

Zivilgesellschaft

Die Themen:

- ▶ Bürgerstiftung: richtige Organisation zur richtigen Zeit
- ▶ Bürgerstiftungen als Teil der Zivilgesellschaft
- ▶ Das Zusammenspiel von Wirtschaft, Politik und Stiftungen
- ▶ Grenzen der Zivilgesellschaft – Ein polemischer Streifzug
- ▶ Crowdfunding für Nonprofit-Organisationen
- ▶ Mitarbeiterbindung in Sozialen NPO



Veränderungen als Chance

Unsere Gesellschaft ist im stetigen Wandel und beeinflusst damit Ihren Verband, Ihre NPO. Zusammen mit Ihnen analysieren wir Ihr Umfeld und erarbeiten adäquate Strategien, Strukturen und Leistungen.

Besuchen Sie dazu auch unser Fachgespräch „Megatrends in Wirtschaft und Gesellschaft, Chance und Herausforderungen für Verbände und Nonprofit-Organisationen“ am 28. August in Bern, am 11. September in Berlin und am 26. September in Wien.
Details unter: www.bvmberatung.net

Editorial



Liebe Förderer, liebe Leserinnen und Leser,

Die Zivilgesellschaft ist ein öffentlicher Bereich, in dem sich Menschen treffen, zusammenschliessen, sich organisieren und aktiv werden. Sie ist weder dem Staat noch dem klassischen Markt zuzurechnen und grenzt sich auch von der Familie als Sphäre ab. Es handelt sich um den Bereich der Gesellschaft, in dem sich Nonprofit-Organisationen bewegen, die Bedürfnisse von Gruppierungen von Personen innerhalb der Gesellschaft aufnehmen und sich dafür einsetzen, dass diese gedeckt werden. Eigenverantwortung und Selbstorganisation wird in der Zivilgesellschaft grossgeschrieben.

Die Grenzen zwischen Staat, Markt, Familie und Zivilgesellschaft sind fliessend. Einerseits ist es das Individuum selbst, welches den Wert der Zivilgesellschaft prägt, andererseits wird das Individuum aber stark durch das Umfeld, die Kultur, die Traditionen und Werte beeinflusst. So entsteht eine Dynamik, welche die Zivilgesellschaft erst ermöglicht.

Bewegt und inspiriert zu meinen Ausführungen hat mich folgendes Zitat von Ralph Waldo Emerson: *«Die Gesellschaft ist eine Welle. Sie selbst bewegt sich vorwärts, nicht aber das Wasser, woraus sie besteht.»*

Das Grundelement Wasser ist lebenswichtig und Grundlage für unser Sein. Es zeigt uns je nach Wind und Wetter aber auch immer wieder seine temperamentvolle, unberechenbare und sogar gefährliche Seite. Charakter und Form von Wasser sind veränderbar, nicht aber die Substanz selber. Auch in der Gesellschaft ist ein kontinuierlicher Fluss zu erkennen, der einem Wellengang gleicht. Die Zivilgesellschaft als öffentlicher Bereich ist in ständiger Bewegung, und die Grenzen werden ausgelotet, neu definiert und umgeformt.

Nur wenn der Wohlstand gross genug ist, die Menschen genug Zeit einräumen können, der Staat die notwendigen Freiräume erlaubt und das Bedürfnis nach Selbstorganisation vorhanden ist, wird zivilgesellschaftliches Engagement überhaupt möglich. Spannend wird es, wenn sich verschiedene Kulturen mischen und völlig unterschiedliche Meinungen bezüglich der Organisation einer Gesellschaft aufeinandertreffen. So ändert sich die Dynamik stark durch Migration, welche unweigerlich neue und ungewohnte Perspektiven mit sich bringt. Menschenbewegungen sind in der Geschichte immerwährende Beispiele, wie sozialer Wandel ausgelöst werden kann und der Wellengang beschleunigt wird.

Insofern hoffe ich, dass diese Überlegungen auch Sie zum Denken anregen und zur zivilgesellschaftlichen Anteilnahme motivieren. Im Verlaufe dieser Ausgabe werden Sie auf interessante Fakten und Informationen rund um das Thema Zivilgesellschaft stossen.

In diesem Sinne leite ich meine Zeit als Redaktorin der Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management ein. Gerne spreche ich an dieser Stelle meinem Vorgänger, Jens Jacobi, einen herzlichen Dank und meine Anerkennung für seine geleistete Arbeit aus. Dank seiner nachhaltigen Vorarbeit und einer ausführlichen Einarbeitung in die neue Aufgabe freue ich mich, Ihnen weiterhin qualitativ hochstehende Artikel, Beiträge und Informationen bereitzustellen. Ich wünsche Ihnen viel Freude und spannende Anregungen bei der Lektüre dieser zweiten Ausgabe im Jahr 2013 des VM.

Irene Weber

Irene Weber

Stefan Nährlich und Bernadette Hellmann

Bürgerstiftung: richtige Organisation zur richtigen Zeit

Die Bürgerstiftung als Idee und Konzept hat sich in Deutschland landesweit etabliert. Der Leitgedanke dahinter ist, aus privater Initiative nachhaltig Eigenkapital der Bürgergesellschaft aufzubauen und bürgerschaftliches Engagement vor Ort zu fördern. Mitmachen und Mitentscheiden gilt als wesentliche Charakteristik, und das Geld kann langfristig angelegt werden, um bestimmte Zwecke zu erfüllen und dies frei von staatlicher Förderung und Einflussnahme. Die Bürgerstiftung gilt deshalb als richtige Organisation zur richtigen Zeit, die auch weiterhin an Bedeutung gewinnen wird.

Martin Blickenstorfer

Das Zusammenspiel von Wirtschaft, Politik und Stiftungen

Die Schweiz wird oft als Stiftungsparadies gepriesen, und die Stiftungszahlen bestätigen dies im internationalen Vergleich. Es ist jedoch verhältnismässig wenig darüber bekannt, welche Faktoren das Entstehen gemeinnütziger Stiftungen begünstigen bzw. hemmen und wie diese wirken. Der vorliegende Beitrag fokussiert sich auf den Schweizer Kontext. Die Ergebnisse der Untersuchung bieten Einblicke in die für Stifter relevante wirtschaftliche und institutionelle Anreizstruktur und liefern wertvolle Hinweise hinsichtlich der Weiterentwicklung des Stiftungsstandortes Schweiz mit Blick in die Zukunft.

6

22

Interview

Bürgerstiftungen als Teil der Zivilgesellschaft

Das Konzept der Bürgerstiftung taucht seit rund 15 Jahren im deutschsprachigen Raum auf. Um einen vertieften Eindruck zur Lage in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu erhalten, wurden drei Experten der jeweiligen Länder befragt. Den Blickwinkel Deutschland vertritt der Politikwissenschaftler und Historiker Dr. Rupert Graf Strachwitz. Für Österreich spricht Dr. Christian Schober, Direktor und Senior Researcher des Kompetenzzentrums für Nonprofit Organisationen der WU Wien. Der Direktor des VMI der Universität Freiburg/CH Hans Lichtsteiner tritt als Experte für die Schweiz auf.

Markus Gmür

Grenzen der Zivilgesellschaft – Ein polemischer Streifzug

Die vorherrschende Euphorie gegenüber zivilgesellschaftlichem Engagement lässt leicht vergessen, dass es sich dabei um eine Form der gesellschaftlichen Ordnung handelt, die sich auch dankbar kritisieren lässt. Dazu kann man auf eine ganze Reihe grosser Denker und Gedanken aus über zwei Jahrtausenden Geistesgeschichte zurückgreifen – polemisch zugespitzt: Zivilgesellschaft steht nicht nur für freies Engagement, Fortschritts- und Gemeinwohlorientierung oder soziale Integration, sondern sie kann auch bedeuten: Partikularinteressen, Ausgrenzung, Entwicklungsverzögerung oder Patriarchat.

16

32

Marietta Hainzer und Sandra Stötzer

Crowdfunding für Nonprofit-Organisationen

Nonprofit-Organisationen (NPO) sind im Zuge der Ökonomisierung und Professionalisierung des Dritten Sektors mit steigenden Ansprüchen und der Notwendigkeit konfrontiert, ihre knappen Ressourcen effektiv und effizient einzusetzen. Der sich intensivierende Wettbewerb erfordert es zudem, neue Finanzierungsquellen zu erschliessen. Crowdfunding gilt als alternative Finanzierungsform und bietet vielfältige Anwendungsmöglichkeiten. Inwieweit die NPO-Praxis die Schwarmfinanzierung für sich nutzbar machen kann und welche Potenziale bzw. Grenzen damit verbunden sind, ist Gegenstand dieses Artikels.

38

Michael Mross

Mitarbeiterbindung in Sozialen NPO

Humane Ressourcen spielen in Sozialen NPO eine entscheidende Rolle. Der Fachkräftemangel in vielen dieser Bereiche führt dazu, dass der Bindung von Mitarbeitern eine verstärkte Relevanz zukommt. Ein systematisches Vorgehen der Mitarbeiterbindung empfiehlt sich, das die Besonderheiten der Sozialen NPO berücksichtigt und deren werte- und aufgabenorientierten Erfordernissen gleichermassen Rechnung trägt. Darüber hinaus sollen auch Grenzen der betrieblichen Bindungsaktivitäten erkannt werden, beispielsweise wenn Mitarbeiter einem individuellen Streben nach beruflicher Veränderung folgen wollen.

46

THEMEN

Buchbesprechungen	54
Das VM vor 25 Jahren	59
Forschung	61
Neuigkeiten	64
Agenda	66

Impressum

Redaktion: Irene Weber (redaktion@vmi.ch)
Layout: Irene Weber
 Paulusdruckerei Freiburg/CH
Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
 Universität Freiburg/CH
Fotomaterial: Sandra Mumprecht, Murten
Adresse: VMI, Postfach 1559, CH-1701 Freiburg
 Tel. +41 (0)26 300 84 00,
 Fax +41 (0)26 300 97 55
Internet: www.vmi.ch, info@vmi.ch
Jahrgang: 39. Jahrgang
ISBN: 3-909437-37-0
ISSN: 1424-9189



UNIVERSITAS
FRIBURGENSIS

VMI

Präzision

Das VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November. Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Bürgerstiftungen

Bürgerstiftung: richtige Organisation zur richtigen Zeit

Stefan Nährlich und Bernadette Hellmann

Die Bürgerstiftung als Idee und Konzept hat sich in Deutschland landesweit etabliert. Idee dahinter ist, aus privater Initiative nachhaltig Eigenkapital der Bürgergesellschaft aufzubauen und bürgerschaftliches Engagement vor Ort zu fördern. Im Gegensatz zur herkömmlichen Stiftung wird das Stiftungskapital von mehreren Stiftern aufgebaut und zeichnet sich durch Partizipationsmöglichkeiten aus. Mitmachen und Mitentscheiden gilt als wesentliche Charakteristik, und das Geld kann langfristig angelegt werden, um bestimmte Zwecke zu erfüllen und dies frei von staatlicher Förderung und Einflussnahme. Die Bürgerstiftung gilt deshalb als richtige Organisation zur richtigen Zeit, die auch weiterhin an Bedeutung gewinnen wird.

Bürgerstiftungen sind in Deutschland weit verbreitet. Um ihre Idee und ihr Potenzial zu verstehen, hilft es, die Entstehung der Bürgerstiftungen genauer zu betrachten. Die «dead hands of the past», also die toten Hände der Vergangenheit, waren der Auslöser dafür, dass Frederick Goff 1914 in Cleveland, Ohio, die Bürgerstiftung erfand (Hellmann 2013). So bezeichnete der Anwalt und Bankier, der als Präsident der Cleveland Trust Company zahlreiche Treuhandstiftungen verwaltete, die auf ewig in den Satzungen fixierten Wünsche der oftmals bereits verstorbenen Stifter. Goff hatte erkannt, wie schnell der Stifterwille obsolet werden oder sogar schaden konnte, indem er eine wirkungsvolle oder effiziente Mittelvergabe verhinderte. Goff erfand die Bürgerstiftung, um die gemeinnützigen Mittel lebendiger und verstorbener Stifter miteinander zu bündeln und die Erträge bestmöglich für das lokale Gemeinwohl einzusetzen. Die Stiftung war auf die Region Cleveland begrenzt und hatte einen breiten Zweck, um für alle Stifter offen zu sein und flexibel auf sich verändernde Problemlagen vor Ort reagieren zu können. Ein unabhängiger Vorstand,

besetzt mit kundigen und vertrauenswürdigen Bürgern aus der Region, sollte auch über den Tod einzelner Stifter hinaus dafür Sorge tragen, dass die Stiftungszwecke bestmöglich erfüllt und dem Bedarf angepasst wurden.

Die Frage, warum die Bürgerstiftung ein solches Potenzial in Deutschland hat, war vor gut zehn Jahren schon einmal Gegenstand eines Beitrages. Im Sommer 2002 legte die Enquete-Kommission «Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements» des Deutschen Bundestages ihren Abschlussbericht vor. Wir schrieben seinerzeit: «Das Problem der Bürgergesellschaft ist nicht in erster Linie in steuerrechtlichen, versicherungstechnischen oder anderen administrativen Mängeln zu sehen, wie es im Abschlussbericht der Enquete-Kommission zum Ausdruck kommt, sondern liegt vor allem darin begründet, dass die Bürgergesellschaft nicht über genug Eigenkapital, nachhaltige und flexible Beteiligungsstrukturen sowie effektive Organisationsformen verfügt. Kurz: Die Selbstorganisationsfähigkeit der deutschen Bürgergesellschaft ist unzureichend entwickelt. Hier kann die Bürgerstiftung langfristig einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung einer modernen Bürgergesellschaft leisten. Zwar beginnt in Deutschland erst die Entwicklung von Bürgerstiftungen, doch besitzen sie ein grosses Potenzial.» (Nährlich 2002)

Daran wollen wir anknüpfen und unter Rekurs auf den Ansatz der Dritte-Sektor-Forschung argumentieren, worin die besondere Funktion von Bürgerengagement besteht und warum Bürgerstiftungen in Deutschland ein zunehmend wichtiger Baustein in der Engagementlandschaft werden.

Funktion und Konstitution der Bürgergesellschaft

Die Dritte-Sektor-Forschung ist ein interdisziplinärer Forschungsansatz, der davon ausgeht, dass es neben dem marktlichen und staatlichen Handeln ei-

nen dritten Bereich gibt, dessen Handlungslogik sich von den beiden erstgenannten unterscheidet. Dabei hat die vergleichsweise junge Forschungsrichtung noch keine wirklich befriedigende Antwort auf die Frage gefunden, welche Handlungslogiken dies sind. Beispielsweise wird Kooperation als besondere Handlungslogik diskutiert, doch Kooperation existiert neben Konkurrenz auch im Sektor Markt. Kooperation ist dabei aber nicht zu verwechseln mit Solidarität, da Kooperation auf individuellen Nutzenkalkülen basiert. Solidarität und Moral könnten besondere Handlungslogiken des Dritten Sektors sein, doch ist weder der Staat unsolidarisch noch der Markt unmoralisch. Die These, dass der Dritte Sektor keine eigene Handlungslogik ausbildet, sondern (als einziger Sektor) in der Lage ist, die verschiedenen diskutierten Steuerungsmechanismen Geld, Macht, Moral zu kombinieren, birgt die Gefahr, damit nahezu jedes Organisationsverhalten zu legitimieren und institutionelle Anreize kaum konsistent setzen zu können.

Berücksichtigt man, dass bürgerschaftliches Engagement hauptsächlich organisationsgebunden ist und hier zum grössten Teil in gemeinnützigen Organisati-

onen, vom Sportverein über die AIDS-Hilfe und die freiwillige Feuerwehr, von der Tafel bis zur Kulturinitiative, vom Wohlfahrtsverband bis zur Stiftung und in vielen anderen Bereichen mehr stattfindet, kann man auf der sogenannten Mikroebene untersuchen, worin sich gemeinnützige Organisationen wie Vereine und Stiftungen von Unternehmen und Behörden unterscheiden. Anders formuliert: Was haben gemeinnützige Organisationen, was Behörden (Sektor Staat) und Unternehmen (Sektor Markt) nicht haben? Dabei ist die Annäherung an die Antwort auf diese Frage von zentraler Bedeutung, gibt sie doch gleichzeitig auch einen Hinweis auf die Kernfunktion bürgerschaftlichen Engagements.

Gemeinnützige Organisationen unterscheiden sich nach dem Ansatz der Dritte-Sektor-Forschung von der öffentlichen Verwaltung durch ein geringeres Mass an Amtlichkeit; im Gegensatz zu Firmen streben sie nicht nach Gewinnmaximierung, sondern verfolgen ideelle Ziele und orientieren sich dabei am Gemeinwohl. Die Differenz zur Familie, in die man hineingeboren wird, liegt in der Freiwilligkeit von Mitgliedschaft und Mitarbeit. Selbständigkeit und Solidarität sind dabei zentrale Elemente gemeinnütziger



Organisationen, die – aufgrund der Freiwilligkeit von Mitgliedschaft und Mitarbeit – massgeblich auf solidarische Unterstützung in Form von ehrenamtlichem Engagement und privaten Spenden angewiesen sind. Ihre Handlungslogik basiert dementsprechend nicht in erster Linie auf individuellen Nutzenkalkülen, sondern beruht vorrangig auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit.

Selbstständigkeit und Solidarität sind dabei nicht nur die institutionellen Vorteile, die gemeinnütziges Engagement gegenüber marktlichem und staatlichem Handeln aufweist, sie sind gleichzeitig ursächlich dafür, warum man die Bürgergesellschaft nicht von oben aufbauen kann. Jeder Aufbau von oben würde Selbstständigkeit und Solidarität beeinträchtigen, zumindest aber nicht zur vollen Entfaltung gelangen lassen. Folgerichtig wird auch im Bericht der Enquete-Kommission darauf hingewiesen, dass die Selbstbestimmung und Leistungskraft der kleineren Einheiten ausgeschöpft sein muss, bevor die grösseren Einheiten unterstützend eingreifen.

Geht man davon aus, dass die Schlussfolgerungen der Dritte-Sektor-Forschung zutreffend sind, muss der ordnungspolitische Rahmen so ausgestaltet sein, dass marktliche und staatliche Einflüsse auf den Dritten Sektor ein bestimmtes Mass nicht überschreiten, um zu verhindern, dass andere Logiken handlungsbestimmend werden würden. Eine sehr bestimmende Form der Einflussnahme geschieht über die Finanzierung bürgerschaftlichen Engagements. «Wer zahlt, schafft an», sagt der Volksmund und meint damit, dass, wer Geld gibt, auch bestimmt, was getan wird. In seiner Finanzsoziologie freiwilliger Vereinigungen argumentiert Horch, dass die Finanzierung gemeinnütziger Organisationen durch Markt oder Staat zu Transformationstendenzen freiwilliger Vereinigungen führt, nämlich Autonomie von den Mitgliedern, Zielverschiebung und Bürokratisierung bzw. Kommerzialisierung. Hierin sieht Horch die Gefahr der Selbstzerstörung für freiwillige Vereinigungen (Horch 1995).

Der Anteil der Fremdfinanzierung bürgerschaftlichen Engagements und gemeinnütziger Organisationen ist dabei in Deutschland sehr hoch. Deutschland zählt zur Gruppe derjenigen Länder, in denen der Dritte Sektor überwiegend staatsfinanziert ist, wie das «Comparative Nonprofit Sector Project» an der

Johns-Hopkins-University bereits in den 1990er Jahren herausgearbeitet hat (Anheier u.a. 1997). Die staatliche Finanzierung prägt wichtige Bereiche des Dritten Sektors. Lediglich im Kulturbereich und im Umwelt- und Naturschutz sowie bei Stiftungen ist der Staatsanteil relativ gering. Die Situation der 1990er Jahre hat sich auch im neuen Jahrtausend nicht grundlegend verändert, wie eine aktuelle Studie des WZB zeigt (Priller u.a. 2012). Dementsprechend sehen wir eine der wesentlichsten Aufgaben zur Stärkung bürgerschaftlichen Engagements in einer grösseren finanziellen Unabhängigkeit gemeinnütziger Organisationen, insbesondere gegenüber Verwaltung und Politik. Weitergehende Überlegungen zum Reformbedarf der Engagementpolitik in Deutschland haben wir in der Denkschrift Bürgergesellschaft (Backhaus-Maul u.a. 2012) dargelegt.

Warum Bürgerstiftungen die richtigen Organisationen zur richtigen Zeit sind

Stiftungen sind eine Form gesellschaftlichen Engagements, sowohl von Privatpersonen als auch von Unternehmen. Sie erleben seit rund 20 Jahren in Deutschland eine Wachstumsphase, so dass die Mehrzahl der heute knapp 20 000 rechtsfähigen Stiftungen nach der deutschen Einheit gegründet wurde. Besondere Aufmerksamkeit wird den rund 300 Bürgerstiftungen zuteil. Diese spezielle Stiftungsform nach dem Vorbild der angelsächsischen Community Foundation (Nährlich u.a. 2005, Aktive Bürgerschaft 2013) gilt als besonders geeignete und zeitgemässe Form, bürgerschaftliches Engagement dauerhaft und mit örtlichem Bezug zu organisieren, wie wir nachfolgend skizzieren wollen.

Seit Gründung der ersten Community Foundation im Jahr 1914 durch Frederick Goff sind in den USA bis heute nicht nur über 700 Community Foundations mit einem Gesamtstiftungsvermögen von ca. 50 Milliarden Dollar entstanden, das Konzept der Bürgerstiftung ist darüber hinaus ein weltweiter Exportschlager geworden. So entstand bereits 1921 in Kanada die erste Bürgerstiftung ausserhalb der USA, 1976 in England die erste Europas. Seit Mitte der 1990er Jahre hat die Bürgerstiftung eine globale Verbreitung gefunden. Heute gibt es weltweit mehr als 1680 Bürgerstiftungen in 50 Ländern dieser Welt (WINGS 2010), seit 1996 auch in Deutschland.

<p>1. Eine Bürgerstiftung ist gemeinnützig und will das Gemeinwesen stärken. Sie versteht sich als Element einer selbstbestimmten Bürgergesellschaft.</p>
<p>2. Eine Bürgerstiftung wird in der Regel von mehreren Stiftern errichtet. Eine Initiative zu ihrer Errichtung kann auch von Einzelpersonen oder einzelnen Institutionen ausgehen.</p>
<p>3. Eine Bürgerstiftung ist wirtschaftlich und politisch unabhängig. Sie ist konfessionell und parteipolitisch nicht gebunden. Eine Dominanz einzelner Stifter, Parteien, Unternehmen wird abgelehnt. Politische Gremien und Verwaltungsspitzen dürfen keinen bestimmenden Einfluss auf Entscheidungen nehmen.</p>
<p>4. Das Aktionsgebiet einer Bürgerstiftung ist geografisch ausgerichtet: auf eine Stadt, einen Landkreis, eine Region.</p>
<p>5. Eine Bürgerstiftung baut kontinuierlich Stiftungskapital auf. Dabei gibt sie allen Bürgern, die sich einer bestimmten Stadt oder Region verbunden fühlen und die Stiftungsziele bejahen, die Möglichkeit einer Zustiftung. Sie sammelt darüber hinaus Projektspenden und kann Unterstiftungen und Fonds einrichten, die einzelne der in der Satzung aufgeführten Zwecke verfolgen oder auch regionale Teilgebiete fördern.</p>
<p>6. Eine Bürgerstiftung wirkt in einem breiten Spektrum des städtischen oder regionalen Lebens, dessen Förderung für sie im Vordergrund steht. Ihr Stiftungszweck ist daher breit. Er umfasst in der Regel den kulturellen Sektor, Jugend und Soziales, das Bildungswesen, Natur und Umwelt und den Denkmalschutz. Sie ist fördernd und/oder operativ tätig und sollte innovativ tätig sein.</p>
<p>7. Eine Bürgerstiftung fördert Projekte, die von bürgerschaftlichem Engagement getragen sind oder Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Dabei bemüht sie sich um neue Formen des gesellschaftlichen Engagements.</p>
<p>8. Eine Bürgerstiftung macht ihre Projekte öffentlich und betreibt eine ausgeprägte Öffentlichkeitsarbeit, um allen Bürgern ihrer Region die Möglichkeit zu geben, sich an den Projekten zu beteiligen.</p>
<p>9. Eine Bürgerstiftung kann ein lokales Netzwerk innerhalb verschiedener gemeinnütziger Organisationen einer Stadt oder Region koordinieren.</p>
<p>10. Die interne Arbeit einer Bürgerstiftung ist durch Partizipation und Transparenz geprägt. Eine Bürgerstiftung hat mehrere Gremien (Vorstand und Kontrollorgan), in denen Bürger für Bürger ausführende und kontrollierende Funktionen innehaben.</p>

Abbildung 1: Zehn Merkmale einer Bürgerstiftung (Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen 2002)

Im Unterschied zu herkömmlichen Stiftungen sind Bürgerstiftungen unabhängige, nicht von einer Einzelperson oder Organisation gegründete oder dominierte Stiftungen, die lokal oder regional aktiv sind und ihr Stiftungskapital langfristig aufbauen und vergrößern. Das Stiftungskapital wird dabei von vielen Stiftern gemeinsam aufgebracht, die Erträge können in eine breite Anzahl von Förderzwecken fließen. Stifter können unter dem Dach der Bürgerstiftung auch Stiftungsfonds oder Treuhandstiftungen einrichten und so dauerhaft ihre individuellen gemeinnützigen Anliegen verwirklichen. Bürgerstiftungen zeichnen sich durch gewisse Partizipationsmöglichkeiten aus, die den Stiftern und Zustiftern Mitwirkungsrechte bei der Mittelverwendung und Förderpolitik ermöglichen. Der Begriff Bürgerstiftung ist nicht lediglich ein

zeitgemässes Marketing-Label im Kontext von Bürgerengagement oder Bürgergesellschaft, sondern bezeichnet eine bestimmte Stiftungsform. Die im Arbeitskreis Bürgerstiftungen im Bundesverband Deutscher Stiftungen mitarbeitenden Bürgerstiftungen haben hierzu als Abgrenzung und Orientierung die «Zehn Merkmale einer Bürgerstiftung» formuliert, die in Abbildung 1 aufgeführt sind (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2002).

Bürgerstiftungen sind auch deshalb interessant, weil sie eine institutionelle Innovation in der Organisationslandschaft der Bürgergesellschaft in Deutschland darstellen. Zwar gilt aufgrund des Fehlens einer gesetzlichen Definition jede Stiftung als Trägerin einer verselbständigten Vermögensmasse und unterscheidet sich von einem Verein dadurch, dass sie den bei

der Gründung festgelegten Stifterwillen nachhaltig zu erfüllen hat und nicht einem ständigen demokratischen Willensbildungsprozess ihrer Mitglieder unterworfen ist. Doch hat erstmals die Bürgerstiftung systematisch und konzeptionell die Stiftungsidee um assoziative Elemente ergänzt. Seine Umsetzung findet dies institutionell in Form der Stifternversammlung bzw. des Stifterrates, des Freundeskreises oder auch des Kuratoriums. Die Bezeichnung einer Bürgerstiftung als «Stiftung von Bürgern für Bürger» bringt diesen Ansatz der Selbstverwaltung gut zum Ausdruck und grenzt sie von anderen Stiftungen für die Bürger ab. Gegenüber anderen sogenannten engagementfördernden Infrastruktureinrichtungen wie Seniorenbüros, Freiwilligenagenturen oder kommunalen Stabsstellen für Bürgerengagement weisen Bürgerstiftungen aus unserer Sicht einige komparative Vorteile auf.

Selbstinitiiertes und selbstorganisiertes Engagement vor Ort

Bürgerstiftungen entstehen aus privater Initiative und sind rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts. Sie regeln ihre interne Organisation durch die Satzung weitgehend selbständig. «Mitmachen und mitentscheiden» charakterisiert die Funktionsweise von Bürgerstiftungen. Die Optionen zu gestalten und zu entscheiden, zählt zu den wesentlichen Motivationsfaktoren für das Engagement in Bürgerstiftungen. Über entsprechende Gremien oder Regelungen wer-

den die Stifter und späteren Zustifter an der Willensbildung beteiligt. Dies kann z.B. die Entscheidung über Förderschwerpunkte ebenso betreffen wie die Festlegung über die konkrete Verwendung der Erträge aus dem Stiftungsvermögen. Hier überlässt der Gesetzgeber den Bürgerstiftungen einen grossen Gestaltungsspielraum, wobei zu beachten ist, dass der Aufgabenkatalog einer Stifternversammlung nicht an die Aufgaben einer Vereinsmitgliederversammlung angenähert wird. Bürgerstiftungen werden grundsätzlich ausschliesslich lokal oder regional aktiv.

Nachhaltigkeit und Unabhängigkeit

Bürgerstiftungen finanzieren sich wie alle Stiftungen grundsätzlich durch Erträge aus dem Stiftungsvermögen. Das Stiftungsvermögen selbst bleibt unangetastet. Bürgerstiftungen sind wie Stiftungen grundsätzlich auf ewig angelegt. Ihr Stiftungskapital macht die Stiftung langfristig unabhängig von der wirtschaftlichen Situation, von politischen Mehrheiten und der wechselnden Spendenbereitschaft der Bürger. Im Gegensatz zu Vereinen muss eine Stiftung ihr Geld nicht zeitnah verwenden, sondern kann langfristig arbeiten. Nachträgliche Erhöhungen des Stiftungsvermögens, sogenannte Zustiftungen, können entweder in dem Stiftungsvermögen aufgehen oder als namensgebundene Fonds verwaltet werden, deren Erträge nur bestimmten Zwecken dienen. Da das Stiftungsvermögen langfristig durch viele Zustiftun-

Anzeige



NonproCons

Neue Wege für Nonprofit-Organisationen

NonproCons ist für alle Nonprofit-Organisationen ein kompetenter und vertrauensvoller Partner in den zentralen Fragen des Managements und der Finanzierung der Organisation – von der Beratung bis zur praktischen Umsetzung.

Eine alteingesessene Förderstiftung im Bereich der Sozialhilfe ist für eine effiziente Geschäftsführung zu klein und für eine Milizorganisation zu gross. NonproCons entwickelt Alternativen für die Zukunft der Stiftung. Sie wird liquidiert und ihr Vermögen in Millionenhöhe einer anderen Institution übertragen. NonproCons begleitet die beiden Institutionen bei der Umsetzung in allen rechtlichen, organisatorischen und finanziellen Fragen.



**Fundraising & Sponsoring
Management Consulting**

NonproCons

Rittergasse 35 • 4051 Basel
Telefon +41 61 278 93 93

www.nonprocons.ch  

gen erhöht wird, kann es sich jeder leisten, Stifter oder Stifterin zu werden. Es ist auch möglich und üblich, an Stiftungen zu spenden (Geld- und Sachspenden).

Vielfältige, dauerhafte und doch flexible Engagementmöglichkeiten

Bürgerstiftungen brauchen nicht nur die Geldreichen, sondern auch die Zeitreichen und Ideenreichen. Durch ihre vielfältigen Funktionen ermöglichen sie langfristiges institutionalisiertes Engagement ebenso wie verschiedene Formen des kürzerfristigen Engagements bis hin zu spontanen oder einmaligen Engagementmöglichkeiten. Idealtypisch nehmen Bürgerstiftungen vier Funktionen (Aktive Bürgerschaft 2006) wahr: Als Fundraiser haben Bürgerstiftungen die Aufgabe, kontinuierlich für den Aufbau eines breitgefächerten Stiftungsvermögens zu sorgen und Spenden einzuwerben. Als Dienstleister unterstützen Bürgerstiftungen Spender und Stifter bei der Vergabe von Fördermitteln, dem Finanzmanagement, der Erschließung weiterer Ressourcen oder der Öffentlichkeitsarbeit. Als Fördergeber sollen sie auf die sich neu entwickelnden und sich ändernden Bedürfnisse reagieren und innovative Entwicklungen im Bildungswesen, im Umweltbereich, in der Kultur oder im sozialen Bereich unterstützen. Bürgerstiftungen arbeiten aber auch operativ und führen zusammen mit anderen Institutionen eigene Projekte durch. Als Lobby für das Gemeinwohl können Bürgerstiftungen Katalysator des Gemeinwesens sein und neue Partnerschaften zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft ermöglichen.

Breites Engagement für eine Kultur der Bürgergesellschaft

«Sich um alles vor Ort kümmern, aber nicht um alles auf einmal» ist das langfristige Ziel von Bürgerstiftungen. Sie fördern kulturelle, soziale, bildungspolitische und sonstige gemeinnützige Anliegen. Durch ihre lokale Ausrichtung und ihren breiten Stiftungszweck können die Bürgerstiftungen flexibel auf die gesellschaftlichen Herausforderungen der Zukunft reagieren. Gleichzeitig bieten sie viele Formen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit von Stiftern, Vereinen, Unternehmen, Kirchengemeinden und Kommunen. Insofern ist eine Bürgerstiftung in der Regel auch keine Konkurrenz für bereits bestehendes Engagement in

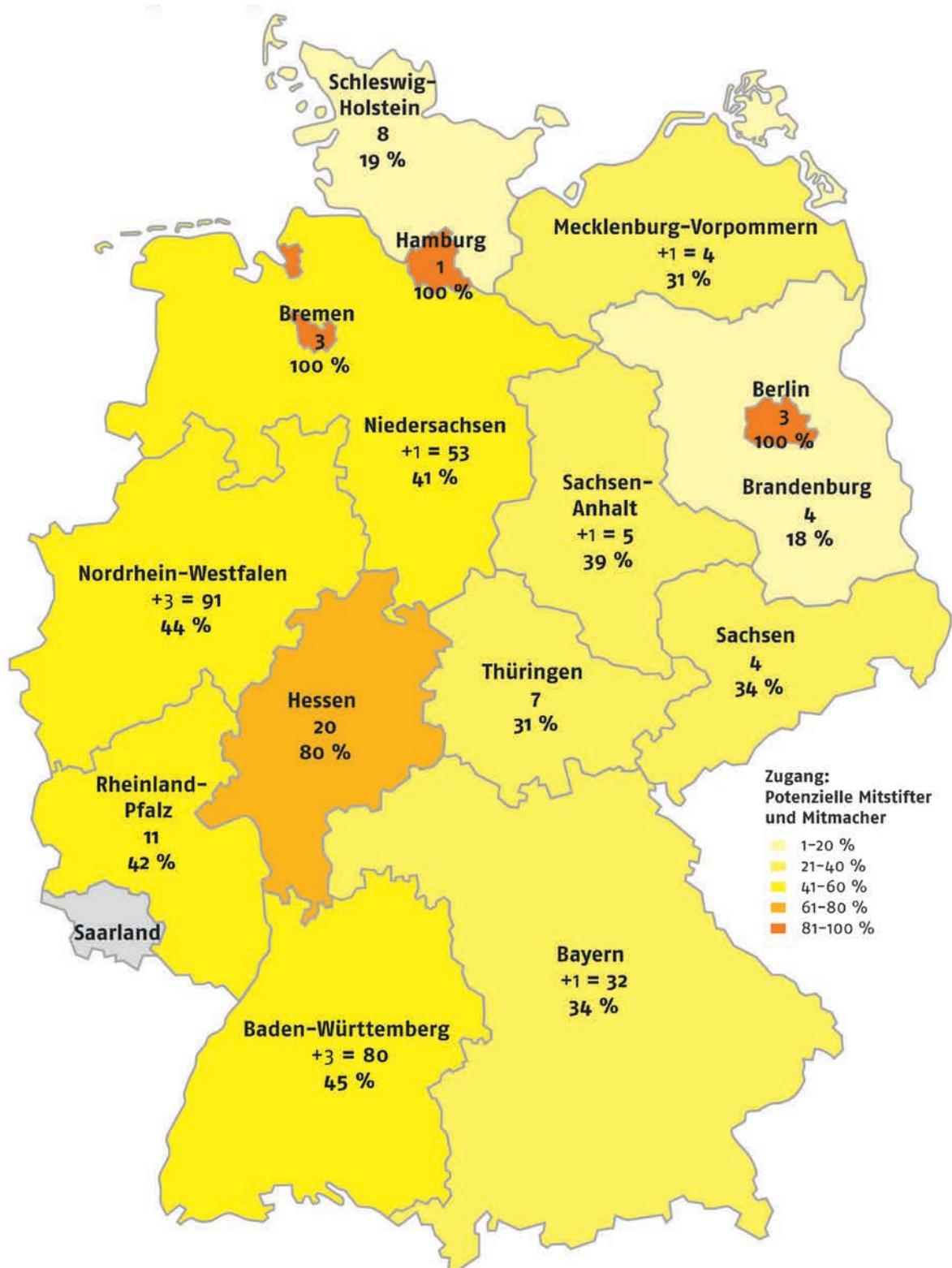
Vereinen und Stiftungen vor Ort, sondern vielmehr eine oft notwendige Bündelung der Kräfte. Darüber hinaus trägt dieser Ansatz dazu bei, die klassische Segmentierung der deutschen Ehrenamtslandschaft in Sport, Kultur, Soziales, Umwelt usw. aufzuweichen und bürgerschaftliches Engagement an sich als gesellschaftlichen Wert stärker ins Bewusstsein zu rücken. In vielen Orten entwickeln sich Bürgerstiftungen zum ersten Ansprechpartner für Bürgerengagement.

15 Jahre Bürgerstiftungen in Deutschland – Zwischenbilanz

Als die Enquete-Kommission «Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements» im Jahr 1999 vom Parlament eingesetzt wurde, gab es in Deutschland ein Dutzend Bürgerstiftungen. Als sie 2002 ihren Abschlussbericht vorlegte, waren es bereits 50 Stiftungen, die zusammen auf ein Stiftungsvermögen von rund zehn Millionen Euro kamen. Seitdem hat sich das Feld dynamisch entwickelt, auch dank verschiedener Organisationen, die sich für die Förderung von Bürgerstiftungen einsetzen.

Nach dem aktuellen Länderspiegel Bürgerstiftungen (Aktive Bürgerschaft 2013) waren bis zum Stichtag 30. Juni 2012 in mehr als 326 Städten, Gemeinden und Regionen Bürgerstiftungen mit einem Gesamtvermögen von fast 210 Millionen Euro aktiv (vgl. Abbildung 2).

Mehr als 20,4 Millionen Euro wurden insgesamt im Jahr 2011 zugestiftet, das entspricht einem Wachstum um knapp elf Prozent. In den Jahren der Wirtschafts- und Finanzkrise blieb dieses Wachstumsniveau stabil. Im letzten Jahr spendeten Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und andere Institutionen mit 9,6 Millionen Euro mehr denn je. Aus Spenden und Zinserträgen haben Bürgerstiftungen 2011 mehr als 12 Millionen Euro in das lokale Gemeinwohl investiert, auch dies ein Höchstwert. Knapp 15 Prozent der Bürgerstiftungen verfügen bereits über ein Vermögen von mehr als 1 Million Euro. Innerhalb der nächsten zehn Jahre ist unserer Ansicht nach davon auszugehen, dass der Anteil der Millionäre unter den Bürgerstiftungen grösser sein wird als ihr Anteil bei den klassischen Stiftungen. Der liegt bei rund 26 Prozent. Die relativ grössten und vielleicht auch dynamischsten Stiftungen werden in absehbarer Zeit die Bürgerstiftungen sein.



Deutschland

+10 Neugründungen von Bürgerstiftungen von 01.01.2011 bis 30.06.2012

= 326 Bürgerstiftungen insgesamt

45 % der Einwohner haben potenziell Zugang zu einer Bürgerstiftung

Stand: 30.06.2012

LÄNDERSPIEGEL BÜRGERSTIFTUNGEN: FAKTEN UND TRENDS 2012
© Aktive Bürgerschaft 2012

Abbildung 2: Bürgerstiftungen in Deutschland 2012

(Quelle: http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_user_pics/Laenderspiegel2012/001_bs_in_dtl_print.jpg)

Mit den Bürgerstiftungen haben sich erstmals in der jüngeren Geschichte der Bundesrepublik Deutschland landesweit eine Idee und ein Konzept etabliert, um aus privater Initiative nachhaltig Eigenkapital der Bürgergesellschaft aufzubauen und bürgerschaftliches Engagement vor Ort zu fördern. Sie sind nicht durch politischen Willen entstanden, mussten sich nicht nach den Förderwegen – und leider auch manchmal -irrwegen – von Bundesmodellprogrammen richten und sind weitgehend frei von staatlicher Förderung und Einflussnahme.

Gleichwohl wecken die Bürgerstiftungen nicht nur Interesse, sondern auch manchmal Begehrlichkeiten von Seiten der öffentlichen Hand. Obwohl die Förderbeträge der Bürgerstiftungen in der Summe bundesweit im Vergleich vor allem zu öffentlichen Mitteln bescheiden ausfallen, sind viele Bürgerstiftungen vor Ort bereits durchaus relevante Akteure. Die TOP 10-Bürgerstiftungen im jährlichen Benchmark der Aktiven Bürgerschaft fördern inzwischen pro Jahr mit einem hohen sechsstelligen Betrag. Da Bürgerstiftungen konstitutiv auf Zuwachs angelegt sind, werden sich die Fördersumme sowie die Anzahl der in diesen Größenordnungen fördernden Bürgerstiftungen weiter vergrößern.

In der im Oktober 2010 von der Bundesregierung verabschiedeten Nationalen Engagementstrategie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ 2010) wird Bürgerstiftungen eine prominente Rolle bei der lokalen Engagementförderung zugedacht und ihre Entwicklung durch eine finanzielle Förderung und enge Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Deutscher Stiftungen unterstützt. Auf lokaler Ebene geht es teilweise über eine

Förderung hinaus. In manchen Bundesländern wie vor allem Baden-Württemberg und Bayern ist eine systematische Kommunalisierung des Bürgerstiftungskonzeptes zu verzeichnen. Hier bestimmen oft Lokalpolitik und Kommunalverwaltung die Entscheidungen der Bürgerstiftung. Als Paradebeispiel gilt dabei die sogenannte Ulmer Bürgerstiftung, bei der der Oberbürgermeister und die Fraktionsvorsitzenden der im Ulmer Stadtrat vertretenen Parteien den Vorstand der Bürgerstiftung bilden. Wie unsere Sonderauswertung Nicht-Bürgerstiftungen im Jahr 2012 gezeigt hat, steigt die Zahl der Stiftungen, die sich lediglich Bürgerstiftungen nennen, aber nicht den zehn Merkmalen entsprechen. Häufig geht es bei ihrer Gründung eher um die Entlastung kommunaler Haushalte als um die Förderung und Stärkung bürgerschaftlichen Engagements.

Insofern widerspiegelt auch, oder vielleicht sogar besonders, die Entwicklung der Bürgerstiftungen in Deutschland jene Gratwanderung der Konjunktur bürgerschaftlichen Engagements, zu der Zimmer/Nährlich (2000, 9) fragten: «Geht es hier um ein Mehr an Demokratie; oder handelt es sich um eine kluge Taktik, in Zeiten leerer öffentlicher Kassen brachliegende Ressourcen zu aktivieren?» Damit aus dem «aktiven Bürger» kein «billiger Jakob» wird, setzt sich der Verein Aktive Bürgerschaft dafür ein, dass sich Bürgerstiftungen ohne staatliche Einflussnahme entwickeln können. Dabei sind die deutschen Genossenschaftsbanken nicht bloss die finanziellen Träger der Aktiven Bürgerschaft. Die genossenschaftlichen Werte der Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung sind sowohl weltanschauliches Selbstverständnis als auch programmatischer Handlungsrahmen.



Literatur

Aktive Bürgerschaft (Hrsg.), *Fundraising für Bürgerstiftungen. Erfolgreich Stifter, Zustifter und Spender gewinnen* (2. Auflage), Berlin, 2006.

Aktive Bürgerschaft (Hrsg.), *Länderspiegel Bürgerstiftungen. Fakten und Trends 2012*, in: *Diskurs Bürgerstiftungen. Was Bürgerstiftungen bewegt und was sie bewegen*, Berlin, 2013.

Anheier, H. K./Priller, E./Seibel, W./Zimmer, A. (Hrsg.), *Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Markt und Staat im gesellschaftlichen Wandel*, Berlin: Edition Sigma, 1997.

Backhaus-Maul, H./Nährlich, S./Speth, R., *Denkschrift Bürgergesellschaft*, Berlin, 2012.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – BMFSFJ (Hrsg.), *Nationale Engagementstrategie der Bundesregierung*, Berlin, 2010.

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.), *Zehn Merkmale einer Bürgerstiftung*, Berlin, 2002.

Hellmann, B., *Bürgerstiftungen in internationaler Perspektive – von Cleveland bis Kairo*, in: Aktive Bürgerschaft (Hrsg.), *Diskurs Bürgerstiftungen. Was Bürgerstiftungen bewegt und was sie bewegen*, Berlin, 2013, S. 36-43.

Horch, H.-D., *Selbsterstörungsprozesse freiwilliger Vereinigungen: Ambivalenzen von Wachstum, Professionalisierung und Bürokratisierung*, in: Rauschenbach, T./Sachße, C./Olk, T. (Hrsg.), *Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch*, Frankfurt/Main, 1995, S. 280-296.

Nährlich, S./Strachwitz, R./Hinterhuber, E./Müller, K. (Hrsg.), *Bürgerstiftungen in Deutschland - Bilanz und Perspektiven*, Wiesbaden, Reihe Bürgergesellschaft und Demokratie, 2005.

Nährlich, S., *Zukunft Bürgerstiftung! Warum die Bürgerstiftungen genau die richtigen Organisationen zur richtigen Zeit sind. Eine subjektive Handlungsperspektive nach dem Bericht der Enquete-Kommission «Zukunft des Bürgergesellschaftlichen Engagements»*, in: *Maeccenata Actuell*, 2002 (34), S. 17-26.

Priller, E. u.a., *Dritte-Sektor-Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen. Ergebnisse einer Organisationsbefragung*, Discussion Paper SP IV 2012 - 402, Berlin, 2012.

Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS), 2010 *Community Foundation Global Status Report*, Manila, 2010.

Zimmer, A./Nährlich, S., *Zur Standortbestimmung bürgerschaftlichen Engagements*, in: Zimmer A./Nährlich, S. (Hrsg.), *Engagierte Bürgerschaft. Traditionen und Perspektiven*, Opladen, 2000, S. 9-22.

Die Autoren



Stefan Nährlich/ stefan.naehrlich@aktive-buergerschaft.de

Dr. Stefan Nährlich ist Wirtschaftswissenschaftler und Geschäftsführer von Aktive Bürgerschaft e.V. Er lehrt im Studiengang Master of Nonprofit-Management and Governance an der Universität Münster und berät als Geschäftsführer von Aktive Bürgerschaft e.V. zahlreiche Volksbanken und Raiffeisenbanken, die sich für Bürgerstiftungen engagieren.



Bernadette Hellmann/ bernadette.hellmann@aktive-buergerschaft.de

Bernadette Hellmann, M.A. und Stiftungsmanagerin (DSA), verantwortet als Projektleiterin den Arbeitsbereich Bürgerstiftungen bei Aktive Bürgerschaft e.V. Sie berät Bürgerstiftungen und Gründungsinitiativen und betreut Veranstaltungen und Publikationen für Bürgerstiftungen. Sie forschte als International Fellow am Center on Philanthropy and Civil Society der City University New York zu Bürgerstiftungen.



**Schweizerische Vereinigung
für Qualitäts- und Management-
Systeme (SQS)**

Bernstrasse 103
3052 Zollikofen
Schweiz

T +41 58 710 35 35
F +41 58 710 35 45

www.sqs.ch



Organisationsentwicklung ist ein stetiger Prozess und Bestandteil von Management-Excellence.

Mit unseren Assessments schaffen wir für Ihre Organisation
Jahr für Jahr einen Mehrwert – Nutzniesser werden Ihre
Mitglieder, Kunden und Mitarbeitenden sein.



Interview

Bürgerstiftungen als Teil der Zivilgesellschaft

Rupert Graf Strachwitz, Christian Schober und Hans Lichtsteiner

Das Konzept der Bürgerstiftung taucht seit rund 15 Jahren im deutschsprachigen Raum auf. Um einen vertieften Eindruck zur Lage in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu erhalten, wurden drei Experten der jeweiligen Länder befragt. Den Blickwinkel Deutschland vertritt der Politikwissenschaftler und Historiker Dr. Rupert Graf Strachwitz. Für Österreich spricht Dr. Christian Schober, Direktor und Senior Researcher des Kompetenzzentrums für Nonprofit Organisationen der WU Wien. Der Direktor des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management der Universität Freiburg/CH, Prof. Dr. Hans Lichtsteiner, tritt als Experte für die Schweiz auf.

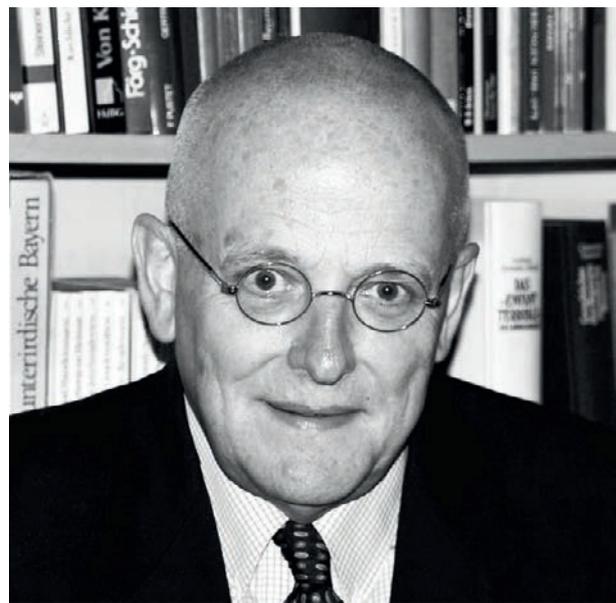
VM: In Deutschland werden momentan nach amerikanischem Vorbild neue Bürgerstiftungen errichtet. Wie erklären Sie sich diesen Trend? Sehen Sie neben den offensichtlich positiven Effekten auch problematische Seiten?

Strachwitz: Das Modell der amerikanischen Bürgerstiftung wurde erstmals in den späten 1990er Jahren nicht nur in Deutschland, sondern auch in anderen europäischen Ländern, z.B. Italien und Grossbritannien, studiert und seit 1997 in Deutschland rund 300mal umgesetzt, allerdings mit einem wichtigen Unterschied: Während in den USA die Community Foundations prinzipiell reine Förderstiftungen sind, hielten es in Deutschland schon die ersten Initiatoren in Hannover und Gütersloh für richtig, dass diese Stiftungen eigene Projekte machen, also operativ tätig sein sollten. Insofern wurde das amerikanische, von einigen «Missionaren» sehr propagierte Vorbild nur teilweise übernommen. Wenn wir uns die zahlreichen sehr kleinen Einzelstiftungen ansehen, die in den letzten Jahren in Deutschland entstanden sind und allein wenig bewirken können, so macht es gewiss oft mehr Sinn, wenn die Anstrengungen in Bürgerstiftungen gebündelt werden. Diese können zugleich dazu beitragen,

lokale Identität zu stiften – angesichts der allgemeinen Globalisierung eine wichtige zivilgesellschaftliche Aufgabe. Das Modell ist an und für sich in keiner Weise problematisch; Probleme können allerdings entstehen, wenn die Bürgerstiftung versucht, andere Akteure zu verdrängen oder zu vereinnahmen oder wenn sie mehr verspricht, als sie halten kann. Dies ist in Einzelfällen geschehen. Nicht unproblematisch waren auch Versuche, Bürgerstiftungen in enger Anbindung an die politische Spitze einer Stadt aufzusetzen. Unabhängigkeit ist für den Erfolg entscheidend.

VM: Warum können in Österreich keine ähnlichen Entwicklungen beobachtet werden?

Schober: Das Thema Stiftungen ist in Österreich sehr speziell. Anfang der 1990er Jahre wurde in Wien ein Privatstiftungsgesetz beschlossen, das zum Ziel hatte, Kapital nach Österreich zu holen. Es gab steuerliche Begünstigungen, und die Stiftungen hatten keinen (steuerlichen) Anreiz gemeinnützig tätig zu sein. In den



Dr. Rupert Graf Strachwitz

folgenden Jahren kam es dann auch zu einem Boom an Neugründungen überwiegend eigennütziger Privatstiftungen, mit einem Höhepunkt an Neugründungen im Jahr 2000. In den letzten 4–5 Jahren wurden diese Stiftungen allerdings in der Öffentlichkeit immer kontroverser diskutiert, Steuervorteile in Frage gestellt und diese letztlich schrittweise reduziert. Als Folge wurden und werden vermehrt Stiftungen gelöscht und die Anzahl der Neugründungen geht seit 2007 deutlich zurück. In der breiten österreichischen Öffentlichkeit haben Stiftungen durch diesen stark auf Eigennutz ausgerichteten Fokus ein sehr negatives Image. Mit Stiftungen werden häufig vermögende Personen oder Familien assoziiert, die ihr Geld steuerschonend für ihre Nachkommen oder sonstige Begünstigte in die Stiftung einbringen. Zudem gab es ein paar Skandale, bei denen ebenfalls Stiftungen eine Rolle spielten. In Summe sind dies Rahmenbedingungen, die wenig attraktiv für gemeinnützige Stiftungen sind. Abgesehen davon ist in Österreich das Selbstverständnis, dass der Staat für soziale Agenden zuständig sei und hierfür auch Steuern gezahlt werden, weit verbreitet.

VM: Könnten Sie sich vorstellen, dass Bürgerstiftungen nach diesem Modell auch in Österreich einen entsprechenden Raum ausfüllen?



Dr. Christian Schober (Fotograf: Ludwig Schedl)

Schober: Ohne eine Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen, zugunsten von gemeinnützigen Stiftungen allgemein und Bürgerstiftungen im Speziellen, wird sich an der derzeitigen Lage nichts ändern. Ich bin jedoch auch bei veränderten Rahmenbedingungen skeptisch, ob die Rolle von Bürgerstiftungen in absehbarer Zeit auch nur annähernd eine breite Bedeutung bekommen könnte. Das aufgrund der österreichischen Sondersituation bestehende negative Bild der Stiftung wird sich nicht so schnell verbessern lassen. Zudem müssten wohl attraktive Vorzeigebispiele etabliert werden. Beides wird nicht so rasch gelingen. Es besteht zudem in Österreich keine ausgeprägte Grossspenderkultur und somit fehlt es wohl auch an Druck von dieser Seite.

VM: Wie sieht die Situation in der Schweiz aus?

Lichtsteiner: Trotz der geographischen wie kulturellen Nähe zu den beiden andern Ländern Deutschland und Österreich sieht die Situation in der Schweiz noch einmal anders aus. Auch wir haben, analog zu Deutschland, einen Stiftungssektor, der in den letzten Jahren sehr stark gewachsen ist und der sich gesellschaftsrelevanter Herausforderungen annimmt. Stiftungen unterstützen viele gemeinnützige Projekte und realisieren gute Ideen in Eigenregie. Entsprechend positiv ist analog zu Deutschland auch bei uns das Image des Stiftungssektors. Das Modell der Bürgerstiftung konnte sich hingegen in der Schweiz bis heute (noch) nicht etablieren. Dies mag verschiedene Ursachen haben. Zum einen ist die Dichte an gemeinnützigen Organisationen in der Schweiz bereits sehr hoch. Mit rund 13 000 gemeinnützigen Stiftungen verfügt das Land weltweit über eine der höchsten Stiftungsdichten. Die Stiftungen entsprechen jedoch nur einem Bruchteil der rund 90 000 NPO, die in der Schweiz insgesamt existieren. Die mit Abstand häufigste Rechtsform gemeinnütziger Organisationen ist nach wie vor der Verein. Das bürgerliche Engagement in Form von ehrenamtlichem und freiwilligem Engagement konzentriert sich entsprechend auch primär auf diese Vereine. Drei von vier Stunden der rund 80 000 Vollzeitäquivalente an Freiwilligenarbeit, die in der Schweiz geleistet werden, werden im Rahmen von Vereinsaktivitäten erbracht. Zum anderen verfügt die Schweiz mit seinem basisdemokratisch, stark föderalistisch aufgebauten politischen System über Struktu-



Prof. Dr. Hans Lichtsteiner

ren, die es dem Bürger erlauben, sich gestaltend in die Politik einzubringen. Er kann über Abstimmungen sowie in Gemeindeversammlungen direkt mitbestimmen, wie seine Steuergelder regional wie lokal verwendet werden. Wird diese Mitbestimmung eingeschränkt, finden auch bei uns Ausweichbewegungen in Form von Stiftungsneugründungen statt. Gerade in denjenigen Kantonen, in denen die steuerliche Belastung hoch und die basisdemokratischen Einflussmöglichkeiten auf die Verwendung der Steuergelder gering sind, wurden in den letzten Jahren signifikant häufiger Stiftungen errichtet. Dies zeigt eine Untersuchung, die wir kürzlich an unserem Institut abschliessen konnten.

VM: Wie stehen Sie zur These: «Bürgerstiftungen substituieren und ergänzen Aufgaben der Kommunen. Demzufolge lassen sie sich als Anzeichen für wahrgenommenes Politikversagen verstehen.»?

Strachwitz: Diese These würde ich nicht unterschreiben. Die moderne Gesellschaft baut darauf auf, dass in drei Arenen, dem Staat (auf allen Ebenen), dem Markt und der Zivilgesellschaft die öffentlichen Angelegenheiten kollektiv verhandelt und umgesetzt werden. Die Herausbildung der Zivilgesellschaft als eine dieser Arenen hat schon etwas mit Staatsversagen, ebenso auch mit Marktversagen zu tun. Aber wenn wir den Blick nach vorn richten, kommt es nicht darauf an, einer angeblich allzuständigen Kommune Aufgaben wegzunehmen oder diese zu ergänzen oder zu substituieren. Vielmehr muss grundlegend und unter Beachtung eines

umfassenden Subsidiaritätsprinzips überlegt werden, für welche Aufgaben es eine wirkliche Notwendigkeit gibt und wer welche Aufgabe am besten wahrnehmen kann. An diesen Überlegungen kann und soll auch eine Bürgerstiftung mitwirken, sich dabei aber stets ihrer realen Möglichkeiten bewusst bleiben.

Lichtsteiner: Die Ausführungen von Herrn Graf Strachwitz kann ich nur unterstützen. Grundsätzlich sollte ein Aushandlungsprozess zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft stattfinden, in dem analysiert wird, wer welche Aufgaben am sinnvollsten übernehmen kann. Was ich jedoch momentan – zumindest auf die Schweiz bezogen – feststelle, ist eine Tendenz seitens der öffentlichen Hand, sich auf Grund der knapper werdenden Mittel aus bestimmten Tätigkeitsgebieten zurückzuziehen. Dies passiert sehr oft in Bereichen, wo durch gesellschaftliche Konzepte und Grundwerte begründet die Wahrscheinlichkeit relativ hoch ist, dass die durch den Rückzug des Staates entstehende Versorgungslücke durch gemeinnützige Organisationen wieder aufgefüllt wird. Insofern resultieren vielleicht bestimmte Substitutionsbewegungen weniger aus einem Politikversagen als vielmehr aus einem klaren politischen Kalkül.

VM: Wie sehen Sie das künftige Verhältnis, insbesondere die Aufgabenteilung zwischen Kommunen und Bürgerstiftungen?

Strachwitz: Ganz allgemein von Aufgabenverteilung zu sprechen, wäre wohl eine erhebliche Überschätzung der Kapazitäten einer Bürgerstiftung und würde auch der legitimen Funktion vieler anderer zivilgesellschaftlicher, wirtschaftlicher und staatlicher Akteure nicht gerecht. Überdies zeigen auch die amerikanischen Erfahrungen, dass der Vermögenszuwachs, der der Bürgerstiftung mit der Zeit zu grösseren und verlässlichen Einnahmen verhilft, eine lange Anlaufzeit braucht. Dementsprechend sind die deutschen, maximal 15 Jahre alten Bürgerstiftungen allesamt noch recht klein und finanzieren ihre Aktivitäten so wie viele andere Akteure in der Zivilgesellschaft auch über Spenden, die laufend und mit nicht unerheblichem Aufwand eingeworben werden müssen. Langfristige Aufgaben auf Bürgerstiftungen abzuwälzen, wäre schon von daher, aber auch angesichts der finanziellen Grössenordnungen selbst in kleineren Gemeinden nicht vernünftig. In einigen Fällen

sind Bürgerstiftungen sehr erfolgreich im Zusammenwirken mit der Kommune dort tätig geworden, wo es galt, eine neutrale Instanz zur Unterstützung der Arbeit vieler anderer Organisationen zu schaffen, etwa bei der Einrichtung einer Freiwilligenagentur.

Lichtsteiner: Ich denke, gerade in der Kontinuität und Überschaubarkeit der Bürgerstiftungen liegt auch eine ihrer grossen Stärken. Während ein Verein, basierend auf demokratischen Entscheiden, sich jederzeit neu ausrichten kann – bis hin zur Änderung des Zweckartikels in den Statuten –, bewegen sich Stiftungen in einem engeren Rechtsrahmen. Zwar ist in der Tat die finanzielle Ausstattung vieler Stiftungen nicht so üppig, dass grosse Projekte realisiert werden können. Dank ihrer Rechtsform sowie den im Stiftungsstatut festgelegten Zweckartikeln sind sie jedoch steter in ihrem Handeln. Dank ihrer Berechenbarkeit sind sie prädestiniert, Partner von Kommunen zu werden. Ist der Zweckartikel der Stiftung zudem genügend offen formuliert, so lassen die überschaubare Grösse sowie der regionale Bezug einer (Bürger-)Stiftung nach wie vor genügend Platz für ein gemeinsames Aushandeln von Zielsetzungen und Aktivitäten. Durch die hohe Kongruenz von Zielen und Werten des Stiftungsrates kann dieser Aushandlungsprozess oftmals effizienter und schneller erfolgen als im politischen System. Insofern kann eine Stiftung durchaus einer Kommune auch dazu dienen, durch Auslagerung von Aktivitätsfeldern diese dem politischen Prozess zu entziehen. Damit kann sie schneller und flexibler agieren.

VM: Bürgerstiftungen werden sehr oft als Institutionen gepriesen, in denen die Prinzipien der Demokratie und Selbstbestimmung wieder entdeckt werden. Warum wird dieses Bedürfnis nicht über eine Mitgliedschaft in einem Verein abgedeckt, sondern die neue Rechtsform der Bürgerstiftung gewählt?

Strachwitz: Es schmälert die guten Eigenschaften einer Bürgerstiftung nicht, wenn ich sage, dass dieser Lobpreis nicht berechtigt ist. Stiftungen, auch Bürgerstiftungen, sind keine demokratischen Institutionen, sondern haben dem bei der Gründung formulierten Stifterwillen zu folgen und sind damit Ausfluss von zwei ebenso wichtigen anderen Grundprinzipien unserer Gesellschaft: der Herrschaft des Rechts und den

allgemeinen Bürgerrechten. Das Demokratieprinzip ist sehr viel stärker im Verein verwirklicht. Richtig ist allerdings, dass die Governance-Struktur einer Bürgerstiftung regelmässig breiter angelegt ist und mehr Beteiligten, darunter den Zustiftern, manchmal auch den Spendern und den aktiv Engagierten, grosse Mitsprachemöglichkeiten einräumt. Dadurch wird das zivilgesellschaftliche Prinzip der Partizipation verwirklicht, was sehr zu begrüssen, aber eben doch etwas anderes ist. Es bleibt dabei: Eine Bürgerstiftung ist etwas anderes als etwa ein Bürgerverein oder Spendenparlament. Für alle ist Platz in einer Stadt; sie folgen unterschiedlichen Handlungslogiken, und wer sich mit Zeit oder Vermögenswerten engagieren will, kann sich überlegen, welche ihm gemässer erscheint.



VM: Bürgerstiftungen binden gemeinnütziges Kapital. Wäre es ökonomisch betrachtet nicht sinnvoller, dieses Kapital direkt in konkrete Projekte zu investieren, damit es möglichst schnell positive gesellschaftliche Effekte erzielt?

Strachwitz: Diese Überlegung hat sehr an Aktualität gewonnen, seitdem die Renditen auf Vermögensanlagen so drastisch gefallen sind. Sie betrifft jede Stiftungsgründung und wird im Übrigen schon seit Jahrhunderten diskutiert. In der Tat geht nicht zuletzt aus diesem Grund die Zahl der Neugründungen von Stiftungen aller Art ebenfalls zurück. Aber Stiften hat eben nicht nur mit Ökonomie zu tun. Jeder Stifter, jede Stifterin realisiert dabei, ob in einer eigenen oder in einer Bürgerstiftung, auch ein paar anthropologische Grundkonstanten, die tief in jedem Menschen drinstecken: den Wunsch, etwas zu schenken, den Wunsch, in Erinnerung zu bleiben und den Wunsch, einem Prozess den eigenen Willen aufzudrücken. Mindestens der zweite, wohl aber auch der dritte Wunsch ist über eine Stiftung am ehesten zu verwirklichen. Es ist nicht Aufgabe einer freien Gesellschaft, die vom Menschen ausgeht, diese Verwirklichung zu unterbinden, solange sie nicht anderen Menschen schadet. Dies aber tut eine Stiftungsgründung in aller Regel ja nicht, im Gegenteil.

VM: Erfüllen in Österreich und in der Schweiz andere Organisationstypen dieselbe Funktion wie die Bürgerstiftungen in Deutschland?

Schober: Diese Frage kann ich für Österreich mit Nein beantworten. Es fehlt in Österreich der sonst international übliche gemeinnützige Stiftungssektor nahezu komplett. Damit fehlen auch die Impulse, die von Stiftungen ausgehen (können) weitgehend. NPOs sind vergleichsweise stärker durch Gelder der öffentlichen Hand finanziert und haben entsprechend weniger Möglichkeiten der Finanzierung von (innovativen) Projekten. Das heisst allerdings nicht, dass es in Österreich kein zivilgesellschaftliches Engagement gibt. Die Aktivitäten finden vermehrt in gemeinnützigen Vereinen statt und werden zum Gutteil auch von ehrenamtlicher Arbeit getragen. Der Aufbau von Vermögen in einer Stiftung, dessen Erträge dann eingesetzt werden, ist jedoch aktuell kein Thema.

Lichtsteiner: Wie bereits ausgeführt wird das Feld der Bürgerstiftungen in der Schweiz durch drei Faktoren weitgehend abgedeckt: zum einen ist es das stark basisdemokratisch, durch föderalistische Strukturen geprägte Politsystem, welches die Mitgestaltung des Bürgers in seinem unmittelbaren Umfeld stärker zulässt als in Deutschland und Österreich. Die Diskussionen der Politiker in diesen Ländern, inwieweit das Volk überhaupt fähig ist, sachpolitisch sinnvolle Lösungen zu treffen, muten für uns Schweizer manchmal fast grotesk an. Weiter decken die zahlreichen Vereine und Stiftungen eine Vielzahl von Aktivitätsfeldern ab, denen sich in Deutschland die Bürgerstiftungen annehmen. Und letztlich verfügt die Schweiz auch über sehr viele klassische Stiftungen, die bereits heute gemeinsam eine Region entwickeln und auch mitprägen. Bekanntes Beispiel dafür ist sicherlich die Stadt Basel, wo neben der grossen, dominanten Christoph Merian Stiftung ein ganzes Netzwerk an weiteren kleinen und grösseren Stiftungen besteht, die Projekte jeglicher Art in der Stadt realisieren, vom Kulturtheater über Biodiversität bis hin zur Stadtentwicklung.

VM: Wie schätzen Sie die künftige Entwicklung und auch den langfristigen Stellenwert von Bürgerstiftungen für unsere Gesellschaft ein?

Strachwitz: Auf absehbare Zeit werden Bürgerstiftungen das sein, was sie schon heute sind: eine interessante Variante des bürgerschaftlichen Engagements unter vielen. Sie werden und sollen die klassische Einzelstiftung ebenso wenig verdrängen wie den Verein. Zahlreiche neue Formen, social investments, social entrepreneurship usw., zeigen, dass es einen Bedarf an Optionen und Alternativen gibt. Eine davon ist die Bürgerstiftung. Sie spricht die Bürgerinnen und Bürger an, die langfristig und über das eigene Leben hinaus denken und handeln wollen und die vielleicht früher, wie man so sagte, «ihrer Vaterstadt» etwas zugewendet oder hinterlassen hätten. Viele Vaterstädte haben sich nicht gerade durch optimale Mittelverwendung, Vermögenserhaltung und Treue zum Stifterwillen ausgezeichnet. Hier bietet die unabhängige Bürgerstiftung eine attraktive Alternative. Wenn es ihr gelingt, diese Attraktivität zu festigen und zu erhalten, wird ihr Stellenwert steigen.

Die Gesprächspartner



Rupert Graf Strachwitz/rs@maecenata.eu

Dr. Rupert Graf Strachwitz, Studium und Promotion in Politikwissenschaft. Gründer der Maecenata Management GmbH, ab 2011 geschäftsführender Gesellschafter. Seit 1997 Direktor des Maecenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft. Mitwirkung in Ausschüssen des Deutschen Kulturrates und Vorsitzender des Bundesfachausschusses Kultur der FDP.



Hans Lichtsteiner/hans.lichtsteiner@vmi.ch

Prof. Dr. Hans Lichtsteiner, Studium und Promotion an der Universität Freiburg/CH, seit 2011 Titularprofessor. 1996-2001 Geschäftsleitungsmitglied des Schweiz. Spenglermeister- und Installateur-Verbands. 2002-2006 Geschäftsführer des Schweiz. Verbands der Strassen- und Verkehrsfachleute. Seit November 2006 Direktor Weiterbildung des VMI.



Christian Schober/christian.schober@wu.ac.at

Dr. Christian Schober, Promotion in der Studienrichtung Handelswissenschaften an der WU Wien und zusätzliches Studium in Betriebswirtschaftslehre. Geschäftsführer und Senior Researcher des Interdisziplinären Instituts für Nonprofit Sektor Forschung (NPO-Institut). Seit Januar 2011 Direktor und Senior Researcher des Kompetenzzentrums für Nonprofit Organisationen der WU Wien.

Anzeige



Strategie- und Organisationsberatung
Coaching, Leitungsmandate
Qualitätsmanagement
Forschung und Evaluation
Schulung und Lehre



«Alles klar?»

socialdesign ag ist eine inhabergeführte Beratungsfirma mit Sitz in der Schweiz. Mit massgeschneiderten Dienstleistungen beraten wir Nonprofit-Organisationen, Politik und Verwaltung sowie Unternehmen.

- Ihre Leistungsverträge optimieren
- Die internen Abläufe klären
- Die Strategie definieren
- Ein Projekt evaluieren
- Ihr Qualitätsmanagement entwickeln

socialdesign ag · Kornhausplatz 12 · 3011 Bern · T +41 31 310 24 80
www.socialdesign.ch · info@socialdesign.ch

socialdesign
sozial. kompetent.

Stiftungen

Das Zusammenspiel von Wirtschaft, Politik und Stiftungen

Martin Blickenstorfer

Die Schweiz wird oft als Stiftungsparadies gepriesen, und die Stiftungszahlen bestätigen dies im internationalen Vergleich. Es ist jedoch verhältnismässig wenig darüber bekannt, welche Faktoren das Entstehen gemeinnütziger Stiftungen begünstigen bzw. hemmen und wie diese wirken. Der vorliegende Beitrag fokussiert sich auf den Schweizer Kontext. Zunächst wird ein Modell der relevanten ökonomischen und politischen Einflussfaktoren der Stiftungsaktivität entwickelt und dieses anschliessend empirisch überprüft. Die Ergebnisse der Untersuchung bieten Einblicke in die für Stifter relevante wirtschaftliche und institutionelle Anreizstruktur und liefern wertvolle Hinweise hinsichtlich der Weiterentwicklung des Stiftungsstandortes Schweiz mit Blick in die Zukunft.

Die Bedeutung des Stiftungssektors

Als Katalysatoren lokaler und internationaler Entwicklung, Träger von sozialen Institutionen wie Krankenhäusern oder Förderer von Kunst und Kultur spielen Stiftungen in modernen westlichen Zivilgesellschaften eine wichtige Rolle. Dies äussert sich nicht nur in den vielfältigen Tätigkeitsbereichen, in denen die Organisationen aktiv sind, sondern auch in den stetig wachsenden Stiftungszahlen der letzten Jahrzehnte. Die Bedeutung der Stiftung widerspiegelt sich jedoch nur ungenügend in der Literatur, bleibt doch diese Organisationsform die am wenigsten erforschte der drei klassischen Rechtsformen für Schweizer Nonprofit-Organisationen (NPO), zu denen neben der Stiftung auch der Verein und die Genossenschaft zählt.

Das Comparative Nonprofit Sector Project (CNP) der Johns Hopkins Universität, das eine Grundlage für die weltweite Erfassung und Vergleichbarkeit des Nonprofit-Sektors geschaffen hat, macht durch seine länderübergreifende Perspektive deutlich, dass beträchtliche Unterschiede zwischen den nationalen

Nonprofit-Sektoren bestehen, sowohl in Bezug auf die Grösse des Sektors als solches, gemessen an seinem Output oder an den Beschäftigten, wie auch hinsichtlich der Vielfalt und Ausprägung der verschiedenen Organisationen, die den Nonprofit-Sektor bilden. Auch wenn das CNP nicht explizit auf Stiftungen fokussiert, fällt auf, dass auch die Ausprägung der Stiftungssektoren im internationalen Vergleich stark variiert. Dies bestätigt ein weiteres, ausschliesslich den Stiftungen gewidmetes, komparatives Forschungsprojekt, Visions and Roles of Foundations in Europe. Die Ergebnisse der Untersuchung ermöglichen eine systematische Klassifikation von Stiftungen aufgrund ihres Rollenverständnisses innerhalb des Dritten Sektors und dem politischen Umfeld, in welchem sie tätig sind. Auch diese komparative Forschungsarbeit bringt deutlich zum Ausdruck, dass sich die Stiftungssektoren international ganz unterschiedlich entwickelt haben, ohne jedoch systematische Erklärungsansätze liefern zu können, weshalb diese Unterschiede bestehen.¹

Eine länderübergreifende Studie für den deutschsprachigen Raum, die am VMI durchgeführt wurde, bietet erstmals einen systematischen Einblick in die treibenden Faktoren, die hinter der Errichtung gemeinnütziger Stiftungen stehen. Die Erscheinungsform des Dritten Sektors ist das Abbild seiner historischen Entwicklung und entsprechend reflektieren seine konstituierenden Organisationen die rechtlichen, politischen, (makro-)ökonomischen sowie soziokulturellen und demografischen Gegebenheiten eines Landes.² So zeigen die Ergebnisse der Studie, dass ein Stiftungssektor auf der politisch-institutionellen Ebene etwa durch die stiftungsrechtliche Regulierungsdichte, die Rechtssicherheit oder auch die Herrschaftsform geprägt ist. Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene sind ein Mindestmass an gesellschaftlichem Wohlstand sowie stabile wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen, die diesen Wohlstand

zu sichern vermögen, als wichtige Voraussetzungen für eine rege Stiftungstätigkeit zu nennen. Schliesslich sind landesspezifische kulturelle und soziodemografische Muster (z.B. die Häufigkeit von Erbschaften sowie die Altersstruktur der Bevölkerung) auszumachen, welche die gemeinnützige Stiftungsaktivität begünstigen.³

Stiftungen spielen in der Schweiz als zweithäufigste Rechtsform von Nonprofit-Organisationen eine besonders wichtige Rolle. Aktuell zählt die Schweiz rund 12 700 gemeinnützige Stiftungen.⁴ Was sich im internationalen Vergleich bereits in absoluten Zahlen eindrücklich liest, bedeutet in Bezug auf die Dichte (Stiftungen im Verhältnis zur Einwohnerzahl) sogar einen Spitzenwert. Wie die erwähnte komparative Studie bestätigt, haben sowohl das im Vergleich zu den meisten Ländern äusserst liberal ausgestaltete Stiftungsrecht sowie lang anhaltende hohe wirtschaftliche und politische Stabilität ganz wesentlich zur positiven Entwicklung des Schweizer Stiftungsektors beigetragen. Interessanterweise bestehen aber auch innerhalb der Schweiz erhebliche Unterschiede bezüglich der Verbreitung von Stiftungen. So variiert die Stiftungsdichte zwischen den 26 Kantonen beinahe um den Faktor sechs, wobei im Kanton Aargau die geringste Stiftungsdichte (0.79 Stiftungen je 1000 Einwohner) zu beobachten ist, während Basel-Stadt (4.61) den höchsten Wert aufweist.

Trotz ihrer Erfolgsgeschichte bleiben also die Stiftungen auch im Schweizer Kontext erstaunlicherweise schlecht dokumentiert. So ist beispielsweise wenig darüber bekannt, inwiefern die günstigen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen der letzten Jahrzehnte die gemeinnützige Stiftungsaktivität beeinflusst haben und welche Rolle dabei die föderalistische Struktur der Schweiz und das eng damit verbundene Subsidiaritätsprinzip spielen. Gerade in dieser Hinsicht bietet die Schweiz ein interessantes Test-Umfeld, da die ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen von Kanton zu Kanton unterschiedlich ausgestaltet sind. Vor diesem Hintergrund fokussiert der vorliegende Beitrag auf den Stiftungsstandort Schweiz und stellt ein Modell vor, das die Anreizstruktur der ökonomischen und politischen Rahmendbedingungen hierzulande abbildet und deren Einfluss auf die gemeinnützige Stiftungsaktivität aufzeigt. Die abgeleiteten Hypothesen

werden anhand einer Vollerhebung für die 26 Schweizer Kantone aufgrund öffentlich verfügbarer Sekundärdaten empirisch überprüft. Die gewonnenen Erkenntnisse werden anschliessend diskutiert und Empfehlungen für die Stiftungspraxis abgeleitet.

Wer stiften will, muss haben

Wie das Schweizerische Zivilgesetzbuch festhält, das in den Artikeln 80 bis 89a die stiftungsrechtlichen Grundlagen der Schweiz regelt, bedarf es «[z]ur Errichtung einer Stiftung [...] der Widmung eines Vermögens für einen besondern Zweck».⁵ Im Gegensatz zu mitgliedschaftlich strukturierten Organisationen wie dem Verein oder der Genossenschaft, bei denen das Mitglied bzw. der Genossenschafter bereits mit vergleichsweise kleinen Beträgen (dem Mitgliederbeitrag) an der Zweckerfüllung der Organisation teilhaben kann, erfordert die Errichtung einer Stiftung substantiellere materielle Einlagen. Auch wenn das Schweizer Stiftungsrecht formal kein Mindestkapital für eine Stiftungserrichtung vorsieht, empfiehlt die Stiftungsaufsicht in der Praxis einen Mindestbetrag von 50 000 Schweizer Franken, um eine sinnvolle Verwirklichung des Stiftungszwecks sicherzustellen. Empirische Studien zeigen, dass wohlhabende Leute nicht nur eine höhere Spendenneigung aufweisen als mittelständische Personen, sondern sie stellen auch einen Grossteil der Stifter. Zudem wirkt zusätzliches Einkommen oder ein plötzlicher Vermögenszuwachs oft als Auslöser für die Errichtung einer Stiftung.⁶ Die Errichtung einer Stiftung erfordert demnach ein gewisses Wohlstandsniveau, über das nicht alle sozialen Schichten verfügen. Aufgrund der genannten empirischen Befunde liegt zudem die Vermutung nahe, dass philanthropisches Engagement in Form von Stiftungen das Ergebnis von Verteilungsunterschieden im ruhenden Kapital (Vermögen) ist. Dies lässt sich auch dahingehend interpretieren, dass gemeinnützige Stiftungen umso gefragter sind, je ungleicher das Volkvermögen in der Bevölkerung verteilt ist, da sie auch eine Umverteilungsfunktion von wohlhabenden zu weniger privilegierten Schichten der Gesellschaft wahrnehmen. Abbildung 1 zeigt diesen mittelstarken positiven Zusammenhang zwischen Vermögensverteilung und Stiftungsdichte für ausgewählte europäische Länder sowie die Vereinigten Staaten ($r=0.46$, $p < 0.05$).

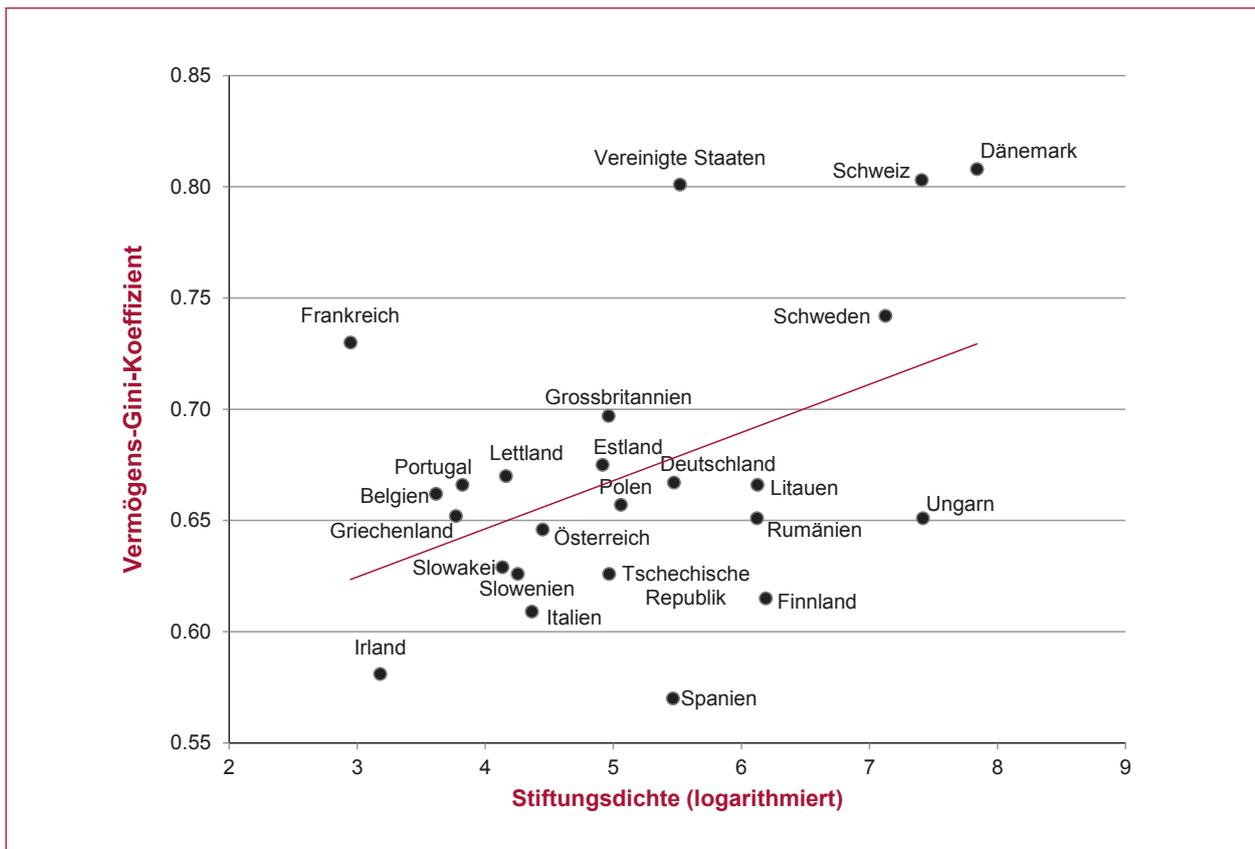


Abbildung 1: Zusammenhang von Stiftungsdichte und Vermögensverteilung im internationalen Vergleich⁷

Die in Abbildung 1 dargestellte Vermögensverteilung ist jedoch nur bedingt geeignet, um die für die Errichtung einer Stiftung relevante Wohlstandssituation zu erfassen, da die gesamte Vermögensverteilung in einzelnen Ländern von unterschiedlich verteilten Vermögenskomponenten beeinflusst wird. So herrscht etwa in Spanien eine hohe Ungleichverteilung in Bezug auf das Geldvermögen, gleichzeitig ist aber das Immobilienvermögen eher egalitär verteilt, so dass der Wert des Vermögens-Gini insgesamt auf eine vergleichsweise gleichmässige Vermögensverteilung hindeutet.

Gemeinnützige Stiftungsaktivität scheint aber eine deutlich dynamischere Komponente aufzuweisen, worauf die Verbindung zwischen Marktentwicklung und Stiftungen hindeutet. So lässt sich die parallele Entwicklung des Swiss Market Index (SMI) und der jährlich neu errichteten gemeinnützigen Stiftungen so interpretieren, dass mit der unternehmerischen Tätigkeit erst die notwendigen Mittel erwirtschaftet werden müssen, die philanthropisches Engagement in Form von Stiftungen überhaupt erst möglich machen.

Insofern sind Stiftungserrichtungen eher als Ergebnis von Wohlstandsunterschieden im fließenden Kapital (Einkommen) zu sehen. Aber auch für die eigentliche Zweckerfüllung spielt eine günstige Marktentwicklung eine wichtige Rolle: da die meisten Stiftungen auf unbestimmte Dauer errichtet werden und das Stiftungsvermögen in den allermeisten Fällen für die Zweckerfüllung unantastbar bleibt, sind die meisten Stiftungen (allen voran Förderstiftungen) auf eine regelmässige und angemessene Rendite auf ihrem Stiftungskapital angewiesen, einerseits, um das Stiftungskapital zu erhalten, andererseits aber auch, um aus den auf dem Kapitalmarkt erwirtschafteten Erträgen ihre Aktivitäten bestreiten zu können.

Steuerersparnis als Stiftermotiv

Bis heute existieren nur wenige empirische Forschungsbeiträge, die sich mit den spezifischen Motiven befassen, die jemanden zur Errichtung einer gemeinnützigen Stiftung bewegen. Aus den Stifterstudien aus Deutschland und der Schweiz geht hervor, dass Stiftermotive grösstenteils kongruent sind mit den

Motiven von Spendern.⁸ So ist es selten ein einzelnes Motiv, sondern vielmehr ein Bündel von Motiven, das potenzielle Philanthropen bei der Errichtung einer Stiftung massgeblich leitet. Während es kaum möglich ist, eine abschliessende Liste zusammenzustellen, unterscheidet die Literatur zwei Hauptkategorien von Motiven, nämlich die altruistischen und die eigennützigen Motive, wobei die beiden genannten Kategorien die Extrempunkte eines Kontinuums darstellen. Als altruistische Motive gelten etwa die Identifikation mit einem Zweck, das Verantwortungsbewusstsein gegenüber Mitmenschen oder der Wunsch, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Als Beispiele eigennütziger Motive sind Schuldgefühle wegen der eigenen, privilegierten Situation, Selbstverwirklichung oder Steuervorteile zu nennen.

Zahlreiche Autoren räumen ein, dass Eigennutz als eine Komponente der Spender- oder Stiftermotivation durchaus eine Rolle spielen kann. So kann beispielsweise das Prestige motivierend wirken, das eine Person geniessen kann, wenn sie als der philanthropischen Elite zugehörig betrachtet wird, denn Stiften ist schliesslich ein gesellschaftlich sichtbarer Akt. Einige wenige Autoren vertreten wesentlich extremere Positionen und argumentieren, dass Eigennutz gar das dominierende Motiv hinter philanthropischen Aktivitäten sei und ein Grossteil der gemeinnützig eingesetzten Mittel ohnehin wiederum gut situierten sozialen Schichten zugutekäme.⁹ Dennoch berücksichtigen die meisten Beiträge lediglich die altruistischen Aspekte hinter dem philanthropischen Engagement. Dass dies gerade in empirischen Forschungsbeiträgen betont wird, erstaunt nicht und ist dem Phänomen der sozialen Erwünschtheit zuzuschreiben, liegt es doch jedem Individuum nahe, die altruistischen Motive hinter seinem philanthropischem Engagement hervorheben zu wollen. In der Realität ist jedoch Altruismus kaum das einzige relevante Motiv hinter gemeinnützigem Handeln, und eigennützige Komponenten sind ebenfalls zu berücksichtigen.

Dabei gilt es insbesondere das Motiv der Steuervorteile genauer zu betrachten, das in der Nonprofit-Literatur im Zusammenhang mit dem Spendenverhalten schon verschiedentlich diskutiert wurde. Wie Studien klar zeigen, beeinflussen Überlegungen zur Steuerersparnis das Spendenverhalten durchaus. So planen Spender aufgrund ihrer Erwartungen bezüglich

der zukünftigen Entwicklung des Steuersatzes ihre Spendenaktivitäten so, dass sie in Jahren mit besonders hoher Steuerlast eher spenden oder ihr Spendenvolumen über mehrere Jahre verteilen, um über eine längere Periode von Steuervergünstigungen profitieren zu können. Die Befunde nähren die Vermutung, dass Überlegungen zu den steuerlichen Rahmenbedingungen auch potenzielle Stifter in der Schweiz leiten. Aufgrund der föderalistischen Struktur des Landes werden die Steuern auf nationaler, kantonaler und kommunaler Ebene erhoben. Auf Bundesebene sind für Zuwendungen an gemeinnützige Organisationen Abzüge bis zu 20 Prozent des steuerbaren Einkommens vorgesehen, und den Kantonen steht es frei, diesen Anteil im Rahmen der auf kantonalen Ebene erhobenen Steuern zu erhöhen bzw. zu senken. Die überwiegende Mehrheit (22 der 26 Kantone) hat an diesen 20 Prozent festgehalten, während der Kanton Basel-Landschaft die Steuerabzugsfähigkeit auf 100 Prozent erhöht und drei Kantone diese auf zehn Prozent oder weniger gesenkt haben. Dennoch birgt diese Abzugsfähigkeit insbesondere im Kontext von Stiftungen ein nicht zu unterschätzendes Steuersparpotenzial, zumal es sich bei einer Stiftungserrichtung im Vergleich zu einer typischen Geldspende um beträchtliche Beträge handelt. Diese substanziellen steuerlichen Anreize in Bezug auf das Einkommen stützen wiederum die oben diskutierte Annahme, dass ausgeprägte gemeinnützige Stiftungsaktivität vielmehr mit Wohlstandsunterschieden im fließenden Kapital zu tun hat als mit Differenzen in der Vermögensausstattung, da die Vermögenssteuer in der Schweiz kaum einen nennenswerten Anreiz zur Steuerersparnis bietet. Aus diesen Erläuterungen geht hervor:

♦ *Hypothese 1: Je höher die Steuerbelastung, desto höher ist die Stiftungsdichte in einem Kanton.*

Da zum einen die Steuerlast, absolut betrachtet, mit steigendem Einkommen zunimmt und zum anderen aufgrund der Steuerprogression auch die relative Steuerbelastung mit höherem Einkommen wächst, erfolgt daraus:

♦ *Hypothese 2: Der Effekt von Hypothese 1 ist umso stärker, je höher das Einkommen in einem Kanton ist.*

Stiftungen und Herrschaftsform

Als Ausdruck eines liberalen Gesellschaftsverständnisses und eines ausgeprägten Gefühls von Eigenverantwortung finden gemeinnützige Stiftungen unter einer demokratischen Herrschaftsform, welche diese Werte fördert, die günstigsten Bedingungen für ihre Entwicklung vor. Im Gegensatz dazu zeigen diverse Beispiele aus der Geschichte, dass solche privaten, gemeinnützigen Initiativen totalitären Regimes eher ein Dorn im Auge waren. Dabei ist ein totalitäres Regime nicht grundsätzlich ein Hinderungsgrund für die Entwicklung des Stiftungswesens, sondern vielmehr die häufige Neigung der Zentralmacht in das operative Geschäft der Stiftungen einzugreifen. So wurden etwa im Heiligen Römischen Reich unter Joseph II. die Vermögen privater Stiftungen konfisziert und unter staatliche Verwaltung gestellt. Etwa zur selben Zeit wurden in Frankreich mit dem Le Chapelier-Gesetz dem Staat das Monopol über gemeinnützige Aktivitäten zugesprochen und Stiftungen und andere Organisationsformen wie Zünfte faktisch verboten. Ähnliches geschah in Deutschland und Österreich im Dritten Reich, als zahlreiche Stiftungen, allen voran solche mit religiösen und insbesondere jüdischen Verbindungen, verboten und ihre Vermögen enteignet wurden. Während das Stiftungswesen in der BRD nach dem zweiten Weltkrieg eine regelrechte Renaissance erlebte, fand es in der DDR weiterhin ein stiftungsfeindliches Klima vor: von der Zentralregierung als Reliquien des Kapitalismus verteufelt, wurden

Stiftungen als private Organisationsform nicht toleriert, zahlreiche von ihnen aufgelöst und ihr Vermögen der Planwirtschaft entsprechend sozialen Zwecken zugeführt.

Im Gegenzug zeigen sich demokratische Herrschaftsformen als fruchtbarer Nährboden für die Entwicklung eines dynamischen Stiftungssektors, kommen doch in einer gelebten Demokratie genau die Aspekte zum Tragen, die für die Entwicklung des Stiftungswesens so wichtig sind. Beispielsweise der in der Schweiz gelebte Föderalismus aber auch das hierzulande wie in Deutschland stark verankerte Subsidiaritätsprinzip sind Elemente, die den Pluralismus fördern. Gemeinnützige Stiftungen sind Ausdruck eben dieser Vielfältigkeit, und nicht wenige von ihnen setzen sich besonders für diesen Zweck ein. Umgekehrt ist der Pluralismus ein wichtiger Katalysator, indem er die Demokratie stärkt und weiterentwickelt.

Stiftungen als Reaktion auf fehlende direkte Demokratie

Stiftungen wird oft eine redistributive Rolle zugeschrieben, indem sie durch ihre Aktivitäten Wohlstand von gut situierten Gesellschaftsschichten hin zu weniger wohlhabenden sozialen Schichten umverteilen. Ob Stiftungen diese Funktion tatsächlich effizienter erfüllen können als der Staat, wird in der Literatur teilweise in Frage gestellt. Aus normativer Sicht kann argumentiert werden, dass die Steuerzahlung die bequemste Art des philanthropischen Engagements ist:



Ein reiner Altruist, der aus «seiner eigenen» Stiftung keinen persönlichen Nutzen zieht, überliesse es damit der öffentlichen Hand, seine Steuerzahlungen im besten Interesse der Öffentlichkeit einzusetzen. Tatsächlich zeigen auch verschiedene empirische Untersuchungen aus der Schweiz und den USA, dass Bürger durchaus bereit sind, ihren Beitrag zur Bereitstellung öffentlicher Güter zu leisten, sofern sie im politischen Entscheidungsfindungsprozess mitreden können bzw. über die notwendigen Instrumente verfügen, um die von der Politik getroffenen Entscheidungen zu kontrollieren und, sofern es die Mehrheit für nötig hält, zu korrigieren. Übertragen auf das Stiftungswesen bedeutet dies, dass es für potenzielle Philanthropen am einfachsten ist, ihre fälligen Steuern zu bezahlen und darauf zu vertrauen, dass der Staat die anstehenden Herausforderungen im Zusammenhang mit sozialer Ungerechtigkeit, Förderung des Gemeinwohls sowie anderen öffentlichen Gütern möglichst effizient angehen wird. Dies unter der Voraussetzung, dass er als Steuerzahler über die notwendigen direktdemokratischen Instrumente verfügt, um nötigenfalls korrigierend einzugreifen, falls die Steuergelder nicht dem intendierten Zweck entsprechend verwendet werden. Falls dem potenziellen Philanthropen keine bzw. nur ungenügende direktdemokratische Rechte zustehen, wird er es hingegen vorziehen, die Angelegenheit in die eigenen Hände zu nehmen und eine gemeinnützige Stiftung zu errichten, wobei er dann den genauen Zweck seiner Stiftung sowie das Ausmass an finanziellen Mitteln, die er dafür aufbringen möchte, selber festlegen und sich sogar aktiv in die Umsetzung des Stiftungszwecks einbringen kann. Aus diesen Überlegungen folgt:

- ♦ *Hypothese 3: Je ausgeprägter die direktdemokratischen Rechte in Bezug auf öffentliche Ausgaben sind, desto geringer ist die Stiftungsdichte in einem Kanton.*

Ähnlich wie bei Hypothese 2 liegt die Vermutung nahe, dass Bürger ein umso grösseres Interesse haben, bei den öffentlichen Ausgaben mitreden zu können, je höher der fällige Steuerbetrag ist, den sie dem Fiskus abzuliefern haben. Daraus ergibt sich:

- ♦ *Hypothese 4: Der Effekt von Hypothese 3 ist umso stärker, je höher die Steuerbelastung in einem Kanton ist.*

Modell und Datengrundlage

Im Folgenden wird das aus den bisherigen Überlegungen entwickelte Modell vorgestellt, das es ermöglichen wird die formulierten Hypothesen 1 bis 4 im Kontext der 26 Schweizer Kantone empirisch zu testen.

♦ *Abhängige Variable*

Mit dem vorgestellten Modell sollen die Einflüsse von ökonomischen und politischen Einflussfaktoren auf die Verbreitung von gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz untersucht werden. Um diesen Sachverhalt zu messen scheint die Stiftungsdichte (SD), definiert als die absolute Anzahl gemeinnütziger Stiftungen je 1000 Einwohner in einem Kanton, ein angemessener Indikator zu sein. Die Datengrundlage dafür liefert der Schweizer Stiftungsreport 2012.¹⁰

♦ *Unabhängige Variablen*

Wie oben erläutert, sind Stiftungserrichtungen eng an die Entwicklung der Wirtschaft gekoppelt, und so wäre das Bruttoinlandprodukt (BIP) die naheliegende Kenngrösse, um dies im Modell zu berücksichtigen. Bis vor kurzem war das Netto-Volkseinkommen der einzige Indikator aus der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung, der auf kantonaler Ebene erhoben wurde, und dient im vorliegenden Fall als guter Indikator für das kantonale BIP. Um die entsprechenden Werte für die Kantonsgrösse zu kontrollieren, wird das Netto-Volkseinkommen pro Kopf in das Modell aufgenommen, um die oben diskutierte Einkommenskomponente der Stiftungsaktivität abzubilden. Die Datengrundlage bilden die neuesten beim Bundesamt für Statistik (BfS) verfügbaren Zahlen aus dem Jahr 2005, die logarithmiert wurden, um der erheblichen Varianz in der Höhe des kantonalen Netto-Volkseinkommens Rechnung zu tragen.

Um die Wirkung der Steuern auf die Stiftungsaktivität zu messen, wird ein kombinierter Index der Einkommens- und Vermögenssteuerbelastung pro Kanton als Variable eingeführt, wobei die Basis des Indizes der durchschnittlichen Steuerbelastung in den 26 Schweizer Kantonen entspricht. Die neuesten verfügbaren Daten, ebenfalls vom BfS, stammen aus dem Jahr 2006, da diese Kennzahl mit der Einführung des neuen Finanzausgleichs zwischen den Kantonen für die Berechnung weiterer Indikatoren obsolet geworden ist und deshalb nicht mehr erhoben wird.

Schliesslich muss die Möglichkeit der direktdemokratischen Intervention durch die Bürger im Modell berücksichtigt werden. Dabei liegt der Fokus, wie dargelegt, nicht auf den direktdemokratischen Rechten allgemein, sondern auf denen, die auf die öffentlichen Ausgaben abzielen. Demzufolge fliesst der von Stutzer/Frey (2000) entwickelte Index der Finanzreferendumsrechte als dritte unabhängige Variable in das Modell mit ein. Der Index ist dabei ein Mass für die Hürden, die ein Bürger zu überwinden hat, um im jeweiligen Kanton ein Finanzreferendum zu ergreifen und misst beispielsweise, wie gross die Anzahl der dazu benötigten Unterschriften ist (je kleiner desto besser), die Zeitspanne, in der diese Unterschriften gesammelt werden müssen (je länger desto besser) sowie der Minimalbetrag des beschlossenen Ausgabeplans, der angefochten werden soll (je geringer desto besser). Der Index weist für jeden Kanton einen Wert zwischen 1 und 6 aus, wobei höhere Indexwerte geringere Referendumshürden und somit stärker ausgeprägte direktdemokratische Rechte in Bezug auf die öffentlichen Ausgaben bedeuten.

Um die in Hypothesen 2 und 4 unterstellten moderierenden Effekte zu berücksichtigen, werden die Interaktionsterme durch Multiplikation der relevanten Einflussgrössen gebildet und als zusätzliche Variablen in das Modell aufgenommen.

Resultate der Untersuchung

Tabelle 1 fasst die Resultate der Modellschätzung zusammen. Die dargestellten Werte entsprechen den standardisierten Beta-Koeffizienten, womit sich die verschiedenen Zusammenhänge in der Stärke unmittelbar miteinander vergleichen lassen. Die Ergebnisse zeigen, dass das Netto-Volkseinkommen einen statistisch hochsignifikanten positiven Einfluss auf die Stiftungsdichte ausübt. Die Variable vermag alleine bereits über 40 Prozent der Varianz zu erklären, wie Modell 1 zeigt. Der entsprechende Beta-Wert erweist sich auch als sehr stabil, wenn schrittweise weitere Variablen mit in das Modell aufgenommen werden. Die Stiftungsaktivität scheint demnach tatsächlich eher ein Einkommens- als ein Vermögenseffekt zu sein: Die Modellschätzungen unter Einbezug verschiedener Indikatoren für die Vermögenslage und -verteilung in den Kantonen haben gezeigt, dass die Veränderungen im ruhenden Kapital keinen signifikanten Einfluss auf

die Stiftungsdichte offenbaren und widersprechen somit der verbreiteten Meinung, dass substantielle Vermögen eine Hauptvoraussetzung für die Errichtung gemeinnütziger Stiftungen sind.

Wie die Resultate zeigen, hat die Steuerbelastung ebenfalls einen signifikant positiven Einfluss auf die Stiftungsdichte, was Hypothese 1 bestätigt. Diese zweite unabhängige Variable trägt weitere rund zehn Prozent zum Erklärungsgehalt des Modells bei. Dadurch, dass die Einkommenssteuer den eigentlich Anreiz zur Steuerersparnis bietet, kann weiter die Vermutung erhärtet werden, dass die Stiftungsaktivität primär das Produkt von Wohlstandsunterschieden im fließenden Kapital ist.

Im Modell 3 wird nun das Finanzreferendumsrecht mitberücksichtigt. Wie die Ergebnisse in Tabelle 1 verdeutlichen, kann auch die in Hypothese 3 unterstellte dämpfende Wirkung von direktdemokratischen Rechten auf die Stiftungsdichte bestätigt werden. Auch diese Variable erhöht den Erklärungsgehalt des Modells um weitere zehn Prozent. Zudem kann festgehalten werden, dass der Effekt der Steuerbelastung und des Finanzreferendumsrechts in etwa gleich stark wirken und auch bei Berücksichtigung zusätzlicher Einflussfaktoren im Modell stabil bleiben.

Die Betrachtung der vermuteten moderierenden Effekte zeigt, dass sich die verstärkende Wirkung der Einkommenshöhe auf den positiven Einfluss der Steuerbelastung statistisch nachweisen und Hypothese 3 sich somit bestätigen lässt. Der zweite, in Hypothese 4 postulierte Effekt, die verstärkte Wirkung des Finanzreferendumsrechts bei zunehmender Steuerbelastung bestätigt sich in der Tendenz, lässt sich aber knapp nicht als statistisch signifikant belegen.

Implikationen

Mit einer Erklärungskraft von über 70 Prozent vermag das Gesamtmodell offenbar relevante ökonomische und politische Einflussfaktoren der Stiftungsaktivität zuverlässig abzubilden. Weitere unternommene Schätzungen des Modells für die Jahre 2000 und 2005 bestätigen die erläuterten Befunde und unterstreichen somit die Robustheit des Modells, wobei die Fehlermarge mit der Zeit abzunehmen scheint.

Die Ergebnisse weisen deutlich darauf hin, dass das Einkommen ein massgeblicher Treiber der gemeinnützigen Stiftungsaktivität in der Schweiz ist. Dies

Unabhängige Variable	Abhängige Variable: Stiftungen pro Einwohner				
	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5
Netto-Volkseinkommen	0.66***	0.80***	0.86***	0.91***	0.92***
Steuerbelastung		0.36*	0.37*	0.32*	0.29*
Finanzreferendumsrechte			- 0.32*	- 0.32*	- 0.38**
<i>Interaktionseffekt Steuerbelastung x Netto-Volkseinkommen</i>				0.29*	0.26*
<i>Interaktionseffekt Steuerbelastung x Finanzre- ferendumsrechte</i>					0.20
N	26	26	26	26	26
R ²	0.44	0.55	0.65	0.72	0.76
Korrigiertes R ²	0.41	0.51	0.60	0.67	0.70

***, **, * = statistisch signifikant auf dem 99.9, 99 und 95%-Niveau

Tabelle 1: Modellschätzungen für die Einflussfaktoren der Stiftungsdichte (standardisierte Beta-Koeffizienten)

zeigt nicht nur der direkte positive Einfluss der entsprechenden Variablen im Modell, sondern auch die Wirkung des vom Einkommen ausgehenden Steueroptimierungseffekts, der primär durch die im Vergleich zu den Vermögenssteuern vergleichsweise hohen Einkommenssteuern hervorgerufen wird. Insofern liegt hier ein wichtiger Anknüpfungspunkt für den Gesetzgeber, der für die Förderung des philanthropischen Engagements nicht nur über die stiftungsrechtlichen, sondern auch durch attraktive steuerliche Rahmenbedingungen Anreize für die Errichtung gemeinnütziger Stiftungen schaffen kann. Dabei ist nicht bloss an die reine Höhe von Steuerabzügen zu denken, sondern auch an die damit verbundenen Zeitfristen. So ist beispielsweise an das Modell der so genannten Kapitalstockspende nach deutschem Vorbild zu denken, die es dem potenziellen Stifter ermöglichen würde, bei substanziellen Beiträgen zugunsten der Gemeinnützigkeit die Steuerabzüge über mehrere Jahre geltend zu machen.

Die Resultate der Untersuchung stützen die oben erläuterten Erkenntnisse aus der Forschung, wonach die Bürger in einer Demokratie bei der Bereitstellung öffentlicher Güter mitreden wollen, wofür und in welchem Umfang Ausgaben getätigt werden. Aufgrund der hier präsentierten Ergebnisse lässt sich folgern, dass

diese Mitspracherechte in einigen Kantonen noch unzureichend ausgebaut sind, und die Bürger es bevorzugen, mit einer Stiftung ihren Beitrag an das Gemeinwohl selber in die Hand zu nehmen. Insofern lassen sich Stiftungen auch als Misstrauensvotum gegenüber der Ausgabenpolitik der öffentlichen Hand interpretieren.

Fazit

Genauso wie Vereine und Verbände übernehmen Stiftungen wichtige Funktionen in modernen Zivilgesellschaften, indem sie ergänzend zu Staat, Markt und Gemeinschaft in unterschiedlichsten Bereichen substanzielle und wertvolle Beiträge an das Gemeinwohl leisten. Insofern ist die Öffentlichkeit an einem leistungsfähigen Stiftungssektor interessiert. Die Erkenntnisse aus der eingangs erwähnten komparativen Studie sowie Ergebnisse der hier präsentierten Untersuchung zeigen klar, dass der Staat und die Öffentlichkeit die Möglichkeit besitzen, durch die Festlegung der institutionellen Rahmenbedingungen wichtige Anreize für die Errichtung gemeinnütziger Stiftungen zu setzen und somit die Entwicklung des Stiftungssektors zu beeinflussen und weiterzuentwickeln. Auch wenn sie aktuell als einer der attraktivsten Stiftungsstandorte gilt, wäre es für die Schweiz fatal, sich auf ihren Lorbeeren auszuruhen. Mehrere

Länder Europas, darunter einige mit etablierten Stiftungssektoren wie etwa Deutschland, Liechtenstein oder Luxemburg, haben bereits Stiftungs- oder Philanthropie-Strategien für die Zukunft verabschiedet und bemühen sich, ihre Attraktivität als Standorte für philanthropisches Engagement zu wahren bzw. weiter auszubauen. Entsprechend muss auch die Schweiz ihre Bemühungen intensivieren, will sie weiterhin auf die Stiftungen und ihren wertvollen Beitrag zu einer dynamischen und leistungsstarken Zivilgesellschaft zählen. Die Resultate der hier präsentierten Studie zeigen einige zentrale Wirkungsmechanismen auf und liefern erste Hinweise, in welche Richtung die Bestrebungen gehen sollten.

Fussnoten

- ¹ Vgl. Salamon et al. 1999; Salamon & Sokolowski 2004.
- ² Vgl. DiMaggio & Anheier 1990.
- ³ Vgl. Blickenstorfer 2013.
- ⁴ Vgl. Eckhardt et al. 2012.
- ⁵ Bundeskanzlei 2013.
- ⁶ Vgl. Helmig & Hunziker 2007; Ostrower 1997; Sargeant 1999; Timmer 2005.
- ⁷ Eigene Darstellung, Daten aus Bundesverband Deutscher Stiftungen 2012; Davies et al. 2009, Appendix V; Eckhardt et al. 2012; Foundation Center 2012; Hopt et al. 2009 sowie Schneider et al. 2010.
- ⁸ Vgl. Helmig & Hunziker 2007; Timmer 2005.
- ⁹ Vgl. Anheier & Daly 2007; Odendahl 1990; Ostrower 1997; Prewitt 1999.
- ¹⁰ Vgl. Eckhardt, et al. 2012.

Anzeige



Wilkhahn

Hochwertigkeit in jedem Detail. Graph.

Schon auf den ersten Blick besticht Graph durch sein aussergewöhnliches grafisches Erscheinungsbild. Die fließende Form und die klaren geometrischen Linien bilden mit der hochwertigen Verarbeitung und der zukunftsweisenden Sitzkultur die Gene für einen modernen Klassiker.

Ausführliche Informationen unter wilkhahn.ch/graph

SERGEANT

Literatur

- Anheier, H. K./Daly, S. (Hrsg.), *The Politics of Foundations. A Comparative Analysis*, London/New York: Routledge, 2007.
- Blickenstorfer, M., *Tradition, Roles and Perspectives of Foundations in the European Context*, Freiburg/CH: Universität Freiburg, 2013.
- Bundeskanzlei, *Schweizerisches Zivilgesetzbuch (ZGB)*, 2013, <http://www.admin.ch/ch/d/sr/2/210.de.pdf> (23.05.2013).
- Bundesverband Deutscher Stiftungen, *Stiftungen in Zahlen 2012*, 2012, http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Presse/Grafiken_Zahlen_Daten/Stiftungszahlen_2012.pdf (5.06.2013).
- Davies, J. B./Sandström, S./Shorrocks, A./Wolff, E. N., *The Level and Distribution of Global Household Wealth*, Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2009.
- DiMaggio, P. J./Anheier, H. K., *The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors*, in: *Annual Review of Sociology*, 1990 (16), S. 137-159.
- Eckhardt, B./Jakob, D./Von Schnurbein, G., *Der Schweizer Stiftungsreport 2012*, Basel, Zürich: Centre for Philanthropy Studies (CEPS), Zentrum für Stiftungsrecht, SwissFoundations, 2012.
- Foundation Center, *Aggregate Fiscal Data by Foundation Type 2010*, 2012, http://www.foundationcenter.org/findfunders/statistics/pdf/01_found_fin_data/2010/02_10.pdf (5.06.2013).
- Helmig, B./Hunziker, B., *Stiften in der Schweiz. Eine empirische Untersuchung über die Beweggründe von Stifterinnen und Stiftern*, Freiburg: Verbandsmanagement Institut, 2007.
- Hopt, K. J./von Hippel, T./Anheier, H. K./Then, V./Ebke, W./Reimer, E., et al., *Feasibility Study on a European Foundation Statute: Final Report*, 2009.
- Odendahl, T., *Charity Begins at Home: Generosity and Self-Interest Among the Philanthropic Elite*, Basic Books, 1990.
- Ostrower, F., *Why the Wealthy Give: The Culture of Elite Philanthropy*, Princeton: Princeton University Press, 1997.
- Prewitt, K., *The Importance of Foundations in an Open Society*, in: Bertelsmann Foundation (Hrsg.), *The Future of Foundations in an Open Society*, Gütersloh: Bertelsmann Foundation, 1999, S. 17-29.
- Salamon, L. M./Anheier, H. K./List, R./Toepler, S./Sokolowski, S. W. (Hrsg.), *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, Baltimore: Kumarian Press, 1999.
- Salamon, L. M./Sokolowski, W. (Hrsg.), *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector* (Vol. 2), Bloomfield: Kumarian Press, 2004.
- Sargeant, A., *Charitable Giving: Towards a Model of Donor Behaviour*, in: *Journal of Marketing Management*, 15(4), 1999, S. 215-238.
- Schneider, H./Millner, R./Meyer, M., *Die Rolle der Gemeinnützigkeit in Österreichischen Stiftungen* (Working Paper), Wien: WU Wien, 2010.
- Timmer, K., *Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der Stifterstudie*, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 2005.

Der Autor



Martin Blickenstorfer/martin.blickenstorfer@vmi.ch

Martin Blickenstorfer, lic. rer. pol., Studium der Betriebswirtschaftslehre und Promotion an der Universität Freiburg/CH. Am VMI von 2007 bis 2009 als Office Manager und Weiterbildungskordinator, von 2010 bis 2013 als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand mit dem Forschungsschwerpunkt Stiftungen tätig.

Reflexionsanstoss

Grenzen der Zivilgesellschaft – Ein polemischer Streifzug

Markus Gmür

Die vorherrschende Euphorie gegenüber zivilgesellschaftlichem Engagement lässt leicht vergessen, dass es sich dabei um eine Form der gesellschaftlichen Ordnung handelt, die auch dankbar zu kritisieren ist. Dazu kann man auf eine ganze Reihe grosser Denker und Gedanken aus über zwei Jahrtausenden Geistesgeschichte zurückgreifen – in sechs Streiflichtern, polemisch zugespitzt: Zivilgesellschaft steht nicht nur für freies Engagement, Fortschritts- und Gemeinwohlorientierung oder soziale Integration, sondern sie kann auch bedeuten: Partikularinteressen, Ausgrenzung, Entwicklungsverzögerung oder Patriarchat.

Mit dem Begriff der Zivilgesellschaft wird heute nicht nur eine soziale Ordnung gekennzeichnet, die sich jenseits von staatlicher Regelung, marktwirtschaftlichem Wettbewerb und familiärer Verpflichtung herausgebildet hat, sondern er steht auch für eine Wunschvorstellung von Gesellschaft: eine Gesellschaft, die einen Raum für gemeinwohlorientiertes Engagement bereitstellt, ohne dass politische Parteien streiten oder ökonomische Anreize zur Verfügung gestellt werden. Demnach kann es eigentlich gar nicht genug Zivilgesellschaft geben. Der Staat soll ihr den Freiraum zu freier Entfaltung geben, Wirtschaft und gut situierte Eliten sollen sie mit Stiftungen, Spenden oder Sponsoring finanziell versorgen und die Familienmitglieder sich vorzugsweise unentwegt engagieren.

Zivilgesellschaftlich tätige Organisationen sind reichhaltige Steinbrüche, um soziales Kapital zu erwerben. Wer sich ehrenamtlich engagiert, macht Abstriche in seiner individualistischen Existenz und gewinnt dafür *Bindungen* und *Verbindungen*: Man wird Teil einer sozialen Struktur, eines Netzwerks, einer freiwilligen Vereinigung. Man trifft auf Menschen, auf die man in der eigenen Verwandtschaft oder Nachbarschaft, in den wirtschaftlichen Tauschbeziehungen am Arbeitsplatz, beim «Shopping» oder bei

der Erfüllung der staatsbürgerlichen Pflichten nicht gestossen wäre.

Dieser kurze Abriss sollte genügen um zu verdeutlichen, wie viele positive Erwartungen an die Zivilgesellschaft und die in ihr und für sie tätigen Organisationen geknüpft sind. Dabei ist zu betonen, dass sich die Zivilgesellschaft nicht nur auf kulturelle oder karitative Aktivitäten beschränkt. Zivilgesellschaftliches Engagement drückt sich auch in einer Industriellenvereinigung, einem Lehrerverband, einer Forschungsgemeinschaft oder einem politischen Diskussionszirkel aus. Überall ist Zivilgesellschaft möglich. Während Vorbehalte gegenüber zu vieler staatlicher Eingriffe oder der Hegemonie des Marktes weit verbreitet sind, gibt es kaum einmal eine Warnung vor zu viel Zivilgesellschaft.

Ein Blick in die Ideengeschichte der Zivilgesellschaft¹ erinnert daran, dass es durchaus auch Vorbehalte und kritische Positionen gegeben hat und heute noch gibt. Sie stehen jeweils in einem bestimmten historischen und kulturellen Zusammenhang und sind damit immer auch als ein Abbild einer bestimmten Epoche und einer bestimmten sozialen und politischen Situation anzusehen. Im Kontext der zivilgesellschaftlichen Euphorie, wie wir sie gegenwärtig sowohl in Deutschland und Österreich als auch der Schweiz feststellen können, ist kaum zu vermeiden, dass sie mehr oder weniger polemisch erscheinen. Diesem Eindruck soll gar nichts entgegen gehalten werden. Deshalb folgen nun explizit sechs Polemiken gegen die zivilgesellschaftliche Idee.

Hinter der nachfolgenden Reihe polemischer Einwürfe steht das Anliegen aufzuzeigen, dass eine zivilgesellschaftliche Ordnung nicht nur unbegrenzte Freiräume eröffnet, sondern ihrerseits auf Grenzziehungen beruht. Aus der Sicht einer Nonprofit-Organisation gilt das nicht nur für die Zivilgesellschaft, in der sie sich als Akteur bewegt und die sie durch ihre eigenen Aktivitäten mitformt. Es lässt sich auch auf das Innenleben von Nonprofit-Organisationen anwenden, auf

die Art und Weise, wie hier Verhandlungen und individuelle Mitwirkung organisiert werden. Nonprofit-Organisationen sind nicht nur ein Teil der Zivilgesellschaft und in ihr eingebettet; sie gestalten sie selbst als Teil ihres eigenen Innenlebens.

Frühe Wurzeln der zivilgesellschaftlichen Idee finden sich in den Schriften von *Aristoteles* (384–322 v. Chr.). Die altgriechische Polis beruhte demnach auf einem Kreis freier Bürger, die aus ihrer privaten Sphäre traten und gemeinschaftlich das Gute tugendhaft verwirklichten. Als religiöser Pragmatiker nahm Aristoteles an, dass dazu keine göttliche Kontrolle vonnöten wäre. Die griechische Mythologie erweckt den Eindruck, dass die diversen Götter sich durchaus auch einmal am zivilgesellschaftlichen Diskurs auf der Erde beteiligten und ihn auch mit Hilfe ihrer göttlichen Hilfsmittel zu ihrem Vorteil beeinflussen wollten. Der zugrunde liegende Mechanismus galt aber wohl als gesetzt. Die jüdisch-christliche Tradition ging allerdings von einer anderen Voraussetzung aus, was zur ersten Polemik führt:

1. Polemik: Die Zivilgesellschaft ist ein Raum, in dem sich nicht etwa die besten, sondern allzu viele schlechte Seiten des Menschen zeigen.

Nach dem spätantiken Kirchenlehrer *Augustinus* (354–430 n. Chr.) ist zu unterscheiden zwischen einer irdischen Welt, der «*civitas terrena*», und einer göttlichen Welt, der «*civitas dei*». Entgegen der heute landläufigen Sicht ist das Ideal eines Zusammenlebens unabhängig von Geschlecht, Alter und Herkunft nur in der göttlichen, nicht aber in der irdischen Welt möglich. Diese sei nämlich mit der Erbsünde belastet, die sich darin ausdrücke, dass ausserhalb der göttlichen Ordnung Unverständnis, Neid und Zwietracht herrschten. Empirisch würde sich das darin ausdrücken, dass zivilgesellschaftliche Ordnung viel mehr durch Abgrenzungen als durch Zusammenwirken gekennzeichnet ist. Interessanterweise zeigt beispielsweise der Freiwilligenmonitor der Schweiz von 2010, dass sich kirchliche Organisationen wie keine andere Untergruppe des NPO-Sektors durch eine Heterogenität ihrer Mitglieder nach den Merkmalen Bildung, Einkommen oder politische Einstellung auszeichnen.² Organisationen im karitativen Bereich, in Freizeit, Sport oder Politik vereinigen viel eher Mitglieder ähnlicher Merkmale – unterschiedliche Menschen schliessen sich unterschiedlichen Organisationen an. Auch wenn in dieser

Beobachtung wohl eher die weniger gewichtigen Aspekte der Erbsünde zum Ausdruck kommen, werfen Augustinus und die ihm folgende römisch-katholische Sichtweise ein vielleicht gar nicht so unberechtigt kritisches Licht auf die Zivilgesellschaft. Erst mit der Reformation wird der Blick aus kirchlicher Perspektive etwas freundlicher: Ein grösseres Vertrauen in das individuelle Gewissen lässt *Martin Luther* (1483–1546), der auch noch von einem Nebeneinander von geistlicher und weltlicher Sphäre ausgeht, auch zu einer optimistischeren Einschätzung letzterer gelangen.

2. Polemik: Nur ordnende Staatsgewalt oder Triebkontrolle bewahrt die Mitglieder einer Zivilgesellschaft davor, sich gegenseitig an Leib und Gut zu vergreifen.

Bezieht sich der Diskurs zur Zivilgesellschaft im 16. Jahrhundert noch vor allem auf intellektuelle Meinungsverschiedenheiten, führt die Erfahrung des Dreissigjährigen Krieges und des englischen Bürgerkriegs vor Augen, dass diese Auseinandersetzung allzu leicht in einen Strudel der kollektiven Selbstzerstörung münden kann. *Thomas Hobbes* (1588–1679) leitet daraus die Überzeugung ab, dass in einer Gesellschaft ohne starke ordnende Hand das grösste Lebensrisiko für einen Menschen die anderen Menschen sind.³ Wir müssen uns ständig vor unseren Nachbarn in Acht nehmen, denn es gibt keinen Anlass, ihnen unbedingtes Wohlwollen zu unterstellen. Ein zivilgesellschaftlicher Austausch mag letztlich kreativ und produktiv für eine soziale Ordnung wirken, aber das ist sie nur im Rahmen eines unbedingt gültigen rechtlichen Rahmens und einem staatlichen Gewaltenmonopol. Dieser Pessimismus weist eine bemerkenswerte Parallele zur heutigen Diskussion um den «*homo oeconomicus*» auf: Der mag im Prozess der Zivilisation gelernt haben, seinem Nächsten nicht gleich an die Gurgel zu gehen, wenn er daraus einen persönlichen Vorteil erreichen könnte. Aber dass er sich einen wirtschaftlichen Gewinn verschafft, auch wenn das möglicherweise zum Nachteil der anderen ist, ist eben Teil seiner Natur. Nach der ökonomischen (bzw. genauer: der neoliberalen) Lehre ist die Schlussfolgerung daraus allerdings eine andere als noch bei Thomas Hobbes: Die ökonomische Orientierung ist nicht schlecht per se und muss deshalb auch nicht durch staatliche Gewalt eingedämmt werden. Stattdessen sollte man sie vor allem als Quelle für Engagement betrachten und durch ge-



eignete Anreize in gewünschte Bahnen lenken. Diese Ansicht vertrat übrigens etwa 100 Jahre nach Thomas Hobbes schon sein Landsmann *Adam Smith* (1723–1790)⁴. Wahrscheinlich wären sich beide darin einig gewesen, dass der Mensch die Verwirklichung einer idealen Gemeinschaft nicht gerade in seinen Genen trägt. Dazu braucht es eben eine starke äussere Gewalt (Hobbes) oder eine verinnerlichte Triebkontrolle, die Mordlust in zivile Nutzenoptimierung überführt.⁵

Und selbst wenn die innere oder äussere Verfassung das menschliche Bestreben in geordneten Bahnen lenkt, heisst das noch nicht, dass die so erzeugten Institutionen auch zu einer funktionierenden Demokratie führen. Das war wenig später zumindest eine grosse Sorge jenseits von Ärmelkanal und Atlantik:

3. Polemik: Die Zivilgesellschaft behindert den unmittelbaren Dialog zwischen Bürger und Staat.

Während *Charles-Louis des Secondat, Baron de la Brède et de Montesquieu* (1689–1755) mit Blick auf England

noch davon ausging, dass Verbände und andere zivilgesellschaftliche Organisationen eine wichtige vermittelnde Rolle zwischen dem (damals noch absolutistischen) Staat und seinen Bürgern einnahmen, wurden die Positionen im Verlauf der französischen Revolution zunehmend kritisch. Ausdruck davon ist das sogenannte «Loi Le Chapelier» von 1791, benannt nach seinem Initiator, *Isaac René Guy Le Chapelier* (1754–1794). Es untersagte die Bildung von Wirtschaftsverbänden, wohl nicht nur aus Ärger gegen organisierte Streiks, sondern auch in der Überzeugung, jegliche Einschränkungen individueller Freiheits- und Staatsbürgerrechte durch die Aktivitäten von Verbänden mit Partikularinteressen, im Keim zu ersticken. Die Bürger sollten unmittelbar wirtschaftlich und politisch aktiv sein und sich nicht in Verbandsstrukturen einordnen lassen müssen. Ähnlich interpretieren lässt sich das Zurückdrängen der vormals einflussreichen Freimaurerorganisationen in der jungen amerikanischen Republik, nachdem sich die Unabhängigkeits-

bewegung etabliert hatte.⁶ Und schliesslich scheint auch im «Arabischen Frühling» die Bewegung der ägyptischen Muslimbruderschaft zu einer Herausforderung für die neue Regierung und die sich neu konstituierenden staatlichen Strukturen zu werden. So wichtig die zivilgesellschaftlichen Organisationen für einen in Gang kommenden Reformprozess sind, so schwierig wird es, die gerufenen Geister auch wieder loszuwerden.

Das gibt nicht nur politische Umwälzungen, sondern auch für wirtschaftliche und soziale Reformprozesse, wie die nachfolgende Polemik verdeutlicht:

4. Polemik: Zivilgesellschaft ist ein Bremsklotz für den quasi naturgesetzlichen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft.

Kein Gesellschaftstheoretiker ohne politisches Amt hat so grossen Einfluss auf die weltweiten sozialen Veränderungen der letzten 150 Jahre genommen wie *Karl Marx* (1818–1883). Er beschrieb in seinem Werk nicht nur die Entwicklungsphasen von Gesellschaften, ausgelöst durch die ökonomischen Verhältnisse, sondern er warf auch einen kritischen Blick auf die zivilgesellschaftlichen Akteure, die sich daran beteiligen: Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, aber auch soziale und sozio-kulturelle Verbände. Diese betrachtet er nicht etwa als Motoren einer ohnehin eingengesetzlichen Entwicklung zur Überwindung gesellschaftlicher Widersprüche. Im Gegenteil: Karl Marx polemisiert ganz offen gegen das (Klein-)Bürgerdenken, von dem diese Organisationen durchdrungen seien. Der Bürger wird in dieser Perspektive zur Karikatur und sein Engagement angesichts der gewaltigen ökonomischen Kräfte, die wirken, ist nicht viel mehr als ein Puppenspiel. Wenn aus dem revolutionär gestimmten Arbeiter erst einmal ein ehrenamtliches Vorstandsmitglied im Verband geworden ist, das sich gemeinwohl- und konsensbestrebt in ausgedehnten Sitzungen durch lange Listen von Tagesordnungspunkten gräbt, dann keimt mit Recht auf Seiten der Besitzbourgeoisie wieder Hoffnung auf, dass die Revolution doch noch ausfällt.⁷ Jene organisiert sich in eigenen Verbänden, die zwar die gleiche Tendenz zur Verkrustung aufweisen. Der Besitzstandswahrung kommt das allerdings eher zu Gute. Auch wer froh ist, dass das marxistische Programm Ende 1980er Jahre mit der Auflösung des Staatssozialismus erst

einmal zum geschichtlichen Erbe wurde, mag diese Polemik zur kritischen Betrachtung höchst gegenwärtiger Fragen nutzen: Drohen nicht beispielsweise Umweltverbände angesichts eines drohenden Klimakollapses oder Piratenparteien in Auseinandersetzung mit der informationellen Unübersichtlichkeit in dieselbe Rollenrolle zu geraten?

Diese Ausführungen lassen schon erkennen, dass zivilgesellschaftliche Organisationen nicht zu Bremswirkungen in den grossen Zusammenhängen führen können, sondern dass eine entsprechende Wirkung auch auf die kleine Welt der zwischenmenschlichen Beziehungen abzusehen ist:

5. Polemik: Zivilgesellschaftliche Organisationen könnten heute das Militär in seiner Rolle als «Schule der Nation» verdrängen, aber das nicht unbedingt zum Vorteil der Schüler.

Die weitreichenden politischen Veränderungen in Osteuropa um 1990 haben nicht nur den über 40-jährigen Kalten Krieg beendet, sondern in der Folge auch dazu geführt, dass die meisten europäischen Staaten ihre Armeen drastisch verkleinert haben. Damit haben diese auch ihre gesellschaftliche Rolle eingebüsst. An ihre Stelle könnten nun zivilgesellschaftliche Organisationen treten, in denen junge Männer und Frauen anstelle eines Militärdienstes leisten könnten. Eine solche Diskussion wird z.B. in Deutschland seit einigen Jahren geführt. Zur «Schule der Nation» wurde das Militär dort übrigens erklärt, weil mit der Einführung der allgemeinen Wehrpflicht in Preussen 1813/14 nun Männer unterschiedlicher Stände einen gemeinsamen Dienst leisteten. Das sollte zur Stärkung einer gemeinschaftlichen, wenn nicht nationalen Identität beitragen. Auch dem Schweizer Wehrdienst wurde eine solche Funktion zugesprochen. Aber welche Sozialisationserfahrungen vermittelt denn die Tätigkeit in einem Verein oder Verband? Der Begründer der deutschen Soziologie, *Max Weber* (1864 – 1920) hat sich gegenüber zivilgesellschaftlichen Organisationen nicht sehr freundlich geäussert. Obwohl sie gern ihren hehren Charakter als freiwillige Zusammenschlüsse zum Gemeinwohl betonten, wären ihre Wirkungen auf das gesellschaftliche Miteinander ganz andere:⁸ Die Reinform des Vereins sei die Sekte in ihrer Abschliessung nach aussen und in der Disziplinierung nach innen. Mitglied-

schaft erfordere vom Individuum vor allem Behauptung. In welchem Masse sich der Verband oder Verein des Individuums bemächtigt, muss diesem oft gar nicht bewusst sein, wirkt sich aber bestimmt auf seine Einstellungen und sein Verhalten aus. Zivilgesellschaftliche Ordnung schafft vor allem Gelegenheiten, sich abzugrenzen und damit Konflikte zu provozieren, sich bestimmte Weltanschauungen anzueignen und von dort aus die Weltanschauungen anderer abzulehnen oder zu bekämpfen. Auch wenn Abgrenzung und Disziplinierung nicht explizite Zielsetzungen sein müssen, so sind sie doch zumindest problembehaftete Nebeneffekte.

Ob sich dieser Vorwurf beliebig verallgemeinern lässt oder vor allem ein männliches – und weniger weibliches – Konstruktionsprinzip von Zivilgesellschaft widerspiegelt, behandelt die abschliessende letzte Polemik:

6. Polemik: Zivilgesellschaft ist eine patriarchalische Bemäntelung notorischer Herdflucht.

Es scheint völlig selbstverständlich zu sein, dass eine Zivilgesellschaft nur ausserhalb familiärer Strukturen entstehen kann. Nur so ist gewährleistet, dass Verhandlungen im offenen intellektuellen Raum sachlich und ausgewogen geführt und Entscheidungen emotionsfrei und ohne Ansehen von Einzelinteressen getroffen werden. Im begrenzten Raum von Familien oder Clans mit ihren persönlichen Verpflichtungen ist das nicht möglich. Zivilgesellschaft entsteht fernab des häuslichen Herds, und hochfliegende Pläne sind nur möglich, wo man schmutzigen Geschirrs und Kindergeschreis entledigt ist. Darin gleicht die Idee der Zivilgesellschaft der Konzeption moderner Arbeitswelten oder künstlerischer Sphären. Wenn es nun so ist, dass Männer sich überwiegend leichter damit tun, die Tür zur häuslichen Welt hinter sich zu schliessen als Frauen oder geradezu nach Möglichkeiten suchen solches zu tun, dann bietet sich die zivilgesellschaftliche Betätigung geradezu an. Das unentgeltliche Engagement im Verband und Verein, im Komitee oder im Stiftungsrat im Dienst eines weitläufigen Gemeinwohls ist ein legitimer Grund dafür, sich nicht (frauentypisch?) in den Niederungen der begrenzten, emotional aufgeladenen häuslichen Welt betätigen zu müssen.⁹

Zum Schluss: Ein Résumé ganz ohne Polemik

Die hier vorgestellten Positionen sind bewusst überspitzt formuliert. Sie runden den vorherrschend optimistischen und wohlwollenden Blick auf die Zivilgesellschaft ab. Sie laden aber auch dazu ein, sich gelegentlich einmal kritisch zu fragen, ob der eigene Interessenverband, das Hilfswerk, die philanthropische Stiftung denn ganz frei von unerwünschten Nebeneffekten zivilgesellschaftlichen Engagements ist und ob denn vielleicht die eine oder andere Kurskorrektur, Prioritätensetzung oder Kulturentwicklung sinnvoll wäre. Aus jeder einzelnen der sechs Positionen lässt sich eine Frage an das NPO-Management ableiten:

1. Wie erreichen wir als NPO, dass wir eine offene produktive Gemeinschaft bleiben, die mehr Beziehungen als Abgrenzungen schafft und pflegt?
2. Wie viele freie Gestaltungsräume für Mitglieder und Mitarbeitende können wir in unserer NPO erhalten, statt sie (etwa aus Angst vor unkontrolliertem Aktionismus) durch hierarchische Strukturen oder bürokratische Regeln in ordentlichen Bahnen zu lenken?
3. Widerstehen wir der Versuchung, uns als Vermittler zwischen staatlichen Interessen und individuellen Anliegen allzu breit zu machen und uns selbst als Verband dabei zu wichtig zu nehmen?
4. Wie beweglich ist unsere Organisation darin, Veränderungen im Umfeld zu begleiten, statt sie aufzuhalten, bis wir sie abschliessend und in unserem Sinne ausverhandelt haben?
5. In welche Richtung verändern sich Menschen, wenn sie sich unserer Organisation angeschlossen und sich für sie engagiert haben? Würden wir lieber vorher oder nachher mit ihnen auf eine aufregende Bergtour gehen?
6. Haben wir in unserer NPO erreicht, dass sie im besten Sinne der Zivilgesellschaft eine Brücke schlägt zwischen den grossen gesellschaftlichen Fragen und den Herausforderungen, wie sie das Leben im kleinen lokalen oder privaten Raum stellt?

Über 2000 Jahre Ideengeschichte sind ein reicher Fundus an Einsichten, Denkanstössen und damit auch Entwicklungsperspektiven für das NPO-Management bis in unsere Zeit. Und wer zuletzt lernt, lernt am besten.

Fussnoten

- ¹ Der Autor will nicht verhehlen, dass ihn nicht zuletzt die Lektüre des ausgezeichneten Überblicks bei Adloff (2005) dafür sensibilisiert hat.
- ² Stadelmann-Steffen et al. 2010, S. 181.
- ³ Vgl. dazu Hobbes (1651).
- ⁴ Vgl. dazu Smith (1759).
- ⁵ Der Soziologe Norbert Elias (1939) hat in seinen historischen Arbeiten den Prozess der Zivilisation für die westeuropäische Kultur als fortlaufenden Prozess der kollektiven Triebkontrolle beschrieben.
- ⁶ Vgl. dazu Hall (2006).
- ⁷ Noch eingehender mit einer solchen Entwicklung hat sich in der Folge Gramsci (1948-51) auseinandergesetzt, der damit begründet, warum sich die Arbeiterrevolution nur im nahezu zivilgesellschaftsfreien Russland durchsetzen konnte.
- ⁸ Vgl. dazu Weber (1910).
- ⁹ Vgl. dazu auch die Untersuchung von Budde (2003) über die zivilgesellschaftliche Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen im 18./19. Jahrhundert.

Literatur

- Adloff, F., *Zivilgesellschaft: Theorie und politische Praxis*, Frankfurt am Main: Campus, 2005.
- Budde, G.-F., *Das Öffentliche des Privaten: Die Familien als zivilgesellschaftliche Kerninstitution*, in: Bauerkämper, A. (Hrsg.), *Die Praxis der Zivilgesellschaft: Akteure, Handeln und Strukturen im internationalen Vergleich*, Frankfurt am Main/New York: Campus, 2003, S. 57-75.
- Elias, N., *Über den Prozess der Zivilisation*, Basel: Haus zum Falken, 1939.
- Gramsci, A., *Quaderni del carcere [dt.: Gefängnishefte]*, Torino: Einaudi, 1948-51.
- Hall, P. D., *A Historical Overview of Philanthropy, Voluntary Associations, and Nonprofit Organizations in the United States, 1600-2000*, in: Powell, W. W. & Steinberg, R. (Hrsg.), *The Nonprofit Sector (2. Auflage)*, New Haven: Yale University, 2006, S. 32-65.
- Hobbes, T., *Leviathan or the Matter, Forme and Power of a Commonwealth Ecclesiastical and Civil*, London: Andrew Crooke, 1651.
- Schmidt, J., *Zivilgesellschaft - Bürgerschaftliches Engagement von der Antike bis zur Gegenwart: Texte und Kommentare*, Reinbek: Rowohlt, 2007.
- Smith, A., *The Theory of Moral Sentiments*, London: A. Millar, 1759.
- Stadelmann-Steffen, I./Traunmüller, R./Gundelach, B./Freitag, M., *Freiwilligen-Monitor Schweiz 2010*, Zürich: Seismo, 2010.
- Weber, M., *Geschäftsbericht auf dem ersten Deutschen Soziologentag in Frankfurt 1910*, 1910.

Der Autor



Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

Markus Gmür, Prof. Dr., lic. oec. HSG, ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des VMI Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement, Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH.

Fundraising

Crowdfunding für Nonprofit-Organisationen

Marietta Hainzer und Sandra Stötzer

Nonprofit-Organisationen (NPO) sind im Zuge der Ökonomisierung und Professionalisierung des Dritten Sektors mit steigenden Ansprüchen und der Notwendigkeit konfrontiert, ihre knappen Ressourcen effektiv und effizient einzusetzen. Der sich intensivierende Wettbewerb erfordert es zudem, neue Finanzierungsquellen zu erschliessen. Inwieweit die NPO-Praxis die Schwarmfinanzierung für sich nutzbar machen kann und welche Potenziale bzw. Grenzen damit verbunden sind, ist Gegenstand dieses Artikels.

Begriffsklärungen und Abgrenzungen

Crowdfunding bezeichnet die Finanzierung von Projekten oder definierten Vorhaben durch zahlreiche (Klein-)Beiträge einer Menschenmenge (crowd) mithilfe von Instrumenten des Web 2.0.¹ Es handelt sich bei dieser sog. «Schwarmfinanzierung» um eine spezielle Form des übergeordneten Konzepts Crowdsourcing (zu Deutsch «Schwarmauslagerung»). Der Begriff Crowdsourcing wurde 2006 von Jeff Howe² geprägt und beschreibt die Generierung von Ideen, Feedback und Problemlösungen durch eine Vielzahl an Personen unter Verwendung von Web 2.0 Anwendungen wie z.B. Social Networks. Es werden somit zu lösende Aufgabenstellungen an eine Gruppe von Menschen ausgelagert, um durch die Nutzung ihres spezifischen Know-hows diverse unternehmerische bzw. organisationale Aktivitäten zu unterstützen; dementsprechend kombiniert der Begriff die Worte «crowd» und «outsourcing».³

Abbildung 1 veranschaulicht, dass Crowdsourcing vier Erscheinungsformen umfasst: Crowdwisdom (Nutzung der Schwarmintelligenz für Problemlösungen), Crowdcreation (Nutzung des kreativen Potenzials einer Crowd), Crowdvoting (Nutzung des Urteilsvermögens der Crowd für (un-)bewusste Abstimmungen) und eben Crowdfunding.⁴ Während also beim Crowdsourcing das Prinzip der «kollektiven

Intelligenz» genutzt wird, basiert Crowdfunding gewissermassen auf der «kollektiven Finanzkraft» zahlreicher Personen, die mit ihren (i.d.R. kleinen) Beiträgen eine Aktion unterstützen. Auch diese alternative Projektfinanzierungsvariante weist mehrere Ausprägungen auf (vgl. Abb. 1):⁵

- ♦ Crowdsupporting: sog. «Crowdfunding as a method for sponsorship with a non-financial return» für primär kreative Projekte, wobei die Unterstützer Gegenleistungen nicht-monetärer Art erhalten.
- ♦ Crowdfunding: sog. «Equity based Crowdfunding» für Start ups und Unternehmen, deren Unterstützer als Gegenleistung Unternehmensanteile erhalten.
- ♦ Crowdlending: sog. «Debt-Crowdfunding» in Form von Mikrokrediten und Peer-to-Peer-Krediten, wobei traditionelle Bankinstitutionen durch kostengünstigere internetbasierte Kreditvergabefirmen ersetzt werden und direkte Kreditgeber-Kreditnehmer-Kontakte bestehen.
- ♦ Crowddonating: Crowdfunding im Sinne einer reinen Spendentätigkeit auf Basis emotionaler Bindungen, also ohne unmittelbare Gegenleistung.

Die für Nonprofit-Organisationen (NPO) relevanten Ausprägungsformen sind naturgemäss Crowddonating und Crowdsupporting. Crowdlending kann durchaus in Betracht gezogen werden, spielt aber bislang für NPO eine geringe Rolle, wohl auch deshalb, weil es dabei diverse rechtliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen gilt. Crowdfunding schliesslich kommt in der Praxis klassischerweise im Profit-Bereich zum Einsatz.

Auf Basis einer Analyse verschiedener Definitionen können folgende Merkmale als wesentlich für Crowdfunding identifiziert und zu einer Arbeitsdefinition zusammengefasst werden:⁶ Crowdfunding ist ein Instrument des Beschaffungsmarketing, bei dem das Crowd-Prinzip in finanzieller Hinsicht genutzt wird, um für klar abgegrenzte, vordefinierte Projekte,

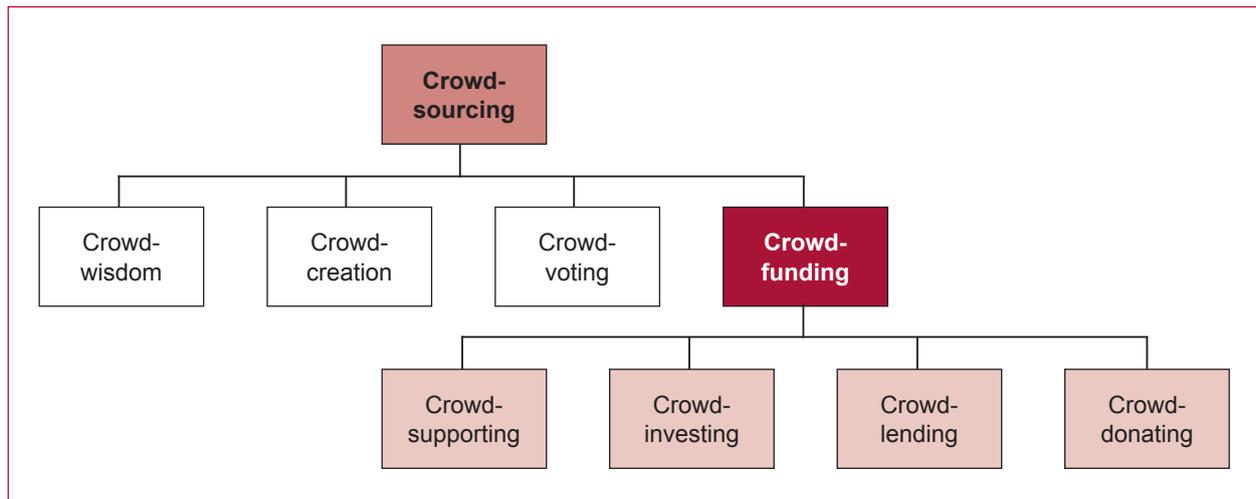


Abbildung 1: Erscheinungsformen von Crowdsourcing und Crowdfunding (Quelle: in Anlehnung an Kaltenbeck 2011, S. 9)

die über Web 2.0 Instrumente (v.a. Social Media, Plattformen) kommuniziert werden, ein konkretes finanzielles Ziel in einem gewissen Zeitraum zu erreichen. Die zahlreichen Unterstützer erhalten für ihre Beiträge verschiedenartige, vorab vereinbarte Gegenleistungen (sog. Rewards).

Die Schwarmfinanzierung weist somit viele Elemente gängiger Fundraising-Definitionen⁷ auf. Auf Basis der Arbeitsdefinition kann man sie anhand folgender Unterschiede abgrenzen: Erstens ist Crowdfunding ausschliesslich projektbezogen, d.h., sein Zweck besteht nicht darin, eine längerfristige bzw. regelmässige Ressourcenquelle zu erschliessen, sondern die Finanzierung eines konkreten, zeitlich befristeten Vorhabens zu ermöglichen. Hier ist anzumerken, dass es auch breitere Auffassungen gibt, bei denen der Projektbezug kein zwingendes Merkmal darstellt.⁸ Zweitens erstrecken sich Fundraising-Definitionen auf vielfältige Ressourcenquellen, also auch auf Sachmittel, Informationen etc., während beim Crowdfunding die Beschaffung finanzieller Mittel im Vordergrund steht. Vergleichbares lässt sich für Sponsoring anmerken. Hier werden bekanntlich vom Sponsor für die Gewährung einer kommunikationpolitischen Nutzung seiner Unterstützung neben Geld auch Know-how, Dienstleistungen und Sachmittel bereitgestellt; zudem ist eine detaillierte vertragliche Vereinbarung (i.d.R. schriftlich) Standard.⁹ Das Prinzip von Leistung und Gegenleistung (mit den daran geknüpften kommerziell geprägten Motivlagen) gilt als zentrales Unterscheidungs-

merkmal zum Spendenwesen und Mäzenatentum.¹⁰ Als Abgrenzungskriterium zum Crowdfunding kann es jedoch nicht dienen (vgl. nachstehender Absatz zu den Rewards). Je nach Crowdfunding-Erscheinungsform ist die Verwandtschaft zum Sponsoring (und analog zum Spendensammeln) gross, klein oder auch nicht gegeben. So entspricht Crowdsupporting Sponsoring am meisten, während Crowddonating der klassischen Spendenmittelgenerierung am nächsten kommt. Für trennscharfe Abgrenzungen bedarf es detaillierter Analysen der rechtlichen Rahmenbedingungen, der Unterstützungsmotive sowie der Gegenleistungen.¹¹

Dieses dritte Unterscheidungsmerkmal, die Crowdfunding-Rewards, können sowohl marktadäquate Gegenleistungen (z.B. Gewinnbeteiligung bei Gründungsfinanzierungen, Rückzahlung des Unterstützungsbetrages inkl. niedriger Verzinsung oder Zusendung des im Zuge des Projekts erstellten Produkts) als auch (markt-)inadäquate Gegenleistungen (bspw. Formen des Dankes wie die Zusendung von kleinen Geschenken oder Projektfotos) umfassen.¹² Vielfach sind also materielle und auch monetäre Rewards üblich. Bei wohltätigen Crowdfunding-Projekten werden aber meist keine (direkten) Gegenleistungen erwartet.¹³

Viertens spielt das Internet eine zentrale Rolle bei Crowdfunding-Projekten, die i.d.R. über spezielle Plattformen kommuniziert werden.¹⁴ Natürlich wird dieser Kommunikationsweg auch für Fundraising im



engeren Sinn als Spendenkanal genutzt, meist in Kombination mit anderen Instrumenten (Spendenbriefe etc.). Man kann Crowdfunding somit als neue Ausprägung des Online-Fundraising bzw. als Instrument des Social Media Fundraising bezeichnen.¹⁵ Das Internet bzw. der Online-Kanal eignet sich jedoch nicht für die Ansprache aller (potenziellen) Spender bzw. für die Einwerbung jeder Spendenart gleichermassen.¹⁶ Folglich ist auch bei der Schwarmfinanzierung zu berücksichtigen, dass das Web 2.0 eine besondere Zielgruppen- und zudem eine neuartige Intermediärsstruktur mit sich bringt: zum einen wird mit Crowdfunding-Kampagnen eine spezifische, medienaffine Adressatengruppe angesprochen. Zum anderen sind neben den erwähnten Plattformen auch online-Finanzinstitute (wie PayPal) und Intermediärsbanken als Akteure beteiligt (für Details siehe unten), wodurch sich weitere Spezifika in den Ziel- und Motivstrukturen ergeben.

Anwendungsbereiche und Grundlagen

Die ersten Einsatzgebiete von Crowdfunding lagen in den USA im kreativen Bereich, d.h. in der Finanzie-

rung von Musik-, Film- und anderen Kunstprojekten. Ausgehend von diesem künstlerischen Ursprung in der Kreativ- und Unterhaltungsbranche, der nach wie vor sehr hohe Relevanz aufweist, haben sich zahlreiche weitere Anwendungsbereiche herausgebildet. Wachsenden Stellenwert hat diese Finanzierungsalternative in der mittel- bis längerfristig orientierten Gründungsfinanzierung von kapitalintensiven Start-up-Unternehmen (Crowdinvesting) sowie in der Einwerbung von Mitteln für den Ausbau eines Geschäftsbetriebes. Weiter kommt Crowdfunding vermehrt für wissenschaftliche Forschungszwecke, im Sportbereich, im Journalismus sowie im Bereich wohltätiger Organisationen und Social Entrepreneurs zum Einsatz.¹⁷

Unterstützt die Crowd ein Projekt, das bereits ein fertiges Produkt vorweisen kann, bezeichnet man dies nach Kappel als sog. «ex post facto Crowdfunding», während es sich beim «ex ante Crowdfunding» um eine Unterstützung für ein erst noch zu erreichendes Ziel bzw. auch um eine Art der Vorbestellung handelt. Die Crowd beteiligt sich also an einem Projekt, das

sich noch in der Entstehungsphase befindet.¹⁸ Für NPO dürfte Letzteres die praxisrelevantere Variante sein, speziell wenn sie Vorhaben realisieren möchten, für die anderweitig keine (ausreichende) Finanzierung sichergestellt werden kann. Zusätzlich könnte Crowdfunding dazu beitragen, die Abhängigkeit von anderen Ressourcengebern zu reduzieren.

Da die Ressourcengeber beim ex ante Crowdfunding noch Einfluss auf die Produkt- bzw. Projektrealisierung nehmen können und über die Plattformen (siehe unten) direkte Kommunikationswege bestehen, können NPO als Projektinitiatoren wertvolle Informationen über ihre Unterstützer, deren Ideen, Bedürfnisse, Motive, Erwartungen sowie Verbesserungsvorschläge gewinnen.¹⁹ Durch eine aktive Einbindung und dialogorientierte Kommunikation²⁰ mit der Crowd kann die Schwarmfinanzierung somit als Instrument des Stakeholder Managements eingesetzt werden.

Crowdfunding-Akteure und ihre Motive

Wie schon erwähnt, zeichnet Crowdfunding eine spezifische Akteurs- bzw. Intermediärstruktur aus. Meist sind vier Akteursgruppen beteiligt:

- 1) Projektinitiatoren bzw. Kapital-/Unterstützungssuchende
- 2) Unterstützer bzw. Kapital-/Ressourcengeber bzw. Nutzer/»User«
- 3) Plattformen
- 4) Intermediäre und sonstige Akteure

Je grösser die Zahl der Unterstützer bzw. Kapitalgeber wird, umso eher sind aufgrund des zunehmenden Aufwands Intermediäre als Mitorganisatoren des Crowdfunding-Prozesses nötig bzw. sinnvoll. Dazu zählen auch Finanzintermediäre wie Micro-Payment-Anbieter oder Treuhänderbanken für die Überweisung der Geldbeiträge an die Initiatoren.²¹

Hinsichtlich der Motive sind bei derartigen Intermediären und den Plattformbetreibern primär erwerbswirtschaftliche Beweggründe anzuführen, da die Abwicklung und Unterstützung von Crowdfunding-Projekten ihrem Geschäftszweck dient. In diesem Sinne behalten diese Akteure üblicherweise einen gewissen Prozentsatz des Gesamtergebnisses ein. Dennoch ist damit keineswegs ausgeschlossen, dass sich ihr Mitwirken zusätzlich auf andere, u.a. auch soziale und emotionale Motivlagen gründet.²²

Derartige Aspekte dominieren häufig die Unterstützungsmotive der Ressourcengeber, für welche meist Aspekte wie Hilfsbereitschaft, die Identifikation mit den Werten der Initiatoren und den Zielen eines Projekts, Zusammengehörigkeitsgefühle oder auch eine gewisse Sammlerleidenschaft (bezüglich der gebotenen Rewards) wesentlich sind. Hinzu treten oft Freude am realisierten Produkt bzw. Projekt und über den individuellen Erfolgsbeitrag sowie Anerkennung für die Unterstützung.²³

Bei den Projektinitiatoren ist zu erwähnen, dass deren Wahl häufig auf Crowdfunding fällt, weil es gerade auch für aussergewöhnliche Projekte, Nischenprodukte und Anliegen, welche durch klassische Finanzierungsformen nur wenig Realisierungspotenzial hätten, Chancen bietet. Weiter wird der damit verbundene Aufwand im Vergleich zu anderen Optionen der Mittelgenerierung oft niedriger sein bzw. als niedriger eingeschätzt. Darüber hinaus bietet Crowdfunding gute Ansatzpunkte dafür, eine (möglichst über die Aktion hinausgehende) Beziehung zu den Ressourcengebern aufzubauen, ein Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen und mittels des Einsatzes von Web 2.0 Anwendungen einen höheren Bekanntheitsgrad zu erzielen.²⁴ Dafür dürfte nicht zuletzt die Neuheit bzw. derzeitige «Modernität» von Crowdfunding vorteilhaft sein. Dieser Faktor könnte ggf. auch zu einer gewissen Imagekorrektur im Sinne einer innovativeren Positionierung beitragen.

Crowdfunding-Plattformen und Klassifizierung

Crowdfunding-Plattformen unterstützen Investoren, Unternehmen und andere Organisationen dabei, erste (Geschäfts-)Kontakte aufzubauen und finanzielle Mittel einzuwerben. Sie stellen ein zentrales Informations- und Kommunikationsmedium dar, das neben der Kontaktaufnahme auch dem Interessen- und Meinungsaustausch dient, wodurch die Transparenz erhöht und Vertrauen in die Seriosität der Projekte bzw. Initiatoren aufgebaut werden sollen. Dem Vertrauensaufbau dienen zudem Projektprüfungen vor der Freischaltung, Peer-Reviews zur Projektbewertung sowie die meist gegebene treuhänderische Kapitalverwaltung und das sog. Treshold-Pledge-System, welches den Unterstützern zusichert, dass sie ihre Einlagen zurückerhalten, wenn ein Projekt keinen

ausreichenden Zuspruch erfährt (sog. «Alles-oder-Nichts-Prinzip»), und das zugleich sicherstellt, dass im Erfolgsfall die avisierten Zahlungen tatsächlich an die Initiatoren getätigt werden. Für die Abwicklung dieser Aufgaben erhalten die Plattform-Betreiber eine Gebühr, welche meist 2-10 % des über die Plattform gesammelten Kapitals beträgt.²⁵

Weltweit existieren bereits mehrere hundert Crowdfunding-Plattformen, die teilweise auf bestimmte Einsatzbereiche oder Aktionen spezialisiert sind, während andere wiederum keinen speziellen Fokus aufweisen. Für NPO bzw. gemeinnützige Projekte im deutschsprachigen Raum relevant ist – neben den breit ausgerichteten und international agierenden US-Plattformen Indiegogo und Kickstarter.com (Marktführer) sowie der auf Spendenmitteleinwerbung fokussierten Plattform Justgiving.com – vor allem betterplace.org als grösste Spendenplattform Deutschlands. In Österreich wurde im Jahr 2010 unter dem Motto «Investieren in die Zivilgesellschaft» die Plattform respekt.net ins Leben gerufen. Auch in der Schweiz wurden seit 2010 Crowdfunding-Plattformen gestartet (z.B. c-crowd.com, wemakeit.ch, projektstarter.ch oder 100-days.net).²⁶ Diese weisen aber primär Crowdfunding-Schwerpunkte auf. Schweizer Plattformen mit schwerpunktmässigen Aktivitäten im Crowdsupporting und Crowddonating sind den Autorinnen derzeit nicht bekannt.

Neben branchenspezifischen Charakteristika bestehen auch Unterschiede bezüglich der Aufbaustrukturen. Hemer et al. haben eine potenzielle Klassifizierungsstruktur für Crowdfunding-Plattformen bzw. -Projekte erarbeitet, welche folgende zwei Hauptkategorien mit je drei Unterkategorien für die Typisierung verwendet:²⁷

ursprünglicher gesellschaftlicher Zweck des Projekts:

- ♦ gemeinnützige Projekte, welche soziale und/oder politische Ziele verfolgen;
- ♦ gewerbliche bzw. kommerzielle Projekte, die Renditeziele verfolgen;
- ♦ Mischformen wie bspw. Projekte, bei denen anfangs keine Gewinnabsicht vorhanden oder zu erkennen war, die dann aber aufgrund ihres Erfolges wiederholt und kostenpflichtig werden oder ggf. auch hohe Werbeeinnahmen lukrieren.

ursprüngliche organisatorische Einbettung der Initiatoren:

- ♦ unabhängige bzw. private Herkunft der Initiatoren, die ein Projekt unabhängig von einem Unternehmen oder einer Organisation starten;
- ♦ Start ups, bei denen durch ein Projekt eine unbefristete Organisationseinheit eingerichtet werden soll;
- ♦ eingebettete Vorhaben, bei welchen ein Unternehmen bzw. eine (Nonprofit-)Organisation an der Projektinitiierung beteiligt war

Tabelle 1 stellt eine auf Basis dieser Kategorien erstellte Matrix zur Klassifizierung von Crowdfunding-Projekten dar, wobei durch die Intensität der Feld-Schattierung die Eignung für NPO angezeigt wird. Demnach werden klassischerweise NPO selbst gemeinnützige bzw. altruistisch motivierte Projekte ins Leben rufen (eingebettetes Vorhaben), entweder als individuelle Initiative oder ebenso als Kooperationsprojekt mit anderen (Nonprofit-, Public- oder ggf. auch Profit-)Partnern denkbar. Die heller schattierten Felder der Matrix bei den Unterkategorien «Start up» und «Mischform» sollen auf weitere mögliche Einsatzbereiche für NPO verweisen: nämlich einerseits bei der Gründung von Tochterorganisationen, sowohl mit gemeinnütziger als auch mit gewerblicher Orientierung. Und andererseits sei insbesondere auch an die vielfältigen Varianten und Potenziale kommerzieller Aktivitäten²⁸ erinnert, welche als Mischform eingeordnet werden, da die dabei erzielten finanziellen Überschüsse aus den kommerziellen Nebenbereichen bei NPO schliesslich der internen Subventionierung der ideellen Leistungsbereiche dienen (sollen).

Schlussbemerkungen

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Crowdfunding als alternative Projektfinanzierungsform generell vielfältige Anwendungsmöglichkeiten bietet und sich darunter auch für NPO diverse attraktive Einsatzfelder finden. Durch eine solche Mittelgenerierung können Vorhaben verwirklicht werden, die über «klassische» Finanzierungen kaum eine Realisierungschance erhalten hätten. Zudem bietet sich NPO die Möglichkeit einer Ergänzung bzw. breiteren Aufstellung ihres Ressourcenportfolios, um Abhängigkeiten und somit Risiken zu reduzieren. Weitere Nutzenpotenziale bestehen in der Erhöhung des Bekanntheits-

ursprüngliche organisatorische Einbettung	ursprünglicher gesellschaftlicher Zweck		
	gemeinnützig/ altruistisch	Mischform	gewerblich/ kommerziell
unabhängige/ private Initiative			
eingebettete Vorhaben			
Start up			

Tabelle 1: Matrix zur Klassifizierung von potenziellen NPO-Crowdfunding-Projekten (Quelle: in Anlehnung an Hemer et al. 2011, S. 38 und Meinshausen et al. 2012, S. 586; eigene Adaption für NPO)

grades und in der Gewinnung von Informationen über die Zielgruppe(n), mit der/denen über die Crowdfunding-Plattform relativ einfach und kostengünstig eine dialogorientierte Kommunikation möglich ist. Damit bieten sich viele Ansatzpunkte für eine Integration dieses Instruments ins Stakeholder Management und (Beschaffungs-)Marketing. Inwieweit die organisationale Koordination und Passung mit anderen Instrumenten und Aktivitäten gelingt, dürfte neben einer systematischen Planung und der professionellen Umsetzung von Crowdfunding-Aktionen wesentlich für deren Erfolg sein. Dies gilt umso mehr für die genannten Mischformen, deren Einbettung, Präsentation und Kommunikation unbedingt nachvollziehbar, glaubwürdig bzw. authentisch und transparent sein sollten, als die meisten (potenziellen) Unterstützer von NPO vorrangig an einer effektiven Missionserfüllung interessiert sind.

Trotz der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten und Nutzenpotenziale sollten NPO die Chancen dieses noch relativ jungen Internet-Phänomens nicht überschätzen. Wenngleich das Gros an bislang publizierten Meinungen und Medienberichten zum Crowdfunding sehr positiv ist, sollte man sich davon nicht blenden lassen. So zieht etwa Herbold für Deutschland eine ernüchternde Bilanz, welche auch für Österreich und die Schweiz relevante Aspekte aufzeigen kann. Demnach sei die Konkurrenz zwischen den nationalen Crowdfunding-Plattformen auf dem relativ kleinen deutschen Markt gross und werde zudem durch die (oft als attraktiver angesehenen) etablierten internationalen

Plattformen noch intensiviert. Das Gesamtvolumen ist gering und die durchschnittliche Unterstützungshöhe sei tendenziell rückläufig, weshalb abseits von einigen wenigen medienwirksamen Erfolgsmeldungen die Mehrzahl der Aktionen keinen positiven Abschluss findet. Die deutschen Plattformen seien sämtlich nicht rentabel, weshalb es wenig überrascht, dass bereits die ersten ihre Aktivitäten eingestellt haben.²⁹

Dennoch sollten gerade NPO diese skizzierten ungünstigen Entwicklungstendenzen nicht zum Anlass nehmen, pauschal Abstand von Crowdfunding zu nehmen. Einerseits finden sich nämlich auch im Dritten Sektor vielversprechende Aktionen, wie bspw. der Erfolg von UNICEF auf betterplace.org.³⁰ Und zum anderen zeigen empirische Forschungen, dass Crowdfunding-Initiativen von NPO signifikant erfolgreicher als jene anderer Organisationen sind.³¹

NPO sollten nicht erwarten, dass sie mittels Crowdfunding eine langfristige und ergiebige Ressourcenquelle erschliessen werden können. Realistischer ist die Einschätzung, dass Crowdfunding für geeignete Anlassfälle in überschaubarer Zahl eine attraktive Finanzierungsalternative darstellt. Es kann somit in den meisten Fällen als eine vom Umfang her relativ kleine, aber dennoch wertvolle Ergänzung des Ressourcenportfolios von NPO angesehen werden. Wesentlich ist eine systematische Planung und Abstimmung mit anderen Finanzierungsformen und Fundraisinginstrumenten im Rahmen eines professionellen (strategischen und operativen) Ressourcen- bzw. Potenzialmanagements.

Fussnoten

- ¹ Meinshausen et al. 2012, S. 583f.
- ² Vgl. Howe 2006.
- ³ Belleflamme et al. 2011, S. 2; Hemer et al. 2011, S. 17 und Hettler 2010, S. 6f; vgl. Gerber et al. 2012, S. 2; ein prägnanter Definitionsüberblick findet sich bspw. bei Kaltenbeck 2011, S. 5ff.
- ⁴ Howe 2008 und Tacke 2010; vgl. auch Kaltenbeck 2011, S. 6f.
- ⁵ Zandvliet 2011 und Koren 2010a-g zitiert nach Kaltenbeck 2011, S. 8ff.
- ⁶ Vgl. Belleflamme et al. 2011, S. 2ff; Gerber et al. 2012, S. 2; Hemer et al. 2011, S. 19; Kaltenbeck 2011, S. 7; Kappel 2009, S. 375; Lambert/Schwienbacher 2010, S. 2 und Meinshausen et al. 2012, S. 583f.
- ⁷ Vgl. z.B. Urselmann 2012 und Haibach 2012.
- ⁸ Vgl. etwa Belleflamme et al. 2011 und Lambert/Schwienbacher 2010.
- ⁹ Bruhn 2003, S. 5 und Hermanns/Marwitz 2008, S. 44.
- ¹⁰ Bruhn 2003, S. 3 und Van der Schalk 1993, S. 9 und 12.
- ¹¹ Vgl. auch Kaltenbeck 2011, S. 21f.
- ¹² Vgl. Lambert/Schwienbacher 2010, S. 5f.
- ¹³ Meinshausen et al. 2012, S. 584.
- ¹⁴ Gerber et al. 2012, S. 2, Meinshausen et al. 2012, S. 584.
- ¹⁵ Vgl. Kiefer 2012, S. 41ff.
- ¹⁶ Hogenkamp/Buf 2009, S. 28.
- ¹⁷ Aitamurto 2011, Lehner 2012, Meinshausen et al. 2012 und Wojciechowski 2009.
- ¹⁸ Kappel 2009, S. 375ff; vgl. Meinshausen et al. 2012, S. 584f.
- ¹⁹ Vgl. Meinshausen et al. 2012, S. 584.
- ²⁰ Vgl. Kiefer 2012, S. 40.
- ²¹ Hemer et al. 2011, S. 33ff.
- ²² Diese Annahme lässt sich u.a. dadurch stützen, dass die meisten (v.a. kleinen, national oder regional tätigen) Plattformen auf Basis der lukrierten Provisionen ihre Kosten nicht decken können. Viele werden querfinanziert, etwa von Kommunikationsagenturen, welche die Crowdfunding-Seiten als Aushängeschild und Kontaktbörse nutzen (Herbold 2012).

- ²³ Gerber et al. 2012, S. 14ff; Hemer et al. 2011, S. 41ff.
- ²⁴ Gerber et al. 2012, S. 8ff.
- ²⁵ Hemer et al. 2011; Meinshausen et al. 2012, S. 585; Ordanini et al. 2011, S. 455ff; laut Herbold 2012 sind 8-9 % Provision üblich.
- ²⁶ Die genannten Plattformen finden sich unter folgenden URLs: www.indiegogo.com, www.kickstarter.com, www.justgiving.com, www.betterplace.org, www.respekt.net, www.c-crowd.com, wemakeit.ch, www.projektstarter.ch, www.100-days.net.
- ²⁷ Hemer et al. 2011; vgl. Meinshausen et al. 2012, S. 585f.
- ²⁸ Zu kommerziellen Aktivitäten siehe z.B. Andessner 2005 und 2008.
- ²⁹ Herbold 2012.
- ³⁰ Details hierzu: <http://www.betterplace.org/de/projects/2903-erdbeben-in-haiti-unicef-hilft-den-kindern>
- ³¹ Lambert/Schwienbacher 2010.

Literatur

Aitamurto, T., *The impact of crowdfunding on journalism. Case study of Spot.Us, a platform for community-funded reporting*, in: *Journalism Practice*, 2011 (5/4), S. 429-445.

Andessner, R. C., *Kommerzielle Aktivitäten von Nonprofit-Organisationen*, in: Budäus, D./Reichard, C./Schauer, R. (Hrsg.), *Public und Nonprofit Management. Aktuelle Forschungsergebnisse aus Deutschland und Österreich*, Linz, 2005, S. 25-40.

Andessner, R. C., *Profit in Nonprofit-Organisationen. Zur Finanzierung von NPO durch Überschüsse kommerzieller Aktivitäten*, in: Pernsteiner, H. (Hrsg.), *Finanzmanagement aktuell. Unternehmensfinanzierung, Wertpapiermanagement/Kapitalmarkt, Bank/Versicherung*, Wien, 2008, S. 23-42.

Belleflamme, P./Lambert, T./Schwienbacher, A., *Crowdfunding: Tapping the Right Crowd*, CORE Discussion Paper No. 2011/32, <http://ssrn.com/abstract=1578175> (10.06.2013).

Bruhn, M., *Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz* (4. Auflage), Wiesbaden, 2003.

Gerber, E. M./Hui, J. S./Kou, P.-Y., *Crowdfunding: Why People are Motivated to Participate*, Northwestern University, Segal Design Institute, Technical Report No. 2, http://www.segal.northwestern.edu/media/pdf/2012/May/29/segal_report_12-02.pdf (10.06.2013).



- Haibach, M., *Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis*, Frankfurt/New York, 2012.
- Hemer, J./Schneider, U./Dornbusch, F./Frey, S., *Crowdfunding und andere Formen informeller Mikrofinanzierung in der Projekt- und Innovationsfinanzierung*, Stuttgart, 2011.
- Herbold, A., *Projektfinanzierung: Das leise Sterben der Crowdfunding-Plattformen*, ZEIT ONLINE vom 29.08.2012, <http://www.zeit.de/digital/internet/2012-08/crowdfunding-plattformen-deutschland> (10.06.2012).
- Hermanns, A./Marwitz, C., *Sponsoring. Grundlagen, Wirkungen, Management, Markenführung* (3. Auflage), München, 2008.
- Hettler, U., *Social Media Marketing. Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0*, München, 2010.
- Hogekamp, P./Buff, S., *Online-Fundraising und seine Tücken*, in: *Verbands-Management (VM)*, 2009 (35/3), S. 28-35.
- Howe, J., *The Rise of Crowdsourcing*, in: *WIRED Magazine*, Issue 14.06, 2006, <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> (10.06.2013).
- Howe, J., *Crowdsourcing – Why the power of the crowd is driving the future of business*, London: Random House Business Books, 2008.
- Kaltenbeck, J., *Crowdfunding und Social Payments. Im Anwendungskontext von Open Educational Resources*, Berlin: epubli GmbH, 2011, <http://l3t.eu/oer/images/crowdfunding.pdf> (10.06.2013).
- Kappel, T., *Ex Ante Crowdfunding and the Recording Industry: A Model for the U.S.*, in: *Loyola Law School Los Angeles Entertainment Law Review*, 2009 (29/3), S. 375-385, <http://digitalcommons.lmu.edu/elr/vol29/iss3/3/> (10.06.2013).
- Kiefer, K., *Engagement und Fundraising deutscher NPO im Social Web*, in: *Verbands-Management (VM)*, 2012 (38/2), S. 40-47.
- Lambert, T./Schwienbacher, A., *An Empirical Analysis of Crowdfunding*, 2010, <http://www.crowdsourcing.org/document/an-empirical-analysis-of-crowdfunding-/2458> (10.06.2013).
- Lehner, O. M., *A Literature Review and Research Agenda for Crowdfunding of Social Ventures*, article presented first at the 2012 Research Colloquium on Social Entrepreneurship 16th-19th July 2012, University of Oxford, Skoll Center of SAID Business School UK, <http://ssrn.com/abstract=2102525> (10.06.2013).
- Meinshausen, S./Schiereck, D./Stimeier, S., *Crowdfunding als Finanzierungsalternative. Innovative Ansätze in der Unternehmensfinanzierung*, in: *WiSt (Wirtschaftswissenschaftliches Studium – Zeitschrift für Studium und Forschung)*, 2012 (11), S. 583-588.
- Ordanini, A./Miceli, L./Pizzetti, M./Parasuraman, A., *Crowdfunding: transforming customers into investors through innovative service platforms*, in: *Journal of Service Management*, 2011 (22/4), S. 443-470.
- Tacke, O., *Tools und Trends im Wissensmanagement*, 2010, <http://slideshare.net/orgfue/tools-und-trends-im-wissensmanagement-4504862> (10.06.2013).
- Urselmann, M., *Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen*, Bern/Stuttgart/Wien, 2012.
- Van der Schalk, I., *Sponsoringmanagement in Vereinen. Eine Analyse im Golfsport*, Wiesbaden, 1993.
- Wojciechowski, A., *Models of Charity Donations and Project Funding in Social Networks*, Lecture Notes in Computer Science 5872, 2009, S.454-463.

Die Autoren



Marietta Hainzer/marietta.hainzer@jku.at

Mag. Marietta Hainzer, PMBA, Studium der Sozialwirtschaft und Aufbaustudium Finanzmanagement an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz/Österreich. Seit 2010 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Public und Nonprofit (vormals: Institut für Betriebswirtschaftslehre der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen) der JKU Linz



Sandra Stötzer/sandra.stoetzer@jku.at

Dr. Sandra Stötzer, Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz/Österreich. Seit 2005 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Public und Nonprofit Management (vormals: Institut für Betriebswirtschaftslehre der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen) der JKU Linz.

Personalmanagement

Mitarbeiterbindung in Sozialen NPO

Michael Mross

Der Fachkräftemangel in vielen Bereichen von Sozialen NPO führt dazu, dass der Bindung von Mitarbeitern eine verstärkte Relevanz zukommt. Dazu müssen in Sozialen NPO Besonderheiten beachtet werden, um deren werte- und aufgabenorientierten Erfordernissen gleichermassen Rechnung zu tragen.

Relevanz der Mitarbeiterbindung

Nicht nur ein erster Blick auf die Relevanz des Themas Bindung von Mitarbeitern in NPO führt zu einem widersprüchlichen Bild. Auf der einen Seite gehört es quasi zum guten Ton auf die besondere Bedeutung oder den besonderen Wert der Ressource Mitarbeiter gerade in sozialen Arbeitsfeldern zu verweisen. Andererseits scheint die Sicherung der Verfügbarkeit dieser vermeintlich wichtigsten Ressource oftmals nicht im Zentrum personalpolitischen Handelns zu liegen. So führen etwa die Leitlinien der Personalpolitik des Deutschen Caritasverbandes speziell die Aufgabe der Personalbindung nicht auf.¹ Auch eine Langzeitstudie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung offenbart, dass professionelle Mitarbeiterbindung in Unternehmen eher eine Annahme darstellt.² Es lässt sich annehmen, dass diese Sachlage mindestens so auch für NPO zutrifft. Entsprechend sind hier Defizite in der Ausrichtung der Personalpolitik zu konstatieren, die z.B. angesichts von Personalengpässen im Gesundheits- und Pflegebereich, aber auch zunehmend in den Arbeitsbereichen für erzieherisch-soziale Berufe evident sind. Beispielsweise wird für Deutschland in den kommenden Jahren ein Mangel von bis zu 15 000 Erzieherinnen prognostiziert.³ Auch das Deutsche Institut für Arbeits- und Berufsforschung sieht in einer gesamtwirtschaftlichen Erhebung Besetzungsschwierigkeiten bei Neueinstellungen vor allem bei «den Ingenieurberufen, den Erziehern, Sozialpädagogen, Sozialarbeitern und Sozialberatern sowie den Berufen der Alten- und Krankenpflege einschliesslich der Helfer.»⁴ Überwiegend

also Berufe, wie sie in den Organisationen der sogenannten Sozialwirtschaft zu finden sind. Für Organisationen, die soziale Dienstleistungen erbringen, stellt sich folglich mindestens eine doppelte Problematik: Zum einen ist die Qualität ihrer Leistungserbringung fast ausschliesslich von der Verfügbarkeit und Wirksamkeit motivierter Mitarbeiter abhängig. Zum anderen zeichnet sich eine Verknappung genau dieses Faktors ab, der zudem kaum substituiert werden kann. Nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund von gesetzlich vorgegebenen Fachkraftquoten und wettbewerblichem Druck erscheint es naheliegend, dass sich in dieser Situation eine Konkurrenzlage bzgl. dem knappen Gut Arbeitskraft einstellen wird, auf die NPO mit professionellen und durchdachten Ansätzen reagieren müssen.

Konzeptionen der Mitarbeiterbindung

Eine in diesem Sinne systematisch-professionelle Reaktion sozialwirtschaftlicher Organisationen hat nicht nur auf die Beschaffung von Personal zu achten, sondern muss als dazu komplementäres Handlungsfeld auch das Halten und die Bindung von Mitarbeitern als konstitutive Managementaufgabe begreifen. Das Schrifttum kennt dazu eine Reihe von Begriffen, die im Zusammenhang mit Mitarbeiterbindung, zum Teil auch mit dieser synonym, Verwendung finden. Begriffe wie Mitarbeiter- und Personalbindung zielen weitgehend auf eine identische Bedeutung hin und bezeichnen «Massnahmen..., die geeignet erscheinen, die Verweildauer der vom Arbeitgeber geschätzten Beschäftigten zu intensivieren und zu verlängern. Man spornt die Beschäftigten zu Leistung und Treue an.»⁵ Verwandte, aber nicht identische Termini bzw. Konzepte stellen Loyalität, Commitment oder Retention dar. Loyale Mitarbeiter sind bereit, «sich mit den zentralen organisatorischen Werten, Normen und Denkvorstellungen des Unternehmens zu identifizieren. Loyale Arbeitgeber lassen auch in schlechten Auf-

tragszeiten ihre Mitarbeiter nicht im Stich...».⁶ Auf Meyer und Allen geht eine hilfreiche Gliederung des Commitment-Begriffs zurück:⁷

- ♦ affective commitment
- ♦ continuance commitment
- ♦ normative commitment

Affektiv gebundene Mitarbeiter teilen die Normen, Werte und Ziele der Organisation und fühlen sich (deshalb) emotional an die Organisation gebunden. Im Falle des continuance commitment, auch kalkulatives commitment, sind Mitarbeiter weniger mit dem Herzen, sondern vor allem mit dem Verstand an die Organisation gebunden. Aufgrund einer individuellen «Kosten»-Nutzen-Abwägung, auch aufgrund von Investitionen in Sozialkapital, erscheint Mitarbeitern die Verbundenheit zu der Organisation als vorteilhaft(er). Normativ gebundene Mitarbeiter empfinden eine moralische Verpflichtung der Organisation gegenüber. Sie sehen z.B. aus einem moralisch begründeten Verantwortungsbewusstsein zugunsten der Organisation auch über eigenes Interesse hinweg. Es entsteht Loyalität.

Der Begriff Retention wird oftmals als Synonym zum Begriff der Mitarbeiter- bzw. Personalbindung aufgefasst.⁸ Scholz skizziert dabei ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen Retentionsneigung und dem

Commitment der Mitarbeiter sowie dem Erfolg des Unternehmens.⁹ Als zusätzliche Komponente wird die job embeddednes, also die 'Verwurzelung', hinzugezogen. Diese Verwurzelung des Mitarbeiters in oder mit der Organisation ist wiederum bestimmt von sämtlichen Verbindungen («Links»), die zwischen den Mitarbeitern und der Organisation bestehen. Darunter fallen finanzielle Verbindungen genauso wie psychologisch-emotionale. Ferner bestimmt sich die Verwurzelung durch das Gefühl des Mitarbeiters, dass seine Fähigkeiten, Neigungen und Eigenschaften gut in die jeweilige Organisation passen («Fit»). Schliesslich wird die Verwurzelung noch mitbestimmt durch sämtliche erwarteten Effekte, die bei einem möglichen Verlassen der Organisation auftreten können («Sacrifice»)¹⁰

Auch für praxisbezogene Überlegungen hilfreich ist des Weiteren die Einteilung von Etzioni im Kontext des Bindungsaspektes.¹¹ Organisationen lassen sich danach typisieren, wie sie Individuen einbinden. Folgende Typen werden unterschieden:

- ♦ Zwang (z.B. Freiheitsentzug, körperliche Strafen), etwa im Gefängnis (Typ 1)
- ♦ Belohnung (z.B. Geld, Status), etwa bei Profit-Organisationen (Typ 2)
- ♦ Normen (z.B. Identifikation mit Zielen und Werten), etwa in kirchlichen NPO (Typ 3)



Mit diesen Einflussmitteln streben Organisationen es an, spezifische Einstellungsmuster zu erzeugen, was i.d.R. auch gelingt, weil Individuen mit bestimmten Einstellungsmustern zu Organisationen mit dazu passenden Einflussmitteln tendieren.¹² Die Beeinflussung durch Zwang wird dabei im Kontext von Arbeitsbeziehungen nicht auf Formen von tatsächlicher Gewalt oder Freiheitsentzug beruhen. Eine Zwangsbindung kann aber auch dann vorliegen, wenn der Mitarbeiter z.B. nach einer aufwendigen Weiterbildung durch wirksame Rückzahlungsklauseln faktisch nicht von seinem Recht auf freie Wahl des Arbeitsplatzes Gebrauch machen kann. Mitarbeiter, die ihre Motivation und die Bereitschaft für Engagement individuell eher transaktional ableiten, werden danach zu Organisationen streben, die Motivation und Engagement verstärkt insbesondere monetär würdigen. Andere Mitarbeiter wiederum, die mit einem Arbeitsverhältnis betont auch im weiteren Sinne Moral- und Sinnfragen verbinden, werden dagegen eher den Weg zu solchen Organisationen suchen, die diese Moral- und Sinnfragen auch ganz offen als Zielkategorien einsetzen. Es ergibt sich eine 9-Felder-Tabelle, mit drei kongruenten (Felder 1,2,3) und sechs inkongruenten Typen (Abbildung 1).

Theorien der Mitarbeiterbindung in der Praxis der NPO

Es liegt idealtypisch nahe, NPO der Sozialwirtschaft, insbesondere, aber nicht ausschliesslich, solche der kirchlichen Träger, als Organisationen zu interpretieren, deren Mitglieder sich zu grossen Teilen aus moralischen und/oder religiösen Motiven heraus einbringen. Gerade für freiwillig Tätige sollte ein Grossteil genau darauf zurückzuführen sein. Die Organisation beeinflusst ihre Mitglieder entsprechend mit bzw. durch das Einflussmittel der Normen. Inwieweit dieser idealtypische Zusammenhang in säkularisierten Zeiten und Gesellschaften für hauptamtlich, also gegen Entgelt tätige Mitarbeiter, ohne Weiteres noch angenommen werden kann, erscheint zumindest diskutabel: Ist es dem Buchhalter tatsächlich wichtig, gerade bei der Caritas zu arbeiten? Will die Sozialpädagogin ganz bewusst ihren Dienst bei der Diakonie erbringen? Und inwiefern macht es für den Sozialarbeiter einen Unterschied, für die AWO oder einen kirchlichen Träger zu arbeiten? Zweifel an eine Normenbindung sind naheliegend. Die Struktur der Sozialwirtschaft legt es zumindest nahe, auch andere Erklärungszugänge ins Auge zu fassen: In manchen Bereichen der Sozialwirtschaft existiert (mindest-

		Die Mitglieder engagieren sich in der Organisation...		
		entfremdet	kalkulativ	moralisch
Die Organisation beeinflusst ihre Mitglieder durch...	Zwang	1		
	Belohnung		2	
	Normen			3

Abbildung 1: Typen und Entwicklungen von organisationaler compliance in NPO (Quelle: Verändert nach Etzioni aus Klimecki/Gmür 2001, S. 317)

tens lokal) keine Alternative zu Organisationen mit kirchlichen Trägerschaften. In Deutschland machen diese rund $\frac{2}{3}$ der Sozialwirtschaft aus. Auf fast alle sozialen Berufe bezogen bestehen – ausserhalb der staatlichen Sozialverwaltung – wenig Alternativen zur Freien Wohlfahrtspflege. Es könnten daher auch mangelnde Alternativen sein, die Mitarbeiter an die Soziale Organisation binden und nicht deren werteorientierte Ausrichtung. Sollten die oben exemplarisch aufgeworfenen Fragen in einem nennenswerten Umfang verneint werden, kann eine Bindungsstrategie von NPO der Sozialwirtschaft, die z.B. auf Beeinflussung durch Normen beruht und auf affektive Formen von Commitment baut, nicht greifen. Der Beeinflussungsansatz der NPO und die Engagementgrundlage der Mitarbeiter fallen auseinander. Interpretieren Mitarbeiter ihr Verhältnis zu der sie beschäftigenden NPO mehr und mehr als «normales» Arbeitsverhältnis, engagieren sie sich also im obigen Sinne kalkulatив auf der Basis eines Tausches von Entgelt gegen Arbeitskraft, dann laufen Beeinflussungsansätze der NPO, die auf Normen basieren, ins Leere. Es entstehen im obigen Sinne inkongruente Typen. Es spricht vieles dafür, dass eine Reihe von NPO der Sozialwirtschaft sich gegenwärtig in einem Übergangsprozess befinden, in dem ein nennenswerter Anteil von Mitarbeitern ihr Arbeitsverhältnis zunehmend kalkulatив bzw. transaktional interpretieren (z.B. Gerichtsverfahren kirchlicher Mitarbeiter gegen ihre Arbeitgeber), während die Organisation offiziell auf werte- und normengebundene Bindungs- und Beeinflussungsstrategien setzt, d.h. auf affektives oder normatives Commitment. Diese Konstellationen können als instabil klassifiziert werden und bewegen sich annahmegemäss zu kongruenten Typen hin.¹³ Das Ergebnis oder die Richtung dieses Übergangsprozesses erscheint bis dato offen. Mit beiden Richtungen der Veränderung verbinden sich für die NPO aber tiefgreifende Einschnitte.

Eine mögliche Annäherungsbewegung hin zu einem kongruenten Typus könnte darin bestehen, dass Organisationen der Sozialwirtschaft vermehrt auf eine Beeinflussung durch Belohnung setzen. Die NPO würde sich somit eher kalkulatив engagierten Mitarbeitern annähern. Die Diskussion um die Einführung leistungsabhängiger Vergütung in der Sozialwirtschaft kann hierzu als Indiz gelten. In der obigen Ab-

Idealer Standort für Ihr Verbands-Sekretariat



Wir vermieten in unserem Geschäftshaus, direkt an der A1 Autobahnausfahrt Kriegstetten-Gerlafingen

STOCKWERKEINHEIT, 105 m², 4 Büroräume

Synergien mit unserer Inhouse-Werbeagentur erwünscht. Wir übernehmen z.B. Sekretariatsdienstleistungen, pflegen Ihren Internet-Auftritt, betreuen Ihre Verbandspublikationen oder realisieren Ihre Fundraising-Massnahmen.

Aus der Leistungspalette:

- Geschäftsberichte
- Verbandspublikationen
- Full-Service Internet
- Fundraising-Massnahmen
- Corporate Publishing
- Text, Redaktion, Lektorat
- Sekretariatsdienstleistungen

Weitere Infos unter www.guldumann.ch



Daniel Guldumann Kommunikation!

Werbung | Corporate Publishing | Internet

CH-4563 Gerlafingen - Bolacker 12
Telefon 032 675 33 53 · Fax 032 675 34 77
mail@guldumann.ch · www.guldumann.ch

bildung 1 entspricht dieses der Bewegung A. Neben dem Risiko des allgemeinen Verdrängungseffektes intrinsischer Motivation durch extrinsisch ausgerichtete Anreize, kann für die NPO hier die Gefahr erkannt werden, den vielfältig nützlichen Status eines 'besonderen' Unternehmens langfristig zu verlieren (z.B. Verlust von Privilegien im Arbeits- und Steuerrecht oder Veränderung der öffentlichen Wahrnehmung). Hinzukommt, dass Soziale NPO – ungeachtet ihrer inzwischen zum Teil beachtlichen Grösse – hervorgegangen sind aus Freiwilligenorganisationen. Begründet aus z.B. christlichen Motiven oder Motiven der Arbeiterbewegung verbinden auch heute noch Mitarbeiter mit einer Tätigkeit bei Sozialen NPO nicht ausschliesslich Überlegungen der Einkommenserzielung mit ihrem Arbeitsverhältnis. Denn, Studierende oder Auszubildende sozialer Berufe werden spätestens im Laufe ihrer Ausbildung ein realistisches Bild über die eher begrenzten Verdienstmöglichkeiten entwickeln. Werden diese Ausbildungswege dennoch eingeschlagen bzw. beibehalten, dann liegt es nahe, dass diese Berufsgruppen von ihren Arbeitgebern auch weiterhin in hinreichendem Umfang auf der Sinn-Ebene angesprochen werden will.

Eine alternativ mögliche Annäherungsbewegung zu einem kongruenten Typus könnte andererseits aber auch darin liegen, noch intensiver als zuvor auf eine Beeinflussung durch Normen und damit insbesondere auf affektives oder normatives Commitment zu setzen. Ziel könnte es sein, dadurch ganz bewusst (nur noch) Mitarbeiter ansprechen zu wollen, die sich überwiegend aus einer moralischen Verpflichtung heraus in der NPO und deren Zielen engagieren. In Abbildung 1 entspricht dieses der Bewegung B. Eine sol-

che personalpolitische Entscheidung liefe – konsequent zu Ende gedacht – auf ein Schrumpfen der grossen sozialwirtschaftlichen Organisationen auf deren historisches Kerngeschäft hinaus.¹⁴ Im Ergebnis entstünden gleichwohl bei beiden Bewegungsalternativen kongruente, stabile Bindungs-Engagement-Konstellationen in Feld 2 oder 3.

Zwischen diesen beiden personalpolitischen Extremalternativen müssen NPO der Sozialwirtschaft in ihrem tatsächlich praktizierten Personalmanagement ein differenziertes Vorgehen praktizieren, um Mitarbeiter motivational an die NPO zu binden. Es gilt vor allem zu berücksichtigen, dass Tätige in sozialen Berufsgruppen häufig eine besondere (innere, moralische) Verpflichtung ihren Klienten gegenüber empfinden. Diese ist zwar faktisch untrennbar von der NPO, sie muss jedoch keineswegs zwangsläufig auch mit einem Gefühl der Verbundenheit mit der Organisation einhergehen. Das heisst, das innere soziale Verpflichtungsgefühl, z.B. gefährdeten Jugendlichen in einer stationären kirchlichen Einrichtung gegenüber (affektives Commitment), kann – muss aber nicht – mit einem Verbundenheitsempfinden gegenüber der Einrichtung oder dem Träger zusammentreffen (normatives Commitment). Es vollzieht sich gewissermassen eine Aufspaltung des Commitments, die so für industrielle Unternehmen und auch für andere (nicht-soziale) Dienstleistungsunternehmen wenig wahrscheinlich erscheint. Mitarbeiter im Sozialbereich können folglich ihrer Organisation gegenüber ein kalkulatives Commitment und in Bezug auf ihre eigene soziale Aufgabe/ihre Klienten dagegen ein Gefühl der Verbundenheit im Sinne eines affektiven Commitments entwickeln. Dabei ist für die letztgenannte

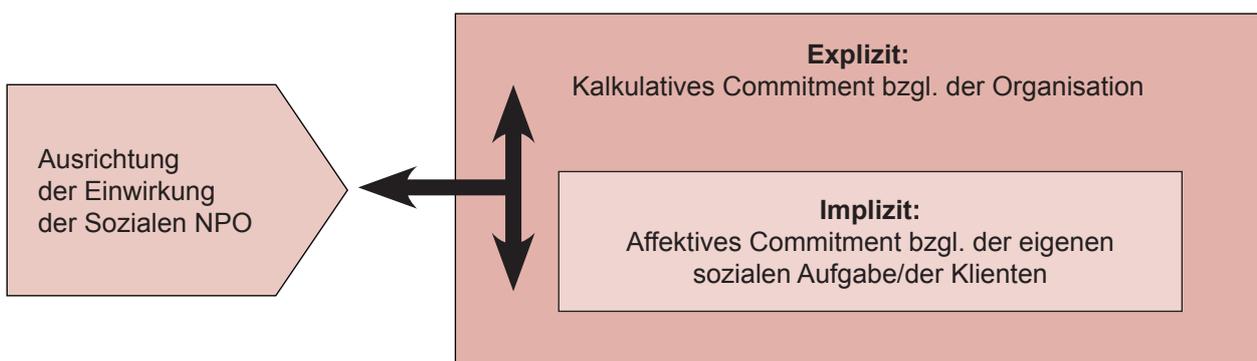


Abbildung 2: Explizites und implizites Commitment in Sozialen NPO

Form ein quasi impliziter Charakter anzunehmen, der gänzlich losgelöst von der Organisation nicht betrachtet werden kann (Abbildung 2).

Professionell geführte NPO sind aufgefordert, mehr über die Ausdifferenzierung der Verbundenheit vor allem ihrer hauptamtlichen Beschäftigten zu erfahren, um angemessene Instrumente der Mitarbeiterbindung entwickeln und nutzen zu können. Ideal erscheint eine Aufspreizung der Bindungspolitik bzw. -strategie der NPO, die auf gezielte Informationen darüber beruht, was Mitarbeiter an ihrer Arbeit bzw. ihrer Tätigkeit besonders schätzen. Im Rahmen von strukturierten Personalgesprächen und Befragungen könnten derartige Informationen verfügbar gemacht werden. Die nachfolgende Übersicht bietet den Vor-

schlag für einen einfach gehaltenen Strukturierungsansatz für Soziale NPO, der sich bedarfsbezogen erweitern lässt.

Grenzen der Mitarbeiterbindung

Ungeachtet vielfältiger Ansatzpunkte der Mitarbeiterbindung gilt es dennoch auch im Personalmanagement von NPO die Grenzen von Bindungsaktivitäten zu verdeutlichen. Konzeptionell kann hierzu z.B. eine Anlehnung an das so genannte 'variety seeking' genommen werden. Der ursprünglich aus der Absatzwirtschaft stammende Begriff beschreibt den scheinbaren Widerspruch, dass ein Kunde bzw. Abnehmer, obwohl er objektiv betrachtet mit dem Produkt zufrieden ist, er dennoch den Lieferanten bzw. Anbieter wechselt. Das

	Zwang	Normative Bindung	Affektive Bindung	Kalkulative Bindung
Gesamt-Organisation	z.B. vertragliche Rückzahlungsvereinbarungen, etwa § 10a AVR Caritas.	z.B. Bindung aufgrund vorangegangener Sozialisation in Jugendorganisationen, kirchliche Laiengruppen, einschlägige familiäre Prägungen.	z.B. Identifikation mit der konkreten sozialen Ausrichtung der Organisation, etwa für Behinderte.	z.B. kirchliche Zusatzversorgung mit Verfallsrisiko.
Einrichtungsbezogene Aspekte, Team, Arbeitsgruppe	z.B. dienstleistungsspezifisches Konkurrenzverbot, etwa Leitung von Sozialstationen.	z.B. Mitgliedschaft in einem Team, dessen Soziale Aufgabe permanent unterfinanziert und von Schliessung bedroht ist.	z.B. starke Identifikation mit einer (neuen) Dienstleistung, die man selbst, ggf. im Team erfolgreich aufgebaut hat, etwa CSR-Beratung für Profit-Organisationen.	z.B. persönliches Ansehen innerhalb der Organisation für Tätigkeiten in einem als besonders belastend geltenden Bereich, etwa Arbeit im Kinderhospiz.
Eigene (soziale) Aufgabe	z.B. enge, persönlich-soziale Bindung an konkrete Klienten, die bei Austritt gleichwertig nicht fortgesetzt werden kann, etwa in stationären Einrichtungen.	z.B. die Annahme, dass die eigene soziale Kompetenz von der Organisation nicht ersetzt werden kann, etwa berufsspezifisches Erfahrungswissen.	z.B. hohe Freiheiten aufgrund flacher Hierarchien mit entsprechenden Gestaltungsmöglichkeiten der eigenen Tätigkeit, etwa «Streetwork», aufsuchende Sozialarbeit.	z.B. individuelle EDV-Lösungen für administrative Begleitung von Sozialer Arbeit.

Abbildung 3: Formen der Mitarbeiterbindung in sozialwirtschaftlichen NPO
(Quelle: Angelehnt an Klimecki/Gmür 2001, S. 319)

bedeutet, dass es letztlich nicht nur die Eigenschaften oder die Qualität etc. des Produktes ist, die vollumfänglich die Ursachen für einen Produktwechsel erklären. Hinzukommt, dass Kunden den Produktwechsel als solchen aufgrund eines individuellen Strebens nach Abwechslung als erstrebenswert erachten.

Diese Denkweise lässt sich auch auf Arbeitsverhältnisse übertragen.¹⁵ Sie erklärt, weshalb auch zufriedene Mitarbeiter den Arbeitgeber wechseln. Bestimmte Mitarbeiter streben danach, die Organisation oder ihren Arbeitsbereich zu wechseln, um ihrem Wunsch nach Abwechslung zu folgen. Darüber hinaus kann auch Karrierestreiben einen regelmässigen Arbeitgeberwechsel induzieren. In Grenzen können diese abwechslungsinteressierten Mitarbeiter durch klassische Formen der jobrotation zufriedengestellt und damit an die Organisation gebunden werden. Jobrotation in sozialen und erzieherischen Arbeitsbereichen stellt jedoch ein Instrument dar, das in der Sozialwirtschaft auf breiter Ebene nicht systematisch verankert ist. Bindungspotenziale liegen hier folglich noch brach. Für die grossen Trägerorganisationen der Freien Wohlfahrtspflege bieten sich

zudem Ansatzpunkte für ihre rechtlich selbständigen Mitgliedsverbände den Rahmen für ein verbandliches jobrotation zu bieten, um auch solche Mitarbeiter anzusprechen zu können, die i.S.d. variety seeking-Konzeptes die NPO verlassen wollen.

Fazit

Mitarbeiterbindung stellt für NPO, insbesondere solche der Sozialwirtschaft, in Zeiten einer zunehmenden Arbeitskraftverknappung eine konstitutive Managementaufgabe dar. Es empfiehlt sich ein systematisches Vorgehen, das die Besonderheiten der NPO, vor allem aber die Besonderheiten der Mitarbeiter in sozialen Arbeitsfeldern berücksichtigt. Mitarbeiterbindung ist differenziert auszurichten und muss in Sozialen NPO berücksichtigen, dass die Bindung zur Organisation ggf. separat von der zur individuellen sozialen Tätigkeit betrachtet werden muss. Darüber hinaus gilt es aber auch die Grenzen von betrieblichen Bindungsaktivitäten zu erkennen, wenn Mitarbeiter einem individuellen Wunsch nach beruflicher Veränderung folgen wollen.

Anzeige



**Saint-Paul**
Imprimerie Druckerei

**DONNEZ DE L'ÉCLAT
À VOS COULEURS**

**VERLEIHEN SIE
IHREN FARBEN GLANZ**

Bd de Pérolles 38
Case postale 256
1705 Fribourg
026 426 45 55
imprimerie@saint-paul.ch

Fussnoten

- ¹ Leitlinien der Personalpolitik. Empfehlungen zur Personalpolitik im Deutschen Caritasverband, www.kkvd.de/70361.html (22.04.13).
- ² DGFP (2012).
- ³ Bertelsmann-Stiftung (2012).
- ⁴ G.I.B (2011).
- ⁵ Bröckermann (2007, S. 26) , ähnlich Jäger (2006, S. 21); Hofe vom (2005, S. 8).
- ⁶ Szebel-Habig (2004, S. 50).
- ⁷ Meyer/Allen (1991).
- ⁸ Vgl. z.B. Kolb (2010, S. 150), Kropp (2004, S. 134), Armutat (2004).
- ⁹ Vgl. Scholz (2011, S. 471).
- ¹⁰ Scholz (2011, S. 470).
- ¹¹ Klimecki/Gmür (2001, S. 317ff.) mit Bezug auf Etzioni (1975).
- ¹² Klimecki/Gmür (2001, S. 317).
- ¹³ Vgl. Klimecki/Gmür (2001, S. 317).
- ¹⁴ Vgl. auch Fleßna (2003).
- ¹⁵ Vgl. Meifert (2005), Hofe vom (2005).
- ¹⁶ Hofe vom (2005, S. 69).

Literatur

- Armutat, S., *Retentionsmanagement*, 2004, http://www.perso-net.de/uploads/media/perso-net_Retentionmanagement_Armutat_final.pdf (28.05.2013).
- Bertelsmann-Stiftung, *Bedarf an pädagogischen Fachkräften in Kitas steigt weiter/Aber: Die meisten Erzieherinnen arbeiten in Teilzeit*, 2012, http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-2A576EC3-%20DC7888EB/bst/hs.xsl/nachrichten_112980.htm (28.05.2013).
- Bröckermann, R., *Personalwirtschaft* (4. Auflage), Stuttgart, 2007.
- Deutscher Caritasverband, *Leitlinien der Personalpolitik. Empfehlungen zur Personalpolitik im Deutschen Caritasverband*, 2013, www.kkvd.de/70361.html (28.05.2013).
- DGFP-Praxispapiere, *Praxispapier 4/2012, DGFP-Langzeitstudie professionelles Personalmanagement*, Düsseldorf.
- Fleßna, S., *Arme habt ihr alle Zeit! Ein Plädoyer für eine armutsorientierte Diakonie*, Göttingen, 2003.
- G.I.B., *G.I.B, Info Heft 2011 (1)*, <http://www.gibinfo.de> (28.05.2013).
- Hofe, A. vom, *Strategien und Massnahmen für ein erfolgreiches Management der Mitarbeiterbindung*, Diss., Hamburg, 2005.
- Jäger, S., *Mitarbeiterbindung – Relevanz der dauerhaften Bindungen von Mitarbeitern in modernen Unternehmen*, Saarbrücken, 2006.
- Klimecki, R. G./Gmür, M., *Personalmanagement* (2. Auflage), Stuttgart, 2001.
- Kolb, M., *Personalmanagement* (2. Auflage), Wiesbaden, 2010.
- Kropp, W., *Entscheidungsorientiertes Personalmanagement*, in: Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.), *Personalbindung*, Berlin, 2004, S. 131-166.
- Meifert, M. T., *Mitarbeiterbindung – Eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildung in deutschen Grossunternehmen*, München/Mering, 2005.
- Meyer, J.P./Allen, N. J., *A tree-component conceptualization of organizational commitment*, in: *Human Resource Management Review*, 1991 (1), S. 61-89.
- Scholz, C., *Grundzüge des Personalmanagements*, München, 2011.
- Szebel-Habig, A., *Mitarbeiterbindung: Auslaufmodell Loyalität?*, Weinheim/Basel, 2004.

Der Autor



Michael Mross/michael.mross@fh-koeln.de

Prof. Dr. Michael Mross war mehrere Jahre als Führungskraft bei einer grossen Organisation der Sozialwirtschaft tätig und verfügt über weitere Praxiserfahrungen aus der Unternehmensberatung und Führungskräfteentwicklung. Professor Mross vertritt das Lehrgebiet für Sozialmanagement an der Fachhochschule Köln, insb. Strategisches Management und Personalmanagement.

Professionalisierung im Sportmanagement

Management im Sport und Marketing im Sport

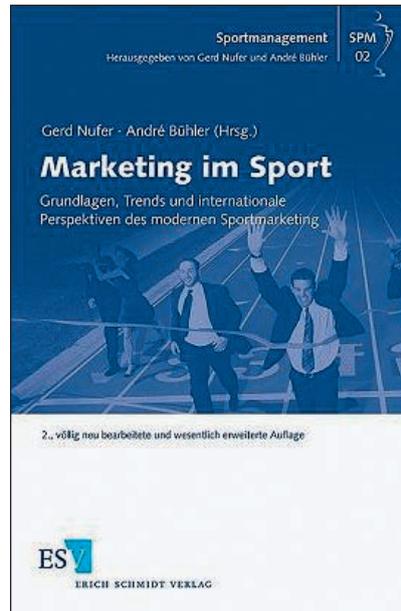


Gerd Nufer und André Bühler (Hrsg.), Management im Sport: Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie, 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2010, 659 Seiten.

ISBN: 978-3-503-14118-0

I ☆☆☆☆

Sport ist stets mit Leidenschaft und Emotionen verbunden, gleichzeitig nimmt das rationale Kalkül einen immer grösser werdenden Stellenwert ein. So ist auch die zunehmende Professionalisierung und Kommerzialisierung des Sports nicht von der Hand zu weisen. Um heutzutage sportlich erfolgreich zu sein ist ein funktionierendes Management unerlässlich. Nach Nufer und Bühler ist daher sportökonomisches Fachwissen «unabdingbar» um den immer schwierigeren Spagat zwischen sportlichen Ambitionen und seriösem Wirtschaften zu meistern. Bereits 2008 schafften die beiden Herausgeber mit dem 550 Seiten starken Band «Management und Marketing im Sport»



Gerd Nufer und André Bühler (Hrsg.), Marketing im Sport: Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing, 3., völlig neu bearbeitete Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2010, 656 Seiten.

ISBN: 978-3-503-14119-7

ein Standardwerk der Sportökonomie, das den Theorie-Praxistransfer mit Bravour meisterte. Damit eignet sich der Band sowohl für Sportler und Betriebswirtschaftler als auch für Wissenschaftler und Studierende. Mittlerweile ist bereits die dritte Auflage am Entstehen und aus dem ursprünglichen Standardwerk wurden drei umfangreiche Bände:

- ♦ Management im Sport
- ♦ Marketing im Sport
- ♦ International Sports Marketing

Die Bände eins (Management im Sport) und zwei (Marketing im Sport) sind bereits erschienen, während der dritte Band (International Sports Marketing)

noch in Vorbereitung ist. Durch die laufenden Erweiterungen und die unterschiedlichen Perspektiven der Autoren ist das Werk sehr breit aufgestellt und liefert einen umfassenden, interdisziplinären Einblick in das Management von Sportorganisationen.

Der Fokus liegt klar auf den betriebswirtschaftlichen Grundlagen. Im Unterschied zum Freiburger Management Modell werden jedoch Sportorganisationen nicht in erster Linie als Nonprofit-Organisationen betrachtet, sondern als ökonomisch ausgerichtete Player auf einem umkämpften Spielfeld. Entsprechend widmen sich manche Kapitel der Gewinnmaximierung und finanziellen Kennzahlen, wohingegen die Spezifika von Vereinen, als basisdemokratische Gebilde, zumeist ausgeblendet werden. Die Orientierung an der profitorientierten Management- und Marketinglehre ist jedoch nicht als Negativpunkt zu betrachten, sind doch die meisten professionellen Sportclubs nicht mehr als Vereine organisiert, sondern als AG's oder GmbH's, bei denen Ehrenamtliche und Freiwillige eine untergeordnete Rolle spielen. Allerdings richten sich die Ausführungen der Autoren tendenziell an grosse professionell (hauptamtlich) geführte Sportorganisationen und weniger an kleinere Sportvereine, wobei die Relevanz der Inhalte für diese nicht minder bedeutsam ist.

Von allgemeinen Themen wie strategisches Management oder Qualitätsmanagement bis hin zu Spezialbereichen wie Hospitality Marketing oder Ambush Marketing im Sport werden allein in den zwei bisher erschienen Büchern, in über 40 Kapiteln, eine Vielzahl von Themen rund um das Sportmanagement in ihrer Breite ausgelegt und anhand konkreter Beispiele erläutert. Diese Breite geht jedoch in manchen Kapiteln auf Kosten der Tiefe, so werden viele theoretische Konzepte und Modelle zwar erwähnt, ohne sie aber näher auszuführen. Damit schaffen die Bücher Management und Marketing im Sport einen guten Ein- und Überblick, doch werden viele Aspekte nur gestreift. Dieses Manko wird allerdings deutlich relativiert durch die ausführlichen Literaturverzeichnisse, in denen nicht nur die Primärquellen angegeben sind, sondern auch weiterführende Literatur genannt werden sowie Links zu Websites, die sich eingehend mit der Materie auseinandersetzen.

Besonders hervorzuheben an den beiden Büchern ist ihr didaktischer Aufbau. Zu Beginn jedes Kapitels

werden die jeweiligen Lernziele definiert und eine Übersicht fasst die zentralen Inhalte zusammen. Im eigentlichen Hauptteil werden die zentralen Begriffe fett hervorgehoben, was insbesondere hilfreich bei der Verwendung der Bücher als Nachschlagewerke ist. Damit verknüpft ist das Sachregister, welches eine schnelle Orientierung erlaubt. Ein weiterer Pluspunkt sind die Verknüpfungen von Theorie und Praxis im Rahmen von Fallstudien, welche die theoretischen Ausführungen abschliessen. Trotz der Fülle des Stoffes sind die Ausführungen in den Kapiteln dank des klaren Aufbaus und der reichhaltigen Illustration mit Abbildungen und Modellen gut verständlich. Die Kombination von den eingangs der Kapitel definierten Lernzielen und zum Schluss gestellten Kontrollfragen machen die Bücher darüber hinaus zu einem idealen Werk in der Stoffvermittlung und zum Selbststudium. Insgesamt eignet sich das Werk somit für professionelle Sportmanager und Wissenschaftler als auch für Praktiker und Studierende.

Mit der mittlerweile dritten Auflage des Standardwerkes in Sportmanagement ist den beiden Herausgebern Gerd Nufer und André Bühler ein weiterer grosser Wurf gelungen. Durch die kontinuierliche Überarbeitung und Erweiterung vermag es die Buchreihe aktuell zu bleiben und Hilfestellung zu leisten bei den allgegenwärtigen Herausforderungen für Sportorganisationen in der heutigen Zeit. Daher darf man gespannt sein auf den in Vorbereitung stehenden dritten Band «International Sports Marketing» und die zukünftigen Auflagen.

Peter Suter

Bewertung

V = Verbände

G = Genossenschaften

S = Stiftungen

N = NPO Allgemein

I = Spezielle Interessen

☆☆☆☆ = ausgezeichnet

☆☆☆ = empfehlenswert

☆☆ = lesenswert

☆ = nicht zu empfehlen

Personalmanagement in Stiftungen

Nachfolge im Stiftungsvorstand



Berit Sandberg (Hrsg.), Nachfolge im Stiftungsvorstand: Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement, Stiftung&Sponsoring Verlag GmbH, Essen 2013, 276 Seiten.

ISBN: 978-3-9812114-1-2

S ☆☆☆

Vorstände sind in den meisten Stiftungen ehrenamtlich tätig. Bei Förderstiftungen erledigen viele von ihnen alle Arbeiten selber, manche vertrauen einzelne Aufgaben teilweise oder ganz fachkundigen externen Dienstleistern an, und nur vergleichsweise wenige Stiftungen verfügen über die erforderlichen Mittel und erachten es auch für notwendig, hauptamtliche Führungskräfte mit der Wahrnehmung der Geschäfte zu betrauen. Ein wenig anders sieht die Situation bei operativen Stiftungen aus: Hier besteht in der Regel eine Struktur von Hauptamtlichen, die den Stiftungsvorstand bei strategischen Fragen beratend unterstützt und vom operativen Geschäft entlastet. Und doch: So unterschiedlich die Ausgangslagen bei För-

der- respektive operativen Stiftungen sind, so haben sie doch fast alle eines gemeinsam: Eine schlanke, mit hoher Verantwortung ausgestattete Führungsstruktur in Form des Stiftungsvorstands. Die Feststellung, dass es bereits heute nicht einfach ist und auch in Zukunft kaum einfacher wird, Stiftungsvorstände mit fachlich fähigen und auch engagierten Personen zu besetzen, leitet auf die thematische Relevanz des Inhaltes des Buches hin.

Das vorliegende Sammelwerk geht in 17 Einzelbeiträgen der Frage nach, wie das Nachfolgeproblem im Vorstand einer Stiftung idealtypisch anzugehen ist und beleuchtet die Problemlösung aus struktureller, organisationaler wie prozessorientierter Sichtweise. Hinderungsfaktoren, warum es heute wenig attraktiv ist, Einsitz in einen Stiftungsvorstand zu nehmen, reichen von der inhaltlichen Überforderung einzelner Stiftungsräte über haftungsrechtlich wenig attraktive Rahmenbedingungen bis hin zur mengen- und zeitmässigen Überbeanspruchung der einzelnen Gremienmitglieder.

Weiter besteht in viele Stiftungen grundsätzlich eine mangelnde Sensibilität für die Relevanz des Themas der Nachfolgeplanung im Stiftungsvorstand. Der Stifter selber realisiert nicht oder oft zu spät, dass es auch eine Ära nach ihm gibt. Die Suche nach neuen Stiftungsräten beginnt entsprechend erst zu einem Zeitpunkt, wo die Zeit bereits drängt und damit die Auswahlmöglichkeiten automatisch auch beschränkt sind.

Die meisten Beiträge nähern sich aus sehr unterschiedlichen Perspektiven dem Thema, zeigen Ursachen auf, warum die Nachfolgeregelung in einem Stiftungsvorstand oft zum Problem werden kann, und enden mit praxisnahen Vorschlägen, wie der Prozess der Nachfolgeregelung mit einfachen Mitteln verbessert werden kann. Insofern dient dieser Herausgeberband nicht nur zur Sensibilisierung für das Thema der Nachfolgeplanung, er hilft auch gleichzeitig mögliche Defizite in der eigenen Organisation zu identifizieren und auch zu beheben.

Hans Lichtsteiner

Nonprofit-Management

Jahrbuch für Management in Nonprofit-Organisationen 2012 – Band 1



Gesa Birnkraut, Rainer Lisowski, Stefanie Wesselmann und Rolf Wortmann (Hrsg.), Jahrbuch für Management in Nonprofit-Organisationen 2012, Band 1, Lit Verlag, Berlin 2012, 228 Seiten.

ISBN: 978-3-643-11644-4

V ☆☆☆

Ein Kreis von Professoren der Hochschule Osnabrück hat sich mit der Herausgabe des Jahrbuchs Nonprofit-Management das Ziel gesetzt, Impulse für eine Diskussion zwischen Theorie und Praxis zu geben. Die Herausgeber verorten sich an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis und möchten ein Forum eines Austausches sein: Was gibt es Neues? Worüber lohnt es sich nachzudenken?

Der hier besprochene Band 1 widmet sich hauptsächlich den Themen Evaluation sowie der Finanzierung von NPO. Er gliedert sich in drei Kapitel: Das erste Kapitel umfasst vier Beiträge zum Thema der Evaluation. Evaluation wird dabei sowohl als Prozess der Informationsgewinnung und –bewertung als auch als Ergebnis dieses Prozesses verstanden. Die Autorin

des ersten Beitrags kommt zum Schluss, dass sich Evaluationskenngrößen von Unternehmen nicht ohne weiteres auf NPO übertragen lassen, dies auf Grund der unterschiedlichen Ziele wie auch der Besonderheiten des Managements von NPO. Im zweiten Beitrag wird den Lesern die Methode des Social Return on Investment (SROI) vorgestellt. Der dritte Beitrag widmet sich Widerständen, die in einer NPO im Rahmen der Implementierung eines Evaluationssystems aufkommen können. Die Autorin ortet dabei die Hauptursache bei der fehlenden Sensibilisierung bezüglich Relevanz und Nutzen eines solchen Systems. Abgerundet wird der erste Teil durch ein Evaluationsbeispiel aus England.

Das zweite Kapitel mit der Überschrift Finanzierung widmet sich dem Thema Fundraising. In einem ersten Beitrag wird dargelegt, wie auf Basis der Sinus-Milieus die Spenderansprache optimiert werden kann. Der zweite Beitrag zeigt die Möglichkeiten und Grenzen von Anlass-Spenden auf. Das Kapitel wird abgerundet durch einen Statusbericht bezüglich Fundraising in China und Indonesien so wie einem Kurzinterview mit Sabine Weibel, Verantwortliche für das Fundraising von Oxfam Deutschland.

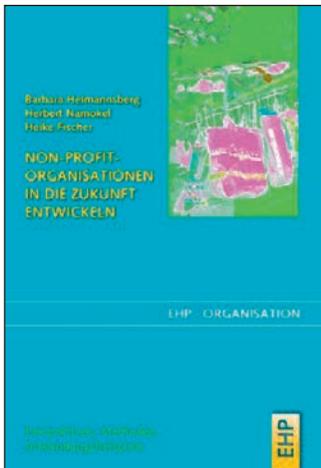
Das dritte Kapitel mit dem Titel Reflexionen aus Theorie und Praxis verfügt letztlich über keinen klar erkennbaren Themenschwerpunkt, sondern stellt vier weitere studentischen Arbeiten und Forschungsprojekte vor.

Insgesamt ist das Jahrbuch für Management in Nonprofit-Organisationen eine gute Zusammenstellung der aktuellen Projekte und Forschungsschwerpunkte der Hochschule Osnabrück. Wirklich neues Neues oder innovatives Innovatives enthält es kaum. Ob sich damit die gewünschte Diskussion zwischen Theorie und Praxis anstossen lässt, ist zu bezweifeln. Viele Beiträge zeichnen bereits allgemein bekannte Sachverhalte nach, andere wie Fundraising in China sind zu fern der alltäglichen Herausforderungen. Die Lektüre empfiehlt sich denjenigen, die sich einen Überblick über Forschungsschwerpunkte an Hochschulen verschaffen möchten.

Hans Lichtsteiner

Fallstudien zur Organisationsentwicklung

Non-Profit-Organisationen in die Zukunft entwickeln



Barbara Heimannsberg, Herbert Namokel und Heike Fischer, Non-Profit-Organisationen in die Zukunft entwickeln, EHP-Verlag, Bergisch Gladbach 2013, 206 Seiten.

ISBN: 978-3-89797-071-7

N ☆☆☆

Dieses Buch, verfasst von drei Beraterinnen und Coachs mit langjährigen Erfahrungen im deutschen NPO-Sektor, zeigt anhand von fünf Fallbeispielen, welche Entwicklungsperspektiven für Organisationen jenseits eines zunehmenden Markt- und Professionalisierungsdrucks bestehen. Die Programmatik des Buchtitels wirkt zwar etwas platt: Non-Profit-Organisationen in die Zukunft entwickeln (wohin denn sonst?). Aber gleich in der Einleitung präzisieren die Autoren ihren Standpunkt: «1. Die Ökonomie hat eine Macht über das Leben und Denken der Menschen gewonnen, die ihr nicht zusteht. 2. Märkte sind moralisch blind. Wenn alles Markt ist, fehlt ein Gegengewicht zur Wettbewerbslogik – nämlich solidarisches Handeln, das Lebensqualität schafft und die Gesellschaft zusammenhält. 3. Non-Profit-Organisationen, die zu Profit-Organisationen zweiter Klasse umstrukturiert werden [...], riskieren ihre Identität – und die Motivation ihrer Mitarbeiter. 4. Es ist

an der Zeit, im Non-Profit-Bereich das Verhältnis von ökonomischen und nicht-ökonomischen Zielen vom Kopf auf die Füße zu stellen.» (S. 13-14).

Im ersten Teil des Buchs zeichnen die Autoren das Bild eines Bildungs- und Wohlfahrtssektors in Deutschland, der viele Jahrzehnte lang staatlich fest verankert war und nun mit einer ihm fremden Markt- und Wettbewerbslogik konfrontiert wird. Im zweiten Teil zeigen sie anhand von fünf Projekten, wie Organisationen Entwicklungsprozesse unter Begleitung externer Berater bewältigten:

- ♦ Förderung von Führung und Teamarbeit in einer Allgemeinen Ortskrankenkasse (AOK)
- ♦ Entwicklung von Kundenorientierung in einer Berufsgenossenschaft
- ♦ Vermittlung von Projektmanagementkompetenzen für eine katholische Diözese
- ♦ Partizipative Planung eines sozialpädagogischen Ausbildungszentrums
- ♦ Wirtschaftlichkeitsprüfung des Facility Management in einem Schulamt

Die Autoren stellen jeweils die Ausgangslage, die Zielsetzung und die detaillierte Vorgehensweise dar und nehmen zum Abschluss eine kritische Beurteilung des Projekts vor. Damit bieten sie interessante Einblicke in gegenwärtige Beratungsprojekte für Organisationen an der Schnittstelle zwischen staatlicher Regulierung und zivilgesellschaftlichem Engagement. Sie zeigen, dass im Fall der AOK die Entwicklungsziele nur teilweise erreicht werden konnten, was darauf zurückgeführt wird, dass hier die traditionelle Identität der Organisation durch das Wirtschaftlichkeitspostulat grundlegend in Frage gestellt wurde. Die übrigen vier Beispiele stehen hingegen für überwiegend positive Veränderungen: Dort ist es jeweils gelungen, den äusseren Druck in den Hintergrund zu stellen und dafür positive Entwicklungschancen und die Erfahrung gemeinsamer Problembewältigung in den Vordergrund treten zu lassen.

Der klare Standpunkt der Autoren in Verbindung mit den perspektivenreichen Anschauungsbeispielen verschafft dem Leser viele nützliche Denkanstöße und Handlungsanleitungen.

Markus Gmür

Das VM vor 25 Jahren

Immerwährende Beziehungsarbeit: NPO und die Presse

NPO haben vieles mitzuteilen: Sensibilisierung für ein spezifisches Anliegen, Fachinformationen, politische Standpunkte, aber auch Spendenübergaben, Einweihungen, Jubiläen bis hin zum Tag der offenen Tür sind Themen, die sie gerne einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich machen würden. Doch nicht immer stossen solche Informationen auf Anklang bei den Presseleuten. Die Beziehung zwischen NPO und der Presse ist speziell und muss gehegt und gepflegt werden. Der Wichtigkeit dieser Verbindung zeugen die heute zahlreichen Weiterbildungsangebote, die sich dieser Problematik annehmen und den Organisationen professionelle Pressearbeit lehren. Dass die Thematik alles andere als eine moderne Zeiterscheinung ist, zeigt ein Blick ins VM 2/88. In dieser Ausgabe widmete sich M. R. Flechtner in einem Beitrag dem Thema «Beziehungen der Presse zu NPO».

M.R. Flechtner war 1988 seit knapp zwanzig Jahren als Musik- und Radiojournalist im Kanton Freiburg tätig. Gleich zu Beginn relativiert er, dass seine provinziell gefärbten Ausführungen nicht unbedingt der Realität entsprechen müssen. Denn Nonprofit-Organisationen im Kanton Freiburg würden wegen knappen personellen und materiellen Ressourcen deutlich mehr Fehler in der Beziehung zu der Presse begehen als an anderen Orten.

Bei der Pressearbeit geht es gemäss Flechtner nicht um die Frage, ob eine Organisation gewinnorientiert ist oder nicht. Lediglich die Information an sich steht im Zentrum: denn nur wenn diese auch wirklich brauchbar ist, fängt das Journalistenhirn an zu arbeiten. Dies scheint für Träger von Nonprofit-Organisationen besonders herausfordernd zu sein. Sie sind oftmals stark engagiert in ihrer Sache und übersehen dabei, dass der eigene Zweck den Journalisten kaum interessiert. Der Journalist versteht in der Regel nichts von den Problemen und Herausforderungen, denen sich die Organisationen widmen. Also muss das An-

liegen so formuliert werden, dass der Journalist die Verwertbarkeit der Information überhaupt erkennen kann.

Doch wie geht man dabei vor? Um die eigene Tätigkeit attraktiv darzustellen, muss man ein neues Problem in der Gesellschaft aufzeigen, eine eben abgeschlossene Arbeit präsentieren oder eine brisante Stellungnahme formulieren, so Flechtner.

Um die Aufmerksamkeit des Journalisten wecken zu können, soll die Information möglichst präzise und prägnant dargelegt werden. Für eine aktive Informationspolitik ist es zudem vorteilhaft zu wissen, welche Personen in der Presselandschaft angesprochen werden können. Ein persönliches Netzwerk aufzubauen ist hier von besonderer Relevanz. Dabei gilt, sowohl grosse wie auch kleinere Zeitungen zu berücksichtigen, denn «2 Minuten in einem vielgehörten Informationssendegefäss haben vielleicht mehr Wirkung als 2 Stunden in einem kulturell hochstehenden Magazin, das wenig Hörer hat», so Flechtner. Und für diese 2 Minuten gilt es zu kämpfen, zu verhandeln und zu argumentieren.

Die Verbindung zwischen den Organisationen und den Journalisten hat sich bis heute kaum verändert. Nach wie vor ist der Zeitdruck in der Presselandschaft hoch – es muss schnell reagiert und produziert werden. Sein Anliegen geschickt zu verkaufen und klar zu formulieren ist Grundvoraussetzung, um überhaupt Aufmerksamkeit zu erhalten. Dafür ist eine kontinuierliche und aktive Medienarbeit relevant, um von den Journalisten als kompetente Informationsquelle erkannt zu werden. Bevor der Kontakt mit den Medien aufgenommen wird, gilt zu beachten, welche Relevanz das Anliegen in der heutigen Zeit hat und wie Fakten in eine spannende Geschichte verpackt werden können.

Ein Aspekt, der seit 1988 die Kommunikation massiv verändert hat, ist das Internet. Damit hat die Rolle des Journalisten, der darüber entscheidet, ob eine Information von den Nachrichtenkanälen aufgegriffen

wird oder nicht, doch merklich an Bedeutung verloren. Da nach wie vor nicht jede Pressemitteilung auch publiziert wird, können Organisationen auf ihrer Internetseite kontinuierlich informieren und erreichen dadurch den Online-Nutzer wie auch den Zeitungsleser.

Im Jahr 2009 wurde die dritte Ausgabe des VM dem Thema «Kommunikation und Einsatz von Informationstechnologie in NPO» gewidmet. Markus Gmür brachte die Hauptaussagen dieser Ausgabe wie folgt auf den Punkt: «1. Was auch immer Sie tun: Kommunizieren Sie, denn sonst können es andere für Sie tun! 2. Wenn Sie kommunizieren, dann kommunizieren Sie überlegt! 3. Dafür gibt es viele Möglichkeiten!» Dies ist im Zeitalter des Internets und der sozialen Medien umso wichtiger, wie Katrin Kiefer in einem Artikel des VM 2/12 eindrücklich aufzeigte. Die Medien- und Kommunikationslandschaft hat sich durch diese Dienste grundlegend verändert. Gemeinnützige Organisationen können transparenter Informationen zur Verfügung stellen, gleichzeitig sind sie Teil von Gesprächen im Netz. Dies mag für Organisationen eine grosse Herausforderung darstellen, das Potenzial für zivilgesellschaftliche Akteure ist aber gross: Mit Social Media lässt sich ein intensiver, dialogorientierter Austausch mit den Stakeholdern vorantreiben. Dem Infor-

mationsbedürfnis kann entsprochen werden, indem sich die Organisation transparent und authentisch darstellt. Bürgerschaftliche Diskussionen sind für jedermann zugänglich, und über soziale Medien lässt sich eine eigene Öffentlichkeit schaffen, die umfassend informiert und mobilisiert wird.

Immerwährende Beziehungsarbeit: dies trifft auf das Verhältnis zwischen der Presse und NPO zweifelsohne zu. M. R. Flechtners Artikel hat in seiner Aktualität nichts eingebüsst. Ist die Organisation in der Lage, die Presse- und Medienarbeit geschickt zu meistern, hat dies einen grossen Einfluss auf das eigene Image, das nach aussen getragen wird. Kommunikation und Information sind entscheidende Erfolgsfaktoren und sollen professionell umgesetzt werden .

Irene Weber

In der Rubrik «Das VM vor 25 Jahren» werfen wir einen Blick in frühere Zeiten unserer Fachzeitschrift und schauen, welche Themen die Forschung im Dritten Sektor und auch das VMI damals beschäftigt haben.



Besuch am VMI

NPO-Management in Polen: Joanna Schmidt am VMI

Markus Gmür

Auf Einladung des VMI und mit finanzieller Unterstützung der Ernst-Bernd Blümle Stiftung war vom 24. bis 27. April Joanna Schmidt, Assistenzprofessorin an der Wirtschaftsuniversität Posen (Polen), für Forschungsgespräche Gast am VMI. Joanna Schmidt forscht und lehrt zum Dritten Sektor und zum Human Resource Management in polnischen NPO. Im Rahmen ihres Aufenthalts fanden zwei Workshops mit Vorträgen zum Dritten Sektor und zu Fragen des NPO-Management statt, jeweils im schweizerisch-polnischen Vergleich.

Der Dritte Sektor in Polen weist zwar eine ähnliche Struktur nach Tätigkeitsfeldern auf, ist aber noch immer durch die Umwälzungen Ende der 80er Jahre geprägt. Zivilgesellschaftliches Engagement war im sozialistischen System staatlich reguliert, und nur wenige Organisationen, wie die Katholische Kirche oder die Gewerkschaft *Solidarność*, boten alternative Plattformen. In der Folge der politischen Umwälzungen entstand zwar ein zivilgesellschaftlicher Sektor zwischen Staat und Kirche, der aber mit rund 75 000 registrierten und aktiven Organisationen und rund 1,3% der Wirtschaftsleistung viel kleiner als in den westeuropäischen Ländern ist. Zudem stehen Teile der Kirche diesen privaten Organisationen kritisch gegenüber, da sie sich immer noch als die Sachver-



Joanna Schmidt



Wirtschaftsuniversität Posen (Polen)

walter von freiwilligem Engagement für die Gesellschaft betrachten. Dementsprechend sind auch der gesellschaftliche Status von Nonprofit-Organisationen und ehrenamtliches Engagement weit weniger hoch als hierzulande. Während im Jahr 2006 noch 22% der polnischen Bevölkerung – und dabei überdurchschnittlich viele junge Menschen – freiwillig engagiert waren, sank dieser Wert als Folgewirkung des EU-Beitritts und der damit verbundenen Arbeitsmarktdynamik auf 13% und verharrt seither auf diesem Niveau.

Wichtige Herausforderungen für den Dritten Sektor bestehen heute darin, die Sichtbarkeit und Anerkennung der eigenen Aktivitäten für staatliche Stellen und breite Bevölkerungskreise zu erhöhen, damit die finanzielle Ressourcenbasis zu verbreitern sowie notwendige Professionalisierungsschritte im Management einzuleiten.

Der Forschungsaufenthalt war Startschuss für den in Zukunft noch zu intensivierenden Austausch des VMI mit Forschungseinrichtungen im osteuropäischen Raum, die sich in ähnlicher Weise wie unser Institut mit Fragen der Professionalisierung im Dritten Sektor beschäftigen.

Besuch am VMI

Wissenstransfer in die Baltischen Staaten

Hans Lichtsteiner

Am 7. Mai besuchte eine Delegation der Heifer Baltic Foundation aus Litauen das VMI. Ziel des Besuchs war eine Beratung, wie die Stiftung ihre Aktivitäten in den nächsten Jahren so umbauen kann, dass sie unabhängig von jährlichen Zuschüssen aus den USA ihrem Auftrag nachkommen kann.

Die Stiftung Heifer International wurde von Dan West, einem amerikanischen Farmer, 1944 in den USA gegründet. Er war der Überzeugung, über die Entwicklung besserer familiärer wie kommunaler Strukturen die Solidarität innerhalb der ländlichen Bevölkerung stärken und somit eine nachhaltige Entwicklung fördern zu können. Seit gut 10 Jahren unterstützt die Stiftung auch Projekte in den Baltischen Staaten. Konkret verschenkt sie verschiedenen Bauern aus einem bestimmten Dorf Saatgut und Nutztiere. Die Schenkung ist mit der Auflage verknüpft, dass die Beschenkten einen Teil ihrer ersten Ernte respektive des Nachwuchses der Tiere an andere Familien im Dorf weitergeben müssen. Dieses Schneeballsystem soll dazu führen, dass allmählich der Lebensstandard der gesamten Dorfbevölkerung besser wird. Gleichzeitig sollen aber auch die Beteiligten am konkreten Beispiel erfahren, wie sich dank Solidarität der Wohlstand der gesamten Bevölkerung verbessert.

Nach 10 Jahren kann die Stiftung auf viele erfolgreiche Projekte zurückblicken. Heifer International möchte sich selber deshalb allmählich zurückziehen und die Weiterführung des Programms der lokalen Organisation Heifer Baltic Foundation überlassen. Eine Delegation ist nun daran, diesen Übergang in die Unabhängigkeit zu planen. Unterstützt wird sie dabei durch die Litauische Gemeinschaft in der Schweiz. Bei ihrem Besuch am VMI wurde mit der Vize-Direktorin sowie der Projektkoordinatorin diskutiert, wie ein künftiges Geschäftsmodell der Stiftung aussehen könnte. Neben der Erschliessung neuer Finanzie-



Rima Sitavičienė, Dalia Laureckaitė-Tumelienė, Hans Lichtsteiner, Inga Buchs und Jūratė Caspersen (v.l.)

rungsquellen wurden auch Themen wie der künftige Marktauftritt, weitere Betätigungsfelder, Fragen der Organisation und des Controllings diskutiert sowie die nächsten Schritte definiert.

Der Kontakt des VMI zu NPO der Baltischen Staaten hat bereits eine langjährige Tradition. Seit rund 20 Jahren, als Prof. Dr. Ernst-Bernd Blümle, Gründer des VMI, nach Vilnius reiste, finden in unregelmässigen Abständen Kontakte ins Baltikum statt. Die Entwicklung des NPO-Sektors über Wissenstransfer ist entsprechend auch eines der beiden Hauptziele der Ernst-Bernd Blümle Stiftung, die das VMI nach dem Tod seines Gründers errichtet hat. Das hier vorgestellte Beratungsprojekt ist eine Form, wie diese Unterstützung konkret erfolgt.

Robert Purtschert

Publikationen

Zusammen mit Tina Purtschert veröffentlichte Robert Purtschert einen Artikel über das Thema «Genossenschaft – eine unverwüsthliche Unternehmensform» in der NZZ am 21.05.2013.

Hans Lichtsteiner

Im Jahresbericht 2012 von Pro Senectute beider Basel erschien ein vierseitiges Interview von Hans Lichtsteiner zum Thema »**Zwischen Philanthropie und Anspruch auf Unsterblichkeit**« zu den Vor- und Nachteilen der Rechtsform Stiftungen.

Frau Prof. Dr. Simona Skarabelova der Masaryk Universität in Brno, Tschechien, besuchte am 22. Mai das VMI. Sie unterrichtet seit Jahren nach dem Freiburger Management Modell für NPO an ihrer Universität. Gegenstand des Gespräches waren die jüngsten Entwicklungen im Modell sowie Optionen eines weiteren Ausbaus der Zusammenarbeit mit dem VMI.

Vom 3. bis 7. Juni leitete Hans Lichtsteiner in Nals/I ein Weiterbildungsmodul für 16 Mitarbeitende des **Wei-**

ssen Kreuzes Südtirol sowie des Bayerischen und des Österreichischen Roten Kreuzes. Neben einem länderübergreifenden Erfahrungsaustausch zielt die Veranstaltung primär auf die Stärkung des Managementwissens von Nachwuchsführungskräften ab.

Jens Jacobi

Publikationen

Jacobi, J., *Interessen, Konflikte, Chancen – Zusammenarbeit zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen in Nonprofit-Organisationen*, in: Evangelische Akademie Loccum (Hrsg.), *Kompetenz und Konkurrenz – Haupt- und Ehrenamtliche in kirchlicher Verantwortung*, Loccum Protokoll (7/12), 2013, S. 45-67.

Markus Gmür

Vorträge

Am 24.06. hielt Markus Gmür einen Vortrag zur **Wirkungsmessung in Nonprofit-Organisationen** im Rahmen des Lunchempfangs von SOS Kinderdorf in Vaduz.

Markus Gmür hielt am 28.06. einen Vortrag zu **Finanzierungsstrategien** von Nonprofit-Organisationen im Rahmen der Schweizer Rotkreuzversammlung 2013 in Basel.



Neuigkeiten aus dem VMI



Nach dem erfolgreichen Abschluss seines Masterstudiums in Management an der Universität Freiburg/CH übernahm Martin Blickenstorfer ab Mai 2007 die Funktion des Office Managers und Weiterbildungskordinators im VMI und begann im Januar 2010 als Doktorand mit Forschungsschwerpunkt Stiftungen. Über Jahre hinweg betreute er verschiedene Lehrgänge sowie das Verbändeforum. Nach erfolgreichem Abschluss seiner Dissertation zum Thema «Traditions, Roles and Perspectives of Foundations in the European Context» verlässt unser Neo-Doktor auf Ende Juni 2013 das VMI. Mit Martin Blickenstorfer verabschiedet sich ein kompetenter und stets hilfsbereiter Kollege. Für seinen zukünftigen beruflichen und privaten Werdegang wünschen wir ihm alles Gute und viel Erfolg.



Jens Jacobi engagierte sich seit Februar 2009 im Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management (VMI) als Diplom-Assistent. Zuvor studierte er internationale Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Personalmanagement und Organisation an der Universität Maastricht und der Australian National University und begann im Juni 2007 seine Tätigkeit als wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Personalmanagement bei Prof. Dr. Gmür an der European Business School in Oestrich-Winkel. Als Redaktor der Fachzeitschrift für Verbands- und Non-profit-Management (VM) war er verantwortlich für vier Jahrgänge der Zeitschrift, zudem betreute er diverse Lehrgänge. Ende Juni verlässt uns Herr Jacobi und mit ihm ein zuverlässiger und fachkundiger Mitarbeiter. Das VMI-Team wünscht Jens Jacobi für die abschliessenden Arbeiten an der Dissertation viel Erfolg und auf dem zukünftigen Lebensweg alles Gute.



Wir freuen uns, Nathaly Schumacher im VMI-Team begrüßen zu dürfen. Bereits seit März 2013 engagiert sie sich als Projektmitarbeiterin und ergänzt das Team aktuell als Unterassistentin. Frau Schumacher absolvierte erfolgreich einen Bachelor of Science in Business Administration an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften und studiert derzeit im Master an der Universität Freiburg. Wir begrüßen Nathaly Schumacher ganz herzlich im VMI-Team und wünschen ihr viel Erfolg und Freude bei ihren weiteren Tätigkeiten.

Neuigkeiten unserer Absolventen

Ernennung zum Geschäftsführer

Thomas Gurtner, der den Diplom-Lehrgang in Verbands- und NPO-Management XXIII 2010 absolviert hat, wurde ab dem 1. Juli zum Geschäftsführer des Naturparks Gantrisch gewählt. Zu dieser Ernennung gratuliert das VMI-Team und wünscht ihm viel Erfolg bei der neuen beruflichen Herausforderung.

Wahl in den Verwaltungsrat

Felix Frei, Direktor AG Hallenstadion, wurde im Mai 2013 in den Verwaltungsrat der Schifffahrtsgesellschaft des Vierwaldstättersees (SGV) gewählt. Herr Frei absolvierte den Diplom-Lehrgang in Verbands- und NPO-Management V im Jahr 1992. Das VMI-Team gratuliert ihm zu dieser neuen Aufgabe als Verwaltungsratsmitglied und wünscht ihm viel Erfolg.

Schritt in die Selbstständigkeit

Michael Freudiger, der den Diplom-Lehrgang in Verbands- und NPO-Management XXIV 2011 erfolgreich bewältigte, hat den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt und die Firma Krisenkompetenz (<http://krisenkompetenz.ch/>) gegründet. Zu dieser neuen Tätigkeit wünschen wir ihm alles Gute und viel Erfolg.

Wahl zum Präsidenten

Der Geschäftsführer der Limmat Stiftung, François Geinoz, wurde am 22. Mai 2013 als Präsident der pro-

Fonds – schweizerischer Dachverband der gemeinnützigen Stiftungen und Vereine aller Tätigkeits- und Finanzierungsformen – gewählt. Wir gratulieren dem gebürtigen Freiburger und wünschen ihm viel Freude bei der Ausübung der neuen Funktion.

Ernennung zum Geschäftsführer

Guido Frey besetzt seit dem 1. Juni 2013 die Position als Geschäftsleiter von Intermundo. Im Jahr 2012 schloss er den Diplom-Lehrgang in Verbands- und NPO-Management XXV ab und befindet sich zurzeit im Masterprogramm des VMI. Für die neue berufliche Herausforderung wünscht das VMI-Team viel Erfolg und für die Zukunft alles Gute.

Neue Verantwortliche Mittelbeschaffung und Key Accounts

Edith Pausewang, Absolventin des Diplom-Lehrgangs XXII im Jahr 2009, ist aktuell Verantwortliche Mittelbeschaffung und Key Accounts bei Terre des Hommes. Zu diesem Karriereschritt gratulieren wir ganz herzlich und wünschen ihr für die Zukunft viel Erfolg.

Stellenwechsel

Nathalie Fontana, die Direktorin Strategische Partnerschaften an der ETH Zürich Foundation, hat eine

neue Stelle an der Universität Oxford angenommen. Im Jahr 2006 nahm sie am Diplom-Lehrgang Fundraising VII erfolgreich teil. Für ihre weitere berufliche Karriere wünschen wir alles Gute und viel Erfolg bei der Bewältigung der neuen Herausforderungen.



VMI
Förderer werden

Kompetenz in Nonprofit-Management
Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/Schweiz



Wir heissen unsere neuen Förderer ganz herzlich willkommen

Wir begrüßen ganz herzlich unsere neuen Förderer in unserer Wissens- und Erfahrungsgemeinschaft von Praktikern, Beratern, Professoren und spezialisierten Universitätsinstituten.

Ecopolitics GmbH, CH-3000 Bern 8

Stiftung suchttherapiebärn, CH-3006 Bern

Verein Miss Handicap, CH-3014 Bern

Bundesverband Deutscher Pathologen e.V.,
D- 10115 Berlin

Palliative ch, CH-3011 Bern

25. bis 30. August 2013	Spezial-Lehrgang Organisation in NPO Lehrgangsleitung: Dr. Melchior Etlin
8. bis 13. September 2013	Spezial-Lehrgang General Management in NPO Lehrgangsleitung: Dr. Melchior Etlin
22. bis 27. September 2013	Spezial-Lehrgang Marketing in NPO II Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Hans Lichtsteiner
17. bis 22. November 2013	Diplom-Lehrgang Verbands-/NPO-Management Lehrgangsleitung: Prof. Dr. Hans Lichtsteiner
9. bis 12. März 2014	Internationales Verbände-Forum 2014 Leitung: Prof. Dr. Hans Lichtsteiner und Prof. Dr. Markus Gmür

SL General Management in NPO



Der Inhalt

Der Spezial-Lehrgang General Management in NPO eignet sich für einen systematischen und schnellen Einstieg in das Management von Nonprofit-Organisationen. In intensiven fünf Tagen

- erhalten Sie einen Gesamtüberblick über das moderne NPO-Management und verstehen eine NPO als Gesamtsystem.
- lernen Sie die wesentlichen Instrumente und Techniken des modernen NPO-Management nach dem Freiburger Management-Modell (FMM) kennen.
- sind Sie optimal für einen Besuch des Diplom-Lehrgangs Verbands-/NPO-Management sowie für weitere Spezial-Lehrgänge vorbereitet.

Die Zielgruppe

Der Lehrgang eignet sich für:

- Geschäftsführende, die neu in einer NPO tätig sind, sowie Kaderpersonen und Nachwuchsführungskräfte
- Assistenten und Mitarbeitende
- Ehrenamtliche, Funktionäre und Milizer aller Art

Datum

- 8. bis 13. September 2013 in Schwarzsee/CH

Weitere Informationen zum VMI finden Sie unter www.vmi.ch oder kontaktieren Sie uns direkt unter **+41 (0)26 300 84 00** oder info@vmi.ch



WALKER Management AG –
das Kompetenzzentrum für NPO in der Schweiz

Verbandsmanagement und Consulting

Seit 25 Jahren führen und beraten wir Verbände

Media

Kommunikation für Verbände – unsere dritte Kernkompetenz

Unsere Redaktoren und Grafikerinnen kennen die besonderen Ansprüche der NPO und realisieren auch für Ihren Verband die richtigen Kommunikationsmittel – von der Verbandszeitschrift, über Broschüren bis zum zeitgemässen Web-Auftritt.

Unser detailliertes Dienstleistungsangebot finden Sie unter
www.walker-management.ch



WALKER Management AG
Telefon 041 926 07 70
www.walker-management.ch
office@walker-management.ch



Sursee: Stadthof/Bahnhofstrasse 7, 6210 Sursee
Luzern: Hirschmattstrasse 36, 6003 Luzern

25 JAHRE
WALKER Management

Wir danken Ihnen herzlich für Ihr Vertrauen
und die erfolgreiche Zusammenarbeit.

