



ROTE SEITEN:
**WIE FINDEN STIFTUNGEN
QUALIFIZIERTES PERSONAL?**

Ausgabe 1 | 2017

& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



20 JAHRE WIRKUNG: STIFTUNG&SPONSORING ALS IMPULSGEBER FÜR DIE STIFTUNGSLANDSCHAFT

GESPRÄCH: Magda Weger über die Entwicklung des Stiftungssektors der letzten 20 Jahre sowie neue Handlungsfelder und Potenziale

AKTUELLES: Der Abschlussbericht der Bund-Länder-Arbeitsgruppe „Stiftungsrecht“ attestiert Reformbedarf und gibt Änderungsvorschläge

SCHWERPUNKT: 20 Jahre Stiftung & Sponsoring – 20 Jahre Wirkung. Auch in Zukunft Impulsgeber für den Stiftungssektor

Herausgeber: DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.stiftung-sponsoring.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

NETWORKED GOVERNANCE

Was wir von Global Health Partnerships lernen können

von Theresa Gehringer, Marybel Perez und Georg von Schnurbein, Basel

Klimawandel, Migration, Digitalisierung: Die Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen unserer Zeit sind komplex. Immer häufiger bilden sich deshalb Zusammenschlüsse und Netzwerke, in denen Stiftungen, NGOs, staatliche Institutionen und Unternehmen gemeinsam einen Beitrag zur Lösungsfindung leisten wollen.

Allerdings haben diese neuen Formen der Kooperation auch Folgen für die Leitungs- und Entscheidungs-Strukturen. Governance lässt sich daher nicht mehr nur auf den Vorstand einer Organisation fokussieren, sondern muss die vorhandenen Netzwerkstrukturen mit berücksichtigen. Anhand einer Analyse der sog. ‚Global Health Partnerships‘ lässt sich exemplarisch zeigen, wie *Networked Governance* funktionieren kann.

HERAUSFORDERUNGEN DES VORSTANDS

Im Zentrum der Governance steht klassischerweise der Vorstand einer Organisation, sowohl in den wichtigsten Governance-Theorien als auch in der praktischen Umsetzung, z. B. in Governance-Kodizes. Dass dabei auf die Aufgaben, Arbeitsweise und Zusammensetzung des Vorstands fokussiert wird, hat dreierlei Gründe: Der Vorstand verfügt erstens über eine große Machtfülle, denn ihm stehen in der Regel

keine internen oder externen Kontrollinstanzen gegenüber. Zum zweiten stellt die Steuerung der Organisation den Vorstand aufgrund fehlender Marktsignale und Wettbewerb vor erhebliche Herausforderungen. Und drittens ist die Stiftung typischerweise nicht auf die Gunst externer Anspruchsgruppen wie z. B. Kunden angewiesen, da sich eine Stiftung im Grunde von den Erträgen ihres Vermögens finanziert und somit markt- oder mitgliederunabhängig ist. Tatsache ist jedoch: Gerade bei komplexen Stakeholder-Strukturen, wie man sie in Verbänden oder in global agierenden Organisationen vorfindet, geht Governance weit über den Vorstand hinaus. Der alleinige Fokus auf den Vorstand und hierarchische Prozesse lässt alle weiteren Einflussnehmer auf die strategische Entscheidungsfindung in einer Organisation außen vor.

KOMPLEXE STAKEHOLDER-STRUKTUREN

Die Liste der Herausforderungen, mit denen unsere Gesellschaft im 21. Jhd. im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung konfrontiert ist, ist lang. Gemäß den *Sustainable Development Goals* der Vereinten Nationen reichen sie von Themen wie Armutsbekämpfung, Gesundheitsversorgung, Bildung und Förderung benachteiligter Gruppen bis hin zum nachhaltigen Umgang mit Ressourcen und der Notwendigkeit, die Auswirkungen des Klimawandels zu bekämpfen. Neue

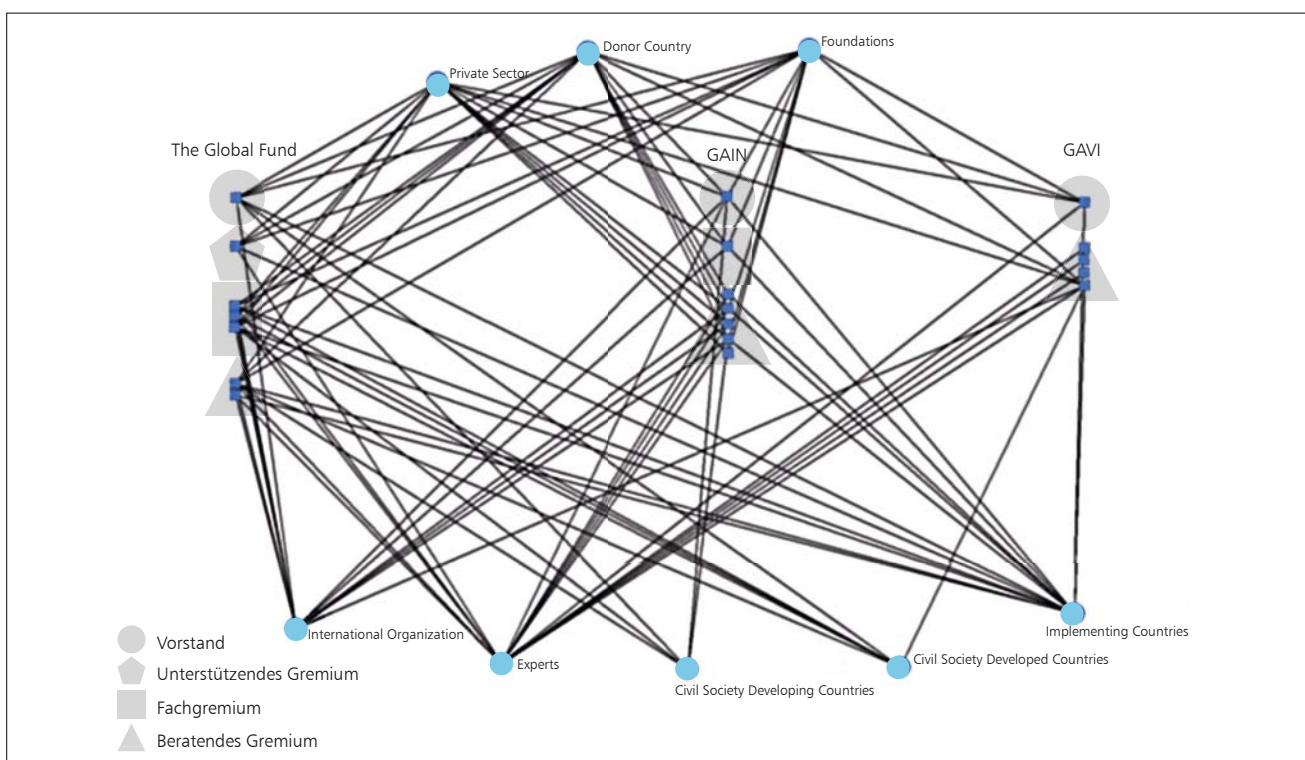


Abb.: Governance Strukturen und Netzwerkverbindungen im Vergleich (eigene Darstellung; mithilfe der NetDraw Software for Network Visualization)

Herangehensweisen sind dringend gefragt, denn bestehende Lösungsansätze reichen offenbar nicht aus, um die interkulturelle und globale Komplexität solcher gesellschaftlichen Probleme zu erfassen. Ein Ereignis der letzten Jahre macht die Notwendigkeit von global ausgerichteten Initiativen unter Einbezug vielfältiger Stakeholder besonders deutlich: Einem Abschlussbericht der *Médecins Sans Frontières/Ärzte ohne Grenzen* (MSF) zufolge hat die Bekämpfung der Ebola-Epidemie in Westafrika das kollektive Versagen lokaler und internationaler Akteure offengelegt. Diesen habe lange eine globale Strategie zur Gesundheitsversorgung, zur Bekämpfung grenzüberschreitender Epidemien und zur Entwicklung von Medikamenten gefehlt. MSF folgert, dass durch eine koordinierte Strategie nicht nur das Ausmass der unkontrollierten Ausbreitung des Virus, sondern auch die mangelnde Versorgung mit Ressourcen und fehlende Behandlungsmöglichkeiten für Patienten hätten vermindert werden können. Eine Vielzahl weiterer Beispiele zeigt, dass es eines Zusammenschlusses von privaten, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren bedarf, die trotz unterschiedlicher Erwartungen und Prioritäten in kooperativer Weise Lösungsstrategien entwickeln.

SCALING UP

Mehrere spannende Governance-Fragen folgen unausweichlich auf diese simple Erkenntnis. Welche Wege existieren für global agierende Organisationen, um mit ihren vielfältigen Stakeholdern bestmöglich zu interagieren, zu kommunizieren und mit ihnen langfristig in Verbindung zu stehen? Welche Rolle kann und möchte eine Organisation relevanten Stakeholdern in der Governance Struktur zusprechen, die über den Einsitz im Vorstand hinaus geht? Wie kann eine Organisation mit globaler Ausrichtung die Legitimität ihres Handelns sicherstellen?

GLOBAL HEALTH PARTNERSHIPS IN DER SCHWEIZ

Eine Antwort auf diese Fragen kann bei den drei großen, in der Schweiz als gemeinnützige Stiftungen errichteten Global-Health-Partnerschaften gefunden werden. Zu ihnen zählen *The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria*

(TGF), die *Global Alliance for Improved Nutrition* (GAIN) und die *Global Alliance for Vaccines and Immunization* (GAVI). Mit ihrer Positionierung zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft und ihrer innovativen Arbeitsweise werden sie unter dem Begriff „G-Foundations“ als die neuen „Super“-Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit gehandelt. Alle drei wurden im Zeitraum von 2000 bis 2002 als weltweit tätige, öffentlich-private Partnerschaften mit Sitz in Genf gegründet. TGF mobilisiert und investiert jährlich nahezu 4 Mrd. US-\$ zur Bekämpfung der drei schwerwiegendsten Infektionskrankheiten AIDS, Tuberkulose und Malaria in mehr als 140 Ländern. GAIN unterstützt weltweit Partnerschaften mit dem Ziel Mangelernährung zu bekämpfen und den Zugang zu erschwinglichen nahrhaften Lebensmitteln zu ermöglichen. Mit den von GAIN unterstützten Programmen konnten im letzten Berichtsjahr 2014/2015 geschätzte 845 Mio. gefährdete Menschen unterstützt werden. Die Impfallianz GAVI schliesslich wurde gegründet, um den Zugang zu überlebenswichtigen Impfungen, wie z.B. gegen Diphtherie oder Gelbfieber in Entwicklungsländern, zu verbessern. Allein im Jahr 2015 konnten 65 Mio. Kinder mit von GAVI finanzierten Impfstoffen behandelt werden.

Allen drei Organisationen ist die Existenz komplexer Stakeholder-Strukturen gemeinsam, was sich auch in den Leitungsstrukturen ausdrückt. Zusammengenommen teilen sich 218 Personen 280 Positionen in 19 verschiedenen Governance-Gremien. Die grösste Anzahl, 161 Positionen, entfällt auf den Global Fund; bei GAVI sind es 91 und bei GAIN 28 Positionen. Die Governance-Struktur des TGF mit der grössten Personenanzahl kann stellvertretend für die drei Organisationen auf die oben genannten Fragen hin analysiert werden.

THE GLOBAL FUND

Dem Einbezug führender Stakeholder wird im Vorstand mit der Vergabe von 20 stimmberechtigten Sitzen an ausführende Organisationen und Geldgeber Rechnung getragen. Nichtregierungsorganisationen, durch HIV, Tuberkulose und Malaria betroffene Gemeinschaften, Vertreter von Förder-

stiftungen und Repräsentanten aus dem Privatsektor zählen dazu. Darüber hinaus gibt es acht nicht stimmberechtigte Mitglieder, u. a. die Vorsitzenden und Vertreter von Partnerorganisationen wie der WHO und der Weltbank. Die Arbeit des Vorstands erfolgt in drei Fachgremien; einem Audit- und Finanzausschuss, einem Ethik- und Governance- sowie einem Strategie-Ausschuss. Eine sog. *Coordinating Group* unterstützt den Vorstand in der Koordination wichtiger Aufgaben und in der Abstimmung zwischen den Mitgliedern des Vorstandes. Mit dem *Technical Review Panel* und der *Technical Evaluation Reference Group* sowie der *Market Dynamics Advisory Group* existieren außerdem drei Beratungsgremien, deren Verantwortung in der unabhängigen Evaluation von Förderanträgen und der Wirkungsmessung liegt.

Eine Gegenüberstellung der Governance-Strukturen (siehe Abb.) der drei Organisationen zeigt, dass, obwohl zeitlich eng aufeinander und aus ähnlichen Anliegen heraus gegründet, sich die Organisationen doch in ihrer Struktur und Arbeitsweise erheblich unterscheiden. GAIN besitzt eine schlanke Struktur, bestehend aus Vorstand und einem beratenden Gremium. Bei GAVI ist diese Struktur um fünf ständige Fachgremien mit Entscheidungsfunktion ausgebaut. Die komplexeste Struktur weist der TGF mit einem zusätzlichen, den Vorstand unterstützenden Gremium auf. Gleichzeitig erfüllen alle drei Governance-Systeme hohe Standards, wie das Center for Philanthropy Studies (CEPS) in einer Prüfung anhand des Swiss Foundation Codes 2015 festgestellt hat.

RÜCKSCHLÜSSE AUF KOMPLEXE NPO-STRUKTUREN

Was können ähnliche komplexe Organisationen, wie z. B. Dachverbände oder internationale Kooperationen, aus der Betrachtung der Global Health Partnerships lernen? Zuerst: Governance muss mit der Erweiterung von Netzwerkstrukturen neu gedacht werden. Konkret bedeutet dies, dass der Vorstand um sich herum ein unterstützendes Netzwerk – geformt aus den verschiedenen Stakeholdern und Einflussnehmern (in der Abb. z. B. aus Internationalen Organisationen oder dem Privatsektor) – aufbauen muss, um divergierende Interessen frühzeitig in die Entscheidungsprozesse einfließen lassen zu können. Das Netzwerk liefert dem Vorstand das nötige technische und praktische Wissen, welches ihn in der Entscheidungsfindung maßgeblich unterstützen kann. Im *Technical Review Panel* des Global Fund sind bspw. Experten zu den drei Kernthemen der Stiftung, HIV/AIDS, Tuberkulose und Malaria sowie Experten zu Gesundheitssystemen und Querschnittsthemen der Entwicklungszusammenarbeit vertreten. Zweitens: Fragen der Stakeholder-Repräsentativität setzen sich in diesen Gremien fort. Der Global Fund kommt diesem Umstand nach, indem nicht nur im Vorstand, sondern auch in den drei Fachausschüssen Vertreter der geldgebenden Länder, der ausführenden Organisationen, der Förderstiftungen, des Privatsektors und der Zivilgesellschaft gleichwertig vertreten sind (in der Abb. steht jeweils eine Linie für eine Person einer bestimmten Stakeholdergruppe und deren Verbindung zu einem Governance Gremium). Ein dritter Lernaspekt bezieht sich auf die Existenz funktionierender Koordinations- und Kommunikationssysteme. Zwischen

den Gremien und von den Gremien zum Vorstand müssen die relevanten Informationen schnell und effizient ausgetauscht werden können. Dazu werden neben technischem und praktischem Wissen Personen mit spezifischen Networking Fähigkeiten benötigt, die für Synergien zwischen den Experten sorgen und den Zugang zu neuen und für die Organisation wertvollen Informationen eröffnen.

Nicht jede NPO bekämpft auf globaler Ebene Hunger und Krankheiten, aber bereits in den föderalistischen Staatsstrukturen in Deutschland oder der Schweiz sind heute neue Lösungskonzepte für eine wirksame Governance gefragt. Networked Governance bietet dazu hilfreiche Anhaltspunkte und Gestaltungsmöglichkeiten.

KURZ & KNAPP

Das Wissen zu Governance-Strukturen in Organisationen mit komplexen Stakeholder-Strukturen, wie z. B. in Verbänden oder global agierenden Stiftungen, befindet sich noch in den Startlöchern. Der Aufbau von Wissen und die Untersuchung von Best-Practice-Beispielen ist erforderlich, um Empfehlungen auszusprechen und Governance-Praktiken weiterzuentwickeln. Die Relevanz liegt auf der Hand. Um Konflikte auf strategischer Ebene zu vermeiden und einen gewissen Machtausgleich zwischen verschiedenen Stakeholder-Interessen zu gewährleisten, ist es notwendig, Governance über den Stiftungsrat hinaus zu denken. Zu Gunsten eines erleichterten Informationsaustausches, der Legitimitätssicherung des eigenen Handelns bei globalen Herausforderungen und einer umfassenden Transparenz empfiehlt sich der sprichwörtliche Blick über den Tellerrand. ■

ZUM THEMA

Sprecher, Thomas / **Egger**, Philipp / **von Schnurbein**, Georg: Swiss Foundation Code 2015, Foundation Governance Bd. 5, 2. Aufl. 2015

Bethmann, Steffen / **von Schnurbein**, Georg / **Studer**, Sibylle: Governance Systems of Grant-making Foundations, in: Voluntary Sector Review, 5 (1)/2014, S. 75-95

im Internet

www.ceps.unibas.ch
www.theglobalfund.org
www.gavi.org
www.gainhealth.org

in Stiftung&Sponsoring

Stahl, Barbara: Mit stakeholderorientierter Führung zum Erfolg, S&S 6/2015, S. 24-26, www.susdigital.de/SuS.06.2015.028

Theresa Gehringer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Center for Philanthropy Studies in Basel. theresa.gehringer@unibas.ch; Dr. Marybel Perez ist Senior Researcher am Center for Philanthropy Studies in Basel. marybel.perez@unibas.ch; Prof. Dr. Georg von Schnurbein ist Professor für Stiftungsmanagement der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und Direktor des Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel. georg.vonschnurbein@unibas.ch, www.ceps.unibas.ch

