

# & Stiftung Sponsoring

Ausgabe 6|2008

Das Magazin für Nonprofit-  
Management und -Marketing

www.stiftung-sponsoring.de

**Social  
Spot Award  
2009**

Seite 27

## SOZIALE INVESTOREN – PHILANTHROPIE AUF AUGENHÖHE

### GESPRÄCH

Der Unternehmer und Stifter Michael Otto über die Verbindung von Ökonomie, Ökologie und sozialverantwortlicher Wirtschaftstätigkeit

### AKTUELLES

Finanzmarktkrise und stiftungsrechtliches Gebot zum Vermögenserhalt: Mit kühlem Kopf und ruhiger Hand auf Verluste reagieren

### SCHWERPUNKT

Sozialunternehmertum, Patenschaften, Vorbilder...: philanthropische Lösungsversuche zur Bewältigung sozialer Herausforderungen



## EINEN SAUBEREN KURS STEUERN

### Mehr erreichen durch Nonprofit-Governance

von Stefan Nährlich, Berlin

**Von der 50 Mio. €-Pleite der Caritas Trägergesellschaft Trier (CTT) vor einigen Jahren bis zu den jüngsten Vorkommnissen um UNICEF Deutschland: Auch der gemeinnützige Sektor kennt Unternehmens- und Vertrauenskrisen. Seit vor 20 Jahren erstmals eine Studie über Kontroll- und Steuerungsversagen bei Wohlfahrtsorganisationen für große Aufmerksamkeit sorgte, hat schrittweise eine Auseinandersetzung mit Fragen der Leitung von gemeinnützigen Organisationen eingesetzt. Unter dem Begriff der Nonprofit-Governance werden, wie jüngst auf einer Tagung der Nonprofit-Forscher aus dem deutschsprachigen Raum an der Universität Linz, Instrumente und Regeln zur Überwachung und Kontrolle des Managements durch Aufsichtsorgane in Vereinen, Verbänden und Stiftungen diskutiert.**

Während die Diskussion sich anfänglich vor allem mit sozialen Dienstleistungsorganisationen beschäftigte, erreicht die Entwicklung zunehmend auch andere Bereiche des gemeinnützigen Sektors. So haben in der jüngsten Zeit neben Wohlfahrtsverbänden wie Diakonie, Caritas und Arbeiterwohlfahrt auch internationale Hilfsorganisationen, Stiftungen und der Deutsche Olympische Sportbund sog. Governance-Kodizes entwickelt. Sie sollen als freiwillige Selbstverpflichtungen wirtschaftliche Risiken minimieren und Missmanagement oder Veruntreuung verhindern helfen. Geregelt werden in Governance-Kodizes im Wesentlichen die Trennung von (ehrenamtlicher) Aufsicht und (hauptamtlichem) Management, die Zuständigkeiten der jeweiligen Organe und ihr Zusammenwirken, Aspekte der internen und externen Transparenz insbesondere hinsichtlich der Rechnungslegung und des Berichtswesens, das Vermeiden oder Anzeigen von Interessenskonflikten, die Wahrung der Belange von Anspruchsgruppen wie z.B. von Stiftern, Spendern, Mitgliedern oder Ehrenamtlichen, sowie maßgebliche Wertorientierungen.

#### MEHR ALS KONTROLLE

Wesentliche Voraussetzung für jede Steuerung und Kontrolle ist, dass gemeinnützige Zwecke zunächst in überprüfbare Ziele umgesetzt werden. Unabhängig um welche gemeinnützige Organisation es sich handelt, alle verfolgen primär ein ideelles Anliegen. Diese sind durchaus schwerer zu operationalisieren als z.B. Gewinnziele von Unternehmen. Auch können innerhalb eines Vereins oder zwischen den Organmitgliedern einer Stiftung unterschiedliche, ja gegensätzliche Auffassungen über die beste Form der Zweckverfolgung bestehen. Letztlich bildet aber erst die Operationalisierung des ideellen Anliegens in konkrete Maßnahmen mit überprüfbaren Zielen die Grundlage für die strategische Steuerung

und die Kontrolle des Erreichten bzw. Nichterreichten. Ohne einen derartigen Unterbau bliebe das Konzept von Nonprofit Governance auf die Kontrolle von Organmitgliedern und angestellten Mitarbeitern beschränkt, um so Fehlverhalten zu verhindern oder zu sanktionieren. Das eigentliche Potenzial von Nonprofit-Governance liegt aber in der Verbesserung der Steuerung einer gemeinnützigen Organisation durch deren ehrenamtliche Organe. Im Idealfall entspricht der Kurs den Interessen der wichtigsten Stakeholder, die mit ihren Ressourcen die Arbeit im Wesentlichen ermöglichen. Das Konzept von Nonprofit-Governance hat das Potenzial, die Steuerung einer gemeinnützigen Organisation an deren bestmöglicher Mittelverwendung im Sinne ihrer Stakeholder auszurichten und damit den Verantwortung tragenden Personen einen schlüssigen Orientierungsrahmen zu geben. So entsteht auch ein richtiger und wichtiger Ansatz, ehrenamtliches Engagement in Leitungsorganen attraktiver zu machen.

#### ORIENTIERUNGSRAHMEN FÜR BÜRGERSTIFTUNGEN

Einen solchen idealtypischen Orientierungsrahmen hat die Aktive Bürgerschaft für die Steuerung einer Bürgerstiftung entwickelt. Dieser richtet sich in erster Linie an ehrenamtliche Vorstände, Kuratoren oder Stiftungsräte. Basierend auf dem Konzept der Balanced Scorecard umfasst der BürgerStiftungsCheck insgesamt 30 zentrale Indikatoren, die sich auf fünf Perspektiven verteilen (Abb.): Finanzen (Vermögen und Einnahmen), Förderung (Bürgerengagement und Bürgergesellschaft), Kundenorientierung (Dienstleister für Stifter und Spender), Interne Organisationsprozesse (Management und Governance) und Weiterentwicklung (Personen und Ziele). Er berücksichtigt die für den Erfolg einer Bürgerstiftung zentralen Managementbereiche in allen idealtypischen Aufgabenfeldern, wichtige gesetzliche Vorschriften sowie normative Richtlinien (Zehn Merkmale einer Bürgerstiftung) und bewährte Regeln der Unternehmensführung.

Die wichtigste Aufgabe von Bürgerstiftungen liegt in der bestmöglichen Erfüllung ihrer Aufgaben als Förderer, Fundraiser, Katalysator des Gemeinwohls und Dienstleister für Stifter und Spender. Die verschiedenen Tätigkeitsbereiche gleichzeitig wahrzunehmen, ist für Bürgerstiftungen besonders anspruchsvoll, zumal sie aufgrund geringer verfügbarer zeitlicher und personeller Ressourcen häufig gegeneinander konkurrieren. Die Erreichung wichtiger Ziele wird im Alltag häufig von der Erledigung dringender Aufgaben in den Hintergrund gedrängt. Der BürgerStiftungsCheck soll den wichtigen Zielen Priorität und Organmitgliedern ein Werkzeug an die Hand geben, mit dem die wichtigen Ziele durch aktive Steuerung besser verfolgt werden können.

**ZIEL, ZIELVORGABEN, MASSNAHMEN**

Ein wesentliches Merkmal gerade von Bürgerstiftungen ist die Förderung des örtlichen Gemeinwesens durch die finanzielle Unterstützung gemeinnütziger Organisationen oder Initiativen (Förderprojekte) bzw. die Durchführung eigener Projekte (operative Projekte). Aus dem allgemeinen Ziel der Bürgerstiftung lassen sich für die unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten bei Förderprojekten und operativen Projekten zwei Zielvorgaben entwickeln. Die Farben von grün bis rot in der gezeigten Spirale zeigen an, wie viele Merkmale der jeweiligen Zielvorgabe bereits erfüllt sind. Sie stellen also den Grad der Zielerreichung dar.

**Ziel:** Wir wollen eine engagierte Bürgerstiftung sein, die gemeinnützige Projekte fördert und/oder durchführt, durch die Bürgerinnen und Bürger zur Selbsthilfe befähigt werden.

**Zielvorgabe 1:** Eigene Projekte der Bürgerstiftung sollen insbesondere einen relevanten Beitrag zur gesellschaftlichen Problemlösung leisten, dabei den Ansatz der Hilfe zur Selbsthilfe befolgen, die Frage der Folgefinanzierung (Nachhaltigkeit) nicht ungeklärt lassen und geeignet sein, neue Zustiftungen oder Spenden für die Bürgerstiftung zu generieren.

**Maßnahmen:** Prüfung bei Projektentwicklung und Überprüfung bei Projektevaluierung.

**Zielvorgabe 2:** Die durch die Bürgerstiftung geförderten Projekte sollen den Förderrichtlinien der Bürgerstiftung entsprechen, einen Nutzen für die Öffentlichkeitsarbeit der Bürgerstiftung haben und damit geeignet sein, weitere Zustiftungen anzuregen. Langfristig soll eine Förderung durch die Bürgerstiftung den Stellenwert eines Qualitätsmerkmals erlangen.

**Maßnahmen:** Aufstellen und Bekanntmachen von verbindlichen Förderrichtlinien; Prüfung bei Förderantrag und Überprüfung bei Förderevaluierung.

Die weiteren Ziele und Zielvorgaben des BürgerStiftungs-Checks folgen der gleichen Systematik. Sie können individuell auf die örtlichen Gegebenheiten und den jeweiligen Entwicklungsstand einer Bürgerstiftung angepasst werden.

**AUF KURS GEHEN**

Es ist davon auszugehen, dass in absehbarer Zeit höhere Transparenzpflichten zum Alltag auch des gemeinnützigen Sektors gehören werden. Gleichwohl bedeutet die Einführung und Umsetzung einer zielgerichteten Steuerung und Kontrolle, wie sie das Corporate Governance-Konzept mit seinen verschiedenen Bausteinen vorsieht, erst einmal einen höheren Aufwand. Hierdurch bietet sich aber die Möglichkeit, die

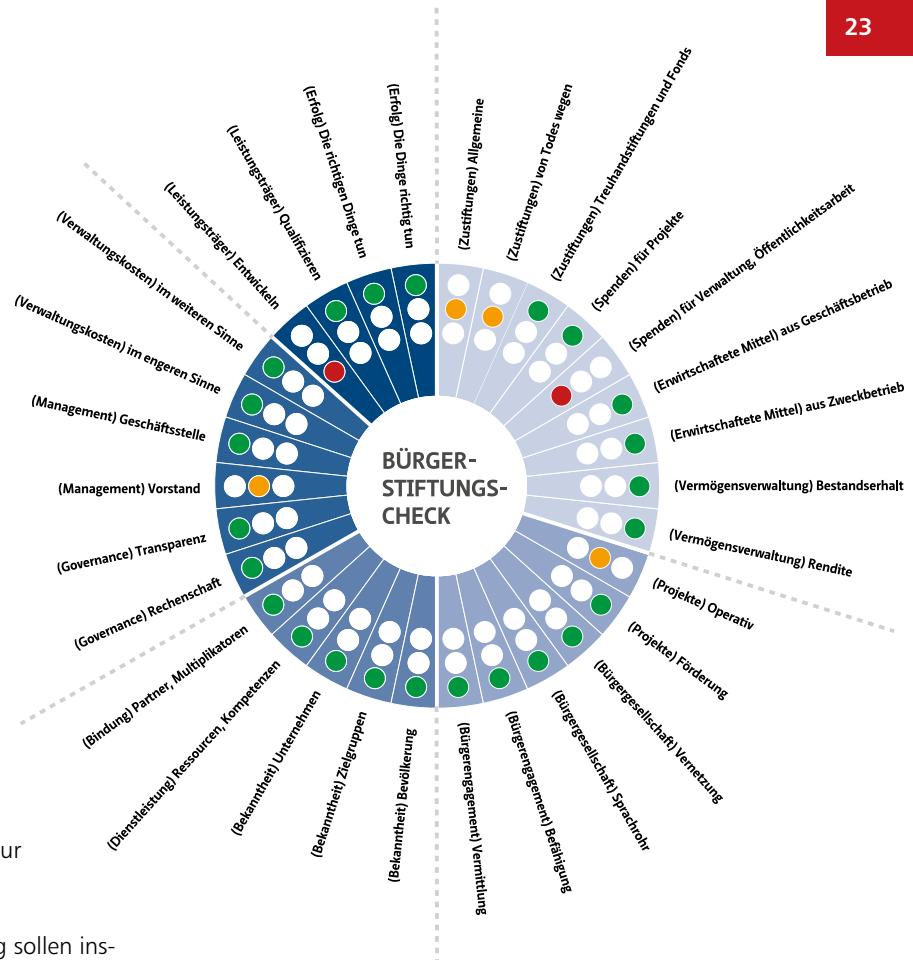


Abb.: BürgerStiftungsCheck

Arbeit und Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen, denn in den kleineren gemeinnützigen Organisationen konzentriert sich die Arbeit meist auf wenige Personen. Nicht selten sind die besonders Aktiven daran nicht ganz unbeteiligt, indem sie die Einbindung weiterer Personen mit dem Hinweis auf vermeintlich dann nicht mehr arbeitsfähige Gremien oder unnötigen Koordinationsaufwand ablehnen. Ein klarer Handlungs- und Zielrahmen zeigt den Kurs auf und bildet die Grundlage für ein gemeinsames, zielgerichtetes Handeln.

**KURZ & KNAPP**

Die Diskussion um Good Governance, gute Führungspraxis, hat längst den Nonprofit- und auch den Stiftungsbereich erreicht. Wesentliche Voraussetzung für jede Steuerung und Kontrolle ist aber, dass die Zwecksetzung zunächst in überprüfbare Zielvorgaben umgesetzt wird. Am Beispiel der Steuerungsprobleme von Bürgerstiftungen wurde ein idealtypischer Orientierungsrahmen entwickelt, der BürgerStiftungsCheck. Er kann für die Stiftungspraxis wichtige Impulse bieten.

**ZUM THEMA**  
**Nährlich, Stefan / Hellmann, Bernadette:** BürgerStiftungsCheck. Kennzahlenorientiertes Management von Bürgerstiftungen auf Grundlage der Balanced Scorecard, 2008  
**im Internet**  
**Nährlich, Stefan:** Rechenschaft und Governance: Wie sich Stiftungsarbeit legitimiert, in: Kommunalpolitische Infothek der Heinrich-Böll-Stiftung „Themenpaket Bürgerstiftungen“ 2007 (www.kommunale-info.de)

Dr. Stefan Nährlich ist Geschäftsführer von Aktive Bürgerschaft e.V., www.aktive-buergerschaft.de, stefan.naehrlich@aktive-buergerschaft.de

Wir sorgen für Orientierung in der Welt der Gemeinnützigkeit!

# &Stiftung Sponsoring

Seit 1998 ist „Stiftung&Sponsoring“ das führende Fachmagazin für Non-Profit-Management und -Marketing und widmet sich dem gesellschaftlich wichtigen Feld gemeinnütziger Aktivitäten.

Das Magazin erscheint alle zwei Monate und bietet mit seinem breiten Themenspektrum ein

praxisorientiertes Forum für Informationen, Grundlagen- und Fachwissen im Dritten Sektor.

Überzeugen Sie sich von der Qualität des Magazins! Nutzen Sie unser Angebot und testen Sie zwei Ausgaben gratis! Einfach das Formular ausfüllen und per Fax oder Post zurückschicken.

**Ja, ich möchte 2 x Stiftung&Sponsoring gratis bestellen:**

NAME, VORNAME

STRASSE/HAUSNUMMER

TELEFON

ORGANISATION

PLZ/ORT

EMAIL

Bitte schicken Sie mir die beiden nächsten Ausgaben kostenlos und frei Haus. Wenn ich Stiftung&Sponsoring danach weiterlesen möchte, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte dann 6 Ausgaben im Jahr zum Vorteilspreis von derzeit 126,80 € inklusive MwSt. und Versand (statt 6 x Einzelheft zu je 22,00 € zzgl. Versandkosten). Ansonsten genügt eine kurze Mitteilung an den Verlag bis drei Wochen nach Erhalt des zweiten Heftes.

- Ich zahle gegen Rechnung
- Ich zahle bargeldlos per Bankeinzug

KONTONUMMER

BANKLEITZAHL

Der Bezug verlängert sich um jeweils ein weiteres Jahr, wenn ich nicht acht Wochen vor Ablauf schriftlich kündige.

Widerrufsrecht: Die Bestellung kann ich binnen 2 Wochen nach Bestelldatum (rechtzeitige Absendung genügt) schriftlich beim Stiftung&Sponsoring Verlag, Bleichestraße 305, 33415 Verl, widerrufen.

DATUM, UNTERSCHRIFT

**Fax: 05246 9251010**  
**oder nutzen Sie unser Bestellformular unter [www.stiftung-sponsoring.de](http://www.stiftung-sponsoring.de)**