

Im Kern sozial: Solidarität, Ökonomie, Kommunikation

Stiftungen gelten seit jeher als die Institution, die eher wenig unter Druck, insbesondere nicht unter besonderem Leistungsdruck steht. Ihre Existenz ist geradezu von der Leistung abgekoppelt, ist sie bei ausreichender Vermögensausstattung doch weitgehend von äußeren Einflüssen und Signalen unabhängig. Doch auch an ihre Tätigkeiten werden zunehmend höhere Erwartungen geknüpft, auch ihr mehr Leistung und eine höhere Effizienz abverlangt. Auch die Stiftung ist Objekt eines Trends, dem die Gesellschaft insgesamt ausgesetzt ist.

Die Menschen durchleben eine übersteigerte Betriebsamkeit; sie hetzen von einem Termin zum nächsten, lassen ihr Leben mit ständig neuen Anforderungen überfrachten. Permanent perfekt zu funktionieren, erscheint als das oberste Gebot. Sie drehen auf, und kommen doch nicht vom Fleck. Im Ergebnis stellt sich ein Gefühl von ständiger Unruhe, innerer Leere und Sinnlosigkeit ein: Erschöpfungselend. Der Psychologe **Stephan Grünewald** beleuchtet solche Zustände von Zumutung, schöpft dabei aus tausenden von Tiefeninterviews und setzt (mitunter leider etwas weitschweifig) seine Analyse aus dem Jahre 2006 fort, als er „Deutschland auf der Couch“ vorlegte [S&S 1/2007, S. 42]. Dabei spart er die Ökonomisierung aller Lebensumstände nicht aus. Lösungen sieht der Autor darin, ein neues Verständnis von Autonomie zu gewinnen, eines angemessenen Verständnisses dafür, was machbar und verträglich ist. Dabei aber helfe nicht die rationale Vernunft, sondern der Bezug auf uns selbst und unsere Träume. Das Träumen sieht er als die Voraussetzung für Kreativität und Innovation. Ein interessanter Denkanstoß sicher auch für Akteure in Stiftungen. Wenn die befriedigende Idee geschöpft ist, für die sie tätig sein wollen, kann der Ausstieg aus dem Hamsterrad des alltäglichen Getriebenseins, kann „Projektbegeisterung“ und „Werkgesinnung“ gelingen.

Wenn sich Stiftungen als „Katalysatoren des Wandels“ verstehen, gehen sie wie die überwiegende Mehrheit der Menschen vom klassischen Weltbild aus, das die Natur als etwas Dingliches begreift, das im Grunde beständig ist, durch gezielte Eingriffe der mit verständnisvollem Geist, erlerntem Wissen und vielfältigen Fertigkeiten ausgestatteten Menschen jedoch im Rahmen gewisser Gesetzmäßigkeiten gestaltet werden kann. Ein ganz anderes Verständnis der Welt, gestützt auf die Erkenntnisse der modernen Quantenphysik seit Beginn des 20. Jahrhunderts, präsentiert der am 18.5. verstorbene

Physiker **Hans-Peter Dürr**. Er zeigt, wie Umdenken und beherrztes Handeln dennoch dabei helfen können, den vielfältigen Krisen unserer Zivilisation zu begegnen und sie zu überwinden. Theoretisch fundiert führt der Naturwissenschaftler und -philosoph zunächst in das neue Denken der Physik ein, zeigt die Grenzen des materiellen Weltbildes auf und führt das Paradigma des Lebendigen als Basis für ein individuelles und gesellschaftliches Zukunftsengagement ein. Er bleibt jedoch nicht bei diesen eher abstrakten Ausführungen stehen, sondern zeigt im Hauptteil, dem „Wörterbuch des Wandels“, in bildreicher Sprache die Konsequenzen für unsere Lebenswelt sowie Handlungsoptionen auf. Anhand zwölf zentraler Schlüsselbegriffe wie Arbeit, Nachhaltigkeit, Verantwortung oder Zivilgesellschaft macht der Träger des Alternativen Nobelpreises deutlich, wie ein Leben im besseren Einklang mit der Natur möglich ist und wir unser Leben nachhaltiger gestalten können. Auch wenn es sicherlich ein wenig Zeit und Ruhe erfordert, um den zunächst mitunter verstörenden Gedanken Dürrs folgen zu können, eine sehr empfehlenswerte, anregende Lektüre: „Die Zukunft ist offen. Handeln wir also so, als ob noch alles möglich wäre!“

Dürr, Hans-Peter: Das Lebende lebendiger werden lassen. Wie uns neues Denken aus der Krise führt, München (oekom) 2011 (168 S.) 17,95 € (ISBN 978-3-86581-269-8)

Grünewald, Stephan: Die erschöpfte Gesellschaft. Warum Deutschland neu träumen muss, Frankfurt am Main (Campus) 2013 (192 S.) 19,99 € (ISBN 978-3-593-39817-4)

Sozialwirtschaft

Der traditionell große Anteil sozialer Zwecksetzungen im deutschen Stiftungssektor hat sich mit dem Ausbau der sozialstaatlichen Systeme zwar abgeschwächt, bildet mit knapp 30 % jedoch mit Abstand immer noch den häufigsten Tätigkeitsschwerpunkt zumindest der rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts. Einige von ihnen sind Träger sozialer Einrichtungen, vor allem der Alten-, Kinder- und Jugendhilfe, die sich überwiegend aus Leistungsentgelten oder auch öffentlichen Zuwendungen finanzieren. Sie sind ein traditionsreicher Teil der Sozialwirtschaft, die ein komplexes und spannungsreiches Feld öffentlicher, frei-gemeinnütziger oder gewerblicher Wohlfahrtspflege bezeichnet. Allein der gemeinnützige Subsektor umfasst seinerseits mehr als 177.000 organisatorische Subsysteme mit mehr als 1,5 Mio. Beschäftigten. Seine Akteure sind sich ihres politischen Gewichts und ihrer nicht unerheblichen wirtschaftlichen Bedeutung als soziale Dienstleister und Arbeitgeber bewusst. In den letzten Jahren haben indes Veränderungen in der Sozialgesetzgebung, eine Erweiterung des Aufgabenspektrums, zunehmend wettbewerbliche Strukturen, die anhaltende Krise der öffentlichen Haushalte oder europäische Regelungen zu Verunsicherung und hoher Entwicklungsdynamik geführt. Mitunter prekäre Modernisierungsprozesse in den Einrichtungen waren und sind die Folge. Und die veränderten und komplexen Anforderungen haben zur Herausbildung einer neuen Disziplin in Praxis, Wissenschaft und Lehre geführt.

Eine umfassende Übersicht zu den relevanten Fachtermini und -themen bietet das von **Grunwald, Horcher** und **Maelicke** verantwortete Nachschlagewerk. Über 130 nationale und internationale Experten aus Wissenschaft und Praxis erläutern übersichtlich und praxisorientiert mehr als 600 Stichworte – von A (wie Abfindung) bis Z (wie Zweckbetrieb). Über die reine Definition hinaus werden die einzelnen Begrifflichkeiten in die komplexen wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhänge eingeordnet. Verweise zwischen den eigenständigen Beiträgen, die auch aktuelle Konzepte und Entwicklungen berücksichtigen, erlauben einen systematischen und interdisziplinären Zugang. Damit ist dieses Kompendium eine empfehlenswerte Handreichung in der Ausbildung sowie für Fach- und Führungskräfte in sozialen Einrichtungen.

Gemeinsam mit fünf Mitautoren beschreibt **Wöhrle** die Voraussetzungen und Grundlagen des Sozialmanagements. In der völligen Neubearbeitung des erstmals 2003 erschienenen Bandes werden zunächst von Wendt grundlegende Zusammenhänge in der Sozialwirtschaft hergestellt, ein systematischer Überblick über den aktuellen Diskussionsstand gegeben und so das Selbstverständnis des Fachs herausgearbeitet. Im zweiten Kapitel stellen Beck und Schwarz zentrale sozialpolitische Steuerungsfragen der „Wohlfahrtsproduktion“ vor, erklären die aktuellen Rahmenbedingungen auch in ihren historischen Bezügen und zeigen verschiedene Strömungen sowie Alternativmodelle auf. Um ideologische Vorurteile abzubauen, die lange das Spannungsverhältnis zwischen Sozialer Arbeit und Sozialmanagement prägten, geht Grunwald durchaus kritisch auf theoretische und praktische Anknüpfungspunkte beider Disziplinen ein. Das Verhältnis der Wirtschaftswissenschaften zu Sozialwirtschaft und Sozialer Arbeit auf der Grundlage ihres Selbstverständnisses stellt Schellberg dar. Ungewöhnlich ist, dass die Bestimmung zentraler Begriffe erst am Schluss des Buches von Wöhrle versucht wird, nachdem er zuvor noch offene Bezüge zu Organisationstheorien und Managementlehren hergestellt hat. Für die Lehre in den über 100 Studiengängen des Sozialmanagements hilfreich sind die Kontrollfragen nach jedem Kapitel sowie deren Auflösung am Ende des Buches, nach dessen Lektüre dem Leser die Besonderheiten und das Selbstverständnis des Fachs deutlich geworden sein sollten.



Orientierung in der hochkomplexen Anbieterlandschaft wollen **BoeBenecker** und **Vilain** mit ihrem Lehrbuch zur Freien Wohlfahrts- pflege schaffen. Im Unterschied zur Erstauflage von 1995 werden die



Spitzenverbände indes nicht mehr losgelöst betrachtet, sondern in die Zusammenhänge der modernen Sozialwirtschaft eingebettet. Die Autoren beschreiben die Grundlagen des deutschen Wohlfahrtssystems, gehen auf aktuelle statistische Befunde, Konkurrenz- und Kooperationsbeziehungen, Formen des Lobbying und aktuelle sowie zukünftige Herausforderungen des Managements ein. Den größten Raum nimmt die Vorstellung der einzelnen Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege – Arbeiterwohlfahrt, Caritas, Diakonie, DRK, Paritätische und ZWST – anhand ihrer Genese, ihres Selbstverständnisses und Organisationsaufbaus sowie ihrer Aufgabenbereiche und Mitarbeiterstruktur ein. Damit ist dieses Handbuch ein für Studierende und Praktiker hilfreicher Wegweiser durch die Geschichte, Gegenwart und Zukunft des deutschen Wohlfahrtssystems, das Interdependenzen zwischen persönlichen, organisationalen und gesamtgesellschaftlichen Handlungsebenen deutlich macht, eine kritische Auseinandersetzung mit bestehenden Strukturen und Einflussfaktoren anregt und damit nicht zuletzt auch die Frage nach der Zukunftsfähigkeit sozialer und gesundheitlicher Dienste stellt. Bestenfalls ergeben sich hieraus Impulse für eine konstruktive Weiterentwicklung.

Mit der Frage, wie frei die „Freie Wohlfahrtspflege“ wirklich ist und welche Stellung ihre Organisationen im sozialen Rechtsstaat der Gegenwart einnehmen, befassen sich die Verbandsjuristen **Griep** und **Renn**. Einführend gehen sie auf das Verhältnis von



Sozialstaat und privaten Wohlfahrtsorganisationen ein und beschreiben hierauf aufbauend Merkmale und Funktionen des Sektors sowie organisations- und steuerrechtliche Grundlagen. Es folgend Kapitel u.a. zum gesetzlichen Funktionsschutz der Freien Wohlfahrtspflege, zur staatlichen Zusammenarbeit und Förderung, zur Einbindung in das Vertragssystem des Leistungserbringungsrechts sowie zu Mitwirkungsmöglichkeiten in sozialpolitischen und anderen Gremien. Dabei werden sowohl Chancen als auch Risiken für die rechtlich definierte Position gemeinnütziger Wohlfahrtsproduzenten in Abgrenzung zur staatlichen Wohlfahrtspflege sowie zu gewerblichen Trägern kritisch diskutiert. Leitgedanke hierbei ist stets die Verteidigung der noch relativ guten Rechtsposition der Freien Wohlfahrtsverbände; eine grundlegende Hinterfragung des Systems – auch vor dem Hintergrund europäischer Rechtsentwicklung – erfolgt nicht.

Bettig u.a. führen in das betriebswirtschaftliche Instrumentarium von Sozialmanagern ein. Zentrales Element ist die Ressourcenbeschaffung. Das erste Kapitel stellt die direkten und indirekten öffentlichen



Finanzierungsmöglichkeiten vor, ergänzt um nichtöffentliche Förderungen durch Spenden und Sponsoring sowie Formen der Innen- und Außenfinanzierung. Auch Stiftungen werden als Akteure kurz dargestellt, jedoch lediglich als externe Mittelgeber, nicht als interne Fundraising-Lösung. Kapitel 2 widmet sich den Grundlagen des Sozialmarketings und stellt Umfeldanalyse und Marketing-Mix als klassische

Instrumente vor. Die Verwaltung und Steuerung der Geldflüsse über die Aufbau- und Prozessorganisation, das Rechnungswesen und Controlling bilden den Schwerpunkt des Bandes. Besonders ausführlich werden die Buchhaltung und Kostenrechnung mit konkreten Buchungsvorgängen und Rechenbeispielen dargestellt. Das strategische und operative Controlling wird um fachliche Komponenten, die die Qualität von Leistungen in den Mittelpunkt rücken, erweitert. Abschließend werden Fragen der qualitativen und quantitativen Wirksamkeitsmessung bearbeitet. Exkurse, etwa zu rechtlichen Aspekten, ergänzen die einzelnen Kapitel. Auch hier motivieren Arbeitsaufgaben zu einer intensiven Auseinandersetzung mit den Inhalten der einzelnen Kapitel. Vielfältige Abbildungen, Fallbeispiele, grafisch hervor gehobene Definitionen und Zusammenfassungen verdeutlichen die theoretischen Ausführungen und schaffen einen schnellen Zugriff.

Grundstock für kluge Entscheidungen



Unternehmensverbundene Stiftungen

Recht, Steuer, Betriebswirtschaft

Begründet von **Dr. Gerhard Brandmüller**, fortgeführt von **Thomas Klinger, LL.M.**

4., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage 2014, XVII, 211 Seiten, fester Einband, € (D) 42,60, ISBN 978-3-503-15448-7

Rechtsformen der Wirtschaft, Band 11

Mit ihren spezifischen Vorzügen eröffnet die Stiftung vielseitige rechtliche und steuerliche Gestaltungsspielräume. Einen **detaillierten Überblick über die Rechtsform der Stiftung**, einschließlich der Stiftung & Co. KG und der Familienstiftung, finden Sie in diesem Standardwerk. Beispiele für gelungene Konstruktionen, Formulierungsvorschläge sowie Muster für Stiftungsgeschäfte und Stiftungssatzungen unterstützen Sie bei der Entscheidungsfindung und Gestaltung.

Weitere Informationen:

 www.ESV.info/978-3-503-15448-7

ESV ERICH SCHMIDT VERLAG

Auf Wissen vertrauen

Sozialwirtschaftliche Organisationen weisen spezifische Zielsetzungen, atypische Kundenbeziehungen, komplexe Rechts- und Organisationsformen sowie Besonderheiten in der Leistungserbringung auf, die vielfältige Implikationen auch für das Controlling mit sich bringen. **Halfar, Moos** und **Schellberg** greifen diese wichtige Steuerungsfunktion heraus und entwickeln unter Berücksichtigung der Besonderheiten sozialer Dienstleistungsunternehmen Vorschläge für ein praxistaugliches Controlling, das über die Lenkung von Finanzkennzahlen hinausgeht. Nach knapper Darstellung der verschiedenen



Funktionen und Spezifika des Dienstleistungscontrollings in der Sozialwirtschaft geht es um dessen Organisation und interne Anbindung, methodische Schritte im Rahmen seiner Einführung, betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Besonderheiten der Kostenrechnung. Anhand identisch aufgebauter Fallstudien soll dann ein Verständnis für die praktische Interpretation der Kennzahlen vermittelt werden. Hierbei werden die fünf Problemfelder strategische Planung, Kostenmanagement, Personalcontrolling, Qualitätsmanagement sowie Berichtswesen und interne Kontrolle aufgegriffen. Ein Glossar, das als Grundlage für den Aufbau eines organisationsindividuellen Kennzahlensystems genutzt werden kann, bildet den Abschluss. Damit ist dieses anwendungsorientierte Arbeitsbuch eine für Praktiker in der Sozialwirtschaft hilfreiche Ergänzung zur allgemeinen Controlling-Literatur.

Auch steuerrechtliche Fragestellungen spielen für gemeinnützige Einrichtungen einen zunehmend wichtigen Gegenstand intensiver Beschäftigung, auch und gerade im Gesundheitsbereich [S&S RS 3/2011]. Zur Besteuerung von Krankenhäusern und ihren Trägern hat Ralf **Klaßmann** [zuletzt S&S RS 1/2013; vgl. auch S&S RS 5/2008] einen Leitfaden verfasst. Die mittlerweile fünfte Auflage erörtert den Rechtsstand zum 15.5.2012 umfassend und praxissnah. Zur Voraufgabe



deutlich ausgebaut wurden die Ausführungen zur Umsatzsteuer [vgl. Klöttschen u.a., S&S RS 5/2013, 2/2014], insbesondere die Erläuterungen zu den umsatzsteuerlichen Befreiungen bzw. Pflichten, Organschaften und zum Steuersatz bei der Speisenversorgung. Ebenfalls erweitert wurden die Darlegungen zu den v.a. vom BFH verschärften gemeinnützigkeitsrechtlichen Vorgaben, die einige Fallstricke bereithalten. Darüber hinaus werden ertragsteuerliche Probleme, z.B. bei der Beurteilung wirtschaftlicher Aktivitäten oder der Ausgliederung einzelner Abteilungen, differenziert dargestellt; Grund-, Grunderwerb- und Schenkungsteuer sind ebenfalls, jedoch deutlich knapper berücksichtigt. Die im Anhang im Wortlaut widergegebenen maßgeblichen gesetzlichen Vorschriften sowie der Anwendungserlass zur Abgabenordnung sind mittlerweile durch neue gesetzliche Reformen verändert worden. Ein ausführliches Stichwortverzeichnis hilft bei der gezielten Lektüre.

Das seit 2013 zweimal jährlich von **Bassarak u.a.** herausgegebene Kölner Journal möchte sich als „Wissenschaftliches Forum für Sozialwirtschaft und Sozialmanagement“ etablieren. Grundsatz- und Spezialfragen werden hier aus unterschiedlichen wissenschaftstheoretischen Blickwinkeln betrachtet und anhand aktueller Entwicklungen diskutiert. Der Eröffnungsbeitrag der ersten Ausgabe widmet sich dem Begriff und Gegenstandsbereich der Sozialwirtschaft, der weitaus mehr umfasst als die ihm zuzuordnenden Unternehmen. Anschließend werden grundlegende Begrifflichkeiten auf ihre Eignung für die Sozialmanagementdiskussion kritisch hinterfragt und konkrete Definitionen als notwendige Grundlage weiterführender Untersuchungen erarbeitet. Einblicke in die verschiedenen Entwicklungsstränge von Kommunalverwaltungen zur Public Governance zeigen Handlungsoptionen auch für sozialwirtschaftliche Organisationen auf. Schließlich wird danach gefragt, was gewinnorientierte und nicht-gewinnorientierte Unternehmen voneinander lernen und welche Alternativen des Wirtschaftens sich daraus ergeben können. Darüber hinaus werden aus den Diskursen zur Sozialen Arbeit Impulse für die Entwicklung einer Theorie zu Social Entrepreneurship [zuletzt



Yunus/Mecking S&S 2/2014, S. 8-10] herausgearbeitet. Überlegungen zur Nachhaltigkeit komplettieren den Sammelband, der auch durch die gute strukturelle und einheitliche Aufbereitung der – vorab einem Begutachtungsverfahren unterzogenen – Einzelbeiträge überzeugt.

Erschöpfung, Einsamkeit, Armut, gestörte Familienbeziehungen, Depression, Massenkonsum, Medienabhängigkeit – diesen und anderen Symptomen der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklung geht **Dotzler** in seiner Diplomarbeit nach. Er hinterfragt, welche Charaktereigenschaften und äußeren Einflussfaktoren dazu führen, dass materielle Werte immer stärker das Leben bestimmen oder Kinder ihre Eltern tyrannisieren, und zeigt, wo Soziale Arbeit ansetzen kann, um eine Neubestimmung zu forcieren. Er stellt u.a. Konzepte der Freizeitpädagogik, der Medienarbeit und Konsumerziehung vor. Viele der Aussagen orientieren sich an Erkenntnissen von Erich Fromm und Michael Winterhoff, wobei die Begründung für diese Fokussierung vereinfacht erscheint. Zudem gelingt es dem Autor nicht immer, einen Zusammenhang zwischen den einzelnen Kapiteln herzustellen. Ein klarer Rahmen würde den Leser besser leiten und die Orientierung erleichtern.



Sehr viele Menschen engagieren sich freiwillig für Kinder, Jugendliche und deren Familien. Wie dieser Einsatz für alle Seite möglichst gewinnbringend ausgestaltet werden kann, wollen **Birtsch, Behn** und **Bindel-Kögel** in dem von ihnen herausgegebenen Handbuch zeigen. Anhand detaillierter Darstellungen von in der Praxis bewährten Projekten gehen die Herausgeber sowie Projektverantwortliche u.a. auf Organisation, Finanzierung und Qualitätssicherung von ehrenamtlichem Engagement ein und zeigen, wie Freiwillige optimal begleitet und gefördert werden können. Die einzelnen Fallstudien sind nach den drei biografischen Phasen – frühe Kindheit, Schulalter und Übergang Schule zur Ausbildung [s. hierzu auch in dieser Ausgabe Wiegmann/Becker, S. 22 f.] – geordnet und werden je durch einen theoriebezogenen Überblicksartikel in den übergeordneten Kontext eingebettet. Alle Beiträge orientieren sich an einem einheitlichen Leitfaden. Hierdurch ist ein Vergleich zwischen den einzelnen Projekten leichter möglich. Das besondere Augenmerk des Bandes liegt auf Kindern mit Migrationshintergrund sowie auf dem Entwicklungspotenzial von Ehrenamtlichen mit ähnlichen Erfahrungen. Der Sammelband vermittelt kompaktes Grundlagenwissen und gibt praktische Anregungen für die konkrete Gestaltung von Freiwilligenarbeit für junge Menschen und hilft so, die Zusammenarbeit nicht nur in diesem Bereich noch besser zu strukturieren und damit die bestehenden Potenziale besser auszuschöpfen.



Bassarak, Herbert u.a. (Hrsg.): Kölner Journal. Wissenschaftliches Forum für Sozialwirtschaft und Sozialmanagement 1/2013, Baden-Baden (Nomos) 2013 (154 S.) 29 € (ISBN 978-3-8487-0447-7)

Bettig, Uwe u.a.: Betriebswirtschaftliche Grundlagen in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden (UTB) 2013 (346 S.) 24,99 € (ISBN 978-3-8252-3569-7)

Birtsch, Vera / Behn, Sabine / Bindel-Kögel, Gabriele (Hrsg.): Freiwilligenarbeit gestalten. Anregungen für die ehrenamtliche Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und ihren Familien, München (Reinhardt) 2014 (240 S.) 26,90 € (ISBN 978-3-497-02445-2)

Boebenecker, Karl-Heinz / Vilain, Michael: Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege. Eine Einführung in Organisationsstrukturen und Handlungsfelder sozialwirtschaftlicher Akteure in Deutschland, Weinheim / Basel (Beltz Juventa) 2. Aufl. 2013 (348 S.) 26,95 € (ISBN 978-3-7799-2502-6)

Dotzler, Christopher: Die kranke Gesellschaft heilen. Neue Wege für Soziale Arbeit (Sozialwissenschaften 41), Marburg (Tectum) 2010 (133 S.) 24,90 € (ISBN 978-3-8288-2503-1)

Griep, Heinrich / Renn, Heribert: Das Recht der freien Wohlfahrtspflege. Grundlagen und Perspektiven, Freiburg im Breisgau (Lambertus) 2011 (276 S.) 19 € (ISBN 978-3-7841-1990-8)

Grunwald, Klaus u.a. (Hrsg.): Lexikon der Sozialwirtschaft, Baden-Baden (Nomos) 2. Aufl. 2013 (1.163 S.) 98 € (ISBN 978-3-8329-7007-9)

Halfar, Bernd / **Moos**, Gabriele / **Schellberg**, Klaus: Controlling in der Sozialwirtschaft. Handbuch, Baden-Baden (Nomos) 2014 (289 S.) 44 € (ISBN 978-3-8329-6327-9)

Klaßmann, Ralf: Aktuelle Besteuerungsfragen für Krankenhäuser und Krankenträger. Leitfaden für das Krankenhausmanagement (Wissenschaft und Praxis der Krankenhausökonomie 4), Düsseldorf (Deutsche Krankenhaus Verlagsgesellschaft) 5. Aufl. 2012 (600 S.) 49,50 € (ISBN 978-3-942734-08-0)

Wöhrl, Armin u.a.: Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft (Studienkurs Management in der Sozialwirtschaft), Baden-Baden (UTB) 2. Aufl. 2013 (257 S.) 24,99 € (ISBN 978-3-8252-3784-4)

Bürgergesellschaft

Viele Millionen Menschen in Deutschland engagieren sich freiwillig und halten so für ein Taschengeld oder ganz ohne Bezahlung den Betrieb zahlreicher gemeinnütziger Organisationen, öffentlicher und halböffentlicher Einrichtungen aufrecht. Ein gutes Gewissen, Raum zur Persönlichkeitsentfaltung, mehr Mitbestimmung und die Stärkung gesellschaftlichen Zusammenhalts werden als Vorteile herausgestellt. Doch auch das Engagement hat seine Schattenseiten, auf die sich bislang nur wenige vorwagen [vgl. aber Schwerpunkt-

thema S&S 1/2011; Anger, S&S 4/2011, S. 36 f.]. Einen ganz grundsätzlichen Vorstoß wagt Claudia **Pini**, wenn sie scharfe Kritik an der (Engagement-)Politik und „Goodwill-Industrie“ übt. Dabei geht es der ehemaligen Journalistin und Mitarbeiterin der bündnisgrünen Fraktion im Deutschen Bundestag nicht darum, selbstloses Engagement abzuwerten oder seine Potenziale zu bestreiten. Sie will vielmehr die verdrängten Zusammenhänge zwischen den ständigen Aufrufen an die Hilfsbereitschaft und der zunehmenden Demontage des Sozialstaates aufzeigen, die negative strukturelle Auswirkungen haben und sich u.a. in steigender Unterfinanzierung öffentlicher Aufgaben, der Vernichtung von Arbeitsplätzen sowie zunehmender sozialer Ungerechtigkeit manifestieren. Sie appelliert, dass freiwillig Engagierte sich nicht (länger) zu Ausputzern für politische Entscheidungen machen lassen, die eben nicht das Allgemeinwohl förderten, sondern lediglich den Egoismus der Leistungsgesellschaft. Eine ungeschönte Warnung, die Berücksichtigung verdient in der kritischen Fachdebatte zum Status quo und zur zukünftigen Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements im Speziellen und zur Gesellschaft im Allgemeinen, die aber auch ihrerseits kritisch zu hinterfragen ist. Nach Verabschiedung des flächendeckenden Mindestlohns ist wohl ohnehin eine erweiterte Neuauflage notwendig.

Embacher sieht in der von ihm vorgelegten Sammlung von Beiträgen aus den Jahren 2010 bis 2012 „die sozialdemokratisch motivierten Werte von (richtig verstandener) Freiheit, Gleichheit und Solidarität“ in die „Sphäre der Bürgergesellschaft abgedrängt“. Daraus formuliert er jedoch ein Potenzial, das es aktiv zu mobilisieren gilt. Denn die Bürgergesellschaft bewahre noch die für eine freiheitlich-demokratische Gesellschaft dringend notwendigen solidarischen Kräfte und damit – zumindest in historisch günstigen

Konstellationen – die Macht zur Re-Sozialisierung, zur Abkehr vom Marktradikalismus und zur Vitalisierung der Demokratie. Von dieser Grundannahme ausgehend, fordert Embacher die Politik dazu auf, die organisierte Bürgergesellschaft in den Mittelpunkt ihrer Arbeit zu rücken, um neue Impulse zu mehr Transparenz, Beteiligung und bürgerschaftlicher Verantwortungsteilung zu erhalten. Voraussetzung hierfür sei dabei aber, dass freiwilliges Engagement nicht liberalisiert und als Ersatz für die öffentliche Daseinsvorsorge missbraucht werde. Vielmehr brauche es eines starken und verlässlichen Sozialstaates, in dem sich eine dynamische und unabhängige Bürgergesellschaft tatsächlich entfalten und damit auch neue Wege des

sozialen Miteinanders und der ökologischen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit entwickeln könne. Es sei bedauerlich, dass die aktuelle Koalitionsvereinbarung trotz sozialdemokratischer Beteiligung keinen „großen Wurf“ anstrebt.

Klein, **Sprengel** und **Neuling** haben 2013 erstmals das Jahrbuch Engagementpolitik herausgegeben [S&S 6/2013, S. 42 f.], darin Rückschau auf die Aktivitäten des Bundesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement in den Vorjahren gehalten und so eine Plattform für kommentierende Aufsätze zum Verhältnis von „Staat und Zivilgesellschaft“ geschaffen. Der Nachfolgebund knüpft an die Inhalte der ersten Ausgabe an und führt diese weiter, wenn er Engagementförderung als Teil der Demokratiepolitik propagiert. Berichte über Aktivitäten auf den verschiedenen politischen Ebenen im Zeitraum vom 1.7.2012 bis 30.6.2013 werden ergänzt durch grundsätzlich angelegte Beiträge. Schwerpunkte bilden das Anfang 2013 verabschiedete Ehrenamtsstärkungsgesetz [vgl. Klaßmann/Ritter, S&S RS 1/2013], die Einbindung des Handlungsfeldes in den Wahlkampf sowie Überlegungen für eine Demokratie-Enquete auf Bundesebene. Auch der Blick nach Europa sowie auf die Landes- und Kommunalebene fehlt nicht. Diskurse werden zu Zivilgesellschaft und Wirtschaft, Medien und Diversität aufgegriffen. Wer die Fachdebatte zur Engagementpolitik in ihrem zeitlichen Zusammenhang nachvollziehen möchte, sollte zu diesen Jahrbüchern greifen.



Das zivilgesellschaftliche Engagement in Ostdeutschland hat in den letzten zehn Jahren zugenommen. Während die allgemeinen ökonomischen Kennziffern der einzelnen Länder sich mehr oder weniger parallel entwickelten, ist im Engagementbereich eine Differenzierung festzustellen; so sind in Sachsen und Brandenburg die meisten Engagierten zu finden. Eine deutliche Zunahme ist zudem bei den 14- bis 30-Jährigen zu konstatieren, so dass ein Unterschied zu ihren Altersgenossen in den alten Ländern kaum mehr auszumachen ist. Rückläufig ist dagegen das Engagement in der Altersgruppe 46 bis 65. Dies sind nur einige Erkenntnisse einer differenzierten Auswertung der repräsentativen Freiwilligensurveys aus den Jahren 1999, 2004 und 2009, die bislang nur punktuelle Vergleiche zwischen Ost- und Westdeutschland gezogen hatten. Qualitative Interviews mit Akteuren der Engagementförderung auf Lokal-, Regional- und Landesebene erlauben vertiefende Beschreibungen von ortsspezifischen Bedingungskonstellationen. Besondere Aufmerksamkeit finden die Potenziale informeller Netzwerke der alltäglichen sozialen Unterstützung. Zudem wird die Rolle ostdeutscher Wirtschaftsunternehmen bei der Förderung bürgerschaftlichen Engagements aufgezeigt – ein Aspekt, der in der Forschung bislang wenig Beachtung gefunden hat. Zehn Handlungsempfehlungen runden das im Auftrag des Bundesministeriums des Innern von **Olk** und **Gensicke** herausgegebene Werk ab. Damit sei es nicht nur den Verantwortlichen in Politik, Verwaltung sowie zivilgesellschaftlichen Organisationen in den neuen Ländern empfohlen; manche Erkenntnisse lassen sich durchaus auch auf die Engagementförderung in Westdeutschland übertragen.



Weiterführende Erkenntnisse hierzu bietet die Studie von **Beetz u.a.** Sie untersucht unter Rückgriff auf die theoretische Metapher der sozialmoralischen Landkarte die Bedingungen, unter denen Menschen bereit sind, bürgerschaftlich aktiv zu werden. Anhand umfangreicher narrativer Interviews evaluieren die Autoren, wo Deutschland als Einheit agiert und wo sich individuelle Lebensentwürfe entfalten. Auch hier werden regionale Unterschiede sichtbar: Bürger aus dem ehemaligen Ostdeutschland engagieren sich bevorzugt lokal, sind praxisorientiert und folgen der Logik des ungefragten Mitmachens. Westdeutsche Engagierte nehmen dagegen zunächst eine politisch reflektierte Position ein, bevor sie entsprechend handeln. Dabei hat die eigene Profilierung innerhalb der Gesellschaftsordnung große Bedeutung. Darüber hinaus werden weitere



Faktoren, wie z.B. Erwerbsleben bzw. Arbeitslosigkeit oder übergeordnete Wertverhältnisse, bezüglich ihres Einflusses auf das Engagement(potenzial) analysiert. Eine Bereicherung der Forschung zur Engagementmotivation, jedoch keine ganz leichte Lektüre.

Niedrige Wahlbeteiligungen auf der einen Seite und die Forderung nach mehr Mitbestimmung auf der anderen prägen schon lange die Debatte um den Zustand des demokratischen Systems. Um neue, niedrighschwellige und kostengünstige Möglichkeiten zur politischen Teilhabe zu schaffen, wird zunehmend das Internet genutzt [zur Rolle des Internetes im Dritten Sektor vgl. S&S 4/2013]. Einen Überblick über die Bandbreite der praktizierten E-Partizipation will der Sammelband von **Voss** bieten. Autoren aus Wissenschaft, Verwaltungspraxis, Politik, zivilgesellschaftlichen Organisationen, aber auch Software-Entwickler zeigen, wie Bürger online, z.B. in Form von Kampagnen-Communities oder elektronischen Petitionen politisch Einfluss nehmen (S. 91-169), wie Parteien neue Online-Tools für ihre Ziele einsetzen (S. 173-261) und der Staat internetbasierte Teilhabeformate ermöglicht (S. 265-348). Jedes Kapitel wird von einem übergreifenden Beitrag eingeleitet und durch konkrete Beispiele aus der Praxis sowie wissenschaftliche Untersuchungen oder Fallstudien ergänzt. Zwar lässt sich ein gewisses Potenzial nicht abstreiten, doch ist sie (noch?) kein Allheilmittel für Demokratiedefizite. So zeigte u.a. eine Umfrage der Bertelsmann Stiftung, dass sich zwar mehr als drei Viertel der Bevölkerung mehr politische Mitsprachemöglichkeiten wünschen und diese auch nutzen würden, Online-Angebote jedoch sehr geringen Zuspruch erfahren.



Beetz, Michael u.a.: Was bewegt Deutschland? Sozialmoralische Landkarte engagierter und distanzierter Bürger in Ost- und Westdeutschland, Weinheim / Basel (Belz) 2014 (393 S.) 29,95€ (ISBN 978-3-7799-2920-8)

Embacher, Serge: Eine solidarische Bürgergesellschaft ist möglich! (Aufsätze zu Demokratie und Engagement), Bad Homburg (VAS) 2013 (80 S.) 10 € (ISBN 978-3-88864-517-4)

Klein, Ansgar / **Sprengel**, Rainer / **Neuling**, Johanna (Hrsg.): Jahrbuch Engagementpolitik 2014. Engagement- und Demokratiepoltik, Schwalbach am Taunus (Wochenschau Verlag) 2014 (240 S.) 26,80 € (ISBN 978-3-89974912-0)

Olk, Thomas / **Gensicke**, Thomas: Bürgerschaftliches Engagement in Ostdeutschland. Stand und Perspektiven (Bürgergesellschaft und Demokratie 43), Wiesbaden (Springer VS) 2014 (X, 256 S.) 39,99 € (ISBN 978-3-658-03787-1)

Pinl, Claudia: Freiwillig zu Diensten? Über die Ausbeutung von Ehrenamt und Gratisarbeit, Frankfurt a.M. (Nomen) 2013 (144 S.) 14,90 € (ISBN 978-3-939816-18-8)

Voss, Kathrin (Hrsg.): Internet und Partizipation. Bottom-up oder Top-down? Politische Beteiligungsmöglichkeiten im Internet (Bürgergesellschaft und Demokratie 42), Wiesbaden (Springer VS) 2014 (356 S.) 49,99 € (ISBN 978-3-658-01027-0)

(Politische) Überzeugungsarbeit

Stiftungen und andere zivilgesellschaftliche Organisationen nutzen immer stärker die Möglichkeiten der strategischen politischen Kommunikation, um Öffentlichkeit für gesellschaftspolitische Themen zu schaffen, für die Interessen ihrer Stakeholder einzutreten sowie die eigene Position zu stärken. Politische Kommunikation zu den Themen Klimawandel [vgl. S&S Sonderausgabe 2012], Integration und Kulturelle Bildung ist auch das Kernelement des 2011 von der **Stiftung Mercator** gegründeten ProjektZentrums Berlin. Um einen nachhaltigen Entwicklungs- und Lernprozess zu ermöglichen, hat es die Workshop-Reihe „Al Mercato – Neue politische Kommunikation“ ins Leben gerufen. Die Erkenntnisse aus den ersten zehn von mittlerweile 23 Veranstaltungen wurden in einem „Notiz- und Skizzenbuch“ zusammengefasst. In zehn knappen Texten werden jeweils in deutscher und englischer Sprache Erfahrungen mit amerikanischen

Stiftungen und Advocacy geteilt sowie zehn Thesen zur politischen Kommunikation aufgestellt. Es wird der Versuch unternommen, politische Kommunikation in China zu verstehen, über die Bekehrung eines Lobbyisten berichtet und natürlich die Rolle von Social Media in der Politik erörtert. Nicht nur die Kurzweiligkeit der Texte, sondern auch die anschaulichen grafischen Darstellungen schaffen Raum für eigene Ideen, die sogleich auf den freien Seiten am Ende des Bandes festgehalten werden können.

Ex-Lobbyist Volker **Kitz** verrät in seinem Buch die wirkungsvollsten Tricks aus seinem ehemaligen Wirkungsfeld und zeigt, wie diese nicht nur in der Beeinflussung politischer Entscheidungsträger zielführend zum Einsatz kommen. Denn auch hier erwächst die „Macht“ nicht aus finanziellen Mitteln oder anderen manipulativen Maßnahmen, sondern aus der Anwendung gewisser Regeln im Umgang mit Menschen. Anhand packender Geschichten beschreibt der Jurist und Psychologe in zehn Kapiteln grundlegende psychologischen Effekte des sozialen Miteinanders und Verhandelns. Dabei erklärt er, wie man bereits am Erscheinen eines Menschen seine Hilfsbereitschaft erkennen kann, wann der richtige Zeitpunkt für eine Bitte ist, wie sich Stimmungen und Meinungen beeinflussen lassen und in welchen (seltenen) Situationen tatsächlich Argumente statt Emotionen weiterhelfen. Ein unterhaltsames Werk, das Systematik in unsere instinktiven Strategien bringt und es so ermöglicht, Verhandlungssituationen – sei es im eigenen oder fremden Interesse – gezielt zu beeinflussen und andere für sich zu gewinnen.



Formen bürgerschaftlichen Engagements, die Veränderungen von unten zu bewirken versuchen, werden auch als Graswurzelbewegung bezeichnet. Gezieltes Grassroots-Campaigning bietet Unternehmen, Politik und gemeinnützigen Organisationen die Möglichkeit, Kunden, Wähler und Mitglieder auf andere Weise zu gewinnen, zu mobilisieren und zu binden als über „traditionelle“ Kampagnen. Zwar nutzen v.a. NGOs dieses Instrument bereits für ihre Zwecke, doch fehlt es häufig an entsprechendem Steuerungswissen. Da sich Graswurzelaktivitäten aufgrund ihrer Dezentralität und Herkunft aus der Mitte der Gesellschaft einer zentralen Führung entziehen, sind hier andere Mittel gefragt, denen sich der von **Speth** verantwortete Sammelband widmet. Zusammen mit 13 weiteren Autoren geht er u.a. auf das Grundkonzept, den Stand der Forschung, Voraussetzungen und Probleme, allgemeine Erwägungen zum Spannungsverhältnis zwischen Graswurzelbewegung und Verbänden sowie einzelne Anwendungsbereiche und Instrumente ein. Der Leser erfährt ebenso, was sich hinter „Astroturf-Lobbying“ verbirgt. Grundlegende Überlegungen werden durch Beschreibungen geglückter Graswurzel-Kampagnen insbesondere aus der politischen Praxis untermauert. Aspekte des Dialog-Marketings und der Internet-Kommunikation werden ebenfalls dargestellt, wobei auch hier deutlich wird, dass das Potenzial der neuen digitalen Kommunikationstechniken nicht überschätzt werden sollte.



Kitz, Volker: Du machst, was ich will. Wie Sie bekommen, was Sie wollen – Ein Ex-Lobbyist verrät die besten Tricks, München (Ariston) 2013 (251 S.) 19,99 € (ISBN 978-3-424-20082-9)

Speth, Rudolf (Hrsg.): Grassroots-Campaigning, Wiesbaden (Springer) 2013 (281 S.) 24,95 € (ISBN 978-3531-18876-8)

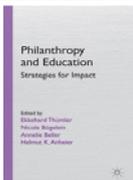
Stiftung Mercator GmbH (Hrsg.): Al Mercato. Notizen zur politischen Kommunikation 2011/2012, Essen (Eigenverlag) 2012 (67 S.) [kostenfrei abrufbar unter www.stiftung-mercator.de]

Bildungsphilanthropie

Bildung ist ein besonders wichtiger Wirkungsbereich zahlreicher Stiftungen [vgl. S&S Schwerpunkt 4/2006] nicht nur in Deutschland. Allerdings konnten für die unterschiedlichen Programmansätze und Projekte bislang kaum tatsächliche soziale Wirkungen nachgewiesen werden. Wie gemeinwohlorientierte Organisationen ihr Han-



deln in diesem immer komplexer werdenden Feld effektiv(er) und verantwortlich(er) gestalten können, will das von **Thümler, Bögelein, Beller** und **Anheier** herausgegebene Buch zeigen.



Dazu werden die Befunde der international vergleichenden Studie „Strategies for Impact in Education“ [vgl. Thümler/Beller/Bögelein, S&S 2/2013, S. 22 ff.] anhand von sechs Fallstudien aus Deutschland, der Schweiz und den USA vorgestellt. Sie dienen als Basis für die Erarbeitung eines innovativen Lösungsmodells der Bildungsphilanthropie. Danach soll die Orientierung an konkreten, überschaubaren und tatsächlich relevanten Problemen situationsabhängigen Lösungsstrategien erfolgen, die durch planvolles Experimentieren entwickelt werden müssen. Grundsätzlich leuchten diese Erkenntnisse ein, deren Berücksichtigung nicht nur im Bildungsbereich zur Umsetzung wirkungsvoll(er)er Maßnahmen führen dürfte. Ein kleiner Wermutstropfen mag sein, dass das Werk (bislang nur) in englischer Sprache erschienen ist.

Thümler, Ekkehard / Bögelein, Nicole / Beller, Annelie / Anheier, Helmut (Hrsg.): *Philanthropy and Education. Strategies for Impact*, New York (Palgrave Macmillan) 2014 (264 S.) 105 \$ (ISBN 978-1-137-32624-9)

Weitere Literaturtipps

Berg, Dieter: *Learning from Partners: Neue Erfahrungen für Stiftungen*, in: *FuS* 2012, S. 147-148

Berg, Dieter: *Unmittelbarkeit der Zweckerfüllung durch die Einschaltung von Hilfspersonen bei Stiftungen*, in: *FuS* 2013, S. 227-230

Dietz, Hans-Ulrich: *Viele Vorratszwecke in der Stiftungssatzung eine Gefahr für die Gemeinnützigkeit?*, in: *StiftungsBrief* 2013, S. 108-110

Droege, Michael: *Religionsgemeinschaftliche Organisationsautonomie und der Schutz des Zivilrechtsverkehrs – Anmerkungen zu BGH, Urte. v. 15.3.2013 – V ZR 156/12*, in: *npoR* 2013, S. 216-219

Eggers, Winfried: *Verband und Service-Gesellschaft*, in: *Verbändereport* 1/2014, S. 46-48

Generali Zukunftsfonds (Hrsg.): *Der ältesten Rat. Generali Hochaltrigenstudie: Teilhabe im hohen Alter*, Köln (Eigenverlag) 2014 (49 S.) [kostenfrei unter www.zukunftsfonds.generalideutschland.de]

Grambow, Tobias: *Die betriebsverfassungsrechtliche Behandlung von Vereinen, Stiftungen und gGmbHs*, in: *ZStV* 2013, S. 161-167

Hof, Philipp / Busch, Michael: *Plan B. Wie es gelingen kann, dass sich immer mehr Menschen mit eigenem Vermögen für die Lösung gesellschaftlicher Aufgaben engagieren*, München (Alexander Brochier Stiftung) 2012 (88 S.) [kostenfrei bestellbar unter www.brochierstiftung.de]

Schulte, Martin / Herbrich, Bert: *Die Errichtung privatrechtlicher Stiftungen durch kommunale Gesellschaften. Das Urteil des OVG Münster vom 19.12.2012 – 16 A 1451/10*, in: *ZStV* 2014, S. 1-7

Walter, Andrea: *Zwei Seiten einer Medaille: Warum soziale Innovationen die Zivilgesellschaft benötigen*, in: *npoR* 2014, S. 19-22

ZiviZ – Zivilgesellschaft in Zahlen (Hrsg.): *ZiviZ-Survey 2012. Zivilgesellschaft verstehen*, Berlin (Eigenverlag) 2013 (99 S.) kostenfrei (ISBN 978-3-00-044102-8) [abrufbar unter www.ziviz.info]

HINWEIS

Aufsätze und Bücher zum Themenkreis dieses Fachmagazins können gerne an die Redaktion gesandt werden; sie werden im Rahmen der Möglichkeiten in diese Rubrik aufgenommen. Die bibliografischen Angaben von „Bücher & Aufsätze“ sind im Internet abrufbar unter www.stiftung-sponsoring.de.

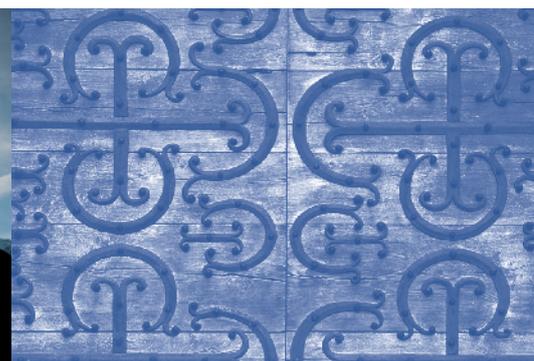
Für Sie zusammengestellt und kommentiert von Rechtsanwalt Dr. Christoph Mecking, Institut für Stiftungsberatung, Berlin, c.mecking@stiftungsberatung.de, www.stiftungsberatung.de



Anzeige

 **Solidaris**
Nutzen stiften – mit Freude für Menschen

Bundesweites Seminarangebot
unter www.solidaris.de



Wirtschaftsprüfung

Steuerberatung

Rechtsberatung

Unternehmensberatung

Solidaris blickt auf eine über 80-jährige erfolgreiche Unternehmensgeschichte zurück und zählt damit zu den wenigen traditionsreichen Unternehmen in der Betreuung gemeinnütziger Träger und Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens. Als führendes Prüfungs- und Beratungsunternehmen im Non-Profit-Bereich bieten wir unseren Mandanten in allen wirtschaftlichen und rechtlichen Belangen Kompetenz aus einer Hand. Geprägt vom christlichen Menschenbild, machen wir uns Ihre Anliegen zu eigen, präzisieren Ihre Bedürfnisse und erarbeiten für Sie passgenaue Lösungen mit klarem Mehrwert. Sprechen Sie uns an!

02203 8997- 0

info@solidaris.de

www.solidaris.de

Berlin Erfurt Freiburg Hamburg Köln München Münster Oppeln (PL) Wien (A) Würzburg