

Freiheit und Innovation: Produktivität in der Nische

Das Stiftungswesen verändert sich, insbesondere auch seine Wahrnehmung in der veröffentlichten Meinung. Für diesen **Wandel** sind viele Faktoren ursächlich. So sind auf der einen Seite die rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen in den letzten Jahren immer wieder geändert worden und haben so **Impulse für innovative Gestaltungen** und eine nachhaltige Stiftungstätigkeit gebracht. Auf der anderen Seite verschlechtern sich die finanziellen und demographischen Rahmenbedingungen. Die Niedrigzinsphase lässt es für manche Stiftungen nahezu unmöglich erscheinen, den Bestand ihres Vermögens zu erhalten und gleichzeitig Erträge für die Verwirklichung ihrer Satzungszwecke zu erwirtschaften, die aber die Voraussetzung für die Erhaltung ihres gemeinnützigen Status und auch die Gewinnung geeigneter Organmitglieder und Mitarbeiter ist; eine Folge aus diesem Dilemma ist die zunehmende **Ökonomisierung**, die im ganzen Sektor zu beobachten ist.

Die **Vielschichtigkeit und Komplexität** des Sektors, die höchst unterschiedliche Leistungskraft seiner Akteure und ausgeprägte Instrumentalisierungsansätze aus unterschiedlichen Richtungen tun ein Übriges, um das Verständnis vom Stiftungswesen zu erschweren. Hier kann **Transparenz** helfen, denn Stiftungen können zeigen, dass sie sich mit ihren mitunter bescheidenen Möglichkeiten gesellschaftlich wichtiger Aufgaben erfolgreich annehmen können. Dies gilt gerade für Bereiche, die von anderen Akteuren – etwa aufgrund geringer Fallzahlen – vernachlässigt werden. Transparenz mag auch mancher Stiftung helfen, aus ihrer Nische herauszukommen, in der sie sich lange gemütlich eingerichtet hatte. Sie kann Partner für **Kooperationen** finden und Synergien nutzen, um größere Herausforderungen zu bewältigen. So kann sie sich des besonderen Vertrauens würdig erweisen, das ihr als Stiftung zugeschrieben wird. Noch ist es freilich so, dass das Gesetz die Initiative und Gestaltungsfreiheit bei den Akteuren, den Stiftern und Vorständen, belässt. Diese Freiheit ist mit der Herausforderung verbunden, aus der Idee und den Ressourcen der jeweiligen Stiftungsinitiative das jeweils Beste herauszuholen und die Qualität und Wirksamkeit ihrer Leistungen sichtbar zu machen.

Dazu nutzen Organisationen immer stärker professionelle Methoden der Evaluation, um sich dem herausforderungsvollen Nachweis ihrer verschiedenen Wirkungsdimensionen anzunähern. Wird zudem eine positive Fehlerkultur gelebt, können identifizierte Abweichungen vom geplanten Soll-Zustand zu Lernprozessen führen, die bestenfalls über den betrachteten Bereich hinaus zu einer Verbesserung der Stiftungsarbeit führen können. Mit einer solchen Haltung schaffen Stifter und Stiftungen überzeugende Argumente gegen aufkeimende kritische Stimmen, fördern ihre Bekanntheit und stärken ihr positives Image in der Öffentlichkeit – das gilt sowohl für jede einzelne Stiftung als auch für den Sektor insgesamt. Es sind solche Ansätze, die zunehmend auch in der Literatur einen Widerhall finden.

Eine Frage der Qualität

Eine hohe, aber doch zumindest eine ausreichende Qualität der Leistungen ist die Grundlage für eine Anerkennung der Bedeutung des Sektors. Eine hohe Leistungsgüte sicherzustellen, wird als **strategischer Erfolgsfaktor** nicht nur von Unternehmen im Konsumgüterbereich und Dienstleistungssektor begriffen. Diese Erwartung besteht auch gegenüber Nonprofit-Organisationen. Das Qualitätsmanagement gewinnt v.a. in den Bereichen an Bedeutung, in denen ein Wettbewerb mit gewerblichen oder international auftretenden Anbietern besteht; Gesundheitseinrichtungen, Sport- und Kulturangebote, aber auch die Katastrophenhilfe oder der Umweltschutz können insoweit genannt werden. In solchen Bereichen traditionell oder ganz neu tätige gemeinnützige Organisationen stellen fest, dass die Markttransparenz durch leistungsfähigere Kommunikationstechnologien laufend gesteigert wird oder sich Qualitäts-

standards kommerzieller Anbieter als Vergleichsmaßstab eines zunehmend homogenisierten Leistungsangebotes durchsetzen. Um trotz ideeller Ausrichtung nicht ins Hintertreffen zu geraten, müssen daher auch Nonprofits ihre **Kunden- und Qualitätsorientierung verbessern**.

Ein Qualitätsmanagement, konsequent umgesetzt, kann **Wettbewerbsvorteile** schaffen. Wie dies gelingen kann, schildert Manfred Bruhn, Professor für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel und Autor zahlreicher Managementbücher. **Entlang des klassischen Managementprozesses** zeigt er in seinem Fach- und Lehrbuch, wie Qualität in NPOs strukturiert und gemessen, mit welchen Methoden sie eingeführt, ganzheitlich umgesetzt, verbessert sowie systematisch überwacht werden kann. Dabei finden sich neben den Instrumenten aus dem Unternehmensmanagement auch einige eigens für Gemeinnützige entwickelte Modelle, z.B. das ARCHSE-CRET-Modell zur Bewertung von Dienstleistungen. Auf andere wie etwa das DGVM-ZERT oder das NPO-Label für Management Excellence wurde dagegen verzichtet. Als für gemeinnützige Organisationen wichtige Maßnahme zur Vertrauensbildung stellt der Autor aber weiterhin die **Zertifizierung** heraus. Der Fokus seiner Ausführungen liegt erwartungsgemäß auf den Dienstleistungsorganisationen insbesondere der Sozialwirtschaft, speziell Krankenhäuser. Ob die darauf angewendeten Methoden, wie im Vorwort versprochen, tatsächlich auch z.B. auf Kirchen oder Umweltschutzorganisationen sinnvoll übertragen werden können, ist freilich zu hinterfragen. Aufgrund einer gut strukturierten, mit vielen Beispielen, Merkpunkten und Übersichten angereicherten Darstellung ist dieses Buch eine gute Einführung für den Praktiker v.a. aus dem medizinischen und pflegerischen Bereich. In zehn Handlungsempfehlungen, als Zusammenfassung an das Ende gestellt, schlägt der Autor eine **pragmatische Vorgehensweise** bei der konkreten Implementierung eines erfolgreichen Qualitätsmanagements vor.

Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Planung – Umsetzung – Kontrolle, Wiesbaden (Springer Gabler) 2012 (280 S.) 59,95 € (ISBN 978-3-658-00353-1)



Gründung, Strukturen und Management

Die Qualität der Zweckverwirklichung gemeinnütziger Organisationen hängt insbesondere von den Umständen ihrer Gründung und später von deren Führung ab. Diesen verantwortungs- und herausforderungsvollen Aufgaben ist wieder [vgl. schon S&S 5/2013, S. 42 ff.] eine **Vielzahl an Ratgeberliteratur** gewidmet, die hierfür notwendiges Handwerkszeug vermitteln will.

In einer überarbeiteten Fassung liegt nun Band 1 der Reihe „StiftungsRatgeber“ des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen vor, der sich der Stiftungsgründung widmet. Im Vergleich zur Voraufgabe [S&S 6/2008, S. 44] ist Hedda Hoffmann-Stuedner hier nicht nur der bewährten Struktur treu geblieben, auch die meisten inhaltlichen Ausführungen hat sie übernommen. Allerdings sind einige bislang nicht besprochenen Punkte ergänzt worden, die dem Wandel des Stiftungsverständnisses geschuldet sind. So sind neu hinzugekommen Erläuterungen zur Verbrauchsstiftung [u.a. Meyn, S&S RS 3/2013], zur Wahl des Namens, zu Stiftungsfonds und Stifterdarlehen als Varianten einer Stiftungsgründung, zum Freistellungsbescheid, zur Rücklagen- und Vermögensbildung, zur Ausstattung mit Unternehmensanteilen und zur Körperschaftsteuer. Gestrichen wurden dafür Ausführungen zu inzwischen schon wieder überholten Neuerungen wie dem Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements [vgl. Hüttemann, S&S 1/2008, S. 30 f.; RS 1/2012]. Der über die Hälfte der Seiten umfassende Anhang hat ein kleines Glossar erhalten und die Adressübersicht zu den Aufsichtsbehörden wurde um kirchliche Stiftungsaufsichten [zu kirchlichen Stiftungen Käthler, S&S RS 6/2012] erweitert. Geblieben sind auch

die zahlreichen Mustertexte sowie die Dokumentation einschlägiger Gesetzestexte. Wer einen ersten Einstieg in die Grundlagen des Stiftungsrechts, verschiedene Rechtsformen und Organisationsfragen sowie einen Überblick über die rechtlichen Schritte einer Stiftungsgründung und in Fragen des Steuerrechts sucht, bleibt mit diesem verständlich geschriebenen, praxisorientierten Leitfaden, der nun erstmals auch als E-Book erhältlich ist, gut beraten.

Eine weiter ausgreifende **Übersicht über gemeinnützige Einrichtungen** bieten zunächst Sommer, Wertz [vgl. zuletzt S&S 5/2007, S. 30 f.] und Leuchten. Behandelt werden nicht nur – wie es im Titel heißt – der Verein und die Stiftung, sondern auch die gGmbH. Nach einer sehr kurzen Darlegung der Argumente für die Entscheidung für bzw. gegen eine der drei typischen Rechtsformen (S. 15-18) widmet sich Kapitel 3 dem Verein (S. 19-163). Betrachtet werden die verschiedenen Gründungsstadien, Aspekte der Satzungsgestaltung, die Rechte und Pflichten der Mitglieder und Organe sowie die Umwandlung bzw. Auflösung des Vereins. Kapitel 4 befasst sich ungleich knapper mit der Stiftung (S. 165-196), insbesondere mit ihrer Errichtung und der Vermögensverwaltung. Noch überschaubarer sind die Besonderheiten der gGmbH, v.a. in Abgrenzung zur Stiftung, dargelegt (S. 197-202). Hinweise zu Rechnungslegung und Jahresabschluss bzw. Prüfung ergänzen die Ausführungen. Schließlich werden basale Fragen des Steuerrechts behandelt (S. 203-255). Ob dem fachlichen Laien auf knapp 300 Seiten tatsächlich „das nötige Wissen für eine erfolgreiche Führung“ steuerbegünstigter Einrichtungen an die Hand geben werden kann, ist fraglich, zumal (wichtige) Fragen des Fundraisings oder gar der Zweckverwirklichung erst gar nicht zur Sprache kommen. Die kompakten, gut strukturierten und fachlich fundierten Ausführungen werden durch die Verwendung verschiedener Symbole zum schnellen Auffinden etwa von Musterformulierungen, Praxisbeispielen und Tipps erleichtert. In eine ähnliche Richtung zielt der Ratgeber von Menges [vgl. zuletzt S&S 6/2004, S. 17 ff.]. Auch dieser Leitfaden konzentriert sich zunächst auf die **Darstellung grundlegender juristischer Fragen** rund um das Management gemeinnütziger Organisationen – ebenfalls von der Gründung bis zur Auflösung einer NPO bei Zweckerreichung, Umwandlung oder Vermögenslosigkeit. Somit mag auch hier der Buchtitel mitunter zunächst andere Erwartungen wecken. Nach einer differenzierten Darstellung der Gestaltungsoptionen werden Aspekte u.a. der steuerlichen Behandlung, der Mittelverwendung und Vermögenserhaltung, der Gemeinnützigkeitsprüfung oder Haftung im Allgemeinen erörtert und bei Bedarf durch Besonderheiten der verschiedenen Rechtsformen ergänzt. Zusätzlich werden die Bereiche Finanzierung, ideelle Betätigung, haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter sowie Öffentlichkeitsarbeit aufgegriffen. Dabei folgt die Rechtsanwältin und ehemalige Lehrbeauftragte für Nonprofit-Organisationen an der Katholischen Universität Eichstätt in ihren Ausführungen nicht streng der Gesetzessystematik, sondern strukturiert ihre Darstellungen anhand häufiger Fragestellungen, beantwortet diese gründlich und ohne beim Leser spezifische Vorkenntnisse vorauszusetzen. Der juristische Laie profitiert zudem von zahlreichen Beispielen, Schaubildern, Checklisten, Mustern und Praxistipps.

Die Gründung einer Nonprofit-Organisation ist natürlich wesentlich, doch dann geht es erst richtig los. Zu **Strukturen und Management** haben Simsa, Meyer und Badelt nun zum 5. Mal ihr in Wissenschaft und Praxis anerkanntes Grundlagenwerk aufgelegt [zur Voraufgabe siehe S&S 4/2007, S. 43]. Um den aktuellen Entwicklungen im Dritten Sektor und der NPO-Forschung gerecht zu werden, ist die Neuauflage mehr als nur eine Überarbeitung – vielmehr wurde das Handbuch fast komplett neu geschrieben. In der Grobstruktur unverändert, wurden die Ausführungen zu den klassischen Managementfunktionen gekürzt, einige Kapitel gestrichen, etwa zu Informationstechnologien, Entscheidungs-, Konflikt-, Wissens- und Veränderungsmanagement, jene über **NPO-spezifische Themen ausgeweitet** bzw. bislang noch unberücksichtigte Inhalte aufge-

Bye bye, geliebte Illusion!



Ihr Vorstand glaubt
noch immer an
Goldesel, Weihnachts-
mann und die gute Fee?
Verabschieden Sie sich von
der Hoffnung auf Wunder!

Wie Sie tatsächlich Mittel und Möglichkeiten finden,
Freunde und Förderer gewinnen, Sponsoren und Spender
für Ihre Gute Sache begeistern – das lernen und erleben
Sie beim Besuch der

Fundraisingtage

Profitieren Sie vom Wissen kompetenter Fach-Referenten
und vom Erfahrungsaustausch mit Gleichgesinnten.
Melden Sie sich gleich an: www.fundraisingtage.de

Termine 2014



Sächsischer Fundraisingtag
25. September, HTW Dresden



Fundraisingtag Berlin · Brandenburg
9. Oktober, Universität Potsdam

**Aktuelle Informationen
und Anmeldung :**
www.fundraisingtage.de

Eine Veranstaltungsreihe vom

**Fundraiser
magazIn**

nommen. Neu sind insbesondere die Kapitel zu Prozessmanagement, Führung, Innovation und Sozialem Unternehmertum [vgl. zuletzt Yunus/Mecking, S&S 2/2014, S. 6 ff.; Schwall/Aloui, S&S 3/2014, S. 26], Wirkungsmessung [s.a. etwa Saß und Bender/Mildenberger in dieser Ausgabe S. 18 und 24] oder Governance. Auch der Bedeutung von Zuwendungen oder der **Entwicklung der internationalen Zivilgesellschaft** sind neue Kapitel gewidmet. Zwar liegt der Schwerpunkt weiterhin auf dem reflektierten Umgang mit betriebswirtschaftlichen Methoden in gemeinnützigen Einrichtungen, doch werden auch ökonomische und soziologische Fragen aufgegriffen sowie grundlegende juristische Rahmenbedingungen skizziert. Ein Ausblick mit Einschätzungen verschiedener Experten zu aktuellen Trends im Sektor vervollständigt den Sammelband. Hier geht es u.a. um die Beziehung von Nonprofits zu Staat oder Wirtschaft sowie neue Formen des bürgerschaftlichen Engagements. Seinem interdisziplinären Zugang treu bleibend verknüpft das Handbuch in bewährter Weise wissenschaftliche Erkenntnisse mit der praktischen Managementarbeit in gemeinnützigen Organisationen. Es bleibt dabei kritisch. So wird an einer Stelle (S. 510) der Begriff des **Managerialismus** eingeführt, in dem der schon eingangs angedeutete Trend Ausdruck gewinnt, dass die Professionalisierung von NPOs v.a. „Verbetriebswirtschaftlichung“ meint und damit derzeit Reputations- und Legitimationsvorteile verbunden werden.

Betriebswirtschaftliche Legitimität beruht auf Zahlen. Grundlage hierfür ist die **Buchführung**, die in vielen, insbesondere kleineren Organisationen, jedoch häufig immer noch **ein „Stiefkind“-Dasein** fristet. Den Schatzmeistern und Kassierern in Vereinen das Basiswissen zum Steuerrecht und Rechnungswesen zu vermitteln, ist das Anliegen von Goldstein, Lienig und Lienig. Immerhin sind gemeinnützige Organisationen dazu verpflichtet nachzuweisen, dass ihre tatsächliche Geschäftsführung ausschließlich und unmittelbar auf die Erfüllung der steuerbegünstigten Zwecke gerichtet ist (§ 63 Abs. 1 AO). Und insofern sind Hinweise zum praktischen Buchen und Kontieren von Einnahmen und Ausgaben durchaus von Belang. Über 60 übliche Buchungsvorgänge – vom Auslagenersatz über Erbschaften bis zum unechten Zuschuss – werden anhand eines Mustervereins Schritt für Schritt vorgestellt und abschließend in einen ordnungsgemäßen Jahresabschluss überführt. Umfangreiche Erläuterungen geben die Autoren auch zur steuerlichen Behandlung von Spenden, Sponsoring-Einnahmen und sportlichen Veranstaltungen. Zur Voraufgabe neu hinzugekommen sind zudem Ausführungen zum SEPA-Lastschriftverfahren und zum Ehrenamtsstärkungsgesetz mit den aktuellen Freibeträgen. Für August ist bereits die 7. Auflage geplant, die u.a. die Reisekostenreform 2014 berücksichtigen soll. Ein Glossar zu den wichtigsten Fachbegriffen sowie das Kontierungs-ABC nach DATEV-Kontenrahmen für Vereine SKR 49 auf der beiliegenden CD-ROM helfen bei der eigenen praktischen Arbeit. Ein knappes Manual zur ebenfalls auf der CD-ROM enthaltenen vierwöchigen Testversion der Software „Lexware vereinsverwaltung“ findet sich am Ende des Handbuchs. Damit ist es insbesondere für den Schnelleinstieg in die Vereinsbuchführung empfehlenswert.



Goldstein, Elmar / Lienig, Horst / Lienig, Timo: Praktische Buchführung für Vereine. Praxisratgeber für Einsteiger und Profis, Freiburg (Haufe) 6. Aufl. 2013 (285 S., inkl. CD-ROM) 29,80 € (ISBN 978-3-648-04351-6)



Hoffmann-Stuedner, Hedda: Die Gründung einer Stiftung. Ein Leitfaden für Stifter und Berater (StiftungsRatgeber 1), Berlin (Bundesverband Deutscher Stiftungen) 2. Aufl. 2014 (160 S.) 19,80 € (ISBN 978-3-941368-64-4)



Menges, Evelyne: Gemeinnützige Einrichtungen. Nonprofit-Organisationen gründen, führen und optimieren. Vereine, Stiftungen, gemeinnützige GmbH & Co., München (Beck) 2. Aufl. 2013 (XXIX, 366 S.) 19,90 € (ISBN 978-3-406-59311-6)

Simsa, Ruth / Meyer, Michael / Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management, Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 5. Aufl. 2013 (XX, 538 S.) 49,95 € (ISBN 978-3-7910-3191-0)

Sommer, Michael / Werz, Ralf Stefan / Leuchten, Benjamin: Gemeinnützige Stiftungen und Vereine, München (C.H. Beck) 2013 (298 S.) 24,90 € (ISBN 978-3-406-63378-2)



Selbst- und Fremdverpflichtung

In der stiftungsrechtlichen Literatur finden sich selten Fallstudien, die einen authentischen und tiefgehenden Blick in die **Arbeitsweise einer Stiftungsadministration** erlauben. Eine Ausnahme stellt die juristische Dissertation von Albrecht dar, die an der Universität Frankfurt am Main entstand. Die Untersuchung stellt sich der Aufgabe, die soziale und ökonomische Entwicklung der **Dr. Walter und Margarete Cajewitz-Stiftung** mit Sitz in Hannover über mehr als 30 Jahre zu erfassen. Im Rahmen ihrer mildtätigen und gemeinnützigen Zwecksetzung der Unterstützung älterer Menschen hat die Stiftung nach Anfängen in der Einzelfallhilfe fünf Seniorenzentren in Berlin-Pankow errichtet und praktiziert dort das Modellprojekt des Sozialen Service Wohnens. Damit soll die Leitidee praktisch umgesetzt werden, nach der Sicherheit, Autonomie, Aktivität und Partnerschaft die Eckpfeiler für ein würdevolles Leben im Alter sind. Die Analyse erfasst **zentrale juristische wie ökonomische Probleme**, wie sie in der Praxis nicht selten zu diskutieren und für die Lösungsansätze zu entwickeln sind. So geht es um zu enge und zu spezifische Regelungen der Satzung sowie Spielräume für deren Änderung, Vermächtnisverpflichtungen, von denen ein eventueller Störeinfluss ausgeht, rechtliche Einflüsse auf die Zweckverwirklichung und die Rolle des sozialen Wandels oder auch der Umgang mit Marktveränderungen auf das Stiftungsvermögen. Als wesentliches Ergebnis stellt der Autor die positiven Auswirkungen einer „regulierten Selbstregulierung“ für die gute Entwicklung einer Stiftung heraus. Externe Steuerungen durch Gesetze und Behörden sollten insofern nur ein Anreizsystem für die notwendige autonome Selbststeuerung bereitstellen. Im Unterschied zu statistischen oder theoretischen Untersuchungen liegt hier eine überaus praxisnahe Studie vor, die am Einzelfall **rechtstatsächliches Material** bereitstellt, aus dem Stifter, Stiftungsmanager und Wissenschaftler vielfältige wertvolle Anregungen gewinnen können. Es spiegelt wie in einem Brennglas auch den Wandel des Stiftungswesens und bietet ein **geerdetes Plädoyer für Privatautonomie und Eigenverantwortung**.

Die Verpflichtung zu selbst gegebenen Regeln, wie sie die Cajewitz-Stiftung praktiziert, ist Ausdruck einer **Foundation Governance** [dazu etwa Koss, S&S 6/2009, S. 42 f.; Ebeling, S&S 6/2007, S. 32 f.]. Im Mai 2006 hatten sich die Mitglieder des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen mit der Verabschiedung der „**Grundsätze guter Stiftungspraxis**“ einen ethischen Orientierungsrahmen für ein uneigennütziges, transparentes und wirkungsvolles Handeln gegeben. Bewusst zur Anwendung kommen sie derzeit jedoch nur bei ca. 1.500 Mitgliedsstiftungen. Ein jüngst vom Bundesverband Deutscher Stiftungen herausgegebenes Buch zeigt nun, welche **Erfahrungen** Stiftungen sowie Stiftungsaufsichten acht Jahre nach der Verabschiedung der notwendigerweise recht allgemein gehaltenen Grundsätze mit deren Anwendung gemacht haben. Der Band besteht entsprechend der Anzahl der Grundsätze aus 14 Kapiteln. Diese beginnen jeweils mit einer fachlichen wie praxisnahen Erläuterung der jeweiligen Regel, bevor Verantwortliche ganz unterschiedlicher Stiftungen – etwa der Deutschen Telekom Stiftung [Winter/Hanekamp, in dieser Ausgabe S. 22], der Stiftung Liebenau [Nachbaur/Sedlmeier, S&S 3/2013, S. 32 f.] oder des Kölner Gymnasial- und Stiftungsfonds [Erdle, S&S 1/2013, S. 28] – beschreiben, wie sie die Grundsätze im Alltag auslegen und mit Leben füllen. Kommentare erfahrener Stiftungsberater ergänzen die Ausführungen. Es wäre erfreulich, wenn diese, ebenfalls als E-Book erhältliche, Publikation dazu beiträgt, die – auch kritische – Auseinandersetzung

mit der Anwendbarkeit und Anwendung der Grundsätze guter Stiftungspraxis und damit letztlich den Dialog um verantwortungsvolles Stiftungshandeln weiter zu befördern.

Den großen Regelungsrahmen setzt indes das allgemeine Gesetz. Trotz der schon zu Beginn angesprochenen verschiedenen Novelierungen [s. zuletzt Kläßmann/Ritter, S&S RS 1/2013] zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für zivilgesellschaftliches Engagement und Nonprofit-Organisationen sind zum Teil immer noch **erhebliche Regelungsdefizite** zu konstatieren. So ist etwa das Gemeinnützigkeitssteuerrecht auf einzelne, eher kleine Körperschaften ausgerichtet. Mitunter sind jedoch **Umstrukturierungen wirtschaftlich notwendig**, die zu mehrgliedrigen Gebilden führen, wie sich u.a. im Bereich gemeinnütziger Krankenhäuser zeigt [s. auch S&S 3/2014, S. 40]. Hier erweist sich die gegenwärtige Ausgestaltung als Hindernis; im schlimmsten Fall ist die rückwirkende Aberkennung der Gemeinnützigkeit verbunden mit einer zehnjährigen Nachversteuerung die Folge. Die **steuerrechtliche Problematik hinsichtlich des Aufbaus und Umgangs mit Konzernstrukturen** untersucht Natalie Thomalla. Ihr Fokus liegt dabei auf dem Vorgang der Ausgliederung unterschiedlicher Tätigkeitssphären und dem nachfolgenden Zustand des komplexen gemeinnützigen Holdingkonzerns. Nach einer qualitativ dynamischen Analyse umwandlungssteuer-, ertragsteuer- und gemeinnützigkeitsrechtlicher Wirkungen sowie der Darstellung bestehender Restriktionen bei erforderlichen Strukturmaßnahmen erarbeitet die Autorin, aufbauend auf dem steuerlich etablierten Rechtsinstitut der ertragsteuerlichen **Organschaft**, ein tragfähiges Modell, das helfen kann, die identifizierten Steuerwirkungen zu vermeiden. Auf dieser Grundlage werden abschließend **Vorschläge zur konzeptionellen Neugestaltung** des Gemeinnützigkeitsrechts formuliert; insbesondere das **Unmittelbarkeitsgebot des § 57 AO** steht zur Disposition. Damit schafft es Thomalla, dieses materiell anspruchsvolle Thema erkenntnisbringend zu bearbeiten.



Albrecht, Titus Maximilian: Gemeinnütziges Stiftungs- wesen und sozio-ökonomischer Wandel. Probleme und Lösungswege in Recht und Ökonomie einer Leitbild-Stiftung des Privatrechts, Berlin (BWV) 2012 (272 S.) 34 € (ISBN 978-3-8305-1980-5)



Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Die Grundsätze guter Stiftungspraxis. Erläuterungen, Hinweise und Anwendungsbeispiele aus dem Stiftungsalltag, Berlin (Eigenverlag) 2014 (168 S.) kostenfrei (ISBN 978-3-941368-55-2) [abruf- und bestellbar unter www.stiftungen.org]



Thomalla, Natalie: Umstrukturierung und Konzernierung gemeinnütziger Körperschaften. Ökonomische Steuerwirkungsanalyse und Ansätze zur konzeptionellen Neugestaltung des Gemeinnützigkeitsrechts (Schriften zum Steuer-, Rechnungs- und Prüfungswesen 7), Baden-Baden (Nomos) 2013 (355 S.) 64 € (ISBN 978-3-8487-0823-9)

Die eine und die anderen

Das **Unmittelbarkeitsgebot des § 57 AO**, das bislang eher für Konzernstrukturen relevant war, gewinnt auch für Kooperationen an Bedeutung. Studien zeigen, dass die **Zusammenarbeit im Dritten Sektor** eine hohe praktische Relevanz hat. § 57 AO steht ihr zunächst entgegen, denn die Regelung postuliert die **Selbstverwirklichung der Satzungszwecke**, wohingegen Kooperationen naturgemäß durch Elemente wie **Arbeitsteilung und Mitwirkung** gekennzeichnet sind. In seiner Hamburger Dissertation befasst sich Martin Schunk [vgl. in dieser Ausgabe S. 32 ff., m.w.N.] mit diesem Spannungsverhältnis und untersucht, inwieweit verschiedene **praxisrelevante Kooperationsformen zwischen steuerbegünstigten Körperschaften**, wie virtuelle Projektportale, gleichberechtigte Partnerschaften oder rechtlich selbstständige Kooperationsformen, mit dem gemeinnützigkeitsrechtlichen Gebot

Stiften Sie sich eine Neuauflage!



4. Auflage. 2014. XL, 1126 Seiten. In Leinen € 189,-
ISBN 978-3-406-64774-1

Mehr Informationen:
www.beck-shop.de/11690657

Dieses praxisnahe Handbuch

stellt das **gesamte Stiftungsrecht** umfassend und sachkundig dar. Der Klassiker klärt praktische Fragen bei **Errichtung und Verwaltung** aller bekannten Stiftungs-Arten. Die Neuauflage berücksichtigt u. a. das Gesetz zur Stärkung des **Ehrenamtes** sowie die aktuelle **IDW-Richtlinie ERS HFA 5 n. F.** mit den wichtigen Ausführungen zur Kapitalerhaltung und den Neuerungen zur Einnahmen-/Ausgaben-Rechnung. Neu sind Kapitel zum **Internationalen Stiftungsrecht** sowie zu **altrechtlichen Instituten**.

Erhältlich im Buchhandel oder bei: beck-shop.de |
Verlag C.H.BECK oHG · 80791 München |
bestellung@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 162332



der Unmittelbarkeit vereinbar sind. Er zeigt, dass § 57 AO je nach Form der Zusammenarbeit **unterschiedlich hohe Kooperations-schranken** bedingt. Diese finden ihren Ursprung zum Teil in der Gesetzesnorm selbst, aber auch in restriktiven und vom Wortlaut der Vorschrift abweichenden Ansichten der Finanzverwaltung, der Rechtsprechung und des Schrifttums. Lösungsorientiert formuliert der Autor daher sowohl Gesetzesänderungsvorschläge und setzt sich ebenso kritisch mit den erwähnten Auffassungen auseinander. Die im nationalen Kontext gewonnenen Erkenntnisse überträgt der Autor schließlich auch auf grenzüberschreitende Partnerschaften. Es ist dieser inhaltlich und formell gelungenen Arbeit zu wünschen, dass sie entsprechende Beachtung findet und so dabei hilft, Hemmnisse für gemeinwohlfördernde Kooperationen weiter abzubauen.

Ein Plädoyer gegen Konkurrenzdenken und für mehr Zusammenarbeit legen Triebel und Hürter vor [s. auch Sittler/Mecking, S&S 3/2014, S. 8 ff.]. Ganz nach dem Motto „**Gemeinsam sind wir stärker**“ sehen sie in Kooperationen einen neuen uralten Leitgedanken, der den Weg in eine gestaltbare, menschenfreundliche und gute Zukunft ebnet. Neu sind v.a. die Umstände: In unserem technisch beschleunigten Zeitalter wird unsere Kooperationsfähigkeit mehr denn je auf die Probe gestellt. Ständig begegnen wir neuen potenziellen Partnern, ob physisch oder im Netz, verlieren aber auch schnell wieder den Kontakt. Unterhaltsam und anschaulich erklären die Autoren, welchen Nutzen Kooperationen haben, dass Menschen **eigentlich geborene Kooperateure** sind, gleichzeitig aber auch Egoisten. Die Kunst ist, Umstände zu schaffen, in denen Individuen kooperieren wollen. Daraus entwickeln sie eine eigene **Theorie des kooperativen Handelns**. Gelungene Beispiele aus Wirtschaft, Arbeitswelt, Bildung und Politik zeigen mögliche Wege und Wirkungen von Partnerschaften auf. Zwar sind Kooperationen kein Mittel für alles, doch bergen sie vielfältige Potenziale – auch im Stiftungsbereich [vgl. u.a. Kunst, S&S 6/2013, S. 8 ff.; Amler, S&S 6/2013, S. 14 f.] –, die es für die Welt von morgen zu nutzen gilt.

Kooperationen finden aber nicht nur unter Stiftungen, sondern auch sektorenübergreifend statt. In solchen Fällen können besondere rechtliche, administrative oder kommunikative Probleme entstehen. **Gemeinsam mit den Verantwortlichen in der Kommune, Bürgern, Unternehmen** und anderen Organisationen gestalten viele Stiftungen mit vielfältigen Projekten das Leben der Menschen vor Ort – in den Gemeinden und Städten [vgl. u.a. Becker/Wiegmann, S&S 3/2014, S. 22 f.]. Dabei wird zwar immer wieder betont, wie wichtig es sei, erfolgreiche Ansätze auf andere Regionen und Bereiche zu übertragen; gefördert werden dann aber meist doch wieder lieber neue Innovationen. So bleiben viele Vorhaben in ihrer Wirkung regional begrenzt oder verlieren sie gar ganz, wenn die Pilotphase ausläuft. Ein unnötig ineffizienter Umgang mit knappen Ressourcen! Als Ergebnis des Gemeinschaftsprojektes „**Effekt – Wachstum und Wirkung in der Zivilgesellschaft**“ der Bertelsmann Stiftung und des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen ist nun ein Praxisratgeber erschienen, der Stiftungen aufzeigen will, wie erfolgreich erprobte Ansätze nachhaltig skaliert werden können [S&S 6/2013, S. 46] und so mit weniger Aufwand letztlich mehr Wirkung erzielt werden kann [s.a. Kröselberg, in dieser Ausgabe S. 28 f.]. Haßlöwer und Wietert-Wehkamp arbeiten dazu die **zentralen Faktoren zur Vorbereitung, Durchführung und nachhaltigen Gestaltung von Transferprozessen** heraus. Neben dem Blick auf die Stiftung, ihre Ziele, Rolle und Potenziale, beschreiben die Autoren die wesentlichen Aspekte kommunaler Strukturen und Akteure. Denn auch hier kommt es u.a. darauf an, die lokalen Schlüsselakteure frühzeitig und auf Augenhöhe einzubinden [s.a. Pampel, S&S 6/2013, S. 24 f.]. Selbstverständlich ist auch ein Projekttransfer mit Aufwand verbunden – meist einem höheren als geplant – und nicht jedes Projekt eignet sich zudem zur Verbreitung. Um Bedarfe, Adaptionfähigkeit und Kosten geht es daher im dritten Abschnitt der Broschüre, bevor der konkrete Transferprozess beschrieben wird. Ein anschaulich gestalteter Leitfaden,

der mit zahlreichen Einblicken in die Praxis, Checklisten und Tipps dazu ermutigt, Erfolgreiches noch erfolgreicher zu machen.

Um die Herausforderungen der sich stetig verändernden Welt allein oder gemeinsam mit anderen meistern zu können, muss entsprechendes Wissen aufgebaut und laufend angepasst werden. Wie Finke zeigt, kann und darf dies jedoch nicht nur die Aufgabe professioneller Wissenschaft sein. Für eine zukunftsfähige Entwicklung unsere Gesellschaft ist genauso das bislang häufig missachtete und unterschätzte **Wissen der Laien** von Bedeutung. Dieses zeichnet sich durch die Selbstbeschränkung auf grundlegende und zumeist einfache, häufig lokal oder regional verankerte, stets lebenspraktisch relevante Fragestellungen aus. Unter dem Begriff „**Citizen Science**“ ist dieses Konzept im angelsächsischen Raum bereits populär geworden, wird andernorts dagegen kaum beachtet. Der ehemalige Professor für Wissenschaftstheorie legt nun die erste deutschsprachige Einführung hierzu vor und zeigt bildhaft und anhand zahlreicher Einblicke in die gelebte Praxis die Grundlagen und Motive, Methoden und Aufgaben, Stärken und Schwächen, Reichweite und **Zukunftspotenziale des Bürgerwissens** auf. Er plädiert für die „Abrüstung“ des zu stark auf die Berufsforschung verengten, überhöhten Wissenschaftsbildes und fordert eine echte und gerechte Wissensgesellschaft mit guten (Weiter)Bildungsmöglichkeiten für alle (die wollen), eine aktive Beteiligung vieler an der Wissensgewinnung und eine Stärkung der Position der Laien. Hierfür braucht es jedoch einen grundlegenden **Politik- und Kulturwandel**. Auch Stiftungen können hierzu beitragen, indem sie in ihrer Arbeit noch stärker auf das Wissen sachkundiger Bürger setzen und Berufs- und Laienwissenschaft miteinander vernetzen – ein Mehrwert für das eigene Handeln inklusive.

Finke, Peter: Citizen Science. Das unterschätzte Wissen der Laien, München (oekom) 2014 (240 S.) 19,95 € (ISBN 978-3-86581-466-1)

Haßlöwer, Nadine / Wietert-Wehkamp, Hans: Gemeinsam durchstarten. Pilotprojekte mit Kommunen erfolgreich verbreiten, Gütersloh / Berlin (Bertelsmann Stiftung / Bundesverband Deutscher Stiftungen) 2014 (48 S.) kostenfrei [abruf- und bestellbar unter www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de]

Schunk, Martin: Kooperationen zwischen gemeinnützigen Körperschaften und das Unmittelbarkeitsgebot nach § 57 AO (Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen II/16), Hamburg (Bucerius Law School Press) 2014 (XIV, 240 S.) 29,90 € (ISBN 978-3-86381-039-9)

Triebel, Claas / Hürter, Tobias: Die Kunst des kooperativen Handelns. Eine Agenda für die Welt von morgen, Zürich (Orell Füssli) 2012 (224 S.) 24,95 € (ISBN 978-3-280-05470-3)

Transparenz und Identität

Bereits 1989 stellte Jörn Ipsen fest: „**Die Stiftung wirkt im Verborgenen. Publizität ist ihre Sache nicht.**“ Es bleibt abzuwarten, inwieweit diese nun bereits ein Vierteljahrhundert alte Beobachtung der Zukunft standhält. Verschiedene Skandale haben in den letzten Jahren jedenfalls die gesellschaftsrechtliche Debatte zu Fragen der **Publizität von Nonprofit-Organisationen** angefeuert. Trotz unterschiedlicher Reformbestrebungen wurden jedoch entscheidende stiftungsrechtliche Veränderungen bislang nicht realisiert [vgl. schon Wilke, S&S 2/2009, S. 26 ff.]. Vor diesem Hintergrund ist an der Bucerius Law School die von Rawert [vgl. S&S RS 1/2014] betreute Dissertation von Vogt entstanden. Sie enthält eine Bestimmung des Publizitätsbegriffs (S. 3-12), eine Beschreibung und Analyse der geltenden Rechtslage mit Konzentration auf Informationen, die zur Identifikation der Stiftung und zur Darstellung der Vertretungsbefugnisse erforderlich sind, sowie auf die Rechnungslegungspublizität (S. 13-88, 89-167). Aus den hieraus ermittelten



Defiziten leitet der Autor konkrete Vorschläge für die **Reform stiftungsrechtlicher Publizitätsvorschriften** ab, die insbesondere ein bundesrechtlich kodifiziertes Stiftungsregister, ähnlich wie bei Vereinen oder Kapitalgesellschaften, sowie die verbindliche Offenlegung vergleichbarer Rechnungslegungswerke vorsehen. So sollen die Teilnehmer am Rechtsverkehr umfassender geschützt und das Vertrauen in die Rechtsform Stiftung gestärkt werden. Eine verdichtete Fassung der Untersuchungsergebnisse findet sich im Non Profit Law Yearbook 2011/2012.

Im zunehmenden Wettbewerb um Aufmerksamkeit rückt **der Name einer Stiftung als zentrales Identitätsmerkmal** in den Fokus der Gestaltungspraxis. Da die Stiftung über kein dingliches Antlitz verfügt und der Abgrenzung bedarf, liegen auch Konflikte bei Namensähnlichkeit nicht fern. In der stiftungsrechtlichen Literatur spielte dieses Thema bisher allerdings nur eine untergeordnete Rolle [vgl. aber Mecking, in: Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts Band 5, § 86 I]. Diese Lücke hat Schäller erkannt und seine Jenaer Dissertation den Namensproblemen rechtsfähiger Stiftungen gewidmet. Ausgehend von einer umfassenden Begriffsklärung werden die verfassungsrechtlichen und einfachgesetzlichen Grundlagen und Rahmenbedingungen der Namensbildung detailliert untersucht. Aufgrund der rudimentären Regelungslage im deutschen Recht wird hierbei die Rechtslage in Österreich und der Schweiz vergleichend herangezogen. Mit den in Rechtsprechung und Literatur kontrovers diskutierten Fragen, ob eine Stiftung verpflichtend den Zusatz „Stiftung“ im Namen führen muss und ob dieser Begriff exklusiv der Rechtsform Stiftung i.S.d. §§ 80 ff. BGB vorbehalten ist, setzt sich der Autor intensiv auseinander. Er hält einen **unterscheidungsfähigen Rechtsformzusatz für verpflichtend** und in Form der Formulierung „anerkannte Stiftung“ für hinreichend. In der Bezeichnung „Stiftung GmbH“, wie sie in der Praxis nicht unüblich ist, sieht der Autor Täuschungspotenzial und damit eine unzulässige Firma. Bei der Beantwortung der zentralen Fragen werden immer wieder auch die Besonderheiten unternehmensverbundener Stiftungen betrachtet. Eine Umfrage zu den Assoziationen verschiedener Anspruchsgruppen zu stiftungsbezogenen Bezeichnungen zeigt noch einmal die Relevanz der Fragestellung auf.



Schäller, Sebastian: Namensbildung und Namensschutz der anerkannten Stiftung (Schriftenreihe zum Vereins- und Stiftungsrecht 2), Baden-Baden (Nomos) 2013 (298 S.) 78 € (ISBN 978-3-8487-0175-9)

Vogt, Benedikt: Publizität im Stiftungsrecht. Analyse der geltenden Rechtslage und Vorschläge für eine umfassende Reform der stiftungsrechtlichen Publizität (Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen II/12), Hamburg (Bucerius Law School Press) 2013 (XIV, 243 S.) 19,90 € (ISBN 978-3-86381-029-0)

Auf die Wirkung kommt es an

Gemeinnützige Organisationen legitimieren sich – wie eingangs angedeutet – primär über ihre gesellschaftliche Wirkung. Damit geht es nicht (mehr) nur darum, Ressourcen und Leistungen effizient zu managen; vielmehr sollte sich die **Steuerung der Organisation konsequent am Nutzen** sowohl für die definierte Zielgruppe als letztlich auch für die Gesellschaft **ausrichten**. Eine Gemeinschaftsstudie der KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, des Instituts für den öffentlichen Sektor und PHINEO [s. hierzu die Reihe „Wirksam fördern“ seit S&S 5/2013, zur Wirkung insbesondere S&S 1/2014, S. 35] zeigt, welchen Stand **Wirkungsorientierung im täglichen Managementhandeln** deutscher Nonprofits tatsächlich hat. Dazu wurden 83 leitende Vertreter überwiegend großer NPOs gefragt, welche Bedeutung sie der Thematik zuschreiben, wie Wirkungsorientierung im eigenen Verantwortungsbereich verankert ist und welche Faktoren für deren Ausprägung fördernd oder hemmend sind. Die Ergebnisse zeigen, dass dem Thema ein großer

Stellenwert beigemessen wird. In Sachen Zielsetzung und Planung sehen sich die meisten Organisationen gut aufgestellt, jedoch haben viele Schwierigkeiten, die Effekte ihrer Arbeit zu erfassen und entsprechende Lernprozesse anzustoßen. Der hiermit verbundene praktische **Mehrwert in Hinblick auf Ergebnisqualität, Effizienz und Mittelbeschaffung** wird somit nur unzureichend ausgeschöpft. Als Treiber für mehr Wirkungsorientierung sind dabei neben der Öffentlichen Hand als immer noch dominanter Finanzier insbesondere Förderstiftungen in ihrer Rolle als innovative und unabhängige Vorreiter gefragt.

Mit ihrem 2008 gestarteten Großprojekt „Diakonot – neu gedacht, neu gelebt“ hat sich die Evangelische Landeskirche in Württemberg das Ziel gesetzt, zukunftsweisende diakonische Arbeit in unterschiedlichen Handlungsfeldern zu entwickeln und zu erproben. Eine umfassende Evaluation nahm dabei von Beginn an eine zentrale Rolle ein. Hierzu beauftragt wurde die Evangelische Hochschule Ludwigsburg; die externe Begleitung übernahm das Diakoniewissenschaftliche Institut der Universität Heidelberg. Die zentralen Ergebnisse der überwiegend qualitativen, fünfjährigen Projektvermessung werden in dem von Eidt und Schulz herausgegebenen Sammelband zusammengefasst. Sie zeigen anhand von sieben der 15 durchgeführten Einzelprojekte, unter Berücksichtigung der dazugehörigen inhaltlichen und strukturellen Zusammenhänge, wie diakonische Arbeit in der Praxis gelingen kann bzw. warum sie misslingt. Insbesondere durch die ergänzende sozialwissenschaftliche Begleitforschung schafft das Evaluationsdesign zudem eine Verbindung zwischen der einzelnen Projektauswertung auf der Meso- und Fragen kirchlicher Organisationsentwicklung auf der Makroebene. Dabei machen die Beiträge die **Vielfalt von Herangehensweisen an Themen und Materialien sowie von Logiken in der Auswahl von Erhebungs- und Interpretationsmethoden** deutlich, die Anregungen auch für andere Kontexte bietet.

Albrecht, Kerstin u.a.: Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit-Organisationen, Berlin (Phineo) 2013 (43 S.) kostenfrei [abrufbar unter www.phineo.org/publikationen]

Eidt, Ellen / Schulz, Claudia (Hrsg.): Evaluation im Diakonot. Sozialwissenschaftliche Vermessung diakonischer Praxis, Stuttgart (Kohlhammer) 2013 (522 S.) 29,90 € (ISBN 978-3-17-023014-9)



PERSONALMANAGEMENT IN STIFTUNGEN

Anzeige

Berit Sandberg (Hrsg.)
Arbeitsplatz Stiftung
 Karrierewege im Stiftungsmanagement
 Personalmanagement in Stiftungen Band 3
 Essen 2014; ISBN 978-3-9812114-3-6,
 262 Seiten, 39,90 Euro

€ 29,90

für Abonnenten von
Stiftung&Sponsoring

Krise als Chance für Innovationen

Seit nunmehr sechs Jahren stellt die Finanz- und Wirtschaftskrise Stiftungen vor nicht geringe Herausforderungen. Doch Krise bedeutet nicht zwingend Katastrophe. Mit ihr sind vielmehr – das sagten schon die alten Griechen und Chinesen und auch Managementtheorien sprechen davon – immer auch Chancen, gar die **Möglichkeit für Innovationen**, verbunden. Dies gilt zumindest dann, wenn die **Krise als Anstoß für eine schonungslose Analyse der eigenen Situation und die Entwicklung neuer Strategien** genutzt wird.

Ganz in diesem Sinne wollen die Autoren von Schnurbein [zuletzt S&S RS 5/2010] und Egger [zuletzt S&S 6/2008, S. 28 f.] Stiftungsverantwortliche dazu ermutigen, Verunsicherungen zu nutzen, um **Konzepte für eine gestaltungs- und wirkungsorientierte Zukunft** ihrer Organisation zu entwickeln [vgl. schon Fritz/Mecking, S&S 6/2008, S. 34 ff.]. Der erste Abschnitt analysiert die Entwicklung der Finanzmärkte für institutionelle Anleger und ordnet die bestehende Krise in einen größeren Zusammenhang ein: So macht Janssen noch einmal deutlich, dass Wachstumsphasen und Kurseinbrüche einander abwechseln und dass über die Jahrzehnte an den Börsen insgesamt ein deutlicher Wertzuwachs zu verzeichnen ist. Anschließend zeigt Neubert, wie Stiftungen vor dem Hintergrund schwankender Anlageerträge ihre Ausschüttungen dennoch langfristig planen können. Im zweiten Teil liegt der Fokus auf dem **Umgang von Stiftungen mit Krisensituationen**: Einen historischen Überblick verschafft der Beitrag von Strachwitz [S&S 1/2008, S. 14], bevor es dann um die Auswirkungen der aktuellen Situation auf schweizerische (Eckhardt [S&S 6/2013, S. 20f.; 4/2008, S. 40]) und deutsche Förderstiftungen (Fleisch/Pätsch [Fleisch, zuletzt S&S Sonderheft 2012, S. 42 f.; Pätsch, zuletzt S&S 6/2012, S. 18]) geht. Zwar ist weder in Deutschland noch in der Schweiz davon auszugehen, dass das Stiftungswesen einen signifikanten Rückgang erleben wird. Jedoch wächst die Bereitschaft, **Althergebrachtes zu hinterfragen**: So fragt etwa Schnurbein, ob der Mythos der „ewigen“ Stiftung zukünftig weiter Bestand haben wird [zur Verbrauchsstiftung Meyn, S&S RS 3/2013; Mecking/Thiesen, S&S 3/2012, S. 30 f.]. Den Abschluss bilden fünf Beiträge, die betriebswirtschaftliche, juristische und finanzwirtschaftliche Lösungs- und Gestaltungsansätze diskutieren. Vorgestellt werden die rechtlichen Voraussetzungen und Umsetzungsverfahren für Dachstiftungen und andere Kooperationsmöglichkeiten, für Zweckänderungen, Fusionen und die Aufhebung sowie Potenziale und Grenzen von Immobilienanlagen und Mission Related Investment in der Schweiz. Zwar ist das Stiftungsmanagement in den betrachteten Ländern unterschiedlich ausgestaltet, doch lassen sich die grundlegenden Fragestellungen und Überlegungen dieser lesenswerten Textsammlung auf beide Staaten übertragen.

Mit einer selbstgemachten Krise war jüngst Deutschlands mitgliederstärkster Verein in den Schlagzeilen. Erst Anfang Januar hatte Bastian Obermayer in der Süddeutschen Zeitung über die Manipulationen bei der Verleihung des Autopreises „Gelber Engel“ berichtet und damit den Stein ins Rollen gebracht. Bereits im April erschien seine Chronik zum **ADAC-Skandal** in Buchform, die sich wie ein Sonntagabend-Krimi liest. Wer über die unnötig zugespitzten Formulierungen und fehlenden Quellennachweise hinwegsieht, erhält einen Einblick in die wenig vertrauenserweckenden Praktiken einiger Verantwortungsträger, für die nicht die Wünsche der 19 Mio. Vereinsmitglieder, sondern das Streben nach Macht und Profit handlungsleitend erscheinen. Vorbei an den tatsächlichen Interessen der Mitglieder gehen Abzocke im Pannendienst, Mobbing oder gefälschte Umfrageergebnisse zugunsten verbundener Hersteller oder politischer Willensbildung. Dabei wird deutlich, dass sich der eingetragene Verein mit seinen zuletzt 31 Tochtergesellschaften, einem jährlichen Umsatz von knapp 1,8 Mrd. € sowie einem geschätzten Vermögen von mehr als 3 Mrd. € in seinem nunmehr über 100-jährigen Bestehen zu einem Milliardenkonzern entwickelt

hat, ohne dass die Strukturen entsprechend angepasst wurden. Ein **zeitgemäßes Governance- und Compliance-System** [vgl. zuletzt Ritter, S&S RS 3/2014] hätte verhindern können, dass einige wenige ihre Stellung derart ausnutzen konnten. Ob die Krise für einen **tiefgreifenden Wandel** genutzt wird, wird sich zeigen. Zwar wurden die Positionen des Kommunikationschefs, des Präsidenten und des Geschäftsführers bereits neu besetzt sowie ein prominent besetzter Beirat eingerichtet, der eine Strategie für den Neuanfang entwickeln soll; die erste Hauptversammlung nach Bekanntwerden der Vorwürfe wurde jedoch wieder unter Ausschluss der Medien abgehalten.

Gewohntes zu ändern ist nicht leicht – auch die Verantwortlichen beim Allgemeinen Deutschen Automobil-Club werden einige Anstrengungen auf sich nehmen müssen, um entsprechende Blockaden zu überwinden. Sicher wäre es besser gewesen, die Organisation **schon präventiv auf Krisen einzustellen** und im ständigen Wandel fit zu halten. Dazu können die Ausführungen von Kishor Sridhar anregen. Er schlägt eine Immunisierung vor, bei der das Unternehmen als **selbstoptimierendes System** auf den ständigen Wandel durch die Beseitigung von Barrieren, die Erhöhung seiner Reaktionsfähigkeit und die Verbesserung seiner Widerstandsfähigkeit eingestellt wird. Basierend auf aktuellen psychologischen Erkenntnissen und dem Konzept der Resilienz [S&S 1/2014, S. 47] webt der Autor die bekannten Management-Methoden in sein Modell der **Krisen-Impfung** ein. Wenn diese Vorstellung die Leiter von Organisationen motiviert, sich auf den Weg zu machen, um deren Struktur zu optimieren, hat das Buch seinen Zweck erfüllt.

Obermayer, Bastian: Gott ist gelb. Wie der ADAC Deutschland belügt, Reinbek (Rowohlt) 2014 (160 S.) 8,99 € (ISBN 978-3-499-62911-2)

Schnurbein, Georg v. / Egger, Philipp (Hrsg.): Innovation statt Stagnation. Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien (Foundation Governance 10), Basel (Helbing Lichtenhahn) 2013 (177 S.) 37 € (ISBN 978-3-7190-3367-5)

Sridhar, Kishor: Krisen-Impfung. So machen Sie Ihr Unternehmen widerstandsfähiger und zukunftssicher, München (Redline) 2013 (265 S.) 24,99 € (ISBN 978-3-86881-369-2)

Social Entrepreneurship

Ob Yunus Social Business – Global Initiatives [vgl. Yunus/Mecking, S&S 2/2014, S. 6 ff.] oder das Social Impact Lab Frankfurt [vgl. Kunz, S&S 3/2014, S. 24 f.] – immer mehr Beratungs- und andere Unterstützungsangebote richten sich speziell an Sozialunternehmer. Und auch in der (Ratgeber)Literatur und wissenschaftlichen Forschung wird das Thema zunehmend aufgegriffen. Hochschulprofessor Sprinkart, Stiftungsgeschäftsführer Gottwald und Social Entrepreneurship Akademie-Vorstand Sailer etwa sind davon überzeugt, dass **nachhaltige Wirtschaftsmodelle** die Zukunft bestimmen werden. Mit ihrem Werk möchten sie zum einen das Bewusstsein für die **Potenziale von Social Business in Wirtschaft und Politik** weiter stärken und zum anderen soziale Innovatoren in der unternehmerischen Entwicklung ihrer Vorhaben unterstützen sowie traditionellen Unternehmern Möglichkeiten des verantwortlichen Handelns aufzeigen. Dazu zeigen sie zunächst die **Rahmenbedingungen für soziales Unternehmertum** vor dem Hintergrund der spezifischen deutschen Situation sowie die relevanten Akteure und potenziellen Handlungsfelder auf. In Kapitel 2 geht es um die **Arbeitsweise und Werthaltungen** erfolgreicher Social Entrepreneurs, aus denen die drei Berater einen systemischen, praxisbewährten Coaching-Ansatz entwickelt haben, der auf Markteinschätzung und Visionen, Innovationen sowie beständiges Lernen setzt. Anschließend beschreiben sie **Techniken erfolgreicher und kreativer Projekt- bzw. Unternehmensplanung** sowie Instrumente der transparenten Wirkungsmessung und Steuerung. Mit konkreten Projekten schließt die Darstellung. Dabei stellen die



Autoren nicht nur die positiven Entwicklungsschritte vor, sondern zeigen auch, welche Hürden zu überwinden waren und wie letztlich oft auch Zufälle den Erfolg beeinflussten. Ebenso stellen sie die Bedeutung von Unterstützungsnetzwerken und Kooperationen mit anderen „Co-Evolutionspartnern“ wie Hochschulen und Stiftungen an praktischen Beispielen heraus.

Zwei ganz unterschiedlichen Fragen wendet sich Schwarz in ihrer Dissertation zu. Zunächst geht es um das Potenzial von Social Entrepreneurship bei der Entwicklung und Verbreitung innovativer Lösungsansätze für **gesellschaftliche Herausforderungen im System der deutschen Wohlfahrtsproduktion**. In den vier Feldern Arbeit, Bildung, Gesundheit und Alter arbeitet die Autorin Problemlagen, Risiken und Handlungsbedarfe heraus und zeigt anhand von 20 Projektbeispielen, wie Social Entrepreneurs sich erfolgreich diesen Herausforderungen stellen. Aus den verschiedenen Ansätzen lassen sich drei zentrale Funktionen herausfiltern: So wirken **Sozialunternehmer als Ergänzung** bzw. Korrekturen zu bestehenden Angeboten, sind aber auch **Impulsgeber für strukturelle Veränderungen** in den traditionellen Systemen. Ebenso wird aber deutlich, dass Social Entrepreneurs dann besonders erfolgreich sind, wenn sie mit den etablierten Wohlfahrtsakteuren zusammenarbeiten. Der zweite Teil der Arbeit befasst sich mit einer in der Forschung bislang noch unberücksichtigten Thematik: Wie muss Bildung gestaltet sein, um Gesellschaftskompetenz und sozialunternehmerisches Handlungsvermögen i.S.v. sozialem Unternehmertum zu fördern? Nach einem Überblick zum aktuellen Stand der **Social Entrepreneurship Education**, der durch zu wenige, unzureichend vernetzte und zu stark auf betriebswirtschaftliche Kenntnisse fokussierende Angebote gekennzeichnet ist, und zu wesentlichen Gesichtspunkten des Kompetenzdiskurses

entwickelt die Autorin ein Bildungsmodell und beschreibt damit verbundene konkrete Lernergebnisse, zu entwickelnde Fertigkeiten sowie die Gestaltung der Lehr- und Lernsituation. Eine Analyse der Wirksamkeit bestehender Bildungskonzepte dürfte für die Entwicklung des vorgeschlagenen Modells zusätzliche Erkenntnisse bringen. Zwar wurde als Bezugsrahmen hierfür der Hochschulkontext gewählt, doch lassen sich auch Anregungen für außerschulische Lern- und Förderangebote entnehmen und die Lektüre damit auch Stiftungen empfehlen, die in diesem Bereich aktiv sind oder werden möchten.

Schwarz, Sabine: Social Entrepreneurship Projekte. Unternehmerische Konzepte als innovativer Beitrag zur Gestaltung einer sozialen Gesellschaft, Wiesbaden (Springer VS) 2014 (XXVI, 337 S.) 49,99 € (ISBN 978-3-658-05169-3)

Sprinkart, Karl Peter / Gottwald, Franz-Theo / Sailer, Klaus: Fair Business. Wie Social Entrepreneurs die Zukunft gestalten, Regensburg (Walhalla) 2013 (303 S., inkl. E-Book) 29 € (ISBN 978-3-8029-3585-5)



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

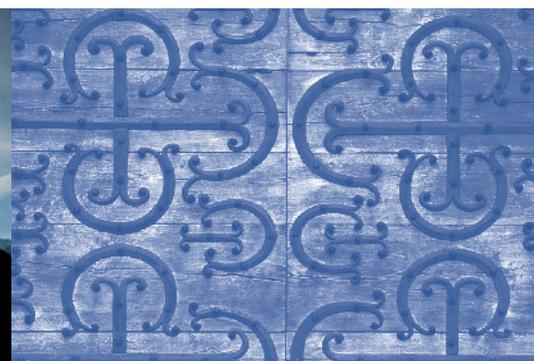


Anzeige

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