

## FINANZIERUNG IM WANDEL

VON DER SPENDE ZUR KOMPLEXEN  
RESSOURCENSTRATEGIE

Von Prof. Dr. Michael Vilain

*Wenn ein Pfarrer in einem Dorf einen Lebensmittelladen betreibt, ein Kulturprojekt über das Internet finanziert wird oder ein Stadttheater von einer Holding aus Bürgern, Vereinen und einem örtlichen Unternehmen betrieben wird, dann wird deutlich: Die Lösung künftiger Herausforderungen erfordert neue Handlungsstrategien. Dabei müssen gewohnte Sichtweisen und liebgeordnete Praktiken überdacht werden. Das gilt auch für die Finanzierung gemeinwohlorientierter Aktivitäten.*

Die Finanzierung von Nonprofit-Organisationen (NPO) ist in der Bundesrepublik traditionell stark durch staatliche Zuwendungen bestimmt. Darüber hinaus spielen je nach Tätigkeitsfeld auch Spenden, Erträge aus dem Verkauf von Waren und Dienstleistungen sowie aus Vermögensverwaltung – dies insbesondere für Stiftungen – eine Rolle. Betrachtet man die Finanzierungsstrukturen von NPOs genauer, so sieht man, dass nur selten eine einzige Finanzierungsart gewählt wird. Vielmehr kommt es zu einer Mischung verschiedener Finanzierungsformen, die auch als „Finanzierungs-Mix“ oder „Finanzierungsportfolio“ bezeichnet wird. Jede Finanzierungsart bringt dabei eine eigene, typische Konstellation von Stakeholdern, Instrumenten und Prozessen mit und konstituiert so eine eigene „Finanzarena“. Verbinden sich mehrere dieser Arenen im Finanzierungs-Mix einer NPO, wachsen die Anforderungen an das Management und die Komplexität nimmt rasch zu. Dabei spielen die Umweltbedingungen der jeweiligen Arenen eine zentrale Rolle. Waren diese für das Finanzmanagement gemeinnütziger Organisationen über viele Jahrzehnte relativ stabil, hat sich das in den letzten Jahren dramatisch verändert. Es überrascht daher nicht, dass Finanzierungsfragen angesichts ihrer hohen Entwicklungsdynamik zunehmend mehr Aufmerksamkeit in Theorie und Praxis erfahren. Dabei zeigt sich eine Komplexitätserhöhung auf mehreren Ebenen. Die wichtigsten Tendenzen werden nachfolgend kurz skizziert:

**Von der analogen zur digitalen Finanzierung**

Das Internet ermöglicht erstmals in der Geschichte der Menschheit eine weltweite Vernetzung großer Teile der Weltbevölkerung und überbrückt so große Entfernungen, ohne dass Zeit dabei eine nennenswerte Rolle spielt. Jeder kann mit jedem in Kontakt treten.

Auf diese Weise können unzählige Menschen schnell von einer Idee oder einem Projekt erfahren und sich entscheiden, dies zu unterstützen. Dies ist die Grundlage zahlreicher neuer Finanzierungsinstrumente wie beispielsweise dem Crowdfunding, dem Affiliated Shopping, den Spendenplattformen oder den sogenannten P2P-Krediten, bei denen Einzelpersonen ohne Vermittlung einer Bank Geld an andere Organisationen oder Personen verleihen können. Auch wenn diese und viele weitere Formen der Mittelbeschaffung über das Netz bisher keinen hohen Anteil an der Finanzierung von NPOs ausmachen, so ist ihre Bedeutung deshalb keineswegs zu vernachlässigen. Dies nicht nur mit Blick auf die künftigen Potenziale. Der Einstieg in diese Form der Mittelbeschaffung macht schnell deutlich, wie sehr sich Finanzierung künftig mit Kommunikation verbindet – einer deutlich veränderten Kommunikation. Es geht dabei um eine neue, erhöhte Reaktionsgeschwindigkeit, um vernetzte Erreichbarkeit, das Verlangen nach Authentizität sowie um die Bewältigung von Komplexität und veränderten Kommunikationsstrukturen.

**Von der eindimensionalen zur mehrdimensionalen Wertschöpfung**

Nonprofit-Organisationen erfüllen unterschiedliche Funktionen für unsere Gesellschaft. Unter anderem erbringen sie (existenzielle) Dienstleistungen für Millionen von Menschen. Dabei sind sie immer auch Teil gewerblicher und nicht gewerblicher Wertschöpfungsketten. Zur Lösung umfassender Problemlagen, wie beispielsweise der Versorgung älterer Menschen in ländlichen Räumen, werden künftig komplexere Wertschöpfungsprozesse benötigt, bei denen zahlreiche Einzelleistungen miteinander verkettet werden. Dies kann immer weniger durch einzelne Ak-



teure wie einer Kommune, einem Wohlfahrtsverband oder einer einzelnen Firma gelöst werden. Vielmehr bedarf es künftig hybrider Leistungs- und Finanzierungsstrukturen (hybride Geschäftsmodelle), bei denen beispielsweise Kommunen, Vereine bzw. Verbände und Wirtschaft zusammenarbeiten und gemeinsam Lösungen für die Bürger erbringen. In der Regel ist die Folge dieser Zusammenarbeit eine komplexe Finanzierungsstruktur. Beispiele dafür reichen von der Finanzierung von Bürgerfirmen zum Betrieb alternativer Energiegewinnung, den Aufbau und Betrieb von Immobilien (Mehrgenerationenhäusern, Kultur- und Bürgerzentren sowie Mietervereine zum Erwerb selbstgenutzter Immobilien) bis hin zu neuen Formen häuslicher Angebote im Hausnotruf.

**Vom Geben zum Social Investment**

Soziale, kulturelle oder sportliche Aufgaben werden traditionell entweder durch den Staat, durch Spenden oder Verkauf von Waren und Dienstleistungen (z.B. Eintrittskarten oder Merchandising) finanziert. Kennzeichnend dafür ist, dass die erhaltenen Beträge nicht zurück gezahlt werden müssen. Daneben etabliert sich allerdings zunehmend ein weiterer Trend: Geldgeber verstehen sich eher als Investoren. Dabei wird NPOs das Geld einerseits nur leihweise als Kredit zur Verfügung gestellt, um bestimmte Projekte realisieren zu können. Damit einher geht je nach Instrument die Erwartung einer Rückzahlung mit oder ohne marktüblichen Zinssatz. Die Vielfalt dieser Finanzierungsarten nimmt in den letzten Jahren stark zu und umfasst beispielsweise Mikro- und Direktkredite. Letztlich lassen sich aber auch die von Stiftungen unter dem Stichwort „Mission Investing“ sub-

Fortsetzung auf Seite 2»»

sumierten direkten Investitionen in soziale Zwecke dazu zählen. Angesichts anhaltend niedriger Kapitalmarktzinsen werden soziale Investitionen sogar zunehmend für gewinnorientierte Anleger interessant.

Andererseits stellen Geldgeber NPOs Geld auch als Eigenkapital zur Verfügung. Dies können Social Entrepreneurs sein, die ihre privaten Mittel in den Aufbau eines eigenen Unternehmens investieren, das sich selbst durch den Verkauf von sozialen Dienstleistungen finanziert. Es kann sich aber auch um das Geld sozialer Investoren oder sozialer Investmentfonds handeln, die ihr Geld mit oder ohne ökonomische Renditeerwartung in Nonprofit-Organisationen „investieren“.

Im Mittelpunkt steht meistens die Erwartung einer „sozialen Rendite“ durch erfolgreiches Handeln der Organisation. Solche Modelle finden sich beispielsweise verbreitet im Umweltbereich, nehmen aber auch im Sozial-, Kultur- und Sportbereich zu.

**Von einzelnen Maßnahmen zu komplexen Strategien**

Die wenigen Beispiele zeigen bereits, dass traditionelle Finanzierungsinstrumente zunehmend an Grenzen stoßen. Weil der Spendenmarkt bei einer rasch wachsenden Zahl von sammelnden Organisationen eher stagniert und die Vergabe von öffentlichen

Mitteln in Teilen rückläufig ist und zudem durch eine fortschreitende „Projektisierung“ zersplittert wird, müssen immer häufiger neue Wege gefunden werden, um Leistungen zu finanzieren und nachhaltig zu etablieren. Dies gilt in besonderer Weise für Innovationen, die sich einfachen Marktlösungen entziehen und nicht staatlich finanziert werden können. Verschiedene Finanzinstrumente müssen dann nicht nur untereinander, sondern auch im Zeitablauf abgestimmt werden, um die Zahlungsfähigkeit einer Organisation zu jedem Zeitpunkt zu gewährleisten. Im Ergebnis nimmt daher die Bedeutung der strategischen Planung für das Finanzmanagement künftig weiter zu.

Tagung an der EHD beschäftigt sich mit dem Entwicklungsstand und den Perspektiven des Fundraising.

**SOCIAL TALK 2014 – QUO VADIS FUNDRAISING?**



Aus historischer Sicht ist das Spendenwesen bereits ein alter Hut. Spätestens seit der Antike sind viele Formen des Spendens oder des Mäzenatentums dokumentiert, deren Grundmuster auch heute noch prägend für das moderne Fundraising sind. Spenden einzuwerben war seit dieser Zeit allerdings eher eine auf individuellem Talent beruhende Fähigkeit, Menschen zum Geben zu bewegen als eine professionelle Qualifikation. Das Spendensammeln in Kirchen und anderen Organisationen war eher Pfadabhängigkeiten als strategischer Planung geschuldet. So hatten spendensammelnde Organisationen mit Spendenbriefen, Galakonzerten oder per-

sönlicher Ansprache von Spendern gute Erfahrungen gemacht und diese dann im Laufe der Zeit weiter verfeinert. Ein Austausch über Organisationsgrenzen hinweg war spärlich und wurde nicht gezielt gefördert.

Einen enormen Bedeutungszuwachs hat das Thema in Deutschland vor gut 20 Jahren durch den Transfer angelsächsischer Konzepte und Praktiken unter dem Namen „Fundraising“ erhalten. Die Gründung der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing (BSM) 1993 markierte schließlich den Einstieg in die Institutionalisierung des Arbeitsfeldes. Bezeichnenderweise wurde diese als Berufsorganisation gegründet

und zeichnete damit den Weg der weiteren Entwicklung vor. Auch wenn es vereinzelt Bestrebungen gab, dem Arbeitsfeld ein theoretisches Fundament zu geben, so wurde doch über die Jahre deutlich, dass im Mittelpunkt des Interesses die Expansion des sich schnell entwickelnden Berufsbildes stand. Mit der sechs Jahre später gegründeten Fundraising Akademie wurde dabei ein Meilenstein erreicht, indem die heterogenen Facetten des Fundraising curricularisiert und zu einer im Feld hochgradig anerkannten Ausbildung gebündelt wurden. Allein eine tragfähige theoretische Fundierung entstand dabei auch nicht. Der Anschluss an bestehende Wissensbestände erfolgte nicht systematisch. Zwar wurde mit der späteren Umbenennung der BSM zum Deutschen Fundraising Verband (DFRV) die Eigenständigkeit des Fachgebietes betont, die Abgrenzung zu anderen betrieblichen Disziplinen wie Finanzierung und Marketing oder auch an junge Wissensgebiete wie dem Freiwilligenmanagement blieb unscharf. Bestenfalls randständige Bedeutung hatten Überlegungen zur gesellschaftspolitischen Funktion oder Instrumentalisierung des Fundraising sowie Befunde zu möglichen negativen Begleiterscheinungen für anwendende Organisationen.

Sicherlich ist die erste große Erfolgswelle des Fundraising unter anderem auch den Debatten der 1990er Jahre geschuldet, die durch die Reformen der Sozialgesetzbücher (SGB), den darin veränderten Finanzierungsmodi und der Angst vor dem Rückzug des Staates aus der Finanzierung vieler Arbeitsfelder geprägt waren. In dieser Situation wirkte Fundraising wie ein Heilsversprechen: Die richtige Kommunikation wird es schon richten.

Fortsetzung auf Seite 3 >>>

20 Jahre später tritt allerdings deutliche Ernüchterung ein. Der Anteil der Spenden an der Gesamtfinanzierung der meisten Organisationen hat sich in dieser Zeit kaum nennenswert verändert, die Spenderquote für die Bundesrepublik insgesamt sich seit 2005 – trotz wachsender Zahl professioneller Spendensammler – sogar dramatisch verringert. Das Fundraising ist weitgehend eine „Tipps-und-Tricks-Disziplin“ von Praktikern für Praktiker geblieben, welche mittlerweile etwas blutleer anmutet. Forschung und Theoriebildung, die in vielen anderen Fachgebieten im Dialog mit der Praxis regelmäßig für „Bluttransfusionen“ sorgen, finden abseits von allgemeinen Spenden-

statistiken nur in homöopathischen Dosen statt.

Es ist somit an der Zeit, einmal kritisch nach den Potenzialen und Zukunftsaussichten dieser Form der Mittelbeschaffung und der Disziplin an sich zu fragen. Was kann Fundraising in seiner jetzigen Form zur Erklärung und Bewältigung der Zukunftsherausforderungen noch leisten? Dieser Frage will die aktuelle Social-Talk-Tagung der Evangelischen Hochschule Darmstadt mit Experten aus Wissenschaft und Praxis nachgehen. Die Tagung wird vom Institut für Zukunftsfragen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (IZGS), der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN), der Evangelischen Kir-

che von Kurhessen Waldeck (EKKW), dem Diakonischen Werk Hessen sowie der Fundraisingakademie durchgeführt.

*Studierende und Absolventen des Masterstudiengangs „Nonprofit Management and Governance“ nehmen zum günstigen Studientarif der EHD an der Tagung teil.*

*Anmeldungen sind auch kurzfristig möglich.*

Termin: 12. Dezember 2014  
Tagungsort: Evangelische Hochschule Darmstadt  
[www.eh-darmstadt.de](http://www.eh-darmstadt.de)



Zwischen Niedrigzinsen und Stifterwillen

## STIFTUNGEN IM DILEMMA

*Immer häufiger klagen Stiftungen über rückläufige Vermögenserträge. Niedrige Zinsen verderben das Geschäft und drohen das Stiftungsvermögen zu verzehren. Ist das nur das Problem einer privilegierten Minderheit? Mitnichten, denn Stiftungen zählen zu den wichtigen Akteuren und Förderern der Zivilgesellschaft. Gehen ihnen die Mittel aus, hat dies auch Auswirkungen für unzählige Vereine und Verbände, für Projekte und Mitarbeiter. Ein guter Grund, der Frage nach Ursachen und möglichen Lösungen auf den Grund zu gehen.*

Die zentrale Aufgabe einer Stiftung ist die Realisierung des in den Stiftungszwecken festgelegten Stifterwillens. Die Mittel dazu ziehen Stiftungen überwiegend aus der Anlage ihres Stiftungsvermögens. Damit dies langfristig möglich ist, sind Stiftungen – mit Ausnahme der so genannten Verbrauchsstiftung – gesetzlich zum Erhalt ihres Kapitals verpflichtet. Idealerweise sollte dies nicht nur nominal, also in Höhe des einmal eingezahlten Kapitals, sondern auch real, das heißt inflationsbereinigt gesichert sein, um so der schleichenden Entwertung des Vermögens zu begegnen. Bei einer Inflationsrate von 1 bis 1,5 Prozent und zu erwartenden Renditen einer als sicher geltenden zehnjährigen Staatsanleihe in etwa gleicher Höhe ist dies gar nicht so einfach. Was bleibt also? Den Ertrag durch Anlage in renditestärkere und risikoreichere Anlageformen wie Staatsanleihen unsicherer Länder (z.B. Griechenland) oder Aktien zu erhöhen? Dies bringt zwar höhere Renditen, erhöht allerdings auch das Risiko von Abschreibungen im Vermögen durch Zahlungsausfälle oder Kursverluste und ist rechtlich nicht beliebig ausbaubar. Sollen die Stiftungsaktivitäten also zurückgefahren oder ganz eingestellt werden? Damit wird zwar das Stiftungsvermögen geschont, allerdings besteht der Daseinszweck der Stiftung ja gerade in der Verrichtung dieser Aktivitäten. Alternativ könnten die Aktivitäten erhalten werden und auf den Erhalt des Stiftungskapitals – zumindest real – verzichtet werden. Das allerdings führt zu einem schleichenden Verzehr des Stiftungsvermögens. Wie also richtig handeln? Welche Konsequenzen hat die Finanz- und Wirtschaftskrise für Stiftungen und Gesetzgeber?

### Interview mit Ottilia Timm, Niederlassungsleitung Bankhaus Lampe Münster.

**Das Bankhaus Lampe ist eine der führenden Privatbanken Deutschlands und betreut seit 1852 unter anderem vermögende Privatkunden und Stiftungen.**

**Welche Folgen haben Finanzmarktkrise und Niedrigzinsen derzeit für die Arbeit von Stiftungen?**

Timm: Als Reaktion auf die Finanz- und Wirtschaftskrise senkten die Europäische Zentralbank und andere Notenbanken die Leitzinsen auf ein historisch niedriges Niveau. Eine Reihe von Volkswirtschaften der Euro-Peripherie sind auf ein niedriges Zinsniveau angewiesen, da steigende Zinsen das ohnehin schon schwache Wirtschaftswachstum dämpfen und die Refinanzierung der Staatsschulden erschweren würden. Als Folge daraus ist auf absehbare Zeit nicht mit einem steigenden Zinsniveau im Euroraum zu rechnen.

Dies schlägt sich unmittelbar in den zu erzielenden Erträgen für verzinsliche Anlageformen nieder. Zehnjährige Bundesanleihen erzielen derzeit eine reale, d.h. um die Inflationsrate bereinigte, Rendite von 0,0%. Bei kürzeren Laufzeiten liegt diese sogar im negativen Bereich. Diese Situation der sog. finanziellen Repression stellt Investoren vor neue Herausforderungen. Insbesondere Stiftungen, die einerseits auf den Werterhalt des Stiftungsvermögens angewiesen sind, andererseits jedoch Ausschüttungen zur Erfüllung des Stiftungszweckes benöti-

gen, können ihre Zielsetzung mit einer rein auf Anleihen mit zweifelsfreier Bonität basierenden Anlagestrategie in Zukunft nicht mehr erfüllen. Ein mittel- und langfristiger Vermögenserhalt kann im heutigen Kapitalmarktumfeld jedoch nicht mehr ohne das Eingehen höherer Risiken getätigt werden.

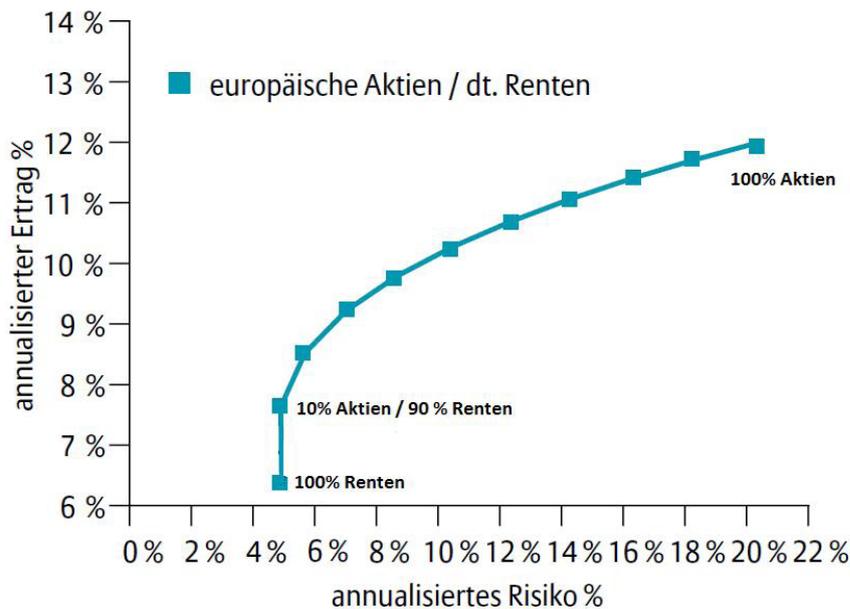
**Wie muss das Vermögensmanagement von Stiftungen darauf reagieren?**

Timm: Innerhalb des Stiftungsmanagements des Bankhaus Lampe empfehlen wir die Diversifikation des Vermögens über weitere Anlageklassen wie Aktien, bei größeren Stiftungen auch alternative Anlageklassen wie Immobilien, Infrastruktur oder unternehmerische Beteiligungen. So kann z.B. die Investition in Aktien von Unternehmen mit einem soliden Geschäftsmodell und einer attraktiven Dividendenrendite die Ertragskraft des Vermögens erhöhen (vgl. nachfolgendes Diagramm).

Auch im Anleihebereich gibt es Möglichkeiten zur Erzielung positiver Realrenditen über die Hinzunahme von Unternehmensanleihen oder Hybridanleihen, die sowohl Eigen- als auch Fremdkapitalcharakter aufweisen. Die höhere Renditeerwartung ist jedoch mit dem Eingehen höherer Risiken verbunden. Hier ist es im Rahmen eines professionellen Portfoliomanagements entscheidend, über die Gewichtung der Anlage-

*Fortsetzung auf Seite 4 >>>*

Zeitraum: 1/1979–12/2013, währungsbereinigt in Euro



klassen und Auswahl der Einzelwerte die Ertragskraft des Vermögens zu verbessern und gleichzeitig durch die Ausnutzung von Diversifikationseffekten das Risiko nicht oder nur in geringem Maße zu erhöhen. Da kleinere Stiftungen in individuellen Mandaten oft keine ausreichende Risikodiversifizierung des Anlagevermögens erreichen, kann die Zeichnung eines Stiftungsfonds, z.B. des LAM Stiftungsfonds, sinnvoll sein.

**Was wird künftig notwendig sein, um die Stiftungswirkung zu erhalten?**

Timm: Um auch zukünftig die Wirkung der Stiftungsarbeit zu erhalten, sollte das Niedrigzinsumfeld Anlass sein, die Anlagegrundsätze kritisch zu hinterfragen und die bestehende Allokation auf ihre künftige Tragfähigkeit hin zu überprüfen.

Auch kapitalmarktferne Vermögensanlagen, z.B. die Vergabe von Darlehen oder (Direkt-) Beteiligungen, haben regelmäßig einen stabilisierenden Einfluss auf die laufenden Erträge, da sie grundsätzlich von den Entwicklungen der Kapitalmärkte abgekoppelt sind.

Eine weitere Möglichkeit die Wirkung der Stiftungsarbeit auch zukünftig zu erhalten und sogar zu steigern, kann durch das sogenannte zweck- bzw. gemeinwohlbezogene Investieren erreicht werden. Die Idee hinter dieser als „Mission Investing“ bekannten Vermögensanlagestrategie ist, dass nicht nur die Erträge aus der Vermögensverwaltung zur Verwirklichung der Stiftungszwecke verwendet werden, sondern schon das Stiftungsvermögen selbst zweckbezogen investiert wird. So können z.B. Stiftungen mit einem Schwerpunkt im Bildungsbereich schon heute in sog. Bildungsfonds investieren.

Langfristig wird aber auch ein Umdenken auf Seiten der Stiftungsaufsicht und des Gesetzgebers notwendig sein, will man die positive Wirkung der Stiftungsarbeit in einem ggf. dauerhaft niedrigen Zinsumfeld erhalten. Die Möglichkeit ein (Teil-) Stiftungsvermögen unproblematisch in ein zu verbrauchendes Stiftungsvermögen umzuwidmen oder aber die Zulässigkeit von Verschmelzungen kleiner Stiftungen mit gleichen Zwecken, könnte hierbei ein bedeutender Beitrag sein.

*Das Interview wurde von Prof. Dr. Michael Vilain (Evangelische Hochschule Darmstadt) geführt.*

**Stiftungen**

Wird von „Stiftungen“ gesprochen, so wird meist die rechtsfähige und gemeinnützige Stiftung bürgerlichen Rechts gemeint. Dabei schwingt oft die Vorstellung vermögender Großindustrieller mit, die sich mit der Gründung einer Stiftung ein Denkmal setzen wollen. Doch die Realität ist erheblich komplexer.

Eine Stiftung ist im Kern eine Vermögensmasse, die dauerhaft einem bestimmten Zweck gewidmet ist. Mit dem Begriff ist jedoch keine spezifische Rechtsform verbunden. Stiftungen können beispielsweise in Form einer rechtsfähigen Stiftung bürgerlichen Rechts (z.B. Körber-Stiftung), als Verein (z.B. Friedrich-Ebert-Stiftung), als GmbH (z.B. Robert Bosch Stiftung) oder als nicht selbständige Treuhandstiftung (z.B. Felix Burda Stiftung) errichtet werden. Im Mittelpunkt steht ein Vermögen, aus dessen Erträgen die Arbeit der Stiftung finanziert wird.

Dies besteht mehrheitlich aus Finanzvermögen, kann aber auch aus Sachmitteln, Immobilien, Unternehmensanteilen oder Lizenzen und Patenten bestehen, die entsprechend verwertet werden.

Abweichend kann im Fall einer sogenannten „Verbrauchsstiftung“ (z.B. Stiftung „Erinnerung, Verantwortung und Zukunft -EVZ“) auch das Vermögen selbst innerhalb einer gewissen Zeit verbraucht werden. Stiftungen können – wie überwiegend der Fall – im Privatrecht, im öffentlichen Recht (z.B. Stiftung Preußischer Kulturbesitz) oder im kirchlichen Recht (z.B. Diakonie-Stiftung Frankfurt a.M.) begründet sein. Für ihre Errichtung und Verwaltung kann dies weitreichende Konsequenzen haben. So unterliegen beispielsweise kirchliche Stiftungen nicht der staatlichen, sondern der kirchlichen Stiftungsaufsicht mit bisweilen deutlich abweichenden Regelungen.

Stiftungen sind in der Mehrzahl gemeinnützig, müssen dies jedoch nicht sein. So können sie auch der Versorgung der Familie oder der Regelung familiärer Interessen dienen („Familienstiftung“) oder Träger gewinnorientierter Unternehmen sein (z.B. Stiftung Lidl & Co. KG). Andererseits können sie ebenfalls durch Besitz von Anteilen mit Unternehmen verbunden und dennoch gemeinnützig sein (z.B. Bertelsmann Stiftung). Stiftungen können aber auch von mehreren Personen gegründet werden. In Form einer Bürgerstiftung, wie sie heute bereits in nahezu allen größeren Städten zu finden ist. Hier haben sie in der Regel einen starken lokalen Bezug und zielen auf die Beteiligung großer Teile der Bevölkerung ab.

## RÜCKBLICK: DIE ISTR TAGUNG 2014 IN MÜNSTER

Bürgerschaftliches Engagement ist schon lange ein Thema in den öffentlichen Debatten und in der wissenschaftlichen Forschung. Doch die Frage, in wie weit die Zivilgesellschaft tatsächlich einen Beitrag zur Lösung der internationalen Probleme im 21. Jahrhundert leisten kann, bleibt.

Somit fand der diesjährige 11. Weltkongress der International Society for Third Sector Research (ISTR) am 22.-25. Juli 2014 in Münster unter dem Leitmotiv „Civil Society and the Citizen (Zivilgesellschaft und die Bürger)“ statt. Rund 520 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus 62 Nationen diskutierten in Sitzungen und Seminaren über Entwicklungen aus dem Bereich der Dritten Sektor Forschung. ISTR ist die größte internationale Fachgesellschaft für Forschung zu Zivilgesellschaft, Nonprofit-Organisationen und bürgerschaftlichem Engagement und ihre zweijährlich stattfindenden Weltkongresse stellen die größten internationalen Tagungen dieser Forschungsdisziplin dar.

In den über 150 Sitzungen der Konferenz wurden die zuvor von den Wissen-

schaftlern eingereichten Thesen (Paper) zu unterschiedlichen Themenkomplexen der Zivilgesellschaftsforschung kommentiert und diskutiert. Die thematische Bandbreite der Panels war sehr weitreichend: Theoretische Zugänge und Grenzen der Zivilgesellschaftsforschung sowie die Zusammenarbeit zwischen Staat und Zivilgesellschaft wurden ebenso diskutiert wie die Frage nach Legitimierung und Legitimität zivilgesellschaftlicher Aktionen und Akteure.

Durch Special Sessions wurde die Aufmerksamkeit auf Themen gelenkt, die traditionell einen hohen Forschungsbedarf aufweisen und neue Impulse für die Forschungsgesellschaft geben können. So wurden in diesem Jahr sowohl die Entwicklung der Stiftungslandschaft innerhalb der europäischen Zivilgesellschaft, als auch Bürgerstiftungen im internationalen Vergleich diskutiert.

Ihren Abschluss fand die Tagung im Rahmen der finalen Sitzung am letzten Konferenztag in einer Podiumsdiskussion zum Thema „What Kind of Civil Society for What

Kind of Europe? Towards a New Research Agenda“.

Die nächste ISTR-Konferenz wird im Sommer 2016 am Institute for Civil Society Studies des Ersta Sköndal University College in Stockholm stattfinden.

Eine Auswahl herausragender Paper, die während der Konferenz in Münster vorgestellt wurden, wird in der neunten Ausgabe der ISTR Working Paper Series (siehe: [www.istr.org/?page=WPSeries](http://www.istr.org/?page=WPSeries)) sowie in der Fachzeitschrift *Voluntas* – dem Publikationsorgan der ISTR – veröffentlicht werden (siehe [www.istr.org/?page=VOLUNTAS](http://www.istr.org/?page=VOLUNTAS)).

Ein ausführlicherer englischsprachiger Konferenzbericht steht auf der Website des ISTR unter [www.istr.org](http://www.istr.org) zum Download bereit.

## ZIVILGESELLSCHAFT UND GENDER



Ist die Zivilgesellschaft tatsächlich ein Ort und Motor für die internationale Durchsetzung von Frauenrechten und Gleichberechtigung? Unter dieser Thematik standen neben zahlreichen eingereichten Thesen auch exklusive Sitzungen auf dem 11. Weltkongress der ISTR.

Das Zentrum für Europäische Geschlechterstudien (ZEUGS) der Universität Münster initiierte eine Sitzung mit dem Titel „Barefoot and Pregnant: Towards the End of Civil Society? Gender in Authoritarian Regimes“. Unter der Leitung von Prof.‘in Gabriele Wilde und Prof.‘in Annette Zimmer (beide ZEUGS) wurden erste Ergebnisse aus dem vom Ministerium für Wissenschaft und Forschung geförderten Projekt „Geschlechterverhältnisse in autoritären und hybriden Regimen“ prä-

sentiert und durch weitere Befunde renommierter Genderforscherinnen ergänzt. Dr. Eva-Maria Hinterhuber (Hochschule Rhein-Waal) kommentierte anschließend weitere Beiträge, die sich mit der Bedeutung von Zivilgesellschaft für die Durchsetzung von Frauenrechten in nicht demokratischen

Kontexten auseinandersetzen. Konkret ging es dabei um die Frage, welche Rolle zivilgesellschaftlichen Organisationen und AkteureInnen im Kampf für Gleichberechtigung und die Umsetzung feministischer Anliegen zukommt – und somit letzten Endes auch für die Konsolidierung einer inklusiven, demokratischen Ordnung. Neben vielen positiven internationalen Beispielen, gab es auch weniger optimistische Bilanzen für internationale Frauenrechte. So präsentierte Katharina Obuch in ihrem Vortrag „Civil society challenging gender roles in hybrid regimes? Nicaragua’s women’s movement under scrutiny“ ihre Ergebnisse für die Frauenbewegung in Nicaragua. Sie präsentierte Resultate einer empirischen Feldstudie, in deren Rahmen Interviews zu den Herausforderungen, Zielen

und Charakteristika von Nicaraguanischen Frauenorganisationen mit ExpertInnen vor Ort geführt wurden. Nicaragua gilt als Land mit traditionell starker Frauenbewegung, die in Zeiten der Revolution (1979-1990) über die Grenzen des Landes hinaus einen hohen Bekanntheitsgrad erreichte und sich durch gute internationale Vernetzung auszeichnet. Die Analyse machte deutlich, dass in Nicaragua formale Verbesserungen (Quoten, Gesetze) auf Geschlechterebene Re-Traditionalisierungstendenzen und die Persistenz traditioneller Geschlechterrollen in der Praxis gegenüberstehen. Ihre Ergebnisse zeigen, wie die problematischen Regime-Strukturen auch die Frauenbewegung schwächen und nicht zuletzt vom Staat ko-optierte oder depolitisierte, auf Dienstleistungserstellung spezialisierte Gruppen die kritische, feministische Agenda in den Hintergrund treten lassen.

Insgesamt wurde deutlich, dass sich an der Verbindung zwischen Zivilgesellschafts- und Geschlechterforschung ein bisher unausgeschöpftes Potential für innovative und gesellschaftlich hoch relevante Forschung findet: dieses Fazit wird auch von der ISTR Gender Affinity Group vertreten, die sich seit ihrer Gründung im Jahr 2002 zum Ziel gesetzt hat die Sichtbarkeit von Frauen innerhalb der ISTR zu verbessern. Auch beim nächsten ISTR Weltkongress 2016 in Stockholm soll die Thematik eine prominente Rolle in den Diskussionen spielen.

MASTERSTUDIENGANG NONPROFIT-MANAGEMENT AND GOVERNANCE

**OFFENE SCHWERPUNKT-SEMINARE IM STUDIENGANG  
NONPROFIT-MANAGEMENT AND GOVERNANCE**

Haupt- und ehrenamtliche Karrieren verlaufen in gemeinnützigen Organisationen anders als in der freien Wirtschaft oder im öffentlichen Dienst. Der gemeinnützige Sektor bietet daher viele Karrierechancen für Personen mit unterschiedlichsten fachlichen Hintergründen: in der Geschäftsführung einer Stiftung, in der Einrichtungsleitung im Sozial- oder Kulturbereich oder im Management internationaler Organisationen.

Die Westfälische Wilhelms-Universität Münster hat in Kooperation mit der WWU Weiterbildung gemeinnützige GmbH mit der Öffnung des Schwerpunktmoduls im Studiengang „Nonprofit-Management and Governance“ ein breit gefächertes Seminar- und Studienangebot entwickelt, das Sie sowohl beim Einstieg in einer Führungsposition unterstützt als auch dazu beiträgt, bestehendes Managementwissen zu vertiefen und auszubauen.

Einen Überblick zu den Seminaren finden Sie unter [www.wwu-weiterbildung.de/nonprofit-weiterbildungsseminare](http://www.wwu-weiterbildung.de/nonprofit-weiterbildungsseminare). Für Rückfragen steht Ihnen Frau Almut Müskens von der WWU Weiterbildung gGmbH unter 0251 83 21720 oder [a.mueskens@uni-muenster.de](mailto:a.mueskens@uni-muenster.de) gerne zur Verfügung.

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY –  
KOOPERATIONSPOTENTIALE FÜR NONPROFITS UND UNTERNEHMEN**

Am 29.-31. Mai 2015 und 11.-12. Juli 2015 findet in Münster das Weiterbildungsseminar Corporate Social Responsibility statt.

Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen? Dieses Thema ist in Deutschland nicht neu, erfährt jedoch aktuell unter den Begriffen Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC) große Aufmerksamkeit. Neben ihrem wirtschaftlichen Kerngeschäft nehmen Unternehmen ihre gesellschaftliche Rolle als „gute Bürger“ zunehmend aktiv wahr. Für dieses Engagement sind NPOs attraktive Partner. Eine gelingende Kooperation erfordert jedoch viel Sachverstand und Sensibilität von den beteiligten Partnern. Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen von CSR, erarbeiten die TeilnehmerInnen anhand einer Fallstudie mögliche Projekte und diskutieren diese mit auf diesem Gebiet erfahrenen Vertretern aus der Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Dabei

spielt auch die Frage nach Ethik und sozialer Verantwortung innerhalb von NPOs eine wichtige Rolle. Der Dozent Prof. Dr. Michael Vilain ist Mitbegründer und wissenschaftlicher Leiter des Masterstudiengangs, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der EH Darmstadt und Experte durch umfangreiche Beratungs- und Seminarstätigkeit in Hochschule und Praxis.

*Das Seminar ist ein Modul im Masterstudiengang Nonprofit-Management and Governance, das Sie unabhängig vom Studiengang buchen können. Für Studierende und Absolventen des Masterprogramms gelten Sonderkonditionen.*

**Anmeldung und nähere Infos unter**  
[www.wwu-weiterbildung.de/csr](http://www.wwu-weiterbildung.de/csr)

**ORGANISATIONSTRAINING FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE**

Das Weiterbildungsseminar Leadership LIVE findet am 04.-07. November 2015 in Hamburg und am 26.-27. Februar 2016 in Münster statt:

Führungskräfte arbeiten oft in konfliktträchtigen Situationen. Sie kooperieren vielfach mit Partnern, die ihnen nicht unterstellt sind: in diesen schwer steuerbaren Situationen muss sich eine Führungskraft ergebnisorientiert bewegen können. Das erfordert Fingerspitzengefühl und intuitives Know-How. Für die Fähigkeit Netzwerke aufzubauen oder die Schubkraft von Teams und Projektgruppen zu aktivieren, ist reflektiertes Erfahrungswissen nötig. Leadership und Mikropolitik sind gefragt. Hier setzt unser Seminarangebot an. Leadership LIVE ist so angelegt, dass der dyna-

mische Organisationsprozess unmittelbar erfasst und bearbeitet wird. Als Grundlage für die Simulation wird mit anspruchsvollen Case-studies gearbeitet. Die Dozentin Dipl.-Psych. Gisela Clausen ist Organisationsberaterin und Mitbegründerin des Masterstudiengangs.

*Das Seminar ist ein Modul im Masterstudiengang Nonprofit-Management and Governance, das Sie unabhängig vom Studiengang buchen können. Für Studierende und Absolventen des Masterprogramms gelten Sonderkonditionen.*

**Anmeldung und nähere Infos unter**  
[www.wwu-weiterbildung.de/leadership](http://www.wwu-weiterbildung.de/leadership)

**GESCHÄFTSFÜHRUNG IN  
KLEINEN UND MITTLEREN  
NONPROFIT-ORGANISATIONEN**

Am 11.-15. September 2015 findet in Münster das Weiterbildungsseminar Geschäftsführung in kleinen und mittleren NPOs statt.

Ist der Begriff Geschäftsführung schon im Wirtschaftsleben facettenreich und oftmals ungeklärt, so ist es in der Struktur einer gemeinnützigen Organisation erst recht. Die Bandbreite reicht von der ehrenamtlichen Geschäftsführung in einem kleinen Verein, bis zur hauptamtlich geschäftsführenden Vorstandstätigkeit eines mittelgroßen Unternehmens. Und die Geschäftsführung kleiner und mittlerer Organisationen muss vieles können: mit Engagement führen, nach außen repräsentieren, aber auch ein einspringen, wenn die Personaldecke im Tagesgeschäft nicht ausreicht. Vertiefen Sie rechtliche, wirtschaftliche und politische Aspekte von Führung und entwickeln Sie klare Arbeitsstrukturen sowie ein individuelles Rollenverständnis.

Der Dozent Jochen Schiel war bis 2006 Geschäftsführer bei Pan y Arte, einer international aktiven Hilfsorganisation von Dietmar Schönherr und hat sich seitdem als freiberuflicher Dozent und Berater insbesondere auf die Themen „Entwicklung von Kommunikations- und langfristiger Fundraising-Strategien“ spezialisiert.

*Das Seminar ist ein Modul im Masterstudiengang Nonprofit-Management and Governance, das Sie unabhängig vom Studiengang buchen können. Für Studierende und Absolventen des Masterprogramms gelten Sonderkonditionen.*

**Anmeldung und nähere Infos unter:**  
[www.wwu-weiterbildung.de/geschaefts-fuehrung](http://www.wwu-weiterbildung.de/geschaefts-fuehrung)

## TERMINE

<b>12. Dezember 2014</b>	<b>Social Talk 2014</b> „Was kann Fundraising in einem modernen Finanzmanagement leisten?“ Anmeldung und Infos unter <a href="http://www.eh-darmstadt.de">www.eh-darmstadt.de</a> <b>Evangelische Hochschule Darmstadt, Zweifalltorweg 12, 64293 Darmstadt</b>	<b>20. Februar 2015</b>	<b>Bewerbungsfrist</b> für Masterstudiengang <i>Nonprofit-Management and Governance</i>
<b>23. Januar 2015</b>	<b>Infoveranstaltung</b> „Nonprofit-Management and Governance“ (17.00 Uhr) Anmeldung und Infos unter: <a href="http://www.wwu-weiterbildung.de/nonprofit-management">www.wwu-weiterbildung.de/nonprofit-management</a> <b>Hamburg, Gurlittstr. 31-33, 20099 Hamburg</b>	<b>01. April 2015</b>	<b>Studienbeginn</b> Masterstudiengang <i>Nonprofit-Management and Governance</i>
<b>29. Januar 2015</b>	<b>Infoveranstaltung</b> „Nonprofit-Management and Governance“ (18.00 Uhr) Anmeldung und Infos unter: <a href="http://www.wwu-weiterbildung.de/nonprofit-management">www.wwu-weiterbildung.de/nonprofit-management</a> <b>Münster, WWU Weiterbildung, Königsstraße 47</b>	<b>29.-31. Mai 2015 und 11.-12. Juli 2015</b>	<b>Weiterbildungsseminar</b> <i>Corporate Social Responsibility</i> Anmeldung und Infos unter <a href="http://www.wwu-weiterbildung.de/csr">www.wwu-weiterbildung.de/csr</a> <b>Münster, WWU Weiterbildung, Königsstraße 47</b>
		<b>11.-15. September 2015</b>	<b>Weiterbildungsseminar</b> <i>Geschäftsführung in kleinen und mittleren NPOs</i> Anmeldung und Infos unter <a href="http://www.wwu-weiterbildung.de/geschaeftsuehrung">www.wwu-weiterbildung.de/geschaeftsuehrung</a> <b>Münster, WWU Weiterbildung, Königsstraße 47</b>
		<b>04.-07. November 2015 und 26. - 27. Februar 2016</b>	<b>Weiterbildungsseminar</b> <i>Leadership LIVE</i> Anmeldung und Infos unter <a href="http://www.wwu-weiterbildung.de/leadership">www.wwu-weiterbildung.de/leadership</a> <b>Hamburg, Elsa Brändström Haus, Kösterbergstr. 62</b>

### Buchvorstellung:

## ANNETTE E. ZIMMER, RUTH SIMSA (HRSG.): FORSCHUNG ZU ZIVILGESELLSCHAFT, NPOS UND ENGAGEMENT. QUO VADIS?



Welche Themen und Forschungsbereiche werden in den kommenden Jahren die Agenda der Zivilgesellschaftsordnung bestimmen? Diese Frage steht im Zentrum des Bandes. Es geht zunächst um Entwicklungen und Umweltbedingungen der Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Staat und Gesellschaft im Wandel. Anschließend werden die Auswirkungen der Entwicklungen auf NPOs, die gegenwärtige Situation und die Fragen

des Managements analysiert. Und wie sieht die Zukunft der Zivilgesellschafts- und Dritte-Sektor-Forschung aus der Perspektive junger Wissenschaftlerinnen aus?

*Annette E. Zimmer, Ruth Simsa (Hrsg.): Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo vadis?. ISBN 978-3-658-06176-0, Springer VS 2014, 442 Seiten, 44,99 €.*

### IMPRESSUM

**npm** ■ Zentrum für  
Nonprofit-  
Management

**WWU**  
Weiterbildung

Zentrum für Nonprofit-Management  
[www.npm-online.de](http://www.npm-online.de)

**WWU Weiterbildung gemeinnützige GmbH**  
Königsstraße 47, 48143 Münster  
Tel.: 0251-83-21707 Fax: 0251-83-21720  
[www.wwu-weiterbildung.de](http://www.wwu-weiterbildung.de)

#### Redaktion:

Dr. Kristin Große-Bölting,  
Geschäftsführerin WWU Weiterbildung gGmbH,  
V.i.S.d.P.  
[k.grosse-boelting@uni-muenster.de](mailto:k.grosse-boelting@uni-muenster.de)

Almut Müskens,  
Studiengangskoordinatorin  
[a.mueskens@uni-muenster.de](mailto:a.mueskens@uni-muenster.de)

Timo Schmidt,  
Gestaltung

Sie möchten uns ein Thema für die Aufnahme in die Nonprofit News vorschlagen? Dann senden Sie uns eine Email an:  
[info@npm-online.de](mailto:info@npm-online.de)