

Kompetenz einer Stiftung – Aufbau und Erweiterung (Teil 1)

Kompetenz kann grundsätzlich sowohl als Befugnis aufgrund einer bestimmten Stellung (Position) in einer Organisation als auch als die Fähigkeit zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe beschrieben werden. Die erste Erklärungsvariante bezieht sich auf die organisatorisch zugewiesene Zuständigkeit, Maßnahmen zur Erfüllung von Aufgaben mit entsprechender Verantwortung zu ergreifen (Entscheidungskompetenz, Realisationskompetenz, Kontrollkompetenz). In diesem Beitrag steht eindeutig die zweite Erklärungsvariante im Vordergrund. Es geht um die Frage, wie gemeinnützige Stiftungen als zielgerichtete, im Sinne des Gemeinwohls produktive und soziale Systeme ihre Befähigung bzw. Fähigkeit aufbauen, sichern und weiterentwickeln können, um ihre Zwecke, Ziele und Aufgaben verantwortungsbewusst, effektiv und effizient (wirtschaftlich) verfolgen und erfüllen zu können.

1. Bedingungen für erfolgreiches Stiftungshandeln

Der Erfolg des Stiftungshandelns lässt sich im Wesentlichen – wie Erfahrungen aus der Praxis immer wieder erkennen lassen – auf wenige Faktoren zurückführen, auf die sich die Verantwortlichen in Stiftungen immer wieder besinnen sollten. Zunächst ist es notwendig, dass die Mission einer Stiftung klar beschrieben und von jedem, der im Rahmen einer Stiftung an deren Zweck-, Ziel- und Aufgabenerfüllung mitwirkt, verstanden und vor allem auch „gelebt“ wird. Die Mission muss stets im Blickfeld aller sein

„Muss“-Faktoren für erfolgreiche Stiftungsarbeit



und bleiben und zwar als sogenannte „Langzeit-Orientierung“ oder „Langzeit-Zielsetzung“. Die Mission findet auch im Stiftungszweck ihren Ausdruck, doch sie sollte umfassender und eingehender beschrieben werden (z.B. als eigene Vorgabe, als Leitbild). Schließlich sollte die Beschreibung der Mission eine Antwort geben können auf die Frage, was die Stiftung auf lange Sicht und nachhaltig zur Verbesserung der Lebenslage von Menschen und zur Weiterentwicklung der Gesellschaft wirkungsvoll beitragen soll.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Verfolgen der Mission und damit auch des Stiftungszwecks im Sinne von „Muss-Faktoren“¹ – und auch das bestätigt eine langjährige Kenntnis der Stiftungspraxis – sind:

1. Ermittlung und Bewertung eines Bedarfs an Fördertätigkeit: Stiftungen sollten gründlich prüfen, ob im Sinne ihrer Mission und ihres Stiftungszwecks (überhaupt) ein Bedarf an Förderung besteht. Sie sollten sich – auch aus Gründen ihrer Verantwortung, der Legitimation, der Effektivität und der Effizienz – stets die Frage nach der Notwendigkeit eines Handelns stellen: Gibt es aufgrund der gegebenen gesellschaftlichen Situation und deren Entwicklung jetzt oder in absehbarer Zukunft einen Anlass oder gar einen eindeutigen Grund zum För-

dern im Sinne der Stiftungsmission? Lässt sich aus der erkannten Bedarfssituation ein konkretes Ziel für ein Handeln einer Stiftung – sei es eine auf Antragstellung fördernde oder eine operativ tätige Stiftung – ableiten? Derartige Fragen sollten gestellt und beantwortet werden; es geht also nicht um reine „Liebhaberprojekte“. Förderungen sollten stets dem Gemeinwohl in einer Gesellschaft nutzen.

2. Aufbau und Erweiterung der Kompetenz: Stiftungen müssen die Kompetenz haben, als ihrer Mission zufolge notwendig erachtete Projekte und Maßnahmen, zumindest als in diesem Sinne sinnvolle Vorhaben, auf den Weg zu bringen und zum Erfolg zu führen bzw. zu verhelfen. Hier steht die Frage im Vordergrund, ob und inwieweit die Stiftung kompetent ist, ein bestimmtes, der Entwicklung der Lebenslagen von Menschen oder der Gesellschaft förderliches Projekt bzw. eine entsprechende Maßnahme mit Erfolgsaussicht durchzuführen oder einen in entsprechender Weise wirkungsvollen Beitrag dazu zu leisten.

Die Frage nach der Kompetenz stellt sich nicht nur den operativ tätigen Stiftungen, sondern gleichermaßen auch den auf Antrag fördernden Stiftungen. Denn auch diese müssen sich im Rahmen ihrer Mission und aus Gründen ihrer Ver-



Dr. Hans-Dieter Weger

Geschäftsführender
Gesellschafter,
Institut für Stiftungsbera-
tung – Dr. H.-D. Weger &
Partner GmbH, Verl

antwortung gegenüber dem Stifter und der Gesellschaft die Frage nach der „Richtigkeit“ und Zweckmäßigkeit des Beitrags von Projekten, Maßnahmen und Förderungen sowie nach der Kompetenz der von ihnen geförderten Personen, Einrichtungen und Institutionen zur erfolgreichen Erfüllung der Ziele der zur Förderung beantragten Projekte und zur wirksamen Verfolgung der zur Förderung beantragten Maßnahmen stellen. Förderung sollte nur dann gewährt werden, wenn diese Personen, Einrichtungen und Institutionen die erforderliche Kompetenz auch tatsächlich haben und/oder weiterentwickeln können. Kurz gesagt: Eine auf Antrag fördernde Stiftung muss im Sinne dieser Erfolgsvoraussetzung selbst die Kompetenz besitzen, die Kompetenz anderer möglichst präzise und eindeutig zu erfassen und zu bewerten.

3. Entwicklung und Erhalt einer (inneren) Verpflichtung zum Fördern: Bei dieser Erfolgsvoraussetzung handelt es sich nicht um einen von Dritten (von außen) durch irgendwelche schriftlichen oder mündlichen Vorgaben und Regelungen geschaffenen Druck, sondern es geht bei ihr vielmehr um die Wertvorstellungen und Einstellungen von Menschen, im Sinne der Stiftungsmission zugunsten von Menschen und der Gesellschaft wirksam handeln zu wollen, ja gerade sich dazu „verpflichtet“ zu sehen, und um ein „Klima“ bzw. eine „Atmosphäre“ in der Stiftung als Ganzes, die solche Wertvorstellungen und Einstellungen stützt sowie zur weiteren Entwicklung und Entfaltung bringt. Damit sind Fragen und Aspekte der (intrinsic) Motivation aller an der Stiftungsarbeit Beteiligten, ihres Überzeugt-Seins, etwas Richtiges und Sinnvolles für Menschen und die Gesellschaft zu tun, und schließlich der Kultur sowie der Führung einer Stiftung angesprochen. Die Frage lautet demzufolge: Ist die Stiftung bzw. sind die für sie Tätigen motiviert und engagiert, ein bestimmtes Problem in der Gesellschaft verantwortungsbewusst und erfolgreich lösen zu helfen?

Während für Unternehmen und ihre Mitarbeiter vom Wettbewerb auf Märkten ein intensiver Druck zur Gewinnerzielung ausgeht, sind für nicht gewinn-

orientierte, gemeinnützige Stiftungen die innere Verpflichtung, dem Gemeinwohl dienen zu wollen, sowie die von ihr ausgehende Motivation oder gar Begeisterung besonders wichtig und damit äußerst wertvoll. Dieses Sich-Verpflichtet-Fühlen, ein bestimmtes Problem in der Gesellschaft lösen oder zu dessen Lösung beitragen zu wollen, ist letztlich für den Erfolg einer gemeinnützigen Organisation wie einer Stiftung (mit-)entscheidend.

Die drei angesprochenen Voraussetzungen sind für eine erfolgreiche Stiftungsarbeit gemeinsam zu beachten. Sie stellen für die Führung und das Management gemeinnütziger Stiftungen große Herausforderungen dar. Leider werden auch heute noch unter „Management von Stiftungen“ vor allem oder manchmal sogar allein Fragen der Rechnungslegung sowie der optimalen Anwendung steuerlicher und stiftungsrechtlicher Regelungen verstanden. In vielen Seminaren wird die Stiftungsverwaltung unter dem Begriff „Stiftungsmanagement“ behandelt und diesem gleichgesetzt. Es kann keinen Zweifel darüber geben, dass die Stiftungsverwaltung die notwendige Basis für das Stiftungsmanagement darstellt, doch auch nicht darüber, dass das Management als das die „inhaltliche“ Arbeit der Stiftung gestaltende und steuernde Element im Stiftungshandeln zu verstehen ist und somit über die „reine“ Stiftungsverwaltung hinausgeht.

II. Arten von Kompetenz

Dieser Beitrag befasst sich schwerpunktmäßig mit der zweiten Erfolgsvoraussetzung bzw. Bedingung erfolgreichen Stiftungshandelns: der Kompetenz. Kompetenz (im Sinne von „Fähigkeit“) hat mehrere Dimensionen bzw. sie gliedert sich in mehrere Arten auf. So spricht man beispielsweise von:

- fachlicher Kompetenz,
- methodischer Kompetenz,
- sozialer Kompetenz,
- personeller Kompetenz,
- organisatorischer Kompetenz.

Die **fachliche Kompetenz** umfasst die fachlichen Qualifikationen, vor allem das fachbezogene Wissen (knowledge) zur

Erfüllung der Ziele und Aufgaben auf dem jeweiligen Gebiet, auf dem die Stiftung gemäß ihres Stiftungszwecks tätig ist, aber auch die Fachkenntnisse zur ordnungsgemäßen und wirtschaftlichen Stiftungsverwaltung, einschließlich stiftungsgerechter Vermögensverwaltung. Sie umfasst auch diesbezügliche Erfahrungen und daraus gewonnene Erkenntnisse sowie ein sachgerechtes Urteilsvermögen. Fachliche Kompetenz hat eine maßgebliche Bedeutung für die Erarbeitung der grundsätzlichen Stiftungsstrategie im Rahmen der Stiftungsmission, für die Bestimmung von Zielen auf der strategischen und operativen Ebene sowie für die Bewertung deren Erreichens. Nicht selten wird heute Wissen als der (vielleicht) wichtigste Produktionsfaktor angesehen, der maßgeblich über die Möglichkeiten und Grenzen von Organisationen – so auch von gemeinnützigen Stiftungen – zur Übernahme von Funktionen sowie zur Wahrnehmung von Aufgaben in der Gesellschaft entscheidet.

Die **methodische Kompetenz** umfasst die Fähigkeiten (skills) eines jeden an der Stiftungsarbeit Beteiligten, seine erworbenen fachlichen Qualifikationen, sein fachliches Wissen effektiv und effizient in seine stiftungsbezogenen Entscheidungen und Handlungen umzusetzen. Sie bezieht sich in erster Linie auf Verfahrensweisen sowie auf die Wahl und das Anwenden bestimmter Instrumente, Maßnahmen und Mittel zur Zielerreichung und Aufgabenerfüllung. Es geht dabei um das Wissen über geeignete Methoden und Vorgehensweisen sowie um deren gekonnten Einsatz in gegebenen Situationen.

Die **soziale Kompetenz** wird hier in erster Linie als die Fähigkeit verstanden, Kontakte bzw. Beziehungen zu anderen aufzunehmen und zu pflegen, mit anderen zielorientiert zu kooperieren und auch zu kommunizieren. Menschen handeln in und für Organisationen. Deshalb hat die soziale Kompetenz für das Miteinander und die Teamarbeit innerhalb einer Organisation, aber auch für die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen, also für die Tätigkeit nach außen, einen nicht zu unterschätzenden Stellenwert. Gerade der letztgenannte Aspekt

trifft für gemeinnützige Stiftungen, die nach außen zugunsten von Menschen und der Gesellschaft wirken müssen, in besonders hohem Maße zu. Dabei geht es auch um die Art des Umgangs mit Geförderten, mit Kooperationspartnern bei Stiftungsprojekten und mit Auftragnehmern, die zur Erbringung einer Förderleistung oder zur Stiftungs- und Vermögensverwaltung eingebunden werden.

Die Sozialkompetenz wird gemeinsam mit den Werthaltungen aller an der Stiftungsarbeit Beteiligten immer bedeutungsvoller für die Stiftungskultur (hier: die Organisationskultur einer einzelnen Stiftung).

Die **persönliche Kompetenz** bezieht sich grundsätzlich auf die Werthaltungen und Einstellungen (attitudes) sowie auf das Wissen, Können und Auftreten der einzelnen Personen, die in und für eine Einrichtung – hier die Stiftung – zur Erfüllung deren Ziele und Aufgaben haupt-, neben- oder ehrenamtlich tätig sind. Sie wird für jede einzelne Person zugeschnitten auf deren spezifische Aufgabe innerhalb der Stiftung gesehen und bewertet.

An dieser Stelle kann auch auf die Führungskompetenz von Führungskräften hingewiesen werden, die u.a. auch darin besteht, Mitarbeiter für die Mission und Ziele der Stiftung zu finden und zu begeistern, für die bestmögliche Wahrnehmung bestimmter Aufgaben zu motivieren und zur ständigen, eigenen Weiter- und Fortbildung zu bewegen sowie innerhalb der Stiftung eine zur nachhaltigen Beachtung und Verfolgung der Stiftungsmission geeignete Stiftungskultur mit einer Atmosphäre des Vertrauens, der Offenheit und der Kooperation zu schaffen (Stichwort: „kooperative Führung“).

Die **organisatorische Kompetenz** wird im Zusammenhang mit der Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie deren (Weiter-)Entwicklung gesehen. Allgemein werden darunter die geeignete Gestaltung der Struktur einer Organisation sowie die zweckmäßige Regelung der Abläufe und Prozesse innerhalb dieser Organisation zur zielorien-

tierten, effektiven und wirtschaftlichen Verfolgung ihrer Ziele und Aufgaben verstanden. Dazu gehören u.a. Regelungen zur Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen (Rechte und Pflichten, Befugnisse) und Verantwortlichkeiten, zur Delegation von Aufgaben, zur Koordination, zur Information und zur Berichterstattung. Im Zusammenhang mit der organisatorischen Kompetenz gewinnt das Wissensmanagement (in) einer Stiftung zunehmend an Bedeutung, denn es gilt, dadurch das Wissen einzelner Mitarbeiter für die gesamte Stiftung zu sichern, zu bündeln und arbeitsplatzübergreifend zu nutzen. Das Thema „Stiftung als lernende Organisation“ wird immer wichtiger. Unbeachtet bleiben sollte auch nicht der enge Zusammenhang der organisatorischen Kompetenz und der Stiftungskultur.

III. Aufbau und Weiterentwicklung der Kompetenz (in) einer Stiftung

Es gibt mehrere Wege, mit und durch Menschen Kompetenz in eine Stiftung hineinzubringen. Die wichtigsten Formen und Wege des Aufbaus von Kompetenz sind sicherlich:

- Ehrenamtliche zur Mitwirkung gewinnen,
- Geschäftsführung / Vorstand und Mitarbeiter hauptamtlich einstellen,
- externe Projektleiter vertraglich binden,
- externe Dienstleister wie Banken/ Sparkassen, Agenturen oder Rechtsanwälte und Steuerberater beauftragen sowie
- Kooperationen mit anderen Einrichtungen eingehen.

Die genannten Formen und Wege werden im Folgenden besprochen.

Die einmal eingebrachte Kompetenz – in welcher Form auch immer – ist in einer sich rasch verändernden Gesellschaft mit neuen Herausforderungen, Chancen und Problemen permanent weiterzuentwickeln. Möglichkeiten dafür sind u.a.:

- Wechsel in der personellen Zusammensetzung von Organen/Gremien und im Personal,
- qualifizierte Information innerhalb der Stiftung (Stichwort: Human Resources),
- Aufbau eines Wissensmanagements innerhalb der Stiftung,

- Fort- und Weiterbildung innerhalb und außerhalb der Stiftung,
- Schaffen einer Atmosphäre des lebenslangen Lernens,
- Entwicklung der Kultur einer „lernenden Organisation“ (ganz wichtig!),
- Nutzen externer Beratung für bestimmte Aufgaben.

Der Aufbau und die Weiterentwicklung der Kompetenz in der Stiftung (vor allem durch Lernen von Personen) und der Stiftung als Gesamtorganisation bzw. als Kollektiv (Lernen der Organisation bzw. organisationales Lernen) ist zweifellos eine der wichtigsten, wenn nicht gar die wichtigste Führungs- und Managementaufgabe (in) einer Stiftung, wenn die Stiftung auf Dauer und nachhaltig den vom Stifter angestrebten humanitären und gesellschaftlichen Nutzen erbringen will. Diese Aussage bezieht sich auf die optimale Erfüllung aller Aufgaben der Stiftung – auf die Aufgaben zur Vermögenserhaltung und -anlage sowie zur Verfolgung des Stiftungszwecks.

Vermehrt wird heute der Begriff „Kompetenz-Management“ verwendet. Darunter kann hier das „zielorientierte Einbringen, Anwenden und (Weiter-)Entwickeln der Qualifikationen und Fähigkeiten in der gemeinnützigen Stiftung zur Erfüllung der Stiftungsmission bzw. des Stiftungszwecks“ verstanden werden.

1. Ehrenamtliche in der Stiftung

Die Literatur zum Ehrenamt im Rahmen des bürgerlichen Engagements ist sehr umfassend und fast schon unüberschaubar. Hier sollen nur wenige Aspekte dazu im Zusammenhang mit gemeinnützigen Stiftungen angesprochen werden.

a) Zur Bedeutung der Ehrenamtlichen

Unter ehrenamtlicher Arbeit wird hier eine grundsätzlich unentgeltliche Arbeitsleistung verstanden – eine Arbeitsleistung also, die nicht mit Geld bezahlt wird. Gemeinnützige Stiftungen sind in aller Regel – zuvorderst die Stiftungen mit geringem Stiftungsvermögen – auf das ehrenamtliche Engagement Dritter angewiesen. Auffällig für Stiftungen ist, dass „Ehrenamtliche“ vor allem in den Führungs- und Entscheidungsorganen

sowie in (Beratungs-)Beiräten mitwirken. Das bedeutet, dass an die Aufnahme, die Auswahl und den Einsatz von Ehrenamtlichen Ansprüche zu stellen und dass besondere Vorkehrungen dafür zu treffen sind. Daraus ergibt sich auch, dass das Gewinnen von Ehrenamtlichen eine der vorrangigen und wichtigsten (Führungs-) Aufgaben des Stifters bzw. der Stiftung darstellt. Besondere Bedeutung gewinnen Ehrenamtliche auch in der gesamten Tätigkeit von Bürger- und Gemeinschaftsstiftungen und deren Netzwerken. Dabei sind konkrete Antworten u. a. auf die Fragen nach ihren in der jeweiligen Stiftung wahrzunehmenden Funktionen, nach ihren dafür erforderlichen Kompetenzen und nach ihrer „Honorierung“ zu finden.

Da das „Ehrenamt“ – oder heute häufig auch als die Mitarbeit von „Freiwilligen“ bezeichnet – so wichtig für die Qualität der Stiftungsarbeit in unserer Gesellschaft ist, müsste es aus Sicht des Verfassers in Stiftungen oder gar auf Verbandsebene hinsichtlich unterschiedlicher Fragestellungen eigentlich stärker erörtert werden²: Wird es hinreichend wahrgenommen, wie notwendig die Mithilfe ehrenamtlich bzw. freiwillig Mitwirkender in Stiftungen – besonders zukünftig – ist? Was sind die Voraussetzungen dafür, sich verantwortlich und verbindlich in Stiftungen zu engagieren? Wie sieht der Stellenwert aus, der Stiftungen künftig in unserer Gesellschaft zukommen soll, und welchen Anreiz löst dieser bei Menschen aus, die ihre Kompetenz ehrenamtlich bzw. freiwillig in das Stiftungshandeln einbringen sollen? Wie können unterschiedlich kompetente Menschen zur freiwilligen Mitarbeit in Stiftungen gewonnen werden? Wie kann ihre Kompetenz für das verantwortungsbewusste Mitwirken optimal zum Tragen bzw. zur Entfaltung kommen? Wie können Ehrenamtliche ihre Kompetenz für die Stiftungsarbeit aktuell halten und steigern?

b) Ehrenamt und Stiftungssatzung

Schon bei der Erarbeitung der Stiftungssatzung stellt sich die Frage nach Ehrenamtlichkeit und Kompetenzen – so beispielsweise bei Regelungen zur

- Größe und Aufgaben des Stiftungsgremiums bzw. der Stiftungsorgane,

- personellen Besetzung des Stiftungsgremiums bzw. Stiftungsorgane (mit Vorgabe bestimmter Kompetenzen/Qualifikationen der einzelnen Organmitglieder),
- Häufigkeit der Wiederberufungsmöglichkeit (maßgeblicher Aspekt: „Kontinuität und Erneuerung“),
- Altersgrenze für die Mitgliedschaft in einem Stiftungsgremium,
- Honorierung von Organmitgliedern der Stiftung,
- (eventuellen) Einrichtung eines Beirats zur Beratung der Stiftungsorgane.

Eine Stiftung benötigt qualifizierte, für die Verfolgung ihres Stiftungszwecks kompetente Personen in ihren Gremien (Organe und Beirat). Erkenntnissen aus amerikanischer Forschung zufolge können als die wichtigsten Eigenschaften von Organmitgliedern angesehen werden: Integrität, Bindung an die Wertvorstellungen des Stifters bzw. der Stiftung, Allgemein- und Fachwissen, Erfahrung, Objektivität, Urteilsvermögen, Weitblick und Verantwortungsbewusstsein. Deutsche Forschungserkenntnisse dazu liegen nicht vor.

c) Ehrenamt und Management

Das Thema „Ehrenamtliches Management von Non-Profit-Organisationen“, so auch von gemeinnützigen Stiftungen, ist – im internationalen Vergleich vor allem mit den USA und Großbritannien – in unserem Land ein noch recht unerforschtes Feld. So lässt es sich, zumindest teilweise, erklären, dass auch die Theorieentwicklung dazu hier noch nicht sehr fortgeschritten ist. Doch unbestritten dürfte es sein, dass die Mitwirkung von Ehrenamtlichen in gemeinnützigen Stiftungen idealerweise – neben einer präzisen, eindeutigen Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibung – voraussetzt:

- deren Unterweisung in maßgebliche rechtliche Belange und Regelungen (z.B. bestimmte Regelungen des Stiftungs- und des relevanten Steuerrechts),
- deren Vertrautmachen mit den Werten und Zielen des Stifters und der Stiftung,
- deren Einweisung in die Arbeitsweise der Stiftung,
- deren Einweisung in die jeweils von ihnen wahrzunehmenden und zu verantwortenden Aufgaben,
- deren Information über ihre Verantwortlichkeiten und Haftung³,

- deren sachgerechte Integration in die Ablauf- und Arbeitsprozesse der Stiftung,
- deren Information über die aktuellen und bisherigen Tätigkeiten zur Vermögensverwaltung und -anlage sowie zur Verfolgung des Stiftungszwecks,
- deren Betreuung zur optimalen Wahrnehmung ihrer Aufgaben,
- deren Fortbildung und Weiterqualifizierung zur Wahrnehmung ihrer Stiftungsaufgaben in einem sich rasch ändernden Umfeld mit neuen Herausforderungen.

Die vorgenannten sicherlich nicht vollständig aufgelisteten Voraussetzungen für eine wirkungsvolle Mitwirkung Ehrenamtlicher muss in einzelnen Aspekten auch dahingehend betrachtet und gewichtet werden, ob die gemeinnützigen Stiftungen allein von Ehrenamtlichen geführt und verwaltet werden (in Deutschland angesichts der hohen Anzahl von Stiftungen mit einem Vermögen von einer oder zwei Millionen Euro sehr häufig der Fall) oder ob in ihnen neben Hauptamtlichen Ehrenamtliche mitwirken (Letztere dann meistens in dem Entscheidungsorgan). Schließlich sollte eine Stiftung, die Personen zur ehrenamtlichen Mitarbeit gewonnen hat, dafür sorgen, dass diese ihre jeweiligen Kompetenzen, weswegen sie für die Stiftung gewonnen wurden, auch tatsächlich möglichst umfassend in die Stiftungstätigkeit einbringen können – zur Stärkung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit, der Wirtschaftlichkeit und des Ansehens der Stiftung.

Ein im Stiftungsbereich noch weiterhin zu beachtendes Problemfeld ist die Gestaltung der Zusammenarbeit von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen. Eine unerlässliche Bedingung für eine optimale Zusammenarbeit zwischen ihnen ist zunächst eine allseits akzeptierte Aufgaben- und Verantwortungsverteilung. Diese muss dazu beitragen, die jeweils anders gewichteten und ausgerichteten Tätigkeiten, deren Ausführung auch unterschiedliche Kompetenzen voraussetzt, in ihrer Effektivität und Effizienz zu steigern⁴. Beide „Seiten“, Ehrenamtliche und Hauptamtliche, sind auf ein konfliktloses, die Stiftungsarbeit förderliches Kooperieren vorzubereiten. Eine Profes-

sionalisierung von Stiftungen wird zweifellos bedeuten, die (Arbeits-)Beziehungen von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen zu thematisieren und die jeweiligen wechselseitigen Erwartungen zu konkretisieren – nicht erst im Konfliktfall oder in einer Krisensituation, sondern im normalen Arbeitsprozess als „business as usual“.

d) Zur „Honorierung“ von Ehrenamtlichen

Bei alledem sollte jedoch jede Stiftung beachten, dass auch Ehrenamtliche in ihrer und durch ihre Tätigkeit für die Stiftung eine persönliche Befriedigung finden wollen. Nur so kann auf Dauer sicher gestellt werden, dass sie ihre Kompetenzen, die für das erfolgreiche Handeln einer Stiftung entscheidend sind, tatsächlich auch weiterhin einbringen und sich nicht aus Enttäuschung von der Stiftung trennen. Persönliche Befriedigung ist eine der maßgeblichen Formen der Gegenleistung für die erbrachte kompetente Mitwirkung. Zu diesen Gegenleistungen gehören u.a. die öffentliche Anerkennung, die partizipative Ausgestaltung des Ehrenamtes, Auf-

wandsentschädigungen, aber auch die weitere persönliche Qualifizierung und deren Anerkennung im Berufsleben wie in der Gesellschaft⁵.

Aus dem Gesagten lässt sich leicht die außerordentliche Bedeutung ableiten, die Ehrenamtliche und deren Kompetenz(en) für den Erfolg einer Stiftung in der Gemeinwohlförderung haben. Bei einer wachsenden Anzahl von Stiftungen und infolge des Ausscheidens von Stifterinnen und Stiftern aus den Organen von ihnen errichteter Stiftungen werden zukünftig immer mehr kompetente Ehrenamtliche benötigt. Die Stiftungsverantwortlichen haben auch in diesem Sinne eine wichtige Aufgabe.

(Im nächsten Teil werden weitere Formen des Aufbaus und der Weiterentwicklung der Kompetenz gemeinnütziger Stiftungen vorgestellt.)

Quellennachweis

⁵ Vgl. dazu Peter F. Drucker, *Managing The Nonprofit Organization. Principles and Practices*, New York 1990, S. 7f.

² Die Robert Bosch Stiftung hat sich mit dem Thema „Ehrenamtsförderung“ schwerpunktmäßig befasst. Vgl. dazu Christoph Walter, *Unbezahlbar, aber nicht kostenlos – Kann man das Ehrenamt fördern?*, in dieser Ausgabe von „Stiftung&Sponsoring“, Seite 12 ff.

³ Vgl. dazu Evelyne Menges, *Haftung ehrenamtlicher Mitarbeiter und Helfer*, in dieser Ausgabe von *Stiftung&Sponsoring*, S. 15 ff.

⁴ Vgl. dazu Karl-Heinz Boebenecker, *Ehrenamtlichkeit in Stiftungsgremien. Qualitätsanforderungen an Vorstände und Entscheidungsträger*, in dieser Ausgabe von *Stiftung&Sponsoring*, S. 9ff.

⁵ Vgl. dazu Achim Westebbe, *Verbesserung ideeller und materieller Bedingungen ehrenamtlicher Tätigkeit*, in: *Deutscher Kulturrat (Hrsg.), Ehrenamt in der Kultur*, Bonn 1996, S. 329ff.

Zum Thema „Ehrenamt“ als grundlegender Bericht: Enquête-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. Deutscher Bundestag, Bericht – Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, Opladen 2002

Kompetenz einer Stiftung – Aufbau und Erweiterung

(Teil 2)

Kompetenz ist eine der „Muss-Voraussetzungen“ für eine effektive und wirtschaftliche Stiftungstätigkeit. Menschen entwickeln Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz und zeichnen sich durch persönliche Handlungskompetenz aus. Mit der persönlichen Kompetenz der Führungskräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entfaltet sich auch die Kompetenz der Stiftung als Organisation.

Im ersten Teil dieses Beitrags standen die Ehrenamtlichen in einer gemeinnützigen Stiftung im Mittelpunkt. Dieser Teil befasst sich mit dem Personalmanagement und der Personalentwicklung, vornehmlich bezogen auf hauptamtliche, also festangestellte Mitarbeitende. Viele der Aussagen können auch auf Ehrenamtliche bezogen werden.

2. Personalmanagement und -entwicklung

Die meisten Stiftungen in Deutschland werden von Ehrenamtlichen geführt, verwaltet und gemanagt. Doch wächst die Anzahl gemeinnütziger Stiftungen – vor allem die der so genannten Anstaltsträgerstiftungen und der – zumindest teilweise – operativ tätigen „Projekträgerstiftungen“, die hauptamtliche Geschäftsführer/Vorstandsmitglieder sowie hauptamtliche Mitarbeiter angestellt haben. Für diese Stiftungen sind Personalarbeit und Personalmanagement maßgebliche Aufgaben. Gerä-

de für die Stiftungen, die sich besonders intensiv mit den Veränderungen der Gesellschaft – von einer Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft hin – und den daraus resultierenden Herausforderungen in ihren jeweiligen Arbeitsfeldern befassen, kommt der Aufgabe der Personalentwicklung eine für den Stiftungserfolg entscheidende Rolle zu. Allerdings ist kaum ein Bereich des Stiftungsmanagements noch so fest in den traditionellen Vorstellungen verhaftet wie der des Personalmanagements. Hier bedarf es einer konsequenten Weiterentwicklung von der herkömmlichen Personalarbeit, die im Wesentlichen die Personalbeschaffung, die Personalverwaltung und Personalbetreuung umfasst, zum entwicklungsorientierten Personalmanagement hin, das sich intensiv mit dem Kompetenz-Management befasst.

Zum Konzept der Personalstrategie

Die Wahl und die Gestaltung der einzelnen Instrumente des Personalma-

agements hängen in hohem Maße von der jeweiligen Personalstrategie einer Stiftung ab. Damit sind Vorstellungen über den wünschenswerten Einsatz von Menschen in einer Organisation wie einer gemeinnützigen Stiftung und über ein zugrunde liegendes Menschenbild angesprochen. Die Personalstrategie wird zudem von der gesellschaftlichen Entwicklung geprägt – wie in der Entwicklung von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft hin ersichtlich –, ebenso auch von dem damit einhergehenden Wertewandel in der Gesellschaft. Die Einstellungen der Menschen zur Arbeitswelt haben sich geändert: Standen früher Tugenden wie Gehorsam, Pflichterfüllung, Disziplin, Fleiß und Kontrolle im Vordergrund, so sind es heute Selbstverwirklichung, Streben nach anspruchsvoller Tätigkeit, Persönlichkeitsentfaltung, Verantwortungsübernahme, Teamarbeit und Mitwirkung. Die Arbeitsorganisation und die Mitarbeiterführung in Stiftungen müssen dieser Entwicklung verstärkt Rechnung tragen, viele Stiftungen sind bereits darauf eingestellt.

Grafik 1: Personalstrategie

	Tayloristische Personalstrategie	Integrative Personalstrategie
1. Philosophie des Personalmanagements	Mensch ist unselbstständig, meist nach Möglichkeit Arbeitsstrenge und Übernahme von Verantwortung, arbeitet des Geldes wegen. Kontrollorientierung der Akteure	Mensch ist selbstständig, aus sich heraus zu Leistung und Verantwortungsübernahme motiviert. Entwicklungs- und Koordinationsorientierung der Akteure
2. Instrumente des Personalmanagements		
2.1. Beschäftigungspolitik	Hire and fire je nach Bedarf, Verzicht auf Pflege des Personalstands	Langfristige Beschäftigungsverhältnisse
2.2. Rekrutierung	Ohne große Sorgfalt	Eignungsorientierte Auswahl
2.3. Einführung	Findet kaum statt	Einführungsprogramme, Bestellung von Mentoren
2.4. Arbeitsorganisation	Segmentation von einfachen und anspruchsvollen Tätigkeiten; Einzelarbeit	Integrierte Tätigkeiten, Bevorzugung von Gruppenarbeit
2.5. Mitarbeiterführung	Disziplinierend, hierarchiebetont	Ermunterung zu Selbstorganisation, kooperativ
2.6. Qualifizierung	Konzentration auf Minimalqualifikation	Aufbau größerer Qualifikationspotenziale, entwicklungsorientiert
2.7. Entgeltgestaltung	Leistungsvergütung zur Motivation	Vergütung als Äquivalent, weniger als Anreiz für Leistung

Dr. Hans-Dieter Weger

Geschäftsführender
Gesellschafter,
Institut für Stiftungsbera-
tung – Dr. H.-D. Weger &
Partner GmbH, Verl



Die vorhergehende Grafik¹ stellt die für die Industriegesellschaft typische „tayloristische Personalstrategie“ der „integrativen Personalstrategie“ gegenüber, die eher den Vorstellungen und Anforderungen einer Wissensgesellschaft entspricht. Sie weist auch wesentliche Instrumente des Personalmanagements aus.

Während die „tayloristische Personalstrategie“ von einem (eher) unselbstständigen, nicht zur Übernahme von Verantwortung bereiten und strikt einzuhaltenden Verhaltensvorgaben bedürftigen Menschen ausgeht, setzt die „integrative Personalstrategie“ einen engagierten, verantwortungsbereiten und auf weitgehende Selbststeuerung setzenden Menschen, der lediglich durch Zielvereinbarung und Delegation von Aufgaben und Verantwortung zu führen ist, voraus. Die integrative Personalstrategie ist die grundsätzlich geeignete für die gemeinnützigen Stiftungen², in denen eine immer größer werdende Zahl von „Wissensarbeitern“², die sich kaum mehr als „Untergebene“, sondern vielmehr als „Mitglied einer Gemeinschaft“ verstehen, gemeinsam auf den Stiftungserfolg hinarbeiten. Im Übrigen besteht hier eine Nähe zum „ehrenamtlichen Mitarbeiter“, der am Stiftungsgeschehen teilnehmen und teilhaben will und sich nicht in einem abhängigen Arbeitsverhältnis sieht. Wissensarbeiter sind grundsätzlich mobil, ihr „Kapital“ ist ihr Wissen („Intellektuelles Eigentum“).

Der Wissensarbeiter bedarf natürlich auch eines Vorgesetzten, der die Richtung der zu leistenden Tätigkeiten vorgeben und der vor allem definieren muss, wie die Leistungen im Verhältnis zur gesamten Stiftung aussehen müssen. Das heißt, welche Standards gelten, welchen Werten entsprochen werden muss und welche Ergebnisse erzielt werden müssen. Hier ist die Mitarbeiter- bzw. Personalführung vor eine neue Aufgabe gestellt: Es geht schließlich darum, die spezifischen Stärken und das Wissen (Kompetenzen) eines jeden in Produktivität im Sinne des gemein-

wohlorientierten Zwecks der Stiftung zu verwandeln.

Personalentwicklung

Die eigentliche Aufgabe des Personalmanagements besteht nach verbreiteter Auffassung darin, die Arbeitsleistung der Beschäftigten der Stiftung auf ein erwünschtes Qualitätsniveau zu entwickeln und zu sichern. Eine Vernachlässigung des Personalmanagements bedeutet zwangsläufig, die Leistungsfähigkeit der Stiftung zu gefährden und herabzusetzen. Für gemeinnützige Stiftungen ergeben sich wie für alle Nonprofit-Organisationen auf diesem Gebiet – im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen – Besonderheiten, die es zu beachten gilt³:

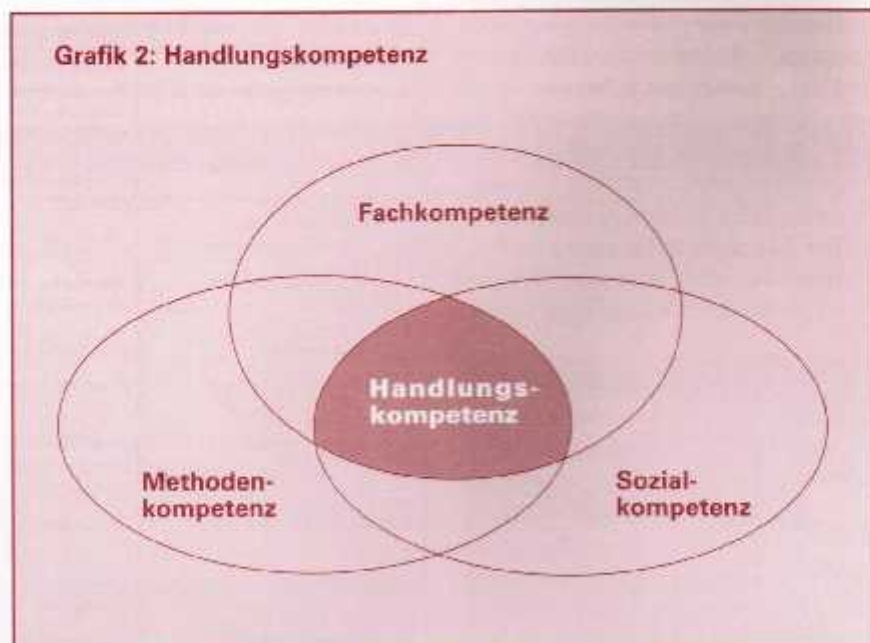
- Gemeinnützige Stiftungen sind auf Aufgabenfeldern tätig, die in der Regel nicht marktmäßig organisiert sind.
- Gemeinnützige Stiftungen sind Einrichtungen, in denen häufig Ehrenamtliche und Hauptamtliche eng zusammenarbeiten (Stichwort: „gemischte Personalstrukturen“), wobei die Erstgenannten meist in Entscheidungsorganen mitwirken.
- Gemeinnützige Stiftungen haben in aller Regel „flache“ Hierarchien im Gegensatz zu größeren Unternehmen. Sie bieten damit auch weniger

Aufstiegsmöglichkeiten und berufliche Karrieren innerhalb der Stiftungsorganisation.

- Gemeinnützige Stiftungen müssen von anderen Motivationsstrukturen ihrer Mitwirkenden ausgehen, als sie in gewinnorientierten Unternehmen vorherrschen. Zudem sind die Einstellung, im Sinne der Stiftungsmision zugunsten von Menschen und der Gesellschaft mitwirken zu wollen, und die damit verbundene intrinsische Motivation eine – wie schon im ersten Teil dieses Beitrags (Heft 1/2003, Stiftung&Sponsoring) ausgeführt – ganz wesentliche Bedingung für dauerhaften Stiftungserfolg. Sie gilt es, vor allem durch ein entwicklungsorientiertes Personalmanagement und eine kooperative Mitarbeiterführung ständig zu beleben und auf einem hohem Niveau zu erhalten.

Personalentwicklung kann in diesem Zusammenhang als die Gesamtheit derjenigen Maßnahmen beschrieben werden, die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter(innen) gemäß der mittel- und langfristigen Projekt- und Programmplanung weiterzuentwickeln und ständig zu erneuern – mit dem Ziel, den Stiftungserfolg unter weitestgehender Berücksichtigung der Potenziale und Interessen der Mitarbeiter zu sichern

Grafik 2: Handlungskompetenz



Grafik 3: Stellung der Personalentwicklung in der Stiftung

Personalentwicklung eng mit der Organisationsentwicklung verbunden. Sie nimmt somit eine zentrale Stellung in der Stiftung ein⁵ (Grafik 3).

Die Hauptaufgaben der Personalentwicklung, ausgehend von der Stiftungsstrategie bis hin zur Evaluation einzelner Maßnahmen, sind in der Grafik 4 aufgeführt.⁶

Im Rahmen des entwicklungsorientierten Personalmanagements einer gemeinnützigen Stiftung ist immer der Einsatz der Ehrenamtlichen, vor allem deren Kompetenzen und Motivation, zu beachten und in entsprechende Gestaltungskonzepte einzubeziehen.

und gegebenenfalls zu steigern. Die Handlungskompetenz⁴ ist dabei als die Fähigkeit zu verstehen, zielgerichtet, situationsbedingt und verantwortungsbewusst Stiftungsaufgaben zu erfüllen und Probleme zu lösen – und zwar, je nach arbeitsorganisatorischen Gegebenheiten und Erfordernissen, entweder allein oder in Kooperation mit anderen. Ihre wichtigsten Komponenten sind die Fachkompetenz, die Methodikompetenz und die Sozialkompetenz (siehe Grafik 2).

Nicht selten werden mit der Personalentwicklung – zusätzlich zur Weiterentwicklung der Handlungskompetenz – auch die Stützung der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter und deren stärkere Orientierung an den Wertvorstellungen der Stiftung verbunden.

Personalentwicklung ist eine Führungsaufgabe. Dabei geht es u.a. darum, die Qualifikations- bzw. Kompetenzentwicklung und das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Persönlichkeitsentfaltung einerseits und die erfolgsbezogenen Interessen der Stiftung, abgeleitet aus den strategischen Stiftungszielen, in Einklang zu bringen. Im Sinne einer bewussten und angestrebten Fortentwicklung der gesamten Stiftung zur Verbesserung der Verfolgung der Stiftungszwecke in einer sich ändernden Gesellschaft ist die Perso-

Grafik 4: Hauptaufgaben der Personalentwicklung

Mitarbeiterführung

Art und Intensität der Mitarbeiterführung sind maßgeblicher Ausdruck der Kultur einer Stiftung als Organisation (hier „Stiftungskultur“), die im günstigen Fall – neben auf Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit ausgerichteten organisations- und arbeitstrukturellen Voraussetzungen – gegenseitige Akzeptanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, kooperative und verantwortungsbewusste Zusammenarbeit, Informationsoffenheit und eine Atmosphäre des ständigen Lernens entstehen lässt und erhält. Mitarbeiterführung gerade in einer gemeinnützigen Stiftung muss darauf gerichtet sein, innovative Potenziale freizusetzen, vorhandene Kompetenzen zu entfalten und weiterzuentwickeln sowie ein Höchstmaß an positiver Einstellung bei den Mitarbeitern sicherzustellen, dem Gemeinwohl im Sinne des Stiftungszwecks zu dienen.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind und bleiben der zentrale Erfolgsfaktor in Stiftungen. Von dieser Aussage ausgehend lässt sich sofort auf die außerordentlich hohe Bedeutung der Mitarbeiterführung schließen. Auch lässt sich aus ihr ableiten, dass der Erfolg einer Stiftung am einfachsten durch eine verbesserte Führungsleistung gesteigert werden kann. „Vertrauensmanagement“ steigert – wie empirische Analysen immer wieder belegen – das Erfolgs- und Innovationspotenzial einer Organisation; „Missmanagement“ verschleudert es. Ein kooperativer Führungsstil hat sich – so auch in Stiftungen – als erfolgswirksam und bei den Mitarbeitern als Vertrauen schaffend erwiesen. Gerade er aktiviert das „geistige Potenzial“ in Stiftungen, zweifellos ein nicht zu unterschätzender Bestandteil des „Stiftungsvermögens“. Es ist erkennbar, dass in (größeren) gemeinnützigen Stiftungen die Führung mitarbeiterorientierter wird bzw. schon geworden ist.

Mitarbeiterführung muss heute daraufhin angelegt sein, Problemlösungen unter Einbeziehung und Mitwirkung der Mitarbeiter zu erarbeiten.

Das setzt nicht nur ein verändertes Entscheidungsverhalten voraus, sondern es ist auch eine erhöhte Sozialkompetenz der Führungskräfte, auch der ehrenamtlich tätigen Führungskräfte, mehr denn je vonnöten. Fachlich kompetente Mitarbeiter „fordern“ sachgerechte Kommunikation, Zielvereinbarungen und Freiräume zu deren Erfüllung und übernehmen bereitwillig persönliche Verantwortung dafür. Herrschaftswissen und Statussymbole verlieren an Wert.⁷ Anstelle von Anordnung von oben nach unten im Sinne der Wahrnehmung von Machtpositionen ist Delegation von Aufgaben und Verantwortung im Sinne eines kooperativen Führungsstils gefragt. Führen mittels Zielvereinbarung und Delegation ist anforderungsreicher – für die Führungskräfte, jedoch auch für die Mitarbeiter. Im Hinblick auf die Führungskompetenz kommt es immer mehr auf die Fähigkeit und Bereitschaft zur Kooperation, zur Kommunikation und zur Koordination an.

Auch für die Lernkultur in einer Stiftung üben Führungskräfte eine entscheidende Funktion aus: Auf der Grundlage gemeinsamer Werte und Ziele lernen Menschen am erfolgreichsten mit und durch andere im alltäglichen Tun. Führende sollten vorbildliche Mitglieder einer Lerngemeinschaft vor Ort sein. Die wichtigste Aufgabe, Menschen zu führen, besteht – so die überwiegende Auffassung – darin, die Begabungen und persönlichen Kompetenzen von Mitarbeitern zu entdecken, um sie anhand tätigkeitsbezogener, situativer Anforderungsprofile zu fördern.⁸ Unter Einbeziehung auch der ehrenamtlich Mitwirkenden gilt es, eine Lernkultur im Sinne von „creating a culture of competence“⁹, verbunden mit der Entwicklung eines hohen Grades an Motivation als Leistungsbereitschaft für den gemeinsamen Stiftungserfolg, anzustreben und in der Praxis zu gestalten.

Auch für Stiftungen gilt: Erfolg wird zunehmend davon abhängen, wie entwicklungs- und lernfähig die Mitarbeiter – hier: alle Beteiligten an der Arbeit

einer Stiftung – und damit die ganze Organisation sind. Nur denjenigen Stiftungen, bei denen Führung und Zusammenarbeit zu einem permanenten Lern- und Entwicklungsprozess werden, wird der Wandel nicht davonlaufen.¹⁰

(Der Beitrag wird in der nächsten Ausgabe von „Stiftung&Sponsoring“ fortgesetzt.)

Quellennachweis

- ¹ Vgl. Dudo von Eckardstein, Personalmanagement in NPOs, in: Christoph Bedelt (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation, Stuttgart 1997, S. 244 ff.
- ² Vgl. Peter F. Drucker, Management im 21. Jahrhundert, München 1999, S. 33 ff.
- ³ Vgl. dazu auch Dudo von Eckardstein, a. a. O., S. 227 ff.
- ⁴ Vgl. Joachim Münch, Personal und Organisation als unternehmerische Erfolgsfaktoren, Hochheim am Main 1997, S. 11
- ⁵ Vgl. dazu Hans Böhm, Personalentwicklung als unternehmerische Herausforderung der Zukunft, in: Hans Böhm, Christoph Hauke (Hrsg.), Personalmanagement in Praxis, Köln 1995, S. 127
- ⁶ Vgl. dazu Hans Böhm, a. a. O., S. 128
- ⁷ Vgl. dazu auch Christoph Hauke, Innovative Arbeitsorganisation, in: Hans Böhm, Christoph Hauke, Personalmanagement in der Praxis, a. a. O., S. 219
- ⁸ Vgl. Theo Hülshoff, Qualität des Handelns. Führen heißt, die Lebensbedingungen der Menschen zu verstehen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 5.6.2002, Seite B2
- ⁹ Wolfgang Habelt, Entwicklungsorientiertes Personalmanagement für Stiftungen. Vom Personalmanager zum Kompetenzmanager, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 1/2002, S. 6
- ¹⁰ Vgl. Artur Wollert, Unternehmenskultur – Führen – Führungstechnik, in: Hans Böhm, Christoph Hauke, Personalmanagement in der Praxis, a. a. O.

Weiterführend für das Thema „Personalmanagement in Stiftungen“ sind die in Heft 1/2002, Stiftung&Sponsoring, veröffentlichten Beiträge von Wolfgang Habelt (siehe oben) und von Wolfgang Koeckstadt („Personalmanagement – ein Baustein erfolgreicher Stiftungsarbeit“).

Kompetenz einer Stiftung – Aufbau und Erweiterung

(Teil 3: Beratung, Dienstleistung)

Die Ausführungen in den beiden vorangegangenen Teilen (Stiftung & Sponsoring, Heft 1/2003 und Heft 2/2003) befassten sich schwerpunktmäßig mit ehrenamtlicher und hauptamtlicher Arbeit in und für gemeinnützige Stiftungen. Dieser Beitrag setzt sich vornehmlich mit dem Aufbau und Weiterentwickeln von Kompetenz im Stiftungshandeln durch Außenstehende – durch Beauftragung Dritter bzw. durch die Einbeziehung Dritter in Form von professioneller Beratungs- und Dienstleistungstätigkeit – auseinander.

3. Externe Projektleitung und -mitarbeit (Hilfsperson)

Manche – auch größere – gemeinnützige, operative Stiftungen greifen bei

der Konzipierung, der Entwicklung und der Realisierung von Vorhaben und Projekten auf die Unterstützung externer Fachleute zurück. Dabei binden sie deren spezifische Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz in ihre eigene Förder- und Projektarbeit zur Verwirklichung ihres Stiftungszwecks ein. Grundlage dafür ist meist ein Dienstleistungs- oder Werkvertrag, der die für die Stiftung zu erbringende Leistung, den Zeitraum dafür, das Entgelt und andere wichtige Aspekte – wie z. B. Vertraulichkeit, Haftung – festlegt bzw. regelt.

Die Stiftung hat natürlich zunächst die Aufgabe, sich über Ziele und Aufgaben des zukünftigen Stiftungshandelns und insbesondere neuer Vorhaben und Projekte klar zu werden. Sie muss wissen und beschreiben können, was sie zur Lösung welcher gesellschaftlichen Probleme und zur Bewältigung welcher gemeinnützigen Aufgaben beitragen und was sie dafür – zumindest grob umrissen – tun will. Dann muss sie dafür den oder die geeigneten externen Experten ausfindig machen und dabei dessen bzw. deren

Handlungskompetenz im Sinne der Entwicklung und Umsetzung ganz konkreter Projekte gemäß den zuvor umrissenen Vorstellungen der Stiftung erkennen und bewerten. Die Wahrnehmung dieser Aufgabe setzt unter anderem die Kenntnis von externen Fachleuten, die für die anstehenden Stiftungstätigkeiten in Betracht kommen, sowie die Einschätzung deren Handlungskompetenz (Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz) voraus. Die Stiftung muss also selbst die Kompetenz besitzen, die für ihre beabsichtigten Vorhaben und Projekte erforderliche Kompetenz bei Dritten erkennen und bewerten zu können. Die diesen Weg beschreitenden Stiftungen sehen darin folgende Vorteile:

- Die stiftungseigene personelle Kapazität kann dauerhaft gering gehalten werden.
- Die Stiftung kann für ein bestimmtes Vorhaben und Projekt die dafür ganz spezifische Kompetenz einholen, was gerade bei wechselnden Vorhaben in Folge sich ändernder gesellschaftlicher Herausforderungen im Rahmen des Stiftungszwecks entscheidend ist.



Dr. Hans-Dieter Weger

Geschäftsführender
Gesellschafter,
Institut für Stiftungsberatung – Dr. H.-D. Weger & Partner GmbH, Verl

- Die Stiftung erhöht aufgrund des Einbindens externer Kompetenz und Qualifikation „von Fall zu Fall“ die Flexibilität in ihrem gesellschaftsbezogenen Handeln.
- Die Stiftung kann auf diese Weise ihre Personal- und die Personalneben- sowie die Sozialkosten reduzieren und gleichzeitig zur Verbesserung der Effektivität ihrer operativen Projektarbeit beitragen.
- Manchmal findet die Stiftung durch Einbringen externer Fachleute auch eine bessere Akzeptanz und Resonanz bei ihren Zielgruppen.
- Manchmal ergänzen externe Fachleute mit ihrer jeweils spezifischen Kompetenz auch „nur“ die eher „all-round“ tätigen Mitarbeiter einer Stiftung bei bestimmten Vorhaben und Projekten.

Aus steuerrechtlicher Sicht ist in diesem Zusammenhang auf die so genannte „Hilfsperson“ hinzuweisen, deren sich eine gemeinnützige Stiftung zur unmittelbaren Erfüllung ihres steuerbegünstigten satzungsmäßigen Stiftungszwecks bedienen kann. Nach dem Vorlaut des § 57 AO Abs. 1 Satz 2 AO (Abgabenordnung) muss „nach den Umständen des Falles, insbesondere nach den rechtlichen und tatsächlichen Beziehungen, die zwischen der Körperschaft und der Hilfsperson bestehen, das Wirken der Hilfsperson wie eigenes Wirken der Körperschaft anzusehen“ sein. Entscheidend ist eine ausreichende Einwirkungsmöglichkeit der Stiftung auf die ausführende Person. Zu den Hilfspersonen zählen nicht nur nichtselbstständige Beschäftigte mit persönlicher Weisungsgebundenheit – wie Angestellte –, sondern auch selbstständige und unabhängige natürliche und juristische Personen, die nach den Weisungen der Stiftung einen entsprechenden Auftrag ausführen, wenn also eine sachliche Weisungsgebundenheit besteht. Als Hilfsperson kommt beispielsweise auch eine andere steuerbegünstigte oder nicht steuerbegünstigte Körperschaft in Betracht.

Die Auftragsvergabe einer Stiftung kann sowohl die Leitung eines Projektes als auch die Mitwirkung bei dessen

Konzipierung, Planung und Realisierung beinhalten.

4. Beratung

Neben der Beratung für die Stiftungsarbeit im Rahmen von Stiftungsorganen bzw. -gremien, in denen auf bestimmten, jedoch vornehmlich auf die Verfolgung des Stiftungszwecks gerichteten Arbeitsgebieten fachkundige Personen mitwirken, entwickelt sich allmählich auch in Deutschland die externe, professionelle Beratung von Stiftungen: Rechtsanwälte, Steuerberater, Finanz- und Vermögensberater, Wirtschaftsprüfer und auch Berater für die Organisation, die Führung und das Management gemeinnütziger Stiftungen und anderer Non-Profit-Organisationen. Diese bieten ihre jeweils spezifische Kompetenz zum Aufbau, zur Gestaltung und zum „Betrieb“ von Stiftungen an – sowohl den Stiftern als auch den Stiftungen. Nicht selten bringen sie schon ihre Kenntnisse und Erfahrungen bei der Frage einer vermögenden Person oder eines bürgerschaftlich engagierten Unternehmens ein, ob sie bzw. es eine Stiftung errichten soll.

Beratung als Katalysator für gemeinnütziges Handeln

Professionelle Berater können vermögenden Personen Anregung zu gemeinnützigem Handeln geben, ihnen dabei einen über den reinen Geldwert hinausgehenden Sinn des Vermögens vermitteln und ihnen auch die durch gemeinnütziges, philanthropisches Tun zu erzielende Befriedigung erkennen lassen.¹ Dass dabei auch Steuervergünstigungen zu erreichen sind, ist wichtig. Die Steuerersparnis sollte jedoch nicht selbst das Ziel sein, sondern ein „Nebeneffekt“ zur Realisierung des Ziels der Errichtung einer gemeinnützigen, auf die effektive und wirtschaftliche Förderung des Gemeinwohls angelegten Stiftung.

Professionelle Berater müssen dafür zuverlässige Informationen, vor allem auf fachlicher und methodischer Kompetenz beruhende Erkenntnisse und, wenn möglich, auch eigene Erfahrun-

gen auf diesem Beratungsfeld anbieten. Gute, ethisch begründete Beratung bedeutet auch, von einer Stiftungserrichtung abzuraten, wenn andere geeigneter Wege zur Verfolgung und Umsetzung der Vorstellungen einer Rat suchenden Person möglich und gangbar sind. Viele Rat Suchende erwarten dafür sowohl die Kompetenz als auch die entsprechende ethisch begründete Einstellung auf Seiten der Berater.

Inhalte und Rolle professioneller Beratung

Wie schon vor allem in den angelsächsischen Ländern entwickelt sich auch in Deutschland – es wurde bereits angesprochen – neben der Rechts-, Steuer- und Finanzberatung eine auf die Organisation „Stiftung“ umfassend ausgerichtete Beratung. Deren Inhalte sind im Wesentlichen:

- die Entwicklung und die Gestaltung einer Stiftung (Stiftungszweck, Stiftungsorganisation usw.)
- die strategische Planung des Aufbaus der Stiftung und/oder des Förderprogramms
- die Organisationsstruktur (Aufbauorganisation) und die Arbeitsprozesse und Verfahrensweisen (Ablauforganisation)
- die Zusammensetzung und Besetzung der Stiftungsorgane und -gremien
- der Aufbau der Geschäftsstelle und deren personelle Besetzung
- Planung, Durchführung und Evaluation von Förderaktivitäten und Projekten
- Vermögensverwaltung und -anlage
- Informations- und Öffentlichkeitsarbeit (Corporate Identity)
- Stiftungskultur, Leitbild bzw. Leitlinien.

Die professionelle Beratung hat auf diesen Arbeitsfeldern eine anregende, informierende, erklärende und unterstützende Funktion zugunsten der Stifter und der Stiftungen. Dafür sind Kenntnisse über Gestaltungsinstrumente von Stiftungen unbedingte Voraussetzung, hilfreich sind auch breite persönliche Erfahrungen in der Stiftungs- und Beratungspraxis.

In der Praxis haben sich bestimmte Formen der Beratung entwickelt, die bereits mehr oder minder auch mit praktischer Dienstleistung verbunden sein können. Die folgende Grafik² weist eine „Beratungstypologie“ aus.

Beratungsformen	Leistungsversprechen
Gutachten	Situationsdiagnose und Lösungskonzept(e) Verantwortung: Stimmigkeit und Richtigkeit
Fachberatung	Aufgabenlösung durch Berater Verantwortung: Qualität der Lösung
prozessorientierte Beratung	Gestaltung des Lösungsprozesses durch Berater Verantwortung: Qualität des Prozesses
Beratung zur Organisationsentwicklung	Steigerung des Entwicklungspotenzials der Stiftung Verantwortung: Etablierung des Wandels
Systemische Beratung	Überwindung von Entwicklungsblockaden und Erweiterung der Gestaltungs- und Handlungsoptionen Verantwortung: Steigerung der Existenz- und Leistungsfähigkeit

Stifter und Stiftungen suchen kompetenten Rat meist in vier Phasen der Stiftungsentwicklung³:

- *Gründungsphase*: vor allem Rechts-, Steuer- und Finanzberatung sowie Gestaltungsberatung (Aufbau- und Ablauforganisation).
- *Aufbauphase*: vor allem Beratung in eher strategischer Hinsicht zur Leitbild-, Programm-, Organisations- und Personalentwicklung sowie in eher operativer Hinsicht in der Personalarbeit (Besetzung der Organe, Mitarbeiter), im Aufbau einer Geschäftsstelle, in der ersten Förder- und Projektarbeit, im Stiftungs- und Projektmanagement oder in der Vermögensverwaltung und -anlage.
- *Normalphase*: in einer entwickelten, seit Jahren erfolgreich arbeitenden Stiftung vor allem Beratung für ganz spezifische, meist neue Problemsituationen und Fragestellungen, für die es in der Stiftung keine eigenen Fachleute und damit keine eigene Expertise (meist rechtlicher und steuerlicher Art) gibt, oder für deren Lösung es in der Stiftung mehrere widersprüchliche Auffassungen gibt.
- *Krisenphase*: Beratung zur Überwindung von Krisensituationen (beispielsweise aufgrund von Vermögensverlusten oder personellen Problemen) oder zur notwendig gewordenen Neubestimmung des Stif-

tungskurses (beispielsweise in der Geschäftsführung, in der Arbeitsform und -gestaltung operativ tätiger Stiftungen oder in der Förder- und Projektarbeit infolge eines rasch veränderten gesellschaftlichen Umfelds).

Das Verhältnis zwischen einem externen Berater einerseits und den ehrenamtlich Mitwirkenden und hauptamtlich Mitarbeitenden einer Stiftung andererseits ist in der Aufbau- und Normalphase, sofern eine klare und präzise formulierte Auftragsstellung für die Beratung vorliegt, in aller Regel vertrauensvoll und kooperativ: Der Berater kommt als Unterstützer und Ergänzer. In der Krisenphase kann dieses Verhältnis dagegen durchaus anders sein: Es können Interessenkonflikte drohen, wenn der Berater beispielsweise Probleme infolge von Missmanagement oder persönlicher Überforderung von Stiftungsverantwortlichen oder -mitarbeitern analysieren und lösen helfen oder auch Veränderungen in der Ausrichtung und Fokussierung der Förder- und Personalstruktur vorschlagen soll. Die externe Beratung in einer Krisenphase bedarf besonderer Kompetenz, vor allem auch Sozialkompetenz, besonderer Erfahrungen und besonderen Fingerspitzengefühls, denn gerade dann muss der Berater mögliche Konfliktpotenziale erkennen und kreative Lösungsmöglichkeiten suchen.

Auswahl des geeigneten Beraters

Aus der Praxis heraus können sieben wesentliche Schritte zur Auswahl eines kompetenten Beraters umrissen werden:

1. *Problemdefinition*: Die Stiftung sollte sich über das zu lösende Problem bzw. die zu bewältigende Aufgabe klar werden. Das Ziel und der Inhalt einer angestrebten Beratung sollten beschrieben werden.
2. *Informationsbeschaffung zur Suche des geeigneten Beraters*: Es sollten Informationen durch Gespräche, schriftliche Unterlagen und/ oder Internet-Hinweise und -Informationen über grundsätzlich infrage kommende Berater oder Beratungsinstitute eingeholt werden, die zur Problemlösung beitragen und Empfehlungen geben können; Beratungsphilosophie, Tätigkeitsgebiete, Kernfähigkeiten, Erfahrungen usw.
3. *Anforderungsprofil über die Problembereiche*: Es ist zu klären, ob die von der Stiftung zu lösenden Probleme bestimmte Fachbereiche (Steuer, Recht, Rechnungswesen usw.), die gesamte Stiftung im Sinne ganzheitlicher Anforderungen (Leitbild, Strategie, Führung, Struktur, Stiftungskultur usw.) oder interdisziplinäre Bereiche (Projektmanagement, Kommunikation, Personal- und Organisationsentwicklung usw.) betreffen.
4. *Anforderungsprofil über die Kompetenzbereiche*: Neben den Problembereichen sind auch die darauf bezogenen Kompetenzbereiche zu definieren, das heißt: die Anforderungen an den Berater hinsichtlich Ausbildung, Expertenwissen, Methodik, Fähigkeiten, Erfahrung, Eigenschaften.
5. *Erwartungen und Funktionen*: Die Stiftung sollte die quantitativen und qualitativen Erwartungen, die sie an die Beratung stellt, und die Funktionen, die der Berater in der Stiftung erfüllen soll, formulieren.
6. *Wahl des Beraters*: Anhand der zuvor beschriebenen Schritte kann die Stiftung die Vorgehensweise der Beratung und den Berater wählen.
7. *Vertrag und Geschäftsführung*: Zur Beratung sollte ein Vertrag (Aufgabenbeschreibung, Ziele, Kosten, Zeitraum usw.) zwischen der Stif-

tung und dem Berater bzw. Beratungsinstitut geschlossen werden. Die Geschäftsleitung der Stiftung sollte dem Berater – vor allem dem, der Veränderungen anregen soll – den „Rücken stärken“.

Klare Zielsetzungen und eindeutige Zuständigkeitsabgrenzungen entscheiden häufig über den Erfolg oder Misserfolg einer Zusammenarbeit zwischen der Stiftung und dem Berater. Auch ist eindeutig: Der Berater untersucht, regt an und schlägt vor. Die Stiftung entscheidet. Der Berater hilft der Stiftung mit seiner Kompetenz analysierend und empfehlend, ihre Kompetenzlücken abzubauen und ihr Potenzial zu erkennen, weiterzuentwickeln und bestmöglich zu nutzen. Die Stiftung setzt die ihr vorteilhaft erscheinenden Empfehlungen in die Praxis um.

Ethik in der Beratung

Der Code of Professional Conduct of the European Federation of Management Associations (FEACO) beginnt mit der Aussage: „A consultancy shall all times maintain the highest ethical standards in the professional work undertaken ...“. Im Code of Ethics formuliert die Association of Management Consulting Firms (ACME): „We will serve our clients with integrity, competence and objectivity“. Aus diesen Ausführungen lässt sich auf die Prinzipien der Integrität, der Einhaltung von Vertraulichkeit, der Kompetenz und der Objektivität von Beratungsleistungen schließen. Ähnliche Prinzipien führt der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) in seinen „Grundsätzen“ für den Beruf „Unternehmensberater“ an. Auch darin wird unter anderem auf die fachliche Kompetenz, die Seriosität und Effektivität, die Objektivität, Neutralität und Eigenverantwortlichkeit sowie Vertraulichkeit hingewiesen.⁴ Es kann keinen Zweifel daran geben, dass die genannten Prinzipien entsprechend für den „Stiftungsberater“ gelten (sollten).

Wichtig erscheint ebenfalls der Hinweis, dass professionelle Beratung in einer fairen Kooperation zu kreativen Lösungen von Problemen und Aufgaben führt, aber nicht zu einem Abhängigkeitsver-

hältnis: Weder die Stiftung darf ihre Unabhängigkeit in der Entscheidung einbüßen, noch sollte der Stiftungsberater seine intellektuelle Unabhängigkeit und seine Objektivität in der Beurteilung von Situationen und Vorgängen verlieren.

5. Dienstleistung

Meist mit Beratung verbunden, aber doch über diese hinausgehend ist eine weitere Form der Zuführung von Kompetenz anzuführen: die Dienstleistung. Sie bedeutet die Übernahme von Stiftungstätigkeiten durch einen externen Dienstleister bzw. ein Dienstleistungsunternehmen mit der dafür notwendigen Handlungskompetenz. Das zunehmend vielfältiger werdende Spektrum der professionellen Stiftungsdienstleistungsangebote reicht von der umfassenden Verwaltung einer Stiftung – sei es als Treuhänder für eine unselbstständige, nichtrechtsfähige Stiftung oder als Geschäftsbesorger für eine selbstständige, rechtsfähige Stiftung – bis hin zur Wahrnehmung spezifischer, klar abgegrenzter (Teil-)Aufgaben – wie beispielsweise Vermögensverwaltung und -anlage, Rechnungswesen, Öffentlichkeitsarbeit oder Fundraising.⁵ Eigentlich ist auch die externe Projektleitung und -mitarbeit unter diesem Gesichtspunkt zu erfassen.

Vor Vergabe von Dienstleistungsaufträgen muss sich die Stiftung, ähnlich wie bei der Beratung, darüber klar werden, welche Aufgaben sie auf Dritte „auslagern“ will, welche Kompetenz und Erfahrung für die Wahrnehmung dieser Aufgaben erforderlich sind und welcher Dienstleistungsanbieter dafür überhaupt in Frage kommt. Auch muss die Stiftung festlegen, für welchen Zeitraum sie die Aufgabe „outsourcen“ will – nicht selten verbunden mit der Frage, ob sie die für diese Aufgabe erforderliche Kompetenz zwischenzeitlich selbst aufbauen und dann die Aufgabe auch selbst wahrnehmen will – und zu welchen Kosten bzw. zu welchem Preis. Manche neu errichtete Stiftung – erst recht eine, die zunächst in ihrer Arbeit erprobt und deren Vermögen nach erfolgreicher Erprobung schrittweise vergrößert werden soll – greift zunächst auf externe stiftungserfahrene Dienst-

leister zurück, um zu „lernen“ und sich in der Zusammenarbeit mit dem Dienstleister die für die Stiftungsarbeit erforderliche Handlungskompetenz, also die notwendige Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, anzueignen. Mancher Stifter bzw. Stiftungsverantwortliche nimmt gerade für die Aufbauphase einer Stiftung das Angebot des Stiftungsmanagements auf (begrenzte) Zeit an.

Die Ausübung der vertraglich vereinbarten Dienstleistung durch Dritte bedarf ständiger Transparenz und Offenheit gegenüber der beauftragenden Stiftung. Überprüfbarkeit der einzelnen Dienstleistungstätigkeiten sowie Begleitung und Überprüfung dieser Tätigkeiten durch die Stiftung bzw. ihre Geschäftsführung sind maßgebliche Faktoren einer erfolgreichen, harmonischen Zusammenarbeit mit der Folge der gewünschten Effektivität und Effizienz.

Quellennachweis

- ¹ Vgl. dazu Joseph C. K. Breiteneicher, Melinda G. Marble, Die Rolle von Beratern in der Stiftungsarbeit, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Handbuch Stiftungen, Wiesbaden 1998, S. 811 ff.
- ² Vgl. Heinz Jarmal, Die Rolle externer Berater im Change Management, in: Michael Reiß, Lutz von Rosenstiel, Anette Lanz (Hrsg.), Change Management. Programme, Projekte, Prozesse, Stuttgart 1997, S. 173
- ³ Vgl. Craig Kennedy, Dirk Rumberg, Volker Then, Die Organisation von Stiftungen: Personalentwicklung und Ressourcenmanagement, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Handbuch Stiftungen, a.a.O., S. 469 ff.
- ⁴ Vgl. Jörg Schneider, Ethik in der Unternehmensberatung, in: Unternehmensberater, 1/1997, S. 34 ff.
- ⁵ Vgl. dazu Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V., Deutsche Stiftungen, Mitteilungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, Ausgabe 2/2002, S. 51 ff. Mehrere Autoren: Christoph Mecking, Zwischen Treuepflicht und Eigeninteresse; Marlehn Thieme, Transparenz und Effizienz; Erich Steinsdörfer, Von Anlage bis Zweckverwirklichung. In dieser Ausgabe lautet das Schwerpunktthema: „Stiftungsverwaltungen, Institutionen – Inhalte – Perspektiven“.

Kompetenz einer Stiftung – Aufbau und Erweiterung

(Teil 4: Kooperation, Allianzen, Netzwerke)

Kompetenz ist eine notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Stiftungsarbeit. Auf unterschiedlichen Wegen kann sie sich eine Stiftung beschaffen: In den ersten drei Teilen dieses Beitrags standen das Einbinden von ehrenamtlich und von hauptamtlich, festangestellt Mitwirkenden sowie das gezielte Nutzen externer Beratung und Dienstleistung im Mittelpunkt der Ausführungen. Im Folgenden sollen die Kooperation mit Dritten und das Bilden von Netzwerken als Formen der Kompetenzgewinnung und der Kompetenzerweiterung angesprochen werden. Gerade diese Wege gewinnen heute angesichts der wachsenden gesellschaftlichen Probleme und Herausforderungen eine zunehmende Bedeutung.

6. Kooperation

Die **Kooperation** ist hier zunächst als eine Form der freiwilligen, zweckorientierten Zusammenarbeit autonomer Stiftungen miteinander oder von Stiftungen mit anderen Non-Profit-Organisationen, staatlichen Einrichtungen oder Wirtschaftsunternehmen anzusehen. Doch ist Kooperation nicht gleich Kooperation – es gibt unterschiedliche Möglichkeiten ihrer Gestaltung. Dabei ist einmal nach dem Nutzen von Kooperationen und zum anderen nach deren Gestaltungsvarianten zu fragen.

Merkmale der Kooperation

Konstitutives Element der Kooperation ist die Freiwilligkeit aller beteiligten Partner. Eine Kooperation kommt demzufolge dann zu Stande, wenn sich die be-

teiligten Partner dadurch Vorteile in ihrer Zweck- und Zielverfolgung versprechen. Ein weiteres maßgebliches Element ist das gegenseitige Vertrauen der Partner, gemeinsam ein oder mehrere Ziele in fairer Partnerschaft besser und rationeller zu erreichen. Das Vertrauen in den oder die Partner ist essenziell.

Eine Kooperation ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet¹:

- rechtliche und (zumindest partiell) wirtschaftliche Unabhängigkeit der beteiligten Partner
- Koordination des Verhaltens
- Motivation einer besseren Zielerreichung als bei individuellem Vorgehen.

Kooperationen können auch anhand der Zeitdimension beschrieben und klassifiziert werden. Die Dauer einer Kooperation kann dabei in Abhängigkeit des Erreichens der angestrebten Ziele gesehen werden. Zunächst lassen sich befristete und unbefristete, auf Dauer angelegte Kooperationen unterscheiden. Befristete Kooperationen sind dann gegeben, wenn die beteiligten Partner ein bestimmtes Projekt gemeinsam konzipieren und durchführen wollen. Die Kooperation endet – wie zuvor verabredet – bei Projektabschluss. Eher langfristige, meist unbefristete kooperative Beziehungen erfolgen in Allianzen und Netzwerken.

„**Allianzen** sind im Allgemeinen enge, unter Umständen langfristige, Vereinbarungen zwischen zwei oder mehr Personen, in denen Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten zwischen Partnern geteilt oder gemeinsam eingebracht werden mit der Zielsetzung, die Wettbewerbsposition jedes Partners zu verbessern.“² So lautet die Definition in Bezug auf Wirtschaftsunternehmen. Im Bereich der Non-Profit-Organisationen kann man sagen: „...mit der Zielsetzung, die eigene Position bzw. das eigene Vermögen zur Zielerreichung im Sinne des Gemeinwohls zu verbessern“. Strategische Allianzen werden in aller Regel in der Absicht aufgenommen,

eigene Schwächen (Nachteile) durch Stärkenpotenziale (Vorteile) anderer Organisationen zu kompensieren oder um eigene Stärkenpotenziale mit denen anderer Organisationen zu bündeln³, wenn beispielsweise die eigenen Stärkenpotenziale zur umfassenden oder zur dauerhaften, nachhaltigen Erfüllung eines bestimmten Ziels nicht ausreichen.

Netzwerke sind über bilaterale Kooperationen hinausgehende Formen der Zusammenarbeit. Sie sind eher dauerhaft angelegt und gehen oftmals auch über einen engen Projektbezug hinaus.⁴ Die Summe aller direkten und indirekten Beziehungen zwischen den einem Netzwerk angehörenden Einrichtungen eröffnet mehr Handlungsmöglichkeiten als die einzelnen direkten Beziehungen für sich betrachtet.⁵ Im Bereich der Stiftungen ist die Funktion von Netzwerken vor allem im Austausch von Informationen und Erfahrungen sowie in der Sammlung und Vorbereitung von Ideen und Problemlösungen zu sehen.⁶ Sie helfen auch zur Realisierung komplexer nationaler und internationaler Programme und Projekte.⁷

Nutzen von Kooperationen

Grundsätzlich ist festzuhalten: Bei Kooperationen geht es darum, bestimmte Ziele durch die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen überhaupt oder zumindest besser und/oder wirtschaftlicher zu erreichen, als es eine Stiftung alleine kann. Diese Ziele können sowohl im „betriebswirtschaftlichen“ Bereich als auch im Bereich der eigentlichen Zweck-erfüllung liegen. So ist es denkbar, dass aufgrund wachsender Kosten- und Effizienzdrucks Stiftungen – vielleicht vor allem „Anstaltsträgerstiftungen“ – durch Kooperationen in der Beschaffung von Ressourcen und Mitteln, bei der EDV, im Rechnungswesen oder gar im Marketing Synergieeffekte erzielen und damit an betriebswirtschaftlicher Effizienz gewinnen wollen. Häufiger dürfte es jedoch der



Dr. Hans-Dieter Weger

Geschäftsführender
Gesellschafter,
Institut für Stiftungsbera-
tung – Dr. H.-D. Weger &
Partner GmbH, Verl

Fall sein, dass bei der Verfolgung gemeinnütziger Ziele und der Erfüllung spezifischer Aufgaben – besonders auffällig bei Aktivitäten operativ tätiger Stiftungen im internationalen Bereich – Kooperationen gebildet werden, um umfassend(er) und nachhaltig(er) die gewünschten Problemlösungen und Wirkungen zu erzielen.⁸ Schließlich kann eine Kooperation auch eine zentrale Möglichkeit gesellschaftlicher Einflussnahme darstellen.

Der Nutzen der Kooperation von Stiftungen untereinander liegt auf der Hand und zeigt sich vor allem bei der Lösung komplexer, themenübergreifender und/oder internationaler gesellschaftlicher Probleme⁹ und angesichts begrenzter Ressourcen einer einzelnen Stiftung – in folgenden Vorteilen¹⁰:

- Erweiterung des eigenen Know-how zur Problemlösung bzw. Zuwachs an notwendigen Fähigkeiten und fachlichen Kenntnissen (Erweiterung der Fachkompetenz und Methodenkompetenz),
- Erweiterung der eigenen Erfahrungen auf einem bestimmten Arbeits- und Fördergebiet,
- Erweiterung der für eine Problemlösung erforderlichen sozialen Kontakte und Beziehungen (Sozialkompetenz) sowie der Möglichkeiten zur Umsetzung und Verbreitung dieser Problemlösung,
- Zusammenführung der für eine Problemlösung notwendigen Ressourcen, vor allem bei finanziell aufwändigen Programmen und Projekten,
- Verbesserung des „Markt“zugangs und der Akzeptanz bei den Zielgruppen,
- Gewinnen von Zeit und
- Verringerung von Risiken.

Ein in der Praxis häufig anzutreffendes Beispiel für die Entwicklung von Kompetenz durch Kooperation betrifft „junge“ Stiftungen: Diese verfügen zwar über finanzielle Mittel, müssen aber meist noch eine eigene Handlungskompetenz auf ihrem Arbeits- und Fördergebiet aufbauen und entsprechende Erfahrungen sammeln. In einer Kooperation mit kompetenten, erfahrenen Stiftungen lernen sie hinzu und bauen eigene Handlungskompetenz auf.

In der Kooperation einer operativ tätigen Stiftung mit einer anderen Non-Profit-Organisation oder einer staatlichen Einrichtung liegen weitere Vorteile – wie beispielsweise:

- unmittelbares Mitwirken an der Lösung eines Problems dieser anderen Organisation und dadurch
- besseres Erkennen und Verstehen der Gründe und Merkmale dieses Problems mit der Möglichkeit,
- objektiven Rat und unabhängige Expertise in die Problemlösung einzubringen.
- Zusätzliche Erweiterung gerade der praxisorientierten Handlungskompetenz ist die Folge – verbunden mit hoher Mitverantwortung.

Neben dem Aufbau und der Erweiterung der Kompetenz einer Stiftung als lernende Organisation erfahren auch die Mitarbeiter der in Kooperation befindlichen Einrichtungen einen ständigen Zuwachs an Fach- und Methodenwissen, an neuen Kontakten und Beziehungen wie auch an Erfahrungen. Gerade die Kooperation unterschiedlicher Partner bringt für alle Beteiligten neue Sichtweisen, Ideen, Informationen sowie zusätzliche Erkenntnisse über Möglichkeiten zur Lösung gesellschaftlicher Probleme bzw. zur Bewältigung gesellschaftlicher Aufgaben mit sich. Fazit: Nicht nur die Leistungsfähigkeit einer Organisation wie die Stiftung, sondern auch die der beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte nimmt zu.

Letztlich sollte nicht vergessen werden, dass Kooperationen von Stiftungen, sofern sie vernünftig gestaltet und erfolgreich praktiziert werden, einen Weg zur größeren gesellschaftlichen Wertschöpfung darstellen und die soziale Wohlfahrt in unserer Gesellschaft verbessern können.

Formen der Kooperation

Empirisch lässt sich eine Vielfalt von Formen kooperativen Engagements feststellen. Häufig wird nach der Grundlage der Kooperation in informale und formale kooperative Engagements unterschieden – Formen mit wachsender Bindungsintensität¹¹:

- *nicht-vertragliche Bindungen* (meist zum Informations- und Erfahrungsaus-

tausch auf bestimmte Arbeitsschwerpunkte hin),

- *vertragliche Bindungen* (meist zur Konzipierung und Realisierung gemeinsamer Programme und Projekte sowie zur Verbreitung deren Ergebnisse, gegebenenfalls einschließlich gemeinsamer Finanzierung; Bildung von Studien- und Expertengruppen zur Bearbeitung konkreter komplexer Probleme mit Einbringung von jeweils spezifischem Know-how der Vertragspartner),
- *Gründung gemeinsamer Einrichtungen* (beispielsweise zum Bau und Betrieb von Museen, Bibliotheken, wissenschaftlichen Instituten oder Krankenhäusern und Pflegeheimen; häufig auch Ausdruck von Public Private Partnership).

Als Rechtsform für Stiftungs Kooperationen ist in erster Linie der Vertrag zu nennen, dessen Rechtsnatur sich nach dem Inhalt der getroffenen Vereinbarungen richtet. In der Stiftungspraxis werden Verträge zur gemeinschaftlichen Gestaltung und Finanzierung konkreter Projekte geschlossen. Denkbar ist es auch – beispielsweise in der Zusammenarbeit von operativ tätigen und fördernden Stiftungen oder in der Zusammenarbeit von „jungen“ und erfahrenen Stiftungen – , dass es eine Stiftung im Namen und für Rechnung der anderen Stiftung(en) übernimmt, Rechtsgeschäfte abzuschließen oder verbindliche Handlungen vorzunehmen. Die rechtliche Gestaltung erfolgt in der Regel durch Zuwendungsvereinbarungen oder im Rahmen von Auftragsverhältnissen (z.B. Geschäftsbesorgungs-, Dienst- oder Werkvertrag). Möglich ist auch – zur Verfolgung eines gemeinsamen Zwecks der beteiligten Stiftungen als Partner – die Begründung einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts oder aber – zur dauerhaften Zusammenarbeit beispielsweise bei der Gründung gemeinsamer Einrichtungen wie Museen, Krankenhäuser usw. (s.o.) – die Zusammenlegung ganzer Aufgabenfelder in einer GmbH.¹²

Ausgewählte Erfolgsvoraussetzungen

Erfolgreiche Stiftungs Kooperationen – so auch in der Form von Allianzen und Netzwerken – zeichnen sich aus durch:

- Motivation und Bereitschaft zur Kooperation,
- Suche, Kenntnis und Wahl der für die jeweilige Aufgabenstellung geeigneten Partner (dabei ist auch darauf zu achten, dass die Werte und die Verhaltensweisen, auch die jeweiligen Organisationsabläufe, sich zumindest nicht widersprechen),
- Klärung und Akzeptanz von Unterschieden der Kooperationspartner,
- wechselseitige Respektierung der Autonomie der Partner, gegenseitiges Vertrauen, Offenheit untereinander sowie ein Commitment, also eine „innere“ Verpflichtung gegenüber dem gemeinsamen Projekt und den Partnern,
- gemeinsame Bestimmung von Zielen und Erwartungen sowie deren präzise Formulierung,
- Vereinbarung verbindlicher Zeit-, Maßnahmen- und Finanzpläne,
- klare Absprache der jeweils von den Partnern erwarteten und einzubringenden Leistungsbeiträge,
- ein abgestimmtes, gekonntes Management der Kooperation,
- Regelung zur partizipativen Entscheidungsfindung und Entwicklung von Koordinationsmechanismen,
- Fairness im Umgang miteinander,
- Entwicklung einer dem Erreichen der gemeinsamen Ziele und Problemlösung geeigneten Kooperationskultur, vor allem bei längerfristigen Kooperationen wie strategischen Allianzen und Netzwerken.

Kooperationen sollten keine statischen, inflexiblen Gebilde sein, sie müssen stets in der Lage sein, sich ständigen Veränderungen in der Umwelt anzupassen. Dies gilt insbesondere für mittel- und langfristige Kooperationen wie beispielsweise strategische Allianzen und Netzwerke. Gerade in diesen Kooperationsformen gewinnt der „Kooperationsmanager“, der Führungs- und Koordinationsaufgaben im Rahmen des kooperativen Engagements wahrnimmt, an Bedeutung.

Aus dem bisher Gesagten sollte auch abgeleitet werden können, dass die bewusste Gestaltung der Grenzen der Kooperation ein dafür wichtiger Erfolgsfaktor ist. Man spricht in diesem Zusammenhang von „Grenzmanagement“. Die Bestimmung der Koopera-

tionsgrenzen regelt dabei zugleich die „Durchlässigkeit“ zwischen den Kooperationspartnern, d.h. in welchem Ausmaß Kompetenzen, Know-how, Informationen und Erkenntnisse von einem Partner zum anderen fließen dürfen.¹³ Die kooperierenden Partner müssen sich im Klaren darüber sein, dass sie ihr jeweiliges Profil und ihre Position im „Fördermarkt“ erhalten.

Für internationale Kooperationen ist die Vielfalt der beteiligten Sprachen und Kulturen eine beachtliche Herausforderung. Oft muss das Verständnis unterschiedlicher, kulturell bedingter Verhaltensmuster in der Kooperationsgruppe erst erlernt werden. Schwierigkeiten bereiten unterschiedliche Werte- und Rechtssysteme, Steuergesetzgebungen und Managementpraktiken.¹⁴ Schädlich für alle kooperativen Engagements sind zweifellos Misstrauen, das Zurückhalten für das Gelingen des Kooperationsprojekts erforderlicher Informationen sowie das Fehlen klarer, eindeutiger Kooperationsregelungen.

IV. Organisationale Kompetenz als Ziel

Die vorausgehenden Ausführungen¹⁵ beschreiben die maßgeblichen Methoden, Instrumente und Handlungsvarianten einer gemeinnützigen Stiftung – gleich welcher Größe oder gleich welcher Arbeitsweise, die ihr Handeln zur Erfüllung ihrer Ziele und Aufgaben prägt – zum Aufbau und zur Erweiterung ihrer Kompetenz, welche zur effektiven und effizienten Zweckverfolgung erforderlich ist. Dabei kommt es im Wesentlichen auf die Handlungskompetenz an, deren wichtigsten Komponenten die fachlichen Kenntnisse und fachspezifischen Fertigkeiten (Fachkompetenz), die Fähigkeit zur Wahl der geeigneten Wege und Mittel für die Lösung von Problemen (Methodenkompetenz) und die soziale Befähigung zur Kommunikation, Kooperation und Teamarbeit (Sozialkompetenz) sind.

Die Wege zum Kompetenzaufbau und zur Kompetenzerweiterung beschreiben die Stiftungen durchaus in unterschiedlicher Weise. Vereinfacht lässt sich jedoch sagen: In (fast) allen Stiftungen arbeiten Ehrenamtliche mit. Stiftungen mit einem

größeren Vermögen, insbesondere operativ tätige Stiftungen, also Projektträger- und Anstaltsträgerstiftungen, haben zusätzlich hauptamtliche, festangestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, vornehmlich auf der Geschäfts- und Ausführungsebene. Um die eigenen Personalaufwendungen möglichst gering zu halten, beauftragen viele Stiftungen qualifizierte externe Berater und Dienstleister, beispielsweise zur Rechnungslegung oder zur Vermögensverwaltung. Manche operativ tätige Stiftungen beauftragen aus demselben Grund auch kompetente Personen zur Projektleitung und -durchführung. Bei komplexen und finanziell aufwändigen Vorhaben – vor allem im internationalen Kontext, doch nicht nur in diesem Rahmen – haben Kooperationen mit anderen leistungsfähigen Organisationen und Einrichtungen ihren besonderen Wert.

Bei allen Aktivitäten zum Kompetenzaufbau und zur Kompetenzerweiterung wird es heute immer wichtiger, dass die Stiftungen nicht nur auf die persönliche Kompetenz der einzelnen an ihrem Handeln Beteiligten („persönliche Kompetenz“) Wert legen, sondern auch auf die Kompetenz der Stiftung als Organisation („organisationale Kompetenz“). Jede Stiftung sollte demzufolge Handlungskompetenz aufbauen, die möglichst weitgehend unabhängig von der persönlichen Kompetenz bestimmter einzelner Personen ist. Instrumente dafür gibt es – wie beispielsweise das Wissensmanagement, beruhend auf dem Verständnis von einer Stiftung als lernende Organisation und eingebettet in eine partnerschaftliche ausgerichtete Stiftungskultur (Organisationskultur). Stiftungen als Organisation benötigen ihren Zielen und Aufgaben entsprechende Handlungskompetenz, um dauerhaft und nachhaltig der gesellschaftlichen Wohlfahrt im Rahmen ihres jeweiligen satzungsmäßigen Zwecks zu dienen.

Quellennachweis:

¹ Vgl. Dirk Morschett, Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken, in: Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden 2003, S. 389 f.

² Dirk Morschett, a.a.O., S. 389

³ Dirk Morschett, a.a.O., S. 389

⁴ Vgl. dazu Peter Heimerl-Wagner, Ruth Simsa, Grenzen ziehen und sich öffnen – und das auch noch gleichzeitig? Kooperationen und Netzwerke von NPOs, in: Ruth Simsa (Hrsg.), Management der Nonprofit Organisationen, Stuttgart 2001, S. 196

⁵ Vgl. Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett, Kooperationen, Allianzen, Netzwerke – Grundlagen, „Metaanalyse“ und Kurzaufsatz, in: dies. (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, a.a.O., S. 6

⁶ Vgl. dazu Marga Pröhl, Birgit Stach, Bettina Windau, Netzwerke als Instrumente der Projektarbeit, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen, Wiesbaden 1998, S. 859

⁷ Georg Adlbert beschreibt die Bedeutung von

Netzwerken und die Netzwerk-Steuerung am konkreten Beispiel des „Denkmalprogramms neue Bundesländer“ der Wüstenrot Stiftung. Georg Adlbert, Netzwerk-Steuerung in einem Förderprogramm, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 3/1998, S. 6 f.

⁸ Vgl. dazu Peter Heimerl-Wagner, Ruth Simsa, a.a.O., S. 189 ff.

⁹ Vgl. dazu Dirk Rumberg, Eins plus Eins gleich Drei. Anmerkungen zur internationalen Stif tungskooperation, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 1/2000, S. 14 f.

¹⁰ Vgl. dazu auch Andreas Schlüter, Kooperation von Stiftungen, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Handbuch Stiftungen, a.a.O., S. 845 ff.

¹¹ Vgl. dazu Dirk Morschett, a.a.O., S. 394

¹² Vgl. näher zur rechtlichen Gestaltung: Stefan

Schick, Kooperationen von Stiftungen, in der vorliegenden Ausgabe von Stiftung&Sponsoring, S.15 ff.

¹³ Vgl. Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett, Perspektiven der Führung kooperativer Systeme, in: Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen, Netzwerke, a.a.O., S. 840

¹⁴ Vgl. Marga Pröhl, Birgit Stach, Bettina Windau, a.a.O., S. 84 f.; Dirk Rumberg, a.a.O., S. 15

¹⁵ Darin sind auch die Ausführungen zum Thema „Kompetenz einer Stiftung – Aufbau und Erweiterung“ in den drei vorherigen Heften von Stiftung&Sponsoring einbezogen.