

## Evaluationen – Sinnvolles Hilfsmittel oder Ressourcenverschwendung?

Liebe LeserInnen,



diese Ausgabe der NPO-News beinhaltet zwei Schwerpunkte. Zum einen beschäftigen wir uns mit Evaluationen. Viele NPOs haben dieses Instrument wohl in der einen oder anderen Form bereits eingesetzt.

Christian Schober spricht unter anderem mit zwei Praktikern über Erfahrungen, Chancen und Risiken beim Einsatz von Evaluationen.

Weiters widmen wir in dieser Ausgabe den Vereinen besonderes Augenmerk. 110.063 Vereine zählte das Vereinsregister im Jahr 2004. Ruth Simsa berichtet über die Entwicklung der Vereine in Wien. In einem weiteren Artikel setzen wir uns mit der sich wandelnden Bedeutung der Vereine im ländlichen Raum am Beispiel einer Gemeinde im Südburgenland auseinander. Seit Einführung des Zentralen Vereinsregisters im Jänner 2006 sind die Vereine elektronisch erfasst, was zuvor wegen der Zuständigkeit lokaler Behörden nur teilweise der Fall war. Für die Forschung ist das Register leider aus strengen datenschutzrechtlichen Gründen nicht zugänglich. Von der öffentlichen Statistik wird lediglich die Zahl der Vereine in den einzelnen Bundesländern erfasst. Die früher vorhandene Kategorisierung wurde aufgrund von Schwierigkeiten bei der Zuordnung aufgegeben. Es gibt also keinerlei Differenzierung nach verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereichen (wie Sport, Politik, Kultur usw.) mehr. Aus der Sicht der Forschung ist dies bedauernd, da es derzeit auch nicht möglich ist eine Erhebung unter den Vereinen durchzuführen, weil es keinen Zugang zu den Adressdaten gibt. Somit kann ein wichtiger Teil des Nonprofit Sektors quantitativ nur unzureichend dargestellt werden.

Eine interessante Lektüre wünscht Ihnen



Mag. Eva Hollerweger  
Geschäftsführerin des NPO-Instituts

Das NPO-Institut ist übersiedelt!  
unsere neue Adresse:  
Althanstrasse 51, 1090 Wien

Diskussion

Evaluation als systematischer Erkenntnisgewinn über die Leistung, den Nutzen und signifikante Wirkungen eines Objekts oder einer Person gewinnt immer mehr an Bedeutung. Christian Schober diskutiert mit Hans W. Grohs von ASB Schuldnerberatungen und Alfred Haller vom Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz über den Sinn von und Erfahrungen mit Evaluationen.



Alfred Haller, Hans W. Grohs, Christian Schober

**Christian Schober:** Sie haben sich beide bereits in Ihrem beruflichen Leben mit Evaluationen auseinandergesetzt. Was sind Ihre Erfahrungen mit dem Thema?

**Hans W. Grohs:** Mein Zugang ist, dass Evaluation eine unternehmerische Notwendigkeit ist. Wenn man unternehmerisch tätig ist, auch im Nonprofit Bereich, muss man die Arbeit reflektieren, beobachten und aufgrund dessen Maßnahmen setzen und neu justieren. In diesem Zusammenhang spielt Evaluation bzw. Instrumente der Evaluation eine bedeutende Rolle. Wer weitergehen will, muss auch evaluieren, also schauen, wo man ist, wo man hin will und was noch fehlt.

**Alfred Haller:** Auch wir sind in die Lage versetzt, viele neue Maßnahmen gesetzt zu haben. Daher ist es sehr wichtig einmal zu sehen: Verfolgen wir die richtigen Ziele? Setzen wir die Mittel effizient ein? Gibt es Verbesserungsmöglichkeiten? Bei uns werden jegliche Maßnahmen evaluiert, auch von der EU gefordert. Wir machen es aber auch gern, da wir die Weiterentwicklungsmöglichkeiten sehen.

**Christian Schober:** Evaluationen haben in Österreich im Vergleich beispielsweise zu den USA oder Großbritannien noch keine lange Tradition. Haben Sie das Gefühl, dass Evaluationen durch die EU oder aus Eigeninitiative in Österreich Fuß fassen?

**Alfred Haller:** Die ersten Evaluationen die wir gemacht haben, waren in Zusammenarbeit mit der Europäischen Kommission, so hat es begonnen. In der Zwischenzeit ist es zum Standard geworden.

**Christian Schober:** Erleben Sie das als Bereicherung?

**Alfred Haller:** Durchaus. Wir haben früher zwar auch unsere Vorstellungen gehabt wie Instrumente wirken oder wie Maßnahmen eingesetzt werden, aber es war auch immer ein Meinungsstreit, was man verbessern oder anders machen kann. Jetzt können wir derartige Fragen mit Hilfe der Evaluation leichter klären. Der Vorteil bei einer guten Evaluation ist, dass man etwas bewirken kann. Fundierte Ergebnisse werden von allen akzeptiert.

**Christian Schober:** Im Nonprofit Sektor werden Evaluationen meist als von außen herangetragene Notwendigkeiten für Fördergelder erlebt. Sie haben sich als Dachverband der Schuldnerberatungen aus eigener Initiative für eine ökonomische Evaluation entschieden. Warum?

### Inhalt:

- 1 Evaluationen – Sinnvolles Hilfsmittel oder Ressourcenverschwendung
- 2 ...aus dem NPO-Alltag...
- 3 Evaluation: der Nutzen für Anwender?
- 4 Das Wiener Vereinswesen im 20. Jahrhundert
- 4 Standpunkte
- 5 Die Rolle der Vereine für die Daseinsvorsorge im ländlichen Raum
- 6 Mitgliederorientierte Kommunikation in Nonprofit Organisationen
- 7 Interkulturelle Kompetenz in NPOs – ein Randthema?
- 7 NPO-Jam Session
- 8 Veranstaltungen 2007

**Hans W. Grohs:** Weil das vorrausschauende Handeln und Einsetzen von Instrumenten besser ist als es später unter Zwang und Zeitdruck machen zu müssen. Eine ökonomische Evaluation liegt nahe, weil Schuldnerberatung an sich sehr viel mit ökonomischen Ansätzen zu tun hat. Ich kann aber Einrichtungen ganz gut verstehen, die eine ablehnende Haltung haben und was von außen kommt von vornherein einmal kritisch sehen. Es ist immerhin ein Mehraufwand. Man stellt sich dann die Frage, ob das wirklich notwendig ist. Evaluationen hat es bei uns schon immer gegeben, aber unter anderen Begriffen. Es waren dann halt Studien, die sich damit beschäftigt haben, was etwas gebracht hat und ob etwas so weitergeführt wird.

**Alfred Haller:** Die Erfahrung der ablehnenden Haltung haben wir auch gemacht. Evaluationen ohne Mitwirkung der Organisationen haben nicht das Vertrauen der Betroffenen und sie werden dann nicht so gut. Ich verstehe das. Wenn eine Fremdevaluation geschieht, dann wird die eigene Arbeit, die eigene Leistung beurteilt, womöglich von jemandem der weniger darüber weiß als der Evaluierte. Da ist natürlich eine Unsicherheit, ein gewisses Misstrauen da.

**Christian Schober:** Wie umgehen Sie das Problem?

**Alfred Haller:** Wir versuchen sehr transparent vorzugehen, d.h. die Betroffenen weitgehend einzubinden, schon vor einer Auftragsvergabe.

**Christian Schober:** Ein großer Kritikpunkt an Evaluationen ist oft, dass die Ergebnisse nicht veröffentlicht werden. Was halten Sie davon?

**Alfred Haller:** Ich verstehe diese Problematik. Eine Evaluation, die für die Öffentlichkeit relevant ist, sollte veröffentlicht werden. Eine interne Evaluation, die z.B. Organisationsabläufe überprüft, ist für die Öffentlichkeit von wenig Interesse. Für die Frage der Veröffentlichung sollte daher der Zweck der Evaluation im Vordergrund stehen, weniger das Ergebnis.

**Christian Schober:** Noch einmal zurück zur Evaluation aus Eigeninitiative. Sie haben sich eine ökonomische Evaluation gewünscht. Warum haben Sie sich für diese Form der Evaluation entschieden?

**Hans W. Grohs:** Es ist eine verbreitete Meinung, dass Investitionen in Sozialorganisationen nicht allzu viel bringen, sondern aus einer sozialpolitischen Motivation getätigt werden. Dem wollen wir sichtbar entgegenhalten, dass auch ökonomischer Nutzen entsteht. Gelder, die von öffentlicher Seite in Projekte gegeben werden, bringen auch ökonomisch etwas zurück. Das ist ja gerade bei den Schuldnerberatungen der Fall. Es geht dort recht gut, wo es messbar ist, wie in unserem Fall.



Hans W. Grohs



Alfred Haller

**Christian Schober:** Sind ökonomische Evaluationen auch im Ministerium wichtig?

**Alfred Haller:** Wir machen auch ökonomische Evaluationen. Das sind auch Evaluationen die veröffentlicht werden. Man möchte ja auch etwas erreichen damit. Damit kann man zeigen, was mit den Mitteln passiert, zweckentsprechend und wirtschaftlich ist. Leider kommen inhaltliche Aspekte neben den ökonomischen Wirkungen manchmal etwas zu kurz.

**Christian Schober:** Inwieweit sollen, können und dürfen Ergebnisse, die in einer Evaluation erzielt wurden, wieder in das Projekt zurückfließen?

Inwieweit soll sich das Evaluationsteam einmischen und Handlungsempfehlungen geben?

**Hans W. Grohs:** Die Evaluation muss berücksichtigt werden. Und da scheitert es oft. Meine Beobachtung bei Projekten ist, dass formal notwendig eine Evaluation durchgeführt wird, sich danach aber niemand mehr mit den Ergebnissen der Evaluation beschäftigt.

**Alfred Haller:** Bei unseren Evaluationen wird sogar verlangt, dass Empfehlungen erstellt werden. Wir versuchen die EvaluatorenInnen zu begleiten und mitzuwirken. Wir haben leider auch schon Evaluationen gehabt, mit denen man nichts anfangen konnte. Deshalb legen wir großen Wert auf die Auswahl der EvaluatorenInnen.

**Christian Schober:** Haben Sie auch schon Unfug erlebt mit Evaluationen?

**Alfred Haller:** Unfug gibt es kaum. Aber es hängt viel von der Art der Darstellung ab. Eine nicht objektive Darstellung der Ergebnisse, die einseitig nur das Negative hervorhebt und das Positive vernachlässigt oder umgekehrt wäre Unfug.

**Christian Schober:** Danke für das Gespräch!

**Dr. Alfred Haller**

*Jurist, Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz, Leiter der Abteilung „Berufliche Rehabilitation von Menschen mit Behinderungen“*

**Dr. Hans W. Grohs**

*Jurist, Geschäftsführer der ASB Schuldnerberatungen GmbH*

**Dr. Christian Schober**

*NPO-Institut*

... aus dem NPO-Alltag ...



# Evaluation: der Nutzen für AnwenderInnen?

Zwischen Legitimationsansprüchen, Optimierungspotentialen, Erkenntnisinteresse und Kontrollfunktion



Christian Schober

**Evaluationsaufgaben ähneln Forschungsaufgaben weitgehend. In beiden Fällen gibt es ein Erkenntnisinteresse und es werden unterschiedliche sozialwissenschaftliche Methoden eingesetzt. Forschung sollte idealerweise am reinen Erkenntnisinteresse orientiert sein, wobei eingeschränkt werden muss, dass Forschung gemeinhin nicht im interessenlosen Raum betrieben wird. Für Evaluationsstudien gilt dies jedoch im besonderen Ausmaß. Unterschiedliche**

**Stakeholder einer zu evaluierenden Sache haben unterschiedliche Erwartungen an die Evaluation. Daraus leiten sich schließlich Evaluationsfunktionen ab. (s. Abbildung)**

Welcher Fokus letztlich auf einer durchgeführten Evaluation liegt (z.B. ökonomisch, Prozess, Ergebnis), welche Funktion im Vordergrund steht und welche Methoden angewendet werden, hängt vielfach weniger vom Erkenntnisinteresse (wie in der Grundlagenforschung), sondern vielmehr vom Einfluss der Stakeholder ab. Sowohl gesellschaftliche als auch programmspezifische Machtverhältnisse sind daher zu berücksichtigen.

Auf einer gesellschaftlichen Makroebene nehmen Evaluationen mittlerweile einen zunehmend wichtiger werdenden Stellenwert ein. In den letzten Jahrzehnten gab es einen regelrechten Boom in der Evaluationsforschung. Abgesehen vom umfangreicheren Datenvolumen und besseren automatisierten Auswertungsmöglichkeiten, sind Evaluationen vor allem ein wichtiges Hilfsmittel, um die wachsende Komplexität gesellschaftlicher Prozesse, sozialer Programme oder Nonprofit Organisationen sowie die Heterogenität der Interessen beteiligter AkteurInnen systematisch darzustellen. Geringer werdende Mittel der öffentlichen Hand und die Notwendigkeit der Legitimation von politischen Entscheidungen sind ein weiterer Aspekt. Pointiert konstatiert Ernest House, ein amerikanischer Evaluationsforscher, ein „Autoritätsvakuum“, das sich in kapitalistischen Gesellschaften entwickelt habe und dazu führe, dass formale Evaluationen als neue Instanz kultureller Autorität dienen sollen. Sie werden als Ersatz gesehen für die Orientierungsleistungen erodierender Institutionen wie der Familie, der Kirche oder lokaler Gemeinden und wurden so allmählich selbst zu einer Institution.

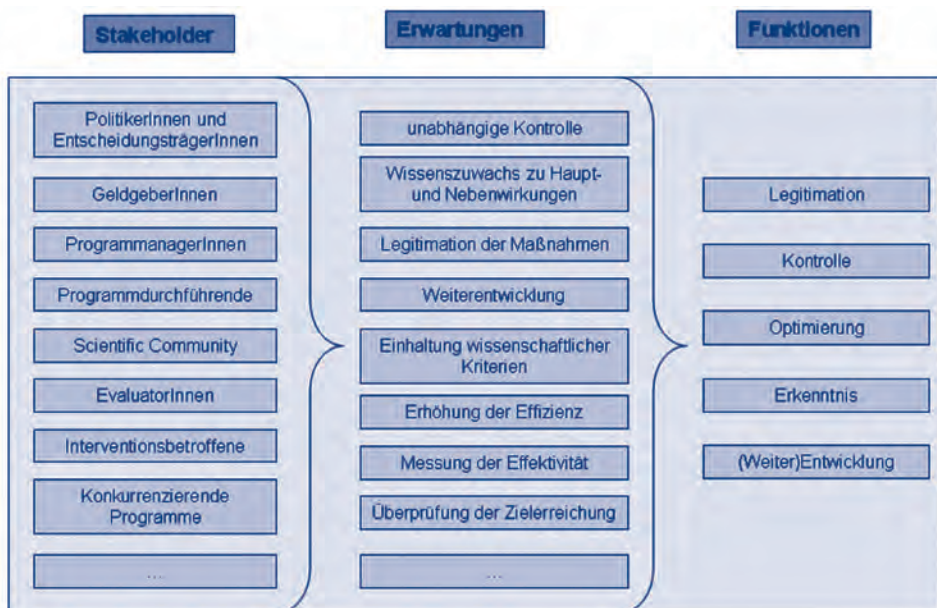
In diesem Sinne ist es nachvollziehbar, wenn Evaluationen als idealtypische Bewertungsinstrumente gewünscht werden, die darüber Auskunft zu geben haben, ob Maßnahmen,

Organisationen oder Programme kosteneffizient funktionieren (Legitimationsfunktion). Aufgewendete Ressourcen sollen zum größtmöglichen Nutzen eingesetzt werden und bestimmte Interventionen konkrete, erwart- und messbare Erfolge bringen, die auch auf genau diese Interventionen zurückzuführen sein sollen. Diese Art von Evaluation orientiert sich an wiederkehrenden Handlungszyklen mit Maßnahmenüberprüfungen als Entscheidungsgrundlage für weiteres Vorgehen.

Personen, die von Evaluationen betroffen sind, sehen darin einerseits eine zunehmende Notwendigkeit als Grundlage für die Finanzierung ihrer Arbeit oder Ideen, stehen dem Evaluieren aber auch ambivalent gegenüber, weil evaluiert zu werden Angst macht und in der Regel als Kontrolle erlebt wird (Kontrollfunktion), die im schlimmsten Fall zu Kürzungen von Budgets führen kann. Gefahr läuft dieser Evaluationsansatz, dass die handelnden AkteurInnen zunehmend in Kennzahlen und Indikatoren geronnenen Erwartungshaltungen z.B. von Seiten der AuftraggeberInnen entsprechen, die eigentlichen Ziele darüber aber ins Abseits geraten.

für die optimale Konzeptentwicklung. Es geht damit auch um Fragen nach den Rahmenbedingungen, Vollzugsbarrieren und Wirkungszusammenhängen. Zu deren adäquaten Berücksichtigung werden diese Evaluationen offen angelegt, das heißt, dass das Vorgehen nicht von Beginn an hundertprozentig fest steht, sondern Spielräume für Entscheidungen im Verlauf des Prozesses offen gelassen werden. Damit ist es Teil des Evaluationsprozesses selbst, Feinziele in Kooperation mit zentralen AkteurInnen zu entwickeln.

In Evaluationen steckt – bei aller berechtigten Kritik – ein Potential, Organisationen bei ihren Lernprozessen zu unterstützen. Dabei stellt sich die Frage, wie weit das nötige Know-how dafür durch externe AnbieterInnen zugekauft wird oder ob die eigene Organisation sich dazu entschließt, intern die nötigen Voraussetzungen und Fähigkeiten aufzubauen. Das Ziel einer solchen Investition ist die langfristige Sicherstellung der nötigen Informationssammlung sowie der Entwicklung und Umsetzung neuer Handlungsstrategien, die sich aus den Evaluationserkenntnissen ergeben.



Deshalb gibt es Evaluationsansätze, die sich der Entwicklung, Begleitung und Verbesserung von Programm- und Projektdesigns bzw. Interventionen verschreiben (Optimierungsfunktion). Hierbei handelt es sich um formative (begleitende) Evaluationen, denen auch die Funktion der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung zukommt. Wichtig ist, mit den Stakeholdern Konsens über die Ziele und deren Messung zu erreichen. Das besondere an diesen Ansätzen ist der Einbezug der Programm- oder Projektumwelt in die Erhebungen als wesentliche Referenzgröße

**Mag. Florentina Astleithner**  
NPO-Institut  
e-mail: florentina.astleithner@wu-wien.ac.at

**Dr. Christian Schober**  
NPO-Institut  
e-mail: christian.schober@wu-wien.ac.at

# Das Wiener Vereinswesen im 20. Jahrhundert

Geschichte, Entwicklung und Hintergründe



Ruth Simsa

Ziel des angestrebten Projektes, das von Christian und Doris Schober sowie Ruth Simsa durchgeführt wurde, war die Erhebung, Darstellung und Interpretation der Entwicklung des Vereinswesens in Wien. Neben einer möglichst umfassenden

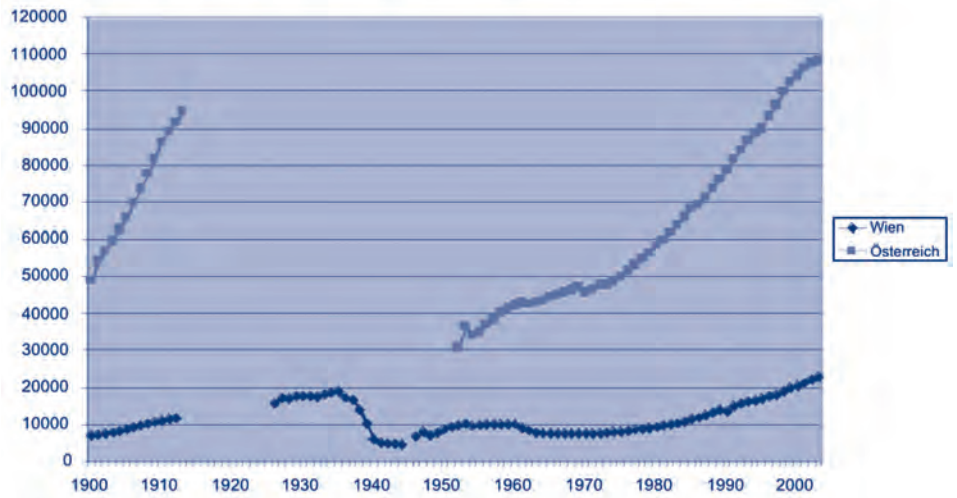
Untersuchung der Struktur, Größe und Bedeutung des Vereinswesens in unterschiedlichen historischen Epochen wurde dabei insbesondere auf Zäsuren in dessen Entwicklung sowie auf das Wechselspiel mit gesellschaftlichen Gegebenheiten eingegangen.

Vereine sind freiwillige, auf Dauer angelegte, auf Basis von Statuten organisierte Zusammenschlüsse von mindestens zwei Personen zur Verfolgung eines bestimmten ideellen Zweckes. Die Rechtsform des Vereins ermöglicht eine „niederschwellige“ rechtliche Institutionalisierung. Dies drückt sich auch in der zahlenmäßigen Entwicklung aus. Die Anzahl von Vereinen wuchs in Österreich von 96.000 im Jahr 1900 bis zum Jahr 1997 bis zum Jahr 2000 um ca. 8 % auf 104.000 registrierte Vereine – und dies trotz allgemein postulierter Tendenzen der Individualisierung. In Wien belief sich die Anzahl der Vereine im Jahr 1900 auf 7.043, im Jahr 2000 gab es 20.356 Vereine. Die bedeutendste Kategorie in der ersten Hälfte des Jahrhunderts waren Sparvereine, danach Turn- und Sportvereine. Ab etwa 1990 lag die stark wachsende Kategorie der Kulturvereine anzahlmäßig an der Spitze.

In Wien hatten Vereine stets hohe Bedeutung in Bezug auf politische und soziale Integration und der persönlichen Interessenvertretung. Sie prägten die Geschichte der Stadt und wurden von ihr geprägt. Sie sind aus dem Alltagsleben nicht mehr wegzudenken. Das Wiener Vereinswesen ist bunt und vielfältig und ein alles durchdringender Aspekt des Lebens in dieser Stadt. Angehörige aller Altersgruppen, sozialer Schichten und Geschlechter nehmen und nahmen am Vereinswesen teil.

Das Vereinswesen ist eng mit gesellschaftlichen Entwicklungen verbunden. Die Anzahl an Vereinen, sowie auch deren inhaltliche Orientierung stehen in direktem Zusammenhang mit der politischen Situation, dem Lebensstandard, prägenden gesellschaftlichen Themen, der Ausprägung des Sozialstaates oder des Bildungssystems. So konnten sich in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts vielfach politische Strömungen zuerst in Form von Vereinen etablieren, bevor sie in offiziellere Machtstrukturen eindringen. Dies gilt für antisemitisches genauso wie für sozialistisches und christ-

Anzahl der Vereine 1900 - 2003 in Wien und Österreich gesamt



lichsoziales Gedankengut. Die modernen Parteien entstanden großteils aus vereinsmäßig organisierten Bewegungen und griffen weite Strecken des Jahrhunderts bei der politischen Arbeit auf Vereine im Vorfeld zurück. Gerade im von den Sozialdemokraten dominierten „Roten Wien“ wurden im Umfeld der Partei viele Vereine gegründet und unterstützt, die ein ideologisch entsprechendes Milieu etablierten. Gleichzeitig ging jedoch die Bedeutung einzelner Vereinsgruppen, etwa der Leichenbestattungsvereine, durch staatliche

Aufgabenübernahme zurück. Bedeutende Zäsuren im Vereinswesen waren der 1. Weltkrieg, das Verbot der den Sozialdemokraten nahe stehenden Vereine im Jahr 1934 und die Vernichtung weiter Teile des Vereinswesens durch die Nationalsozialisten.

ao.Univ.Prof. Dr. Ruth Simsa  
 Obfrau des NPO-Instituts  
 e-mail: ruth.simsa@wu-wien.ac.at

## Standpunkte



**Werner Raabe**  
 Geschäftsführer der ASKÖ Wien  
 (Sportdachverband)

### NPOs sollten mehr . . .

. . . Courage haben, auf ihre Anliegen aufmerksam zu machen – und zusammenarbeiten!

### NPOs sollten weniger . . .

. . . jammern! NPOs spielen eine zentrale Rolle in unserer Gesellschaft – packen wir es an!

### Die größte Herausforderung für unsere NPO ist es, . . .

. . . gleichzeitig ihren sozialen und/oder weltanschaulichen Zielen gerecht zu werden und wirtschaftlich zu arbeiten.

### Meine NPO-Klimaproggnose:

Die Prognose für das allgemeine Klima für NPOs in Österreich

#### Heute: Gewitter



- mangelnde Finanzierung durch die öffentliche Hand
- Mobilisierungsprobleme
- wenig Verständnis der Politik

#### in einem Jahr: wolkig



- gesellschaftlicher Wert des Ehrenamtes
- soziale Veränderungen machen NPOs unverzichtbar
- politischer Wechsel?

#### in 5 Jahren: sonnig



- Wertewandel – herbeigeführt durch die aktive Arbeit der NGOs

Die Ergebnisse des Projekts werden demnächst in Buchform veröffentlicht.

# Die Rolle der Vereine für die Daseinsvorsorge im ländlichen Raum

Ergebnisse eines Forschungsprojekts



Eva Hollerweger



Helmut Hiess

Im Rahmen des Projekts „LEDA – Leistungen der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum“ (wir haben darüber bereits in der 7. Ausgabe der NPO-News berichtet) stehen Vereine im Zentrum der Betrachtung. Vereine und soziale Netzwerke sind Ausdruck von Sozialkapital und spielen gleichzeitig für dessen Bildung eine bedeutende Rolle. Sie stellen Dienstleistungen bereit und ermöglichen es den beteiligten Personen, in unterschiedlicher Weise am Dorfleben teilzuhaben. Durch die sich

wandelnden dörflichen Strukturen ändert sich auch die Bedeutung der Vereine wesentlich. Am Beispiel einer Gemeinde im Burgenland haben wir untersucht, welche Herausforderungen sich an Vereine stellen.

## Rahmenbedingungen verändern sich

Verschiedene Daten belegen die drastischen Veränderungen der dörflichen Strukturen, die auch wesentliche Auswirkungen auf das Vereinswesen der Gemeinde haben und die typisch für viele andere Gemeinden sind.

- Seit den 70er Jahren ist die Zahl der BewohnerInnen um 22 % gesunken. Der Anteil der Kinder und Jugendlichen (0-19 Jahre) ist im selben Zeitraum von 36 % auf rund 20 % zurückgegangen, während der Anteil der älteren Personen drastisch gestiegen ist.
- 35 % der EinwohnerInnen sind PendlerInnen und daher untertags nicht im Ort. Mehr als 30 % der PendlerInnen sind keine TagespendlerInnen und daher meist nur am Wochenende zuhause.
- Die Zahl der erwerbstätigen Frauen hat sich in den letzten 30 Jahren mehr als verdoppelt. 65 % der Frauen im arbeitsfähigen Alter sind erwerbstätig.
- Die Dienstleistungen der Daseinsvorsorge, die von Markt und Staat erbracht werden, werden abgebaut: In den letzten Jahren hat das letzte Einzelhandelsgeschäft (1970 gab es noch 2 Lebensmittelgeschäfte, eine Bäckerei, einen Fleischhauer) und das Postamt geschlossen. Die Bankfiliale hat ihre Öffnungszeiten auf wenige Tage in der Woche reduziert.

## Bedeutungswandel der Vereine

Generell hat die Zahl der Vereine und ehrenamtlich tätigen Gruppierungen in den letzten Jahren zugenommen. Derzeit gibt es ca. 25 aktive Vereine und Gruppen, die für die einzelnen Gemeinden auch künftig an Bedeutung gewinnen werden.

- Gemeinden / Ortschaften konkurrieren um EinwohnerInnen, SchülerInnen, Kinder. Die mit dem Auto verbundenen Mobilitätsmöglichkeiten verringern die Bindung an den Wohnort. Einkauf,

Freizeitaktivitäten, persönliches Engagement können jederzeit in einen anderen Ort verlagert werden, wenn dort ein attraktiveres Angebot besteht. Auch bei der Wahl des Wohnortes steht ein relativ großer regionaler Standortraum zur Auswahl. Dem Vereinsleben kommt eine zentrale Bedeutung für die Attraktivität des Gemeinwesens zu.

- Der Wandel von bäuerlichen zu urbanen Lebensstilen hat zu neuen Bedürfnissen geführt. Teilweise werden diese durch neue Vereine abgedeckt. In der Fallbeispielgemeinde wurden zum Beispiel in den letzten zehn Jahren neue Vereine gegründet und neue Aktivitäten gestartet (z. B. Tennisverein, Frauenvolleyballgruppe, Faschingsumzug, Adventmarkt, Theatergruppe).

## Herausforderungen für Vereine

Für die Vereine stellen diese Entwicklungen neue Herausforderungen dar:

- Gewinnung von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen: Traditionelle Bindungen an die örtlichen Vereine verlieren zunehmend an Bedeutung. Die Vereine müssen aktiver um ehrenamtliche MitarbeiterInnen und Mitglieder werben. Dies erfordert entsprechendes Management Know-How zu Fragen der Motivation und Arbeitsorganisation. Gelingt dies nicht, kommt es zur Überlastung der FunktionärInnen und AktivistInnen.
- Attraktive Angebote für (potenzielle) Mitglieder: Damit die Mitglieder einer Dorfgemeinschaft zur Beteiligung an den Vereinen motiviert werden, braucht es attraktive Angebote der Vereine für (potenzielle) Mitglieder. Dies bezieht sich einerseits auf die inhaltliche Ausrichtung – also je nach Verein z.B. die richtigen Sportarten oder das entsprechende Musikprogramm. Andererseits ist damit auch die Organisationskultur angesprochen, beispielsweise die Form der Zusammenarbeit, der Mitsprache etc. In der Fallbeispielgemeinde gibt es etwa wenig Angebote für Mädchen und Frauen. Traditionelle Vereine wie die Freiwillige Feuerwehr sind diesen immer noch verschlossen.
- Überwindung traditioneller Konkurrenzbeziehungen und Ordnungsmuster: Besonders schwierig scheint die Überwindung traditioneller Konkurrenzbeziehungen, die zwischen Ortsteilen, Parteien, Gemeinden, Konfessionen, Sprachgruppen etc. bestehen. Die meisten Leute kennen einander und können sich entsprechend zuordnen. Gerade die Ebene der Vereine und Netzwerke würde eine gute Gelegenheit bieten, alte Ordnungsmuster aufzubrechen und gemeinschaftliche Ziele in den Vordergrund zu stellen.

Im Rahmen des Projekts wird vom NPO-Institut in Kooperation mit dem Projektpartner Rosinak und Partner ein Workshop für Vereine konzipiert, der einerseits Know-How zu den angesprochenen Themen vermittelt und andererseits den Austausch der Vereine untereinander ermöglichen soll. Ein erster Pilotworkshop wird im Frühjahr in der Region Oberwart, in welcher die Fallbeispielgemeinde liegt, angeboten.

## Nähere Informationen zum Thema:

Das LEDA-Projekt ist eines der zwölf im Rahmen des Forschungsprogramms TRAFÖ vom BMBWK geförderten Projekte.

Nähere Informationen  
[www.trafo-research.at](http://www.trafo-research.at)

Weitere Ergebnisse zu dem Projekt werden Ende des Jahres in der Members' Area veröffentlicht.

## Entstehung von Hybriden

Ein zweites zentrales Ergebnis des Projekts ist die Hypothese, dass der Rückzug des Marktes und der öffentlichen Hand bei der Erbringung von Dienstleistungen der Daseinsvorsorge vermehrt zu Mischformen („Hybriden“) zwischen Ehrenamt, NPOs, öffentlicher Hand und Marktelementen führt. Diese organisatorischen Hybride gehen einher mit der Entwicklung von multifunktionalen Angeboten unter einem Dach.

So sind beispielsweise die Aufführungen der örtlichen Theatergruppe ein wichtiges Ereignis im Dorf, zu dem auch BesucherInnen benachbarter Gemeinden kommen. Sie finden im Veranstaltungssaal des Wirtshauses statt und tragen zur Steigerung dessen Umsatzes bei. Die Theatergruppe wurde von der Wirtin gegründet, die gleichzeitig Obfrau des Tourismusverbandes ist und Zimmer vermietet. Es gibt aber auch wesentlich komplexere Hybride: Der Naturparkverein hat eine alte Mühle revitalisiert. In einem Zubau wurde jüngst mit öffentlichen Mitteln ein Lebensmittelgeschäft errichtet, das auch einen kleinen Imbiss betreibt. Allerdings sind wegen der Mischung von professioneller und ehrenamtlicher Arbeit und dem entstandenen Konkurrenzverhältnis – etwa mit dem benachbarten Wirtshaus – Konflikte aufgetreten.

Diese Hybridformen interpretieren wir als Bottom up-Innovationen, ohne die die Aufrechterhaltung zahlreicher Leistungen in den kleineren ländlichen Gemeinden nicht mehr möglich wäre. Sie stellen außerdem einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung des örtlichen Gemeinwesens, zur Aufrechterhaltung von Lebensqualität und damit zur Bindung der Bevölkerung im ländlichen Raum dar. Der Wandel von sehr einfachen zu sehr komplexen Organisationsstrukturen birgt Probleme und Herausforderungen in sich, die von den lokalen AkteurInnen nur in Ausnahmefällen ohne externe Unterstützung bewältigt werden können.

## Helmut Hiess

Geschäftsführer des Planungsbüros Rosinak  
& Partner Ziviltelntechnik GmbH  
e-mail: [hiess@rosinak.co.at](mailto:hiess@rosinak.co.at)

## Eva Hollerweger

Geschäftsführerin des NPO-Instituts an der  
Wirtschaftsuniversität Wien  
e-mail: [eva.hollerweger@wu-wien.ac.at](mailto:eva.hollerweger@wu-wien.ac.at)

# Mitgliederorientierte Kommunikation in Nonprofit Organisationen

Internationale Vergleichsstudie am NPO-Institut



Doris Schober

**Viele Nonprofit Organisationen sind mitgliederbasiert. Mitglieder sind entsprechend eine wesentliche Anspruchsgruppe, deren Wünsche und Bedürfnisse befriedigt werden sollen. Die NPO muss die Herausforderung bewältigen, ihren Mitgliedern einen**

**zusätzlichen Nutzen zu bieten, um ihre Bereitschaft, weiterhin Geld und evt. auch Zeit für eine Mitgliedschaft aufzuwenden, aufrecht zu erhalten. Dieser Nutzen, worin immer er bestehen möge, muss auch kommuniziert werden.**

Einige NPOs, so genannte Eigenleistungs-NPOs finanzieren sich auch ausschließlich oder zum überwiegenden Teil durch die Beiträge ihrer Mitglieder. Für diese NPOs sind die Leistungen der Mitglieder überlebensnotwendig. Vielfach stehen die Leistungen jedoch nicht nur den Mitgliedern zur Verfügung. Der kollektive Nutzen von Aktivitäten der Umweltorganisationen kommt beispielsweise Nicht-Mitgliedern ebenso zugute. Trittbrettfahren ist daher durchaus lukrativ. Austritte aus mitgliedergestützten Organisationen schwächen zudem die Organisation und beeinträchtigen das finanzielle Gleichgewicht massiv.

Diese finanziellen Auswirkungen sind in der Folge in Kostensenkungsmaßnahmen und Personalreduzierungen abzulesen. Dies führt wiederum häufig zu Verkrustungserscheinungen und Verlust des Kontakts zur Basis, was wiederum ein Identifizierungsproblem für bestehende Mitglieder und einen Attraktivitätsverlust für neue Mitglieder beutet.

In einer am NPO-Institut durchgeführten Studie wurde die Kommunikation zu Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern in NPOs untersucht. Hierfür wurde in Österreich, Deutschland, Schweden, Frankreich und der USA in 17 Organisationen eine Erhebung und Analyse durchgeführt. Während Kommunikation in Organisationen, Kommunikation mit einer breiteren Öffentlichkeit, sowie Kommunikation zu KundInnen gewinnorientierter Unternehmen viel diskutierte Themen sind und entsprechend zahlreiche Studien hervorgebracht wurden, finden sich darunter nur sehr wenige wissenschaftlich fundierte Ergebnisse zur Kommunikation mit Mitgliedern. Die Studie hat den Anspruch, durch einen Blick in die derzeitige Praxis der Kommunikation zwischen mitgliederbasierten NPOs und deren Mitgliedern, Aufschluss über unterschiedliche Vorgehensweisen zu geben.

In den untersuchten Organisationen wird sehr unterschiedlich an das Thema herangegangen. Einige Organisationen differenzieren kaum zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern, andere Organisationen ziehen starke Grenzen. Auch die Intensität der Ansprache variiert von sehr schwach

bis sehr stark. Dennoch konnten auch neben der Vielfalt Gemeinsamkeiten identifiziert werden. Während bei klassischen Kommunikationsinstrumenten, abgesehen von Printmedien (v.a. Mitgliederzeitschriften) meist weniger zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern differenziert wird, werden die Neuen Medien häufig dazu benutzt, Mitgliedern einen exklusiven Vorteil zu schaffen. Eigene Mitgliederbereiche auf Websites, Mitgliedernewsletter und SMS-Aufrufe an Mitglieder sind beispielsweise anzutreffen. Zum Thema Mitgliederbindung und Mitgliederwerbung gibt es ebenfalls unterschiedliche Zugänge. Die Spannweite reicht hier von einem aktiven Werben und Betreuen bis zu einem passiven Verhalten, das oft mit dem Argument der „ideellen“ Mitgliedschaft, die keine bzw. nur wenig Bindungsmaßnahmen braucht, begründet wird.

Außerdem hat sich gezeigt, dass Mitglieder, abgesehen vom Mitgliedsbeitrag, unterschiedliche Bindungen zur bzw. Erwartungen an die jeweilige NPO haben. Die NPO wiederum fördert bzw. bevorzugt gewisse Mitgliederrollen. Folgende Graphik

konkrete individuelle Leistungen erhalten oder eher mittelbar als Leistungsbetroffene an einer kollektiven Leistung partizipieren ist dann je nach NPO unterschiedlich.

In der Realität können die Mitgliedschaftsrollen nicht immer ganz scharf voneinander getrennt werden. Dennoch werden explizit oder implizit bei den jeweiligen NPOs bestimmte Rollen in den Vordergrund gestellt. Dies hat (oder sollte) entsprechend Einfluss auf die Kommunikationsstrategie (haben). Auch in den untersuchten Organisationen dominieren unterschiedliche Rollen, wobei dies den Organisationen gar nicht immer bewusst ist. Anhand der teils sehr unterschiedlichen Kommunikation zu den Mitgliedern und der Einstellung der Organisation gegenüber ihren Mitgliedern, hat sich aber eine meist eindeutige Schwerpunktsetzung gezeigt.

In der Praxis stellt sich daher die Frage, welche Rolle(n) Mitglieder in der NPO hauptsächlich übernehmen (sollen)? Eine klare Positionierung hilft zu klären, welche Leistungen exklusiv für Mitglieder angeboten werden sollen und welche

Das Sechseck der Mitgliedschaftsrollen (in Anlehnung an Purtschert, Robert (2001): Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen. Verlag Haupt, Bern/Wien)



zeigt anhand der Dimensionen individueller/kollektiver Nutzen, hohe/niedrige Aktivität und hohe/niedrige Entscheidungsmöglichkeiten unterschiedliche Mitgliedschaftsrollen in NPOs. Abstrahiert kann zwischen der aktiven Seite und der passiven Seite der Mitgliedschaft unterschieden werden. Die aktive Seite beinhaltet Mitgliedschaftsrollen, die Teilnahme an Entscheidungsprozessen, aktives Engagement für die Organisation oder zumindest eine gewisse Einhaltung von Normen betont. Auf der passiven Seite sind Mitglieder LeistungsempfängerInnen von Individual- und/oder Kollektivgütern sowie ZahlerInnen von Mitgliedsbeiträgen.

sich an die breite Öffentlichkeit richten. Außerdem muss geklärt sein, wie bestimmte Werte der NPO an unterschiedliche Mitgliederzielgruppen kommuniziert werden können. Ein effektive mitgliederorientierte Kommunikationsstrategie mit klaren Botschaften, klaren Zielen und einem klaren Instrumenteneinsatz wird nicht umhinkommen, Mitgliedschaftsrollen und die dahinter stehenden Dimensionen zu berücksichtigen.

Mag. Doris Schober  
NPO-Institut  
e-mail: doris.schober@wu-wien.ac.at

Die Studie steht für unsere Mitglieder in unserer Members Area unter [www.npo.or.at](http://www.npo.or.at) zum Download bereit.

# Interkulturelle Kompetenz in NPOs – ein Randthema?

## Workshop – Ankündigung



Ulli Bixa

**In einer Welt, die ihre Kontinente, Regionen und Lebensbereiche zu einem immer engeren Netz gegenseitiger Abhängigkeiten verknüpft, wird interkulturelle Kompetenz heute bereits als „humane Schlüsselqualifikation unserer Epoche“ bezeichnet. In jeder Organisation begegnen einander KlientInnen, KundInnen, aber auch MitarbeiterInnen und KollegInnen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen. Dadurch entstehen immer wieder Konfliktsituationen, die durch das Vorhandensein von interkultureller Kompetenz vermieden bzw. konstruktiv genutzt werden könnten.**

Die auf dem Markt reichlich angebotenen interkulturellen Trainings scheinen von der Annahme auszugehen, dass es ausreichend sei sich Wissen über andere Kulturen anzueignen um für die täglichen Herausforderungen gerüstet zu sein. Auf die Macht

des Wissens über andere Kulturen zu vertrauen erweist sich jedoch als trügerisch, zumal außer Acht gelassen wird, dass einander nicht Kulturen begegnen, sondern Menschen – zwar von ihrer Herkunftskultur geprägt, jedoch nicht RepräsentantInnen derselben.

Im ersten Schritt scheint es also unerlässlich zu sein, die soziale Kompetenz der Beteiligten zu erweitern. Selbstreflexivität und Empathie sind integrale Bestandteile interkultureller Kompetenz – sie gilt es zu entwickeln und zu fördern. Darüber hinaus kann es keine kontextfreie interkulturelle Kompetenz geben, die gleichsam berufs- und handlungsfeldübergreifend für alle möglichen Formen des interkulturellen Kontaktes wirksam wäre. Deshalb besteht die Notwendigkeit einer gezielten Konkretisierung für die Anforderungsprofile von Unternehmen und NPOs.

In Österreich bestimmen Fragen der Interkulturalität zunehmend auch die Tätigkeiten von Nonprofit Organisationen, beispielsweise in den Feldern Pflege und Gesundheit. MigrantInnen verbleiben

auch im Alter in ihrer Wahlheimat Österreich und nehmen vermehrt Gesundheits- und Pflegedienstleistungen in Anspruch. Zudem ist die Zahl der im Berufsfeld tätigen (multikulturellen) MitarbeiterInnen beständig gestiegen. Vor diesem Hintergrund entwickelt sich ein neuer Bildungsbedarf, der besonders in den Sozial- und Pflegediensten künftig stärker zu berücksichtigen ist.

Nach einem Kompakt-Workshop im Rahmen des 4. NPO-Tages, veranstaltet das NPO Institut unter der Leitung von Ulli Bixa am **9. November 2006** einen ganztägigen **Workshop**, der mögliche Herangehensweisen an das komplexe Thema erfahrbar macht: **„Interkulturelle Kompetenz in NPOs – Dimensionen und Anwendbarkeiten“**.

**Ulli Bixa MSc.**

*Unternehmensberaterin, Trainerin & Coach*  
e-mail: [ub@wissens-wert.at](mailto:ub@wissens-wert.at)  
[www.wissens-wert.at](http://www.wissens-wert.at)

## NPO-Jam Session

### Change Plus – Über das Zusammenspiel von Organisation, Recht und Kommunikation in Veränderungsprozessen



Bernhard Hudik

**Das Thema „Change Management“ gewinnt auch in NPOs an Bedeutung und stand im Blickpunkt der 4. NPO-Jam Session am 26. September 2006, an der ca. 40 PraktikerInnen aus dem Nonprofit Bereich teilgenommen haben.**



Michael Patak

Typische Auslöser für Veränderungsprozesse sind die Suche nach Lösungen für die Minimierung der Haftung von ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern, Cost-Cutting oder Downsizing-Bemühungen, das Verbessern der Klienten- oder Serviceorientierung, eine notwendige strategische Neupositionierung oder auch eine neue Leitung. Folge ist, dass durch das Ingangkommen eines „Zahnrades“ der Gesamtorganisation (zB. Vertragsbeziehungen), – rasch weitere „Zahnräder“ wie

Strategie, Organisation, Personal, IT, Finanzen, Führung, Kommunikation und PR, Mittelaufbringung etc. und somit große Teile der Organisation in Bewegung geraten.

Zur effizienten Bewältigung eines solchen Veränderungsprozesses sollten daher sowohl die unterschiedlichen internen Abteilungen als auch die beteiligten externen Berater, wie insbesondere Organisationsberater, Coaches, Kommunikations-Berater und Rechtsexperten an einem „Strang“ ziehen.

Aus unseren unterschiedlichen Perspektiven kennen wir 11 Kriterien, die eingehalten werden sollten, um Change-Prozesse erfolgreich und effizient zu gestalten:

1. Plausible Begründung;
2. Transparente Ziele;
3. Balance von Verändern und Bewahren;
4. Sorgfältige Auswahl der zukünftigen Schlüsselpersonen;
5. Abklären rechtlicher Vorfragen;
6. Weitestgehende Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeiter in allen Prozessphasen;
7. Offene, rasche und lebendige Kommunikation gegenüber den Stakeholdern;
8. Sorgfältige Vorbereitung und reflektierte Steuerung des Prozesses;
9. Herausfordernde aber realistische Zeitplanung;
10. Offenlegen der Konfliktpotenziale und kontinuierliches Feedback;
11. der Prozess als Vorwegnahme der angestrebten Kultur.

Wo es frühzeitig gelingt, ein Changeteam, in dem alle externen und internen Beteiligten regelmäßig zusammentreffen, einzurichten, wo eine „Projektarchitektur“ gemeinsam konzipiert und gesteuert wird, können viele dieser Erfolgsfaktoren rascher berücksichtigt werden. Eine integrierte Changeberatung als „One-Stop-Shop“ bringt mehr Effektivität und Effizienz durch frühzeitige Abstimmung aller Aktivitäten und durch Vermeidung von Synergieverlusten.

**Bernhard Hudik**

*Trimedia Communications Austria*

**Michael Patak**

*Beratergruppe Neuwaldegg*

**Stefan Schermaier**

*Lansky, Ganzger & Partner*

### Was ist eine NPO-Jam Session?

**Jam Session:** laut Duden eine „zwanglose Zusammenkunft von Musikern“

**NPO-Jam Session:** eine zwanglose Zusammenkunft von NPO-Interessierten

**Idee:** jemand gibt ein Thema vor und andere stimmen ein

**Format:** nicht zu formell, damit Raum für Kreativität und Improvisation bleibt

Σ

**Infos unter:**

[www.npo.or.at/veranstaltungen/jam\\_sessions.htm](http://www.npo.or.at/veranstaltungen/jam_sessions.htm)

### Kommende Veranstaltungen 2006 / 2007

Do, 9. November 2006	Workshop	<b>Interkulturelle Kompetenz in NPOs</b> - Dimensionen und Anwendbarkeiten
Fr, 12. Jänner 2007	Seminar	<b>Evaluations in NPOs</b>
Mi, 28. Februar 2007	Workshop	<b>BE-SINN-UNG. Ressourcen-</b> statt Defizitorientierung im Nonprofit Management
Mo, 26. März 2007	Seminar	<b>Mitgliederorientierte Kommunikation in NPOs</b> - Gezielte Ansprache oder undifferenzierter Einheitsbrei?
Mo, 16. April 2007	Workshop	<b>Steuerung von Projekten in komplexen Strukturen</b>
Do, 31. Mai 2007	Workshop	<b>Nutzen und Grenzen der Balanced Scorecard in NPOs</b>
Do, 20. Sept 2007	Workshop	<b>Gemeinsam statt einsam?</b> - Föderalistische Organisationen im Nonprofit Sektor
Do, 11. Oktober 2007	Workshop	<b>Leiten, Führen und Steuern</b> - Zwischen Tabu und Erfolgsbedingung
Fr, 16. November 2007	Workshop	<b>Leitern ohne Sprossen?</b> - Karrieren und Netzwerke im Nonprofit Sektor

Österreichische Post AG / Sponsoring\_Post  
03Z035127 S  
Benachrichtigungspostamt: 1090 Wien

**Impressum**  
Herausgeber:  
NPO-Institut  
(Institut für interdisziplinäre  
Nonprofit Forschung an der  
Wirtschaftsuniversität Wien)

A-1090 Wien, Althanstraße 51  
Tel.: 01/31336-5878  
Fax: 01/31336-5879  
npo-institut@wu-wien.ac.at  
www.npo.or.at

ZVR-Zahl: 047336105

Redaktion:  
Ina Pervan  
ina.pervan@wu-wien.ac.at

Design / Grafik: Sabine Hosp

## Auftragsforschung am NPO-Institut

### Sie wollen ...

- ... **Genauer** zu einem Thema wissen?
- ... Ihren **Markt** genauer kennen lernen?
- ... eine kleinere oder größere **Forschungsaufgabe** verwirklichen?
- ... methodische **Unterstützung** bei Erhebungen?
- ... regelmäßige **Befragungen** auslagern?
- ... eine **Evaluation** Ihrer Managementinstrumente?
- ... **Prognosen** über zukünftige Entwicklungen Ihres Marktes?
- ... Ihre **KundInnen** besser kennen lernen?
- ... theoretische **Hintergründe** besser verstehen?

**Institut für interdisziplinäre  
Nonprofit Forschung**  
an der Wirtschaftsuniversität Wien  
Althanstraße 51  
A-1090 Wien

Tel.: +43 1 31336 5888  
Mobil: +43 699 19250584  
e-mail: christian.schober@wu-wien.ac.at  
e-mail: doris.schober@wu-wien.ac.at

<http://www.npo.or.at>

Für solche und ähnliche Fragen sind wir für Sie da.

**Wir forschen in Ihrem Auftrag!**  
**Profitieren Sie von unserer Kompetenz!**

Kommen wir ins Gespräch ...

... **Dr. Christian Schober & Mag. Doris Schober**  
Forschungsmanagement  
NPO-Institut