

## Unternehm(ung)en für das Gemeinwohl

Zivilgesellschaft drückt aktive gesellschaftliche Partizipation aus und entfaltet bürgerschaftliches Engagement. Sie braucht, so hat es Michael Göring [zuletzt S&S 1/2011, S. 10] in einem Essay beschrieben, „einen Freiheitsraum zu ihrer Entfaltung“: „Jeder Staat ist gut beraten, der Zivilgesellschaft diesen Raum zu geben. Die Zivilgesellschaft wiederum ist gut beraten, ihn zu nutzen.“ Dieses Zitat stammt aus einer Schrift, in der neun Texte von *Manfred Lahnstein*, dem langjährigen Kuratoriumsvorsitzenden der ZEIT-Stiftung, zusammengestellt sind, die sich mit **Freiheit** auseinandersetzen. Sie bringen, wie dessen Nachfolger Burkhard Schwenker einfürend zusammenfasst, „Freiheit als Chance und Notwendigkeit ... in unsere Lebenswirklichkeit“. Gerade in unsicheren Zeiten, die mit Phänomenen wie Populismus, Rassismus und Nationalismus, aber auch mit einer überbordenden Bürokratie, einem moralischen Rigorismus oder einem zwanghaften Mainstreaming einhergehen, bieten diese Beiträge aus zwei Jahrzehnten gedankenreiche Ansätze für das Nachdenken, die Überprüfung der eigenen Haltung und die Diskussion. [1]



Eine der Aufgaben zivilgesellschaftlicher Organisationen ist die Erbringung gemeinwohlorientierter Güter und Leistungen. Dies geschieht zur Erfüllung der steuerbegünstigten Zwecke, aber durchaus auf einer wirtschaftlichen Grundlage, denn Ressourcen sind auch und gerade im Sozialbereich knapp und schon lange ist eine „Ökonomisierung“ im Gange. Die Suche nach der richtigen **Balance zwischen ideellen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen** ist eine der umstrittenen Probleme in diesem Bereich. Mit der Bestimmung des Verhältnisses zwischen dem sozialen und dem ökonomischen Sektor befasst sich das u. a. von *Peter Hammerschmidt* herausgegebene Buch. Elf Autoren sind in ihren Beiträgen an einem ständigen Perspektivenwechsel beteiligt. Einmal schaut die Ökonomik auf das Soziale, dann die Sozialwirtschaft auf die Ökonomie. Es werden Fragen des Wettbewerbsdrucks, des Geschlechterverhältnisses, von Profit- und Gemeinwohlorientierung, von Ethik und schließlich der Gemeinwesenökonomie erörtert. In der Zusammenschau handelt es sich um eine facettenreiche Zusammenstellung der Haltungen und Argumente zu einer Thematik, die nach einer eigenen Position verlangt, denn sie bestimmt nicht selten den Arbeitsalltag. [2]



Das genannte Spannungsfeld wird in *Deiner Studie* von *Fabian König* und *Georg Rainer Hofmann* am Beispiel von **Pflegebetrieben und Sozialstationen** des Caritasverbands Würzburg ausgeleuchtet. Am Anfang steht eine Interpretation des biblischen Gleichnisses vom Barmherzigen Samariter, deren implizite Refinanzierungszusage als Leitlinie sozialer und ökonomischer Positionierung diskutiert wird. Es folgt die Darstellung der empirischen Untersuchung und ihrer Ergebnisse, deren Reflexion auf Verbandsebene ebenfalls diskutiert wird. Handlungsbedarfe werden schließlich für die Corporate Identity, das Wissens- und Aufmerksamkeitsmanagement, die Gestaltung der Informationstechnik und die Personalentwicklung gesehen. Im Regulärbetrieb soll der soziale Dienst fachlich und wirtschaftlich funktionieren und nicht dauerdefizitär arbeiten; für Notfälle allerdings muss eine finanzielle Reserve vorhanden sein, ggf. finanziert aus Mitgliedsbeiträgen und Spenden. [3]



Die **Bahnmissionsmission** ist eine der traditionsreichen christlichen Hilfsorganisationen. Über deren Geschichte, Zielsetzungen und Aktivitäten der Essener Sozialwissenschaftler *Bruno W. Nikles* bereits mehrere Studien vorgelegt hat. In seinem jüngsten Buch stellt er über 20 Kapitel die historischen Entwicklungen und Zusammenhänge auf dem Gebiet der wohlfahrtspflegerischen Angebote am Bahnhofsart in einer überaus differenzierten Art auf aktuellem Wissensstand dar. Unter dem Leitgedanken „Rat und Hilfe für Menschen unterwegs“ haben sich die Bahnhofsdienste von Hilfseinrichtungen von Frauen für Frauen zu wohlfahrtsstaatlichen Dienstleistern in Kooperation von Bahn und Kirchen gewandelt. Dem Autor geht es darum, die Bahnmissionsmission in ihren vielfältigen Bezugssystemen und Wechselwirkungen zwischen Massenverkehrsmittel, Stadtentwicklung, Wandlungen in Verständnis und Anforderungen sozialer Dienste oder allgemeinen lokalen und globalen Veränderungen sichtbar zu machen. Mit seinen sachkundigen und gut lesbaren Ausführungen, einer Chronik und durch reiche Bebilderung werden in dem Band in vorbildlicher Weise Kontinuitäten und Innovationen reflektiert und veranschaulicht. Umfangreiche Anmerkungen, Quellenverweise und Literaturangaben bieten Anregungen zur vertieften Beschäftigung; Abkürzungsverzeichnis sowie Personen- und Sachregister erleichtern den Zugang zu den Inhalten. [4]



Die Bereitschaft zur **Kooperation** wächst bei den gemeinnützigen Organisationen. Durch Vernetzungen wird Wissen geteilt und erweitert und werden anstehende Aufgaben auf mehrere Partner verteilt. Dieser Befund gilt auch für die Sozialwirtschaft. Insofern lag es im Zug der Zeit, dass der Sonderband 2017 der Zeitschriften „Sozialwirtschaft“ und „Blätter der Wohlfahrtspflege“ sich diesem Thema widmete; *Stefan Schick* [vgl. S&S RS 6/2000; S&S 4/2003, S. 15 ff.] konnte für die Herausgeberschaft und die Darstellung erster Grundlagen gewonnen werden. Einer der Verfasser, Matthias Uhl, war 2016 mit seiner umfangreichen Dissertation zu Kooperationen im Stiftungsrecht hervorgetreten [vgl. S&S 6/2016, S. 45]. Weitere 16 Autoren befassen sich mit betriebswirtschaftlichen, zivil-, arbeits- und sozialrechtlichen Aspekten, der Corporate Governance oder der systemischen Management-Perspektive. Weitere Beiträge sind Praxisbeispielen gewidmet, die die vielfältigen Erscheinungsformen sowie Chancen und Risiken einer Zusammenarbeit verdeutlichen. Und so werden in dem Buch die zentralen Fragen nach dem Begriff, den wesentlichen Erfolgsfaktoren und dem Kooperationsmanagement gestellt und beantwortet.

Präsentiert wird eine Bandbreite theoretischer und praktischer Zugänge, die dem am Kooperationsgeschehen Interessierten vielfältige Anregungen bietet. [5]

Gerade Nonprofits sind eingebunden in Normensysteme, die staatlicherseits oder von Geldgebern vorgegeben oder die autonom gesetzt werden. Jeder weiß, dass gegen die Regeln immer wieder und oft sehr kreativ verstoßen wird. Es geht dabei um die Erzielung persönlicher Vorteile, häufiger aber darum, die Organisation



funktionieren zu lassen. Gerade widersprüchliche Anforderungen lassen sich nicht immer auf der formalen Ebene, durch „Dienst nach Vorschrift“ lösen. **Brauchbare Illegalität** – mit diesem alltäglichen Phänomen beschäftigt sich der Soziologe *Stefan Kühl*, der schon zuvor „Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation“ oder den „Teufelskreis der Bürokratie“ erforscht hat. In kurzweiliger, aber gleichwohl wissenschaftlich fundierter Darstellung leuchtet der Autor die Untiefen und Grauzonen der Illegalität aus, vermittelt die Entstehung, Durchsetzung und Regulierung von Regelabweichungen sowie deren Management. Die Ausführungen eignen sich hervorragend, um die eigene Organisationskultur zu reflektieren, seine Position darin zu klären und weiterzuentwickeln. [6]



Zwingend bleibt für eine gemeinnützige Organisation – ungeachtet möglicher Kreativität bei den Buchungen – eine geordnete **Rechnungslegung**. Sie dient der notwendigen Information für Mitglieder, Gremien, Zuwendungsgeber und das Finanzamt. Auf der Grundlage von langjährigen Erfahrungen in Beratung und Prüfung hat jetzt *Friedrich Vogelbusch* einen Praxisratgeber vorgelegt, der zwar zunächst auf Vereine abstellt; die Ausführungen gelten gleichwohl weitgehend auch für andere Rechtsformen. Übersichtlich, umfassend und sehr anschaulich stellt der Autor die unterschiedlichen internen und externen Instrumente „von der Wiege bis zur Bahre“ vor und plädiert schließlich für Offenheit und Transparenz. Mithilfe von optisch hervorgehobenen Hinweisen, vielfältigen Beispielen



## Spenden? Fördermitglieder? Sponsoren? Hier steht, wie's geht.

Das Branchenmagazin für Sozialmarketing, Spenden und Stiftungen erklärt, **worauf es ankommt beim Fundraising**. Sechs mal im Jahr als **gedrucktes Magazin** + immer **online**. Praktisches Wissen auf den Punkt. Nicht am Kiosk, nur exklusiv beim Verlag erhältlich!

Hier reinlesen und bestellen:  
[www.fundraiser-magazin.de](http://www.fundraiser-magazin.de)

**Fundraiser  
magazin**  
Fachlektüre, die Spaß macht.

## ■ Bücher & Aufsätze

len und 165 Abbildungen werden Entscheidungssituationen und ihre Verarbeitung in der Rechnungslegung veranschaulicht. Dabei werden auch problematische Situationen wie die Insolvenz nicht umgangen. Arbeitshilfen sind online zugänglich gemacht. Es handelt sich bei dem Werk um ein nützliches und überzeugendes Handwerkszeug, das Haupt- wie Ehrenamtlichen die Grundzüge und Besonderheiten des angemessenen Umgangs mit den Zahlen vermittelt. [7]

Aus der Feder von *Friedrich Vogelbusch* stammt auch eine umfangreiche Schrift zum **Management von Sozialunternehmen**. Darin breitet der Autor das betriebswirtschaftliche Instrumentarium aus, das benötigt wird, um sich im Management von Unternehmen des Gesundheitswesens oder der Pflege zurechtzufinden und eine Führungsposition überzeugend wahrnehmen zu können. Nach Darstellung der beteiligten Akteure und der betriebswirtschaftlichen Grundlagen wird der zivil- und steuerrechtliche sowie der sozialwirtschaftliche Rahmen gespannt, der dann durch Kapitel zur Unternehmensgründung und -führung und zu den betrieblichen Funktionen gefüllt wird. Es folgen Ausführungen zum Rechnungswesen und zur Analyse des Jahresabschlusses. Das Werk wird dem Anspruch gerecht, denn es vermittelt die wesentlichen Inhalte ebenso kompetent und praxisorientiert wie anschaulich. Dafür stehen nicht zuletzt 460 instruktive Abbildungen. [8]



Ökonomisches Denken in der sozialen Arbeit mit ihren begrenzten Ressourcen zu verankern und die entsprechenden Methoden zu vermitteln, ist das Anliegen der Blauen Reihe, aus der drei Bände vorgestellt seien. Immerhin geht es dabei um die finanzielle und wirtschaftliche Zukunft. Mit der **Betriebswirtschaftslehre in Sozialunternehmen** befasst sich *Klaus Schellberg* in seinem Grundlagenwerk. Es führt prägnant in die ökonomische Begriffs-, Denk- und Methodenwelt ein und überträgt sie auf den sozialen Bereich. Erläutert werden Unternehmensgründung und -führung, Rechnungswesen und Controlling, Finanzierung und Beschaffung, Dienstleistungsproduktion und Personalwirtschaft, Marketing und schließlich Ethik. [9]



Das **Kostenmanagement** vertieft *Schellberg* gemeinsam mit *Kaspers* und *Kennerknecht* in einem weiteren Band. Auch hier wird das Verständnis gefördert, ideelle Anliegen mit ökonomischen Notwendigkeiten zu verbinden. Ausgehend vom Rechnungswesen als Informations- und Steuerungsinstanz werden Finanzplanung und Kapitalflussrechnung, kaufmännische Buchhaltung und Kameralistik, Kostenarten-, -stellen- und -trägerrechnung, Kalkulation und Steuerung erörtert. Ein Glossar erleichtert den Zugang. [10]



Zusammen mit *Claudia Holtkamp* widmet sich *Schellberg* schließlich der **Finanzierung der Sozialwirtschaft** und bietet hier ein breites Spektrum der vielfältigen Möglichkeiten. Nach der Entfaltung der finanz- und betriebswirtschaftlichen Grundlagen werden die Rechtsgrundlagen und Regelungsbereiche der einzelnen Finanzierungsformen dargestellt. Dabei geht es um Selbstfinanzierung durch Rücklagenbildung, Beteiligungsfinanzierung, Kreditfinanzierung, Mischfinanzierung aus Eigen- und Fremdkapital oder Investitionszuschüsse, um die indirekte Finanzierung durch Leistungsentgelte und Pflegesätze, öffentliche Fördermittel und schließlich private Mittel, akquiriert aufgrund von Fundraising, Sponsoring oder Kooperationen. Schließlich werden die Modalitäten des Vergaberechts im Zusammenhang mit öffentlichen Aufträgen an die private Wirtschaft gezeigt. [11]



Die vorstehend besprochenen drei Bände aus der Blauen Reihe Management Soziales & Gesundheit stehen sämtlich für sich. In der Zusammenschau gibt es durchaus Überschneidungen, die aber in der Natur der Sache liegen, zumal der alte Grundsatz gilt: „repetitio est mater studiorum“. Abbildungen, Marginalien und verschiedene Register erleichtern jeweils die Durcharbeit in Studium, Fortbildung und Praxis. Die Skripten bieten einen kompakten Blick auf die Notwendigkeit wirtschaftlichen Handelns, betonen dabei die Wertebindung sozialer Arbeit und geben so Orientierung zwischen den beiden Welten. Kühler Kopf und menschliche Wärme sollten im Alltag kombiniert sein. Und so machen sie Mut, dass sich außerhalb der Komfortzone unbegrenzter Mittel Räume für neue Ideen, Methoden, Programme und Maßnahmen eröffnen – für Innovation.

Schließlich sei auf das Fachlexikon der **Sozialen Arbeit** hingewiesen, das der *Deutsche Verein* seit seinem Gründungsjubiläum im Jahre 1980 herausgibt und das inzwischen in 8. Auflage erschienen ist. Für alle Interessierten und Beteiligten bietet das Werk Möglichkeiten sowohl einer ersten schnellen Orientierung wie einer vertieften Recherche zu einem immer komplexer werdenden Gebiet mit seinen juristischen, pädagogischen, psychologischen oder ökonomischen Fragestellungen. Dabei wurde sowohl den Ansprüchen an das Grundlagenwissen wie an die Aktualität mancher Debatte Rechnung getragen. Sichtbar wird auch das Bemühen, kontroverse fachliche Positionen sichtbar werden zu lassen. Nützlich sind die verschiedenen Querverweise, die dabei helfen, von einem Ausgangspunkt aus eine Anfrage zu entfalten. So ist der Band mit seinen 1.500 Stichworten, zu dem 60 Autoren beigetragen haben, inzwischen zu Recht als Standardwerk und Ratgeber für Wissenschaft, Studium und Praxis anerkannt. [12]



- [1] **Lahnstein**, Manfred (Hrsg.): Der Freiheit eine Rettungsgasse! Baden-Baden (Nomos) 2020, 157 S., 48 € (ISBN 978-3-8487-8041-9)
- [2] **Hammerschmidt**, Peter / **Sagebiel**, Juliane / **Yollu-Tok**, Aysel (Hrsg.): Die Soziale Arbeit im Spannungsfeld der Ökonomie (Soziale Arbeit 8), Neu-Ulm (AG Spak) 2017, 180 S., 26 € (ISBN 978-3-945 959-16-9)
- [3] **König**, Fabian / **Hofmann**, Georg Rainer: Die Kostenstellen der Barmherzigkeit. Caritative Dienstleistungen im Spannungsfeld von Nachhaltigkeit, Professionalität und Finanzierbarkeit, Freiburg i. Br. (Lambertus) 2017, 175 S., 21 € (ISBN 978-3-7841-2955-6)
- [4] **Nikles**, Bruno W.: Bahnhofsmision und Bahndienstleistungen in Deutschland. Ein historischer Abriss ihrer Aufgaben- und Organisationsentwicklung, Leverkusen (Budrich) 2018, 302 S., 26,90 € (ISBN 978-3-8474-2269-3)
- [5] **Schick**, Stefan (Hrsg.): Kooperationen in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden (Nomos) 2017, 352 S., 64 € (ISBN 978-3-8487-3813-7)
- [6] **Kühl**, Stefan: Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen, Frankfurt am Main (Campus) 2020, 278 S., 22 € (ISBN 978-3-593-51301-0)
- [7] **Vogelbusch**, Friedrich: Rechnungslegung für Vereine. Finanzielle Entscheidungen erfolgreich vorbereiten, korrekt an Gremien und die Mitgliederversammlung berichten, Freiburg (Haufe) 2020, 294 S., 29,95 € (ISBN 978-3-648-13779-6)
- [8] **Vogelbusch**, Friedrich: Management von Sozialunternehmen. Eine Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Praxisbeispielen, München (Vahlen) 2018, XXIX, 641 S., 39,80 € (ISBN 978-3-8006-5476-5)
- [9] **Schellberg**, Klaus: Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen. BWL-Grundwissen für Studium, Fortbildung und Praxis (Blaue Reihe Management Soziales & Gesundheit), Regensburg (Walhalla) 6. Aufl. 2017, 226 S., 25,80 € (ISBN 978-3-8029-5471-9)
- [10] **Kaspers**, Uwe / **Kennerknecht**, Sonja / **Schellberg**, Klaus: Kostenmanagement in Sozialunternehmen. Grundlagen – Methoden – Instrumente (Blaue Reihe Management Soziales & Gesundheit), Regensburg (Walhalla) 2. Aufl. 2017, 208 S., 25,80 € (ISBN 978-3-8029-5469-6)
- [11] **Holtkamp**, Claudia / **Schellberg**, Klaus: Finanzierung von Organisationen der Sozialwirtschaft. Finanzierungsströme – Finanzgeber – Verhandlungsstrategien (Blaue Reihe Management Soziales & Gesundheit), Regensburg (Walhalla) 2019, 190 S., 29,95 € (ISBN 978-3-8029-5478-8)
- [12] **Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e. V.** (Hrsg.): Fachlexikon der Sozialen Arbeit, Baden-Baden (Nomos) 8. Aufl. 2016, X, 1.073 S., 49 € (ISBN 978-3-8487-2374-4)

### Weitere Literaturtipps

- Engel**, Julian: Die Anwendung des ermäßigten Umsatzsteuersatzes bei gemeinnützigen Einrichtungen, in: ZStV 2020, S. 164–168
- Hepperle**, Markus: Zur Bewertung eines im Wege einer Sachspende übertragenen GmbH-Anteils mit disquotale ausgestalteten Beteiligungsrechten, in: npoR 2021, S. 44 f.
- Jaffé**, Diana (Hrsg.): Was Frauen und Männer kaufen. Erfolgreiche Gender-Marketingkonzepte von Top-Unternehmen, Freiburg (Haufe) 2014, 334 S. (inkl. E-Book), 49,95 € (ISBN 978-3-648-04897-9)
- Richter**, Andreas / **Hemmen**, Katharina: Steuerliche Folgen des Brexit für Non-Profit-Organisationen, in: npoR 2020, S. 112 f.
- Ritter**, Gabriele: BFH zum Integrationsprojekt als Zweckbetrieb und zur umsatzsteuerlichen Organschaft, in: SB 2021, S. 19 f.
- Stürmer**, Ralf / **Schmidt**, Jennifer: Erfolgreiches Marketing durch Emotionsforschung. Messung, Analyse, Best Practice, Freiburg (Haufe) 2014, 316 S. (inkl. E-Book), 49,95 € (ISBN 978-3-648-04894-8)
- Schwalm**, Julian: Die „werdende“ Stiftung von Todes wegen als rechtspraktisches und rechtstheoretisches Problem – Zugleich Anmerkung zu OLG Braunschweig, Beschluss vom 8.7.2020 – 3 W 19/20, in: ZStV 2021, S. 10–24
- Uhl**, Matthias: Wie kooperationsgeneigt sind Stiftungen?, in: SB 2021, S. 18
- Uhl**, Matthias: Neue Kooperationsmöglichkeiten für Stiftungen nach § 57 Abs. 3 AO, in: SB 2021, S. 54–57
- Weidlich**, Dietmar / **Huh**, Yun: Zweckerfüllung und Vermögenserhaltung in Zeiten der Nullzinspolitik: Dauerstiftungen im Existenzkampf, in: ZStV 2020, S. 104–109

---

**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.

---



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

Institut für   
**stiftungsberatung**

---

Seit über 30 Jahren begleitet das Institut für Stiftungsberatung Mäzene, steuerbegünstigte Organisationen, Kommunen und Unternehmen, die ihrer bürgerschaftlichen Verantwortung nachkommen wollen, bei der wirkungsvollen Realisierung ihres gesellschaftlichen Anliegens – von der ersten Idee bis hin zu einer erfolgreichen Förder- und Geschäftstätigkeit.