

&Stiftung Sponsoring

Ausgabe 2|2015

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



**WAS GEHT ÜBER GRENZEN?
GEMEINSAMKEITEN UND UNTERSCHIEDE**

GESPRÄCH

DIW-Präsident Fratzscher zur deutschen Wirtschaftslage, notwendigen Strukturreformen und zu attraktiven Geldanlagen außerhalb Europas

AKTUELLES

Attac, Pegida u.a. werfen die Frage auf, wie weit politisches Engagement einer Körperschaft im Rahmen der Gemeinnützigkeit gehen darf

SCHWERPUNKT

Aus international vergleichender Perspektive werden Entwicklungen, Themen- und Handlungsfelder des Stiftungswesens betrachtet

QUALITÄT IN DER AUSBILDUNG

Zusammenhänge vermitteln – Abhängigkeiten erkennen – Spielräume gestalten

von Roland Bender, Stuttgart, Julia Portmann, Istanbul (Türkei), und Roland Zeides, Heilbronn

Essay

Bedingt durch die steigende Anzahl deutscher Stiftungen und ihre wachsende gesellschaftspolitische Notwendigkeit gewinnt eine (Aus-)Bildung zunehmend an Bedeutung, die auf die Besonderheiten des Stiftungsmanagements ausgerichtet ist. Häufig finden im Aus- und Weiterbildungsbetrieb allerdings nur die klassischen Formen der Wissensvermittlung Anwendung: Die einzelnen Themen werden von Experten und erfahrenen Praktikern in Seminarform thematisch aufeinander aufbauend präsentiert. Interdependenzen der einzelnen Fachinhalte zu erkennen, bleibt den Lernenden dabei meist selbst überlassen.

Diesem Defizit kann ein ganzheitliches, integratives Lernkonzept begegnen, das die Wechselwirkungen einzelner Managemententscheidungen verdeutlicht und diese in Gesamtzusammenhängen beurteilt. Die Autoren haben es unternommen, an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg ein solches Modell zu entwickeln und anzuwenden.

RECHTSFORMWAHL: RECHTLICHE ECKPFEILER IM EINKLANG MIT DEM STIFTERWILLEN

Bereits bei der Gründung einer gemeinnützigen Organisation sollte der Stifter ein klares Bild davon haben, in welchem Bereich er tätig werden möchte und was das Ziel seiner Aktivität sein soll. Denn gerade zu Beginn stellen sich vielfältige Fragen, deren Beantwortung wesentlich für die Wahl der Rechtsform, die Einrichtung der handelnden Organe und weiterer Gremien sowie die Gestaltung der operativen Arbeit ist.

Indes ist immer wieder festzustellen, dass den Studierenden die gängigen Rechtsformen gemeinnütziger Einrichtungen wie Stiftungen, Vereine und gemeinnützige GmbH etc. zwar bekannt sind, sie jedoch nur ungefähre Vorstellungen darüber haben, welche Folgen in der Praxis mit der Rechtsformwahl einhergehen. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, in der Lehre nicht nur die jeweiligen Gründungsvoraussetzungen darzustellen, sondern auch die Wirkung der jeweiligen Rechtsform für die spätere Tätigkeit zu vermitteln.

STRATEGIEARBEIT: VOM STIFTERWILLEN ZUR FÖRDERPRAXIS

Gutes zu tun (gewachsene Strategie), ist für gemeinwohlorientierte Organisationen nicht ausreichend. Um die beabsichtigte Wirkung zu erzielen, bedarf es vielmehr einer wohl überlegten Strategie. Der Stifterwille und dessen Implikationen für den rechtlichen Rahmen der Organisationsgestaltung sind bei der systematischen Strategieplanung zu berücksichtigen.

Nach einer strategischen Analyse der Themenfelder, in denen sich der Stifter engagieren möchte, bietet es sich an, die zentralen Grundsätze des Selbstverständnisses der Stiftung in einem Leitbild festzulegen. Anschließend kann eine generische Geschäftsstrategie ermittelt, bewertet und konkretisiert werden. Nach der Erarbeitung der Gesamtstrategie sind die nächsten Schritte die Definition der Implementierung sowie die Gesamtbeurteilung der festgelegten Strategien.

STIFTUNGSORGANISATION: DIE STRUKTUR FOLGT DER STRATEGIE

Das Zusammendenken rechtlicher Grundlagen und strategischer Planung verdeutlicht die Prioritäten bei der Festlegung der Struktur der Stiftung: Welche Entscheidungsgremien mit welchen Befugnissen etabliert werden sollen, wie die Ausgestaltung der Aufsichtsgremien gestaltet werden, wer die Verantwortung für die operative Umsetzung trägt, sind weitreichende Entscheidungen, die im Lichte der Wahl der Rechtsform und der Strategie festgelegt werden müssen. Diese Entscheidungen sind konstitutive Elemente für die Errichtung einer Stiftung und stellen somit bereits erhebliche Weichenstellungen dar.

MITTELVERWENDUNG: DIE FÖRDERPOLITIK DER STIFTUNG

Entscheidungen über die Ausgestaltung der Fördertätigkeit können nicht unabhängig von inhaltlich-strategischen Überlegungen getroffen werden. Neben der klassischen Entscheidung zwischen einer operativen Zweckverwirklichung oder einer fördernden Tätigkeit sind auch Aspekte der Unterstützung der Partner zur Selbstbefähigung als eigenständige Akteure oder die Frage der Netzwerkbildung als Förderform zu beachten. Die bei der Gestaltung der Stiftungsstruktur festgelegten Entscheidungskompetenzen bestimmen auch die Handlungsfähigkeit der Organisation. Grundlegende Fragen der Anlagestrategie und die unmittelbaren Handlungsmöglichkeiten des Vermögens für den angestrebten Förderzweck (Verbrauchsstiftung oder ertragsbasierte Fördertätigkeit) sind abzuwägen und eröffnen jeweils unterschiedliche Handlungsoptionen.

Mit der Festlegung des Förderzwecks bedarf es der Präzisierung, wie dieser zu verwirklichen ist: Soll die Stiftung eigene Projekte verwirklichen? Soll die Stiftungstätigkeit durch einen Treuhänder professionell gemanagt werden? Oder will der Stifter lieber andere Initiativen unterstützen, die in seinem Sinne bereits unterwegs sind? Jede dieser Entscheidungen hat Konsequenzen für die Art der Aufbau- und Ablauforganisation der Stiftung.

PROJEKTSELEKTION UND PROJEKTMONITORING

Mit der Entscheidung über die Art der Verwirklichung des Förderzwecks wird bereits festgelegt, welche Verfahren eher geeignet sind, die gewünschten Ziele zu erreichen. Bei einer Umsetzung des Förderzwecks durch Dritte müssen Fragen der Antragsbearbeitung, Prüfkriterien und thematische Eingrenzungen definiert werden. In der Folge stellt sich die Frage, ob Experten oder Gutachter für die Beurteilung der Anträge benötigt werden oder der Stifter über die nötige Expertise verfügt. Zu entscheiden ist ebenso, ob möglichst viele Initiativen in Form z.B. eines Wettbewerbs oder einer Ausschreibung auf das Thema der Stiftung aufmerksam gemacht werden oder die Projekte aktiv selbst gesucht werden sollen.

Bei der Entwicklung eigener Projekte stellt sich neben der thematischen Ausrichtung zudem die Frage nach den personellen und sachlichen Ressourcen der Stiftung. Hierbei zeigen sich wiederum rechtliche Querbezüge zu Fragen der Anstellungsbedingungen und der Dauer der Anstellung von Projektmitarbeitern. Überdies zeigt sich auch hier der Einfluss der Stiftungsstrategie: Will die Stiftung ein Thema langfristig verfolgen oder breit in möglichst verschiedenen Themenfeldern aktiv sein? Davon hängt ab, wie langfristig das Handeln der Stiftung im konkreten Förderkontext auszugestalten ist.

Unmittelbar schließt sich die Frage an, wie die geförderten Vorhaben begleitet werden sollen. Werden die Projektverantwortlichen durch eine enge Begleitung der Stiftung unterstützt oder wird diese Aufgabe an Dienstleister wie externe Projektbegleiter oder professionelle Organisationen delegiert? Je nach Stifterwille und Förderstrategie gestaltet sich die Begleitung der geförderten Projekte sehr unterschiedlich. Auch hier zeigt sich, dass es durch die gegenseitige Abhängigkeit von Strategie und operativ/fördernder Tätigkeit kein „richtig“ oder „falsch“ gibt. Der Rückbezug der Ausgestaltung der Förderpraxis auf die Strategie führt in

einer lernenden Organisation zu laufenden Modifikationen mit dem Ziel, dem Fördergegenstand noch sachgerechter zu werden.

KURZ & KNAPP

Aufgrund der multiplen Abhängigkeiten von Entscheidungen im Rahmen der Gründung einer Stiftung und der Ausgestaltung ihrer Tätigkeit ist in der Ausbildung von Stiftungsmanagern ein integratives Lehrkonzept notwendig, das die Gesamtzusammenhänge aufzeigt. Erst die unmittelbare Diskussion der einzelnen Schritte bei der Errichtung einer Stiftung ermöglicht den Lernenden das Verständnis für die Kausalkette ihrer Entscheidungen und eröffnet gleichzeitig Optionen, um Handlungsspielräume zu gestalten. ■

ZUM THEMA

- Fleisch, Hans:** Stiftungsmanagement. Ein Leitfaden für erfolgreiche Stiftungsarbeit, 2013
- Lang, Niklas / Schnieper, Peppi:** Professionelles Management von Stiftungen. Ein Leitfaden für Stiftungspraktiker, 2007
- Grünig, Rudolf / Kühn, Richard:** Methodik der strategischen Planung, 6. Aufl. 2011
- in Stiftung&Sponsoring**
- Musekamp, Claudia:** Grundlagen der Stiftungspraxis: E-Learning: Schulungen flexibler anbieten, S&S 6/2014, S. 30
- Schlichting, Jürgen:** Das Geschäftsmodell. Stiftungen effektiv und effizient gestalten – eine Anleitung, S&S 1/2015, S. 26-28

Roland Bender ist Bereichsleiter Personal der Robert Bosch Stiftung GmbH, Roland.Bender@bosch-stiftung.de, www.bosch-stiftung.de; Dr. Julia Portmann ist Rechtsanwältin bei Reuter Hald & Partner, portmann@hald-partner.eu; Roland Zeides vertritt die Diakonische Jugendhilfe Region Heilbronn e.V. als Mitglied des Vorstandes, roland@zeides.eu, www.djhn.de



Anzeige

» Ökonomisch. Sozial. Ökologisch.





KCD-Mikrofinanzfonds III

Geld anlegen mit gutem Gewissen

Unser neuer **KCD-Mikrofinanzfonds III** für Privatkunden und institutionelle Anleger! Der Fonds investiert weltweit in Mikrofinanzinstitutionen und arbeitet mit ›zweifachem Ertrag‹. Neben der finanziellen Rendite dürfen Sie sich auch darüber freuen, in eine gerechtere Welt investiert zu haben. Vertrauen Sie unserer langjährigen Erfahrung im Mikrofinanzbereich! Das Fondsmanagement erfolgt durch die BIB.

www.bibessen.de

BIB - BANK IM BISTUM ESSEN
 Gildehofstraße 2 | 45127 Essen | Telefon 0201 2209-240



Alleinige Grundlage für den Kauf von Fondsanteilen sind die Verkaufsunterlagen (der aktuelle Verkaufsprospekt, das Verwaltungsreglement sowie der letztverfügbare Halbjahres- und Jahresbericht). Eine aktuelle Version der Verkaufsunterlagen sowie die ›Wesentlichen Anlegerinformationen‹ in deutscher Sprache erhalten Sie kostenlos in Papierfassung bei der Vertriebs- und Informationsstelle, der Depotbank, den Zahlstellen und der Verwaltungsgesellschaft. Des Weiteren können die Verkaufsunterlagen auf der Homepage der Verwaltungsgesellschaft (www.ipconcept.com) abgerufen werden. Hinweise zu Chancen und Risiken entnehmen Sie bitte dem aktuellen Verkaufsprospekt.