

Rezensionen

Motivation, Führung, Entscheidung, Spiel, Change

Verwaltung, Administration, Führung oder eben – dynamisch ausgedrückt – **Management von Stiftungen**: Meist geht es dabei um Handwerkszeug, um Instrumente, die vom Stifter gestellten Aufgaben in der Wirklichkeit umzusetzen. Um in Zweckverwirklichung, Fundraising, Vermögensverwaltung, Organisationsentwicklung oder Kommunikation erfolgreich zu sein, bedarf es gerade aufgrund deutlich veränderter Umstände vor allem einer Perspektive. Um diesen „Blick nach vorn“ geht es in dem von *Berndt, Kreutter* und *Stolte* herausgegebenen Sammelband. In 27 thematisch weit gestreuten Beiträgen ganz unterschiedlicher Autoren mit vielfältigem Arbeitshintergrund erhält der Leser interessante Denkansätze und Praxishinweise, die dabei helfen, eigene Einsichten und Positionen zu überdenken und weiterzuentwickeln.



In der Zusammenschau motiviert der Band Stifter und Stiftungen dazu, sich auf die neuen Herausforderungen einzulassen. Nicht zuletzt, weil eine neue Generation von Stiftungsmanagern daran arbeitet, international zu kooperieren, unternehmerisch auch in der Vermögensanlage tätig zu sein, moderne Kommunikations- und Engagement-Formen einzusetzen und über diese und andere Aktivitäten überkommene Beharrungstendenzen aufzubrechen. [1]

Auf diesem zukunftsorientierten Weg systemisch vorzugehen, kann durchaus zielführend sein. Wenn *Torsten Groth* **66 Gebote systemischen Denkens und Handelns** vorlegt, scheint schon dieser Titel dem „indirektiven“ Grundansatz zu widersprechen, denn systemisch basierte Problemlösungen entstehen aus einem Selbstreflexionsprozess des Einzelnen oder der jeweiligen Gruppe. Was der Autor beabsichtigt, ist aber, den „Organisationsalltag gegen den Strich zu bürsten“. Er versteht die „Gebote“ als Orientierungsangebote und insofern als eine Hilfe zur Selbsthilfe.



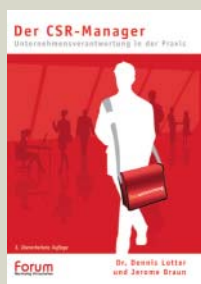
Aufgeteilt sind sie auf sieben Kapitel, ohne dass die Reihenfolge zwingend wäre: Methode, Denken in sozialen Systemen, Organisation, Management und Führung, Interventionen, deren Strategien und Prinzipien und schließlich grundlegende Ideen und Prinzipien. Begleitet von treffenden Illustrationen wird so abstrakte Theorie in praktische Handlungsgebote verdichtet. [2]

In einem ersten Teil geht es um veränderte Rahmenbedingungen als Managementaufgabe (S. 1–115), in einem zweiten um erfolgskritische Elemente zukunftsorientierter Führung und Steuerung von Stiftungen (S. 117–233). Ein dritter Teil enthält Case-Studies zu innovativer Strategieentwicklung und -umsetzung (S. 235–339). Herkömmliche Themen wie Fehlerkultur, Verbrauchselemente oder Nachfolge werden mit veränderter Perspektive betrachtet, Modebegriffe wie Collective Impact [Sittler, in: S&S 3/2014, S. 8 ff.], Agilität [u. a. Zickermann/Kitzing, in: S&S 4/2018, S. 27], New Work, Mission Investing [u. a. Hofmann/Seidl, in: S&S 1/2018, S. 34 f.] oder Inkubation adressiert.

Zukunft ist kein Zufall – Nachhaltigkeit hat Zukunft



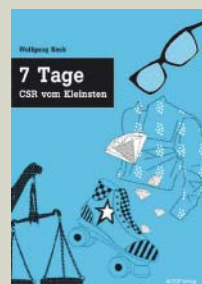
Forum Nachhaltig Wirtschaften
Das Entscheider-Magazin
strategierelevante Informationen, spannende Beiträge und starke Best Practice-Beispiele für Zukunftsgestalter und innovative Unternehmen.
ISSN 1865-4266



Der CSR-Manager
Unternehmensverantwortung in der Praxis
Der hilfreiche Ratgeber zur Unternehmensverantwortung hilft beim Einstieg in ein wichtiges Themenfeld und ist ideal für Praktiker und Studenten.
ISBN 978-3-925646-54-6



Zukunft gewinnen!
Die sanfte Revolution im 21. Jahrhundert
Mit Beiträgen von Franz Alt, Maximilian Gege, Mathias Greffrath, Bärbel Höhn, Peter Jungk, Rolf Kreibich u.a. – Inspiriert vom Visionär Robert Jungk.
ISBN 978-3-925646-65-2



7 Tage CSR vom Kleinsten
Nicht auf die Größe kommt es an
Inspirierende Geschichten und hilfreiche Checklisten zeigen, wie gerade kleine Unternehmen nachhaltig erfolgreich sein können.
ISBN 978-3-925646-68-3



B.A.U.M.-Jahrbuch 2017
Digitalisierung und Nachhaltigkeit
Der Bundesdeutsche Arbeitskreis für umweltbewusstes Management präsentiert wichtige Themen und die Vorreiter nachhaltigen Wirtschaftens.
ISBN 978-3-925646-67-6



ECO-World
Bewusst besser leben
Mit einem umfangreichem Adressteil, vielen Informationen und praktischen Tipps für alle, die ökologisch bewusst leben und handeln wollen.
ISBN 978-3-925646-44-7



© Copyright Forum Nachhaltig Wirtschaften, www.sueddigital.de - 16.10.2019 - 09:19 - (ds)

Bücher & Aufsätze

Gut aufgestellte Stiftungen gelten geradezu als Ausdruck von Nachhaltigkeit. Sie sollten angesichts aktueller gesellschaftlicher Fragestellungen aber auch nach diesem Prinzip verantwortlich geführt werden. Insofern kann die Auseinandersetzung mit den einschlägigen Erkenntnissen aus den Diskussionen in der Betriebswirtschaftslehre nützlich sein, die in dem von *Günter* und *Ruter* herausgegebenen Sammelband in anschaulicher und anregender Weise zusammengetragen sind. Die darin präsentierten **10 Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung** folgen dabei den Stufen eines Entscheidungsprozesses: von der wertorientierten Planung und Umsetzung bis zur Steuerung. Sie tragen die Überschriften Werteorientierung, Tugend des Führens, Aufsicht, Vertrauenswürdigkeit, Arbeitswelten, Umweltressourcen, Risiken, Störfälle, Kommunikation und Transparenz.

Alle diese Grundsätze können auch Leitideen für die Stiftungsarbeit sein, wenn es etwa zum vorletzten Punkt heißt: „Handle und kommuniziere wahrhaftig, glaubwürdig und konsistent“. Eingestreut sind kommentierende sog. Klartexte, in denen Führungspersönlichkeiten ihre Überzeugungen darstellen. [3]



Die **Optimierung der individuellen Entscheidung** ist Gegenstand der Arbeit von *Peter Witt*. Er wendet dabei konsequent die aktuellen Ergebnisse psychologischer, neurobiologischer und entscheidungstheoretischer Forschung auf den gesamten Entscheidungsprozess an. Dieser beginnt mit der Zielbestimmung, schreitet über mögliche Entscheidungsvarianten und deren Bewertung voran und mündet in die Umsetzung. Entsprechend gliedert sich das Buch, das durcharbeiten durchaus anspruchsvoll ist. Wer nur einem Teil der vielen Erkenntnisse, Methoden und Empfehlungen folgt, hat eine gute Chance, sich zum aktiven Gestalter des eigenen Lebens zu entwickeln. [4]



Es sind Menschen, die zur Führung berufen sind. Und Menschen machen Fehler. Es ist der Umgang mit Fehlern, der auch über den Erfolg der Organisation entscheidet, denn es kann und soll daraus gelernt werden. Insofern empfiehlt sich die Entwicklung einer **Fehlerkultur**. *Armin Schneider* nimmt sich in seiner anspruchsvollen Schrift dieser Thematik bezogen auf Nonprofits an. Nach einer Darstellung der Grundlagen von wertorientierter Führung und den Bedingungen und Umständen von Fehlern (S. 19–119) behandelt er „Fehler(quellen) und ihre Überwindung“ (S. 121–221) und zieht schließlich Folgerungen in 16 Lernschritten (S. 223–232) – von der Analyse über Organisationsfragen bis zur Reflexion.

Die vielen, im Mittelteil gezeigten Fehlerphänomene werden durchweg in Analyse, Überwindung, Chancen sowie Lern- und Handlungspotenziale gegliedert darge-



stellt. Über den klaren Aufbau des Bandes und die vielen eingestreuten Übersichten, Checklisten und Beispiele aus der Lebenswirklichkeit entsteht ein seriöser und angemessener Zugang zu einer komplexen Materie. Trotz der mitunter akademischen Anmutung des Textes ist der Nutzen für die Praxis gegeben. [5]

Und Menschen spielen gern; das Spiel ist geradezu ein „elementarer Bestandteil der menschlichen Entwicklung und Entfaltung“. Und so überrascht auch die Beobachtung nicht, dass Elemente von Spiel und Wettbewerb die Kreativität, Teamfähigkeit und die Effektivität von Information, Kommunikation und Wissensvermittlung verbessern können. **Gamification**, also die „Nutzung von Spielelementen in spielfremden Umgebungen“, knüpft an diese Erkenntnis an und wird seit einigen Jahren zumindest in der Wirtschaft empfohlen und umgesetzt.

Hans Fleisch [etwa S&S 1/2017, S. 29; 4/2015, S. 36 ff.] hat die neue Reihe „Edition Stiftung&Sponsoring“ mit einem Buch eröffnet, in dem er der Frage nachgeht, „ob Gamification spezifisch für die Verfolgung von Gemeinwohlzielen zusätzliche und noch ungenutzte Potentiale bietet.“ *Fleisch* bejaht im Ergebnis diese Frage und macht dies im ersten Teil der Untersuchung deutlich, in der er das Instrument in 13 Kapiteln ausführlich, lebendig und praxisnah erläutert. Ein zweiter Teil enthält Beispiele aus den verschiedenen Bereichen gemeinnütziger Tätigkeit, die über farbige Illustrationen zusätzlich anschaulich werden. Weiterführende Informationen im Anhang sollen den Nonprofits bei der Umsetzung helfen. Fazit des Autors: „Gamification allein kann nicht „die Welt retten“, aber erheblich dazu beitragen. [6]



Ein besonderes, als bedeutend empfundenen Spiel ist der **Fußball**. Über die sportlichen Aspekte hinaus bietet er eine Projektionsfläche für kollektive, gesellschaftliche Deutungen. Er verfügt, so der Kulturwissenschaftler *Timm Beichelt* „über die Funktion, zwei fundamentale Motive menschlichen Verhaltens miteinander vereinbar zu machen: individuelle Selbstverwirklichung sowie das Wohlergehen einer jeweils ‚nahen‘ Kollektivität“.

In seinem spannenden Essay unternimmt er es, die widersprüchlichen Phänomene des zeitgenössischen Fußballs in einen politischen Zusammenhang zu bringen. Auf „Ersatzspielfeldern“ lässt der Autor die Akteure miteinander agieren, zeigt auf, wie ökonomisches und soziales Kapital unter der Leitidee der „Autonomie des Sports“ akkumuliert, in symbolisches Kapital umgewandelt und in soziale und auch politisch wirksame Macht verdichtet wird. Er durchleuchtet das unübersichtliche Herrschaftsgeflecht zwischen Fußball und Politik und weist dabei insb. auf die besondere Intransparenz der Verbands- und Vereinsstrukturen hin.

Der „Gemeinwohlorientierung des Fußballs“ ist ein eigenes Kapitel gewidmet, die angesichts seiner „Verwirtschaftlichung“ und der Professionalisierung seiner Finan-



zierungsstrukturen kritisch hinterfragt wird. Gewinne etwa werden hier – zugunsten der Akteure des Fußballs – privatisiert, Kosten (etwa für Polizeieinsätze in und um die Stadien) vom Gemeinwesen getragen. Ein wirklich lesenswertes Buch zu einer „eigentümlichen Erscheinungsform spätmoderner Gesellschaften“. Es ist jedem politisch Interessierten zur Lektüre zu empfehlen. [7]

Das zivilgesellschaftliche Organisationen sich zunehmend marktorientiert ausrichten, zeigt *Christina Rentzsch* in ihrer Münsteraner Dissertation auch für den Sozialbereich. Durch die Erwartungen und Vorgaben der Umwelt sind sie aufgefordert, sich effizienter und effektiver aufzustellen. Da sie aber gleichzeitig „das Zivilgesellschaftliche“ nicht aufgeben wollen, bedarf es einer neuen **strategischen Orientierung** „zwischen Pragmatismus und Idealismus“.

Die Autorin diskutiert unter Bezugnahme auf aktuelle Literatur und 15 Fachinterviews, aus welchen Beweggründen heraus betriebswirtschaftliche Instrumente eingesetzt, Ausgründungen vorgenommen und flexible Beschäftigungsstrukturen eingeführt werden und wie Ehrenamtlichkeit und Handlungsweisen, die sich an wertgebundenen Leitbildern orientieren, zumindest teilweise bewahrt werden können. Für die Positionierung im Wettbewerb scheint die Eigenständigkeit als zivilgesellschaftlicher Akteur jedenfalls durchaus noch als Erfolgsfaktor. [8]



Vor dem gleichen Hintergrund schildern in dem von *Heuser* und *Abdelalem* herausgegebenen Sammelband die 20 Autoren, darunter Marion Lieser, Manuela Roßbach, Andreas Schiemenz [zuletzt S&S RS 2/2018], Thomas Schiffelmann oder Wolfgang Stückemann, die Umstände der zunehmenden **Professionalisierung humanitärer Nichtregierungsorganisationen**. In sechs Teilen geht es um Mission und Mandat, Strategieentwicklung und Projektmanagement, Markenführung, finanzielle Transparenz und Kontrolle, Personalmanagement und die Kooperation mit der staatlichen Entwicklungspolitik. Jeder Beitrag beginnt mit einem Inhaltsverzeichnis und einer Zusammenfassung; Grafiken und optisch hervorgehobene Infokästen dienen der Anschaulichkeit. Die Autoren selbst sind ausführlich am Ende ihrer Ausführungen vorgestellt, so dass deren Expertise und der fachliche Hintergrund deutlich werden. [9]



Um dem zunehmenden Problem- und Ökonomisierungsdruck zu begegnen, sind dann auch Nonprofits aufgefordert, Veränderungsprozesse einzuleiten. „Change Management“ stellen *Höfler* u. a. in der inzwischen 6. Aufl. ihres inspi-



Neuaufgabe 2020

Partner der **Verbände** SERVICE-GUIDE

Überzeugen Sie jetzt die Entscheider in Verbänden und Organisationen von Ihren Kompetenzen und Ihrem Know-how. Mit dem neuen Service-Guide sind Sie print und online präsent, wenn Verbände den geeigneten Dienstleister suchen u. a. aus den Bereichen:

- Tagungshotel, Eventlocation, Seminar- und Tagungszentrum
- Kongresszentrum, Messe oder PCO
- Verbandsberater, Rechtsanwalt, Steuerberater oder Spezialversicherer
- Softwarehersteller oder Social-Media-Experte
- Eventcatering, Werbeagentur oder Druckerei
- Speaker oder Moderatoren



Wir beraten Sie gerne kostenlos:

+49 (0) 228 93 54 93-30

Karen Scarbatta

E-Mail scarbatta@verbaende.com

Sinan Yildirak

E-Mail yildirak@verbaende.com

www.partner-der-verbaende.de

Bücher & Aufsätze

rierenden Werks dar. In 250 Praxistipps, Erlebnisberichten und praktischen Hinweisen fließen die Erfahrungen aus über 100 Veränderungsprozessen in die Darstellung ein. In zehn Kapiteln werden die wesentlichen Erfolgsfaktoren eines Veränderungsprozesses aufgezeigt: „Organisation und Menschen in Bewegung bringen“, „Verbündete finden“, „an den richtigen Stellen anpacken“, „passende Strukturen für Veränderungen schaffen“, „gemeinsam an der Zukunft arbeiten“, „den Change kraftvoll steuern“, als „Führungskraft die Veränderung vorleben“, „Personalmanagement aktiv betreiben“, „Lernen unterstützen“ und „offene Kommunikation leben“.

Insgesamt ein nützliches Handbuch, dessen Lektüre nicht zuletzt durch die vielen Cartoons von „Much“ (Michael Unterleitner) zu einem unterhaltsamen Erlebnis wird. [10]

Change-Management lässt sich durch den Einsatz narrativer Methoden bewusst und erfolgreich gestalten. Die damit verbundenen Chancen schildert der Medienwissenschaftler Michael Müller. Er stellt plausibel dar, wie sehr Erzählungen, wie sehr ein Storytelling [vgl. Kutz/Noffke, in: S&S RS 6/2014] die Identität einer Organisation bestimmt. Geschichten, die je nach Sichtweise anders ausfallen, sollten daher im Werkzeugkasten des Beraters und der Führungskraft nicht fehlen. [11]



- [1] **Berndt, Reinhard/Kreutter, Peter/Stolte, Stefan** (Hrsg.): Zukunftsorientiertes Stiftungsmanagement. Herausforderungen, Lösungsansätze und Erfolgsbeispiele, Wiesbaden (Springer Gabler) 2018 (XXIX, 339 S., inkl. E-Book) 54,98 € (ISBN 978-3-658-19266-2)
- [2] **Groth, Torsten**: 66 Gebote systemischen Denkens und Handelns in Management und Beratung, Heidelberg (Carl-Auer) 2017 (176 S.) 29,95 € (ISBN 978-3-8497-0104-8)
- [3] **Günther, Edeltraud/Ruter, Rudolf** (Hrsg.): Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung. Erfolg durch verantwortungsvolles Management, Berlin (ESV) 2. Aufl. 2015 (XXXVI, 270 S.) 39,95 € (ISBN 978-3-503-16315-1)
- [4] **Witt, Peter**: Besser entscheiden in unsicheren Situationen. Ziele bestimmen – Alternativen bewerten – Entschlüsse durchsetzen, Berlin (ESV) 2019 (241 S.) 29,95 € (ISBN 978-3-503-18204-6)
- [5] **Schneider, Armin**: Aus Führungsfehlern lernen. Impulse für Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen, Regensburg (Walhalla) 2017 (248 S.) 29 € (ISBN 978-3-8029-7276-8)
- [6] **Fleisch, Hans**: Gamification4Good. Gemeinwohl spielerisch stärken (Edition Stiftung&Sponsoring 1), Berlin (ESV) 2018 (168 S.) 19,95 € (ISBN 978-3-503-17796-7)
- [7] **Beichelt, Timm**: Ersatzspielfelder. Zum Verhältnis von Fußball und Macht, Berlin (Suhrkamp) 2018 (398 S.) 18 € (ISBN 978-3-518-12723-0)
- [8] **Rentzsch, Christina**: Strategien zivilgesellschaftlicher Organisationen im Umgang mit Veränderungen. Zwischen Pragmatismus und Idealismus, Wiesbaden (Springer VS) 2018 (288 S.) 49,99 € (ISBN 978-3-658-19678-3)
- [9] **Heuser, Michael/Abdelaleem, Tarek** (Hrsg.): Strategisches Management humanitärer NGOs, Wiesbaden (Springer Gabler) 2018 (IX, 271 S.) 49,99 € (ISBN 978-3-662-55748-8)

- [10] **Höfler, Manfred/Bodingbauer, Dietmar/Dolleschall, Hubert/Schwarenthorer, Franz** u. a.: Abenteuer Change Management. Handfeste Tipps aus der Praxis für alle, die etwas bewegen wollen, (Frankfurter Allgemeine Buch) 6. Aufl. 2018 (220 S.) 30 € (ISBN 978-3-96251-002-2)
- [11] **Müller, Michael**: Einführung in narrative Methoden der Organisationsberatung, Heidelberg (Carl-Auer) 2017 (124 S.) 14,95 € (ISBN 978-38497-0157-4)

Weitere Literaturtipps

- Deelmann, Thomas/Ockel, Dirk Michael** (Hrsg.): Handbuch der Unternehmensberatung. Organisationen führen und entwickeln, Berlin (ESV) 37. Erg.-Lfg. Mai 2019 (2.312 S., zwei Ordner) Grundwerk 99,80 € (ISBN 978-3-503-07846-2)
- Die Versicherungen der Sparkassen/Verband der öffentlichen Versicherer** (Hrsg.): Sicher engagiert. Versicherungsschutz im Ehrenamt, Düsseldorf (Eigenverlag) 5. Aufl. 2017 (40 S.) kostenfrei (Drucknummer: D22-09.17-V)
- Feldkamp, Tom**: Vergütungsvergleich Verbände und Organisationen, in: Verbändereport 4/2018, S. 32–37
- Krimmer, Holger**: Datenreport Zivilgesellschaft, Heidelberg (Springer) 2019 (176 S.) 53,49 € – als eBook kostenfrei (ISBN 978-3-65822-957-3)
- Ritter, Gabriele**: Neue sozialversicherungsrechtliche Aspekte bei Minijobs – auch ein Thema für Stiftungen, in: SB 2019, S. 57–60
- Ritter, Gabriele**: Die Finanzverwaltung erhält neue Anweisungen zum Gemeinnützigkeitsrecht, in: SB 2019, S. 113–117
- Salamon, Lester M./Newhouse, Chelsea L.**: The 2019 Nonprofit Employment Report (Nonprofit Economic Bulletin 47), 2019, 16 S.
- Schiffer, K. Jan**: Überzogene Gehälter bei NPOs – stimmt das?, in: SB 2018, S. 205
- Theuffel-Werhahn, Berthold**: Vermietung von Ausstellungsflächen durch gemeinnützige Körperschaften steuerpflichtig, in: SB 2018, S. 70–72
- Theuffel-Werhahn, Berthold**: Gewerbliche Beteiligungen steuerbegünstigter Stiftungen: Vermögensverwaltung oder wGb?, in: SB 2018, S. 157–160
- Theuffel-Werhahn, Berthold**: Gewerbliche Beteiligungen: Gesellschafterrechte und Personenidentität, in: SB 2018, S. 195–199
- Theuffel-Werhahn, Berthold**: Noch einmal: Honorarobergrenzen bei gemeinnützigen Stiftungen, in: SB 2018, S. 213–214
- Theuffel-Werhahn, Berthold**: Diskriminierung durch Qualifikationsanforderungen?, in: SB 2019, S. 44–45
- Theuffel-Werhahn, Berthold**: Geburtstagsfeier für den Kurator: Das Finanzamt feiert mit, in: SB 2019, S. 108–110
- Weitemeyer, Birgit**: Zur Zulässigkeit politischer Betätigungen von gemeinnützigen Organisationen nach dem Attac-Urteil des BFH, in: npoR 2019, S. 97–106

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 auch unter www.stiftung-sponsoring.de/buecher-aufsaezte.html abrufbar.



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