ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Bürkner, Fatiah

Working Paper

Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer "regionalen Allianz für Tanz an Schulen"

Working Paper, No. 35

Provided in Cooperation with:
IMB Institute of Management Berlin, Berlin School of Economics and Law

Suggested Citation: Bürkner, Fatiah (2008) : Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer "regionalen Allianz für Tanz an Schulen", Working Paper, No. 35, Fachhochschule für Wirtschaft Berlin, IMB Institute of Management Berlin, Berlin

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/74337

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Fachhochschule für
Wirtschaft Berlin
Berlin School of Economics
IMB Institute of Management Berlin

Working Papers

Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer regionalen „Allianz für Tanz an Schulen“

Author: Fatiah Bürkner

Section: Business & Management
Paper No. 35, 04/2008

Editors
Gert Bruche
Hansjörg Herr
Friedrich Nagel
Sven Ripsas

Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer regionalen 'Allianz für Tanz in Schulen'

Fatiah Bürkner

Paper No. 35, 04/2008

Working Papers of
the Institute of Management Berlin at the
Berlin School of Economics (FHW Berlin)
Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin

Editors:
Prof. Dr. Gert Bruche
Prof. Dr. Hansjörg Herr
Prof. Dr. Friedrich Nagel
Prof. Dr. Sven Ripsas

ISSN 1436 3151

- All rights reserved -

Biographic note:

Fatiah Bürkner ist seit 2006 Projektleiterin am Centre for Social Investments der Universität Heidelberg. Seit Beginn ihrer beruflichen Laufbahn hat sie sich mit Effektivitätsfragen des gemeinnützigen Sektors, insbesondere des Stiftungswesens, beschäftigt. 2006 absolvierte sie ihren MBA in European Management an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin. Von 2001 bis 2005 arbeitete sie in der Bertelsmann Stiftung, zunächst als Projektmanagerin im International Network on Strategic Philanthropy, dann als Vorstandsassistentin (Finanzen und Personal). Fatiah Bürkner hat einen Magister in Japanologie mit den Nebenfächern Europäische und Orientalische Kunstgeschichte der Universität Bonn.
Fatiah Bürkner, Email: fatiah_buerkner@hotmail.com

Abstract:

Der vorliegende Aufsatz ist ein konkreter Lösungsvorschlag, wie im gemeinnützigen Sektor, der von chronischer Ressourcenknappheit und wenig Professionalität im Managementbereich geprägt ist, ein nachhaltiger Rahmen geschaffen werden kann. Obgleich es den meisten gemeinnützigen Akteuren an kritischer Masse fehlt, um eine optimale Zweckverwirklichung zu erreichen, gibt es kaum Kooperationen. Vor dem Hintergrund ihres von der Gesellschaft gewährten steuerbegünstigten Status wirft dies Fragen der Legitimität auf. Darüber hinaus ist ein Großteil nicht in der Lage zu überleben, sobald sich im Zuge einer veränderten Ausgabepolitik die öffentliche Förderung reduziert bzw. entfällt. Die Gefahr, dass die Wirkung der bis dahin bereitgestellten Gelder verpufft und im schlimmsten Fall Destinatäre Schaden nehmen, muss antizipiert werden.
Der Aufsatz analysiert zunächst die Gründe, die der Bildung von Kooperationen in diesem Sektor entgegenstehen: Gemeinnützige Akteure müssen, wollen und können sich nicht vernetzen. Anschließend stellt er ein Konzept für eine strategische Allianz vor, deren organisatorische Ausgestaltung und Steuerungsinstrumente die Gründe der Nichtvernetzung dialektisch aufheben. Kern und zentraler Erfolgsfaktor ist dabei die Bereitstellung von Betriebskapital sowie Managementhilfe durch einen externen, von einem philanthropischen Geldgeber bezahlten Koordinator, der die rein betriebswirtschaftliche Steuerung der Allianz (Kooperationsmanagement, internes/externes Rechnungswesen, Qualitätsmanagement, Fundraising) übernimmt. Damit werden wesentliche externe (schwieriges Einwerben von „Verwaltungsgeldern“ für Auf- und Ausbau der Organisation) und interne (falsche Ressourcenallokation) Herausforderungen gemeinnütziger Akteure kompensiert.

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung....4
2. Kooperationen im gemeinnützigen Sektor....6
2.1. Kooperationen im gemeinnützigen Sektor sind unattraktiv....7
2.1.1. Keine Push-Faktoren....7
2.1.2. Keine Pull-Faktoren....8
2.1.3. Kein Betriebskapital....8
2.2. Kooperationsform strategische Allianz....9
3. Hypothesen....10
4. Situationsanalyse....11
4.1. Einordnung des Themas Tanz in Schulen....11
4.2. Keine Nachhaltigkeit aufgrund fehlender Finanzierungskonzepte....12
4.3. Regionale Initiativen in der Überlebensphase....13
4.4. Förderangebot als Katalysator für Probleme des Sektors....14
5. Handlungsempfehlungen....15
5.1. Vorteile einer regionalen 'Allianz für Tanz in Schulen'....15
5.1.1. Erhöhung der Glaubwürdigkeit durch Einheit in der Vielfalt....15
5.1.2. Ökonomischer Mehrwert für Initiativen durch Kostenteilung....16
5.1.3. Sicherung der Nachhaltigkeit durch sachgerechte Start-Up Investition....16
5.2. Schritt 1: Formalisierungsgrad der strategischen Allianz....17
5.3. Schritt 2: Zentrale Elemente der Kooperationsverträge....17
5.3.1. Nutzungsgebühr und Qualitätsdialoge (Push-Faktor)....18
5.3.2. Bereitstellung personeller Ressourcen (Pull-Faktor)....20
5.4. Schritt 3: Ausgestaltung der Projektleitung....21
5.4.1. Organisatorische Anbindung der Projektleitung....21
5.4.2. Professionelles Management durch Transparenz und Aufklärung....22
6. Ausblick....24
7. References....26
8. Working Papers des Institute of Management Berlin an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin....27

Abbildungsverzeichnis

Schaubild 1 Typen strategischer Allianzen....10
Schaubild 2 Effektive Vernetzung durch Push- und Pull-Faktoren....17
Schaubild 3 Fortschrittscontrolling über Methode der Mittelvergabe....18
Schaubild 4 Organigramm der 'Allianz für Tanz in Schulen'....20
Schaubild 5 Operative Aufgaben der Projektleitung....21

„Man irrt, wenn man glaubt, dass Schenken eine leichte Sache ist.“
(Seneca, 4 v.Chr. - 65 n.Chr.)

„Es war viel einfacher, Geld zu verdienen, als zu wissen, wie man es sinnvoll wieder ausgibt.“
(W.K. Kellogg 1860-1951)

1. Einführung

In Zeiten knapper staatlicher Kassen werden öffentliche Mittel für Bereiche wie Kultur, Bildung, soziale Institutionen, deren ökonomische Wertschöpfung für die Gesellschaft zuweilen nicht explizit erkennbar ist, besonders auf den Prüfstand gestellt. Die Sicht der sozialstaatlichen Daseinsfürsorge wird dabei teilweise uminterpretiert, wodurch althergebrachte Muster der Aufgabenverteilung zwischen Staat, Wirtschaft und gemeinnützigem, Drittem Sektor ins Wanken geraten. Das Leitbild einer lebendigen Bürgergesellschaft gewinnt in diesem Prozess zentrale Bedeutung.

Ein solcher Wandel auf der institutionellen Ebene erfordert auch einen Bewusstseinswandel der handelnden Personen. Doch während die Herausforderungen auf institutioneller Ebene erkannt sind, ist auf individueller Ebene die Erkenntnis, sich an die neuen Gegebenheiten anzupassen, noch nicht verbreitet. Ohne solch eine Verinnerlichung im alltäglichen Handeln der betroffenen Akteure werden diese ihre Aufgaben aber nicht kompetent und effizient durchführen können.

Der vorliegende Aufsatz versteht sich als konkreter Vorschlag, wie im gemeinnützigen Sektor ein nachhaltiger Rahmen für größere Effektivität geschaffen und gleichzeitig ein Bewusstseinswandel der darin agierenden Personen bewirkt werden kann. Gemeinnützige oder Nonprofit-Organisationen verfolgen mit privaten Beiträgen ideelle Ziele, die sich am Gemeinwohl orientieren. Das Spektrum reicht dabei von Freizeit-, Sport- und Kulturvereinen, lokalen Initiativen und Stiftungen über Wohlfahrtsverbände und international tätige Hilfsorganisationen bis zu Kultur- und Bildungsinstitutionen und Kindertagesstätten in freier Trägerschaft. Da sie in Bezug auf ihre Größe, Aufgabenstellung, ihr Selbstverständnis und ihren organisatorischen Aufbau höchst unterschiedlich sind, wird der Begriff ‚gemeinnützige Akteure’ für diese Arbeit auf kleine und mittelgroße Institutionen, die sich durch Spenden, Mitgliederbeiträge, Vermögenserträge und die Arbeit von Ehrenamtlichen finanzieren, eingegrenzt.

Exemplarisch soll an der Institution einer ‘Allianz für Tanz in Schulen’, bestehend aus verschiedenen gemeinnützigen Tanzinitiativen in einer Region, dargestellt werden, welche

Elemente ein Konzept für einen Wandel zu größerer Effektivität enthalten kann. Die angesprochenen Tanzinitiativen müssen sich in dreifacher Hinsicht fundamental umstellen:

Erstens wird es immer unwahrscheinlicher, dass Kommune oder Land privat initiierte gemeinnützige Projekte als öffentliche Aufgabe übernehmen und dauerhaft finanzieren. Angesichts der finanziellen Realitäten in Bildung und Kultur wäre es geradezu leichtsinnig, sich vor allem in diesen Bereichen weiterhin auf die Exit-Strategie ‚öffentliche Hand' zu verlassen. Dennoch verfügen die wenigsten gemeinnützigen Akteure über eine nachhaltige Finanzierungsstrategie: ihre Existenz ist nach wie vor von den Ausgabeprioritäten eines einzigen Geldgebers, dem Staat, abhängig.[1]

Zweitens artikuliert sich im Bereich Tanz die eingangs genannte Problematik besonders scharf, da diese Kunstform keine prioritäre Stellung bei der Allokation weder von staatlichen noch von privaten Geldern einnimmt. Umso stärker sind daher gerade die Tanzinitiativen gefordert, betriebswirtschaftlich professionell zu arbeiten, um in der sich permanent verschärfenden Situation zu überleben.

Drittens haben Geldgeber, ob es sich nun um öffentliche oder private Stifter, Spender oder Mitglieder eines gemeinnützigen Vereins handelt, ein Anrecht darauf, dass die finanziell geförderten Aufgaben in nachvollziehbarer Weise effizient und mit Blick auf die zu erzielende soziale Wirkung eingesetzt werden. Wie ein traditioneller Unternehmer seine Geldgeber von seiner Idee überzeugen und möglichst rasch durch entsprechende Erlöse rechtfertigen muss, werden Organisationen mit Gemeinnützigkeitsstatus zukünftig zunehmend einem Legitimierungsbedarf unterliegen.[2] International geführte Debatten unter den Stichworten „soziale Rechenschaftslegung und Verantwortung" (*social accountability*) sowie der auch in Deutschland allmählich spürbare *Venture Philanthropy*-Wind sind dafür deutliche Anzeichen.

Die dargestellten gesellschaftlichen Prozesse bringen zunehmend die Ineffizienzen gemeinnütziger Arbeit an die Oberfläche. Um chronische Schwächen wie unzureichende Ressourcenausstattung und Partikularismus auszugleichen, müssten sich gemeinnützige Organisationen bei besonders ambitionierten Anliegen zusammentun, um die erforderliche kritische Masse erzielen können.[3] Horizontale Vernetzung ist eine Frage der Effektivität – dennoch findet sie kaum statt: Viele kleine Akteure kümmern sich um viele große Probleme. Gemessen an der Komplexität und Größe der Aufgabe stellen sich die Organisationen hohe

[1] Priller/Zimmer, 2001, 3
[2] vgl. Rüegg-Stürm, 2005, 3
[3] Der Partikularismus bezieht sich z.B. auf die inhärente Beliebigkeit gemeinnütziger Organisationen und ihrer Förderer bei der Auswahl ihrer Themen und Zielgruppen. Dies kann dazu führen, dass bestimmte Bereiche überproportional gefördert und andere außer Acht gelassen werden. vgl. Anheier/Then/Schröer/Hippel, 2006, 18

Ansprüche an ihr eigenes Leistungsvermögen. Die unten vorgestellte Situation, in der sich kleine gemeinnützige Vereine darum bemühen, Tanz in den Schulunterricht zu integrieren, ist repräsentativ.

Dabei fehlt es nicht etwa an Hilfestellungen für erfolgreiches Kooperationsmanagement. Die Literatur hält auch für den gemeinnützigen Sektor ausführliche Handlungsempfehlungen für jede Phase des Partnerschaftszyklus bereit.[4] Kritisch anzumerken ist die durchgängige Unterstellung, dass die Akteure kooperieren möchten. Dabei liegt das Grundproblem im gemeinnützigen Sektor darin, dass es gar nicht erst dazu kommt!

Getragen von hoch engagierten und idealistischen Persönlichkeiten, die über viel Fachwissen verfügen aber betriebswirtschaftlich wenig professionell arbeiten, werden die Erfordernisse eines effektiven Managements und ökonomische Überlegungen kaum erkannt. Die Initiative, sich wirksam mit Gleichgesinnten zu vernetzen, d.h. die eigene Handlungsfreiheit zugunsten einer optimalen Zweckverwirklichung maßgeblich einzuschränken, kann und wird daher selten von den Beteiligten selbst kommen.

Die zentralen Fragestellungen dieses Aufsatzes lauten somit: Wie müssen in einem ersten Schritt die Rahmenbedingungen beschaffen sein, damit es zu einer Vernetzung im gemeinnützigen Sektor kommt? Wie muss in einem zweiten Schritt eine Allianz konfiguriert und gesteuert werden, damit sie - trotz der allgegenwärtigen psychologischen Abwehrhaltung gegen Aspekte eines professionellen Managements - eine von den Akteuren akzeptierte, echte Hilfestellung auf dem schwierigen Weg sozialer Veränderung bietet?

2. Kooperationen im gemeinnützigen Sektor

Immer dann, wenn bei einem besonders ambitionierten Vorhaben die Ressourcen eines Einzelnen nicht ausreichen, kann durch die gezielte Kooperation mit Gleichgesinnten die zur Zielerreichung erforderliche Schlagkraft entwickelt werden. Ausschlaggebend ist hier das Prinzip der Hebelwirkung, die bei einer Zusammenlegung von Ressourcen nicht nur zu einem bloßen Aufaddieren der einzelnen Partnerpotenziale führt, sondern zu einer Faktorwirkung größer als zwei.[5] Dies gilt für Organisationen des gemeinnützigen Sektors genauso wie für Unternehmen des Wirtschaftsektors.

[4] Zum Beispiel Freyer: 2005; Tennyson: 2003; Arsenault: 1998
[5] vgl. Töpfer, 1992, 173

2.1. Kooperationen im gemeinnützigen Sektor sind unattraktiv

Dass gemeinnützige Akteure sich kaum untereinander effektiv vernetzen, liegt in der Kombination zweier struktureller Eigenschaften des Sektors: Es gibt dafür keine existentielle Notwendigkeit, und es gibt zu viele Nicht-Anreize. Insofern kann man von der Abwesenheit sowohl von Push- als auch von Pull-Faktoren sprechen. Darüber hinaus fehlt es akut an Betriebskapital, das für die durch Kooperationen entstehende Mehrarbeit benötigt wird.

2.1.1. Keine Push-Faktoren

Anders als bei Unternehmen, deren interne und externe Finanzierung von ihrem Gewinnpotential bestimmt wird, hängt die Einnahme von Fördergeldern bei gemeinnützigen Organisationen üblicherweise nicht vom Grad der Effektivität ab. Abgesehen davon, dass die Auflösung einer gemeinnützigen Organisation ohnehin in den meisten Fällen zwar ein hoher emotionaler aber nicht die eigene Existenz bedrohender Verlust für die Gründer bedeutet, handeln gemeinnützige Akteure damit in Abwesenheit eines unternehmerischen Risikos.

Dies manifestiert sich darin, dass gemeinnützige Vereine und Stiftungen keiner Publizitätspflicht unterliegen. Für den Gesetzgeber spielt die Effektivitäts-Frage, also auch die nach dem Grad der Vernetzung, keine Rolle. Erstaunlicherweise sind aber auch private Geldgeber nicht wirklich daran interessiert, im Sinne eines Qualitätsmanagements aussagekräftige Leistungs- und Ergebnisberichte einzufordern, auszuwerten und davon ihre weiteren Förderungsprioritäten abhängig zu machen. Nach Erfahrung der Autorin bleiben selbst die im Vergleich zu hiesigen Verhältnissen als wesentlich professioneller geltenden amerikanischen Förderer hinter ihrem Ruf zurück.

Die Ursache dafür liegt in der generell schweren Messbarkeit gemeinnützigen Handelns. Die eindeutige Zuschreibung von positiven oder negativen Ergebnissen auf eine einzelne Organisation ist problematisch; darüber hinaus zeigt sich die gesellschaftliche Wirkung meist erst nach Jahrzehnten.

Ausschlaggebend für die vermeintliche Nachsicht ist häufig aber auch die Vorstellung, man habe mit der Finanzierung schon ausreichend Gutes getan. Während es dem Staat primär um die Unterstützung einer pluralistischen und lebendigen Bürgergesellschaft geht, erscheint privaten Geldgebern penibles Nachfragen fast unschicklich, „wenn es doch um Kinder/Armut/ Tiere geht“ und Förderempfänger nicht selten pikiert darauf verweisen, „man mache die Arbeit schließlich ehrenamtlich“. Eine Zurückhaltung an dieser Stelle ist zwar nachvollziehbar aber im Hinblick auf die gesellschaftliche Wirkung nicht hinreichend. Wird ignoriert, dass die Leistungsfähigkeit der geförderten Organisation alleine nicht ausreicht, um eine tatsächliche

Veränderung, z.B. Befähigung von Kindern durch Tanz, herbeizuführen, besteht die Gefahr, dass das Geld, unabhängig von der Höhe des Betrages, verpufft. Geht man noch einen Schritt weiter, muss man feststellen, dass damit die steuerliche Abzugsfähigkeit von Spenden an gemeinnützige Institutionen nicht gerechtfertigt ist.

2.1.2. Keine Pull-Faktoren

Die Vorstellung, sich mit anderen Mitstreitern zu vernetzen, ist darüber hinaus für viele gemeinnützige Akteure unattraktiv. Zum einem herrscht unter ihnen ein harter Kampf um vor allem öffentliche Zuwendungen. Jede weitere Initiative ist in erster Linie kein Partner in gemeinsamer Sache, sondern schlicht ein Wettbewerber, der das Kuchenstück verkleinert.

Zum anderen haben viele Akteure in dem gemeinnützigen Zweck eine Lebensaufgabe gefunden, für die sie häufig ehrenamtlich ihre gesamte Freizeit opfern. Teilaufgaben zu delegieren und sich zugunsten des übergeordneten Ziels an andere Initiativen anzupassen, stellt in diesem hoch emotionalen Bereich eine nicht zu unterschätzende Hemmschwelle dar.

Doch selbst wenn der Wille zur horizontalen Vernetzung besteht, belohnt der Sektor diese Einsicht kaum. Aufgrund der fehlenden Publizitätspflicht ist nicht bekannt wie viel Kapital gebunden ist, welche Förderansätze besonders effektiv sind und wer zu welchem Thema in diesem Feld arbeitet. So ist z.B. die Gesamtzahl gemeinnütziger Vereine unbekannt, da jede Kommunalverwaltung und jeder Bezirk ihre eigenen Einrichtungen pflegen, es bisher keine Erhebung gibt. Eine effiziente Partnersuche und Beobachtung des Umfeldes ist damit praktisch nicht möglich. Überflüssig zu sagen, dass diese Intransparenz in dem oben beschriebenen Wettbewerb um Fördermittel nicht unwillkommen ist.

2.1.3. Kein Betriebskapital

Eine qualitativ gute Arbeitsbeziehung mit Partnern aufzubauen und die Zusammenarbeit erfolgreich zu pflegen, darin sind sich die Experten einig, erfordert erheblichen zusätzlichen Verwaltungsaufwand. Die chronische Ressourcenknappheit, gepaart mit einer verkehrten Ressourcenallokation aufgrund fehlender betriebswirtschaftlicher Kenntnisse, sind daher weitere Ursachen, weshalb es kaum zu effektiven Kooperationen in diesem Sektor kommt.

So findet sich nahezu durchgängig die folgenschwere Überzeugung, dass für administrative Funktionen bereitgestellte Gelder dem guten Zweck unrechtmäßig entzogen werden. Ab einer bestimmten Größe kann ein Vorhaben aber nicht mehr sachgerecht bewältigt werden, ohne dass Werbe- und Verwaltungskosten für Finanzierung (Einwerbung von Spenden,

Sponsoren, Zustiftungen), sachgerechte Bezahlung und Weiterbildung der Mitarbeiter, strategische Planung, Rechnungswesen, Controlling und Evaluation bereitgestellt werden.[6]

Ohne bereits am Anfang für ausreichende finanzielle Reserven zu sorgen, die die allgemeinen Betriebskosten für mindestens fünf Jahre decken, statt „von der Hand im Mund [zu leben] und jedem Jahresende mit Verzweiflung entgegenzusehen", wird es kaum einer Organisation gelingen, die „Phase des Überlebenskampfes" zu überwinden, geschweige denn einen nachhaltigen Einfluss auf das Gemeinwesen auszuüben.[7] Dies gilt unabhängig davon, wie schnell die Klientenbasis wächst und mit wie viel Energie und Zeitaufwand die Arbeit verrichtet wird. Darin unterscheiden sich gemeinnützige Organisationen nicht von Wirtschaftsbetrieben.

Selbst wenn jedoch die Notwendigkeit einer effektiven Verwaltung erkannt wird, fehlt dafür das Geld. Die Einwerbung von Mitteln für betriebliche Zwecke ist schwer – vor allem dann, wenn einige Organisationen mit gedruckten Hinweise wie „Jeder gespendete Euro kommt ihren Schützlingen zugute, kein Cent wird für Verwaltungsaufgaben zweckentfremdet" die Illusion einer kostenlosen Verwaltung stützen.[8] Die durchaus berechtigte Befürchtung, dass gestiftete Gelder in unverhältnismäßiger Höhe in der Bürokratie versickern können, ändert aber nichts an dem Umstand, dass ohne Betriebskapital Organisationen die Luft zum Atmen genommen wird. Aus diesem Grund ist es essentiell, Transparenz durch eine gute Finanzbuchhaltung zu schaffen, anhand derer der Mitteleinsatz für alle nachvollziehbar gemacht wird (s. Kapitel 2.1.1 und 5.4.2).

2.2. Kooperationsform strategische Allianz

Von den vielen Kooperationsformen, die für eine institutionelle Zusammenarbeit zur Verfügung stehen, ist bei ambitionierten gemeinnützigen Anliegen die strategische Allianz besonders geeignet. Aufgrund ihrer externen Steuerung bei gleichzeitiger Bewahrung der rechtlichen und wirtschaftlichen Eigenständigkeit der Partner ist sie die ideale Form, um einerseits die Pluralität des Angebots zu bewahren und andererseits dem Umstand Rechnung zu tragen, dass die Akteure miteinander im Wettbewerb stehen, obgleich sie sich komplementär ergänzen.

Bronder/Pritzl sprechen von einer strategischen Allianz, „wenn Wertschöpfungsaktivitäten zwischen mindestens zwei Unternehmen unter Verfolgung kompatibler Ziele zu einer Art Kompetenzgeflecht verknüpft werden, das zur Erhaltung und/oder Erzielung bedeutender

[6] Dies fordert auch das Deutsche Zentralinstitut für Soziale Fragen in einer Pressemitteilung. vgl. DZI, 2006, 1
[7] Der Lebenszyklus gemeinnütziger Organisationen kann in drei Phasen gegliedert werden: ‚Startphase', ‚Überlebenskampf' und die ‚Organisation kann sich selbst tragen'. vgl. Transatlantic Community Foundations Network, 2003, E24
[8] Broschüre der Leberecht-Stiftung

Wettbewerbsvorteile dient".[9] Übertragen auf den gemeinnützigen Sektor muss der Wettbewerbsvorteil durch die soziale Zieldimension der optimalen und nachhaltigen Zweckverwirklichung ersetzt werden.

Grundlagen sind Vereinbarungen der einzelnen Partner, strategische Ressourcen dauerhaft oder zumindest langfristig gemeinsam zu nutzen oder zu erbringen sowie ihre jeweiligen Aktivitäten aufeinander abzustimmen. Bei den Ressourcen kann es sich dabei um finanzielle oder personelle Ressourcen, Technologien oder Wissen handeln. Für die chronisch unterfinanzierten Akteure ist die Möglichkeit der Kostenverteilung auf mehrere Schultern ein zentraler Aspekt.

Typologisch können strategische Allianzen beispielsweise in horizontale (zur Erweiterung des Angebots) oder vertikale (entlang der Wertschöpfungsketten) Allianzen unterschieden werden. Loos und Theling differenzieren darüber hinaus zwischen Closing Gap-Allianzen, die dem Schließen von Kompetenzlücken dienen, und Critical Mass-Allianzen, die dem Auf- oder Ausbau eigener Kompetenzen dienen.[10]

Schaubild 1 Typen strategischer Allianzen

	Closing Gap-Allianz	Critical Mass-Allianz
Kooperationsziel	Kompetenzlücken wechselseitig schließen	Neue Kompetenzen aufbauen
Lernphilosophie	Lernen voneinander	Lernen miteinander
Arbeitsteilung	Selektive Übernahme von Teilfunktionen	Gemeinsame Erledigung aller Teilfunktionen
Kooperationsdauer	Zeitlich begrenzt	Eher langfristig
Kooperationsverhalten	Eher offensiv	Eher defensiv

Nach: Loos/Theling, 2004, 15

Es wird zu prüfen sein, welche Form der strategischen Allianz für die hier dargestellten gemeinnützigen Organisationen besonders zielführend ist.

3. Hypothesen

Aus der obigen Analyse lassen sich zwei Hypothesen ableiten: Die Initiative, effektiv miteinander zu kooperieren wird selten von den gemeinnützigen Akteuren selbst kommen. Vernetzung kommt deshalb nur durch Impulse von Außen zustanden und zwar über den

[9] Bronder/Pritzl, 1991, 44
[10] vgl. Loos/Theling, 2004, 15

Hebel der Mittelvergabe (Schaffung eines Push-Faktors) und der richtigen Anreize (Pull-Faktoren).

Damit wendet sich der Blick auf ein anderes Glied in der Wertschöpfungskette gemeinnütziger Arbeit: die Finanzierung, und damit auf Geldgeber. Je selbstverständlicher es wird, dass sie ihre Holschuld einlösen, indem sie regelmäßig nach der sozialen Wirkung der Arbeit fragen bzw. durch die Bereitstellung von Fördermitteln für das ‚capacity building' selbst effektiv handeln, desto eher wird es gelingen, den notwendigen Bewusstseinswandel der Akteure herbeizuführen und die bestehenden Nachhaltigkeitslücken im gemeinnützigen Sektor zu schließen. "Grantmakers are only successful to the extent that their grantees achieve meaningful results" ist die Maxime von ‚Grantmakers for Effective Organizations', einem amerikanischen Stifterverbandes.[11] Wer nicht bewusst danach handelt, lügt sich in die eigene und die des anderen Tasche.

Daraus leitet sich die zweite Hypothese ab: Eine effektive Vernetzung im Sinne einer strategischen Allianz gelingt nur, wenn diese professionell gesteuert wird, und zwar von einem Koordinator, der bei einem Hauptgeldgeber angesiedelt ist und die Beteiligten rein technisch-administrativ unterstützt.

4. Situationsanalyse

Ein Konzept für eine nachhaltige Sicherung gemeinnütziger Arbeit wurde an einem praktischen Beispiel, dem Bereich ‚Tanz in Schulen' entwickelt. Konkreter Anlass war die Überlegung eines Geldgebers, Mittel aus einer Erbschaft für diesen Zweck in einer Region bereitzustellen. Der Auftrag lautete, ein Konzept für die Mittelverwendung zu entwerfen unter der Bedingung, dass die Akteure vernetzt arbeiten, der Geldgeber die Federführung über die Mittelverwendung behält und weitere Drittmittel eingeworben werden.

4.1. Einordnung des Themas Tanz in Schulen

Tanz in Schulen findet vor allem seit dem erfolgreichen Dokumentarfilm ‚Rhythm is it!' (Thomas Grube, 2003) eine breite Zustimmung. Die mit dem deutschen Filmpreis 2005 ausgezeichnete Kinoproduktion dokumentiert ein Tanzprojekt, das die Berliner Philharmoniker und der Choreograph Royston Maldoom mit über 200 Schülern einer Berliner Hauptschule durchführten und die Möglichkeiten von Tanzunterricht in eindringlicher Weise demonstrierte.

[11] Grantmakers for Effective Organizations, 2006a

Das öffentliche Interesse an der Einbindung von Tanz in den Unterricht an allgemein bildenden Schulen besteht seither auf bildungs- und kulturpolitischer Ebene. Aufgrund der Erfahrungen im Bildungswesen der Niederlande, in Großbritannien und Frankreich werden die kreativen und technischen Anforderungen von Tanz als ein Weg gesehen, Konzentrationsvermögen, soziale Kompetenz und Körperbewusstsein bei Kindern und Jugendlichen zu stärken sowie gesundheitliche Probleme abzubauen.[12]

Kulturpolitisch wird die Integration von künstlerischem Tanz im Schulunterricht unter dem übergeordneten Themenkomplex ‚kulturelle Bildung von Kindern' diskutiert. Denn laut einer Studie des ‚Deutschen Zentrums für Kulturforschung' ist die heutige Jugend vor allem in ihrem auditiven Kunstverständnis deutlich an der Massenkultur ausgerichtet und der überwiegende Teil beschäftigt sich kaum mit Hochkultur.[13] Dieser Zustand führt möglicherweise in wenigen Jahrzehnten zu einer Legitimationskrise aller subventionierten Kulturinstitutionen bzw. konterkariert die geforderte stärkere Eigenfinanzierung derselben.

4.2. Keine Nachhaltigkeit aufgrund fehlender Finanzierungskonzepte

Pilotprojekte zur Integration von Tanz in Schulen gibt es in 11 Bundesländern. 2005 schlossen sich die verschiedenen Akteure zu einer Bundesinitiative Tanz in Schulen zusammen, um dem gegenseitigen Erfahrungsaustausch zu fördern. Bislang sind alle Initiativen ausnahmslos von öffentlichen Zuschüssen der Bildungs- und Kulturverwaltungen auf Landes- und Kommunalebene abhängig.

Die Bundesinitiative veröffentlichte kürzlich eine Publikation, die den Stand und die Perspektiven des Themas dokumentiert. Bemerkenswert ist, dass sie sehr konkrete Integrationsstrategien in die bestehenden Lehrpläne aber keinen einzigen Vorschlag enthält, wie dies finanziert werden soll. Das folgende Zitat zeigt, wie auch hier die traditionelle Erwartung, der Staat werde sich nach einer Pilotphase dieses Themas annehmen, vorherrscht: „Einer verstärkten Einbindung von ästhetisch-künstlerischem Lernen in Schulen muß [sic] nicht zuletzt politisch und finanziell Rechnung getragen werden!"[14]

Wie eingangs erläutert, steht diese Option aber praktisch nicht mehr zur Verfügung. Gleichzeitig ist Tanz in Schulen ein Bildungsthema mit dem Charakter eines öffentlichen Gutes und wird somit nie vollständig am Markt finanziert werden können. Es ist daher

[12] vgl. Augsburg, 2004, 1
[13] vgl. Keuchel, 2005, 22
[14] Müller/Schneeweiss, 2006, 17

notwendig, dass Strukturen aufgebaut werden, die sich auf eine Mischfinanzierung durch Stiftungen, Spenden, Gebühren, öffentliche Hand und Mitgliedsbeiträge stützen. Sind die Akteure nicht in der Lage, ein gutes Konzept im Sinne eines Businessplans zur nachhaltigen Sicherung des Themas vorzulegen, bzw. wird dies parallel nicht von privaten und öffentlichen Geldgebern eingefordert, müssen sich beide Seiten darauf einstellen, dass es das Thema ‚Tanz in Schulen' in einigen Jahren nicht mehr gibt – unabhängig von der Höhe des gegenwärtigen Förderbetrages.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die im gesamten Themenbereich anstehenden Aufgaben in erster Line ökonomischer und nicht inhaltlicher Natur sind. Über die Richtigkeit von Tanzunterricht bei Kindern und Jugendlichen besteht, trotz eines noch ausbleibenden wissenschaftlichen Nachweises, unter allen Stakeholdern Konsens. Auch die Integrationsmöglichkeiten von Tanz in die bestehenden Lehrpläne wurden bereits hinreichend ausgelotet.[15]

Stattdessen geht es erstens darum, die jetzige Position der Akteure zu stärken, also dafür zu sorgen, dass der Tanzunterricht in Schulklassen, in denen Tanz bereits fest etabliert ist, auf einem qualitativ hohen Niveau weiterhin durchgeführt werden kann. Zweitens gilt es, regionale Skalierungstrategien zu entwickeln, um das Tanzangebot auf weitere Schulen auszudehnen (Kultur und Bildung ist in Deutschland Ländersache). Gemäß der Ansoff-Matrix geht es nun um die Entwicklung von Wachstumsstrategien in einem bestehenden Markt mit bestehenden Produkten (Markt-Durchdringung).

4.3. Regionale Initiativen in der Überlebensphase

Dem stehen in der untersuchten Region einige Hindernisse entgegen. Für den Ausbau der Projekte aus eigener Kraft fehlen die finanziellen und personellen Ressourcen: Organisatorische Aufgaben werden ausnahmslos von den Tänzerinnen selbst neben ihrer Lehrtätigkeit übernommen. Wo die Zahl der ehrenamtlichen Mitarbeiter überwiegt, sind diese teilweise an ihren Belastungsgrenzen angelangt, da sie anderen Tätigkeiten nachgehen müssen, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten. Aufgrund ihres exzellenten Rufs befinden sich 50 Schulen auf der Warteliste, die aber nicht bedient werden können, da die zur Expansion erforderlichen Ressourcen für Investitionen (Lehrmaterialien) und Ausgaben (Bezahlung weiterer Lehrkräfte und Vollzeitstelle für Verwaltung) nicht vorhanden sind. In anderen Fällen werden Workshops ohne strategische Planung und auf den Zuruf einzelner Klassen durchgeführt. Um Tanz aber als einen festen Bestandteil der kulturellen Bildung zu

[15] vgl. Müller/Schneeweis, 2006, Dokumentation der Bundesinitiative Tanz in Schulen

verankern, reicht eine einmalige Teilnahme eines Kindes an einem Tanz-Workshop nicht aus.

Effektives Fundraising und Managementkenntisse sind nirgendwo vorhanden. Eine Einstellung der öffentlichen Fördermittel würde das sofortige Ende aller Initiativen bedeuten. Ein regionaler Zusammenschluss aller Akteure, die bislang in Parallelstrukturen an dem gleichen Ziel arbeiten, in eine strategische Allianz liegt somit auf der Hand.[16]

4.4. Förderangebot als Katalysator für Probleme des Sektors

Schon früh kristallisierten sich die potentiellen Fallstricke einer effektiven Vernetzung heraus. So wurde erstens offensichtlich, dass eine fortan enge Kooperation in einer strategischen Allianz potentiell problematisch ist.

Zitat 1:
Eine Initiative nahm sofort Abstand von der Erweiterung der Allianz auf weitere in der Region aktive Akteure, als klar wurde, dass sich dadurch der eigene Anteil an der Erbschaft möglicherweise verringern würde. „Wir reden ja schon so untereinander, das reicht doch aus."

Zitat 2:
Zwischen praktisch allen Akteuren besteht eine mehr oder minder ausgeprägte psychologische Abwehrhaltung untereinander, hinter der im Zweifel das eigentliche Ziel, die Zweckverwirklichung, verschwindet.

Zweitens wurde klar, dass die Erfordernisse eines professionellen Managements nur so lange erkannt wurden, so lange dies nichts kostete. Als allmählich deutlich wurde, dass ein bezahlter Koordinator, der sich um strategische Planung, Kooperationsmanagement, Fundraising, Controlling, etc. kümmert, Bestandteil des Konzeptes werden sollte, nahm das Verständnis dafür sogleich ab.

Zitat 1:
„Wir bekommen das Geld doch ohnehin, weshalb sollen wir dann jemanden bezahlen, der Fundraising macht?"

Zitat 2:
„Wir brauchen keinen bezahlten Koordinator, um uns zu vernetzen. Das können wir selbst und außerdem arbeiten wir doch auch alle ehrenamtlich oder für wenige hundert Euro!"

Zitat 3
„Dafür haben wir kein Geld. Das Geld soll doch den Kindern zu Gute kommen!"

[16] Sowohl Kultur als auch Bildung sind in Deutschland Ländersache, weshalb eine bundesweite Allianz weniger sinnvoll wäre-

5. Handlungsempfehlungen

Der Auftrag an eine 'Allianz für Tanz in Schulen' musste in Anbetracht der obigen Erfahrung daher in zwei zeitlich aufeinander folgende Aufgabenstellungen geteilt werden: Als erstes muss und zwar in rein betriebswirtschaftlicher Hinsicht, die interne Leistungsstärke der einzelnen Organisationen erhöht werden um dafür zu sorgen, dass der Tanzunterricht in Schulklassen, in denen Tanz bereits fest etabliert ist, auf einem qualitativ hohen Niveau weiterhin durchgeführt werden kann. Damit hätte die Allianz in der ersten Phase den Charakter einer Closing-Gap-Allianz, in der die jeweiligen Kernkompetenzen zusammengeführt werden und durch ein aktives Kooperationsmanagement die Grundlagen für eine effektive Zusammenarbeit geschaffen werden (Kapitel 2.2). Erst wenn diese geschaffen sind, kann man in die zweite und langfristige Phase der Markt-Durchdringung übergehen.[17]

5.1. Vorteile einer regionalen 'Allianz für Tanz in Schulen'

Die heutigen Kooperationsaktivitäten der Akteure beschränken sich auf den rein inhaltlichen Austausch und ein stillschweigendes Übereinkommen über Gebietsaufteilungen. Insofern ist es notwendig, möglichst vor dem ersten Zusammentreffen den potentiellen Partnern einzeln und anschaulich darzulegen, welche konkreten Vorteile sich für jeden aus einer Allianz ergeben. Die praktische Arbeit hat gezeigt, dass diese Überzeugungsarbeit nicht nur unaufhörlich, sondern äußerst behutsam geleistet werden muss. So muss unbedingt die für viele gemeinnützige Akteure negative Konnotation bestimmter Managementbegriffe, wie Stärken- und Schwächenanalyse, antizipiert werden.

5.1.1. Erhöhung der Glaubwürdigkeit durch Einheit in der Vielfalt

Zunächst einmal gewinnt durch ein gemeinsames Auftreten in einer Allianz das Anliegen ‚Tanz in Schulen' erheblich an Glaubwürdigkeit gegenüber den relevanten Zielgruppen Schulen, Eltern, Politik und Geldgeber. Den Nutzern wird ein klarer Überblick über die verschiedenen regionalen Angebote und deren Schwerpunkte geboten. Zusätzlich wird die Beantragung öffentlicher Mittel vereinfacht. Zurzeit bekommen die öffentlichen Dienststellen von mehreren Seiten Förderanfragen zum gleichen Thema. Unkoordinierte Mehrfachansprachen können im Zweifel dazu führen, dass keine Initiative Geld erhält.

[17] Dieser im Rahmen eines MBA-Studiums verfasste Aufsatz behandelt ausschließlich die Phase des Kompetenzaufbaus. Bei der anschließenden Marktdurchdringung muss die politische Ebene in die Strategiebildung mit einbezogen werden. Bisher befinden sich die Initiativen in der untersuchten Region ausschließlich im Verantwortungsbereich der Kulturverwaltung. Ohne ein interdisziplinäres Vorgehen mit dem Bildungsbereich hat die Unternehmung aber keine Aussicht auf Erfolg.

5.1.2. Ökonomischer Mehrwert für Initiativen durch Kostenteilung

Allen Tanzinitiativen fehlt ein professionelles Management, für das sie bisher keine finanziellen und personellen Ressourcen abstellen konnten oder wollten. Da sie sich in der gleichen strategischen Gruppe befinden, ist ein Großteil der anfallenden Verwaltungsaufgaben deckungsgleich und könnte insofern zusammengeführt werden. Dies betrifft insbesondere Funktionen wie strategische Planung, internes und externes Rechnungswesen, Controlling, Fundraising und Marketing (Erzeugung von Druckmaterial). Die Kosten für die benötigte Managementstelle und Marketing würden sich damit für jede Organisation halbieren bzw. könnten durch die Schaffung einer vom Geldgeber finanzierten Allianzkoordinationsstelle ganz entfallen.

Dass die aus dem Erbschaftsvermögen gezahlten Personalkosten eines Managers nicht Geld entziehen, wie von allen Beteiligten geargwöhnt, sondern im Gegenteil das Grundstockvermögen länger erhalten wird, kann an einer Equity Burn Rate-Rechnung demonstriert werden. Verglichen wird jeweils, nach wie viel Jahren das zur Verfügung gestellte Vermögen aufgebraucht wird. Dazu nimmt man zunächst an, dass der jährliche Finanzbedarf aller Initiativen zu höchstens 2/3 aus der Erbschaft und zu mindestens 1/3 aus Drittmitteln gedeckt wird, die von einem bezahlten Koordinator eingeworben werden. Die gleiche Kalkulation wird anschließend durchgeführt, in dem nun eine direkte Auszahlung des Geldes an die Initiativen angenommen wird, also eine hundertprozentige Deckung des jährlichen Finanzbedarfs abzüglich der Personalkosten eines Managers. Durch diese direkte Gegenüberstellung leuchtet es schnell ein, dass im zweiten Fall das Vermögen wesentlich schneller aufgebraucht ist, da die Drittmitteleinwerbung entfällt.

5.1.3. Sicherung der Nachhaltigkeit durch sachgerechte Start-Up Investition

Darüber hinaus muss man unter den gegebenen Umständen davon ausgehen, dass bei einer direkten Auszahlung eine nachhaltige Wirkung der Arbeit nicht gewährleistet ist, wie in Kapitel 4.2 ausführlich dargelegt wurde.

Expertenmeinungen zufolge benötigen Nonprofit-Organisationen in der Regel zehn Jahre, bis sich selbst tragen können, das heißt ein Vermögen aufgebaut haben, das ausreichend Mittel zur Finanzierung der Verwaltungskosten aufbringt.[18] Es erfordert beträchtliche finanzielle und personelle Ressourcen, um eine Organisation aufzubauen, den Betrieb aufrecht zu erhalten und noch mehr Ressourcen, um Wachstum zu finanzieren. Wenn sich Geldgeber dieser Tatsachen, die in der Wirtschaft selbstverständlich sind, nicht bewusst sind, riskieren sie, dass die Mittelempfänger am Ende der Förderung wieder genau dort stehen, wo sie zu Beginn gestanden haben.

[18] vgl. Transatlantic Community Foundations Network, 2003, E24f

Die Allianz kann diesen Effekt vermeiden, indem der Allianz-Koordinator als Start-Up-Investition eingesetzt wird: Seine Fundraising-Aktivitäten beschränken sich nicht nur auf Gelder für die direkte Zweckverwirklichung, sondern umfassen auch Zustiftungen zur Erhöhung des Vereins- bzw. Stiftungsvermögens der Initiativen. Damit schafft die Allianz bei den Initiativen ein Bewusstsein dafür, die Förderungsdauer als Zeitfenster zu verstehen, innerhalb dessen ein System für die langfristige Existenzsicherung danach aufgebaut werden sollte. Damit dies auch trotz der ‚Aversion' von Stiftern und Spendern gegen Förderung von Administration tatsächlich gelingt, kann er die Initiativen dabei unterstützen, ihre Budgetplanung auf die Basis einer Vollkostenrechnung zu stellen, die die Overheadkosten anteilig auf die einzelnen Projekte, z.B. eine Schule, verteilt.

Im Folgenden werden die für den Aufbau einer 'Allianz für Tanz in Schulen' zu treffenden Entscheidungen schrittweise erläutert.

5.2. Schritt 1: Formalisierungsgrad der strategischen Allianz

Welcher Formalisierungsgrad ist in Anbetracht der beschriebenen Hindernisse der beste für eine 'Allianz für Tanz in Schulen' im Besonderen, für Kooperationen im gemeinnützigen Sektor im Allgemeinen?

Die vertragsbasierte strategische Allianz scheint die beste Kooperationsform im gemeinnützigen Sektor, da sie ein ideales Verhältnis zwischen Flexibilität und Fixierung gewährleistet. Abgesehen davon, dass bei den unterschiedlichen finanziellen Verhältnissen der Initiativen die Gründung eines Joint Ventures ohnehin nicht in Frage käme, wird sich verständlicherweise jeder Geldgeber die Option offen halten wollen, bei Unzufriedenheit so einfach wie möglich aus dem Förderprojekt aussteigen zu können.

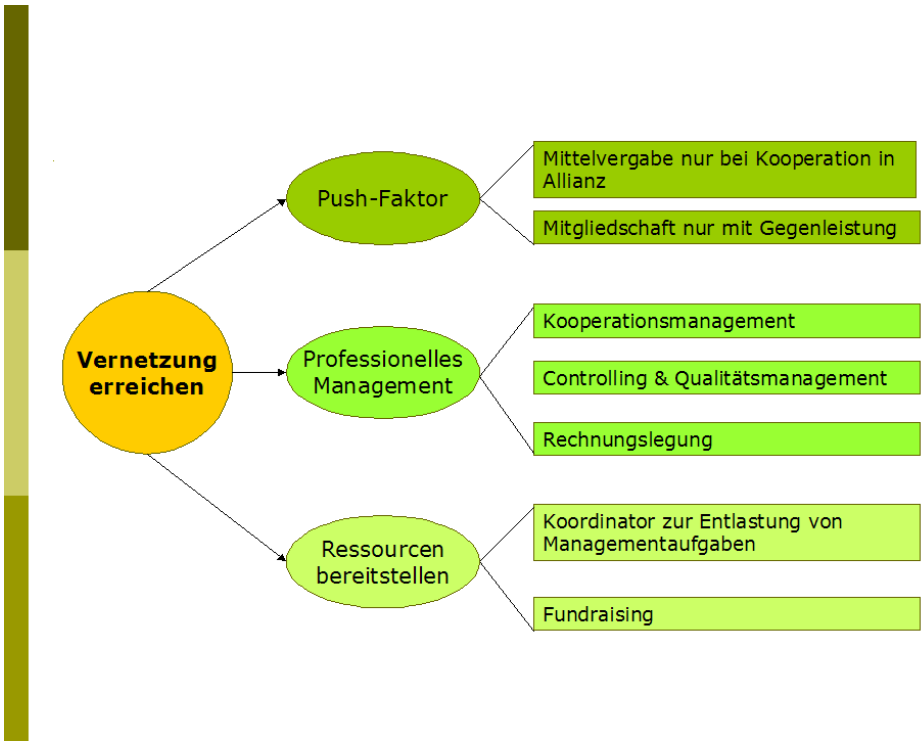
Einigen sich die Partner, über zivilrechtliche Verträge miteinander zu arbeiten, wird das Erbschaftsvermögen zwar faktisch dem Zweck Tanz in Schulen zur Verfügung gestellt, wird aber weiterhin vom Geldgeber verwaltet. Auf der anderen Seite hat das Unterschreiben von Verträgen etwas Rituelles, was der zukünftigen engen Zusammenarbeit nur förderlich sein kann. Bei Angelegenheiten, die die Verantwortlichkeiten betreffen, ist es außerdem ratsam, diese schriftlich zu fixieren.

5.3. Schritt 2: Zentrale Elemente der Kooperationsverträge

Wie können die gemeinnützigen Initiativen dazu gebracht werden in eine strategische Allianz einzutreten, in der sie sich vertraglich dazu verpflichten, einen Teil ihrer Entscheidungsautonomie zugunsten eines gemeinsamen Ziels aufzugeben?

Wie im Schaubild unten zu erkennen, ergibt sich eine Antwort auf diese Frage aus der dialektischen Aufhebung der Gründe für die Nicht-Vernetzung, nämlich durch die Kombination von Push-und Pull-Faktoren.

Schaubild 2 Effektive Vernetzung durch Push- und Pull-Faktoren



Quelle: Fatiah Bürkner

5.3.1. Nutzungsgebühr und Qualitätsdialoge (Push-Faktor)

Stellt der Geldgeber bei Vernetzung Mittel in Aussicht, wird es kaum jemanden geben, der nicht versichert, mit anderen zusammenzuarbeiten. Eine effektive Vernetzung im Sinne einer strategischen Allianz findet aber nur statt, wenn diese Forderung auch tatsächlich nachgehalten wird. Dies kann durch zwei Methoden erreicht werden.

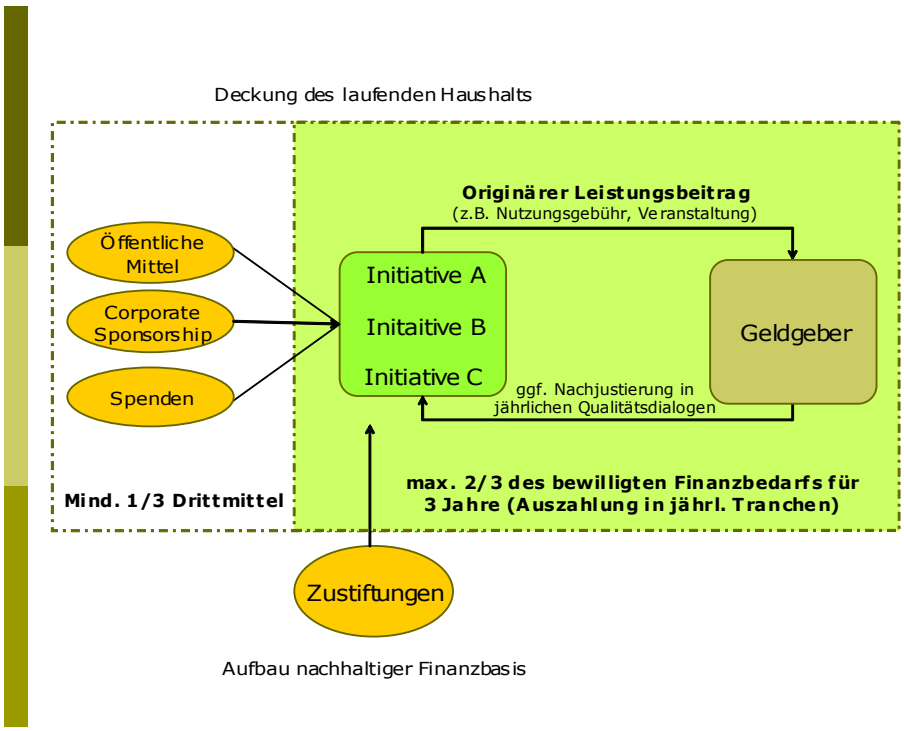
Zum einen ist dies die Erhebung einer ‚Nutzungsgebühr' als Gegenleistung für die Mittelvergabe. Dabei muss es sich bei der eingebrachten Währung nicht notwendigerweise um Geld handeln. Ein von Bleeke/Bull-Larsen/Ernst und Freyer als Erfolgsfaktor genannter paritätischer Leistungsbeitrag kann angesichts der großen Unterschiede in der Eigenkapitalausstattung im gemeinnützigen Sektor ohnehin nicht nur auf Geld basieren.[19] Unerlässlich ist hingegen, dass es sich um eine für die Organisation „knappe Ressource" handelt, zum Beispiel Zeit. Für die 'Allianz für Tanz in Schulen' wäre es sinnvoll, dass die

[19] vgl. Bleeke/Bull-Larsen/Ernst, 1992, 115 und Freyer, 2006, 595

Mitglieder verpflichtet werden, einmal pro Jahr eine gemeinsame große und kostenpflichtige Fachtagung oder Tanzvorstellung zu organisieren.

Die zweite Methode ist das regelmäßige Fortschrittscontrolling über die Mittelvergabe (Schaubild 3).

Schaubild 3 Fortschrittscontrolling über Methode der Mittelvergabe



Quelle: Fatiah Bürkner

Um den Initiativen ausreichend Planungssicherheit zu gewähren, wird die Förderungssumme je Initiative auf Grundlage des kumulierten Finanzbedarfs von drei Jahren festgelegt. [20] Für das erste Jahr basiert dieser auf einer Detailplanung, für das zweite und dritte Jahr auf einer Grobplanung. Der genehmigte Finanzbedarf jeder Initiative wird zu zwei Dritteln vom Geldgeber gedeckt. Das restliche Drittel muss durch Drittmittel finanziert werden.[21]

Die Auszahlung der Mittel erfolgt aber in jährlichen Tranchen und ihr tatsächlicher Betrag ist abhängig vom Ausgang der mit dem Geldgeber durchgeführten Qualitätsdialoge. Diese Qualitätsdialoge sind als Plattform für einen regelmäßigen, kritischen und unbürokratischen Dialog über operative Entscheidungen zu verstehen und sollen dabei helfen, die Qualität der mit Hilfe des Stiftergeldes erbrachten Leistungen sicherzustellen.[22] Hier darf es nicht darum gehen, dass die Förderung immer wieder in Frage gestellt wird. Scheitern muss gerade bei sozialen Projekten unbedingt erlaubt sein! So entwickeln sich vor allem große Projekte oft etwas anders als geplant, da zu Beginn nicht alle Unsicherheitsfaktoren antizipiert werden

[20] Die Vergabe von ‚multi-year grants' wird von GEO als zentrale Voraussetzung für die Effektivitätssteigerung gefordert. vgl. Grantmakers for Effective Organisations, 2006b, 2

[21] Experten empfehlen, sich bei der regelmäßigen Einwerbung von Drittmitteln nicht zu mehr als 1/3 auf Fundraising zu verlassen.

[22] Qualitätsdialoge werden erfolgreich als unbürokratische Managementhilfe in der Bertelsmann Stiftung eingesetzt.

können. Deshalb ist es wichtig, dass es während des gesamten Förderungszeitraums möglich ist zu diskutieren, ob eine Nachjustierung notwendig ist.

Ein zentraler Themenblock eines solchen Dialogs betrifft die Ziele des Projektes mit Fragen wie: Wie wird der Erfolg des Projektes definiert? Was ist der Projektstatus? Hier geht es nicht darum, den perfekten Indikator für die soziale Wirkung zu finden (den es ohnehin nicht gibt). Es geht darum, eine konsistente und intelligente Methode zu etablieren, damit der Stifter seine Fördermittel nicht mit dem quantitativen Output (z.B. Es konnten x Tanzworkshops durchgeführt werden), sondern mit der sozialen Wirkung (z.B. Das Selbstbewusstsein und soziale Miteinander der Kinder hat sich verbessert) in Verbindung bringen kann.

Ein anderer Themenblock umfasst die Ressourcenallokation: Sind die Annahmen, die wir für die Planung getroffen haben, noch richtig? Was sind realistische Prognosen für Kosten und Zeit im nächsten Jahr, um die Meilensteine zu erreichen? Reichen die vorhandenen Mittel des Geldgebers aus oder müssen noch Partner gesucht werden? [23] Nach und nach können die Institutionen auf diese Weise unterstützt werden, ihren Finanzbedarf für das jeweils folgende Jahr zu verfeinern und somit zu einer effizienteren und effektiveren Mittelverwendung zu kommen. Darüber hinaus sollten die in den Qualitätsdialogen aufgearbeiteten Datengrundlagen auch für das Fundraising verwendet werden, um potentiellen Geldgebern einen aussagekräftigen Überblick über den Projektfortschritt geben zu können.

5.3.2. Bereitstellung personeller Ressourcen (Pull-Faktor)

Eine Kooperation wird auf Dauer nur funktionieren, wenn für jeden Partner klar ist, was „im Verlaufe der Reise konkret für ihn rauskommt“. Es wäre sinnlos, ein System, wie oben beschrieben, einzurichten, wenn dieses von den Initiativen bloß als Zwang gesehen wird, dem sie sich fügen müssen, um an das Geld zu kommen.

Ein externer Koordinator der Allianz, der Aufgaben übernimmt, die sich die Initiativen selbst nicht leisten können, schafft hier die notwendigen Anreize (siehe 5.1.1 und 5.1.3). In diesem Zusammenhang gilt es immer wieder klarzustellen, dass es sich hier nicht um Eingriffe in die Selbstständigkeit und inhaltliche Entscheidungen handelt, sondern um die Bereitstellung rein handwerklicher Dienstleistungen, damit sich die Akteure auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und ihre Ziele tatsächlich erreichen können.

[23] McGrath/MacMillan, 1995, 4-12

5.4. Schritt 3: Ausgestaltung der Projektleitung

Die Achillesferse einer Allianz ist deren Steuerung.[24] Dies trifft vor allem dann zu, wenn sich die Partner größenmäßig stark unterscheiden. Dieses Ungleichgewicht muss durch ein aktives Kooperationsmanagement ausbalanciert werden, damit alle Partner von der Zusammenarbeit profitieren und sich in Bezug auf ihre Beiträge als Gleichberechtigte fühlen. Wie sollte die Stelle der Projektleitung organisatorisch ausgestaltet sein und welche konkreten Aufgaben muss sie übernehmen, damit die Allianz effektiv gesteuert werden kann und wie viel wird dies kosten?

5.4.1. Organisatorische Anbindung der Projektleitung

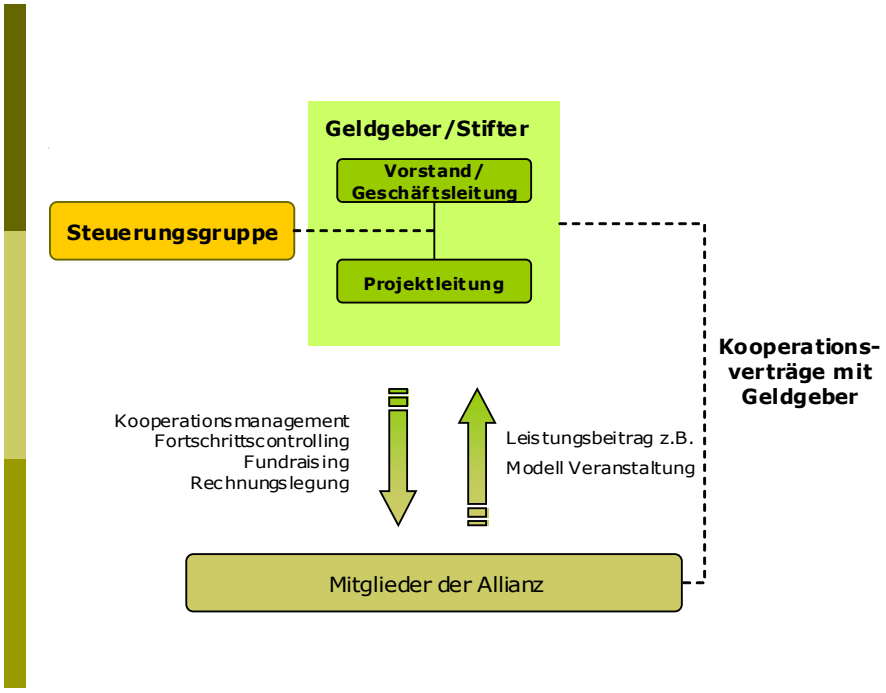
Für die 'Allianz für Tanz in Schulen' ist es von essentieller Bedeutung, dass die Projektleitung aus dem Overhead der Allianz, also vom Geldgeber bezahlt wird, um mit der notwendigen Autorität ausgestattet zu sein. Dass alle Partner einen paritätischen Beitrag zur Finanzierung der Projektleitung leisten, kommt vorerst nicht in Frage, da das mehrfach erwähnte Spannungsfeld zwischen der Arbeit von Ehrenamtlichen und Professionals in absehbarer Zeit nicht gelöst werden kann. Davon unbetroffen ist die in Kapitel 5.3.1 erwähnte Nutzungsgebühr.

Nach eingehender Beratung mit Experten wurde auch die zunächst als Vertrauenssymbol gegenüber den Initiativen anvisierte, leistungsorientierte Bezahlung der Projektleitung wieder verworfen. So können variable Gehälter im gemeinnützigen Sektor heikle Governance-Probleme verursachen, da es keine Mechanik gibt, mit der sich die Qualität der Arbeit abbilden lässt. Nimmt man beispielsweise den Skaleneffekt der Allianz als Zielgröße, ist es ein Einfaches, die Anzahl der erreichten Kinder in einem Jahr durch Maßnahmen wie Massenveranstaltungen oder virales Marketing zu maximieren, ohne dabei einen nennenswerten positiven Einfluss auf die Entwicklung der Kinder ausgeübt zu haben. Tatsächlich können variable Gehälter somit sogar zu einer Verschlechterung der Qualität führen. Effektiver ist das amerikanische Modell, wo Fundraiser als Investition betrachtet werden und ein Festgehalt beziehen.

Daraus ergibt sich der in Schaubild 4 dargestellte Aufbau mit einem Projektleiter, der den Allianzpartnern als Dienstleister und zentraler Koordinator untergeordnet ist. Die Unterschiedlichkeit der Mitglieder und ihrer Aktivitäten bleiben bestehen. Er übernimmt die betriebswirtschaftliche Steuerung der Allianz und berichtet an den Vorstand des Geldgebers sowie einer Steuerungsgruppe, welche für die inhaltliche Steuerung des Allianzprojektes verantwortlich ist und die aus den Leitern der Tanzinitiativen besteht.

[24] vgl. Bronder, 1992, 42; Bleeke/Bull-Larsen/Ernst, 1992, 119

Schaubild 4 Organigramm der 'Allianz für Tanz in Schulen'



Quelle: Fatiah Bürkner

Die Steuerungsgruppe wird einen Großteil ihrer Arbeit erst in der zweiten Critical-Mass-Phase der Allianz aufnehmen und verantwortlich sein für die:

- Festlegung der Arbeitsthemen für die Dauer der Allianz
- Entscheidung über die Zusammenarbeit mit anderen Allianzpartnern
- Weiterentwicklung und Skalierung der inhaltliche Konzepte
- Mitwirkung an der Kommunikation von Ergebnissen in die Politik & Öffentlichkeit
- Bereitstellung interner Informationen über eigene Arbeitsmodelle

5.4.2. Professionelles Management durch Transparenz und Aufklärung

Die betriebswirtschaftliche Steuerung der Allianz umfasst vier Aufgabenbereiche, die in Schaubild 5 aufgeführt sind.

Schaubild 5 Operative Aufgaben der Projektleitung

Bereich	Aufgaben
1. Kooperationsmanagement	• Vermeidung unkoordinierter Mehrfachansprachen • Erstellung abgestimmter Businesspläne • Ausschöpfung des Synergiepotentials (z.B. durch Senkung der Transaktionskosten) • Identifizierung erfolgreicher Geschäftskonzepte
2. Rechnungswesen	Unterstützung bei • Kostenrechnung (Vollkostenrechnung) • Finanzbuchhaltung (GuV, Cash Flow, Bilanz) • effektives Cash-Management
3. Controlling & Qualitätsmanagement	• Balanced Scorecard • Vorbereitung und Moderation Qualitätsdialoge
4. Fundraising	• Erstellung eines abgestimmten Fundraisingkonzeptes • Ermittlung und Erstansprache von Förderern • Hilfe bei Aufbau nachhaltiger Finanzbasis

Quelle: Fatiah Bürkner

Die wichtigsten Steuerungsinstrumente der Projektleitung sind vollständige Transparenz durch internes/externes Rechnungswesen und Fortschrittscontrolling als Aufklärungsinstrument. Dass nur so dem Misstrauen gegenüber Verwaltungsgeldern und Konkurrenzverhalten zwischen den Akteuren die Grundlage wirksam entzogen werden kann, zeigten mehrere Situationen während der Konzepterstellung, wie auch das folgende Beispiel zum Thema Finanzbedarf:

Beispiel
In den Gesprächen mit den Initiativen kam immer wieder die Frage auf, nach welchem „Verteilungsschlüssel“ die Erbschaft wohl vergeben würde, wie schwierig eine „gerechte Aufteilung“ doch sei oder weshalb die Initiative X eigentlich Geld benötige.

Beträchtliche Vorbehalte gab es darüber, sich auf einen festen Betrag im Sinne eines ermittelten Finanzbedarfs festzulegen, bzw. diesen dem Geldgeber zu nennen. Die Befürchtung war, dass man den Betrag womöglich zu tief ansetzt und sich damit die Aussicht auf mehr verspielt, oder aber die Höhe des Betrages als überzogen angesehen wird und man Gefahr läuft, dass man gar nichts bekommt.

Hier wird das sprichwörtliche Pferd von hinten aufgezäumt, denn die Frage lautet nicht, wie ist der Verteilungsschlüssel, sondern welche Ressourcen (Geld, kompetentes Personal) benötigt jede Initiative in welchem Zeitraum, um ihr Ziel zu erreichen. Möchte oder kann ein Geldgeber den gesamten Finanzbedarf nicht alleine decken, müssen weitere Finanzierungspartner gesucht werden.

Eine diesbezügliche Befangenheit widerspricht vollkommen dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Gedanken der Professionalisierung des gemeinnützigen Sektors und ist letztlich das Resultat einer fehlenden strategischen Planung. Bei einem professionellen Projektmanagement (und seriösem Fundraising) ist der einzige Maßstab für die Ressourcenallokation das gesellschaftliche Ziel. Werden dem potentiellen Geldgeber die Kosten transparent vorgelegt und kann er die dahinter liegende Umsetzungslogik des Vorhabens nachvollziehen, wird dies das Vertrauen in die Leistungsstärke der Organisation nur noch verstärken. Die gemutmaßte Gefahr, dass bei der Festlegung des Finanzbedarfs jede Initiative automatisch nach Gewinnmaximierung strebe, besteht aufgrund dieser Offenlegung eben gerade nicht.

Kontroversen wie diese werden immer wieder auftauchen, da fehlende betriebswirtschaftliche Kenntnisse unbewusst die Erkenntnis verstellen, dass Begriffe wie Rechenschaftslegung und Controlling sich eben nicht in der negativen Konnotation von Misstrauen und Mittelkürzung erschöpfen. Stattdessen sind dies Gestaltungsinstrumente, um die Beziehung zwischen Aktivitäten und Kosten zu verstehen, dadurch Kostentreiber und Spielräume zu identifizieren und schließlich aus diesem Wissen heraus wirkungsvolle Strategien für die Zweckverwirklichung abzuleiten. Auch ist es ab einer gewissen Komplexität (Zusammenarbeit mit mehreren Schulen) nicht mehr möglich, ohne ein System mit schnell austauschbaren Variablen die Kosten per Hand zu verwalten. Dies während des gesamten Kooperationsprozesses immer wieder an realen Zahlenbeispielen zu demonstrieren und mit der Allianz in Bezug zu setzen, gehört ebenso zu den Aufgaben der Projektleitung.

6. Ausblick

Ziel einer ‘Allianz für Tanz in Schulen’ ist die nachhaltige Sicherung der tanzpädagogischen Qualität und der Erhalt der Kunstform Tanz durch wirtschaftliches Handeln von einzelnen gemeinnützigen Institutionen.

Keineswegs ist mit dem vorliegenden Konzeptvorschlag eine vollständige Ökonomisierung dieses Bereiches gewollt. ‚Tanz in Schulen’ ist ein Bildungsthema, das niemals vollständig am Markt allein finanziert werden kann. Die in der Einführung beschriebenen Sachzwänge erfordern aber auch für solche Bereiche der Hochkultur wie Tanz eine wirtschaftliche Überlebensstrategie, die sie nicht in der marktorientierten Massenkultur untergehen lassen. Dieses ist ein gesellschaftliches Anliegen.

Die Beschäftigung mit dieser Arbeit hat bei allen Tanzinitiativen, potentiellen Förderern und konsultieren Experten eine Sensibilität für die Notwendigkeit zur Anpassung der Handlung und Verhaltensweisen an neue gesellschaftliche und staatliche Rahmenbedingungen gezeigt. Alle haben zugestanden, dass der vorgeschlagene Weg einer Allianz für Tanz wünschenswert ist. Dies ist ein kleiner Hinweis darauf, dass die Idee der Bürgergesellschaft, wie von Reinhard Mohn beschrieben, bereits Wurzeln zu fassen beginnt:

„Im gesellschaftlichen Raum können wir heute das Entstehen der Bürgergesellschaft beobachten, deren Fundament die demokratische Überzeugung ist, dass jeder nach seinen Kräften zum Wohle der Gemeinschaft beitragen soll (…) Gelingt diese Transformation des Selbstverständnisses und des Verhaltens der Menschen, brauchen wir um unsere Zukunftsfähigkeit nicht besorgt zu sein.“ [25]

Andererseits zeigte sich in der vorgelegten Arbeit, dass die Realisierung der Bürgergesellschaft eine unablässige, handwerklich abgesicherte Arbeit an Einzelprojekten notwendig macht. Nur so wird deutlich, dass einerseits die idealistischen und von den Akteuren häufig ehrenamtlich verfolgten Ziele und andererseits deren Begleitung durch professionelles Management kein Gegensatz, sondern beide zusammen eine unabdingbare Voraussetzung des Erfolges der Projekte sind. Genau diese Spannungen aus der Kombination leidenschaftlich verfolgter Initiativen zur Verbreitung des Tanzes mit den Methoden modernen Managements, wie z.B. Controlling, generieren letztlich neue Erkenntnisse für alle Beteiligten, wie die vorliegende empirische Fallstudie gezeigt hat.

Dieser Weg ist für alle Teilnehmer ein langer und holpriger. Ihn unbeirrt fortzusetzen, auszubessern und auch notfalls in neue Richtungen zu verlegen, ist jedoch unverzichtbar. Die Bewahrung öffentlicher Kulturgüter ist ein stolzer Baustein deutscher Geschichte und Tradition, die nicht durch Mangel an praktischen Antworten auf den Wechsel der Zeiten erschwert werden sollte.

[25] Reinhard Mohn, 2001, S. 131 f

7. References

ANHEIER, Helmut K./THEN, Volker (Hrsg.) (2004) *Zwischen Eigennutz und Gemeinwohl. Neue Formen und Wege der Gemeinnützigkeit*, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung

ANHEIER, Helmut K./THEN, Volker/SCHRÖER, Andreas/HIPPEL von, Thomas (2006) Leitlinien und Arbeitsprogramm des Centrums für Soziale Investitionen und Innovationen, Rupprecht-Karls-Universität Heidelberg, Heidelberg

ARSENAULT, Jane (1998) *Forging nonprofit alliances. A comprehensive guide to enhancing your mission*, hrsg. National Alliance for Nonprofit Management, Washington: Jossey-Bass Publishers

AUGSBURG, Ralf (2004) *Tanzend lernen*, Online: http://www.ganztagsschulen.org/1937.php [09.09.06]

BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.) (1998) *Handbuch Stiftungen. Ziele - Projekte - Management - Rechtliche Gestaltung,* 2. Auflage, Wiesbaden 2003

BLEEKE, Joel/BULL-LARSEN, Thomas/ERNST, David (1992) Wertsteigerung durch Allianzen, S. 103-125, in: Bronder, Christoph/Pritzl, Rudolf (Hrsg.) (1992) *Wegweiser für strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen*, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Wiesbaden: Gabler

BRONDER, Christoph/PRITZL, Rudolf (Hrsg.) (1991) Leitfaden für strategische Allianzen, in: *Harvard Businessmanager,* 1/1991, S. 44-53, Hamburg: Manager Magazin Verlagsgesellschaft

BRONDER, Christoph/PRITZL, Rudolf (Hrsg.) (1992) *Wegweiser für strategische Allianzen. Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen*, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Wiesbaden: Gabler

DEUTSCHES ZENTRUM FÜR KULTURFORSCHUNG (Hrsg.) (2000) Ergebnisse aus dem 6. Kulturbarometer 2000 zur Relevanz kultureller Bildung

DZI - DEUTSCHES ZENTRALINSTITUT FÜR SOZIALE FRAGEN (2005) DZI *Spendentips*, Online:http://www.dzi.de/Was_kommt_von_der_Spende_an.pdf[01.04.06]

DZI - DEUTSCHES ZENTRALINSTITUT FÜR SOZIALE FRAGEN (2006) *Mehr Transparenz bei Werbe- und Verwaltungskosten*, Pressemitteilung des DZI vom 26.09.06, Online: http://www.dzi.de/pm_0906.htm [29.09.06]

ESCHENBACH, Rolf/HORAK, Christian (Hrsg.) (2003) *Führung der Nonprofit Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz*, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel

FREYER, Verena (2005) Kooperationen und Netzwerke im Stiftungswesen, in: STRACHWITZ GRAF, Rupert/MERCKER, Florian (Hrsg.) *Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Handbuch für ein modernes Stiftungswesen*, S. 594-605, Berlin: Dunckler & Humblot

GEO - GRANTMAKERS FOR EFFECTIVE ORGANISATIONS (2006a) *Annual report 2006*, Washington

GEO - GRANTMAKERS FOR EFFECTIVE ORGANISATIONS (2006b) *What are grantmaking practices that improve nonprofit practices?*, Online: http://www.geofunders.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=268 [26.09.06]

JOHNSON, Gerry/SCHOLES, Kevan/WHITTINGTON, Richard (Hrsg.) (2005) *Exploring corporate strategy. Text and cases*, 7. Aufl., Harlow: Financial Times Prentice Hall

KEUCHEL, Susanne (2005) *Jugend-Kulturbarometer 2004*, Deutsches Zentrum für Kulturforschung (Hrsg.)

KRAYSS, Gerhard (2006) *Projektdesign für das Netzwerk soziales neu gestalten*, Netzwerkprojekt von Bertelsmann Stiftung, Bremer Heimstiftung, Stiftung Liebenau, Caritas Betriebsführungs- und Trägergesellschaft mbH, Evangelisches Johanneswerk e.V., Bank für Sozialwirtschaft AG, mit freundlicher Genehmigung der Autorin zur Verfügung gestellt

MCGRATH, Rita Gunther/MACMILLAN Ian C. (1995) Discovery-driven planning, S. 4-12, in: *Harvard Business Review*, Juli-August, Boston: Harvard Business School Publishing

MOHN, Reinhard (2000) *Menschlichkeit gewinnt*, 2. Auflage, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung

MÜLLER, Linda/SCHNEEWEISS, Katharina (Hrsg.) (2006) *Tanz in Schulen. Stand und Perspektiven. Dokumentation der Bundesinitiative Tanz in Schulen*, München: K. Kieser Verlag

PRILLER, Eckhard/ZIMMER, Annette (Hrsg) (2001) Der Dritte Sektor international. Mehr Markt – weniger Staat?, Berlin: edition sigma, Auszug aus Publikation in: Wissenschaftszentrum Berlin (Hrsg.) (2001) *WZB-Mitteilungen 93*, September, S. 3

RÜEGG-STÜRM, Johannes (2005) *Erfolgsvoraussetzungen für ‚Social Entrepreneurship'*, Referat zur Fachtagung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen am 11.5.2005, Freiburg im Breisgau

TENNYSON, Ros (2003) *The partnering tool book*, hrsg. The Partnering Initiative, London

THELING, Thomas/LOOS, Peter (2004) *Determinanten und Formen der Unternehmenskooperation*, Arbeitspapier für die Forschungsgruppe Information Systems and Management an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, Nr. 18, Mainz

TRANSATLANTIC COMMUNITY FOUNDATION NETWORK (2003) *TCFN-Leitfaden - Finanzierung der Verwaltungskosten einer Bürgerstiftung*, Online: http://www.buergerstiftungen.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F0A-F5C919F1/ buergerstiftungen/ hs.xsl/18620.htm [11.12.06]

TRANSATLANTIC COMMUNITY FOUNDATIONS NETWORK (2002) *Modellplan für den Vermögensaufbau und die Zusammenarbeit mit Stiftern und Spendern insbesondere für kleine Bürgerstiftungen*, Online: http://www.buergerstiftungen.de/initiative/ [04.09.06]

8. Working Papers des Institute of Management Berlin an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin

1 Bruche, Gert / Pfeiffer, Bernd: Herlitz (A) – Vom Großhändler zum PBS-Konzern – Fallstudie, Oktober 1998

2 Löser, Jens: Das globale Geschäftsfeld „Elektrische Haushaltsgroßgeräte" Ende der 90er Jahre – Fallstudie, Oktober 1998

3 Lehmann, Lutz Lars: Deregulation and Human Resource Management in Britain and Germany – Illustrated with Coca-Cola Bottling Companies in Both Countries, March 1999

4 Bruche, Gert: Herlitz (B) - Strategische Neuorientierung in der Krise - Fallstudie, April 1999

5 Herr, Hansjörg / Tober, Silke: Pathways to Capitalism - Explaining the Difference in the Economic Development of the Visegrad States, the States of the Former Soviet Union and China, October 1999

6 Bruche, Gert: Strategic Thinking and Strategy Analysis in Business - A Survey on the Major Lines of Thought and on the State of the Art, October 1999, 28 pages

7 Sommer, Albrecht: Die internationale Rolle des Euro, Dezember 1999, 31 Seiten

8 Haller, Sabine: Entwicklung von Dienstleistungen - Service Engineering und Service Design, Januar 2000

9 Stock, Detlev: Eignet sich das Kurs-Gewinn-Verhältnis als Indikator für zukünftige Aktienkursveränderungen?, März 2000

10 Lau, Raymond W.K.: China's Privatization, June 2000

11 Breslin, Shaun: Growth at the Expense of Development? Chinese Trade and Export-Led Growth Reconsidered, July 2000, 30 pages

12 Michel, Andreas Dirk: Market Conditions for Electronic Commerce in the People's Republic of China and Implications for Foreign Investment, July 2000, 39 pages

13 Bruche, Gert: Corporate Strategy, Relatedness and Diversification, September 2000, 34 pages

14 Cao Tingui: The People's Bank of China and its Monetary Policy, October 2001, 21 pages

15 Herr, Hansjörg: Wages, Employment and Prices. An Analysis of the Relationship Between Wage Level, Wage Structure, Minimum Wages and Employment and Prices, June 2002, 60 pages

16 Herr, Hansjörg / Priewe, Jan (eds.): Current Issues of China's Economic Policies and Related International Experiences – The Wuhan Conference 2002 - , February 2003, 180 pages

17 Herr, Hansjörg / Priewe, Jan: The Macroeconomic Framework of Poverty Reduction An Assessment of the IMF/World Bank Strategy, February 2003, 69 pages

18 Wenhao, Li: Currency Competition between EURO and US-Dollar, June 2004, 18 pages

19 Kramarek, Maciej: Spezifische Funktionen des Leasings in der Transformationsperiode, Juni 2004, 32 Seiten

20 Godefroid, Peter: Analyse von Multimedia-Lern/Lehrumgebungen im Fach Marketing im englischsprachigen Bereich – inhaltlicher Vergleich und Prüfung der Einsatzfähigkeit an deutschen Hoschulen, September 2004, 48 Seiten

21 Kramarek, Maciej: Die Attraktivität des Leasings am Beispiel polnischer Regelungen der Transformationsperiode, April 2005, 33 Seiten

22 Pan, Liu / Tao, Xie: The Monetary Policy Transmission in China – „Credit Channel" and its Limitations

23 Hongjiang, Zhao / Wenxu, Wu / Xuehua, Chen: What Factors Affect Small and Medium-sized Enterprise's Ability to Borrow from Bank: Evidence from Chengdu City, Capital of South-western China's Sichuan Province, May 2005, 23 pages

24 Fritsche, Ulrich: Ergebnisse der ökonometrischen Untersuchung zum Forschungsprojekt Wirtschaftspolitische Regime westlicher Industrienationen, March 2006, 210 Seiten

25 Körner, Marita: Constitutional and Legal Framework of Gender Justice in Germany, November 2006, 14 pages

26 Tomfort, André: The Role of the European Union for the Financial Integration of Eastern Europe, December 2006, 20 pages

27 Gash, Vanessa / Mertens, Antje / Gordo, Laura Romeu: Are Fixed-Term Job Bad for Your Health? A Comparison between Western Germany and Spain, March 2007, 29 pages

28 Kamp, Vanessa / Niemeier, Hans-Martin / Müller, Jürgen: Can we Learn From Benchmarking Studies of Airports and Where do we Want to go From Here? April 2007, 43 pages

29 Brand, Frank: Ökonomische Fragestellungen mit vielen Einflussgrößen als Netzwerke. April 2007, 28 pages

30 Venohr, Bernd / Klaus E. Meyer: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. May 2007, 31 pages

31 Tomenendal, Matthias: The Consultant-Client Interface – A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting. August 2007, 17 pages

32 Zenglein, Max J.: US Wage Determination System. September 2007, 30 pages

33 Figeac, Alexis: Socially Responsible Investment und umweltorientiertes Venture Capital. December 2007, 45 pages

34 Gleißner, Harald A.: Post-Merger Integration in der Logistik – Vom Erfolg und Misserfolg bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis. March 2008, 27 pages

Special Edition:

Ben Hur, Shlomo: A Call to Responsible Leadership. Keynote Speech at the FHW Berlin MBA Graduation Ceremony 2006. November 24th, 2006, Berlin City Hall, April 2007, 13 pages