

---

Peter Wald

## Wege aus der Finanzmisere

### Beispiele zur Gewinnung zusätzlicher finanzieller Mittel für Zuschussempfänger öffentlicher Kassen

In Zeiten knapper Kassen muss gespart werden. Dieser Satz ist für die öffentlichen Haushalte von Bund und Ländern ebenso richtig, wie er für viele Zuschussempfänger öffentlicher Mittel die Einleitung zum Kampf um die Existenz bedeutet. Einen Versuch, die Ausfälle öffentlicher Zuschüsse zu kompensieren, stellt dieser Artikel vor.

Die Arbeitsgemeinschaft Staat und Gesellschaft e. V. (asg) ist als freier Träger der politischen Erwachsenenbildung, wie viele andere Einrichtungen der außerschulischen Bildung, der Jugendhilfe und anderer Zuschussempfänger, durch die Bereitstellung eines erheblichen Teiles ihrer Strukturkosten aus Bundes- und Ländermitteln in die Lage versetzt worden, ihren Auftrag, politische Bildungsveranstaltungen subventioniert anzubieten, durchzuführen.

Im Laufe der Jahrzehnte einer kontinuierlichen Bildungsarbeit hatten sich Strukturen in Verwaltung und Personal herausgebildet, mit denen ein umfangreiches Bildungsprogramm insbesondere für Teilnehmerkreise mit kleinerem Geldbeutel realisiert wurde. Ende der 90er Jahre erreichte allerdings die Sparwelle der öffentlichen Kassen, von allen Seiten vielgelobt als „Subventionsabbau“, auch die asg.

An dieser Stelle möchte ich kurz auf den Begriff „Subventionsabbau“ eingehen. Unter Subvention versteht der Duden „eine zweckgebundene finanzielle Unterstützung einzelner Wirtschaftszweige

aus öffentlichen Mitteln“. Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob und wie weit Organisationen, die gemeinnützig, also nicht im Sinne von Wirtschaft gewinnorientiert, sondern nur kostendeckend arbeiten dürfen, in diesen Begriffskontext passen.

Wenn anerkanntermaßen im öffentlichen Interesse von Bund/Ländern eine Dienstleistung erbracht wird, die ohne finanzielle Zuschüsse von den BürgerInnen nur sekundär nachgefragt wird, sollte sehr gut überlegt werden, ob und wie weit die Kürzung oder gar gesamte Streichung von Finanzmitteln einen kaum wieder gut zu machenden Schaden anrichtet. Einmal zerstörte Strukturen kosten in der Reorganisation immer mehr Ressourcen als die Erhaltung der Strukturen durch eine Mitfinanzierung.

Auch die Erwartung, die Industrie werde in die Kostenbresche springen und ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, wird nur in Ausnahmefällen erfüllt. Allerdings zeigte sich auch am Beispiel der asg, dass mit wesentlich weniger Mitteln, in schlankeren Strukturen und in Anwendung moderner Managementmethoden ein akzeptables Bildungsangebot in Quantität und Qualität realisierbar ist. Das Einsparvolumen der öffentlichen Kassen betrug dabei immerhin noch knapp 60 %!

Die Begriffe „Schlankere Strukturen“, „Managementmethoden“ und „Dienstleistungen“ im Rahmen öffentlichen Interesses liefern

auch den entsprechenden Übergang zum Thema „Kompensationsmöglichkeiten“. Der erste Weg, Finanzlücken zu schließen, ist die Reduzierung der Personalstrukturen. Diesen Weg ging auch die asg, ein schmerzvoller Weg und nicht dazu geeignet, Größenordnungen von mehr als der Hälfte des ursprünglichen Haushaltsvolumen einzusparen.

Der Personalabbau lässt sich nur bis zu einer bestimmten Grenze betreiben, einer Grenze, bedingt durch Effizienz und Effektivität in Bezug auf die notwendige Quantität und die entsprechende Qualität der Dienstleistung. Denn Einnahmen werden zum größten Teil aus den einzelnen Bildungsprojekten erzielt, was eine gewisse Anzahl und eine hohe Qualität der angebotenen Bildungsveranstaltungen voraussetzt. Um diesen Ansprüchen zu genügen, benötigt eine Einrichtung eine Mindestgröße an qualifiziertem und motiviertem Personal, womit sich hinsichtlich des Einsparungspotenzials Grenzen ergeben.

Die Einführung moderner Managementmethoden wie Qualitätsmanagement, moderne EDV, Controlling, strukturierte Kommunikationswege und einheitliche, zentralistische Verwaltungsstrukturen sind nur die folgerichtige Konsequenz aus der Verringerung der Personalstruktur, um auf diesem Wege die Belastung der MitarbeiterInnen auf einem erträglichen Niveau zu halten und gleichzeitig die notwendige Quantität und Qualität der angebotenen

„Produkte“, der Bildungsangebote zu erbringen. Hierzu sei noch gesagt, dass das Kapitel Modernisierung des Managements erst einmal Kosten verursacht und auch die nötige Zeit für die Umsetzung eingeplant werden muss.

Für die asg, eine kleine Einrichtung gemessen an einer MitarbeiterInnenstärke von 8,5 Vollzeitstellen, wurden für die Entwicklung und die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems einschließlich Handbuch, Verfahrensanweisungen, Beschwerdemanagement, Stellenbeschreibungen, Qualitätsstandards, Prozessbeschreibungen, Checklisten, Evaluationskriterien etc. ein Jahr und ca. 6.000,- € benötigt. Als Ergebnis kann man festhalten, dass nach dieser Konsolidierungsphase und Umstrukturierung heute in Relation zur Personalstärke mehr Bildungsveranstaltungen mit mehr TeilnehmerInnen organisiert und durchgeführt werden als früher.

Senkung der Kosten ist die eine Seite, die Einnahmeseite ist die andere. Mit dem Wegfall der finanziellen Grundversorgung aus öffentlichen Mitteln ist das Erzielen von Einnahmen aus den Projekten, die vormals zum Selbstkostenpreis angeboten wurden, zwangsläufig notwendig. Unser Finanzkonzept zielt auf zwei Bereiche: zum einen die Akquise von neuen, finanzstärkeren TeilnehmerInnenkreisen und Zielgruppen, zum anderen eine Drittfinanzierung durch Spenden. Beide Bereiche korrespondieren miteinander. Einnahmen erzielen aus den Bildungsveranstaltungen heißt Überschüsse erwirtschaften, die zur Kostendeckung des Seminars nicht benötigt werden und zur Deckung von institutionellen Kosten herangezogen werden können. Das bedeutet eine deutliche Erhöhung der Preise pro TeilnehmerIn und Seminar.

Unser Konzept hat dabei vor allem Unternehmen im Blick. Allerdings muss dafür ein Bildungsprodukt im Rahmen der politischen Bildungsinhalte kreiert werden, das Unternehmen auch als „kaufenswert“ erachten. Unser Produkt richtet sich an die Erkenntnis von PersonalmanagerInnen und Unternehmensführung, dass ihr Personal und deren Kenntnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten einen Großteil der unternehmenseigenen Ressourcen darstellen.

Unsere Bildungsveranstaltungen geben sowohl im nationalen als auch im internationalen Rahmen Gelegenheit für die MitarbeiterInnen von Unternehmen und Verbänden, Kompetenzen im Bereich gesellschaftlicher und politisch/wirtschaftlicher Rahmenbedingung für unternehmerisches Handeln zu erwerben. Die jeweiligen Seminare werden individuell auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten der beteiligten Unternehmen zugeschnitten. Zudem zeigen die beteiligten Unternehmen damit auch noch ihre Bereitschaft, sich über ihre MitarbeiterInnen in gesellschaftlich/politisch/sozialen Inhaltsfeldern zu beteiligen.

Das Unternehmen, das seine MitarbeiterInnen zu unseren Seminaren schickt, hat somit einen Vorteil davon. Zwar ist damit das „Produkt politische Bildung“ nicht konkurrenzfähig auf gleicher Augenhöhe mit z.B. einem Seminar zur Präsentationstechnik, aber die Bereitschaft, dafür Geld und Zeit bereitzustellen kann durchaus geweckt werden. Die „soziale Verantwortung“ der Industrie kann auf diese Weise zum beiderseitigen Nutzen als Aufhänger für die Zusammenarbeit adaptieren.

Allerdings ist die Akquise eine mühevollere Angelegenheit. Die Rückläuferquote beträgt unter 1 %, die Anzahl daraus entstehender Veranstaltungen fällt entsprechend noch geringer aus. Die

nachfolgende Ursachenforschung ergab, dass vor allem die flauere Konjunktur die Akquise schwierig und langwierig, aber nicht unmöglich macht.

Mit der Akquise neuer Zielgruppen geht die Entwicklung eines Spendenwesens einher. Großspenden wie im Bereich etablierter Organisationen wie z.B. Kinderhilfswerken, Greenpeace und ähnlichen Einrichtungen sind nicht zu erwarten. Dazu fehlen die nötigen Personalressourcen zur professionellen „Vollzeitspendensuche“. Trotzdem können hier vor allem im regionalen Umfeld Erfolge erzielt und zusätzliche Finanzmittel akquiriert werden. Unternehmen ab einer Größenordnung gehobener Mittelstand sind durchaus daran interessiert, im gesellschaftlichen/sozialen Umfeld Engagement zu zeigen. Allerdings gehört dazu eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit. Spender legen Wert darauf, dass ihr soziales Engagement auch zur Kenntnis genommen wird.

Zu empfehlen sind hier neben kleinen Artikeln in der Regionalpresse auch eigene Broschüren, in denen Spender veröffentlicht werden, sowie das Internet mit der eigenen Homepage.

Die hier aufgezeigten Möglichkeiten, sich neue Finanzquellen zu eröffnen, sind nur Beispiele. Es gibt noch andere Konzepte, die jede Einrichtung individuell für sich selbst finden und entwickeln muss. Eine hundertprozentige Finanzierung aus den Gewinnen der Bildungsveranstaltungen alleine kann es auf die Dauer nicht geben, wohl aber eine solide Finanzierung der entstehenden Deckungslücken.

**Peter Wald ist Geschäftsführender Bundesvorsitzender der Arbeitsgemeinschaft Staat und Gesellschaft e. V. Kontakt: asg Bundesleitung 0 22 24/9 89 70 56, Homepage: [www.asgpolbi.de](http://www.asgpolbi.de)**