

HILFSWERK
der Unitarier (Gesamtverband) e. V.

Praxisbericht
Veränderungsmanagement im Vorstandsamt

Veränderungsmanagement im Vorstandsamt
Praxisbericht zu den Jahren 2007 – 2015
des HILFSWERKs der Unitarier (Gesamtverband) e. V.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verfassers unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© HILFSWERK d. Unitarier (GV) e. V., Potsdam 2017.

Vorstandsvorsitzender Reimar Kobi

www.HILFSWERK-eV.de

I. VORWORT

Unter dem Titel „HILFS-WERKen“ finden Seminare zum ehrenamtlichen Engagement sowie Bildung und/oder Jugend-/Altenhilfe statt.

Fragen zum Seminar im Jahr 2014 waren u. a.: Was wurde und wird derzeit im Verein geleistet? Was wird vom Verein/Vorstand erwartet? Wie können Aktive gehalten und wie Neue für die ehrenamtliche gemeinnützige Arbeit gewonnen werden?

Im Nachgang zu „HILFS-WERKEN 2014“ und als Bestandteil des Studiums von Reimar Kobi in den Jahren 2016/17 wurden Teile der Vorstandsarbeit/Seminarinhalte in einem Praxisbericht wissenschaftlich behandelt.

Durch diese Unterlage wird die Arbeit des Vorstandes transparent gemacht. Außerdem dient sie als Grundlage für die weitere HILFSWERK-Arbeit.

II. INHALTSVERZEICHNIS

I.	VORWORT	IV
II.	INHALTSVERZEICHNIS	V
III.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VI
IV.	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VII
V.	VERÄNDERUNGSMANAGEMENT IM VORSTANDSAMT	1
1.	Einordnung des Themas	1
2.	HILFSWERK der Unitarier (Gesamtverband) e. V.	1
2.1	Identität, Ziele und Kultur	1
2.2	Struktur und Gremien	3
3.	Bericht aus der Praxis	6
3.1	Vorgeschichte, Aktenstudium und Festlegungen	6
3.2	Information und Dokumentation	9
3.2	Finanzierungsprozesse	13
4.	Bewertung der Veränderungen im Verein	17
VI.	QUELLENANGABEN	VIII

III. **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1 - Logo des HILFSWERKS	1
Abbildung 2 - HILFSWERK Verbandsstruktur	3
Abbildung 3 - HILFSWERK Gremienstruktur	4

IV. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bzw.	beziehungsweise
e. V.	eingetragener Verein
(GV)	Gesamtverband
HW	HILFSWERK
HILFSWERK	HILFSWERK der Unitarier (Gesamtverband) e. V.
JBK	Jugend- und Bildungsstätte Klingberg
JFK	Jugend- und Familienbildungswerk Klingberg e. V.
u. a.	und andere/unter anderem
u. Ä.	und Ähnliches
usw.	und so weiter
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

V. VERÄNDERUNGSMANAGEMENT IM VORSTANDSAMT

1. Einordnung des Themas

In diesem Praxisbericht geht es um das Thema *Veränderungsmanagement im Vorstandsamt*. Es ist aus der Tätigkeit des Verfassers¹ als Vorstandsvorsitzender des HILFSWERKs der Unitarier (Gesamtverband) e. V. entstanden. Dieses Amt hat er seit 2007 durch Beschluss der Mitgliederversammlung übernommen. Dem Verein wird ein wesentlicher Teil der Lebenszeit gewidmet.

Dieser Praxisbericht ist mit Genehmigung des Vereinsvorstandes entstanden und fließt in dessen Arbeit ein.



Abbildung 1 - Logo des HILFSWERKs

2. HILFSWERK der Unitarier (Gesamtverband) e. V.

2.1 Identität, Ziele und Kultur

„Das HILFSWERK der Unitarier (Gesamtverband) wurde am 03.02.1967 gegründet. Es ist ein eingetragener Verein, der ausschließlich und unmittelbar gemeinnützigen und mildtätigen Wohlfahrtszwecken dient, insbesondere der:

¹ Reimar Kobi, seit 1990 Mitglied im HILFSWERK, 2003 - 2007 Beisitzer im Vorstand (insb. Öffentlichkeitsarbeit) und seit 2007 Vorstandsvorsitzender.

- a) Jugendhilfe;
- b) Kranken-, Alten- und Familienhilfe;
- c) Bildung.

Der Satzungszweck wird verwirklicht durch Förderung bzw. Durchführung von:

- a) überregionalen Jugendhilfemaßnahmen und der Gestaltung der zentralen Einrichtung „Jugend- und Bildungsstätte Klingberg“;
- b) Kursen, Beschäftigungskreisen, Unterstützung zur Teilhabe am Gemeinschaftsleben, Veranstaltungen für Alleinerziehende/Eltern mit behinderten Kindern u. Ä., zur Kranken-, Alten- und Familienhilfe;
- c) Lehrgängen, Seminaren u. Ä. zur Berufs-/Bildung;
- d) sonstigen Maßnahmen, die dem Satzungszweck unmittelbar zu dienen geeignet sind.

Unser HILFSWERK strebt langjährige Partnerschaften mit seinen Mitgliedern, Förderern, Geschäftspartnern und Hilfebedürftigen an, um nachhaltig seinen Zwecken dienen zu können.

Neben den Fachkräften in bestimmten Einrichtungen der Gliederungen des HILFSWERKS wird die Hilfe und Hilfe zur Selbsthilfe im Wesentlichen von Ehrenamtlichen geleistet.

Die verschiedenen Qualifikationen und Erfahrungen der einzelnen Beteiligten sorgen für Synergien: der Einzelne stärkt die Gruppe, die Gruppe stärkt den Einzelnen.

Neben den gesetzlichen und vereinsinternen Richtlinien sind für unser HILFSWERK auch die Anforderungen an Mitgliedsorganisationen des

PARITÄTISCHEN Gesamtverbandes vom September 2011 Grundlage des Handelns. Darin heißt es u. a.:

- a) Aufgaben- und Gewaltenteilung zwischen Aufsicht, Leitung und Ausführung
- b) Transparenz der Rechnungslegung gegenüber den aufsichtführenden Organen
- c) Klare Berichtspflichten innerhalb der Organisation
- d) Offenlegung von Interessenkollisionen.²

2.2 Struktur und Gremien

Das HILFSWERK (HW) ist in den Gesamtverband, - un-/selbständige - Landesgruppen (Bundesländer) und Gruppen (Städte) strukturiert:

HILFSWERK - Verbandsstruktur

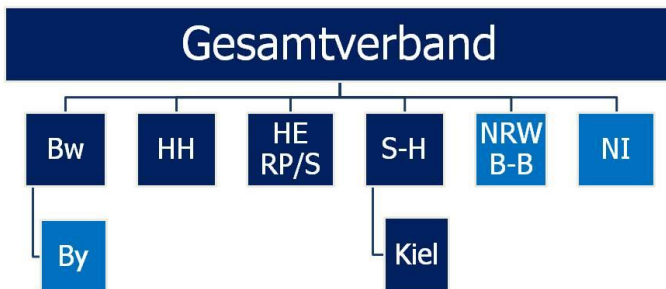


Abbildung 2 - HILFSWERK Verbandsstruktur

² Kobi (2016), S. 5.

(Bw: Baden-Württemberg, By: Bayern, HH: Hamburg, HE/RP/S: Hessen/Rheinland-Pfalz/Saarland, S-H: Schleswig-Holstein, NRW/B-B: Nordrhein-Westfalen/Berlin-Brandenburg, NI: Niedersachsen.)

Zur Bewältigung der Aufgaben des Gesamtverbandes bestehen folgende Gremien/Organe:

HILFSWERK – Gremien

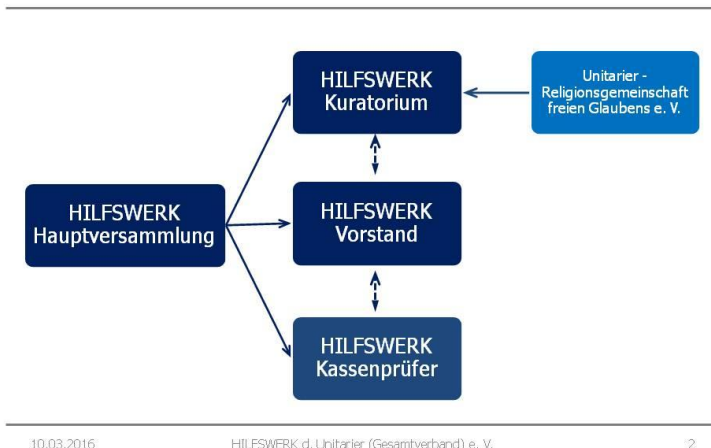


Abbildung 3 - HILFSWERK Gremienstruktur

„Die **Hauptversammlung** ist oberstes Beschlussorgan des HILFSWERKS. Sie ist eine Mitgliederversammlung. Die ordentliche Hauptversammlung wird vom Vorstand in jedem zweiten Jahr einberufen und ist ohne Rücksicht auf die Zahl der vertretenen Stimmen beschlussfähig. Jede Einzelperson, die Mitglied im Gesamtverband ist, und jedes natürliche Einzelmitglied der Landes-/Gruppen kann sich selbst vertreten oder seine Stimme auf ein

anderes Mitglied übertragen. Ein Mitglied kann maximal vier weitere Mitglieder vertreten. Die juristischen Personen haben jeweils eine Stimme. ...

Das **Kuratorium** berät den Vorstand und übernimmt eine Mittlerrolle zwischen dem HILFSWERK und der Religionsgemeinschaft. Es besteht aus fünf Mitgliedern. Zwei Mitglieder werden durch den Vorstand der Unitarier - Religionsgemeinschaft freien Glaubens e. V. benannt, von denen eines den Vorsitz des Gremiums übernimmt. Die Hauptversammlung des HILFSWERKS wählt weitere drei Mitglieder für vier Jahre, die Mitglied in einer unitarischen Gruppierung sein müssen. ...

Der **Vorstand** ist ausführendes Organ und für alle Aufgaben zuständig, die nicht ausdrücklich einem anderen Organ zugewiesen sind. Er wird von der Hauptversammlung für die Dauer von vier Jahren gewählt. Er besteht aus dem Vorsitzenden, dem stellvertretenden Vorsitzenden, bis zu drei weiteren gewählten und ggf. zusätzlich kooptierten Mitgliedern. Der Vorstand bestimmt den Kassenleiter aus seiner Mitte.“³

³ Kobi (2016), S. 6 - 7.

3. Bericht aus der Praxis

3.1 Vorgeschichte, Aktenstudium und Festlegungen

3.1.1 Bewerbung als Vorstandsvorsitzender

In der Bewerbung zum Amt hat der amtierende Vorstandsvorsitzende im Jahr 2007 u. a. Folgendes ausgeführt:

„Ich bin ein praktischer Verwaltungsmensch. Das bedeutet für das HILFSWERK, dass ich für klare Aufgabenzuordnungen und selbstverantwortliches Arbeiten im Team bin.

Ich setze Technik ein, um auf kurzen und vielfältigen Kommunikationswegen die Administration möglichst klein zu halten, damit die eigentliche Arbeit mehr im Vordergrund stehen kann.

Ich möchte, dass in der Jugend- und Bildungsstätte Klingberg die Geschäftsstelle des HILFSWERKS eingerichtet wird, damit die vorhandenen Ressourcen mehr und besser genutzt werden können.

Ich möchte, dass die privaten und beruflichen Interessen unserer Mitglieder stärker zum Wohl des HILFSWERKS und auch für die Betroffenen selbst genutzt werden können. Das vorhandene Netzwerk soll zum Leben erweckt werden.

Ich möchte, dass eine Aufgabenkritik durchgeführt wird: was wird vom HILFSWERK - insbesondere Vorstand Gesamtverband – erwartet, was wurde und wird derzeit geleistet, was soll und kann umgesetzt werden, was kann dabei mit vorhandenen Ressourcen umgesetzt werden, welche Ressourcen benötigen wir zusätzlich und wie können wir diese erreichen.“⁴

⁴ Bewerbungsschreiben von Reimar Kobi vom 11.02.2007 zum Vorstandsvorsitzenden des HILFSWERKS.

Die zuvor genannten Ausführungen haben in Verbindung mit der Wahl einen umfangreichen Veränderungsprozess mit klaren Zielstellungen eingeleitet.

3.1.2 Erarbeitung der Geschäftsgrundlagen

Zunächst mussten sehr viele Unterlagen zusammengetragen, gesichtet, bewertet, strukturiert, archiviert, vernichtet bzw. für die Bearbeitung aufbereitet werden. Die grundlegenden Arbeiten dazu haben in den Jahren 2007 bis 2010 stattgefunden. Bis heute sind sie noch nicht abgeschlossen. Gründe dafür sind der Umfang, der Umgang mit den Unterlagen vor der Neuwahl, die beschränkte Zeit der Akteure und jeweils aktuell wichtigere/dringendere Angelegenheiten.

In der Jugend- und Bildungsstätte Klingberg (JBK) wurde ein Büro mit Archiv ausschließlich für das HILFSWERK eingerichtet. Die frühere Vermischung mit einigen anderen Vereinen, Verbänden wurde aufgelöst. Die Geschäftsführung erfolgt am Wohnort des Vorstandsvorsitzenden. Die Einrichtung einer Geschäftsstelle in der JBK wurde bisher nicht umgesetzt.

Die Sichtung der Akten hat ergeben, dass diese nicht immer mit den Darstellungen über den gedachten Stand der bisherigen Akteure zusammenpasste. Deshalb wurden im Austausch mit den Geschäftspartnern (wie Amtsgerichten, Versicherungen, Banken) die tatsächlichen Grundlagen (durch aktuelle Grundbuchauszüge, Versicherungsunterlagen, Darlehensverträge) ermittelt.

3.1.3 Aufgaben des Vorstandsvorsitzenden

Entsprechend der Bewerbung, der Aufarbeitung der Unterlagen und Abstimmungen im Vorstand, haben sich die nachfolgenden formalen Aufgaben des HW-Vorstandsvorsitzenden ergeben:

- Vertretung des HILFSWERKs nach innen und außen;
- Koordinierung des Vorstandes, Leitung der Vorstandssitzungen;
- Einladung und Leitung der Hauptversammlungen;
- Kontakt zu Kuratorium, Mitgliedern und Geschäftspartnern;
- Finanzmanagement und Beschaffung;
- Erschließung von Spenden und Fördermitteln;
- Versicherungsmanagement;
- Vermögensverwaltung und Stiftungsverwaltung;
- Öffentlichkeitsarbeit;
- Teilnahme an Hauptversammlungen, Vorstandssitzungen und Konferenz anderer Institutionen.

Unterstützung wird gewährleistet durch die stellvertretende Vorsitzende und zwei weitere Vorstandsmitglieder. Einer der beiden letztgenannten ist Schatzmeister, der andere für die (technische) Betreuung der JBK zuständig.

Die inhaltlichen Aufgaben des HW-Vorstandsvorsitzenden sind:

- Kontakt zu, Hilfen bzw. Hilfe zur Selbsthilfe für Bedürftige/n;
- Vorbereitung und Durchführung von Veranstaltungen;
- Wahrnehmung von Fort- und Weiterbildungen.

Alle zuvor genannten Aufgaben werden ehrenamtlich wahrgenommen – neben Familie, Hauptberuf und anderen Tätigkeiten. Aufgrund der begrenzten Zeit, dem Fachwissen und Erfahrungen des Vorstandsvorsitzenden und der finanziellen Situation des Vereins, wurden nachfolgende Schwerpunkte gesetzt.

3.2 Information und Dokumentation

3.2.1 Lage-Berichte

Fehlende Informationen und deren fehlende bzw. nicht ausreichende Dokumentation behinderten Prozesse im Verein. Daher wurde der Geschäftsbericht eingeführt. Wurden zuvor noch mündliche Berichte mit ergänzenden Finanztabellen in der Hauptversammlung oder gegenüber Geschäftspartnern gegeben, lag mit dem Geschäftsbericht zum ersten Mal eine strukturierte schriftliche Aussage zum Stand des Vereins vor.

Im ersten Geschäftsbericht für das Jahr 2007 sind folgende Inhalte aufgeführt:

Organisation: Herkunft, Hauptversammlung, Kuratorium, Vorstand, Kassenprüfer, Konto, Unterstützung;

Lagebericht: Darstellung des Geschäftsverlaufs mit Bericht, Mitgliederentwicklung, Finanzmanagement und Risikomanagement, Informationsverbreitung und Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung mit Aktiva, Passiva, Gewinn- und Verlustrechnung.⁵

⁵ Vgl. Kobi (2008).

Der Geschäftsbericht für das Jahr 2015 hat folgende Inhalte:

Organisation: Identität, Ziele und Kultur; Hauptversammlung; Kuratorium; Vorstand; Kassenprüfer; Sitz; Geschäftsführung; Kontakt; Finanzen;

Darstellung der Tätigkeiten und des Geschäftsverlaufs: Bericht des Gesamtverbandes; Aktivitäten der Landes-/Gruppen; Mitgliederentwicklung; Finanzierungs-, Risikomanagement, Informationsverbreitung;

Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung: Bilanz – Aktiva, – Passiva; Gewinn- und Verlustrechnung; Vergleichs-/Zahlen;

Bescheinigungen/Berichte: Bescheinigung Steuerberater, Berichte Kassenprüfer, Bericht Kuratorium;

Anlagen: Mitgliedschaften, Grundstücke, Verträge, Stiftungsverwaltung.⁶

Die Gegenüberstellung der Inhalte der Geschäftsberichte zeigt, dass die Grundlagen bis heute geblieben sind, der Umfang und die Differenzierung jedoch zugenommen haben. Die Qualität wird stets verbessert und einem angemessenen Verhältnis von notwendig und sinnvoll angepasst.

Nach den Geschäftsberichten wurden - zunächst in unregelmäßigen Abständen - auch Berichte speziell für den Vorstand und das Kuratorium eingeführt. Daraus sind die Monatsberichte für den Vorstand und die Quartalsberichte für das Kuratorium inkl. Vorstand geworden.

Die Berichte kommen nicht nur der vereinsinternen Information und Dokumentation zu Gute. Sie haben zur Erfüllung der eingangs aufgeführten Anforderungen des **PARITÄTISCHEN** zur Transparenz und zu klaren Be-

⁶ Vgl. Kobi (2016).

richtspflichtigen beigetragen. Das Rating bei den Banken ist dadurch ebenfalls verbessert worden.

3.2.2 Finanz-Berichte/-beratungen

Für die Buchhaltung und die Jahresabschlüsse wurde ab dem Jahr 2013 eine Steuerberatungsgesellschaft beauftragt. Der jeweils aktuelle Vereinskontenrahmen wird seither verwendet. Dieser wurde so auf das HILFSWERK angepasst, dass Aussagen für verschiedene Zwecke, Gremien leichter getroffen werden können. Die Auswertungen fließen in die in den vorherigen Punkten genannten Berichte ein.

Die Steuerberatungsgesellschaft kontrolliert die Vorkontierung des Vorstandsvorsitzenden und setzt die jeweils aktuellen steuerlichen Anforderungen um. Die Vorstandsarbeit wird dadurch entlastet und führt zu größerer Rechtssicherheit.

Neben der angepassten Information und Dokumentation zu den Finanzen wird auch eine Beratung gewährleistet. Damit wird die strategische Planung des Vorstandes unterstützt.

3.2.3 Zuarbeiten

Es wurden/werden nicht nur Informationen gegeben, sondern auch Zuarbeiten von Mitgliedern gewünscht bzw. von den Landes-/Gruppen gefordert.

In Tätigkeitsbögen dokumentieren Mitglieder oder vom Verein beauftragte Personen ihre soziale Arbeit. Spalten im Tätigkeitsbogen sind: Tag und Ort der Betreuung, Betreute/r bzw. Gruppe, Anlass für die Betreuung, Art der Hilfe, Zeitaufwand/Tun u. Weg/h, Fahrt/km, Auslagen – Art/Betrag. Die Dokumentation von Tätigkeiten gibt es seit Gründung des HILFSWERKS.

Sie ist in den Jahren jedoch sehr unterschiedlich wahrgenommen worden. Damit die Arbeit in den eigenen Reihen stärker sichtbar wird, als auch aufgrund der Nachweispflicht der gemeinnützigen Tätigkeiten gegenüber Ämtern, wurde das Führen von Tätigkeitsbögen immer wieder in Berichten und Gesprächen hervorgehoben. Der ständige Hinweis hat und führt dazu, dass Informationen und Dokumentationen besser wahrgenommen werden. Für die Landes-/Gruppen wurde im Jahr 2009 ein/e Jahresbericht/spflicht eingeführt. Darin ist zu dokumentieren: Bezeichnung der Landes-/Gruppe, Geschäftsjahr, Mitgliederentwicklung, Zusammenfassung der sozialen Aktivitäten, Weiterleitung von Zuwendungen, Bilanz/Einnahmen-Überschuss-Rechnung, Bankverbindung, Benennung der Ämter und deren Personen, Erstellungsdatum und Person, die den Jahresbericht erstellt hat. Die Vorgaben spiegeln sich in dem Geschäftsbericht des Gesamtverbandes wider. Auch diese Punkte zeigen, dass damit die Prozesse vereinfacht und verbessert werden konnten.

3.2.4 Öffentlichkeitsarbeit

Neben den förmlichen Berichten und Zuarbeiten wurde und wird auch die Öffentlichkeitsarbeit für die Information und Dokumentation genutzt. Hierzu gehören Darstellungen im Internet, Artikel in den *unitarischen blättern* oder in Gemeinderundbriefen. Durch diese Öffentlichkeitsarbeit konnten Spendengelder eingeworben und alte/neue Mitglieder für die HILFSWERK-Arbeit gewonnen werden.

Es wäre wünschenswert, wenn die Öffentlichkeitsarbeit noch verstärkt werden könnte. In den vergangenen Jahren konnte und derzeit kann dies jedoch aufgrund anderer Prioritäten nur nachrangig behandelt werden.

3.2.5 Vereinsregelungen

Aufgrund der zuvor getätigten Aussagen und den daraus gewonnenen Erkenntnissen und der Erfahrungen wurden Vereinsregelungen, auf Vorschlag des Vorstandsvorsitzenden unter Einbeziehung des Vorstandes, geändert bzw. neu beschlossen:

Durch die Hauptversammlung: Satzung 2008, 2010, 2015; Finanzordnung 2008.

Durch den Vorstand: Anlage zur Finanzordnung 2008; Pachtvertrag 2010, 2013.

Die Jahreszahlen spiegeln den stetigen Veränderungsprozess wider.

3.2 Finanzierungsprozesse

Durch die Informationen und Dokumentationen konnten die Fix- und variablen Kosten ermittelt werden. Im Ergebnis hat der Vorstandsvorsitzende kurz nach Amtsübernahme einen Ausgabenstopp festgelegt. Dieser wurde auch von allen Vorstandsmitgliedern mitgetragen. Im nächsten Schritt wurde den Aufgaben/Tätigkeiten/Kosten Prioritäten zugeordnet: *muss*, *sollte* und *kann* umgesetzt werden. Daraus wurden Budgets gebildet und diese dann entsprechend der finanziellen Situation freigegeben. Die Prioritäten werden seither mindestens jährlich überprüft und ggf. angepasst.

Die in der eingangs aufgeführten Bewerbung genannten klaren Aufgabenzuordnungen wurden durch die im Vorstand beschlossene Anlage zur Finanzordnung untermauert. Darin wurden die genehmigungsbedürftigen Ausgaben des Gesamtverbandes und die Reisekostenregelungen festgelegt.

Außer bei der Gestaltung der zentralen Einrichtung Jugend- und Bildungsstätte Klingberg kann die Förderung bzw. Durchführung von allen übrigen

Satzungszwecken aus den Mitgliedsbeiträgen, Spenden und gelegentlichen Förderungen finanziert werden. Der laufende Unterhalt der JBK und Investitionen für diese sind im Wesentlichen durch Pacht- und Betriebskosten zu finanzieren. Hierfür sind gesonderte Prozesse und Projekte notwendig.

In den früheren Jahren wurden nicht alle Betriebskosten vom JFK eingefordert. Die Grundsteuer, die Gewässerunterhaltungs- und die Versicherungskosten hat bisher das HW als Verpächter allein bezahlt. Auch der Pachtzins hat nicht dem Aufwand entsprochen. Im Jahr 2010 ist daher der Pachtvertrag erstmals, im Jahr 2013 ein weiteres Mal angepasst worden. Dieser Prozess ist weiter fortzuführen.

Der finanzielle und zeitliche Aufwand für die JBK ist hoch. Entsprechend hoch ist jedoch auch der Ankerpunkt für die Gemeinschaft, der Wert des Ortes, der Gebäude und dessen Erhaltung, damit sich „überwiegend Kinder- und Jugendliche und auch Erwachsene insbesondere Bildung, Kultur und Natur erschließen und ihr Umweltbewusstsein mit aktivem Naturschutz weiterentwickeln können.“⁷

Durch die Zweckvorgabe aus der Satzung ist das *Ob* der Finanzierung der JBK festgelegt. Die betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Möglichkeiten sind demnach nur noch für das *Wie* heranzuziehen.

Ein stetiger Prozess ist die Optimierung des Zinssatzes für Darlehen für die Finanzierung der JBK. Dabei wird regelmäßig mit Darlehensgebern Kontakt gehalten und so weit möglich ein günstigerer Zinssatz für das HW vereinbart. Gleichzeitig ist der Zinssatz jedoch wesentlich höher als derjenige, der bei Banken zu bekommen ist. Ggf. werden Darlehen gekündigt und durch solche mit günstigerem Zinssatz ersetzt.

⁷ Kobi (2016), S. 8.

Die finanzielle Lage des HILFSWERKs ist vor allem durch die 50/50-Regel zum Schuldenabbau und gleichzeitigem Wohlstandsaufbau von Bodo Schäfer verbessert worden. Diese beinhaltet, dass lediglich 50 % des Betrages, der für den Schuldenabbau zu Verfügung stehen würde, auch dafür eingesetzt wird. Die anderen 50 % werden zum Sparen genutzt bzw. stehen für Eventualitäten bereit.⁸

Bis 2008 stand der Schuldenabbau im Fokus. Wenn z. B. in der JBK außer der Reihe Instandhaltungen erforderlich wurden, musste mit neuen Darlehen ein Ausgleich geschaffen werden. Die relativ häufige Nachfrage nach Spenden oder neuen Darlehen hatte das Vertrauen in die gesamte Vereinsarbeit geschmälert. Mit der 50/50-Regel konnten Spitzen abgefangen, Sondertilgungen geleistet oder kurzfristige neue Hilfsmaßnahmen finanziert werden. Auch dem Wunsch von außerplanmäßigen Darlehensrückzahlungen konnte jeweils nachgekommen werden. Dies hat zu wesentlich größerem Vertrauen und zur besseren Bewertung des Finanzmanagements des HILFSWERKs beigetragen.

Eine weitere wesentliche Finanzierungsplanung und Umsetzung hat im Jahr 2013 mit dem Umbau der ehemaligen Heimleiterwohnung in weitere Übernachtungseinheiten stattgefunden. Mit höherem Komfort wurden gleichzeitig Belegeranforderungen umgesetzt, die bisher nicht geboten werden konnten. Die größeren und besseren Nutzungsmöglichkeiten führen dazu, dass die Grundlage für gesichertere und höhere Pachteinahmen gelegt wurde.

⁸ Vgl. Schäfer (2003), S. 132 - 174.

Die Finanzierungsprozesse wurden und werden begleitet durch: (weitere) Grundsätze über Erfolg und Geld lernen und umsetzen, Verantwortung dafür übernehmen, finanzielle Intelligenz und Selbstvertrauen weiter aufbauen.

Begonnene bzw. demnächst geplante Finanzierungsprozesse sind: finanziellen Schutz, finanzielle Sicherheit aufbauen und regelmäßigen Finanzcheck durchführen, um Fehler zu vermeiden, nicht in veraltete Muster zurück zu fallen.

4. Bewertung der Veränderungen im Verein

Die im Studium immer wieder geforderte Quellenrecherche hat sich auch im Verein bewährt. Die Annahmen und Weitererzählungen wurden nach und nach alle überprüft. Erst mit den tatsächlichen Grundlagen ließen sich sinnvolle, nachhaltige Strategien entwickeln und umsetzen. Die Schriftlichkeit hat auch zur gedanklichen Klarheit geführt.

Hätte das HILFSWERK auf den falschen Grundlagen die Zukunftsplanung ausgerichtet, hätte dies die Existenz des Vereins bedroht.

Die in den Anfängen des Vereins getroffenen Entscheidungen und eingeführten Prozesse wurden im Laufe der Jahre nicht bzw. nicht schnell genug den aktuellen Rahmenbedingungen angepasst. Ressourcenverschwendungen u. a. wegen fehlender oder fehlerhaften Informationen und Dokumentation wurden im neuen HW-Vorstand (und JFK-Vorstand) erkannt und so weit möglich beseitigt. Es bleibt weiterhin der Spagat zwischen ehrenamtlicher Lei(s)tung für gemeinnützige Zwecke und betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Notwendigkeiten im Geschäftsleben.

Das HILFSWERK hat die vereinsrechtlichen Rahmenbedingungen einzuhalten, so wie Unternehmen die handelsrechtlichen Rahmenbedingungen. Im Gegensatz zur Gewinnerzielungsabsicht und dessen Maximierung bei Unternehmen gibt es beim Verein die gemeinnützigen und mildtätigen Zwecke. Für beide bietet die Betriebswirtschaftslehre unterstützende Instrumente zur Zielerreichung.

Teile der Veröffentlichungspflichten nach dem Handelsgesetzbuch für Unternehmen wurden auf freiwilliger Basis für das HILFSWERK umgesetzt. Dies hat im Geschäftsverkehr zu positiven Wirkungen geführt. Neben den genannten Punkten Transparenz und Rating ist die Dokumentation auch die Grundlage für Förderungen.

Die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen aus den vorgenannten Informationen und Dokumentationen waren und sind der eine entscheidende Punkt im Veränderungsprozess des Vereins. Die Konzentration auf das Finanzmanagement der andere entscheidende Punkt. Ohne die zielgerichtete Verfolgung der vorhandenen, vor allem jedoch der neuen Finanz-Erkenntnisse, wäre das HILFSWERK voraussichtlich derzeit in der Abwicklung. Stattdessen können auch die Vorstandsmitglieder des Gesamtverbandes die anderen Vereinszwecke wieder verfolgen.

Der Idealismus und die betriebswirtschaftlichen Grundlagen der Gründer- und Aufbauzeit haben das HILFSWERK entstehen lassen. In der heutigen Zeit reichen diese nicht, um dauerhaft existieren zu können. Gleichzeitig muss darauf geachtet werden, dass keine „Ökonomisierung des Sozialen“⁹ stattfindet. Die Betriebswirtschaft *kann* nicht nur die Vereinsarbeit unterstützen, sie *muss* es. Sie darf jedoch nicht die Oberhand gewinnen.

In der nächsten Generation wird sich herausstellen, ob der jetzige Vorstand die Veränderungen der Zeit rechtzeitig und in richtiger Weise erkannt und die geeigneten betriebswirtschaftlichen und gemeinnützigen Maßnahmen umgesetzt hat.

⁹ Schneider (2014), S. 1.

VI. QUELLENANGABEN

Kobi, Reimar (2008): Geschäftsbericht des HILFSWERKs der Deutschen Unitarier (Gesamtverband) e. V. für das Geschäftsjahr 2007, Potsdam.

Kobi, Reimar (2016): Geschäftsbericht des HILFSWERKs der Unitarier (Gesamtverband) e. V. für das Geschäftsjahr 2015, Potsdam.

Schäfer, Bodo (2003): Der Weg zur finanziellen Freiheit, München.

Schneider, Ulrich (2014): Mehr Mensch! Gegen die Ökonomisierung des Sozialen, Frankfurt/Main.

