

Vom Geben und Nehmen

Zivilgesellschaft: Chancen und Risiken

Der Begriff „Zivilgesellschaft“ bezeichnet ein komplexes soziales Phänomen, das zunehmend wahr- und ernstgenommen wird und sich als Sektor zwischen Staat, Wirtschaft und Privatsphäre etabliert hat. Gleichwohl stellen sich praktische und theoretische Zugänge als selektiv und unzureichend dar.

Ein von *Strachwitz* [zuletzt in S&S 6/2019, S. 6–8], *Priller* [zuletzt in S&S 3/2012, S. 28f.] und *Triebe* herausgegebene Handbuch unternimmt es jetzt, **Stellenwert und Bedeutung von Zivilgesellschaft** umfassend darzustellen. In zehn Kapiteln werden bei Abbildung des aktuellen Forschungsstandes die Grundlagen und das Herkommen, die ausdifferenzierte Gegenwart und die Perspektive zivilgesellschaftlicher Funktionen, Organisationen, Aktivitäten und Diskurse mit einem internationalen Zugang vermittelt. Dabei werden juristische und ökonomische Betrachtungen, die üblicherweise mit dieser Thematik verbunden sind, zugunsten geistes- und sozialwissenschaftlicher Herangehensweisen zurückgestellt.

Dieses materialreiche und klar positionierte Kompendium führt unterschiedliche Forschungsansätze zu einem überaus vielschichtigen und mehrdimensionalen Querschnittsfeld zusammen. Es bietet Orientierung, Erkenntnisgewinne und hilfreiche Anregungen für das Verständnis und die weitere Beschäftigung mit den Dimensionen der Zivilgesellschaft. [1]

Durch die Corona-Pandemie und ihre Begleiterscheinungen werden grundlegende Fragen ganz neu diskutiert. So wird das **Gemeinwohl** als Leitprinzip unserer Gesellschaft reflektiert. Dabei lassen sich Thesen und Gedanken wiederfinden, die bereits in dem von *Corinne Michaela Flick* herausgegebenen Sammelband von namhaften Autoren, darunter etwa Roland Berger, Udo di Fabio oder Jens Spahn, geäußert wurden. Mit Blick auf eine Welt, in der wieder Grenzen wichtiger werden, die Gesellschaften fragmentiert erscheinen und Digitalisierung und Künstliche Intelligenz starke Veränderungen auslösen, wird die Beziehung von Gemeinwohl, Staat und Unternehmen in seinen nationalen und internationalen Aspekten kritisch beleuchtet. Gemeinwohl wird dabei als Grundbedingung menschlicher Selbstentfaltung herausgestellt. Insofern bieten die facetten- und ideenreichen Beiträge auch Ansätze zur Legitimierung des Nonprofit-Sektors. [2]



Dabei bleibt die Lage des Sektors bedroht; zunehmend ist von „Shrinking Spaces“ die Rede, besonderes im Nachgang zum attac-Urteil des BFH auch hierzulande. Der von *Brot für die Welt* zum dritten Mal in Zusammenarbeit mit CIVICUS, dem weltweiten Netzwerk für Bürgerbeteiligung, herausgegebene Atlas zur **weltweiten Lage der Zivilgesellschaft** zeigt eine alarmierende Situation: Zivilgesellschaftliche Akteure haben weltweit wenig Handlungsspielraum. Nur 3 % der Weltbevölkerung leben in Ländern mit offener Zivilgesellschaft. In den anderen Ländern ist die Zivilgesellschaft nach den fünf Kategorien des CIVICUS-Monitors beeinträchtigt, beschränkt, unterdrückt oder geschlossen. Die Karten zeigen plastisch die globale Lage und analysieren exemplarisch die Entwicklung in sechs Staaten von Brasilien bis Uganda. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei auf Geschlechtergerechtigkeit und LGBTI-Rechte gelegt. Der Band motiviert, den Civic Space, den Raum für zivilgesellschaftliches Handeln, weltweit zu stärken und Einschränkungen überall aufmerksam zu begegnen. [3]



Was Zivilgesellschaft ganz konkret bedeuten kann, zeigen *Bernd Siggelkow*, Gründer und Leiter der Arche, einer offenen Kinder- und Jugendeinrichtung mit 25 Standorten in Deutschland, und der Pressesprecher *Wolfgang Büscher*. Sie stellen sehr persönliche und berührende Schicksale und die tägliche Ausweglosigkeit der Kinder und Jugendlichen vor, die von staatlicher Unterstützung leben und aus dieser Situation nicht wieder herauskommen. Sie weisen anhand dieser **Kinderarmut** auf strukturelle Schwächen des Sozial- und Bildungssystems hin, wollen aber vor allem deutlich machen, wie direktes Engagement die Lebensläufe benachteiligter junger Menschen positiv beeinflussen kann, wie es hilft, die Chance auf ein selbstbestimmtes Leben zu ergreifen. Dieses Engagement kann zu einer guten kindlichen Entwicklung beitragen, durch Zuneigung, Wertschätzung, Förderung und eine regelmäßige gesunde Mahlzeit. Insofern ist das Buch ein Weckruf und eine Quelle für ungeschminkte Information und Motivation. [4]



- [1] *Strachwitz*, Rupert Graf/*Priller*, Eckhard/*Triebe*, Benjamin: Handbuch Zivilgesellschaft (Maecenata Schriften 18), Berlin (De Gruyter) 2020 (360 S.) 49,95 € (ISBN 978-3-11-055129-7)
- [2] *Flick*, Corinne Michaela (Hrsg.): Das Gemeinwohl im 21. Jahrhundert. Göttingen (Wallstein) 2018 (226 S.) 14,90 € (ISBN 978-3-8353-3231-7)

- [3] **Brot für die Welt**, Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V. (Hrsg.): Atlas der Zivilgesellschaft 2020. Report zur weltweiten Lage. München (oekom) 2020 (84 S., 1 Beilage) 18 € (ISBN 978-3-96238-171-4)
- [4] **Siggelkow, Bernd/Büscher, Wolfgang**: Hilf mir – jetzt! Unsere Kinder sind es wert, Luxembourg (Topicus) 2019 (364 S.) 9,99 € (ISBN 978-2-91980-457-3)

Personal, Karriere und Vergütung

Gemeinnützige Stiftungen, Vereine und Gesellschaften werden vor allem durch die handelnden Personen bestimmt. Ob die Organisation erfolgreich sein kann, liegt an den strukturellen Vorgaben und der personellen Umsetzung. Dabei haben insbesondere die Anforderungen an **Führung und Aufsicht** in den vergangenen Jahren zugenommen.

Die dazu von *Allkemper, Borchers* und *Voelzke* erarbeitete Curacon-Studie hat einen Schwerpunkt auf die praktische Ausgestaltung im Abgleich mit den Vorgaben aus den gängigen Corporate Governance Kodizes gelegt und sich in einer Befragung von über 350 Führungskräften auf das Gesundheits- und Sozialwesen konzentriert. Betrachtet wurde insbesondere die Umsetzung und Einstellung zu Neuerungen wie etwa den Vorgaben zur Alters- und Geschlechterdiversität oder Compliance Management-Systemen. Im Ergebnis zeigt sich, dass Corporate Governance durchaus als ein kritischer Erfolgsfaktor wahrgenommen wird, der kontinuierliche Anpassung erfordert. Zukunftsthemen wie Digitalisierung oder Demografie fordern professionelle Kompetenzen sowie Kommunikations- und Lernfähigkeit. [1]



Solche Aspekte zeigen sich auch in der umfassenden Darstellung zur **Tätigkeit des Aufsichtsrats** von *Beyer, Heyd* und *George*. Das Buch bezieht sich nicht speziell auf Nonprofits, seine Aussagen sind aber auch für diese fruchtbar zu machen. In zehn Kapiteln werden Rechte, Pflichten und die Rolle von Aufsichtsräten behandelt, das interne Kontrollsystem [vgl. Berndt/Skiadas, S&S RS 4/2019] und Risikomanagement [vgl. Wambach/Etterer, S&S RS 2/2006], Prüfung, Compliance [vgl. Ritter, S&S RS 3/2014] oder die persönliche und fachliche Eignung und betriebswirtschaftliche Grundlagen. So wird fundiert ein Basiswissen vermittelt, wobei durchgehend auf der jeweils linken Seite das Thema erklärt und gegenüberliegend auf der rechten Seite dann die Inhalte in einer grafischen Darstellung zusammengefasst sind.



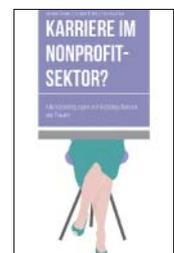
Damit erhalten die Mitglieder von Kontrollgremien ein geeignetes Werkzeug an die Hand, um ihr Handeln zu reflektieren und den Erwartungen gerecht zu werden, die an sie gestellt werden. [2]

Die Organisationen des Dritten Sektors sind Arbeitgeber von über 2,3 Mio. Beschäftigten. Dennoch findet der Personalbereich noch nicht durchweg die angemessene Aufmerksamkeit [vgl. schon Mecking/Zink, S&S RS 2/2011 oder die Beiträge in Sandberg (Hrsg.), Arbeitsplatz Stiftung, 2014].

Um die notwendige Aufmerksamkeit gerade vor dem Hintergrund enger werdender Arbeitsmärkte zu verbessern, ist das Buch von *Cornelia Knoch* zur **Professionalisierung von Personalentwicklung** verdienstvoll. Der Autorin geht es nicht darum, ein weiteres Mal Methoden der Personalentwicklung wiederzugeben. Vielmehr möchte sie ein Verständnis etablieren, das die Entwicklung der Beschäftigten als eine wichtige Voraussetzung der „Überlebensfähigkeit“ einer Organisation sieht. Dazu stellt sie Personalentwicklung in einen Zusammenhang mit Demografie, Bildung und Werten. Über weitere theoretische Grundlagen und fallbezogene Praxisbeispiele, die aus Interviews mit Leitungspersonal aus Schulen und Nonprofits (darunter Pia Liehr vom Bundesverband Deutscher Stiftungen und Roland Bender von der Robert Bosch Stiftung [zuletzt in S&S 2/2015, S. 28 f.]) geschöpft sind, entwickelt sie ein schlüssiges Konzept für die Personalentwicklung und ihre Reflexion. Didaktische Elemente wie Beispiele, zusammenfassende Fragestellungen oder ein Theorie-Praxis-Dialog helfen bei Verständnis und Umsetzung. [3]



Der Frauenanteil im Dritten Sektor liegt bei 75%. Dennoch sind Frauen, ähnlich wie in der Wirtschaft, in den oberen Führungsebenen unterrepräsentiert. Die durch diese Beobachtung implizierte Frage nach der **Geschlechtergerechtigkeit** wurde durch eine mit Bundesmitteln finanzierte Untersuchung zu Arbeitsbedingungen, Zeitgestaltung, Aufstiegschancen, Karrierebarrieren und -hindernissen von Frauen näher betrachtet. Die Ergebnisse der Studie sind von *Zimmer, Priller* und *Paul* publiziert worden. Sie beruhen auf der sekundärstatistischen Analyse bereits vorhandener Daten, ergänzt um Online-Befragungen und Interviews. Dabei werden Strukturbesonderheiten von Nonprofits gleichzeitig als Anreiz und Barriere für weibliche Karrieren gezeigt. „Muster im Kopf“, individuelle und lebenslaufbezogene Faktoren wie Mutterschaft und Familienbezug sowie strukturelle und prozedurale Aspekte verweisen Frauen in den operativen Bereich. Zur Verbesserung von Aufstiegschancen enthält der Band Handlungsempfehlungen, die sich an die Politik, die Nonprofits und selbstverständlich an die Beschäftigten selbst richten. [4]



Wer sich in unterhaltsamer Art und Weise auf **das weibliche Prinzip** einstimmen will, greife zu der „Great American Novel“ von *Meg Worlitzer*. Der Roman handelt in einem US-amerikanischen Milieu von Bezie-

■ Bücher & Aufsätze

hungen, Selbstfindung, von Macht und Solidarität. Erzählt wird von den Begegnungen der 20-jährigen Greer Kadetzky mit der gut dreimal so alten Faith Frank, von zwei Generationen und Typen von Feministinnen. Faith gründet eine Stiftung, die Kongresse und Frauenprojekte organisiert und stellt Greer als ihre rechte Hand ein. Doch dann verhindert sie aktiv, dass ihre beste Freundin ebenfalls Karriere macht. Sie will bei aller Solidarität ihr Glück nicht teilen. Und sie nimmt hin, dass ein von ihr initiiertes prestigeträchtiges Hilfsprojekt für lateinamerikanische Prostituierte scheitert. Ein „faïres und gutes Leben“ will erkämpft sein; es wird einem nicht einfach geschenkt. [5]



Das Ehrenamt ist ein identitätsbildender Bestandteil steuerbegünstigter Organisationen. Frauen machen dabei fast die Hälfte der rund 31 Mio. Menschen in Deutschland aus, die sich ehrenamtlich engagieren. Der Rechtsbegriff der **Ehrenamtlichkeit** allerdings ist weitgehend undeutlich und nur für einzelne Spezialmaterien definiert.



Wenn Florian Ley in seiner Passauer Dissertation zu den arbeitsrechtlichen Fragestellungen das Ehrenamt als „Tätigkeit“ beschreibt, die „freiwillig und unentgeltlich ausgeübt wird“, so entspricht das sicher nicht dem allgemeinen Verständnis, wie es die Bezeichnung der sog. Ehrenamtpauschale des § 3 Nr. 26a EStG zum Ausdruck bringt. Wenn er später die Pflichtenbindung des Ehrenamtlichen wegen der Unentgeltlichkeit als unechtes Gegenseitigkeitsverhältnis am Beispiel von Fußballspielern zeigt, ist bedauerlich, dass der Autor nicht die instruktivere Organmitgliedschaft in den Blick genommen hat. Leider zeigen sich auch weitere Leerstellen bei der Darstellung von individual- und kollektivarbeitsrechtlichen Kernproblemen (ausführlich Röcken, ZStV 2019, S. 73). Wenn Ley schließlich den Gesetzgeber zum Tätigwerden auffordert, ist das sicher berechtigt. Allerdings hätten einige Vorschläge durchaus erwartet werden dürfen. [6]

Kaum ein Thema aus dem Bereich des Dritten Sektors erlangt in der Öffentlichkeit so breite Aufmerksamkeit wie Vergütungsexzesse durch Personen mit Leitungsverantwortung in Nonprofits. Während die aus den Medien bekannten Fälle, wie zuletzt etwa bei der AWO Frankfurt am Main, oft rechtlich eindeutig sind, bestehen in der Praxis unzählige Fallstricke, die die Vereinbarkeit von **Organvergütungen** mit dem geltenden Recht unwägbar machen können. Fehlende höchstrichterliche Rechtsprechung und eine uneinheitliche Verwaltungspraxis verschärfen das Problem.



Insofern kommt der Bonner Dissertation von Mathis Kampermann besondere Bedeutung zu. Darin werden die zivilrechtlichen Vorgaben für Verein, Stiftung und Kapitalgesellschaften etwa zu Organzuständigkeit, Satzungs-

erfordernis oder Gestaltungsgrenzen ebenso ausführlich behandelt wie die gemeinnützigkeitsrechtlichen Anforderungen zu Satzungsmaßigkeit, Selbstlosigkeit oder Angemessenheit. Die wissenschaftliche Strukturierung dieser Angemessenheit bildet den Kern der Ausführungen und führt zu einer für die Praxis nützlichen Diskussion zu den Kriterien für die konkrete Bemessung angemessener Bezüge von Organwaltern. Zu Recht verweist der Autor dabei zunächst auf den Fremdvergleich, lässt aber offen, ob die Vergleichsobjekte sich auf den gemeinnützigen Bereich beschränken müssen oder auch kommerzielle Unternehmen einbeziehen dürfen. Hinzu kommen jedenfalls wertbildende personen-, tätigkeits- und körperschaftsbezogene Faktoren [vgl. schon Mecking, Recht der Vergütung, in: Sandberg, Führungskräfte in Stiftungen zwischen Ehrenamt und Spitzengehalt, 2014, S. 32 ff.].

Insgesamt handelt es sich um eine gelungene und anspruchsvolle Untersuchung, die sich auch mit praxisrelevanten Problemen, etwa im Zusammenhang mit dem Grundsatz zeitnahe Mittelverwendung befasst. [7]

In dem für Nonprofits spezifischen Rahmen gilt es weiter, eine für den Betrieb und den einzelnen Beschäftigten attraktive und marktgerechte sowie rechtssichere Entlohnung zu gestalten. Welcher Kosmos von Lösungsmöglichkeiten hier besteht, zeigt das von Erwin Salomon herausgegebene Handbuch zur **Entgeltgestaltung** eindrucksvoll. Bescheiden als „Leitfaden aus der Praxis für die Praxis“ vorgestellt, werden die rechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Fragestellungen ausführlich und verlässlich dargestellt. Stichworte wie Entgeltstrukturen, Mindestlohn, Flexibilisierungsinstrumente, variable Vergütungen, Mitarbeiterbeteiligung, Geschlechtergerechtigkeit oder Entgelttransparenz bezeichnen nur einige der behandelten Themen. Praxistipps, Formulierungsbeispiele und Muster für mögliche Vereinbarungen sind ebenfalls enthalten. Auch wenn sich das Werk an gewerbliche und nicht an gemeinnützige Unternehmen wendet, handelt es sich auch für diese um eine hilfreiche Unterstützung für die Personalverantwortlichen. [8]



Wer sich dagegen vertieft mit alternativen Arbeitsmodellen, damit einhergehenden Werteverchiebungen und Honorierungen – New Work und New Pay – beschäftigen will, greife zu dem Arbeitsbuch von Franke, Hornung und Nobile. Ausgehend von der Beobachtung, dass die Arbeitswelt immer schnelleren Veränderungen aufgrund von Effekten durch Globalisierung, Digitalisierung, Technologisierung, Fachkräftemangel und Diversifizierung ausgesetzt ist, wächst die Diskussion um Disruption auch bei Führung und Macht, etwa dadurch, diese Schlüsselfaktoren durch betriebsinterne Partizipation, Kollaboration und Kooperation zu ersetzen. Gerade Nonprofits mit ihrem Rollenbild als inno-



vative Querdenker sollten dazu prädestiniert sein, solche Ideen zu platzieren und umzusetzen. Allerdings scheint der Sektor eher traditionellen Vorstellungen verhaftet zu sein und zu seiner Entlastung stattdessen auf das Ehrenamt zu setzen. Insofern überrascht es nicht, dass die im Buch benannten Fallbeispiele ganz überwiegend aus der gewerblichen Wirtschaft stammen. Wer sich gleichwohl mit dieser Thematik auseinandersetzen und sogar Aushandlungsprozesse anregen mag, greife zu diesem Buch. Er findet allgemeine Reflexionen zu Arbeit, Motivation und Entlohnung und nicht weniger als 18 Entlohnungsmodelle mit ihren Vor- und Nachteilen präsentiert: partizipativ, selbstbestimmt und hierarchieunabhängig, transparent und offen für ständige Veränderung. [9]

- [1] **Allkemper, Tobias/Borchers, Matthias/Voelzke, Jan:** Studie Führung und Aufsicht 2018. Corporate Governance – die Herausforderung der richtigen Flughöhe, Münster (Curacon) 2018 (40 S.) kostenfrei bestellbar unter www.curacon.de/impulse/studien/studie/154-studie-fuehrung-und-aufsicht-2018
- [2] **Beyer, Michael/Heyd, Reinhard/George, Niels:** Aufsichtsrat kompakt, Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 2017 (362 S.) 39,95 € (ISBN 978-3-7910-3916-9)
- [3] **Knoch, Cornelia:** Professionalisierung von Personalentwicklung. Theorie und Praxis für Schulen und Non-Profit-Organisationen, Wiesbaden (Springer Gabler) 2016 (XVIII, 205 S.) 29,99 € (ISBN 978-3-658-07671-9)
- [4] **Zimmer, Annette/Priller, Eckhard/Paul, Franziska:** Karriere im Nonprofit-Sektor? Arbeitsbedingungen und Aufstiegschancen von Frauen, Münster (Zentrum für Europäische Geschlechterstudien) 2017 (128 S.) kostenfrei
- [5] **Wolitzer, Meg:** Das weibliche Prinzip, Köln (DuMont) 2018 (496 S.) 24 € (ISBN 978-3-8321-9898-5)
- [6] **Ley, Florian:** Ehrenamtliches Engagement aus arbeitsrechtlicher Sicht – Definition, Abgrenzung und Kernprobleme, Hamburg (Dr. Kovač) 2018 (XVII, 182 S.) 88,90 € (ISBN 978-3-339-10328-4)
- [7] **Kampermann, Mathis:** Organvergütung in gemeinnützigen Körperschaften (Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen II/22), Hamburg (Bucerius Law School Press) 2018 (XVIII, 400 S.) 44,90 € (ISBN 978-3-86381-186-0)

- [8] **Salamon, Erwin (Hrsg.):** Entgeltgestaltung. Recht und Praxis maßgeschneiderter Vergütungsstrukturen, München (C.H.Beck) 2019 (XXXIII, 594 S.) 79 € (ISBN 978-3-406-72538-8)
- [9] **Franke, Sven/Hornung, Stefanie/Nobile, Nadine:** New Pay. Alternative Arbeits- und Entlohnungsmodelle, Freiburg (Haufe) 2019 (285 S.) 39,95 € (ISBN 978-3-648-11725-5)

Weitere Literaturtipps

Deutsche Gesellschaft für Gartenkunst und Landschaftskultur (DGGL) (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement. Netzwerk Garten und Mensch (DGGL-Themenbuch 14), 2019

Engel, Alexandra/Rüger, David/Schneider, Jessica: Freiwilligenorientierte Engagementförderung. Vom Eigensinn ausgehen, in: Soziale Arbeit 2019, S. 362–367

Mecking, Christoph: Zuwendungsbestätigungen korrekt ausstellen und verwalten, in: FUNDStücke 3-2019, S. 28–29

Mellinghoff, Stephan: Die Covid-19-Krise: Was sie für Verbände und Vereine bedeutet, in: Verbändereport 3/2020, S. 10–16

Schiffer, K. Jan: NPO in Corona-Krise in der Existenz bedroht? Rücklagenbildung rückt in den Fokus, in: SB 2020, S. 63–69

Schiffer, K. Jan: Neues zum „Grundsatz der Erhaltung des Stiftungsvermögens“, in: ZStV 2019, S. 1–7

Theuffel-Werhahn, Bertold: Aberkennung der Gemeinnützigkeit bei unentgeltlichen Leistungen an den Geschäftsführer, in: SB 2019, S. 207–210

Hinweis: Aufsätze und Bücher zum Themenkreis dieses Fachmagazins können gerne an die Redaktion gesandt werden; sie werden im Rahmen der Möglichkeiten in diese Rubrik aufgenommen. Die bibliografischen Angaben von „Bücher & Aufsätze“ sind auch unter www.stiftung-sponsoring.de/buecher-aufsaezte.html abrufbar.



Für Sie zusammengestellt und kommentiert von Rechtsanwalt **Dr. Christoph Mecking**, Institut für Stiftungsberatung, Berlin. c.mecking@stiftungsberatung.de

Bringen Sie Ihr Stiftungsvermögen auf Kurs! Mit unseren zertifizierten Stiftungsberatern.

Von der Stiftungs Idee über die Gründung bis zur Umsetzung der Stiftungsziele: unsere Spezialisten entwickeln gemeinsam mit Ihnen passende Konzepte. Stiftungskonforme Anlagestrategien können auch den Nachhaltigkeits- und Mikrofinanzbereich einbeziehen.

Weitere Informationen finden Sie unter www.bibessen.de/Stiftungsberatung oder rufen Sie uns gerne an und vereinbaren einen Beratungstermin.



Gildehofstraße 2 | 45127 Essen
Telefon 0201 2209-419
E-Mail: vermoegensberatung@bibessen.de
www.bibessen.de



Der direkte Weg zu unserer Bank
Hier mit dem Smartphone scannen!