ermöglicht.

Fremdleistungen für Nicht- Mitglieder

Fremddienstleistungen werden an Personen abgegeben, die nicht Mitglieder der NPO sind. Allerdings haben die Mitglieder ein Mitspracherecht über die Leistungen. Die Motivation ist eine altruistische und besitzt karitativen Charakter. In diesem Fall sind die Mitglieder nur indirekte Nutznießer dieser Leistungen. Dies kann auch dazu führen, dass keine Identifikation mit diesen Dienstleistungen für „Fremde“ stattfindet- insbesondere dann, wenn man nicht direkt in diesem Bereich mitarbeitet, sondern nur durch seinen Mitgliedsbeitrag diese Arbeit unterstützt. Beim CVJM Hamburg wird ein großer Teil der Vereinsarbeit durch Fremddienstleistungen bestimmt. Zum einen sind das die Kindereinrichtungen, wie das Kindertagesheim des CVJM mit Platz für ca. 60 Kindern, welches räumlich sehr nah zum Vereinshaus liegt. Mit einer ganztägigen Betreuung für den Elementarbereich (3-6 Jahre) und einer dreistündigen Betreuung für Schulkinder bis 10 Jahre bietet das Kindertagesheim ein sehr vielfältiges pädagogisches Programm an. Dazu kommt das Spielhaus Lohmühlenpark, wo ca. 20 Kinder mit Freizeit- und Beschäftigungsangeboten betreut werden. Ferner gibt es noch den pädagogischen Mittagstisch St. Georg, wo Eltern ihr Kind zur Hausaufgabenbetreuung und für ein warmes Mittagessen hinbringen können. Der Bereich pädagogische Betreuung von Kindern ist somit der Schwerpunkt der Fremddienstleistungen des CVJM Hamburg.

Auch als fremde Dienstleistungen gilt das „Junge Hotel“, welches als drei Sterne Hotel klassifiziert ist und mit 135 Zimmern viel Platz für junge Leute, Familien und Geschäftsreisende bietet. Dieses junge als GmbH geführte Unternehmen steht neben dem Reisedienst, der schon seit 1980 als wirtschaftliches Unternehmen als Reiseveranstalter und Reisebüro für Russlandreisen tätig ist.

Ferner gibt es noch das Institut für konstruktive Konfliktaustragung und Mediation, welches seit 1999 als eingetragener Verein Fortbildungen im Bereich konstruktive Konfliktaustragung und Mediation versucht, Kompetenzen zu vermitteln. Das Institut ist ein Projekt der Friedensforschung und somit also ein Projekt, welches aus einer Bürgerbewegung entstanden ist.

6. Wirtschaftlichkeit, kommunale Vernetzung und Erfolgsorientierung

6.1 Die Wirtschaftsbetriebe des CVJM Hamburg

Um die einzelnen wirtschaftlichen Einnahmequellen des Vereins voneinander unterscheiden zu können, ist eine Trennung der einzelnen Geschäftsbereiche des Vereins vorzunehmen. Zum einen gibt es die Einnahmen im ideellen Bereich, das ist derjenige Bereich, der die steuerbegünstigten (gemeinnützigen) Einnahmequellen

umfasst. Hierzu zählen die Bereiche, die keine primäre Gewinnerwirtschaftung anstreben, auf den CVJM Hamburg bezogen sind dies die Posten Mitgliedsbeiträge, Spenden, staatliche Zuschüsse, Einnahmen aus der Verwaltung für das Kindertagesheim und die Einnahmen aus dem pädagogischen Mittagstisch. Dazu kommt der Bereich der Vermögensverwaltung und den Zweckbetrieben, wobei letztere neben dem Ideellen Bereich von einer Besteuerung der Gewinne freigestellt sind. Zweckbetriebe sind beim CVJM Hamburg das Geschäft mit den Jugendreisen und die Erträge aus Y's Way, dem Buchungsgeschäft für CVJM Hotels weltweit. Die Steuerbegünstigung hat aber in der Regel keine vollständige Befreiung des Vereins von der Gewinnbesteuerung zur Folge, denn der Gewinn steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetriebe ist dagegen weiterhin zu versteuern.¹ (Holt 8/2000)

Zu den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben zählen das Café und die Erlöse von den regelmäßig stattfindenden Basaren. Sowohl das Hotel als auch der Reisedienst des CVJM sind eine GmbH, also eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Eine GmbH ist wie der Verein eine juristische Person. Im Gegensatz zum Verein allerdings sind die Entscheidungsträger der GmbH für grundsätzliche Angelegenheiten die Gesellschafter. Die GmbH ist eine Kapitalgesellschaft, deren Grundlage das Stammkapital der Gesellschafter ist, welches in beiden Fällen zu fast 100 % der CVJM Hamburg ist. Dieses Kapital steht als haftendes Kapital zur Verfügung. Im Falle des Hotels bürgt der CVJM Hamburg mit seinen Immobilien für die Kredite, die für das Stammkapital nötig waren. Die Haftung ist somit auf das Vermögen des Vereins beschränkt.²

Die Gesellschafter entscheiden in der Gesellschafterversammlung, die mit der Mitgliederversammlung vergleichbar ist. Ist ein Gesellschafter ein Verein, wird er in der Gesellschafterversammlung durch seinen Vorstand vertreten.

Neben mindestens einem Geschäftsführer, können ein Aufsichtsrat und ein Beirat in der GmbH eingesetzt werden. Durch den Aufsichtsrat können weitere Personen eine Kontrolle auf die GmbH ausüben. Die Mitglieder des Aufsichtsrates können mit dem Mutterverein in Beziehung stehen, was bei dem Hotel der Fall ist: Alle gewählten Vertreter des Aufsichtsrates sind gleichzeitig Mitglieder im CVJM. Beim Reisedienst wurde kein Aufsichtsrat eingesetzt. Bezüglich der Gestaltung eines kontrollierenden Aufsichtsrates besteht somit die Möglichkeit, dass der Mutterverein in vielfältiger Weise und sehr differenziert Einfluss auf die Geschäftspolitik seiner GmbH nehmen kann. (Koch 11/1999)

Des weiteren ist es üblich, dass der Verein bestimmte Aufgaben seiner Geschäftsbetriebe übernimmt. Dies geschieht indem die Buchführung und Personalabrechnungen von den Tochtergesellschaften in der Vereinsverwaltung ausgeführt werden und dass Räumlichkeiten den Gesellschaften gegen Kostenbeteiligung überlassen werden. Hier kann der Verein Kosten sparen und die personellen Ressourcen optimal nutzen. Im Falle des CVJM Hamburg wurde hierauf aber aus steuerrechtlichen Gesichtspunkten verzichtet und eine Trennung der Personalbuchhaltung zwischen Verein und ausgegliederten GmbHs vollzogen. Allerdings arbeitet der Reisedienst in den Räumlichkeiten des Vereinshauses. Desgleichen gibt es eine Zusammenarbeit zwischen dem selbständigen Institut für zivile Konfliktaustragung und Mediation und dem Verein CVJM Hamburg, welches sich zum einen in der Übernahme der Personalabrechnung und zum anderen in der Bereitstellung der Räume ausdrückt. Eine inhaltliche Zusammenarbeit besteht ebenfalls. Leistungen, die zwischen dem Verein und seinen

¹ § 64 AO: Die partielle Steuerpflicht

² „Während ein Verein zur Gründung mindestens sieben und zum Fortbestand mindestens drei Mitglieder benötigt, kann eine GmbH auch von einer einzelnen Person gegründet werden, die Einmann- GmbH. Als Gesellschafter kommen neben natürlichen Personen auch Vereine, Stiftungen, Körperschaften des öffentlichen Rechts oder weitere GmbHs in Frage. Folglich kann ein einzelner Verein eine GmbH gründen. Diese wird aus Sicht des Vereins auch als Tochter-GmbH bezeichnet, um den beherrschenden Einfluss des (Mutter-)Vereins zum Ausdruck zu bringen.“ Koch (11/1999)

Gesellschaften gegen Entgelt erbracht werden, unterliegen eigentlich der Umsatzsteuer, aber hiervon sind die Vermietung von Räumlichkeiten ausgenommen (aktuelle Rechtsprechung durch den Bundesfinanzhof).³ Von der Besteuerung von wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben gibt es wiederum Ausnahmen oder Möglichkeiten der Anwendung eines ermäßigten Steuersatzes, die hier aber im Detail nicht aufgeführt werden. Von der Besteuerung wird abgesehen, wenn die Einnahmen (nicht der Gewinn) aller steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe einer Vereinigung einschließlich etwaiger Umsatzsteuer weniger als 60.000 DM betragen. Dies wird als Bagatellgrenzen bezeichnet.. (Holt 5/2000)

6.2 Das Hotel

Gästehäuser sind beim CVJM Tradition. So wurde dann auch nach mehrjähriger Planungszeit die Eröffnung des „Jungen Hotels“ am 26. Mai 2000 gefeiert. Es gibt noch mehrere Hotels in Deutschland, die das CVJM- LOGO tragen: Z.B. in Braunschweig, Düsseldorf und Hannover gibt es Hotels in der Kategorie zwei bis drei Sterne. Das „Junge Hotel“ hat als Zielgruppe junge Leute, Familien und Geschäftsleute. Bei der Erstellung des Konzeptes hatten hier allerdings andere CVJM Hotels keine Vorbildfunktion. Da junge Leute vorwiegend während der Ferienzeiten im Sommer das Hotel besuchen, versucht das Hotel auch für Geschäftsleute zu werben, die stetig über das ganze Jahr kommen. Z.B. wurden im Februar 2001 1526 Zimmer verkauft. Davon waren allein 1020 für Geschäftsleute reserviert.

Das Hotel kam in den Sommermonaten vergangenen Jahres zu einer Zimmerauslastung bis zu 42 %, was für ein neues Hotel ein gutes Resultat ist.

Die Zimmer haben in allen Preiskategorien ähnliche Größe, nur in Bettenanzahl und Ausstattung (Fernseher, Multimediaanschlüsse, Sanitärräume) unterscheiden sie sich voneinander. Gänzlich anders vom Konzept sind allerdings die Explorer- Räume, die für Rucksacktouristen ausgelegt sind (6- Bettzimmer, Sanitäranlagen auf dem Flur) und auch dementsprechend billiger zu buchen sind.

Eine wichtige Zielgruppe sind Geschäftsreisende. Für diese Zielgruppe sind auch bestimmte Raummöglichkeiten geschaffen worden (Konferenzräume mit Teilungswänden, mehrere fest installierte verschieden große Leinwände, die bei Bedarf benutzt werden können, Multimediaanschlüsse im Netzwerk (einzigartig in HH), zusätzlich dazu gibt es noch Wellness- und Aufenthaltsräume. Die Aufenthaltsräume sind nicht unbedingt auf den Bedarf junger Leute zugeschnitten. Es gibt keine Spiel- und Sportmöglichkeiten- erst für kleinere Kinder, die mit ihrer Familie reisen ist ein extra ausgestatteter Spielraum vorgesehen. Die Hotelkonzeption geht davon aus, dass Hamburg genügend Reize bietet und ein spielender Zeitvertreib nicht nötig ist. Die Unterbringungsmöglichkeiten für jüngere Leute sind also eher als reine (komfortable) Übernachtungsmöglichkeit vorgesehen.

Der Speisesaal hat gleichzeitig Clubatmosphäre, die Räume sind hell, freundlich und bunt gehalten ohne grell zu wirken. Durch die Verwendung von Holz und Möbeln im Rattan- Design, bekommt alles einen warmen Eindruck- wohingegen der neomodisch architektonisch gehaltene Bau von außen eine etwas kältere Atmosphäre im Inneren vermuten lässt. Zur Rückseite eingeschlossen gibt es noch einen Innenhof, der mit Rasen bepflanzt ist. Das Hotel fasst über 300 Betten und ist maximal bei einer Auslastung von über 60 % gewesen.

Der Hotelbetrieb ist von seinem Konzept nicht wesentlich anders als andere Hotels in einer vergleichbaren Hotelklasse. Einzig das Explorermodell, d.h. die günstigen 6- Bett- Zimmer für junge Reisende bildet hier die Ausnahme.

³ BFH BStBl II 1997, 366 (Holt 8/2000)

Der Standard auch für diese Zielgruppe ist hoch: Bettwäsche und Handtücher werden gestellt. Frühstück muss allerdings extra bezahlt werden. Es gibt Gemeinschaftsnasszellen und Aufenthaltsräume. Dieser Komfort hebt sich deutlich von Jugendherbergsniveau ab, wobei das Hotel in dieser Kategorie preislich nicht wesentlich teurer ausfällt. Für die Einzel- und Doppelzimmer muss der Besucher allerdings wesentlich tiefer in die Tasche greifen. Neben dem Übernachtungsangebot gibt es noch Tagungs- und Veranstaltungsräume zu mieten, die neben dem Restaurantbetrieb eine wichtige Einnahmequelle des Hotels sind.

Die Eröffnungsrede für das „Junge Hotel“ hat der Bürgermeister Ortwin Runde gehalten. Die Stadt Hamburg hat dem Hotel eine finanzielle Unterstützung für die nächsten 10 Jahre zugesagt und ihr Interesse begründet sich vorwiegend auf das integrierte Beschäftigungsprojekt für 18 Langzeitarbeitslose und 10 Auszubildende, die auf dem herkömmlichen Arbeitsmarkt schwer zu vermitteln sind. Zur Zeit sind aber noch nicht alle Plätze ausgenutzt.

Das Junge Hotel gehört zum CVJM Hamburg und trägt dessen Logo, aber das Logo und Werbebanner des CVJM war bisher eher hinderlich bei der Einführung des Hotels in den Markt.

Der missliche Vergleich mit einer Jugendherberge hat viel Überzeugungskraft gekostet, um den Interessenten deutlich zu machen, dass es sich hierbei um ein qualitativ hochwertiges Hotel handelt, das jetzt auch eindeutig mit drei Sternen klassifiziert wurde. Gerade die Klassifizierung hat dann schon viele Missverständnisse aus dem Weg geräumt.

Der Verkaufsleiter des Hotels nimmt Kontakt zu den Firmen auf und führt repräsentative Geschäftsessen durch, um neue Kunden zu akquirieren. Ferner ist das Hotel bei verschiedenen Tourismuszentralen eingetragen. Es gibt Planungen und eine Zusammenarbeit mit dem Kernverein. So wurde das CVJM Jubiläum zusammen mit dem Hotel geplant- auch um dessen Räumlichkeiten für die Feier zu nutzen. Ferner bietet sich die Zusammenarbeit mit dem Reisedienst des CVJM Hamburg förmlich an.

Wirtschaftlich muss das Hotel bis Ende des Jahres 2001 in den kostendeckenden Bereich kommen, um die finanzielle Belastung des Vereins nicht weiter auszudehnen. Die benötigten Mehreinnahmen sollen durch eine höhere Auslastung des Hotels erreicht werden.

Zukünftige Gewinnüberschüsse werden dann in voller Höhe dem Verein zufließen. Das Hotel muss allerdings zur Zeit noch vom Verein unterstützt werden. In der Gewinnspanne ist das Hotel noch nicht.

Für die Zukunft soll das Hotel in den nächsten 15 Jahren eine gewisse wirtschaftliche Absicherung für den Verein garantieren. Damit riskiert der Vereinsvorstand einen Blick, der wohl zum Teil über den Wirkungszeitraum der am jetzigen Projekt beteiligten Mitglieder hinausgeht. (Interview mit dem Hoteldirektor Belzacq vom 27.03.2001)

6.3 Der Reisedienst

Der Reisedienst ist auf dem Hintergrund der Jugendreisen in die Sowjetunion entstanden. Dies war im Jahre 1980. Der ehemalige Leiter des Reisedienstes Herr Weber im Interview vom 08.05.2001: „Wir haben damals die Reisen in die Sowjetunion gemacht, die über den Jugendsektor hinausgewachsen waren, und weil auch darüber hinaus Anfragen kamen und wir schon ein gewisses Monopol auf diesem Sektor hatten und Know How mitbringen konnten, haben wir gedacht, dass wir eine Reise GmbH machen, als Firma und als Reisebüro also richtig als Veranstalter, als Sowjetunion Reiseveranstalter. Wir sind also Reisebüro und Reiseveranstalter in einer Doppelfunktion.“ Die zweifache Funktion des Reiseveranstalters und des Reisebüros ist somit als eine Professionalisierung eines immer größer werdenden Arbeitsbereiches zu verstehen. Herr Weber wurde damals angefragt, diesen Bereich mit aufzubauen und zu leiten. Er ist im übrigen inzwischen Rentner, aber arbeitet noch

ehrenamtlich gegen eine Aufwandsentschädigung für den Reisedienst, um seine langjährigen Erfahrungen dem Reisedienst weiterhin zur Verfügung zu stellen.

Der CVJM hatte als erster Jugendverband in Hamburg Kontakte zum Kommunistischen Jugendverband in der Sowjetunion. Der CVJM Hamburg hat sich daraufhin auf die Sowjetunion als Spezialist begrenzt und bietet auch heute ausschließlich Reisen nach Russland an. Für die Reiseveranstaltungen an sich plant der Reisedienst spezielle Vorbereitungsabende und spezielle Informationsveranstaltungen. Es geht darum Reiseängste, Unsicherheiten und Sprachbarrieren abzubauen, sowie über das Land, mit seinen Formalitäten und seinem gesellschaftlichen Umfeld zu informieren. Die politische Situation wird erläutert, aber auch unerfreulichere Themen, wie Kriminalität werden angesprochen.

Der Reisedienst ist ein Bestandteil der seit 1957 bestehenden Städtepartnerschaft zwischen Hamburg und St. Petersburg. Als Zeichen einer lebendigen Partnerschaft zwischen den Bürgern beider Länder bietet der Reisedienst das Projekt die „Briefbrücke“ als sozialen Kurierdienst an.

Die Briefbrücke ist seit 2 Jahren fester Bestandteil des Austauschprogramms. Auch Einladungen von Brieffreunden werden ermöglicht, wobei die formale Organisation vom Reisedienst übernommen wird.

In seinem aktuellen Programm bietet der Reisedienst neben herkömmlichen Pauschalreisen auch interessante Begegnungs- und Projektreisen an. Neben den Besuchsmöglichkeiten für Brieffreunde, sollen auch soziale Einrichtungen in St. Petersburg besichtigt werden können, die im Zuge der Städtepartnerschaft durch die Stadt Hamburg und die Förderer der Städtepartnerschaft unterstützt werden.

Der Reiseprospekt ist sehr transparent und informiert ausreichend über weitere Gebühren, wie z.B. Visum und Rücktrittsversicherungen.

Der Reisedienst ist also auf Transparenz hin ausgerichtet. Er muss auch transparent sein, da er ein sehr unterschiedliches Angebot hinsichtlich Einzel-, Gruppen- und Pauschalreisen anbietet. Besonderen Gruppeninteressen kann nachgegangen werden, diese speziellen vorbereiteten Angebote nach Wunsch müssen natürlich auch preislich differenziert bezahlt werden. Pauschalreisen sind nicht unbedingt teuer zu erwerben, allerdings für sehr individuell zugeschnittene Individual- oder Gruppenreisen ist der Aufwand natürlich sehr hoch, dementsprechend sind dies auch die Kosten.

Der Reisedienst CVJM Hamburg hat einen guten Ruf in Hamburg. Diesen hatte sich der CVJM Reisedienst allerdings erst erarbeiten müssen. Das CVJM- Logo war für den Reisedienst am Anfang- ähnlich wie beim Hotel eher hinderlich für das Geschäft, da viele Kunden hinter dem Logo einen reinen Jugendreisedienst vermuteten. Der Reisedienst hat aber von Anfang an auch Erwachsenenreisen angeboten. Dieses Bild hat sich aber inzwischen vollständig gewandelt.

Mit der Öffnung der Grenzen zu den Ostblockstaaten gibt es schon seit geraumer Zeit kein Monopol mehr für den CVJM Reisedienst, denn inzwischen sind Russlandreisen auch von anderen Reiseanbietern in das Programm aufgenommen worden. Trotzdem bleibt ein sehr starkes kulturelles und menschliches Programm. Hinsichtlich der Begegnungsmöglichkeiten, die der Reisedienst organisiert ist das eigentlich einzigartig. Der Reisedienst will auch in Zukunft bei seinem Programm bleiben. Während Beginn der Glasnostzeit unter der Regierung Gorbatschows lief das Geschäft allerdings besser. Das Interesse an Russlandreisen ist zur Zeit nicht mehr so groß. Um dem zu begegnen hat sich der Reisedienst unter anderem auf besagte individuelle Reiseangebote spezialisiert. Aus diesem Grund hat er schon seit längerem eine individuelle Aufteilung der Mitarbeiter auf verschiedene Aufgabenbereiche vorgenommen.⁴ Die zukünftige Entwicklung des Reisedienstes ist abhängig von der

⁴ *Im übrigen beschäftigt der Reisedienst keine Auszubildenden, da er kein Ausbildungsbetrieb ist*

Entwicklung des Reiselandes Russland. Die kulturellen Angebote, wie z.B. die Jahrfeier zum 300. Geburtstag der Stadt St. Petersburg in zwei Jahren geben Anlass neue Programmpunkte einzuplanen.

In seinem Mitgliederbericht vom 01.03.01 schreibt Frank Düchting: „Das Geschäft des Reisedienstes läuft auf hohem Umsatzniveau bei niedrigem Gewinn, was v.a. dem Kurs des Dollar geschuldet ist.“ Hier wird ersichtlich, dass das Angebot des Reisedienstes weiterhin gefragt ist, aber dass der Reisedienst z.Z. für den Verein auf der Einnahmeseite keine große Einnahmequelle ist, was in Abb. 3 und 4 ebenfalls ersichtlich wird. Hier finden wir einen Hinweis darauf, dass es dem Verein mehr auf die kulturelle und soziale Rolle des Reisedienstes ankommt, als auf seine Gewinnspanne. Der Reisedienst hat sich in den letzten Jahren auch nicht vergrößert, allerdings sind seine Aufgabenbereich vielfältiger und spezieller geworden.

6.4 Von welchen Einnahmen existiert der Verein?

Der CVJM Hamburg hat verschiedene Einnahmen, die er für verschiedene Bereiche einsetzt. Für die Kinderarbeit sind dies zum einen die Pflegesätze und staatlichen Zuwendungen, Fundraising für Projektfinanzierung, sowie Elternbeiträge, die diesen Bereich finanzieren. Für die interne Vereinsarbeit (Jugendarbeit, Stadtteilarbeit, Reisen, Personal, Unterstützungsfinanzierung für das Hotel, diverse Veranstaltungen und Gruppen) nimmt der Verein über die Vermietung, den Reisedienst, die Mitgliedsbeiträge, Spenden und über öffentliche Zuschüsse Geld ein. Auch der Sportbereich wird über Mitgliedsbeiträge finanziert, hinzu kommen Zuschüsse vom Sportbund und Sponsoreneinnahmen. Das Vereinscafé finanziert sich über die Vermietung der Räumlichkeiten und über seinen eigenen gastronomischen Betrieb. Das Institut für zivile Konfliktaustragung und Mediation ist ein rechtlich selbständiger Verein, der sich z.T. aber auch über die Vermietung der Räumlichkeiten für Seminare finanziert. Aus diesem Grund ist das Institut in der später folgenden Einnahmenübersicht auch nicht aufgeführt.

In den Abbildungen 3 und 4 (*hier nicht mit veröffentlicht. FD*) habe ich aus der Einnahmenübersicht und Budgetplanung des Vereines für die Jahre 1999 und 2000 jeweils dreidimensionale Kreisgrafiken erstellt, die das Verhältnis der Einnahmen untereinander deutlich machen sollen. Um kein vereinsinternes Zahlenmaterial zu verwenden ist der Anteil der einzelnen Posten an der Gesamtsumme der Einnahmen in Prozenten umgerechnet. Um die wirtschaftlichen Einnahmequellen von den ideellen Einnahmen zu trennen, sind diese fettgedruckt gekennzeichnet. Zur Übersicht ist dazu noch die Legende mit den einzelnen Posten rechts von der Grafik aufgeführt. Ein prozentualer Vergleich bietet sich insofern auch an, weil in der Etatkalkulation 2000 der Ist- Stand der Einnahmen nur bis zum 31.10.2000 aufgeführt ist. Ein prozentuales Verhältnis sagt hier mehr aus, als dies ein direkter Vergleich der Beträge in Zahlen ausdrücken könnte. Bei zwei Einnahmeposten habe ich die Etatkalkulation für 2000 zu Hilfe genommen, weil die Einnahmen für das Geschäftsjahr 2000 bis zum 21.11.2000 hier noch nicht feststanden. Um das prozentuale Verhältnis zu gewährleisten, habe ich die Erträge für die Bereiche „Pädagogischer Mittagstisch“ und „Erträge aus Jugendreisen“ durch die Etatkalkulation extrapoliert.

Für das Geschäftsjahr 1999 liegen die Einnahmen, die durch die Erträge der Zweckbetriebe, der Geschäftsbetriebe, der Beteiligung der GmbH und der Vermögensverwaltung eingeworben wurden bei 68,4 %. Diese fett hervorgehobenen „Forprofit- Bereiche“ haben im folgenden Geschäftsjahr 2000 einen Anteil von 66 %. In diesen Bereichen sind die Einnahmen sogar leicht zurückgegangen. Dabei sind die Mieteinnahmen des Vereins in etwa gleich geblieben. Das Café hat leichten Verlust gemacht. Dagegen sind die Erträge aus der GmbH (Reisebüro) gestiegen. Das Hotel ist hier noch nicht zu bewerten, da das Projekt erst im Jahr 2000 verwirklicht wurde und im Jahr 1999 auf der Einnahmeseite noch die Erträge aus den Rücklagen, bzw.

Rückstellungen für das Hotel mit aufgeführt sind.⁵ Interessant ist noch der Posten Spenden. Durch das neue Hotelprojekt ist hier der Posten der Spenden (ohne Sportbereich) von 0,3 % auf 15,7 % erhöht worden. Staatliche Zuschüsse sind, wie man in beiden Grafiken sieht, keine große Einnahmequelle für den Verein: Mit rund 11 % im Jahr 1999 und nur rund 6 % im Jahr 2000 wird hier die Unabhängigkeit des Vereines von staatlicher Finanzierung deutlich. Es zeigt sich hier, dass der Finanzierungsbereich durch staatliche Gelder eher abnehmende Tendenz aufweist. Das Buchungsgeschäft über Y's Way ist fast zum Erliegen gekommen. Aus diesem Grund möchte der Verein in Zukunft diese auch aus seinem Programm streichen (Bericht an die Mitglieder vom 01.03.2001). Die Mitgliedsbeiträge sind leicht gestiegen: Von 6,5 % im Jahr 1999 auf 8,2 % im Jahr 2000. Der Verein hat also einen leichten Mitgliederzuwachs, ohne dass der Öffentlichkeitsbereich des CVJM Hamburg besondere Mitgliederwerbung betreibt. Hier könnte man vermuten, dass das Konzept des Vereines auch ohne extra Werbung stimmt und Anziehungskraft ausübt.

Sieht man von den Rücklagen 1999 für die Beteiligung am Hotelprojekt ab, ist das Budget in etwa gleichgeblieben. Der Verein hat in etwa ein Ausgabevolumen zwischen 830.000 und 850.000 DM. Der Jahresabschluss bleibt hingegen defizitär. Dies hängt damit zusammen, dass die Einnahmen über das Hotel nicht zu kalkulieren sind. Aus diesem Grund spart der Verein und Frank Düchting schreibt in seinem Bericht an die Mitglieder vom 01.03.2001: „Die finanzielle Situation des Vereins bleibt prekär, auch wenn 2000 ein eher erfolgreiches Jahr war. Schließlich haben wir unsere Zukunft ganz an das Hotel gebunden und warten sehnsüchtig darauf, dass sich von dort Überschüsse in die Vereinskassen bringen lassen. Das aber ist im Moment und auf die nächste Zukunft gesehen vollkommen unrealistisch. Insofern sitzen wir weiter auf unseren Projektentwicklungskosten und schieben einen nicht unerheblichen Schuldenberg vor uns her.“

6.5 Strategische Allianzen

In einem auf der Homepage des CVJM Hamburg veröffentlichten Aufsatz (Düchting 6/2000) schreibt Frank Düchting über die soziale Verantwortung für Organisationen des Dritten Sektors und bezieht sich hierbei zum größten Teil auf den eigenen Verein. In diesem Aufsatz beschreibt Frank Düchting den CVJM Hamburg als unabhängigen Verein, der schon seit Vereinsbeginn der Wirtschaft nahe steht und Menschen im Verein ehrenamtlich tätig sind, die von ihrem beruflichen Hintergrund aus der Wirtschaft kommen. Frank Düchting schreibt weiterhin „der Verein denkt und handelt wirtschaftlich, aber mit einer besonderen Note“. Diese besondere „Note“ soll sich in einem „Wirtschaften zum Wohl des Sozialen“ ausdrücken. Ein Beispiel für einen Vorstoß in die Wirtschaftswelt ist das Hotelprojekt. Mit betriebswirtschaftlichem Know How einzelner Mitglieder und mit Unterstützung durch Wirtschaftsunternehmen ist hier eine Einrichtung entstanden, welche unter der Regie eines sozialen Vereins geleitet wird. Damit das Projekt überhaupt realisiert werden konnte, mussten Sponsoren und neue Investoren gesucht werden. Die Bavaria Objekt- und Baubetreuungs GmbH als Investor und der Baukonzern Hochtief als Bauunternehmer haben durch Planung und Fertigstellung des kompletten Baus die Verwirklichung des Projektes erst ermöglicht. Das Baugelände war im Besitz von Hochtief und städtebaulich noch nicht erschlossen. Auf der brachliegenden Baulücke wurde somit mit der Zusammenarbeit von sehr professionellen Firmen das „Junge Hotel“ verwirklicht. Das Auftragsvolumen lag bei 27 Millionen DM und die „Junge Hotel Betriebsgesellschaft mbH“ ist Mieter dieses Objektes. Der größte Teil der Finanzierung wurde über

⁵ Rücklagen werden i.d.R. vermieden. Eine Rücklage aus Überschüssen ist z.Z. auch nicht möglich. Es gibt eine Einschätzung über das voraussichtliche Jahresbudget. Dieses wird i.d.R. geringfügig überschritten, aber niemals unterschritten, um Überschüsse anzulegen. Bei der heutigen Zinsstruktur lohnt sich eine Sparanlage für den Verein auch nicht. Eine mögliche Gewinneinnahme vom Hotel ist geplant, aber noch nicht zur Realität geworden.

den IBV- Fond, einem Immobilienfond verwirklicht. Da das Hotel eine besondere Beschäftigungsstruktur betreibt, um Langzeitarbeitslosen und Auszubildenden einen Arbeitsplatz zu bieten, wird das Hotel von der Stadt Hamburg für die nächsten zehn Jahre mit zwei Millionen DM finanziell unterstützt. Auch wenn der Verein eine Richtung der finanziellen Unabhängigkeit eingeschlagen hat, so ist diese Finanzspritze der Stadt sicherlich wichtig für den Verein und wohl überlegt gewesen. Das Interesse für das Projekt war auf politischer Ebene sehr groß, die Eröffnungsrede für das Hotel hat der Bürgermeister Ortwin Runde persönlich gehalten, in der er das Hotel aufgrund des sozialen Personalkonzeptes lobte und das Hotel als Gewinn für die Jugend- und Sozialarbeit des Vereines CVJM beschrieb. Weiter betonte Runde die Einzigartigkeit des Hotels als Gästehaus, welches den Ansprüchen gerecht wird, sowohl exklusiv als auch jugendnah und günstig zu sein. (CVJM Hamburg 2000: Baudokumentation)

In der Medienöffentlichkeit wird das Junge Hotel auch als das „Sozialhotel“ (Hamburger Morgenpost vom 05.10.2000) und als ein gemeinnütziges Hotel (obwohl es sich hier um keine gemeinnützige GmbH handelt) bezeichnet („Die Welt“ vom 3.5.2000).

Das Junge Hotel bietet Perspektiven für Berufseinsteiger. So werden besonders viele Ausbildungsplätze im Bereich Hotelfach für Schulabgänger angeboten. Hierbei kooperiert das Hotel mit Gewerbeschulen der Gastronomie und arbeitet – insbesondere im Bereich „Training on the job“ – mit namhaften Hamburger Hotels zusammen.

Das Hotel hatte aber neben der werbewirksamen Publicity noch einen weiteren Nebeneffekt: Das Junge Hotel konnte die Firma Hochtief dazu bewegen, eine kostenneutrale komplette Renovierung des Schrödersaales im Vereinshaus an der Alster vorzunehmen. Der Gegenwert dieser Leistung lag bei 28.000,- DM. Dieser Hinweis ist in dem Bericht (Frank Düchting 2001) an die Mitglieder vom 01.03.2001 nachzulesen.

Dennoch ist das CVJM Hotel ein unternehmerisches Risiko. Ob die hohen Erwartungen erfüllt werden können, die der Verein in das Projekt setzt oder ob das Hotel dem Verein eine übermäßige Unterstützungsleistung abverlangt ist noch ungewiss. Aber nach der erfreulichen Zimmerauslastung zu urteilen, geht das Hotel in die Richtung der Selbstfinanzierung. Der CVJM- Hamburg wagte mit diesem Projekt und einem besonderen Konzept einen großen Schritt in den Wirtschaftsmarkt und versuchte seinem Konzept der wirtschaftlichen Unabhängigkeit Rechnung zu tragen.

6.6 Die Projektentwicklung

Um der Vielschichtigkeit des eigenen Unternehmens gerecht zu werden, ist der Vorstand des CVJM Hamburg mit Ehrenamtlichen aus den verschiedensten Berufssparten besetzt, die ein möglichst breit gestreutes Fachwissen offerieren. Ferner entsteht auch gerade durch diese breit gefächerte Besetzung des Vorstandes eine Möglichkeit zum kreativen Austausch und zum flexiblen Denken, welches neue Zukunftsprojekte ermöglichen kann. Der Berufshintergrund der Vorstandsmitglieder reicht vom Kaufmann, Geschäftsführer und Sozialwirt bis hin zum Juristen, Ingenieur, Lehrer und Pädagogen.

Der Bereich Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising und Betreuung Ehrenamtlicher Mitarbeiter wird nebenher gemacht, was diesen komplexen Arbeitsbereichen nicht gerecht wird. Gerade im Bereich der Betreuung Ehrenamtlicher Mitarbeiter ist oftmals ein aktuelles Fachwissen des jeweiligen Fachgebietes notwendig, was sich der Geschäftsführer neben seiner eigentlichen Arbeit nicht aneignen kann. Im Grunde müsste hier eine spezielle Stelle geschaffen werden, die diese drei Bereiche koordinieren und leiten könnte. Allerdings wird im Bereich Öffentlichkeitsarbeit professionelle Hilfe z.B. in Form einer Werbeagentur eingekauft. Allerdings gibt es für den

Bereich Fundraising kein ausreichendes kontinuierliches Konzept, obwohl dieser Bereich für die Finanzierung des Vereins eine nicht unbedeutende Rolle spielt.

Sponsoren werden gesucht, wenn Projekte Kosten über das geplante Finanzvolumen hinaus verursachen. Hier sollen dann entstandene Mehrkosten abgedeckt werden. Wenn dies nicht über Sponsoring zu erreichen ist, kann dies z.T. auch zum Verzicht bestimmter Teilmaßnahmen führen. In diesem Fall wird die Finanzplanung durch den Geschäftsführer koordiniert. (Düchting im Interview: 01.03.2001)

Um größere Projekte des Vereins vorzubereiten, wird ein Ausschuss aus den Reihen der Vorstandsmitglieder benannt, der je nach Kompetenz sein Sachwissen für das Projekt einsetzt. Ein Beispiel für gelungene Projektarbeit war die Jubiläumsfeier des CVJM Hamburg: Der Verein feierte am 04.05.2001 sein 111. Geburtstag, das Kindertagesheim sein 10 jähriges Bestehen und das Hotel wurde 1 Jahr alt.

Für die Vorbereitung sollte der Ausschuss vorwiegend die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Vereinsinstitutionen, die sich am Jubiläumstag vorstellten, planen. Diese Synergie wurde beim Einsatz des Personals fortgesetzt, um die Vorbereitungen zu optimieren. Im übrigen arbeit z.B. der Hausmeister des Vereinshauses bei Bedarf auch in anderen Betriebsstätten, was die Zivildienstleistenden auch tun. Werbung und Prospekte für Reisedienst bekommt das Hotel, wobei der Reisedienst auch Werbung für das Hotel macht. Durch das informelle Konzept und die Größe des Vereins können Mittel für Projekte kurzfristig geplant und angefordert werden. Bei größeren Entscheidungen muss die Finanzgruppe mit einbezogen werden, die die Bezuschussung finanziell überblicken kann. Letztendlich werden größere Entscheidungen dann im Vorstand beschlossen. Der Geschäftsführer muss dem Vorstand Rechenschaft darüber ablegen, wie er das Geld einsetzt. Alleingänge sind darum eher die Seltenheit. Die Rückversicherung durch den Vorstand ist die Regel.

In einem Strategischen Planungspapier des Vereines, dass die Planung der einzelnen Ziele bis 2002 festlegt, gibt es einige Erneuerungen, die die wirtschaftliche Führung des Vereines betreffen:

1. Die Volleyballabteilung im Sportbereich soll ihre Ausgaben durch Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen (Sponsoring) selbst erwirtschaften.
2. Es soll eine flächendeckende Budgetierung für alle Bereiche des CVJM eingeführt werden, um mehr Transparenz des Haushaltes zu ermöglichen. Ferner sollen alle Gruppierungen des Vereines einen eigenen Etat erhalten. Dies soll zu einem wirtschaftlicheren Denken in den eigenen Abteilungen führen und die Verantwortung der einzelnen Verantwortlichen dieser Bereiche soll steigen (Stichwort „lean management“).
3. Ein zukunftsorientiertes Raumkonzept soll die Voraussetzung für eine bessere Auslastung der vermieteten Räume schaffen. Dass eine bessere Auslastung der Räume möglich sein soll, zeigte dem Verein die Studie über die Kostenstellen des Vereins, die Studenten der Hochschule für Wirtschaft und Politik im Rahmen eines Projektes erstellten. Für dieses Ziel muss für die Raumvermietung noch mehr Werbung gemacht werden und die Veranstaltungen im Haus müssten durch eine Person (festen Hausmeister, der nur für das Haus zuständig ist) koordiniert werden. Erste Schritte in diese Richtung führten schon dazu, dass die Raumvermietung im Jahr 2000 um 10 % gesteigert werden konnte.
4. Die Bilanzen des Cafés, welches zu dem Vereinstreffpunkt überhaupt werden soll, sollen transparenter werden.
5. Der Verein will das Hotel inhaltlich noch enger an sich binden. Der Verein will sich „das Hotel zu eigen machen“

Trotz aller Planungen bleibt die finanzielle Situation des Vereines angespannt, da das Hotel als größtes Vereinsobjekt ein großes wirtschaftliches Risiko darstellt. Im Bericht an die Mitglieder vom 01.03.2001 heißt es: „Die finanzielle Situation des Vereins bleibt prekär, auch wenn 2000 ein eher erfolgreiches Jahr war. Schließlich haben wir unsere Zukunft ganz an das Hotel gebunden und warten sehnsüchtig darauf, dass sich von dort Überschüsse in die Vereinskassen bringen lassen. Das aber ist im Moment und auf die nächste Zukunft gesehen vollkommen unrealistisch. Insofern sitzen wir weiter auf unseren Projektentwicklungskosten und schieben einen nicht unerheblichen Schuldenberg vor uns her.“ Dass der CVJM Hamburg nicht die einzige Organisation des Dritten Sektors ist, die vorübergehende finanzielle Engpässe hat, lässt sich in der WZB- Studie 1999 herauslesen. Mehr als ein Drittel (37 %) der befragten Organisationen gab an, zur Zeit in finanziellen Schwierigkeiten zu sein, oder bis vor kurzem finanzielle Engpässe gehabt zu haben. Interessant ist aber in diesem Zusammenhang, dass die Gründe, die hier für die finanziellen Schwierigkeiten angegeben worden sind (z.B: Abbau der kommunalen Förderung, Personalkosten) beim CVJM Hamburg nicht anzuwenden sind. Vorwiegend die Projektentwicklungskosten für das Hotel sind eine der „Altlasten“ des Vereins, die er zu tragen hat. Im Grunde kann man hier von kalkuliertem Risiko sprechen, das der Verein freiwillig eingegangen ist, um das Projekt mit professionellem Wissensstand zu realisieren. Dies zeigt eine deutliche Abgrenzung der von der Studie genannten Gründe für die finanziellen Schwierigkeiten, die nicht einkalkuliert, sondern größtenteils durch gesellschaftliche oder politische Bedingungen die Organisationen in Nöte brachten (z.B. Rückgang der Nachfrage der angebotenen Dienstleistungen). Hier zeigt sich, dass der CVJM Hamburg ein gewisses wirtschaftliches Risiko in Kauf nimmt, um sich nach eigenem Verständnis zukunftsfähig zu machen. Zukunftsfähig bedeutet für den Verein, den Verein auf sichere finanzielle Standbeine zu stellen. Dies versucht der Verein nicht dadurch, dass er ausschließlich Geld über Sponsoring einwirbt, sondern er wird selbst zum Unternehmer, um über die erhofften Gewinne ein zuverlässiges Kapital für die soziale Vereinsarbeit in Zukunft zu erhalten.

6.7 Die Struktur: Mitbestimmung und Kompetenzen, Weiterbildung und Entwicklung

Der Verein wird zentral gesteuert und koordiniert. Der Vereinsführung kommt die Aufgabe zu, das Zusammenspiel der einzelnen Vereinstelle zu ermöglichen. Frank Düchting dazu im Interview vom 01.03.2001:

„Wir sind eine Holding, eigentlich könnten wir im Inneren nichts anderes tun, als unsere Projekte zu verwalten.“ Im Vorstand laufen die Fäden zusammen, die eigentliche Vereinsarbeit wird von den Professionellen der einzelnen Bereiche getätigt. Der Vorstand wird informiert und trifft weitergehende (finanzielle) und zum Teil inhaltliche Entscheidungen. Der Geschäftsführer ist hierbei für das operative Geschäft zuständig.

Auf die Frage, wie nötig seiner Meinung nach eine formelle Hierarchie in gemeinnützigen Vereinen, wie z.B. den CVJM Hamburg sei, sagt der Geschäftsführer Düchting, dass eine gewisse formale Hierarchie Vorteile habe, wenn bestimmte Zuständigkeitsbereiche dadurch klarer werden würden. Letztendlich liege die Macht beim Vorstand. Formelle Hierarchie müsse aber durch flache Strukturen gekennzeichnet sein. Kurze Wege, schnelle Entscheidungen seien die positive Folge. Verflachung heiße auch, Verantwortung nach unten abzugeben. Dies geschehe mit einem Mindestmaß an Kontrolle durch das Vereinsmanagement. Hierbei müssten nur die Zielvereinbarungen (der Rahmen) deutlich gesteckt werden. Die Stichworte in diesem Zusammenhang seien „Klarheit“ und „Transparenz“. Es obliege aber weiterhin der Vereinsführung, die Ehrenamtlichen für die Arbeit zu motivieren, das heißt auch ernst zu nehmen zu loben, und zu unterstützen.

Die nächste Frage zu diesem Themenkomplex hatte zum Inhalt, wo der CVJM Hamburg sich als Nonprofit-Organisation einordne hinsichtlich seines zivilgesellschaftlichen Potentials und welchen Raum die Struktur des Vereines diesem Potential gäbe. Daraufhin gab der Geschäftsführer zu bedenken, dass sich das eingangs

erläuterte Anforderungsprofil nicht problemlos auf den CVJM Hamburg übertragen lasse. Auch wenn ehrenamtliche Arbeit honoriert werde und Anerkennung fände, läge sie nicht im Fokus einer Auseinandersetzung zwischen den verschiedenen Mitarbeitern der Einrichtung. Wörtlich sagte Frank Düchting (07.03.2001) dazu: „Eine Debatte darüber, anders zu arbeiten und anders zu leben, gibt es hier eigentlich nicht, hat es auch bisher nicht gegeben.“ Jugendliche lernen aber sich in demokratischen Strukturen zu bewegen und sich darin auszudrücken, dies sei auch in der Hüller Erklärung mit dem Motto „Gemeinschaft gegen Vereinzelung“ so gewollt gewesen.

Im Kapitel 6.6 stellte ich einige der Zielvereinbarungen des CVJM vor, die die Wirtschaftlichkeit des Vereins erhöhen sollen. Hierzu gehörte auch die Einführung von Kostenstellen und das System der vereinsinternen Budgetierung. Dieses Kostenbewusstsein führt sicherlich dazu, dass die Verantwortlichkeit der einzelnen Mitarbeiter für ihre Aufgabe steigt. Allerdings stellt sich die Frage, ob bei zu restriktiver Anwendung von Kostenkontrolle und Budgetierung der einzelnen Bereiche nicht der Kostenfaktor über die inhaltliche Arbeit gestellt wird. Der Verein will auf der einen Seite flexibel bleiben und auf der anderen Seite ein großes Maß an wirtschaftlicher Sicherheit durch Kostenkontrolle dazu gewinnen. Für die Zukunft wird sicherlich die schwierige Aufgabe zu bewältigen sein, diese zwei Pole zusammenzubringen, ohne die ehrenamtlichen Mitarbeiter hinsichtlich der Verantwortung für die Ausgaben zu überfordern. Es darf auch nicht dazu kommen, dass Ehrenamtliche freiwillig auf ein gutes Projekt verzichten, wenn Sie meinen, Sie könnten die Kosten gegenüber der Vereinsführung nicht vertreten. Hier käme dem regelmäßigen Diskurs über die inhaltliche Arbeit zwischen der hauptamtlichen Vereinsführung und den ehrenamtlichen Mitarbeitern eine noch wichtigere Bedeutung zu. Ferner müssen die Gründe für eine Einführung von solchen wirtschaftlichen Instrumentarien frühzeitig innerhalb des Vereins den daran beteiligten Mitarbeitern mitgeteilt werden. In der Informationsbroschüre „Professionalisierung von Nonprofit- Dienstleistern“ wird dies als die „Informationspflicht“ der Vereinsführung bezeichnet. Auch eine eingleisige Kommunikation von der Führung zur Basis sei zu vermeiden. Denn auch Vorschläge und Beschwerden von der Basis müssen ernst genommen werden und konstruktive Kritik sollte thematisch geordnet in die Vereinsdiskussion mit einfließen. In der Broschüre „Professionalisierung von Nonprofit- Dienstleistern“ (Bundesministerium 2000: 74 ff.) heißt es, dass Beschwerden Informationen sind, die die Vereinsmitglieder am Vereinsgeschehen partizipieren lassen und dem Management eine Möglichkeit der Kontrolle für ihre Arbeit geben. Beschwerden und neue Vorschläge sind nicht belastend, sondern ein Indikator für ein aktives Engagement. Sie ermöglichen ferner eine Schadensbegrenzung, können Interessenkonflikte aufzeigen, sowie die allgemeine Zufriedenheit erhöhen- damit wird auch ein positiveres Bild in die Öffentlichkeit getragen. Diese Hinweise decken sich auch mit der Theorie von der „Lernenden Organisation“, wie sie in der Ausgabe 9/97 Blätter der Wohlfahrtspflege eindeutig anhand von verschiedenen Konzepten erörtert werden.

Der Verein trifft sich einmal jährlich zur Generalversammlung- auch Jahreshauptversammlung genannt. Dies ist auch laut Satzung vorgeschrieben. Etwa alle zwei Monate gibt es eine Vorstandssitzung. Die einzelnen Arbeitsbereiche des Vorstandes tagen allerdings noch in Extrasitzungen, was dann etwa 6 Sitzungen pro Monat extra bedeutet. Die Schwerpunkte der einzelnen Arbeitsbereiche des Vorstandes orientieren sich zum größten Teil auch an den Gesamtaufgabenbereichen des Vereines: Kinder- und Jugendarbeit intern und auf den Stadtteil bezogen, Koordination der Geschäftsbetriebe „CVJM Reisedienst“ und das „Junge Hotel“, der Sportbereich, Thematische Gruppen, die Raumvermietung und Nutzung des Vereinshauses, das Café, sowie die Vereinsfinanzen. Das operative Geschäft verbleibt beim Geschäftsführer.

Weitere Teambesprechungen sind die wöchentlichen Dienstbesprechungen der Hauptamtlichen, in der Regel für organisatorische Fragen vorgesehen. Zu komplexeren Beratungen hinsichtlich Arbeitsabläufen und Arbeitsverhältnissen, bzw. Probleme im eigenen Arbeitsbereich, gibt es ca. alle 4-6 Wochen eine größere Teambesprechung für die Hauptamtlichen.

Der Bereich Fortbildung für die hauptamtlichen Mitarbeiter wird vom Vereinsmanagement unterstützt. Bei externen Fortbildungen ist der Bereich Elektronische Datenverarbeitung mit seinen Anwendungsprogrammen eines der z.Z. wichtigsten Themenbereiche für eine Nachschulung.

Fortbildungen für Ehrenamtliche insbesondere für Jugendgruppenleitern werden vom Verein CVJM Hamburg ebenfalls angeboten. Weiter Fortbildungen im Jugendbereich werden auch für andere Jugendhilfeträger geöffnet. Die Nachfrage ist allerdings seit längerer Zeit sehr gering. Auf größeres Interesse stoßen eher Informationsveranstaltungen, zu spezielleren Themen, wie z.B. Fundraising. Zum Teil sind diese Angebote auch lokalorientiert und für andere soziale Träger geöffnet.

6.8 Verschlankung und Schließung von defizitären Dienstleistungen

Die Einnahmen aus den vereinseigenen Immobilien, die Kinderarbeit, die Reiseaktivitäten und der Hotelbetrieb werden mit für andere soziale Projekte des Vereins verwendet. Trotz verstärkter Bemühungen das Vereinscafé wirtschaftlicher zu machen, würde sich dieses nach Aussage des Geschäftsführers durch den Gastronomiebetrieb alleine nicht tragen können. Lediglich diverse Vereinsaktivitäten im Café oder die Vermietung des Raumes für Veranstaltungen ermöglichen die Wirtschaftlichkeit des Cafés. Als reiner Gastronomiebetrieb ist das Café nicht tragbar. Dafür ist es aber auch nicht gedacht. Es soll primär als kommunikativer Treffpunkt für die Vereinsmitglieder genutzt werden.

Für den Bereich der Kinderarbeit stellt Frank Düchting (Interview 01.03.2001) fest: „Also ich empfinde das Betreiben eines Kindertagesheimes durchaus auch als einen wirtschaftlichen Faktor“. Hier wird die Bezahlung als Einnahme für die Bereitstellung einer Dienstleistung empfunden, in der Pflegesätze und die Anteile für Verwaltungskosten mit enthalten sind. Auch wenn dieser subsidiäre Aufgabenbereich zum größten Teil staatlich finanziert wird, schließt Frank Düchting nicht aus, dass bei weiteren Kosteneinsparungen des Staates in diesem Bereich und die Kürzung von Zuwendungen eine Mischfinanzierung durchaus möglich werden könnte, d.h. dass eine (schon jetzt dringend) benötigte Stelle im Kindertagesheim durchaus aus Vereinsmitteln finanziert werden würde. Diese Form der Mischfinanzierung in Kooperation mit wirtschaftlichen Sponsoring wird als „Public Private Partnership“ bezeichnet. Das unterstützende Wirtschaftsunternehmen beteiligt sich als zukünftiger „Corporate citizen ship“. Die Mischfinanzierung würde sich dann weiterhin aus staatlichen Steuermitteln, aus vereinseigenen Mitteln (durch Gewinnüberschüsse der eigenen Unternehmen) und aus privatem Sponsoring ergeben. Aus der Sicht von Frank Düchting wird der Staat sich nicht aus seinen Pflichtleistungen als Sozialstaat zurückziehen. Aber darüber hinausgehende Projekte würden zukünftig eher nicht staatlich bezuschusst werden. In dem Bericht an die Mitglieder vom 01.03.2001 heißt es zu den Kindereinrichtungen des CVJM: „Die Kindereinrichtungen des CVJM arbeiten allesamt erfolgreich und stellen einen zentralen Faktor des Vereins dar“. Somit gilt auch bei abnehmender Finanzierungsbereitschaft des Staates für diesen Arbeitsbereich die klare Aussage, dass die Kindereinrichtungen einen Schwerpunkt und eine Kernkompetenz des Vereins ausmachen und gewollt sind. Eine Mischfinanzierung wird nicht ausgeschlossen, um diesen Bereich weiterhin auf hohem Niveau zu betreiben.

Sponsoring bedeutet für den Verein, eine regelmäßige Akquisition zu machen. Eine Uneigennützigkeit unter den Unternehmen ist hierbei eher selten. Eine Firma hat unterschiedliche Motive, um soziale Projekte zu unterstützen. Inhaltliche Absprachen zu dem Projekt werden aber i.d.R. vor der Finanzierung abgeklärt. Die fachliche Seite wird durch den sozialen Träger dargestellt und durchgeführt. Das Unternehmen überlegt sich gründlich, aus welchen Gründen sie wen sponsert. Wenn das Projekt dann für einen begrenzten Zeitraum finanziert wird, verbleibt die inhaltliche Gestaltung des Projektes bei den Professionellen der Sozialen Arbeit. Ein Einmischen des Sponsors ist somit eigentlich nicht gegeben. Die Schwierigkeit liegt eher beim Finden des

geeigneten Sponsors für das Projekt. Abzuwarten bleibt hierbei ob das amerikanische Modell des „Social-Ranking“ (Düchting Homepage 2000) auch auf Deutschland übertragbar sein wird. Eine soziale Verantwortung der Unternehmen für die sozialstaatlichen Lücken muss nicht unbedingt bedeuten, dass ein Verein, wie der CVJM Hamburg, gerade in diesem Lückenbereich arbeitet. Die Zielgruppen für soziales unternehmerisches Engagement werden sicherlich nicht nur nach Notwendigkeit ausgewählt werden, sondern auch nach der Bewertung der Wichtigkeit in den öffentlichen Medien. Hier bekäme der Öffentlichkeitsbereich des Vereines wieder ein besonderes Gewicht. Denn es wäre die Aufgabe zu bewältigen, möglichst innovativ und werbewirksam die eigenen Projekte zu den Projekten der anderen Mitbewerber zu stellen.

Dass sich der Verein CVJM Hamburg eine wichtige Stellung im Stadtteil St. Georg erarbeitet hat, wird aus dem Ergebnispapier zur Vorstandssitzung zum Thema „CVJM und Stadtteil“ vom 11.05.98 deutlich: Dort heißt es, dass St. Georg ein wichtiger Bestandteil der Vereinsarbeit sei. Der CVJM selber sei mit seinen Kindereinrichtungen zu einem wichtigen sozialen und politischen Faktor geworden. Weiter heißt es, dass das Engagement in St. Georg für den Verein eine wichtige Investition in die Zukunft sei. Die Mitarbeit an der strukturellen Verbesserung der Lebenslagen und Lebensbedingungen sei Aufgabe des Vereins. Dass dies in einem abgestimmten Konzept mit den anderen Einrichtungen geschieht, wird in dem Bericht an die Mitglieder vom 01.03.01 nochmals dargestellt. Der Verein versucht neben seinem neuen Hotelprojekt also seinen sozialen Kernbereichen, wie der Kinderarbeit, die sich in den letzten Jahren etabliert haben, treu zu bleiben. Eine Umorientierung auf andere soziale Projekte kommt für den Verein nicht in Frage, da er sich gerade mit seiner Sozialen stadtteilorientierten Arbeit das lokale Ansehen im Stadtteil und seine politischen Mitbestimmungsmöglichkeiten erarbeitet hat und dieses halten will.

6.9 Eine Erfolgsmessung unter Einbezug der Mitglieder

Projekte und verschiedene Angebote eines Vereines werden am Erfolg gemessen. Wer bestimmt den Erfolg, und wie wird dieser bewertet? Es sind die Mitglieder, die bestimmte Erwartungen an den Verein haben und diese erfüllt sehen wollen. Die Erwartungen speisen sich sicher aus der Vereinspolitik mit ihrem Leitbild. Hierzu muss das Vereinsleitbild natürlich auch eine wichtige Stellung in dem Verein haben und ernst genommen werden. Bei Vereinen mit wenigen Mitgliedern können sicherlich auch die Bewertungen der hauptamtlichen Mitarbeiter die Erfolgsmessung beeinflussen. Möglicherweise spielen dann wirtschaftliche Erfolge eine viel größere Rolle.

Mehrheitlich sprechen sich die Mitglieder (Mitgliederversammlung 2001) des CVJM Hamburg dafür aus, dass der Erfolg des Vereines nicht wirtschaftlich gemessen werden darf. Der Erfolg wird gemessen an

1. Gemeinschaftserlebnissen, die in einem angenehmen Umfeld ermöglicht werden
2. interessanten Angeboten, die Menschen für den Verein begeistern und ihr Engagement wecken können.

Wichtig für den Verein ist nicht unbedingt die Erweiterung der Mitgliederzahlen, obwohl aus wirtschaftlichem Blickwinkel betrachtet die Mitgliedsbeiträge bei weitem nicht die Ausgaben des Vereines decken. Der Mitgliedsbeitrag ist im Verhältnis zu den wirtschaftlichen Mitteln des Vereines so gering, dass der Verein mehr Geld in die Angebote für Mitglieder steckt, als er von den Mitgliedern dafür bekommt (siehe Abbildung 3 und 4). Andererseits hätte ein Verein wesentlich höhere Personalkosten, wenn er keine Mitglieder hätte, die ehrenamtliche Aufgaben übernehmen würden. Trotzdem zeigt diese Kosten- Nutzenrechnung, dass ein Verein, wie der CVJM Hamburg, durchaus eine qualitative Bewertung der Mitglieder vornehmen könnte. Eine Erweiterung der Mitglieder hat unter diesem Gesichtspunkt nur Vorteile, wenn aktive Personen dem Verein

beitreten, die sinnvolle Arbeit für sich und andere leisten. In diesem Sinne kommt der besonderen Mitgliedschaft beim CVJM noch eine neue Bedeutung zu: Die Einbindung des Mitgliedes in den Verein durch erweitertes Stimmrecht fordert das Mitglied gleichzeitig dazu auf, aktiver am Vereinsleben teilzuhaben. Spitz gesagt, könnte man hier unterstellen, dass für besondere Rechte auch besondere Pflichten gelten.

Der CVJM Hamburg sieht die Möglichkeit, Mitglieder zu werben in der Auswahl der richtigen Angebote. Sozial- und Kulturarbeit nach Maß sozusagen. Dieses Vorgehen soll konform sein zu der individualisierten Gesellschaft, die ihre Sinnerfüllung oftmals auch an persönlichen Nutzen koppelt. Eine Mitgliedschaft aus Pflichtgefühl oder aus Tradition, wie es sie früher gegeben haben mag, ist heute nicht mehr so gegeben. Zielorientierte Angebote und Projekte, die interessieren und nachgefragt werden sind das Zauberwort für die vereinsinterne Arbeit. Dabei bleibt allerdings die Frage, ob denn der eigene Einsatz aus altruistischen Motiven bei einer sehr individuell und auf einen persönlichen Nutzen ausgelegten Sichtweise nicht auf der Strecke bleibt. Die Trennung zwischen Eigenleistungen und Fremdleistungen des Vereins führt auch im CVJM Hamburg dazu, dass die einzelnen Vereinsbereiche sehr auf sich selbst bezogen sind. Beispiel dafür ist, dass sich Sportgruppen seit Jahren zum ersten Mal im Vereinshaus treffen und sich über die vielfältig möglichen Räumlichkeiten im positiven Sinne wundern. Ein Nutzen für Treffen dieser Art bestand jedoch schon seit Jahren. Der Kommunikationsfluss war in diesem Fall entweder sehr eingeschränkt oder vereinsinterne Informationen, wie sie z.B. die Vereinszeitung bietet, wurden gar nicht richtig beachtet.

Frank Düchting sprach das Verhältnis zwischen den professionellen Fremddienstleistern des Vereines und den Eigendienstleistern in seinem Bericht für die Mitglieder im April 1998 an: „mit unseren professionellen Einrichtungen sprechen wird den Stadtteil an, mit unserer Vereinsarbeit aber nicht primär.“ Dazu noch die Feststellung im gleichen Bericht: „Der CVJM muss sich klarer entscheiden, ob er ein stadtweiter Mitgliederverein bleiben will oder sich wirklich dem Stadtteil zuordnen will. Der jetzige Spagat wird niemandem gerecht und verschleißt hauptamtliches Personal. Will er ein reiner Mitgliederverein bleiben, dann sollte er die Kindereinrichtungen in selbständige Tochterunternehmen umwandeln und die Beziehungen zu ihnen klären.“ Auf der letzten Generalversammlung (2001) war eine Übereinstimmung darüber zu finden, dass der Erfolg des Vereines nicht über einen wirtschaftlichen Erfolg zu bestätigen, sondern über die Zufriedenheit der Mitglieder zu messen wäre. Der Freiraum für die Mitglieder und das Gemeinschaftsgefühl unter den Mitgliedern wäre ein wichtiger Indikator für eine gute Vereinsführung. Hierbei bleibt allerdings die Frage, ob diese Zufriedenheit über Mitgliederzahlen oder über einzelne Statements in den Vollversammlungen zu ermitteln ist. Meiner Meinung nach müsste hierzu eine umfassende Erhebung bei den Mitgliedern in Form eines Fragebogens getätigt werden, die eventuell mit einer zusätzlichen mündlichen Befragung abgesichert würde. Diese Methodik ist seit einigen Jahren in größeren Wohlfahrtsverbänden und Vereinen durchaus üblich (siehe Bundesministerium 2000). Nimmt man also die Zufriedenheit der Mitglieder als ein Indikator für gute Vereinsführung, dann könnte diese Zufriedenheit auch durch oben genannten Befragungen in größerem Maße mit einbezogen werden. Bei der vergleichsweise kleinen Anzahl der Mitglieder im CVJM Hamburg wäre dies sicherlich eine gute Möglichkeit.

Diesbezüglich problematisch bleibt allerdings die Frage, ob denn die Zufriedenheit der Mitglieder für die Vereinsführung wirklich ausschlaggebend ist. Denn es gibt z.B. Vereine, wie z.B. den CVJM Wilhelmshaven, der mit einem sehr geringen Mitgliederbestand seine sozialen Vereinsziele nach seinem Verständnis durchaus verwirklichen kann- dies tut er in Form von sozialen Einrichtungen, welche von professionellem Personal betrieben werden. Hierbei geht es dann mehr um die Zufriedenheit des Fremdklientels. Ich schlussfolgere daraus, dass eine Erfolgsmessung, will sie denn nicht allein durch die Einnahmen- Ausgabenrechnung erfolgen, bei einer Eigenleistungs- NPO anders ist als bei einer Fremdleistungs- NPO, weil die Zufriedenheit der Zielgruppen durchaus differenziert gesehen werden müssen. Gerade aber bei einer gemischten NPO, die sowohl Eigenleistung für die Mitglieder erbringt, als auch Fremdleistungen in Form von sozialen Diensten in einer

stadtteilorientierten Arbeitsweise, ist die Erfolgsmessung schwierig durchzuführen. Die Befragung müsste sich auf vier verschiedene Zielgruppen ausrichten, die sich zum Teil allerdings auch überlagern:

1. Die hauptamtlichen Mitarbeiter
2. Die ehrenamtlichen Mitarbeiter
3. Die übrigen Mitglieder des Vereines allgemein
4. Die Klienten der Fremddienstleistungen (z.B. im Kindertagesheim)

Schwierig bleibt dabei die eigentliche Erfassung der Ansprüche von Mitgliedern und Nutznießern der Vereinsangebote. Eine Mutter, die ihr Kind in die Tageseinrichtung gibt, hat andere Anforderungen an den Verein als das Mitglied, welches seine sportlichen Aktivitäten im Verein verwirklicht. Ein durchreisender Jugendlicher, der im CVJM- Hotel für zwei Tage nächtigt, bekommt einen anderen Einblick in die Organisation als z.B. ein Mitglied der Jugendgruppe, das diese schon seit mehreren Monaten besucht. Je größer die Bandbreite der Angebote desto schwieriger sind die Vereinsziele festzulegen. Dies muss nicht negativ gesehen werden, denn es hat sich in den letzten Jahren des Vereines gezeigt, dass eine flexible Angebotsstruktur und eine fortwährende Erneuerung des Vereinsbildes durchaus eine überlebenswichtige Strategie ist- dies gilt für die meisten Nonprofit-Organisationen. Allerdings macht die Vielschichtigkeit des Vereines sowohl die Erfolgsmessung, als auch die wirtschaftliche Kalkulation schwieriger. Der CVJM Hamburg ist nach einer groben Einteilung in etwa 8 Tätigkeitsfeldern aktiv (Jugendarbeit, Kinderarbeit, Institut für Konfliktbearbeitung, Reisedienst, Offene Angebote, Sportbereich, Vermietung und das Junge Hotel). Laut der Untersuchung des WZB und der Westfälischen Wilhelmsuniversität Münster (1999) gehört der CVJM Hamburg damit zu der Gruppe der befragten Einrichtungen, die in sechs bis zehn Aufgabenbereichen ihren Schwerpunkt angesiedelt haben. Dies waren etwa ein Viertel der befragten Einrichtungen (24%). Nur 13% der befragten Einrichtungen waren in noch mehr Aufgabenbereichen tätig (elf bis zwanzig Aufgabefelder). Für die eher geringe Anzahl der Mitglieder ist der CVJM Hamburg somit sehr vielfältig tätig. Die Befragung erbrachte ferner das Ergebnis, dass 65 % der Organisationen über eine Erweiterung ihrer Arbeitsfelder nachdenken und 26 % der befragten NPO's überlegen, ihre Schwerpunkte und Aktivitäten zu verlagern. Auch wenn der CVJM Hamburg zur Zeit nicht plant, weitere größere Arbeitsfelder zu erschließen, so hat der Verein doch immerhin in den letzten zwei Jahren mit dem Hotel und dem Institut für zivile Konfliktaustragung und Mediation seine Arbeitsbereiche erheblich ausgeweitet. Er liegt damit durchaus in einer allgemeinen Prozessentwicklung unter NPO's.

Die Mitgliederwerbung findet über die Veröffentlichung des Angebotes des Vereines statt. Der Verein wirbt primär nicht mit den festgelegten Vereinszielen, sondern mit konkreten Angeboten, die dem Vereinszweck entsprechen. Nach Frank Düchting folgt dieser Gedanke der modernen Freizeitkultur, die eine sinnvolle Freizeitgestaltung aus einem großen Angebot von Projekten und Gruppen ermöglicht. Nicht die Bindung an den traditionellen Verein steht im Vordergrund sondern die Ermöglichung der Teilhabe an dem Verein durch interessante Aktivitäten. Der Einzelne folgt eher dem Prinzip der Freiwilligkeit: Er erkennt den Sinn und Zweck für sich und zudem die Möglichkeit in der Gesellschaft sinnvoll zu handeln und verwirklicht dies ohne allzu enge Verpflichtungen einzugehen. Im Grunde folgt dieses Prinzip dem Gedanken von der Individualisierung der Gesellschaft.

„Mitgliederzuwachs ist eine Teilerfolgsorientierung“, so Frank Düchting im Interview vom 01.03.2001. Allerdings ist der Zuwachs von Mitgliedern bestimmter Bereiche nur eine unzureichende Aussage darüber ob der Verein dem Erfolgsziel näher gerückt ist. Streng wirtschaftlich genommen müsste der Verein Bereiche mit sinkender Beteiligung von Mitgliedern dann schließen oder zumindest minimieren. Da aber ein Zuwachs von Mitgliedern nicht den alleinigen Erfolg eines Vereines ausmacht, sind bei der Verteilung und dem Ausbau von bestimmten Organisationsbereichen noch andere Kriterien maßgebend, wie z.B. die Tradition des Vereines, zu beobachtende

Schwankungen bei Vereinsein- und Austritten über einen längeren Zeitraum, sowie die Verwirklichung der sozialen und christlichen Vereinsziele.⁶

Die Zahl der Mitglieder hat sich im übrigen in den letzten Jahren geringfügig erhöht. Ca. 370 Mitglieder sind es zur Zeit. Zur Zeit verzeichnet der Verein einen Mitgliederzuwachs von 10- 20 Mitglieder jährlich im Zeitraum 1998 bis 2000.

6.10 Beteiligung des Vereins an Sozialpolitischen Themen

Die hauptamtlich tätigen Mitarbeiter des Vereines zeigen in bestimmten Arbeitsfeldern mehr politisches Engagement und tragen die Fachdiskussion ihres Arbeitsbereiches in die Öffentlichkeit. Dies wird von den Hauptamtlichen auch so erwartet. Die Beteiligung der einzelnen Mitglieder allerdings beschränkt sich oftmals nur auf die Nutzung des Vereinsangebotes. Dies macht es für die Hauptamtlichen schwierig, sich bei lokalpolitischen Fragen die Zustimmung der Mitglieder zu diesen Themen zu sichern, da das Interesse vieler Mitglieder hierzu gering ist. Der Verein bemüht sich bei dem Diskurs über die stadtteilbezogene Lebenssituation von Kindern und Familien in St. Georg mitzuwirken. Dies ist durch die intensive Kindersozialarbeit einer der Fachbereiche, zu denen der Verein kompetent Stellung nimmt. Der Geschäftsführer hat seit seiner Einstellung im Januar 1997 versucht, einen Inländer- Ausländer- Dialog aufzubauen. Diesbezüglich ist es ihm gelungen, einen regen Kontakt zu verschiedenen Moscheevereinen des Stadtteils aufzubauen. Ähnlich intensiv wurde der Dialog mit der evangelischen und katholischen Kirchengemeinde aufgebaut. In der Sozialpädagogischen Initiative von St. Georg sind dreißig soziale Organisationen vernetzt. Das **Drob- Inn**, als Kontakt- und Beratungsstelle für erwachsene DrogenkonsumentInnen, veranstaltet im CVJM- Haus seine Supervisionstagungen. Die Vernetzung ist gut. Der Diskurs läuft über die Fachbereiche Kinder- und Jugendarbeit, Drogenprävention, Straßensozialarbeit und Prostitution, es findet eine ausreichende Information untereinander statt. Der CVJM Hamburg beteiligt sich ferner einmal monatlich beim Fachausschuss für Kinder- und Jugendeinrichtungen und zeigt Engagement bei speziellen Ausschüssen des Jugendamtes zum Thema Partizipation.

Der Aufbau von Bündnissen im Bereich der Sozialen Arbeit gestaltet sich somit für den Verein zufriedenstellend. Es fehlt aber am kritischen Dialog mit den Kernmitgliedern, die die Öffentlichkeitsarbeit ihrer Vereinsführung positiv oder negativ kritisieren und diskutieren. Der Verein begrenzt sein politisches Engagement allerdings vorwiegend auf die Kern- und Sachbereiche, in denen er tätig ist.

Über das Stadtteilengagement hinaus versucht der Verein im sportpolitischen Bereich seine Meinung mit einzubringen, da dies ein wichtiger Bestandteil der Vereinsarbeit ist (Die meisten der Vereinsmitglieder sind im Sportbereich aktiv- siehe Kapitel 5.5). Hier möchte der Verein allerdings verstärkt in die Diskussion über den vorhandenen Druck im Leistungssportbereich einsteigen und aktiver dazu Stellung nehmen.

Des weiteren diskutiert der Verein seit nunmehr sieben Jahren lebhaft in einer politischen Veranstaltungsreihe über Fragen der Sozialen Sicherung, der Armut und der Arbeitslosigkeit. Dieser Diskurs findet regelmäßig als Evangelisch- Sozialpolitisches Podium mit führenden kirchlichen sozialen Trägern in Hamburg statt. Diese Vorträge, die von verschiedenen Referenten gehalten werden, richten sich sowohl an Fachpublikum, Vereinsmitglieder und Klienten der Sozialen Arbeit. Der CVJM Hamburg stellt hierfür den Rahmen zur Verfügung,

⁶ Nach einer Untersuchung der westfälischen Wilhelms- Universität Münster und dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung in Zusammenarbeit mit der Hans- Böckler- Stiftung zum Thema „Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel (Juni 1999) kommt die Untersuchung nach Auswertung von über 2000 Fragebögen von repräsentativen Einrichtungen, zu dem Ergebnis , dass gemeinnützige Organisationen in denen Ehrenamtliche tätig sind- und das sind 93 % aller befragten NPO's- mit einer genügenden Anzahl freiwilliger Helfer, bzw. Ehrenamtlichen arbeiten können. Nur jede zweite befragte Organisation bemüht sich gezielt um die Werbung neuer Mitglieder und bei jeder fünften Organisation sind die Mitgliederzahlen in der letzten Zeit gestiegen. S. 25

die Dozenten sind meist Professionelle aus den verschiedenen Forschungsbereichen oder Praxisfeldern Sozialer Arbeit, bzw. leitende Mitarbeiter der verschiedenen Behörden. Die eigenen Fortbildungsseminare für Ehrenamtliche (z.B. Gruppenleiterschulungen) sind eher vereinsintern auf die Arbeitsfelder der Ehrenamtlichen ausgerichtet und werden hauptsächlich von aktiven Vereinsmitgliedern veranstaltet.

7. Chancen und Risiken durch die erwerbswirtschaftlichen Betriebsteile

7.1 Wirtschaften zum Wohl des Sozialen?

„Es ist sehr schwer für soziale Vereine wirtschaftlich zu denken“ bemerkt Frank Düchting (Interview vom 07.03.2001) auf die Frage nach der Wirtschaftlichkeit des Vereines. Er betont hierbei, dass wirtschaftliche Techniken nicht über das Menschliche gestellt werden sollten. Die Gemeinschaftserfahrungen und das gemeinsame Tun stünden im Vordergrund.

Die Hochschule für Wirtschaft und Politik hat dem CVJM Hamburg im Zuge eines Studentenprojektes ein Kostenstellen- Rechnungssystem entwickelt, welches die Wirtschaftlichkeit des Vereines in jeder Kostenstelle aufzeigen kann. Dabei wurde deutlich, dass der Verein in vielen Bereichen höchst unwirtschaftlich arbeitet. Dabei ist die Frage, ob der Verein unwirtschaftlich arbeitet auch eine Sache des Standpunktes. Jeglicher Gewinn, z.B. aus den Mieteinnahmen, die der CVJM durch die Vermietung seiner Objekte erhält, kann auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein Verlust sein, wenn festgestellt wird, dass das Potential der Räumlichkeiten nicht vollends ausgenutzt wird. Ein Leerstand der Räume von z.B. 80% ist höchst unwirtschaftlich. Würde man dieses Denken auf die Spitze treiben, so ergebe sich bald die Schlussfolgerung, dass die Räumlichkeiten besser vermietet würden, als sie für eigene vereinsinterne Veranstaltungen (z.B. Sitzungen) zu nutzen, die man in vereinsfremden Räumen billiger stattfinden lassen könnte. In ertragsorientierten Firmen ist es heutzutage nicht unüblich, die eigenen Konferenzräume zu vermieten, während die eigenen Sitzungen für einen günstigeren Preis außerhalb der eigenen Räume stattfinden (z.B. im Hotel). Diese Denkweise wird forciert, wenn die Vermietung der eigenen Räume an eigene Vereinsabteilungen in Rechnung gestellt würden. Das Controlling im eigenen Haus führt dann zu solcher betriebswirtschaftlichen Betrachtung. Kostentransparenz ist eine gute Sache für einen Verein, aber die Schlussfolgerung, dass bestimmte Arbeitsbereiche wirtschaftlicher laufen müssen, darf in einem sozialen Verein nicht automatisch laufen. Ein Kostenbewusstsein bei den Vereinsmitgliedern wachzuhalten ist nicht verkehrt, aber eine Überbewertung der betriebswirtschaftlichen Prinzipien darf nicht erfolgen. Frank Düchting (Interview vom 07.03.2001) stellt hierzu fest: „Wir müssen wissen, wie wir es tun, was wir tun und warum wir es tun. Dass wir wirklich wissen, was es kostet und welche Mittel wir hierbei einsetzen. Und dann kommt immer die Frage warum? Was ist es uns wert?“ Das Kostenbewusstsein setzt allerdings schon dort an, wo eine längere angespannte finanzielle Lage des Vereins für alle deutlich ist. „Die betriebswirtschaftlichen Instrumentarien müssen dienende Funktion haben und nicht beherrschende“, stellt der Geschäftsführer (Interview vom 07.03.2001) fest hinsichtlich der Frage, was dem Verein eine „BWlisierung“ (Strunk 1999) wert sei. Allerdings sei der Vorteil von Mitarbeitern mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, dass sie Vereinsmitgliedern bestimmte Arbeitsabläufe und Kosten vor Augen halten können, um unrealistische Projektvorstellungen ins rechte Licht zu rücken.

7.2 Die Konkurrenz auf dem freien Markt

In den Kernbereichen der Sozialen Arbeit sieht der Verein zur Zeit keine Konkurrenzsituation. Gerade der Bereich der Kinderarbeit ist bei den Nutzern dieser Dienstleistungen sehr nachgefragt und die staatlichen Mittel finanzieren diese Betriebsteile und werden dies wohl auch in Zukunft tun. Die Kooperation zwischen den fünf

Kindertagesheimen in St. Georg läuft gut. Das Kindertagesheim vom CVJM hat eine gute Auslastung, seine Wartelisten sind für die nächsten drei Jahre ausgefüllt.

Allerdings stehen die wirtschaftlichen Betriebe, die als GmbH ausgegliedert wurden in einem Konkurrenzdruck zu den anderen Mitbewerbern. Gerade das neue Hotelprojekt machte dem Verein deutlich, dass das Motto eines „Sozialen Hotels“, wie Teile der Presse das Hotel beschrieben, nicht unbedingt Wettbewerbsvorteile bringt. Frank Düchting (Interview vom 07.03.2001) hierzu:

„Auf das Hotel bezogen haben wir da jetzt schon in dem knappen einem Jahr einen teilweise harten Lernprozess durchmachen müssen. Unser ganzer guter Wille mit dem Hotel ist in der Tourismusszene in Hamburg überhaupt nicht so angekommen wie wir uns das gedacht hatten. Die haben uns sozusagen als Matratzen lagernde Jugendherberge betrachtet, weil wir Junges Hotel hießen und dann auch noch CVJM und damit war das Image perfekt. Das war das Anti- Image, von dem was wir gebrauchen konnten. Wir haben ja gedacht Junges Hotel bedeutet jung und dynamisch, freundlich und hell. In der Branche ist hängengeblieben, billig und ausschließlich für Jugendliche. Wir haben immer gesagt, wir machen das Hotel, damit wir mit dem Gewinn dann Soziale Arbeit finanzieren können, und das ist eine Botschaft, die kommt bei den Leuten nicht so an.“ Diesbezüglich stellt Frank Düchting ernüchtert fest, dass das soziale Image des Vereines für die Geschäftseinführung nicht hilfreich sei. Bei Projekten ähnlicher Art würde er hier zukünftig eine Trennung bevorzugen. Das Hotel hätte sich eher auf sein eigentliches Hotelgeschäft beschränken sollen und ausschließlich der Verein hätte für die Verwirklichung der sozialen Zielsetzungen im Hotelbetrieb- also was den Bereich Beschäftigung und Preispolitik angeht, sorgen müssen. Der Öffentlichkeit hätte man den Geschäftsbetrieb als normalen Betrieb verkaufen müssen. Ein Sozialimage habe dem Hotel eher geschadet denn genützt. Hier tut sich für mich ein interessanter Aspekt auf: Ist es nicht möglich, werbewirksam einen Wirtschaftsbetrieb zu verkaufen, der gleichzeitig grundsätzliche soziale Zielsetzungen verfolgt? Funktioniert das Prinzip eines sozialen Engagements nur von der anderen Seite? Ist es für die Versicherungsgesellschaft Hamburg- Mannheimer einfacher ihre sozialen Projekte (Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit in Hamburg- Wilhelmsburg) öffentlichkeitstauglich zu verkaufen, als für soziale Vereine wirtschaftlich mit besonderen sozialen Zielsetzungen zu agieren? Scheinbar muss der Wirtschaftsbetrieb des Vereines erst seine Leistungsfähigkeit in der Branche unter Beweis stellen, bevor er sein besonderes soziales Engagement betont. Doch wenn dies für Vereine allgemein gelten würde, auf welche Weise könnten dann Vereine des Dritten Sektors ihre soziale Verantwortungsbereitschaft auch in solchen Betrieben herausstellen, ohne dass ihnen im Zuge der Ökonomisierung „Sozialdumping“ vorgeworfen werden würde? Hierzu muss allerdings gesagt werden, dass das Betreiben von Gästehäusern eine Tradition in der weltweiten CVJM (bzw. YMCA) – Vereinsarbeit ist und dies auf unterschiedlich hohem Niveau betrieben wird. Der Verein war somit von dem Image der anderen Gästehäuser vorbelastet.

Der Reisedienst steht in direkter Konkurrenz zu den anderen Anbietern. Aber das soziale Profil ist hier eher förderlich. Soziale Begleitprojekte, wie z.B. die Briefbrücke nach St. Petersburg, die Städtepartnerschaft, der kultureller Austausch und das ernsthafte Engagement sind ein wichtiges Image des Reisedienstes, das ihm weiterhin das ausschließliche Geschäft mit Reisen nach Russland und in angrenzende Ostblockländer ermöglicht. Es blieb niemals bei einer Marketingkampagne, sondern es steht auch ernstzunehmendes Engagement und kulturelles Interesse im Vordergrund. Das Monopol, das der Reisedienst durch seine einzigartigen Kontakte und Möglichkeiten im Bereich Russlandreisen hatte, gibt es nicht mehr. Verschiedene Konkurrenzanbieter organisieren ebenso Reisen in die gleichen Zielländer, allerdings meist mit einer anderen Anspruchshaltung an den Sinn und Zweck der Reise. Das Institut für konstruktive Konfliktaustragung und Mediation ist ein eigenständiger eingetragener Verein, der diesbezügliche Markt teilt sich im Bereich Mediation eher auf. Das Institut gibt es schon seit ca. 2 Jahren (1998 gegründet), die Anerkennung als eigenständigen und gemeinnützigen Verein hat es allerdings erst seit einem Jahr.

7.3 Der Ausblick für die Zukunft

In seinem Essay über den Dritten Sektor in der Zeitschrift *Widersprüche* (Düchting 2000: 51 f.) schreibt Frank Düchting, dass der Dritte Sektor nicht allgemein zivilgesellschaftliche und soziale Engagements freisetze. Zum einen aufgrund seiner sehr unterschiedlichen Zusammensetzung und Zielausrichtung, zum anderen aufgrund der noch vorhandenen Abhängigkeit zum Staat- sowohl aus finanziellen Sicht, als auch aus Gründen der Subsidiarität.

Frank Düchting sagte hierzu im Interview (07.03.2001), dass Menschen, die sich in einer individuell ausgerichteten Gesellschaft noch ehrenamtlich betätigen, in den unterschiedlichsten Bereichen tätig seien. Dies mache einen einheitlichen Überblick über ein zivilgesellschaftliches Engagement schwierig. Der Versuch einer Eingrenzung lasse sich bei der Argumentation Annette Zimmers nachvollziehen, die über den Dritten Sektor sage, dass spezielle qualitative Anforderungen erfüllt sein müssten. Zum einen würde sich bei diesem Anforderungsprofil die Frage stellen, was Organisationen im Hinblick auf eine andere neue Auffassung von Arbeit leisten und was sie zu einem neuen Verständnis des Geschlechterverhältnis beitragen würden. Würde es den Organisationen im Dritten Sektor gelingen, Arbeit neu zu definieren, bzw. könnten sie gesellschaftlich benötigte Freiwilligenarbeit einplanen? Wäre es absehbar, dass die Arbeitsverhältnisse (zwischen Ehren- und Hauptamt) dahingehend gestaltet würden? Gäbe es flexible Arbeitsformen und Teilzeitarbeit, Honorare und Anerkennungen für Ehrenamtliche? Ein Widerspruch sei, dass in den meisten Organisationen in den Leitungsfunktionen überwiegend Männer säßen, obwohl die Arbeitsfelder an sich zum größten Teil von Frauen getragen würden.⁷

Die wichtigsten Aufgaben für den Verein bleiben die Konsolidierung der Finanzen, der Ausbau der Jugendreisen, die Erhaltung des Hauses, eine verstärkte Vernetzung der Einrichtungen und die Verbindung und der Austausch der ehrenamtlichen Mitarbeiter zwischen den einzelnen Sparten des Vereines. Die Vereinsarbeit soll dabei nicht durch Geschäftsführer bestimmt werden. Dieser muss eine austauschbare Position beibehalten. Die Arbeit des CVJM soll nicht nur an den Generalsekretär gebunden sein, d.h. die Position des Geschäftsführers sollte austauschbar sein, damit beim Wechsel dieser Stelle, alte entwickelte Zielvorstellungen nicht aufgelöst werden und die Dynamik der Vereinsarbeit eine Unterbrechung erfährt. Bei einem eher straffer werdenden Controlling des Vereines wird diese Austauschbarkeit des Geschäftsführers ohne Folgen für die Vereinsarbeit allerdings keine leichte Aufgabe sein.

Der Verein scheint mit seinem letzten großen Projekt nach einer Phase des intensiven Planens und der Entwicklung neuer Betätigungsfelder in eine ruhigere Phase gekommen zu sein, die sich auch darin begründet, dass der Verein seinen Haushalt wieder auf sicheren Boden stellen will. Hier bietet sich dem Verein die Möglichkeit an, die Entwicklung des Leitkonzeptes noch einmal fortzuschreiben, nachdem die letzten Selbstbeschreibung des Vereines sehr allgemein ausgefallen war. Gerade der überholte christliche Missionsgedanke der Urfassung des Vereines passt nicht zu einem modernen demokratischen Verein, der seine christlichen Werte im allgemeinen Umgang eher versteckt als fordernd einfließend lässt. Die pragmatische Seite des Christentums wird im Verein gelebt und die Zielvorstellung des Vereines verändert sich dahingehend, dass der Verein ein gutes soziales Umfeld zur Entwicklung eigener Fähigkeiten bieten will. Dieses ist aber nur ein

⁷ Auf den Verein CVJM übertragen zeigt sich ein ähnliches Bild der Geschlechterverteilung: Im Vorstand sitzen z.Z. sieben Männer und eine Frau. Das Geschlechterverhältnis hat sich im Verhältnis zur Vergangenheit zuungunsten der Frauen verändert.

Teilbereich der Vereinsaufgaben, die eher die Eigenleistung des Vereines betrifft. In den Bereichen der Fremddienstleistung bleibt das Profil des Vereines teilweise konturlos. Geht es im Hotel mehr um die Beschäftigung arbeitsloser Jugendlicher oder steht der Verein CVJM Hamburg ganz in der Tradition der übrigen CVJM Gästehäuser und versucht hier eine internationale Begegnung von jungen Menschen zu schaffen? Will der Verein sich nach der Konsolidierung der Finanzen vergrößern, um den modernen Forderungen nach neuen Arbeitsplätzen innerhalb des Dritten Sektors gerecht zu werden? Wie kann die demokratische Beteiligung der Vereinsmitglieder erhöht werden, und wie können diese für sozialpolitisches Engagement gewonnen werden? Wie kann eine leistungsgerechte Vergütung für Freiwilligenarbeit erreicht werden?⁸ Dies ist ein Ausschnitt von Fragen, der vom jetzigen Leitbild des Vereines nicht unbedingt zur Zufriedenheit beantwortet wird.

8. Abschließender Teil

8.1 Eine Einschätzung des CVJM Hamburg mit Blick auf den Dritten Sektor

Im abschließenden Teil dieser Diplomarbeit soll es zum einen um eine eigene Bewertung des CVJM Hamburg hinsichtlich seiner wirtschaftlichen Aktivitäten und seiner sozialen Verantwortung gehen. Zum anderen möchte ich der Frage nachgehen, inwieweit dem CVJM Hamburg beispielhafte Funktionen hinsichtlich moderner Organisationsentwicklung innerhalb des Nonprofitsektors zukommt.

Der CVJM Hamburg hat mit seinen GmbHs wirtschaftliche Betriebe, deren Entstehung im Kontext der Vereinsgeschichte gesehen werden muss. Die Idee zur Gründung des Reisedienstes begründete sich aus der intensiven Nachfrage der speziellen Jugendreisen in die damalige Sowjetunion. Eine kommerziellere Form der Reisetätigkeit musste gefunden werden, weil die Nachfrage derart hoch war, dass ehrenamtliches Potential diese Arbeit nicht bewältigen konnte. Ferner konnte ein Wirtschaftsbetrieb wesentlich professioneller arbeiten.

Das „Junge Hotel“ ist aus einer langjährigen Projektentwicklung heraus entstanden. Es ist ein wohlüberlegter Schritt des Vereins gewesen, der auch ganz in der Tradition des CVJM weltweit steht: Die Unterbringung von Gästen und die Schaffung von internationalem Jugendaustausch. Somit kann hier nicht von einer reinen Profitorientierung gesprochen werden, denn das Hotel passt zum sozialen Leitbild des CVJM. Allerdings ist das Hotel nicht in erster Linie ein Hotel für Familien und Junge Menschen. Ein Großteil der Besucher sind Geschäftsleute. Dies ist aber von vorne herein geplant gewesen. Aus diesem Grund bietet das Hotel alle Möglichkeiten der Konferenzgestaltung- inklusive kompletter elektronischer Datenvernetzung. Hier ist aber nicht in erster Linie an Jugendliche gedacht worden, sondern an Geschäftsreisende. Der CVJM Hamburg versucht allerdings einen Kompromiss eingehen, denn das Hotel muss gut ausgebucht sein, um wirtschaftlich konkurrenzfähig zu bleiben. Hierbei hat das Hotel auch die Verantwortung als Arbeitgeber für die Arbeitsplätze der ehemals arbeitslosen Berufseinsteiger und der integrierten Auszubildenden wahrzunehmen.

Der Bau eines solchen großen Projektes, wie es das Hotel ist, war für den CVJM Hamburg ein hohes wirtschaftliches Risiko und wird es zunächst auch noch bleiben. Der Verein hat sich wirtschaftlichen Risiken ausgesetzt, weil er an sein neues wirtschaftliches Konzept glaubt und die Hoffnung hat, mit eben diesem Konzept für viele Jahre wirtschaftlich handlungsfähig zu bleiben.

⁸ Hinweise hierzu finden sich z.B. in den veröffentlichten Forderungen des CVJM-Deutschland zur Förderung ehrenamtlichen Engagements in der Jugendverbandsarbeit auf der Homepage des CVJM Hamburg

Der CVJM Hamburg ist auf lokaler Ebene in den Stadtteil integriert und führt auf dieser Ebene Fachgespräche über die Kinder- und Jugendpolitik, was für den Verein das wichtigste Kerngebiet seiner Sozialen Arbeit ist. Er ist und bleibt ein sozialer Verein, dessen Stellung im Stadtteil St. Georg sehr wichtig ist. Aus diesem Grund kann sich der Verein gar nicht aus dem subsidiären Bereich der Kinderarbeit zurückziehen. Er würde an Glaubwürdigkeit und an Ansehen im Stadtteil verlieren. Die enge Anbindung an den Stadtteil St. Georg war für den Verein nicht immer gegeben. Stadtteilübergreifende mittelschichtorientierte Arbeit ist für den CVJM Hamburg nunmehr Vergangenheit. Die typischen Problemfelder St. Georgs mit seiner Drogenproblematik, der Armut und dem Versuch der Integration von ausländischer Mitbürger, bzw. dem Versuch des Zusammenlebens verschiedener Kulturen sind zu wichtigen Themen des Vereins geworden.

Die wirtschaftlichen Möglichkeiten des Vereines sind durch den Immobilienbesitz begünstigt worden. Ohne die wirtschaftliche Sicherheit der Häuser wäre der Verein für derartige Großprojekte, wie es das Hotel ist, gar nicht kreditwürdig.

Es bleibt aber die Frage, ob die Mitglieder, die hauptsächlich das Sportangebot des Vereines nutzen, für die Diskussion über die Vereinsziele aktiver beteiligt werden können. Das demokratische Übungsfeld eines Vereines lebt eben von der Aktivität der Mitglieder. Erste Lösungsansätze zu dieser Problematik hat der Verein mit dem Versuch unternommen, das Vereinscafé als Kommunikations- und Treffpunkt für die Mitglieder attraktiver zu machen. Ferner versucht der Verein, die Mitglieder auch für inhaltliche Bereiche des Vorstandes zur Mitarbeit zu gewinnen (Bericht an die Mitglieder vom 01.03.2001) Die einzelnen Betriebsteile sollen in Zukunft noch enger zusammenarbeiten, der Informationsfluss soll intensiviert werden. Der Verein will auch seine Kontrollmöglichkeiten, die er über seine Betriebsteile ausübt, beibehalten bzw. intensivieren- dies habe ich am Beispiel des Institutes für konstruktive Konfliktbearbeitung und Mediation schon erwähnt.

Grundsätzlich bleibt der Verein daran interessiert, die Anzahl der Mitglieder beizubehalten, auch wenn klar ist, dass die vielfältigen Aufgaben des Vereines nicht über die Beiträge der Mitglieder finanziert werden können. Selbst die eigenen Vereinsangebote sind über diese Beiträge nicht mehr zu bezahlen. Der Verein drängt aber nicht auf eine Erhöhung der Beiträge, sondern ermöglicht die verschiedenen Dienstleistungen über ein recht komplexes Einnahmesystem aus Zuschüssen, Beiträgen, Sponsoring und Gewinneinnahmen auch aus dem Café und den Jugendreisen. Der zentrale Einnahmereich bleibt aber die Vermietung, denn der CVJM Hamburg hat das Glück über derart viele Raummöglichkeiten zu verfügen, dass er einen Großteil vermieten kann- dies tut er zum Teil auch an seine eigene Tochtergesellschaft, dem Reisedienst.

Die Einrichtung interner Budgets und die Erfassung der finanziellen Ausgaben nach einzelnen Kostenstellen ist ein betriebswirtschaftliches Controlling, welches die finanzielle Verantwortung der Mitarbeiter der einzelnen Arbeitsbereiche erhöhen soll. Hierbei bleibt allerdings die Frage, ob die Ehrenamtlichen, diesen neuen Anforderungen gerecht werden können, oder ob sich aufgrund eines sanften Druckes seitens der Geschäftsführung die Motivation für ehrenamtliche Tätigkeit tendenziell abfallen wird. Der Geschäftsführung wird zukünftig ein noch sensiblerer Umgang mit den Ehrenamtlichen abverlangt. Des weiteren müsste die Budgetplanung gewisse Pufferzonen zur flexiblen Gestaltung ermöglichen, damit kreative Ideen für neue Projekte nicht aufgrund des fehlenden Budgets auf längere Zeit verschoben werden müssen. Hier hat aber die Geschäftsführung signalisiert, dass bei fehlenden Geldmittel durchaus ein Sponsoring durch Wirtschaftsunternehmen in Betracht gezogen werden könne.

Der Verein bemüht sich weiterhin, dem Anspruch nach sozialer Gerechtigkeit nachzukommen. Frank Düchting sagte hierzu im Interview vom 07.03.2001:

„Wir bemühen uns darum, möglichst viele Kinder aus Sozial Schwachen Familien auf unsere Reisen mitzunehmen. Wir bemühen uns darum, im Kindertagesheim einen möglichst repräsentativen Ausländeranteil zu haben. Wir bemühen uns, im Hotel Auszubildende zu beschäftigen, die Schwierigkeiten auf dem normalen Arbeitsmarkt hatten. Wir gehen von dem aus, was wir machen“.

Im Vergleich zu anderen sozialen Vereinen innerhalb des Dritten Sektors kommt dem CVJM aus vier Gründen eine besondere Stellung zu:

1. Der Verein ist zum größten Teil finanziell unabhängig. Ferner arbeitet er nur inhaltlich mit dem Dachverband CVJM Deutschland zusammen, ist ihm aber keine Rechenschaft schuldig. Ähnlich zu sehen ist die Zugehörigkeit zur Evangelischen Kirche: Finanzielle Unterstützung aus diesem Sektor gibt es im Zuge der Sparmaßnahmen der Kirche nicht mehr. Es ist somit nur der Diskurs über fachliche Inhalte, der die Verbindung begründet.
2. Der Verein hat Grundbesitz aus einer Schenkung in attraktiver Lage, der ihm ein gutes wirtschaftliches Polster verschafft. Aus diesem Grund ist der Verein kaum auf seine Mitgliedsbeiträge angewiesen.
3. Die doppelte Mitgliedschaft, welches ein Zeichen von modernen Vereinsführung ist, wie sie sich auch in Großverbänden wie z.B. Greenpeace wiederfinden lässt, ermöglicht dem Verein, schnellere Entscheidungen zu treffen.
4. Der Verein verfügt über ein großes Fachwissen im Vorstand, weil die dort tätigen Vereinsmitglieder aus den verschiedensten Berufssparten kommen. Dies hilft dem Verein möglichst vielschichtig und professionell zu arbeiten.

Diese besonderen Gegebenheiten des Vereines lassen keinen allgemeingültigen Blick auf die wirtschaftlichen Aktivitäten der Vereine des Dritten Sektors zu. Der Verein ist nicht primär vom Abbau kommunaler Förderungsmittel, steigenden Personalkosten, dem Rückgang der Eigenmittel oder von Veränderungen von Vergabekriterien für subsidiäre Aufgaben betroffen. Diese in der WZB- Studie (1999) veröffentlichten Gründe für Veränderungsdruck aus finanziellen Schwierigkeiten, die in den befragten Organisationen des Dritten Sektors eine wichtige Rolle spielen, sind bei dem CVJM nicht vorrangig. Die meisten der befragten NPO's sehen allerdings einen Handlungsbedarf für die Änderung ihres Tätigkeitsprofils aufgrund der sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Hier knüpft der CVJM an, indem er in ein Marktsegment vorstößt, welches von anderen Nonprofit- Organisationen nicht wahrgenommen wurde und wo es seitens des Vereins eine Marktlücke gibt. Leider gab das Sozialimage dem „Jungen Hotel“ nicht den erhofften Anfangsschub für den Eintritt in den Markt. Aber immerhin jede dritte Organisation erwägt laut der WZB- Studie eine Ausgliederung von Einheiten in eine GmbH oder gGmbH. Da dies aber vorwiegend im Bereich Gesundheitswesen der Fall ist, ist der CVJM Hamburg hierfür nicht typisch. Nach einer Auswertung der NETS (New employment opportunities in the Third Sector) Studie (Betzelt/ Bauer 2000) die in einer zweijährigen Laufzeit von Anfang 1998 bis Dezember 1999 den Dritten Sektor genauer untersuchen sollte, kamen Betzelt und Bauer zu folgender These: „Vereine sind keine „Jobmaschine“. Ihre Rechtsform ist zwar grundsätzlich geeignet, ideelle Ziele zu verfolgen. Im Unterschied zur Legalform der GmbH und der Genossenschaft ist der Verein aber kein optimales Handlungsinstrument für wirtschaftliche Tätigkeiten im Sinne der Herstellung marktfähiger Dienstleistungen und Produkte. Da die

Schaffung bezahlter Arbeit jedoch wirtschaftliches Handeln voraussetzt, weisen vereinförmige NPO's proportional weniger Erwerbsarbeitsplätze nach.“ Auf den CVJM Hamburg bezogen, deckt sich diese These mit der Feststellung, dass der Verein, sein größtes Beschäftigungspotential innerhalb seiner GmbHs geschaffen hat. Weiter sieht die Studie ein verstärktes Beschäftigungspotential in den Bereichen Sport, Freizeit, Kultur und Umwelt. Der CVJM Hamburg hat hierzu analog einen weiterhin starken Zulauf in seinen Sportabteilungen und der Reisedienst und das Hotel sind im Bereich Freizeit und Kultur tätig. Würde man der Zukunftsprognose dieser Studie glauben schenken, dann hätte der CVJM Hamburg genau in den zukunftsrelevanten Bereichen sein Engagement ausgebaut.

(Literaturverzeichnisse und Anhänge auf Anfrage)

Kontakt: Frank Düchting, CVJM-Hamburg