

An den
Vorsitzenden des Ausschusses für Stadtentwicklung und Umwelt
über
den Vorsitzenden des Hauptausschusses
über
den Präsidenten des Abgeordnetenhauses
über
Senatskanzlei - G Sen - *hfr 18/9/13*

1221 A

Projektergebnisse „Neuausrichtung Stiftung Naturschutz“

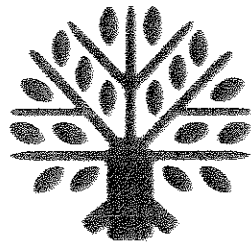
28. Sitzung des Ausschusses für Stadtentwicklung und Umwelt am 28. August 2013

Anlage

Gemäß Hinweis zu Auftrag 64 der o. g. Sitzung übersende ich die Ergebnisse des Projektes „Strategische Neuausrichtung der Stiftung Naturschutz Berlin“.

In Vertretung


.....
Christian Gaebler
Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt



stiftung
naturschutz
berlin

Strategische Neuausrichtung der Stiftung

Projektergebnisse

SNPC GmbH, Berlin, April 2013

Auftraggeber: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt

**Stiftung Naturschutz Berlin – Strategische Neuausrichtung
Projektergebnisse**

Die Studie wurde erstellt durch
SNPC GmbH
Knesebeckstraße 59 – 61
10719 Berlin

Verantwortlicher Partner
Projektleiter
Projektmitarbeiter

Wolfgang Branoner
Uwe Weinreich
Tobias Unger
Sascha Schwarz

Projektleiter
Senatsverwaltung für
Stadtentwicklung und Umwelt

Dr. Michael Gödde

1 Zusammenfassung

Zur Zeit der Gründung im Jahr 1981 füllte die Stiftung Naturschutz Berlin in dem damaligen „West-Teil“ eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe aus, die von keiner anderen Institution im Land Berlin wahrgenommen werden konnte. Heute agiert die Stiftung in einem räumlich gewachsenen und deutlich gewandelten Umfeld. Dabei haben sich nicht nur die Aufgaben gewandelt, sondern auch die Finanzierung stellt eine dauerhafte herausfordernde Aufgabe dar. In dieser Situation hat sich die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt entschieden, eine Untersuchung zur Re-Organisation und Neupositionierung der Stiftung durchzuführen.

Die vorliegende Untersuchung betrachtet die Felder Umfeldanalyse, Aufgabenkritik, Struktur der Stiftung und die Finanzierung.

Bei der Umfeldanalyse zeigte sich, dass die Stiftung in ihren Kern-Serviceleistungen (Projektförderung, Naturschutzpreis, Bildungsforum Natur- und Umweltschutz, Langer Tag der Stadtnatur, Umweltkalender, Beratung von Projekten / Initiativen, Umweltbildung und die Vernetzung der Akteure) auch im deutlich gewachsenen Umfeld der Akteure immer noch ein Alleinstellungsmerkmal besitzt. Auch erweiterte Serviceleistungen (FÖJ/ÖBFD, Florenschutz u.a.) werden akzeptiert, solange sie nicht in Konkurrenz zu anderen Akteuren treten. Als Konkurrenz wird teilweise die Einwerbung von Sponsorenmitteln empfunden.

Insbesondere die Rolle als Ermöglicher und Förderer von Aktivitäten im Bereich Umwelt- und Naturschutz wird geschätzt und stärkt das positive Image der Stiftung. Negativ wirken das bürokratische Verfahren nach Verwaltungsverfahrenrecht, einzelne Aktivitäten, die in Konkurrenz zu Verbänden und Vereinen stehen und die Mittelverwaltung aus den Ausgleichs- und Ersatzausnahmen (A&E) Potsdamer Platz. Herausragende Imageträger sind der Lange Tag der Stadtnatur und der Naturschutzpreis.

In der Aufgabenkritik zeigt sich, dass der überwiegende Teil der Tätigkeit der Stiftung mit dem intendierten Stiftungszweck übereinstimmt. Entwicklungspotenzial wurde besonders bei erweiterten Dienstleistungen festgestellt, die auch zur finanziellen Stabilität der Stiftung beitragen können.

Die Betrachtung der internen Organisation und Durchführung der Aufgaben zeigte eine sinnvolle Binnenorganisation, die allerdings in zwei Punkten defizitär ist. Das ist einerseits die Buchführung, wo keine entsprechende Fachkraft zur Verfügung steht und andererseits das Projektmanagement, das selbst bei komplexen Projekten ohne geeignete Softwareunterstützung auskommen muss und so deutlichen Mehraufwand produziert.

Die Struktur der Stiftung ist insgesamt sinnvoll. Überprüft werden sollte jedoch, ob die Zusammensetzung des Stiftungsrats (derzeit 19 Personen) noch dem Stifterwillen entspricht. Optimierungen sind auch durch Gründung themenspezifischer Beiräte möglich. Langfristig ist die Ausgründung einer GmbH zu prüfen, die einerseits unter Beibehaltung der Gemeinnützigkeit stärker wirtschaftlich tätig werden kann und damit zur Finanzierung beiträgt, und andererseits über die Möglichkeit privatrechtlicher Verträge die Prozesse nicht hoheitlicher Zuwendungen vereinfacht.

Die Finanzierung der Stiftung benötigt seit Jahren Fehlbedarfszuwendungen des Landes. Die eingehende Prüfung der Finanzierung ergab, dass bei dem derzeitigen Stiftungskapital selbst bei erweiterter wirtschaftlicher Tätigkeit und gesteigerten Sponsorengeldern eine Finanzierung aus eigener Kraft nicht möglich sein wird. Da eine Aufstockung des Stiftungskapitals auf deutlich über 20 Mio. Euro nicht zu erwarten ist, sollte alternativ geprüft werden, ob eine Verpflichtung des Landes zur dauerhaften Finanzierung in Kombination mit einer Reduzierung des Stiftungskapitals auf 300 Tsd. Euro und einem Rückfall von 5,9 Mio. Euro an das Land Berlin sinnvoll und machbar ist. Wirtschaftlich wäre das für alle Beteiligten sinnvoll. Gelingt dann noch eine Finanzierung über weitere Quellen, z.B. Lottomittel, wird das Land noch weiter entlastet.

Stiftung Naturschutz Berlin – Strategische Neuausrichtung

Projektergebnisse

Die Entwicklungsoptionen wurden detailliert beschrieben und Handlungsempfehlungen in zeitlich gestufter Form dargestellt.

2 Ausgangssituation und Zielstellung der Untersuchung

Die Stiftung Naturschutz Berlin wurde 1981 durch das Abgeordnetenhaus Berlin als gemeinnützige Stiftung des öffentlichen Rechts per Gesetz gegründet, also zu einer Zeit, als teilungsbedingt der Westteil der Stadt eingegrenzt war. Weder die Wiedervereinigung der Stadt war zu diesem Zeitpunkt absehbar, noch der Wandel der Themen Natur- und Umweltschutz im öffentlichen Bewusstsein und in der Politik. Im Jahr 1981 waren innerstädtische Naturräume knapp. Zahlreiche Kleingartenanlagen waren nicht im Bestand gesichert und Flächen für naturnahe Räume waren durch die Insellage begrenzt. In dieser Situation galt es, innerstädtische Natur- und Freiräume zu fördern, wie z.B. mit der BUGA 1985.

Zur Zeit der Gründung füllte die Stiftung eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe aus, die von keiner anderen Institution übernommen werden konnte. Sie besaß damit ein Alleinstellungsmerkmal und eine Leuchtturmfunktion für die Aktivität des Senates für den Naturschutz.

Heute agiert die Stiftung Naturschutz in einem deutlich gewandelten Umfeld. Berlin ist keine Insel mehr und naturnahe Flächen stehen allen Berlinern direkt vor der Stadtgrenze zur Verfügung. Zudem ist das Thema Naturschutz sowohl in der politischen als auch in der gesellschaftlichen Diskussion in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Bürger wollen mitgestalten und sind kompetenter geworden. Darüber hinaus existieren vielfältige Initiativen, Vereine und Verbände, die Naturschutzanliegen vertreten. Die Leuchtturmfunktion der Stiftung Naturschutz Berlin ist damit nicht mehr in der ursprünglichen Form gegeben.

Eine weitere wichtige Rahmenbedingung liegt in der Haushaltssituation des Landes Berlin, das mit einem Schuldenstand von rund 18.000 Euro je Einwohner weit über dem Durchschnitt der Länder liegt. Die Stiftung kann sich nur zu Teilen aus dem Stiftungskapital von derzeit ca. 6,2 Mio. Euro finanzieren und benötigt daher jährlich eine Fehlbedarfszuwendung in Höhe von aktuell 272.000 Euro. Die Entwicklungen am Kapitalmarkt machten auch vor dem hiesigen Stiftungskapital nicht Halt – die Stiftung gehörte zu den „Madoff-Geschädigten“ – . Das Finanzmanagement der Stiftung geriet besonders in den Blickpunkt.

Somit steht die Stiftung in einem komplett gewandelten Umfeld, sowohl was die Entwicklung der Stadt als auch der Finanzen und des gesellschaftlichen Umfelds betrifft. Ziele, Aufgaben, Prozesse und Organisationsstrukturen müssen an die derzeitigen und künftigen Rahmenbedingungen angepasst werden.

In dieser Situation hat sich die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt entschieden, eine Untersuchung zur Re-Organisation und Neupositionierung der Stiftung durchzuführen. Betrachtet werden sollten in einer Ist-Analyse:

- Umfeldanalyse
 - Aktuelles Umfeld und Position der Stiftung in Berlin
 - Image der Stiftung bei anderen Akteuren des Naturschutzes
- Aufgabenkritik:
 - die Aufgaben der Stiftung
 - die Kernkompetenzen sowie Priorität und Posteriorität der Aufgaben untereinander
- Struktur:
 - die Arbeitsweise der Stiftung unter Berücksichtigung von Stärken und Schwächen
 - die Stiftungsorgane (Vorstand, Stiftungsrat, Geschäftsführung) und Organisation der Belegschaft

Stiftung Naturschutz Berlin – Strategische Neuausrichtung
Projektergebnisse

- Finanzierung
 - Entwicklung der finanziellen Rahmenbedingungen
 - Möglichkeiten zukünftiger Finanzierung

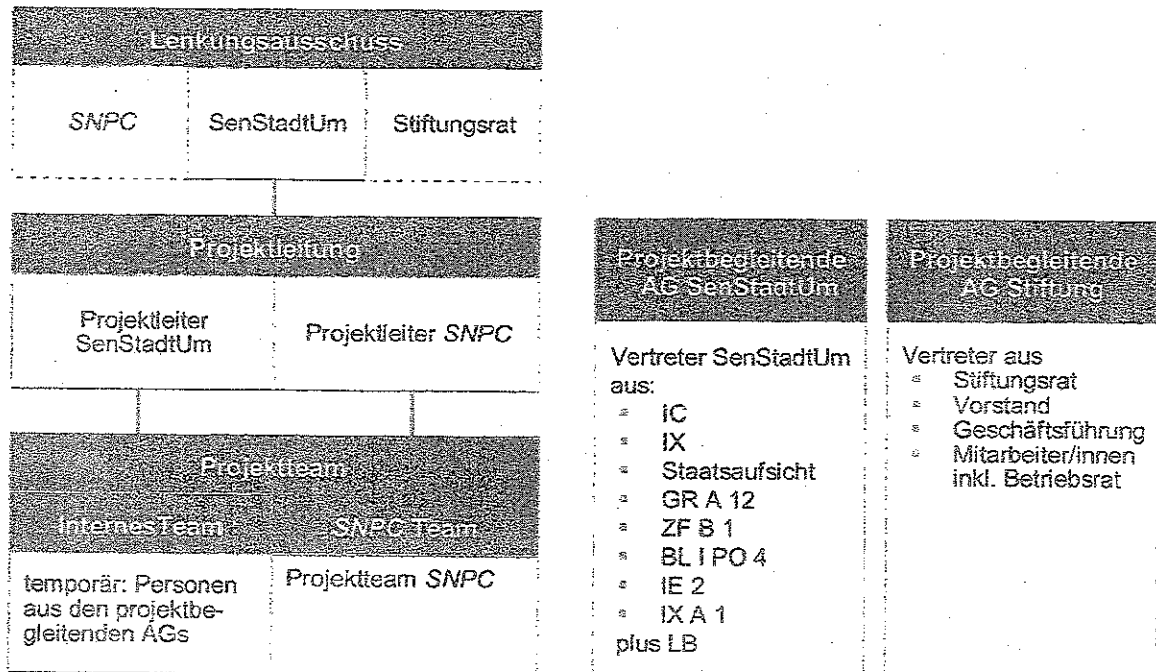
Auf Grundlage der Analyse sollte eine Zielstruktur entwickelt werden, die für die Zukunft eine den veränderten Bedingungen angemessene Fortführung der Arbeit der Stiftung und über Indikatoren eine Steuerung der Entwicklung ermöglicht. Parallel sollte die Strategie und Zeitplanung zur Umsetzung und zur internen und externen Kommunikation der Ergebnisse entstehen.

SNPC wurde als Beratungsunternehmen, das auf Themen der Daseinsvorsorge spezialisiert ist, mit der Durchführung der Untersuchung beauftragt, deren Ergebnisse in diesem Band dokumentiert sind.

3 Projektorganisation und -ablauf

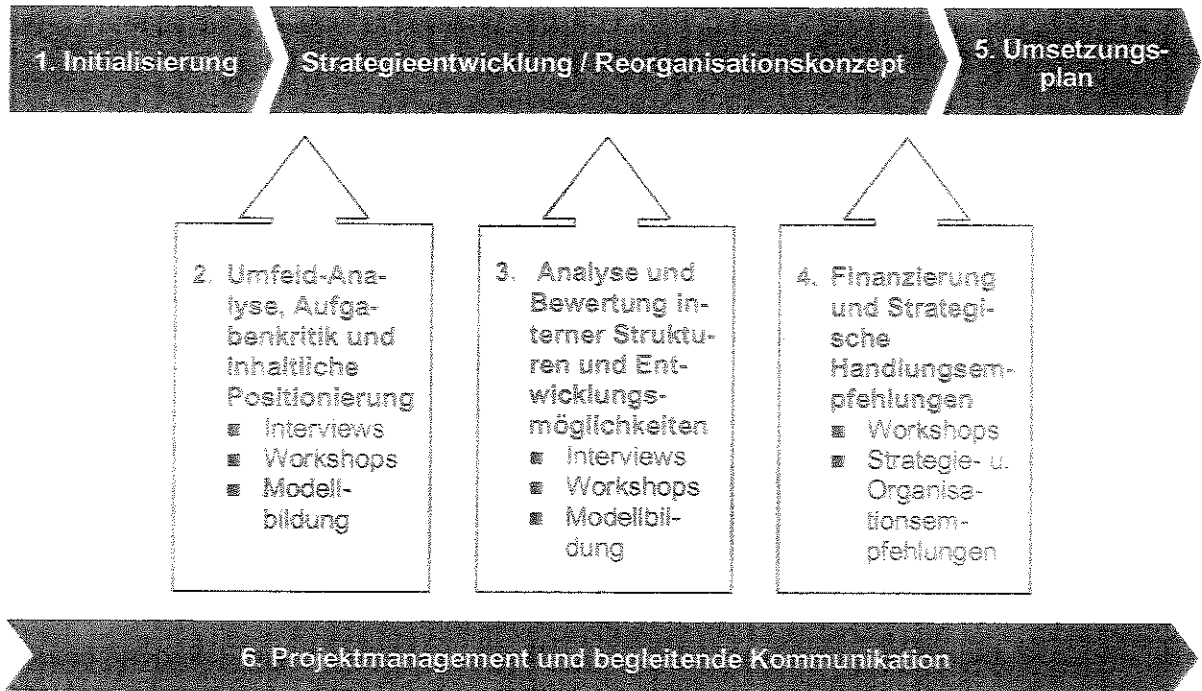
Zur Projektdurchführung wurde eine interdisziplinäre Projektorganisation aufgesetzt, die nicht nur aus Beratern bestand, sondern bewusst Vertreterinnen und Vertreter der Senatsverwaltung und der Stiftung in projektbegleitenden Arbeitsgruppen einband. Der Landesbeauftragte für Naturschutz und Landschaftspflege war ebenfalls involviert. Dadurch gelang es, einzelne Analyseergebnisse sofort zu spiegeln, zu validieren und etwaige Unstimmigkeiten und Fehleinschätzungen rasch zu erkennen und zu korrigieren. Darüber hinaus stellten die projektbegleitenden Arbeitsgruppen auch eine Möglichkeit dar, die Zwischenstände des Projektes zeitnah an die relevanten Anspruchsgruppen zu kommunizieren.

Die Projektorganisation ist in der folgenden Grafik abgebildet:



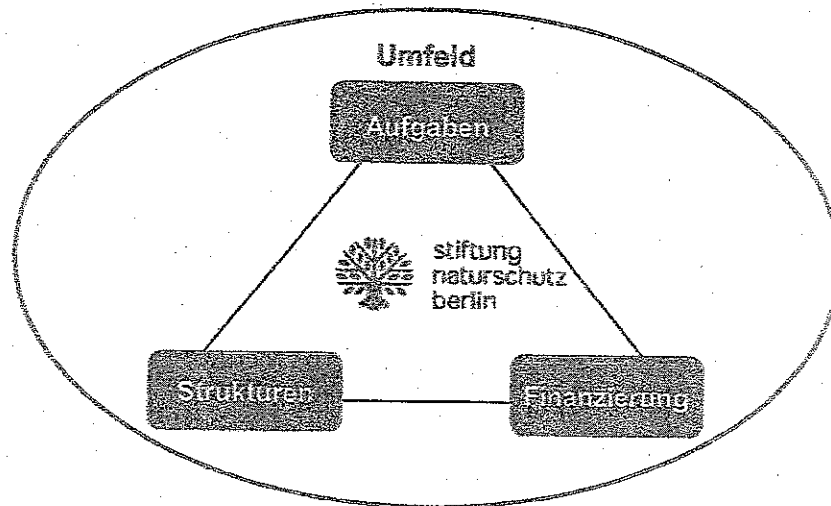
Das Projekt fand statt im Zeitraum Ende Dezember 2012 bis Mitte April 2013. Die Kernprojektzeit lag in den Monaten Januar bis März 2013. Der abschließende Workshop sowie eine finale Sitzung des Lenkungsausschusses erfolgten im April.

Die Arbeit erfolgte in sechs Schritten, die hier schematisch dargestellt sind:



4 Analyse

Die Analyse betrachtet die vier, in einem Wechselverhältnis zueinander stehenden Perspektiven, Umfeld, Aufgaben, Struktur und Finanzierung.



Im Folgenden werden die Ergebnisse der einzelnen Untersuchungsperspektiven und in den Kapiteln 5 und 6 die sich daraus ergebenden Optionen und Handlungsempfehlungen dargestellt.

Ziele der einzelnen Analysefelder und eingesetzte Methoden sind in den jeweiligen Kapiteln näher beschrieben.

4.1 Umfeldanalyse

Die Umfeldanalyse umfasst folgende Teilaspekte:

- Die Rolle der Stiftung im Berliner Landschafts- und Naturschutz, unter Beachtung der Gruppen von Organisationen, die mit ähnlichen oder angrenzenden Aufgaben beschäftigt sind und der Gruppen, die darüber hinaus Einfluss auf die Stiftung haben
- Erfassen des Fremdbildes (Images) der Stiftung bei ausgewählten Gesprächspartnern aus den o.g. Gruppen

Dabei wurden folgende Verfahren eingesetzt:

- Analyse verfügbarer Dokumente, online wie offline
- Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern zentraler Anspruchsgruppen

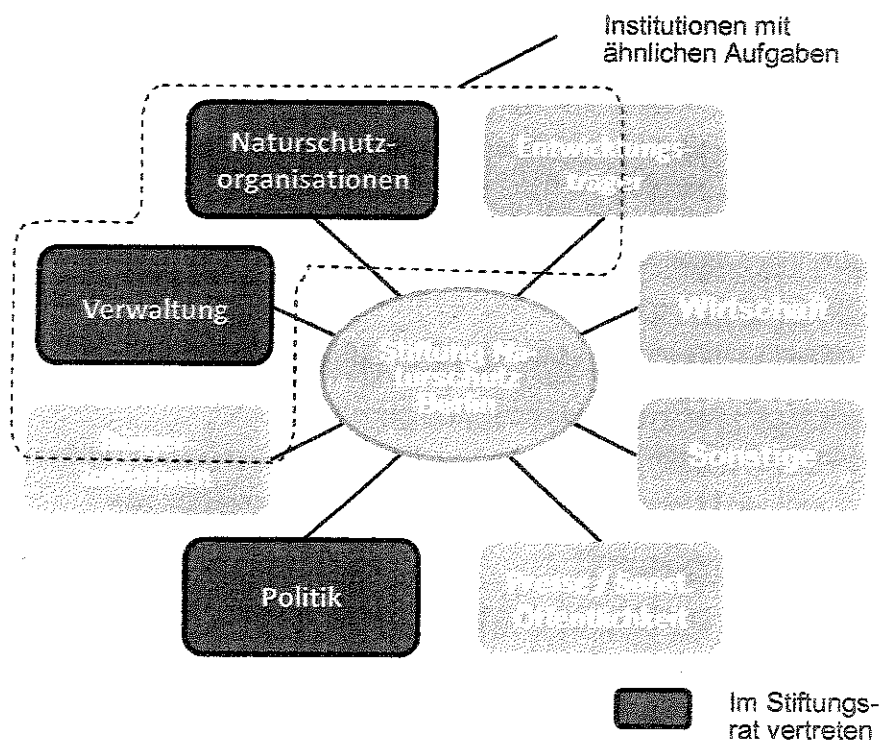
Projektbedingt war die Erhebung und Erfassung des Images nur begrenzt möglich. Eine umfassende Imagebefragung, die auch weitere Teile der Bevölkerung und weitere Anspruchsgruppen einbezieht, kann dadurch zwar nicht ersetzt werden. Sie kann aber erste Hinweise liefern und zur Hypothesenbildung herangezogen werden, wenn eine breite Befragung stattfinden soll.

4.1.1 Die Rolle der Stiftung im Berliner Landschafts- und Naturschutz

Die Stiftung Naturschutz Berlin signalisiert, als Stiftung des Landes, das Engagement und die Verantwortung des Landes für den Natur- und Umweltschutz. In § 1 des Stiftungsgesetzes und § 2 der Satzung ist festgelegt: „Die Stiftung fördert materiell und ideell den Schutz der Natur und die Pflege der Landschaft. Sie soll damit zur Erhaltung der natürlichen Umwelt und der natürlichen Lebensgrundlagen beitragen.“

Das Alleinstellungsmerkmal, die wichtigste Institution im Land Berlin zu sein, die sich um Natur- und Landschaftsschutz kümmert, ist heute nicht mehr in der Form gegeben, wie es zur Zeit der Gründung der Fall war. Grund dafür ist, dass sich vielfältige andere Organisationen mittlerweile ebenfalls der Themen angenommen haben, daher existieren vielfältige Überschneidungen mit den Themenfeldern der Stiftung. Die Grafik auf der nächsten Seite zeigt das Umfeld nach groß gefassten Anspruchsgruppen.

Die Stiftung Naturschutz Berlin ist nicht allein für das Thema Naturschutz aktiv, sondern arbeitet auch als beauftragte Institution der Senatsverwaltung in einem Umfeld heterogener Akteure. Naturschutzorganisationen und Entwicklungsträger nehmen teilweise ähnliche Aufgaben wie die Stiftung Naturschutz Berlin wahr. Gleichzeitig sind viele Berliner Naturschutzorganisationen im Stiftungsrat vertreten. Die Berliner Politik und Verwaltung bestimmt den Handlungsrahmen der Stiftung entscheidend mit. Lokale Agenden (z.B. der Bezirke) in den Bereichen Klima-, Umwelt- und Naturschutz, haben ebenfalls Einfluss auf die Stiftung. Auch Bürgerinitiativen engagieren sich vermehrt im Bereich Klima-, Umwelt- und Naturschutz. Kommerzielle Interessen der Wirtschaft können den Handlungsspielraum der Stiftung beeinflussen und zu Interessenskonflikten führen, aber auch als Sponsoren und ggf. Auftraggeber wirken. Fragen des Umwelt- und Naturschutzes rücken verstärkt in das Blickfeld von Presse und Öffentlichkeit.



Damit ergibt sich auch die Frage, für welche Kunden die Stiftung tätig ist und an welchen Stellen Wettbewerb mit anderen Organisationen entsteht. Die Kunden der Stiftung sind nicht explizit be-

Stiftung Naturschutz Berlin – Strategische Neuausrichtung

Projektergebnisse

schrieben. Daher haben wir aus dem Leistungsspektrum der Stiftung das Kundenportfolio abgeleitet. Dabei ergeben sich folgende Kundengruppen:

- Behörden: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt und Bezirksverwaltungen als Institutionen, die Aufgaben an die Stiftung übertragen
- Teilnehmer des FÖJ (Freiwilliges Ökologisches Jahr) und des ÖBFB (Ökologischer Bundesfreiwilligendienst)
- Öffentlichkeit / Bevölkerung als Nutzer der öffentlichen Angebote der Stiftung, z.B. des langen Tags der Stadtnatur
- Naturschutzorganisationen: Verbände, Naturschutzvereine und Initiativen, die Angebote der Stiftung nutzen, als Zuwendungsempfänger infrage kommen oder bei Projekten kooperieren
- Wirtschaft: z.B. BSR, Alba, Veolia und Investoren für Bauvorhaben, die entweder Aufgaben oder die Mittelverwaltung für A&E-Maßnahmen auf die Stiftung übertragen, oder die die Angebote der Stiftung für eigene Image- und Werbezwecke nutzen
- Forschungseinrichtungen / Universitäten: TU Berlin, Beuth Hochschule, die in Projekten mit der Stiftung kooperieren
- Jägerschaft über die Verwaltung der Jagdabgabe
- Abgeordnetenhaus und Senat, für die die Stiftung eine Möglichkeit darstellt, die Aktivitäten des Landes im Naturschutz zu bündeln, abzuarbeiten und repräsentativ darzustellen

Konkurrenzen ergeben sich im Wesentlichen bei zwei Anspruchsgruppen: der deutlich gewachsenen Zahl von Naturschutzorganisationen und anderen Institutionen des Landes, deren Aufgaben im Landschafts- und Naturschutz liegen, wie etwa der Grün Berlin GmbH.

Um die Konkurrenzsituation abzubilden, wurde in den Interviews mit den Vertreterinnen und Vertretern der Anspruchsgruppen auch deren Wettbewerbsverhältnis zur Stiftung erfragt. Interviews fanden mit folgenden Institutionen statt:

- BUND für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) Landesverband Berlin e.V.
- Grüne Liga Berlin e.V.
- Naturschutzbund Deutschland (NABU) Landesverband Berlin e.V.
- Förderverein Naturschutzstation Malchow e.V.
- Grün Berlin GmbH und
- Umwelt- und Naturschutzamt des Bezirks Marzahn-Hellersdorf

Dabei entstand folgendes Bild:

Kaum Konkurrenz in den Kern-Serviceleistungen der Stiftung

Zu diesen Leistungen zählen aus der Sicht der Befragten: Projektförderung, Naturschutzpreis, Bildungsforum Natur- und Umweltschutz, Langer Tag der Stadtnatur, Umweltkalender, Beratung von Projekten / Initiativen, Umweltbildung und die Vernetzung der Akteure.

Diese Leistungen zeichnen sich dadurch aus, dass die Stiftung als Ermöglicher und Förderer von Aktivitäten im Bereich Natur- und Umweltschutz auftritt. Zwar gaben einige Vertreter von Verbänden an, in Teilen ähnliche Angebote im Programm zu haben, aber eine direkte Konkurrenz wurde

Stiftung Naturschutz Berlin – Strategische Neuausrichtung

Projektergebnisse

nicht gesehen (das betrifft den Langen Tag der Stadtnatur, den Umweltkalender und den Naturschutzpreis). Im Gegenteil wurde der Wert dieser Angebote im Wesentlichen bestätigt und es werden häufig Kooperationen eingegangen.

Begrenzte Konkurrenz in den erweiterten Serviceleistungen der Stiftung

Auch die erweiterten Serviceleistungen, die nur mittelbar zum Stiftungszweck gehören (FÖJ / ÖBFD, Mittelverwaltung der Jagdabgabe und Klimaabgabe, Mittelverwaltung Gleisdreieck und Serviceleistungen als mittelbare Behörde, z.B. Florenschutz) werden nur selten als im Wettbewerb zu anderen Institutionen beschrieben. Für die Verwaltungen, die die Aufgaben auf die Stiftung übertragen, gibt es einen deutlichen Vorteil durch Reduzierung des Verwaltungsaufwandes. Jagd- und Klimaabgabe stehen wegen der Hoheitlichkeit der Aufgaben nicht in einem Konkurrenzverhältnis. Für das Projekt Florenschutz, kam wegen der Freigabe notwendiger Daten, nur eine mittelbare Behörde wie die Stiftung Naturschutz in Betracht.

Anders sieht es jedoch bei der Verwaltung der Mittel für das Gleisdreieck (Sondervermögen Potsdamer Platz) aus. Hier besteht ein gewisser Wettbewerb mit anderen Institutionen, die Mittel aus Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen verwalten können, wie z.B. der Grün Berlin GmbH.

Eine Sonderstellung nimmt die Verwaltung FÖJ/ÖBFD ein. Ihre Ansiedlung bei der Stiftung wird von den meisten Interviewten als positiv bewertet. Theoretisch wäre es jedoch möglich, die Verwaltung an anderer Stelle anzusiedeln.

Konkurrenz beim Einwerben von Mitteln

Eine deutliche Konkurrenz, gerade von Seiten der Naturschutzverbände, wurde geschildert, wenn es um die Einwerbung von Mitteln geht, die über Sponsoring oder Projektförderung gewonnen werden, die über das Kernthema der Stiftung Naturschutz hinausgehen. Zu diesen eher umstrittenen Aktivitäten gehört z.B. das Projekt „Trennstadt“ im Auftrag der Berliner Stadtreinigung BSR, ALBA und Berlin Recycling.

Gerade die großen Verbände finanzieren sich größtenteils über Mitgliederbeiträge und Spenden. Die Stiftung wird als Teil des Landes Berlin wahrgenommen, dessen Aufgabe in den oben beschriebenen Kern-Serviceleistungen liegt. Werden die überschritten und dabei auch noch Geld eingeworben, das dann auf dem begrenzten Berliner Spenden- und Sponsoring-Markt nicht mehr zur Verfügung steht, wird das als ein Vorgehen gesehen, das der eigentlichen Aufgabe der Stiftung, nämlich der Förderung des Naturschutzes, entgegensteht.

Die derzeitige Stellung der Stiftung Naturschutz Berlin im Berliner Umfeld ist damit folgendermaßen charakterisiert:

- Es existieren vielfältige Verbände, Vereine und Initiativen, die wichtige Aufgaben übernehmen oder übernehmen können, die zum Zeitpunkt der Gründung die Stiftung Naturschutz Berlin übernommen hat. Das Alleinstellungsmerkmal bei Gründung ist damit nicht mehr in vollem Umfang gegeben.
- Der Kundenkreis ist – auch durch die Hinzunahme weiterer Aufgaben, wie z.B. Jagdabgabe und FÖJ/ÖBFD – wesentlich breiter geworden, als dieser zum Gründungszeitpunkt war.
- Der Mehrwert der Stiftung liegt insbesondere in Tätigkeiten, wo sie als Ermöglicher und Förderer von Aktivitäten im Bereich Natur- und Umweltschutz auftritt, z.B.:
 - der Projektförderung
 - der Verleihung des Naturschutzpreises

Stiftung Naturschutz Berlin – Strategische Neuausrichtung

Projektergebnisse

- breitenwirksamen Aktionen zur Umweltbildung wie dem Langen Tag der Stadtnatur (inkl. Umweltkalender) und
- der Unterstützung von Verbänden, Vereinen, Initiativen und Verwaltung durch Beratung, Schulung und Vernetzung.
- Erweiterte Serviceleistungen werden gern entgegengenommen und bieten auch eher selten Angriffspunkte für Konkurrenzen.
- Besonders kritisch werden Aktivitäten gesehen, die:
 - im Bereich der Drittmittelakquise liegen, die für Eigenprojekte verwendet werden und damit in Konkurrenz zu Verbänden, Vereinen und Initiativen stehen oder
 - außerhalb des Kernthemas der Stiftung, dem „Naturschutz“ liegen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass zwar die Alleinstellung der Stiftung nicht mehr im ursprünglichen Maße gegeben ist, sie in ihren Kernleistungen aber nach wie vor einen wichtigen und breit anerkannten Beitrag zum Naturschutz in Berlin liefert, der derzeit von keiner anderen Einrichtung erbracht werden kann.

4.1.2 Das Image der Stiftung Naturschutz Berlin

Um die Position und Bedeutung der Stiftung aus der Sicht der Interviewten beurteilen zu können, haben wir in den Interviews gezielt Fragen dazu gestellt, wie die Stiftung an sich und in ihrer Arbeit gesehen wird. Die Ergebnisse stellen dabei subjektive Einschätzungen der Befragten dar, die nicht mit der Qualität der tatsächlich geleisteten Arbeit übereinstimmen müssen. Der Nutzen dieser kurzen Imagebefragung ergibt sich gerade daraus, dass deutlich wird, an welchen Stellen die Stiftung geschätzt wird und wo ggf. eine Differenz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung liegt. Gerade an diesen Stellen ist es notwendig, entweder über die Ausrichtung oder über die Darstellung der Leistungen der Stiftung vertieft nachzudenken.

Die Aussagen aus den teilstrukturierten Interviews wurden von uns nach Themenfeldern gebündelt und zu einer synoptischen Darstellung zusammengefasst. Dabei zeigte sich, dass die bereits unter 4.1.1. dargestellte Systematik der Leistungen sich auch in der Bewertung des Images wiederfindet.

Positiv wahrgenommene Aspekte

Es wurde deutlich, dass die Stärken der Stiftung insbesondere in ihrem Service für Verbände, Vereine und Initiativen gesehen werden. Leider entsteht gerade in den Kern-Serviceleistungen der Eindruck, dass die Stiftung ineffizient und bürokratisch agiert. Wie später in der Aufgabenkritik dargestellt, ist das nicht auf die Arbeit der Stiftung selbst, sondern auf die Anwendung von Verwaltungsverfahren zurückzuführen. Das wird gerade von Antragstellern für Zuwendungen nicht unbedingt wahrgenommen, sodass das Image hier durchaus leidet.

Besser werden die Leistungen der erweiterten Serviceleistungen bewertet, insbesondere für FÖJ/ÖBFD. Da die Prozesse hier schlanker gestaltet werden können, ist das nicht verwunderlich.

Kritisch wahrgenommene Aspekte

Ein Problemfall, der bei einigen Interviewten einen deutlichen Negativeindruck hinterlassen hat, war die Verwaltung von A&E-Mitteln für die Bebauung des Potsdamer Platzes, die der Gestaltung des Parks am Gleisdreieck zur Verfügung gestellt wurden. Durch nicht realisierte Gewinne aus der Kapitalbewirtschaftung, die sowohl von der Senatsverwaltung und der ausführenden Grün

Projektergebnisse

Berlin GmbH als auch der Stiftung selbst zunächst erwartet wurden, ist bei der Senatsverwaltung und der Grün Berlin GmbH Enttäuschung eingetreten und es ist ein Schaden am Image der Stiftung als kompetenter Verwalter von A&E-Mitteln entstanden. Dieser Imageschaden ist wirksam, obwohl die insgesamt durch Anlage der Mittel erwirtschafteten Erträge deutlich über dem liegen, was durch Anlageformen erzielt werden kann, wie sie in der aktuellen Anlagerichtlinie des Landes gefordert werden.

In den Feldern, in denen – wie oben beschrieben – Konkurrenzen auftreten können, wird die Ausrichtung der Stiftung eher kritisch bewertet. Aus Sicht, insbesondere der Verbände, überschreitet sie hier ihre eigentliche Aufgabe.

Insgesamt kritisch bewertet wird neben der bereits erwähnten Bürokratie, dass Projekte oftmals nicht ausreichend finanziert und dadurch gefährdet sind. Dazu wird auch der Naturschutzpreis gezählt, der in diesem Jahr auszufallen droht.

Entwicklungsanforderungen aus Anspruchsgruppensicht

Danach gefragt, wie sich die Interviewten die zukünftige Entwicklung der Stiftung wünschen, werden die Cluster ebenfalls differenziert bewertet. In den Kern-Servicebereichen werden insbesondere der Ausbau der Serviceleistungen für Verbände, Vereine und Initiativen gewünscht sowie eine sichere Finanzierung. Außerdem soll die Stiftung die Abgrenzung zu Tätigkeiten der Verbände und Vereine beachten.

Die erweiterten Serviceleistungen werden positiv bewertet und sollten daher aus Sicht der Befragten erhalten bleiben. Wünschenswert ist dabei, dass die Projekte in sich so abgeschlossen sind, dass sie potenziell ausgliederbar sind.

Bei den umstrittenen Aktivitäten gibt es deutliche Stimmen, die sich einen Abbau dieser Aktivitäten wünschen, insbesondere da, wo ein Wettbewerb um Mittel stattfindet. Sofern Projekte beibehalten werden, sollen sie ausfinanziert und abtrennbar bleiben.

Die Synopse der Cluster:

	Kern-Serviceleistungen	Erweiterte Serviceleistungen	Umstrittene Aktivitäten
Projekte	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Projektförderung ▫ Naturschutzpreis ▫ Bildungsforum Natur- und Umweltschutz ▫ Langer Tag der Stadtnatur ▫ Umweltkalender ▫ Beratung von Projekten / Initiativen ▫ Umweltbildung ▫ Vernetzung der Akteure 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ FÖJ / ÖBFD ▫ Mittelverwaltung (Jagdabgabe, Klimaabgabe) ▫ Mittelverwaltung Gleisdreieck ▫ Serviceleistungen als mittelbare Behörde (z.B. Florenschutz) 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Trennstadt
Charakter	Die Stiftung als Ermöglicher und Förderer von Aktivitäten im Bereich Natur- und Umweltschutz	Verwaltungsaufwand wird minimiert	Kernthema Naturschutz wird überschritten und Mittelverwendung in Konkurrenz zu anderen
Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> ▫ sinnvoll ▫ teilweise ineffizient ▫ bürokratisch ▫ teilweise nicht serviceorientiert ▫ finanziell nicht auf sicherem Grund ▫ Naturschutzpreis: Gefahr, auszufallen und ausbaufähig 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ professionell ▫ effizient ▫ die positive Wertung wird von einigen Interviewten explizit nicht für die Mittelverwaltung Gleisdreieck vergeben 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Konkurrenz zu anderen Akteuren ▫ Defokussierung der Arbeit
Wünsche	<ul style="list-style-type: none"> ▫ sichere Finanzierung ▫ Reduktion des Verwaltungsaufwandes intern und für Projektpartner ▫ Respektieren der Abgrenzung zu Tätigkeiten der Verbände / Initiativen ▫ Ausweiten von Beratungs- und Fortbildungsangeboten 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ weiterbetreiben ▫ Ausgliederbar halten, ggf. sogar ausgliedern 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Abbau ▫ bzw. nur weiterführen, wenn vollständig ausfinanziert und abtrennbar

Das Image der Stiftung wird am deutlichsten unterstützt durch:

- Langer Tag der Stadtnatur und Umweltkalender
- Naturschutzpreis
- Projektförderung
- Bildungsforum Natur- und Umweltschutz

Erfreulich ist, dass der Lange Tag der Stadtnatur und der daraus entstandene Umweltkalender zu wesentlichen Teilen positiv zum Image der Stiftung beitragen, obwohl beide Aktivitäten sowohl in gewissem Wettbewerb zu Aktivitäten anderer Akteure stehen als auch zu den nicht unmittelbar durch das Stiftungsgesetz auferlegten, sondern in der Historie entstandenen Aktivitäten zählen.

Das spricht dafür, dass diese beiden Aktivitäten in der Außenwahrnehmung den Sinn der Stiftung in wesentlichen Aspekten repräsentieren. Gerade der in der Öffentlichkeit präsente Lange Tag der Stadtnatur gehört damit, neben dem Naturschutzpreis, zu den Leuchttürmen und imagefestigenden Veranstaltungen der Stiftung. Damit gelingt es, dem Land in besonderem Maße deutlich zu machen, dass es sich für den Naturschutz engagiert und den ehrenamtlich Tätigen in Vereinen und Initiativen Anerkennung zollt. Projektförderung und das Bildungsforum Natur- und Umweltschutz stellen konstante Imageträger dar, denen allerdings die Wirkung in die breite Öffentlichkeit hinein fehlt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Arbeit der Stiftung weitgehend als sinnvoll angesehen wird. Insbesondere die Rolle als Ermöglicher und Förderer von Aktivitäten im Bereich Umwelt- und Naturschutz wird geschätzt und stärkt das positive Image der Stiftung. Negativ wirken das bürokratische Verfahren nach dem Verwaltungsverfahrenrecht, einzelne Aktivitäten, die in Konkurrenz zu Verbänden und Vereinen stehen und die A&E-Mittelverwaltung Potsdamer Platz. Herausragende Imageträger sind der Lange Tag der Stadtnatur und der Naturschutzpreis.

4.2 Aufgabenkritik

Die Aufgabenkritik wurde nicht isoliert durchgeführt. Sie betrachtet vielmehr einerseits das Aufgabenspektrum und andererseits die Art, wie die Aufgaben von der Stiftung gelöst werden, unter der Perspektive der Anforderungen, die aktuell aufgrund des Stifterwillens (repräsentiert durch das Stiftungsgesetz) und der Anforderungen aus den Anspruchsgruppen, wie sie sich in der Umfeldanalyse darstellen.

Ziele dabei waren:

- Identifikation von Kernkompetenzen und Kernaufgaben
- Bewertung und Priorisierung der Aufgaben
- Definition von Anforderungen an die Aufgabengestaltung

Methodisch wurden diese Aufgaben angegangen durch:

- Interviews und Workshops mit zentralen Mitarbeitern der Stiftung
- Dokumentenanalyse

Durch die Begrenzung des Projektes waren dedizierte Prozessanalysen und Arbeitserfassungen nicht möglich. Geschilderte Arbeitsweisen mussten daher mit Erfahrungswerten verglichen und so auf Plausibilität geprüft werden. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass bei diesem Verfahren einzelne Effizienz- und Effektivitätspotenziale nicht erkannt wurden, die prinzipiell aber vorhanden wären. Ausführliche Prozessanalysen und Arbeitserfassungen sind sehr aufwändig und stehen daher aus unserer Sicht in keinem Verhältnis zu den Kosten, die sie verursachen würden. Stattdessen kann überlegt werden, ob mit deutlich geringerem Aufwand und fast vergleichbarem Effekt ein interner Prozess der Effizienzsteigerung, unter Einbeziehung der Kompetenzen der Mitarbeiter, eingeleitet wird.

4.2.1 Kernkompetenzen, Kernaufgaben und weitere Dienstleistungen

Kernkompetenzen und Kernaufgaben fallen im besten Falle zusammen. In Kapitel 4.1 Umfeldanalyse konnten wir bereits darstellen, welche Aufgaben und welche Kompetenzen aus Sicht der Anspruchsgruppen zum Kern der Stiftung gehören.

Stiftung Naturschutz Berlin – Strategische Neuausrichtung

Projektergebnisse

Eine weitere Quelle für die Aufgabendefinition ist das Stiftungsgesetz. Dort wird in § 2 der Stiftungszweck definiert:

(1) Die Stiftung fördert materiell und ideell den Schutz der Natur und die Pflege der Landschaft. Sie soll damit zur Erhaltung der natürlichen Umwelt und der natürlichen Lebensgrundlagen beitragen. Die Stiftung hat insbesondere die Aufgabe:

- 1. Maßnahmen zum Schutz, zur Pflege und Entwicklung von Natur und Landschaft zu fördern,*
- 2. die Verbreitung des Naturschutzgedankens und Maßnahmen zur Aufklärung, Ausbildung und Fortbildung zu fördern und zu unterstützen,*
- 3. am Grundstücksverkehr zum Zwecke des Naturschutzes und der Landschaftspflege teilzunehmen,*
- 4. die Forschung und modellhafte Untersuchungen auf dem Gebiet des Naturschutzes und der Landschaftspflege anzuregen und zu fördern sowie das für Naturschutz und Landschaftspflege zuständige Mitglied des Senats bei der Planung und Verwendung der verfügbaren Haushaltsmittel zu beraten,*
- 5. richtungweisende Leistungen auf dem Gebiet der Erhaltung der natürlichen Umwelt auszuzeichnen.*

(2) Die Stiftung hat auch die Aufgabe, das Jagdwesen nach Maßgabe des § 21 Abs. 1 des Landesjagdgesetzes Berlin zu fördern.

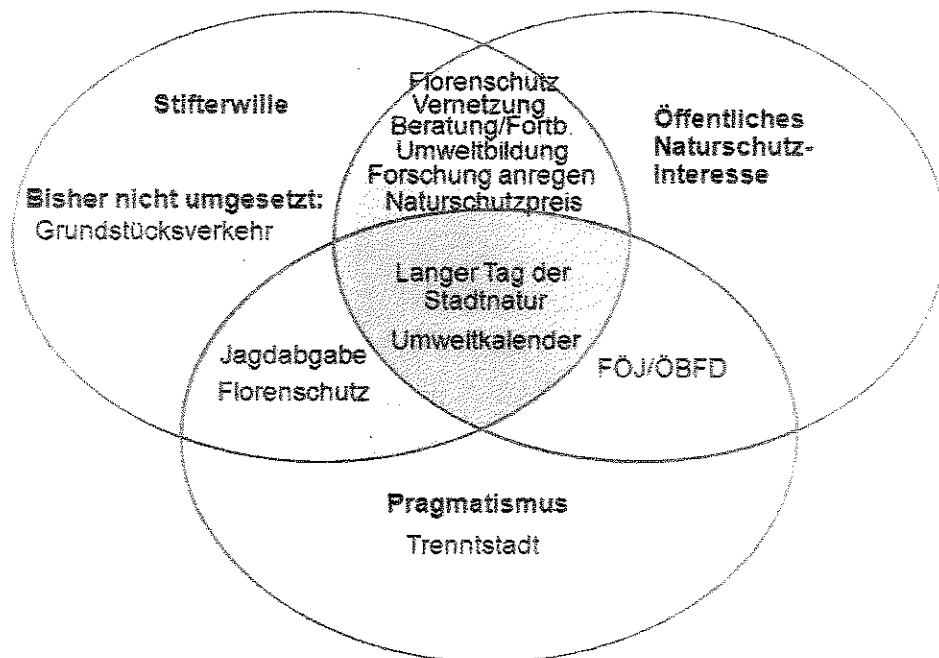
(3) Sie verfolgt dabei ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnittes "Steuerbegünstigte Zwecke" der Abgabenordnung.

insbesondere Absatz 1 Punkt 1, 2 und 5 erlauben breite Interpretation und ermöglichen vielfältige Aktivitäten. Zur vertieften Untersuchung haben wir daher die konkreten Leistungen der Stiftung herangezogen. Genauer betrachtet wurden dabei:

- Langer Tag der Stadtnatur
- Umweltkalender
- Freiwilliges Ökologisches Jahr (FÖJ)
- Florenschutz
- Naturschutzpreis
- Trennstadt
- Bildungsforum Natur- und Umweltschutz

In einem weiteren Analyseschritt haben wir die Definitionen des Stiftungsgesetzes (Stifterwille) mit der Bewertung durch die Interviewpartner (stellvertretend für das öffentliche Naturschutzinteresse) abgeglichen. Zur Darstellung haben wir eine dritte Kategorie (Pragmatismus) hinzugefügt. In diese Kategorie wurden Aufgaben eingeordnet, die den ersten beiden Kategorien zwar nicht unbedingt entsprechen, ihnen aber auch nicht entgegenstehen, und einen pragmatischen Effekt für die Arbeit der Stiftung erzeugen. Das kann eine zusätzliche Finanzierungsgrundlage sein oder eine wichtige Außenwirkung.

Aufgrund dieser Systematisierung ergibt sich die folgende Darstellung:



Die Kernaufgaben liegen in den Schnittmengen zwischen Stifterwillen und öffentlichem Naturschutzinteresse. Erfreulich ist, dass die weitaus meisten betrachteten Aktivitäten in genau diesem Bereich liegen, also Stifterwille, öffentliches Naturschutzinteresse und Aktivität der Stiftung deckungsgleich sind.

Bisher nicht erbracht werden Leistungen der Teilnahme am Grundstücksverkehr, wie im Stiftungsgesetz definiert. Aussagen von Anspruchsgruppen haben wir zu diesem Thema daher auch nicht erheben können. Eventuell liegt hier ein Entwicklungspotenzial der Stiftung.

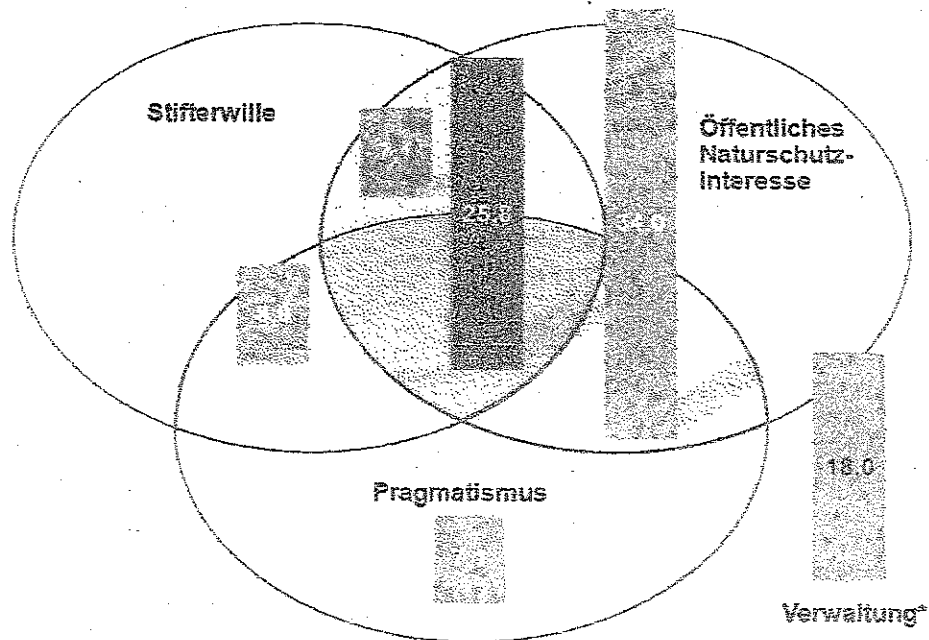
Die Jagdabgabe wurde zusätzlich im Stiftungsgesetz verankert und liefert eine zusätzliche Quelle zur Finanzierung der eigenen Tätigkeit und um Mittel in Sinne der Stiftung zu verwenden (Ausschüttung zur Förderung des Jagdwesens).

Wie bereits dargestellt, ist Trenntstadt ein strittiges Projekt, das unter pragmatischen Gesichtspunkten sinnvoll für die Stiftung ist und auch thematisch Anschlusspunkte bietet. Strenggenommen ist es jedoch eher ein Umweltschutz- und kein Naturschutzprojekt, womit es nicht dem Stifterwillen im engeren Sinne unterliegt und –wie dargestellt– zumindest ein paar Anspruchsgruppen ebenfalls Interesse zeigen, das Projekt durchzuführen. Dieser Punkt wurde auch in der projektbegleitenden Arbeitsgruppe der Senatsverwaltung diskutiert und es wurde bekräftigt, dass die Stiftung weiterhin schwerpunktmäßig im Naturschutz tätig sein soll und Umweltschutzprojekte nur dann übernehmen sollte, wenn sie eng an den Naturschutz angrenzen. Das Projekt Trenntstadt entspricht dieser Definition.

Eine besondere Stellung nimmt das FÖJ/ÖBFD ein. Von den Interviewpartnern wurde das Projekt fast durchgängig als sinnvoll und professionell durchgeführt bewertet, sodass davon ausgegangen werden kann, dass es im öffentlichen Naturschutzinteresse ist. Es trägt außerdem signifikant zur Finanzierung und zum Image der Stiftung bei. Trotzdem ist es nicht fest im Stiftungsgesetz verankert. Eine entsprechende Änderung des Stiftungsgesetzes kann – wie auch schon bei der Jagdabgabe – Klarheit und Rechtssicherheit bringen.

Betrachtet man die Aufgaben danach, wie viel Arbeitsaufwand geleistet wird, ergibt sich folgende prozentuale Aufteilung. Dabei muss beachtet werden, dass in den 18 % Verwaltungsaufwand

vielfältige Tätigkeiten enthalten sind, die auch den Projekten zugutekommen: Allgemeine und Finanzverwaltung, Vermögensverwaltung, EDV, Presse, Öffentlichkeitsarbeit, Website, Förderer- und Spendenmanagement, Haustechnik, Organisation, Beschaffung, Gremienarbeit, Personal, Recht, Empfang, Sekretariat.



Anhand dieser Darstellung wird noch einmal deutlich, welche herausragende Stellung FÖJ/BFD für die Stiftung besitzen und warum es sinnvoll ist, diese Leistungen auch in den Stifterwillen, das heißt, in das Stiftungsgesetz zu integrieren.

Die Bewertung der Kernkompetenzen ergibt sich aus den Bewertungen der Interviewten und den Ergebnissen der Workshops zu den einzelnen Projekten. Dabei zeigte sich, dass die Stiftung besonders starke Kompetenzen in folgenden Bereichen besitzt:

- Verfahrenskompetenz: Vergabe von Mitteln zur Förderung des Naturschutzes (auch wenn hier aufgrund des Verwaltungsverfahrensrechts bürokratische Hindernisse existieren) und im Rahmen FÖJ/ÖBFD
- Bildungskompetenz: Bildung im Sinne des Naturschutzes, sowohl für die Öffentlichkeit als auch für Akteure selbst
- Beratungskompetenz: Beratung von Verbänden, Vereinen und Initiativen sowie Trägern und Teilnehmern des FÖJ/ÖBFD
- Event-Kompetenz: Durchführung von Veranstaltungen, z.B. Langer Tag der Stadtnatur
- Projekt-Management-Kompetenz: Organisation und Durchführung von Projekten

Darüber hinaus verfügt die Stiftung über Fachkompetenz in einzelnen Projekten, die allerdings spezifisch für die jeweiligen Projekte sind und daher nicht als übergreifende Kompetenz der Stiftung dargestellt werden können.

Deutlich wird der Trend, dass die Stiftung sich vom Verwalter von Mitteln zum Träger von Aufgaben entwickelt. 24 % der für Projekte ausgegebenen Mittel fließen bereits in Eigenprojekte und

nicht an Dritte. Diese Entwicklung ist sinnvoll und wird von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt unterstützt, wenn folgende Bedingungen gegeben sind:

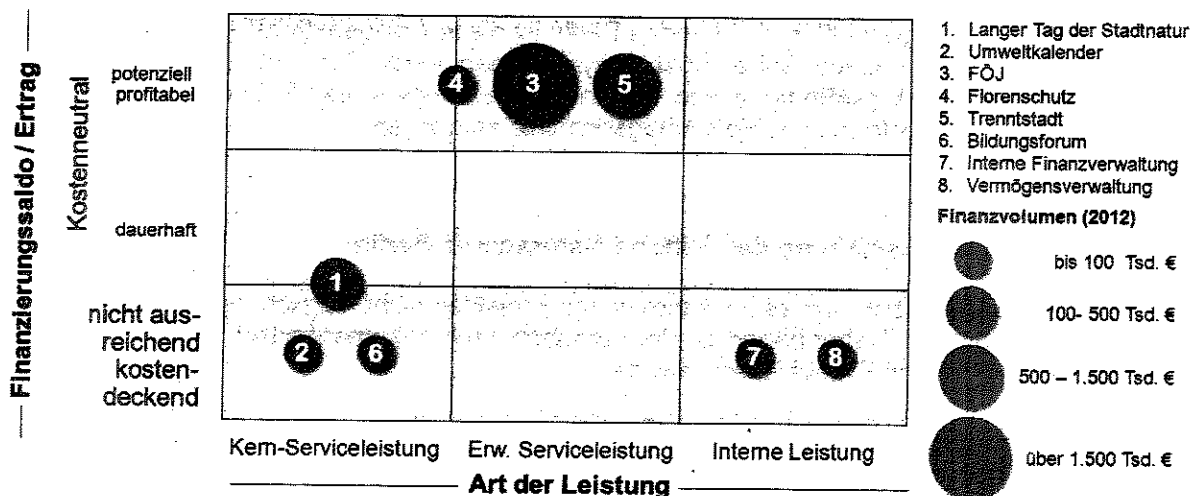
- Das Land zahlt nur eine Anschubfinanzierung über einen festgelegten Zeitraum.
- Danach sollte entweder ein anderer Träger für das Projekt gefunden werden oder das Projekt muss in der Lage sein, sich selbst zu tragen.

Mit dieser Definition wird die Stiftung auch bei der Durchführung von Eigenprojekten ihrer Rolle als Ermöglicher und Förderer von Aktivitäten im Sinne des Naturschutzes gerecht.

4.2.2 Bewertung und Priorisierung der Aufgaben

Zur Bewertung und Priorisierung der Aufgaben müssen neben den inhaltlichen Aspekten auch die finanziellen Daten berücksichtigt werden. Sowohl aus der Sicht des Landes Berlin als auch aus Sicht der Anspruchsgruppen besteht ein Interesse daran, dass die Projekte der Stiftung ausfinanziert sind, also dass keine Finanzlücke entsteht, die eine Nachfinanzierung erfordert.

Zusätzlich zu den inhaltlich bewerteten Aufgaben, wurden hier auch die interne Finanzverwaltung und die Vermögensverwaltung betrachtet. Die Leistungen wurden nach Kernleistungen, Serviceleistungen und internen Leistungen differenziert und nach ihrem Potenzial bewertet, inwieweit sie künftig defizitär, dauerhaft kostenneutral oder potenziell profitabel sein können. Bei der Bewertung der einzelnen Projekte ergab sich folgendes Bild:



Die Größe der Punkte stellt das Finanzvolumen der Projekte dar. Kernerkenntnis dieser Klassifizierung ist, dass es der Stiftung künftig gelingen kann, kostendeckende oder sogar potenziell profitable Projekte durchzuführen, die aber überwiegend im Bereich der erweiterten Serviceleistungen liegen werden. Die Kernleistungen der Stiftung werden tendenziell defizitär bleiben und eine Finanzierung über das Land verlangen. Der größte Posten ist dabei der Lange Tag der Stadtnatur, der durch Sponsoring zumindest teilweise durch Dritte finanziert wird. Dennoch wird er auf absehbare Zeit zuschussbedürftig bleiben.

Betrachtet man unter diesen Gesichtspunkten die Projekte der Stiftung, so lässt sich zwar keine präzise Priorisierung ableiten, aber es wird deutlich, welche Aufgaben fortbestehen, welche ausgebaut werden sollten und auf welche verzichtet werden kann.

Aufgaben, die fortbestehen sollten

Die sinnstiftenden Kerndienstleistungen, wie Langer Tag der Stadtnatur, Umweltkalender, Bildungsforum u.a. sollten auch dann beibehalten werden, wenn sie weiterhin defizitär sind. Durch diese Leistungen besitzt das Land die Möglichkeit, sein Engagement für den Naturschutz sinnvoll umzusetzen und nach außen zu zeigen. Desweiteren sollten die bereits bestehenden Serviceleistungen, insbesondere FÖJ/ÖBFD erhalten bleiben und FÖJ/ÖBFD im Stiftungsgesetz verankert werden.

Aufgaben, die ausgebaut werden sollten

Gerade die erweiterten Serviceleistungen wie z.B. FÖJ/ÖBFD und Trennstadt bieten das größte Potenzial für eine zukünftig auch finanziell stabile Entwicklung der Stiftung. Erfreulicherweise wird der größte Teil dieser Aktivitäten auch von den Anspruchsgruppen positiv bewertet. Daher sollte die Stiftung Ausschau halten nach weiteren Möglichkeiten, solche Dienstleistungen zu erbringen. Parallel kann von Seiten des Landes darauf geachtet werden, dass Leistungen, die aus den Senatsverwaltungen gegebenenfalls outgessourct werden und in das Spektrum der Stiftung passen, dort angesiedelt werden.

Aufgaben, auf die verzichtet werden sollte

Natürlich ist es nicht möglich, auf interne Leistungen, die der Aufrechterhaltung des Betriebs dienen, zu verzichten, mit einer Ausnahme: der Verwaltung des Stiftungsvermögens. Da bisher eine gemanagte Anlageform geführt wurde führte das zu Depot-, Management- und Jahresabschlusskosten, die deutlich höher ausfallen als bei nicht gemanagten Anlageformen.

Aufgrund der Anlagerichtlinie des Landes Berlin ist diese Anlageaktivität nicht mehr vorgesehen und die Stiftung hat bereits Änderungen vorgenommen, indem der Vertrag mit dem externen Vermögensmanager gekündigt wurde. Zukünftig ist es sinnvoll, das Stiftungsvermögen in nicht gemanagten Anlageformen gemäß Anlagerichtlinie anzulegen.

4.2.3 Aufgabengestaltung der Stiftung Naturschutz Berlin

Wie bereits dargestellt, war es im Rahmen des Projektes nicht möglich, detaillierte Prozessanalysen durchzuführen. Daher haben wir die Aufgaben nach dokumentiertem Arbeitseinsatz, Interview- und Workshop-Ergebnissen bewertet.

Aufgrund dessen lassen sich folgende Feststellungen treffen:

- Keine der analysierten Aufgaben verursacht deutlich mehr Aufwand als uns zugängliche, vergleichbare Projekte. Das gilt grundsätzlich auch für den Langer Tag der Stadtnatur in der bestehenden Form, auch wenn hier Änderungen in der Durchführung sinnvoll sind und bereits von der Stiftung eingeleitet wurden.
- Die Organisation der Aufgaben erfolgt in vielen Teilen mit unzureichenden Mitteln. So wird zum Beispiel die Organisation so komplexer Projekte wie dem Langer Tag der Stadtnatur und des FÖJ/ÖBFD mit einfachen Office-Tools erledigt. Eine professionelle Projektmanagementsoftware fehlt, ist aber dringend anzuraten.
- Gerade der finanzielle Aspekt der Stiftungsarbeit ist unzureichend abgedeckt. Für die Buchführung fehlt eine Fachkraft, die konstant, zuverlässig und zeitnah die Vorgänge erfasst und für Vorstand und Geschäftsführung verfügbar macht. Bei der derzeitigen Organisation ist das weder von der Geschäftsführung noch von anderen Mitarbeitern zu leisten, sodass die Einrichtung einer halben Stelle dafür sinnvoll und zielführend ist.

Projektergebnisse

- Die Bindung an das Verwaltungsverfahrenrecht führt zu erhöhtem Arbeitsaufwand. Da nicht nur Zuwendungsbescheide, -ablehnungen und Widerspruchsverfahren nach Verwaltungsverfahrenrecht abgewickelt werden müssen, sondern bereits die Beratung im Vorfeld rechtssicher erfolgen muss, ist der Aufwand im Verhältnis zu den gewährten Zuwendungen oftmals zu hoch. Eine Lösung vom Zuwendungs- und Verwaltungsverfahrenrecht ist aber in der derzeitigen Rechtsform nicht möglich.

Beispiel: Langer Tag der Stadtnatur

Das Projekt Langer Tag der Stadtnatur ist das umfangreichste, selbst entwickelte Projekt der Stiftung. Es hat eine herausragende Bedeutung für die Stiftung erlangt. Einerseits trägt es wesentlich zum Image der Stiftung bei und unterstützt andererseits die Ziele der Stiftung in vielfältiger Weise:

- Ca. 200 Einzelakteure mit über 500 Einzelveranstaltungen werden an über 170 Orten innerhalb Berlins zu einem 26-stündigen Event koordiniert
- Werbekampagnen, Werbemittel und Programmheft wirken in die Öffentlichkeit hinein
- Beratung und Fortbildung der Akteure geben wichtige Impulse für die Weiterentwicklung der Umweltbildungsarbeit in Berlin
- Ein breites Publikum wird angesprochen und für den innerstädtischen Naturschutz sensibilisiert
- Das Publikum besucht vorhandene Angebote von Umweltbildungsinstitutionen auch im Rest des Jahres häufiger
- Akteure gewinnen ehrenamtliche Helfer

Mittlerweile besitzt der Lange Tag der Stadtnatur Signalwirkung über Berlin hinaus. Das Berliner Team berät und unterstützt ähnliche Initiativen in anderen Städten.

Der Aufwand für die Durchführung des Langen Tages der Stadtnatur ist erheblich. Insgesamt werden ca. 300.000 Euro an Mitteln für die Organisation und Durchführung aufgewendet und 4 Vollzeitäquivalente (VZÄ) werden gebunden, darüber hinaus ca. 0,6 VZÄ über ÖBFD sowie zeitweise bis zu 15 Ehrenamtliche. Der Vorlauf für eine Veranstaltung beträgt ca. 9 Monate, die Nachbereitung mindestens einen Monat. Dieser fast ganzjährige Aufwand erscheint für eine ein-tägige Veranstaltung zunächst hoch, erschließt sich jedoch plausibel, wenn die Komplexität und die dafür geleisteten Arbeiten betrachtet werden, zu denen u.a. gehören:

- Übergreifendes Projektmanagement der Gesamtveranstaltung inkl. Finanzplanung und-controlling
- Einwerben von Sponsorenmitteln
- Betreuung von Sponsoren, Politikern und VIPs
- Gewinnung und Betreuung von Werbekunden
- Detaillierte Abstimmung und Planung von über 500 Einzelveranstaltungen mit Akteuren
- Organisation von Sonderveranstaltungen
- Referentengewinnung und -betreuung
- Betreuung der IT
- Erstellen und Betreuung des Internet-Auftritts
- Redaktionelle und Pressearbeit
- Gestaltung und Redaktion des Programmhefts

Stiftung Naturschutz Berlin – Strategische Neuausrichtung

Projektergebnisse

- Werbeplanung
- Gestaltung von Werbemitteln
- Management der Werbung
- Management und Abrechnung des Ticketverkaufs
- Betreuung der fünfwöchigen Info- und Anmeldehotline
- Qualitätsmanagement und Veranstaltungsevaluation

Bei dieser nicht abschließenden Liste fällt auf, dass die Stiftung sehr viele Aufgaben in Eigenleistung erbringt und wenig auf Dienstleister zurückgreift. Bei genauerer Prüfung der Aufgaben stellte sich heraus, dass diese Entscheidung in den meisten Fällen sinnvoll ist, da die Stiftung hier Kompetenzen entwickelt hat, die eine preisgünstigere Erledigung der Aufgaben ermöglichen, als der Einkauf am Markt. Dazu zählt zum Beispiel die Betreuung der IT-Infrastruktur mit Webauftritt. Auch dadurch wird es möglich, dass die Gesamtveranstaltung insgesamt kostengünstiger wird als z.B. die Lange Nacht der Museen.

Desweiteren wird deutlich, dass die Stiftung für viele Akteure eine sehr umfassende Beratung, Betreuung und Abstimmung bietet, und zwar ohne Vergütung. Das kommt einerseits der Qualität der Veranstaltung zugute und signalisiert andererseits den Akteuren Wertschätzung von Seiten des Landes für ihr Engagement in Sachen Naturschutz. Die Anregung, die Teilnahme am Langer Tag der Stadtnatur zu bepreisen, wurde – selbst wenn es nur ein geringer Beitrag von 50 Euro wäre – von den Teilnehmern der projektbegleitenden Arbeitsgruppe der Stiftung vehement abgelehnt. Es wurde vermutet, dass die Akteurszahlen vehement einbrechen. Diese Überzeugung wurde insbesondere auch von den Verbandsvertretern in der Arbeitsgruppe geteilt.

Aufgrund des mittlerweile überzeugenden Konzeptes und des hohen Markenwerts der Veranstaltung gehen wir davon aus, dass eine moderate Bepreisung nicht zu unvermeidbaren Verlusten der Akteure führt, wenn sie kommunikatorisch richtig vorbereitet wird. Trotzdem wird das nur einen Bruchteil der Kosten einspielen.

Optimierungsmöglichkeiten sollten daher auch in folgenden Ansätzen gesucht werden:

- Modularisierung und Skalierbarkeit des Konzeptes: Leistungen werden stärker in einzelne abgeschlossene Aufgaben unterteilt, sodass bei knappem Budget der Tag im Aufwand reduziert werden kann, ohne die Veranstaltung komplett zu gefährden
- Vom Full-Service-Angebot für Akteure zu Teilservice: Grundleistungen (z.B. Eintrag in den Veranstaltungskalender) bekommt jeder Akteur weiterhin kostenlos, weiterführende Services (z.B. Unterstützung bei der Gestaltung) werden kostenpflichtig angeboten. So kann zumindest eine sinnvolle Teilbepreisung der Akteure stattfinden
- Nutzung von Effizienzpotenzialen (z.B. Online-Ticket-Verkauf; bereits von der Stiftung eingeleitet)
- Reduzierung des Leistungspakets dort, wo die Qualität des Tages nicht gefährdet wird (Reduktion des Programmheftumfangs; bereits von der Stiftung eingeleitet)
- Erschließen zusätzlicher Finanzierungsquellen, z.B. durch Steigerung der Werbeeinnahmen (bereits von der Stiftung eingeleitet, z.B. durch Verkauf des Programmheftes)
- Professionalisierung des Projektmanagements durch Projektmanagementsoftware
- Ausweitung des bereits jetzt profitablen Angebots „Langer Tag der Stadtnatur bundesweit“, bei dem das Know-how und Dienstleistungen anderen Kommunen angeboten wer-

den. Neben Wissenstransfer sind auch direkte Dienstleistungen verkaufbar, wie z.B. Unterstützung bei der Organisation, Sponsorengewinnung, Gestaltungsleistungen bei Website und Programm, Hosting der Web-Sites und Nutzung der bereits entwickelten Websysteme, z.B. Ticketing für andere Kommunen (die Domain langertagderstadtnatur.de kann beispielsweise durch Subdomains erweitert werden: bielefeld.langertagderstadtnatur, koeln.langertagderstadtnatur etc.)

- Durchführung von begleitenden wirtschaftlichen Aktivitäten: Merchandising, Catering etc.

Unter Nutzung dieser Möglichkeiten kann es dem Langen Tag der Stadtnatur langfristig gelingen, sich weiter in Richtung Kostenneutralität zu entwickeln.

Auch die weiteren Projekte bieten sicherlich Möglichkeiten der Optimierung. Um diese zu erschließen, empfehlen wir, Workshops zur Effizienzsteigerung mit den jeweiligen Projektmitarbeiterinnen und Projektmitarbeitern durchzuführen.

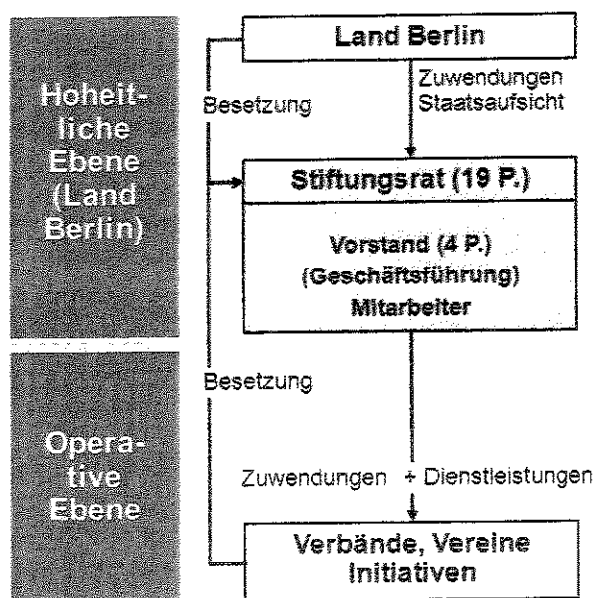
4.3 Struktur der Stiftung Naturschutz

Die Struktur der Stiftung Naturschutz ergibt sich im Wesentlichen aus dem Stiftungsgesetz und der Stiftungssatzung. Die dort dargelegten Strukturen haben wir verglichen mit den vor Ort vorgefundenen gelebten Strukturen einerseits und sinnvollen und effizienten Strukturen, wie sie in anderen vergleichbaren Organisationen vorzufinden sind. Aus diesen Vergleichen entstanden die folgenden Beurteilungen.

4.3.1 Organe der Stiftung Naturschutz

Im Stiftungsgesetz und der Satzung sind die Organe Stiftungsrat und Stiftungsvorstand benannt. Mitglieder beider Organe werden ehrenamtlich besetzt. Eine hauptamtliche Geschäftsführung existiert, ist aber nicht in Stiftungsgesetz oder Satzung vorgesehen.

Schematische Darstellung:



**Stiftung Naturschutz Berlin – Strategische Neuausrichtung
Projektergebnisse**

Der Stiftungsrat

Der Stiftungsrat ist laut § 4 Stiftungsgesetz wie folgt definiert:

(1) Die Mitglieder des Stiftungsrats werden wie folgt bestellt:

- 1. je ein Mitglied von den nach § 29 des Bundesnaturschutzgesetzes vom 20. Dezember 1976 (BGBl. I S. 3574, 1977 I S. 650 / GVBl. 1977 S. 14, 932) in Berlin anerkannten Vereinen,*
- 2. drei Mitglieder vom Senat von Berlin,*
- 3. je ein Mitglied von den im Abgeordnetenhaus von Berlin vertretenen Fraktionen.*

(2) Die Mitglieder des Stiftungsrats werden für die Dauer der Wahlperiode des Abgeordnetenhauses von Berlin entsandt und bleiben bis zur Neubildung des Stiftungsrats im Amt. Die Entsendungsberechtigten können die von ihnen bestellten Mitglieder jederzeit abberufen.

(3) Der Stiftungsrat wählt aus seiner Mitte mit einfacher Stimmenmehrheit seinen Vorsitzenden und dessen Stellvertreter.

(4) Dem Stiftungsrat obliegt die Entscheidung in allen Angelegenheiten von unmittelbarer Bedeutung für die Erreichung des Stiftungszwecks.

Die Regelung des Absatz (1) legt die Zusammensetzung des Stiftungsrats fest. Zur Zeit der Gründung der Stiftung entstand daraus ein Stiftungsrat mit deutlich anderer Form als der heutige. Unter die Definition von Absatz (1) Ziffer 1. fielen damals nur drei Verbände und bis zur Wahl 1981 waren ebenfalls lediglich drei Fraktionen im Abgeordnetenhaus vertreten, sodass eine Parität in der Besetzung des Stiftungsrats bestand. Zu diesem Zeitpunkt war vielleicht vorstellbar, dass es mehr Fraktionen geben könnte, aber es ist fraglich, ob bewusst war, dass die Zahl der Verbände auf neun ansteigen kann.

Unter diesen Bedingungen hat sich jetzt ein Stiftungsrat aus insgesamt 19 Personen gebildet. Von den dort vertretenen Personen wird diese Situation als durchaus bereichernd erlebt, da sich die Gelegenheit bietet, über die Arbeit der Stiftung auf breiter Basis zu diskutieren.

Unter der Perspektive der Arbeitsfähigkeit ist die Sinnhaftigkeit eines so großen Gremiums infrage zu stellen. Darüber hinaus sollte geprüft werden, ob die nun entstandene Disparität wirklich noch den Stifterwillen widerspiegelt. Wir empfehlen eine Reduktion des Stiftungsrats und eine Wiederherstellung der Paritäten, zum Beispiel durch eine Besetzung mit jeweils drei Vertretern der im Stiftungsgesetz genannten Besetzungskreise. Ergänzend können Beiräte für einzelne Projekte berufen werden, bei denen dann der volle Umfang der im Stiftungsgesetz benannten Personenkreise berücksichtigt werden kann und darüber hinaus auch Personen aus der interessierten Öffentlichkeit, die derzeit nicht unter die Definition fallen.

Eine solche Entscheidung würde eine Änderung des Stiftungsgesetzes verlangen. Die Entscheidung sollte nach Maßgabe des Stifterwillens erfolgen. Die wirtschaftlichen und inhaltlichen Auswirkungen auf die Stiftungsarbeit wären nach derzeitigem Kenntnisstand marginal, sodass Effizienzüberlegungen hier keine Rolle spielen.

Der Stiftungsvorstand

§ 5 des Stiftungsgesetzes definiert den Vorstand folgendermaßen:

(1) Der Vorstand besteht aus vier Mitgliedern, die der Senat von Berlin auf Vorschlag des für die Staatsaufsicht zuständigen Mitglieds des Senats und des Stiftungsrats ernannt. Vorstandsmitglieder können nicht gleichzeitig Mitglieder des Stiftungsrats sein.

(2) Die Mitglieder des Vorstands werden für die Dauer der Wahlperiode des Abgeordnetenhauses von Berlin bestellt und bleiben bis zur Neubildung des Vorstands im Amt.

(3) Der Vorstand wählt aus seiner Mitte mit einfacher Stimmenmehrheit seinen Vorsitzenden und dessen Stellvertreter.

(4) Der Vorstand führt die laufenden Geschäfte der Stiftung; er ist dabei an die Weisungen und Beschlüsse des Stiftungsrats gebunden.

(5) Der Vorstand vertritt die Stiftung gerichtlich und außergerichtlich.

Absatz (4) weist dem Stiftungsrat die Führung der laufenden Geschäfte zu. Das ist bei dem derzeitigen Volumen der Stiftungsarbeit durch einen ehrenamtlichen Vorstand jedoch nicht leistbar, weshalb es derzeit einen hauptamtlichen Geschäftsführer gibt. Diese Konstruktion ist sinnvoll und sollte daher im Stiftungsgesetz verankert werden, indem ein Zusatz definiert wird:

(6) Der Vorstand kann für die Führung der Geschäfte einen Geschäftsführer einsetzen.

Zusammensetzung und tatsächlicher Arbeitsmodus des Stiftungsvorstandes sind adäquat und für die Stiftungsarbeit förderlich.

4.3.2 Organisation der Stiftung Naturschutz

Die Rollen von Stiftungsrat, Vorstand und Geschäftsführung sind im vorangehenden Abschnitt beschrieben. Unterhalb der Geschäftsführung befindet sich eine Projektorganisation: Mitarbeiter sind einzelnen Projekten zugewiesen, die von jeweils einem Projektleiter geleitet werden. Dabei können Mitarbeiter ggf. in mehreren Projekten eingesetzt werden. Mitarbeiter, deren Stellen über Projektmittel finanziert werden, stehen ausschließlich diesen Projekten zur Verfügung.

Diese Organisation entspricht den Anforderungen einer projektorientierten Organisation, wie es die Stiftung ist. Durch die Durchlässigkeit der Projekte wird ausreichende Flexibilität gewährleistet bei gleichzeitig klarer Verantwortungsstruktur.

Der Einsatz von befristeten und geringfügig Beschäftigten erschwert in Teilen die Kontinuität und Kommunikation in den Projekten. Allerdings ist diese Art der personellen Besetzung in vergleichbaren Organisationen üblich und unverzichtbar, da gerade über das temporäre Projektgeschäft keine dauerhaften Stellen gesichert werden können.

Ein Mangel zeigt sich in der IT-Ausstattung der Stiftung. Projekte werden mit einfachen Mitteln gemanagt, z.B. mit Excel. Komplexen Projekten, wie dem Langen Tag der Stadtnatur oder FÖJ/ÖBFD ist das jedoch nicht angemessen und erzeugt langfristig mehr Aufwand, als die Anschaffung einer professionellen Projektmanagementsoftware kosten würde. Dabei ist eine Business Coordination Software (BCS) zu empfehlen, die nicht nur Multiprojektmanagement mit Planung, Budgetierung, Ressourcenmanagement, Zeiterfassung, Dokumentenmanagement und Projektcontrolling unterstützt, sondern auch Angebots- und Rechnungsstellung sowie Kundenmanagement ermöglicht.

Der Overhead der Stiftung wird, verglichen mit den Aufgaben, knapp gehalten. Leider gibt es keine Stelle für eine professionelle Finanzbuchhaltung. Für eine wirtschaftliche Führung der Stiftung und verbesserte Steuerbarkeit ist eine kontinuierliche, zeitnahe und verlässliche Buchführung jedoch unverzichtbar. Bei der Größe der Stiftung sollte hierfür zumindest eine halbe Fachkraftstelle geschaffen werden.

4.4 Finanzierung der Stiftung Naturschutz Berlin

Die in der Vergangenheit aufgetretenen Engpässe in der Finanzierung der Stiftung, waren auch wichtiger Anlass für die Durchführung dieser Untersuchung. Um hier Lösungen zu entwickeln, wurde zunächst die derzeitige Finanzierungssituation der Stiftung durchleuchtet.

Derzeit finanziert sich die Stiftung aus folgenden Quellen (revidierter Wirtschaftsplan 2012):

Herkunft	Betrag (T€)	Prozent
Erträge aus Stiftungskapital	169	4,3
Sondervermögensverwaltung	70	1,8
Institutionelle Zuwendung	272	6,9
projektbezogene Fehlbedarfszuwendungen des Landes ohne FÖJ	100	2,6
projektbezogene Fehlbedarfszuwendungen des Landes für FÖJ	1.636	41,8
Kostenentschädigung bei öffentl.-rechtl. Verwaltungsvereinbarung	55	1,4
Hoheitliche Tätigkeiten (Jagd- u. Klimaabgabe)	123	3,1
ÖBFD (aus Bund und Einsatzstellen)	240	6,1
Projektmittel aus der Wirtschaft und über Ticketeinnahmen	1171	29,9
Förderbeiträge und Spenden	9	0,2
wirtschaftliche Tätigkeit	38	1,0
weitere Quellen (DBU, BA Naturschutz)	33	0,8
Summe	3.916	100,0

Dem steht folgende Ausgabenstruktur gegenüber:

Verwendung	Betrag (T€)	Prozent
Grundbetrieb	523	13,4
Verwaltung von Fördermitteln	144	3,7
Förderung von Projekten Dritter	1.014	25,9
Durchführung von Eigenprojekten ohne FÖJ/ÖBFD	359	9,2
Durchführung von FÖJ/ÖBFD	1.876	47,9
Summe	3.916	100,0

Die Einnahmeseite zeigt, dass Erträge aus dem Stiftungskapital nur einen Beitrag von 4,3% des Gesamthaushaltes beisteuern. Wenn in Betracht gezogen wird, dass ein Großteil der Mittel projektgebunden ist und direkt in Projekte weitergeleitet wird, wäre nur der Grundbetrieb der Stiftung aus dem Stiftungskapital zu finanzieren. Die erzielten 169 Tsd. Euro decken aber selbst hier nur 32,3% der zurzeit benötigten 523 Tsd. Euro ab. Nimmt man nicht projektgebundene Förderbeiträge und Spenden in Höhe von 9 Tsd. Euro und Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit in

Stiftung Naturschutz Berlin – Strategische Neuausrichtung

Projektergebnisse

Höhe von 38 Tsd. Euro hinzu, werden immer noch nicht mehr als 41,3% des Grundbetriebs gedeckt. Eine Steigerung von Fördergeldern, Spenden und wirtschaftlichen Einnahmen auf das Siebeneinhalbfache ist nicht realistisch.

Insofern ist eine dauerhafte Finanzierungslücke festzustellen, die durch Fehlbedarfszuwendungen durch das Land Berlin gedeckt werden.

Zu Beginn des Projektes wurde uns von Seiten der Beteiligten signalisiert, dass die Finanzierung der Stiftung aus dem Stiftungskapital plus Erlösen aus wirtschaftlicher Tätigkeit und Spenden möglich sein sollte. Die Zahlen belegen, dass selbst ein reduzierter Grundbetrieb so nicht finanziert werden kann.

4.5 Stärken und Schwächen der Stiftung

Aus den bisherigen Darstellungen lassen sich Stärken und Schwächen der Stiftung ableiten. Dabei ist wichtig festzuhalten, dass sich die Stiftung in einem Entwicklungsprozess befindet, der das Profil weiterentwickeln wird.

Stärken der Stiftung

- Verwaltung und Vergabe von Mitteln zur Förderung des Naturschutzes und im Rahmen FÖJ/ÖBFD
- Bildung im Sinne des Naturschutzes, sowohl für die Öffentlichkeit als auch für Akteure selbst
- Beratung von Verbänden, Vereinen und Initiativen sowie Trägern und Teilnehmern des FÖJ/ÖBFD
- Durchführung von Veranstaltungen, z.B. Langer Tag der Stadtnatur
- Organisation und Durchführung von Projekten (optimierbar durch Projektmanagementsoftware)
- Neutraler Träger für Projekte und Verwalter von Projektmitteln für private Partner zwischen Wirtschaft, Öffentlichkeit und Senatsverwaltung
- Plattform für Verbände, Vereine und Initiativen im Bereich Naturschutz, z.B. über das Bildungsforum, den Stiftungsrat und den Langen Tag der Stadtnatur
- Dienstleister für das Land Berlin oder auch private Auftraggeber zur Durchführung von Projekten im Bereich Natur- und Landschaftsschutz

Schwächen der Stiftung

- Mangel an Finanzierungsmöglichkeiten. Das Stiftungskapital reicht nicht zur Finanzierung der Stiftungsarbeit, Spenden und wirtschaftliche Tätigkeit können die Lücke nicht füllen
- Finanzmanagement: Ausgewiesene Kompetenzen im Bereich des Finanzmanagement des Stiftungskapitals und von Sondervermögen sind in der Stiftung selbst nicht vorhanden. Daher wurde das Finanzmanagement stets nach außen vergeben, teilweise mit negativen Folgen. Da auch die Kontrolle eines externen Vermögensverwalters nicht auf Dauer adäquat realisierbar ist, sollte die Stiftung auf die gemanagte Anlage von Vermögen verzichten, was auch den Regelungen der Anlagerichtlinie des Landes Berlin ent-

Stiftung Naturschutz Berlin – Strategische Neuausrichtung

Projektergebnisse

spricht. Zu diesem Punkt zählt ebenfalls das Fehlen einer professionellen Finanzbuchhaltung.

- Bürokratische Prozesse: Durch die Bindung an Zuwendungs- und Verwaltungsverfahrenrecht sind Zuwendungsprozesse komplexer als im Privatrecht. Dieses Problem ist in der Konstruktion der Stiftung als Stiftung öffentlichen Rechts verankert und nicht ohne Strukturveränderung lösbar. Abmilderung können stringenter Vergabekriterien schaffen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Stiftung es dort, wo inhaltliche Arbeit geleistet wird, in der Vergangenheit immer wieder geschafft hat, entsprechende Kompetenzen und Stärken aufzubauen, sodass damit gerechnet werden kann, dass das auch für künftige Projekte gelingt. Ein deutliches Manko liegt im gesamten Komplex der Finanzierung und des Finanzmanagement, das nach derzeitigem Stand nicht mittelfristig ausgleichbar ist.

5 Möglichkeiten, die Stiftung Naturschutz Berlin zukunftsfähig aufzustellen

Aus den Erkenntnissen der Ist-Analyse und den prognostischen Rechnungen der unterschiedlichen Finanzierungsmöglichkeiten ergeben sich unterschiedliche Handlungsoptionen, die das Land Berlin und die Stiftung umsetzen sollten. Dabei ist festzuhalten, dass die Mehrzahl der hier formulierten Optimierungsmöglichkeiten von der Stiftung in Eigenverantwortung umgesetzt werden können. Dort, wo Änderungen des Stiftungsgesetzes oder Zustimmung der Verwaltung notwendig sind, müssen Verwaltung und Abgeordnetenhaus rechtzeitig einbezogen werden.

5.1 Verankerung der Stiftung Naturschutz im Umfeld des Berliner Landschafts- und Naturschutzes

Die Stiftung ist bereits fest im Umfeld des Berliner Landschafts- und Naturschutzes verankert. Zusätzliche Anstrengungen werden hier zurzeit nicht benötigt. Es ist jedoch notwendig, die für die Stiftung besonders sinntragenden Aktivitäten (Leuchttürme) dauerhaft abzusichern. Das kann im Wesentlichen durch eine dauerhaft gesicherte Finanzierung geschehen. Eine andere Institution, die in der Lage und von den Akteuren entsprechend akzeptiert wäre, die Aufgaben der Stiftung zu übernehmen, ist nicht erkennbar.

Im Fall des FÖJ/ÖBFD kann eine Verankerung der Rolle der Stiftung als Aufgabenträger im Stiftungsgesetz für weitere Sicherheit sorgen. Die Aufnahme der Jagdabgabe in das Stiftungsgesetz kann hier als Vorbild dienen.

Das Image der Stiftung bei den Akteuren im Naturschutz ist weitgehend positiv und recht präsent, sodass spezielle Aktivitäten zur Imagesteigerung zurzeit nicht notwendig erscheinen.

5.2 Weiterentwicklung des Aufgabenportfolios

Die Analyse der Aufgaben zeigte, dass die Stiftung erhebliche Kompetenz und damit auch Potenzial besitzt, gerade die erweiterten Serviceleistungen auszubauen, die potenziell profitabel sein können. Es können Services für die Senatsverwaltung (gerade auch im Zusammenhang mit der Reorganisation der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt), Services für Bezirke und für weitere Interessenten infrage kommen. Dabei bieten sich Tätigkeiten an, die zu den Kernkompetenzen der Stiftung passen, z.B. in der Umweltbildung (z.B. auch in Schulen), Artenhilfsprogramme, weitere Aufgaben aus dem Klimaschutzgesetz und eventuell auch Unterstützung bei Pflege und Unterhalt von Naturschutzflächen.

Für die im Gesetz bereits benannte Aufgabe der Teilnahme am Grundstücksverkehr müssten zunächst die finanziellen Voraussetzungen geschaffen und Know-how aufgebaut werden.

Mittelverwaltung, wie es für A&E-Maßnahmen im Falle Potsdamer Platz stattgefunden hat, ist prinzipiell denkbar, solange keine gemanagten Anlageformen erwartet werden. Die Stiftung kann hier die Rolle einer neutralen Einrichtung zwischen Land, Wirtschaft und Empfängern der Mittel einnehmen und so Vertrauen schaffen.

Durch die nicht erfüllten Erwartungen im Falle Potsdamer Platz, ist hier leider ein Image-Schaden entstanden, der zunächst überwunden werden muss.

Wirtschaftlich geprägte Tätigkeiten, wie der Ausbau von Vermietungen, Werbung, Merchandising, Catering, Bewirtschaftung der Bibliothek etc. sollten genutzt werden.

Die Möglichkeiten, die Finanzierung über Steigerung der Förderbeiträge durch Gründung und aktive Führung eines Fördervereins sowie Professionalisierung des Fundraisings wurden geprüft und verworfen aus folgenden Gründen: Jede Art von Mitgliederwerbung / Fundraising steht beim begrenzten „Spendenmarkt Berlin“ in direkter Konkurrenz zu den Verbänden und professionelles Fundraising und die Betreuung eines Fördervereins brauchen eine kontinuierliche Betreuung, deren Aufwand den erwartbaren Nutzen übersteigt.

Für die weiteren Planungen muss die Stiftung berücksichtigen, dass die ESF-Mittel für das FÖJ in naher Zukunft wahrscheinlich nur noch in deutlich reduziertem Aufwand zur Verfügung stehen werden. Bisher läuft das Projekt kostendeckend. Bei sinkenden ESF-Mitteln muss rechtzeitig dafür gesorgt werden, den Personalaufwand entsprechend anzupassen, um die Kostendeckung zu erhalten.

5.3 Weiterentwicklung der Leistungserbringung und Kostensenkungen

In der Leistungserbringung besteht Entwicklungsbedarf insbesondere in vier Punkten:

- Reduzierung der potenziellen Widersprüche und des Beratungsaufwands bei Zuwendungsverfahren durch Festlegen von transparenten Zuwendungskriterien. Diese müssten mit dem jeweiligen Mittelgeber vereinbart werden. Der Nachteil liegt u.U. darin, dass auch die Stiftung selbst dann an diese Kriterien gebunden ist und nicht mehr so frei über die Mittelvergabe entscheiden kann.
- Professionalisierung der Buchführung
- Professionalisierung des Projektmanagements über eine geeignete Software
- Weitere Modularisierung und Professionalisierung des Langen Tags der Stadtnatur:
 - Nutzung von Effizienzpotenzialen (z.B. Online-Ticket-Verkauf; bereits von der Stiftung eingeleitet)
 - Reduzierung des Leistungspakets dort, wo die Qualität des Tages nicht gefährdet wird (Reduktion des Programmheftumfangs; bereits von der Stiftung eingeleitet)
 - Erschließen zusätzlicher Finanzierungsquellen (Steigerung Werbeeinnahmen)
 - Professionalisierung des Projektmanagements durch Projektmanagementsoftware
 - Schaffung von Skalierungsmöglichkeiten durch Modularisierung des Langen Tags der Stadtnatur

Auch im Bezug von externen Leistungen können Kostensenkungspotenziale liegen. So sollte bei allgemeinen Beschaffungskosten geprüft werden, ob sie durch Anbieterwechsel gesenkt werden können. Insbesondere der Posten für Abschlusskosten ist recht hoch. Er sollte ggf. neu ausgeschrieben werden. Eine wesentliche Voraussetzung für ein deutliches Absenken der Abschlusskosten liegt jedoch in der Eliminierung der vielen Umschichtungen des Stiftungskapitals.

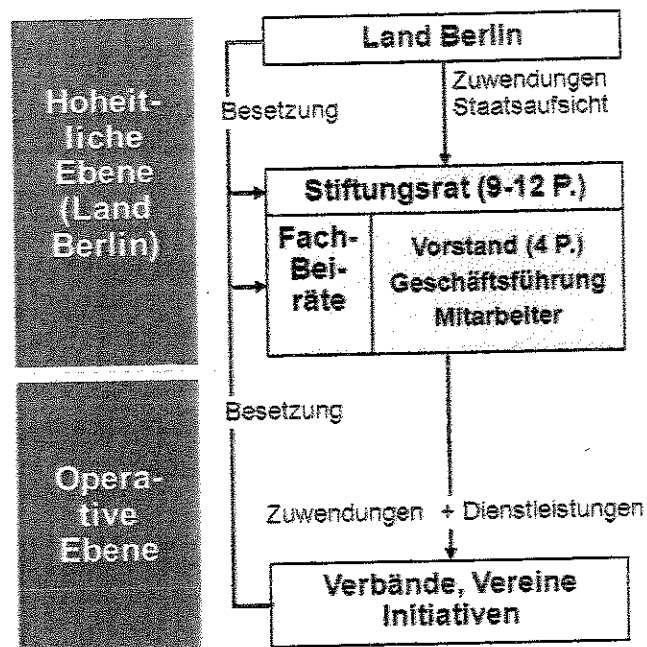
5.4 Optimierung der Organisation

In der bestehenden Organisationsform kann das Interessengleichgewicht der Anspruchsgruppen im Stiftungsrat wieder hergestellt werden, indem im Stiftungsgesetz die Besetzung neu paritätisch geregelt wird. Zudem sollte die Funktion des Geschäftsführers verankert werden.

Optional kann durch Schaffung von projektbezogenen Fachbeiräten, die es den Verbänden, Vereinen und Initiativen ermöglichen, inhaltlich stärker an die Projektarbeit heranzurücken, für breitere Partizipation gesorgt werden.

Gründung eines Fördervereins, der zur Finanzierung beiträgt und ebenfalls in Fachbeiräten vertreten ist, wurde in Erwägung gezogen und aus folgenden Gründen verworfen: Es entsteht zusätzlicher Betreuungsaufwand, der den Nutzen nicht rechtfertigt. Gleichzeitig wird mögliche Konkurrenz zu Verbänden aufgebaut.

Nach Umsetzung dieser Maßnahmen sähe die Organisation Stiftung folgendermaßen aus:



In der Organisation der Stiftung liegt aber noch weiteres Optimierungspotenzial, wenn die Beschränkung auf die Rechtsform Stiftung öffentlichen Rechts aufgehoben wird. Eine Stiftung des öffentlichen Rechts ist nicht die einzige Organisationsform, in der die Aufgaben angesiedelt sein können. Grundsätzlich kommen auch eine Stiftung bürgerlichen Rechts, eine Treuhandstiftung, eine Stiftungs-(g)mbH und ein Stiftungsverein in Betracht. Auch das Zurückholen der Aufgaben in die Senatsverwaltung ist grundsätzlich möglich und denkbar.

Wichtig ist bei der Wahl der Rechtsform, dass vordefinierte Kriterien erfüllt werden. Für die Stiftung Naturschutz sollten dabei die folgenden Kriterien gelten:

Gemeinnützigkeit	Wahrung des Stifterwillens	Professionelle Stiftungsarbeit	Wirtschaftliche Ausrichtung
Erhalt der steuerlichen Privilegierungen	Stifterwille muss schützbar & durchsetzbar sein	Klare, eindeutige, einfache gesellschaftsrechtliche Struktur	Ausgleich Gemeinnützigkeit und Wirtschaftlichkeit
Sicherung des Naturschutzgedankens	Wahrung der Möglichkeit, hoheitliche Aufgaben zu übertragen	Klare Kompetenzzuordnung	Einwerben von Drittmitteln /Fundraising
		Professionelle Aufbau- und Ablauforganisation	Nutzung buchhalterischer Möglichkeiten (z.B. Bildung von Rücklagen)
		Verhältnis Stiftungsaufsicht	Optimierung Kapitalstruktur
		„Event-Kompetenz“	Möglichkeit einer Management-Versicherung (D & O)

Zur weiteren Prüfung haben wir die Rechtsformen Stiftung des öffentlichen Rechts, Rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts, Stiftungs-(g)GmbH und das Zurückholen der Aufgaben in die Senatsverwaltung ausgewählt. Weitere Optionen sind ausgeschlossen, da entweder die Durchsetzung des Stifterwillens erschwert ist oder sich keine organisatorische Verbesserung zum Status quo ergibt. Werden die Organisationsformen nach diesen Kriterien bewertet, ergibt sich folgendes Bild. Je weiter der Markierungspfeil links positioniert ist, desto positiver die Bewertung.

Kriterium \ Rechtsform	Gemeinnützigkeit	Wahrung des Stifterwillens	Professionelle Stiftungsarbeit	Wirtschaftliche Ausrichtung
Stiftung des öffentlichen Rechts	↓ 5	↓ 4	↓ 3	↓ 3
Rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts	↓ 4	↓ 3	↓ 2	↓ 3
Stiftungs-(g)GmbH	↓ 5	↓ 3	↓ 3	↓ 4
Teil der Senatsverwaltung		↓ 4	↓ 3	↓ 4

Projektergebnisse

Die Bewertung der Kriterien macht deutlich, dass in Summe die Stiftungs-(g)GmbH die besten Möglichkeiten bietet, wirtschaftliche Ausrichtung, professionelle Stiftungsarbeit, Gemeinnützigkeit und den Stifterwillen miteinander zu vereinbaren. Lediglich bei der Übertragung hoheitlicher Aufgaben ist das nur mit einem zusätzlichen Aufwand (Beleihung) möglich. Hier ist die Stiftung öffentlichen Rechts im Vorteil.

Die Charakteristik einer Stiftungs-(g)GmbH

- Grundsätzlich handelt es sich um eine „normale“ GmbH. Gründung erfolgt nach gesellschaftsrechtlichen Vorgaben, also ohne Anerkennung durch die staatlichen Anerkennungsbehörden.
- Gesellschafter können durch Gesellschafterbeschluss Satzungsänderungen vornehmen und so grundsätzlich auch den Bestand der GmbH als stiftungsähnliche Organisation gefährden („Sie gehört sich nicht selbst, sondern den Gesellschaftern“).
- Der mit der Gemeinnützigkeit verbundene Erhalt der steuerlichen Privilegierungen ist gestaltbar, ebenso wie die Sicherung des Naturschutzgedankens.
- Wahrung des Stifterwillens
 - Die gGmbH ist nicht von sich aus eine Stiftung, sondern wird durch eine entsprechende gesellschaftsrechtliche Ausgestaltung, z. B. im Gesellschaftsvertrag, zu einer solchen gemacht. Die Wahrung des Stifterwillens ist aber im gleichen Umfang möglich wie bei den anderen Rechtsformen, da der Stifterwille mit dem sogenannten Gesellschafterswillen gleichzusetzen ist, der in der gGmbH volle Geltung erlangt. Der Stifterwille ist dann durchsetzbar.
 - Die Übertragung hoheitlicher Aufgaben ist aufwändiger (Beleihung erforderlich)
- Professionelle Stiftungsarbeit
 - Die GmbH ermöglicht professionelle Stiftungsarbeit, beispielsweise existiert mit ihren möglichen Organen Aufsichtsrat, Geschäftsführung und Gesellschafterversammlung eine klare, eindeutige und einfach handhabbare gesellschaftsrechtliche Struktur. Sie gewährleistet so eine klare Kompetenz- und Verantwortungszuordnung.
 - Privatrechtliche Rechtsformen sind grundsätzlich nicht an das Verwaltungsverfahrenrecht (u.a. umfängliche Widerspruchsverfahren) gebunden. Das ermöglicht vereinfachte Zuwendungen über privatrechtliche Zuwendungsverträge statt über Zuwendungsbescheide.
 - Bei der gGmbH entfällt grundsätzlich die Stiftungsaufsicht durch die Senatsverwaltung für Justiz und Verbraucherschutz. Stifterwille wird stattdessen über die Besetzung des Aufsichtsrats gewährleistet.
- Wirtschaftliche Ausrichtung:
 - Die gGmbH gewährt einen optimalen Ausgleich zwischen Gemeinnützigkeit und Wirtschaftlichkeit durch gestaltbare Gemeinnützigkeit und nur bedingte Anwendbarkeit von Verwaltungsverfahrenrecht.
 - Die Stiftungs-GmbH kann Mittelbeschaffung aus den Erträgen des Stiftungsvermögens sowie durch wirtschaftliche Tätigkeit ihres Zweckbetriebes ermöglichen

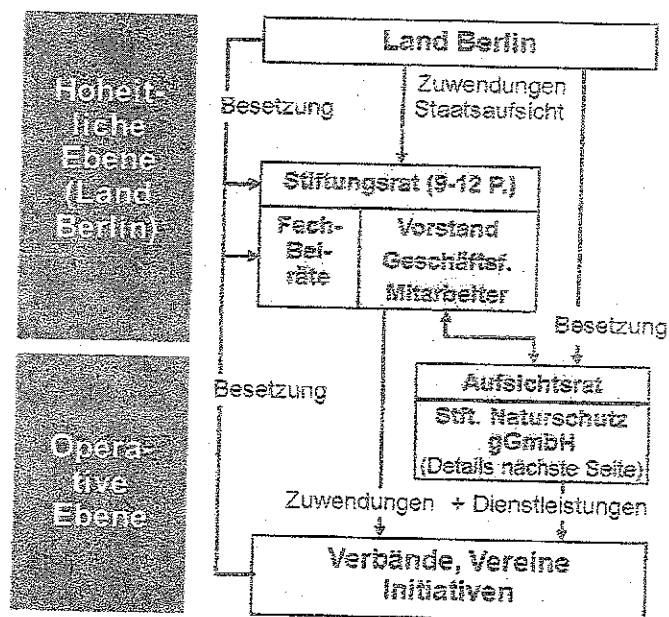
- Wirtschaftliche Ausrichtung ist u.a. möglich über Gesellschaftsorgane, über Zielvereinbarungen, Gesellschaftervertrag und Geschäftsführeranstellungsvertrag.
- Es besteht die Möglichkeit einer Managementversicherung (D & O).
- Die gGmbH ermöglicht zudem eine Optimierung der Kapitalstruktur der SNB.
- Ein Stiftungsvermögen in großer Höhe ist bei der gGmbH nicht zwingend nötig, bei fehlendem (großen) Stiftungsvermögen fehlt entsprechend das Anlagerisiko und eine Konzentration auf das Stiftungs-(Kern-)geschäft ist leichter realisierbar.

Eine Umwandlung der Stiftung Naturschutz in eine GmbH ist trotz der Vorzüge einer GmbH weder möglich noch sinnvoll. Einerseits erlaubt das Umwandlungsgesetz nicht die Umwandlung in eine GmbH. Andererseits würde ein kompletter Verzicht auf die Rechtsform der Stiftung öffentlichen Rechts zu erhöhten Schwierigkeiten bei der Übernahme hoheitlicher Aufgaben führen und darüber hinaus eventuell sogar falsche Signale an die Akteure im Naturschutz senden (Dominanz rein wirtschaftlichen Denkens).

Möglich ist jedoch eine Ausgründung einer GmbH, die insbesondere die wirtschaftlichen Tätigkeiten übernimmt. Die GmbH sollte dabei den Status der Gemeinnützigkeit anstreben. Zwischen gGmbH und Stiftung sollte ein Gewinnabführungsvertrag geschlossen werden. In der Verhandlung des Gewinnabführungsvertrages muss darauf geachtet werden, dass ein sinnvolles Verhältnis von Gewinnabführung an die Stiftung und der Möglichkeit der GmbH für ihre Tätigkeit notwendige Rücklagen zu bilden, besteht.

Der Teil der Projekte, die potenziell wirtschaftlich geführt werden können und nicht hoheitlicher Natur sind, werden in die gGmbH verlagert (Übertragung oder Dienstleistungsvertrag), um ein flexibleres Arbeiten zu ermöglichen. Nicht hoheitliche Projektförderung bei Verbänden, Vereinen und Initiativen kann aus der gGmbH heraus aufgrund privatwirtschaftlicher Verträge erfolgen. Die gGmbH baut zudem die Serviceleistungen aus und erwirtschaftet so zusätzliche Finanzierung für sich und die Stiftung.

Die Konstruktion sieht dann folgendermaßen aus:



Die Gesellschafterversammlung der gGmbH wird besetzt durch die Stiftung Naturschutz Berlin, den Aufsichtsrat der Stiftung Naturschutz Berlin, dem Land Berlin und einem Vertreter aus dem Stiftungsrat. Die Geschäftsführung führt die Geschäfte der gGmbH und berichtet an die Gesellschafterversammlung und den Aufsichtsrat. Personalunion mit der Geschäftsführung der Stiftung ist grundsätzlich möglich. Die Stiftung Naturschutz gGmbH kann Beiräte zu Fachthemen oder Juries für die Vergabe von Zuwendungen berufen.

Werden die Gründungskosten und der erhöhte Verwaltungsaufwand über 10 Jahre betrachtet, muss die gGmbH aus eigener wirtschaftlicher Tätigkeit mindestens 60 Tsd. Euro p.a. mehr erwirtschaften, als es ohne gGmbH möglich wäre, damit dieser Schritt wirtschaftlich wird. Dabei ist zugrunde gelegt, dass ein Geschäftsführer/eine Geschäftsführerin der Stiftung in Personalunion auch die Geschäftsführung für die gGmbH übernimmt. Sollte das nicht gelingen und sollten zwei Geschäftsführer/innen bestellt sein, so sollte der Umfang in der Stiftung rasch auf max. eine halbe Geschäftsführerstelle reduziert werden. Damit erhöht sich trotzdem der Mehraufwand pro Jahr um die Brutto-Personalkosten der Teilzeit-Geschäftsführungsstelle (mind. 30 Tsd. Euro).

Mehrkosten bei Gründung einer GmbH (Tsd. Euro pro Jahr)	mit Personalunion der Geschäftsführung	mit separaten Geschäftsführungen (1,5 VZÄ)
Gründungskosten über 10 Jahre	2	2
Zusätzliche Geschäftsführerkosten		30
Zusätzlicher Personalaufwand (1,5 VZÄ)	50	50
Zusätzliche Betriebskosten (inkl. erhöhte Beratungs-, Abschlusskosten etc.)	8	8
Gesamt Tsd. Euro pro Jahr	60	90

Die Kosten werden sich nicht linear verteilen, sondern in den Phasen Gründungsjahr, Aufbau-phase und Vollbetrieb deutlich variieren. Diese Effekte und vor allen Dingen die mögliche Einnahmesituation müssen zunächst in einem Geschäftsplan abgebildet werden.

Die Entscheidung darüber, ob eine gGmbH ausgegründet wird, sollte daher erst dann getroffen werden, wenn ein solider Geschäftsplan die wirtschaftlichen Vorteile nachweist.

Etabliert sich die GmbH über einen Zeitraum von mindestens zwei Jahren in ähnlicher Weise als leistungsfähiger und im Umfeld des Naturschutzes geschätzter, vertrauensvoller Partner, kann überlegt werden, ob die ursprüngliche Stiftung aufgelöst wird. Die GmbH wird dann direkt unter der Senatsverwaltung angesiedelt und der verbleibende, voraussichtlich geringe Rest hoheitlicher Aufgaben wird in der Senatsverwaltung angesiedelt, die mit der Durchführung der Aufgaben dann wiederum die GmbH beauftragt. Dieser Schritt bedarf aber einer genauen Evaluation der Entwicklung und einer Abwägung der Interessen sowie der wirtschaftlichen und inhaltlichen Vor- und Nachteile.

5.5 Sicherstellen der Finanzierung

5.5.1 Modelle der Stiftungsfinanzierung

Betrachtet man die Finanzierungsmodelle anderer Stiftungen, so zeigen sich insgesamt vier Grundmodelle:

1. Finanzierung über Stiftungskapital:
Ein Beispiel dafür ist die Stiftung Naturschutz Schleswig Holstein. Ihre Grundlage bildet ein hohes Stiftungsvermögen (165 Mio. Euro), überwiegend in Liegenschaften.

2. Finanzierung über Zuwendungen:
Beispiel ist die Niedersächsische Umweltstiftung. Bei einem relativ geringen Stiftungskapital (800 Tsd. Euro) wird der Haushalt zu 100% über Landeszuwendungen finanziert.
3. Finanzierung über wirtschaftliche Tätigkeit / Sponsoring:
Diese Form ist relativ selten, auch da in dieser Variante die Gemeinnützigkeit nur schwer zu erhalten ist. Beispiel ist die Stiftung Zukunft Berlin, deren Projekte bei einem geringen Stiftungskapital von 300 Tsd. Euro durch Projektförderung von Seiten des Stifters und eines Förderkreises geleistet wird.
4. Mischform:
Hierunter fällt die Stiftung Naturschutz Berlin. Grundlage sind 6,2 Mio. Euro Stiftungskapital plus Fehlbedarfszuwendungen plus Sponsoring. Der betriebsnotwendige Haushalt kann dauerhaft nicht über die Erträge aus dem Stiftungskapital plus Sponsoring und wirtschaftliche Tätigkeit gedeckt werden.

Es wird deutlich, dass bei der derzeitigen Kapitalausstattung eine Finanzierung nach dem Modell 1, nämlich aus dem Stiftungskapital nicht möglich ist. Insofern müssen Alternativen betrachtet werden, die die Aufgabenerfüllung sicherstellen und sowohl für das Land als auch für die Stiftung eine sinnvolle Lösung darstellen.

5.5.2 Möglichkeiten einer zukünftig tragfähigen Finanzierung

Aus den oben dargestellten Gegebenheiten lassen sich unterschiedliche Finanzierungsmodelle konstruieren, die den Fortbestand der Stiftung sichern. Die Rechnungen sind dabei auf zukünftig zu erwartende Entwicklungen projiziert und stellen nicht mehr den Ist-Zustand dar. Eine wichtige Änderung gegenüber dem Ist-Zustand ist dabei der Wegfall eines Großteils der Finanzierung des Langer Tags der Stadtnatur durch die Veolia-Stiftung. Im Gegenzug wurden bereits geringere Optimierungen bei der Durchführung, wie sie von der Stiftung bereits angestoßen sind, mit berücksichtigt. Projekte, die aus projektgebundenen Mitteln finanziert werden, werden als sich selbst tragend angenommen und sind hier nicht berücksichtigt, da sie die Lebensfähigkeit der Stiftung nicht gefährden.

1. Fortführen des bisherigen Modells
Die Fortführung des bisherigen Mischmodells ist eine durchaus betrachtenswerte Option. Sofern das Land Berlin die Stiftung weiterhin als wichtiges Engagement betrachtet und die Notwendigkeit der dauerhaften Fehlbedarfsfinanzierung akzeptiert, kann auch das bisherige Modell weitergeführt werden. Es ist allerdings nicht das vorteilhafteste.
2. Vollfinanzierung aus Stiftungskapital (Modell Schleswig-Holstein)
Diese Möglichkeit erfordert eine Aufstockung des Stiftungskapitals auf bis zu 29 Mio. Euro bei Fortführung des jetzigen Betriebs. Eine Aufstockung des Stiftungskapitals auf diesen Wert ist bei der derzeitigen Haushaltslage Berlins nicht als wahrscheinlich einzustufen.
3. Reduzierung des Stiftungsbetriebs auf ein Minimum
Eigenprojekte wie Langer Tag der Stadtnatur, Umweltkalender und Naturschutzpreis werden aufgegeben, obwohl sie zum Markenkern der Stiftung gehören. Die Stiftung beschränkt sich im Wesentlichen auf die Verwaltung von Fördermitteln und die Durchführung sich selbst finanzierender Projekte. Selbst in dieser Variante wäre eine Fehlbedarfszuwendung von jährlich mehr als 100 Tsd. Euro notwendig oder das Stiftungskapital müsste alternativ auf rund 10,5 Mio. Euro aufgestockt werden.
4. Optimierung der Stiftungsarbeit ohne Reduzierung des Leistungsumfangs
Ohne die Struktur, Finanzierung oder den Leistungsumfang zu verändern, wird die Arbeit

Projektergebnisse

der Stiftung optimiert, indem die in diesem Gutachten vorgeschlagenen Maßnahmen umgesetzt werden: Ausweitung der wirtschaftlichen Tätigkeit (verbunden mit höherem Personalaufwand), Professionalisierung von Projektmanagement und Buchführung, Modularisierung des Langen Tags der Stadtnatur, Kostenkürzungen und leichte Steigerung beim Sponsoring

5. Umstellung auf Vollfinanzierung (Modell Niedersachsen) und zusätzliche Optimierung
Denkbar ist die Umstellung der Finanzierung auf das Modell der Niedersächsischen Umweltstiftung. Das heißt, das Land Berlin finanziert den Haushalt der Stiftung zu 100%. Im Gegenzug kann das Stiftungskapital auf einen sinnvollen geringeren Betrag reduziert werden, z.B. 300 Tsd. Euro. Die verbleibenden 5,9 Mio. Euro fallen an das Land zurück. Bei der derzeitigen Haushaltslage des Landes stellt das eine reizvolle Option dar. Außerdem wird die Arbeit der Stiftung damit unabhängig von Zinseffekten am Kapitalmarkt. Rechnerisch könnte die weiter optimierte Arbeit der Stiftung fast 13 Jahre lang mit 409 Tsd. Euro pro Jahr zu 100% finanziert werden (Zinswirkungen nicht berücksichtigt). Besonders interessant für das Land wird es, wenn die Mittel dann ganz oder teilweise aus der Lottostiftung fließen könnten und nicht aus dem Landeshaushalt. Damit wäre auch die in der Satzung der Lottostiftung verankerte Förderung des Umweltschutzes realisiert, die bisher nicht geleistet wird. Daneben werden die unter 4. genannten Optimierungen umgesetzt.
6. Finanzierung aus wirtschaftlicher Tätigkeit
Um die Stiftung – selbst in optimierter Form, wie in Variante 4 und 5 beschrieben – über wirtschaftliche Tätigkeit finanzieren zu können, müssten Gewinne aus wirtschaftlicher Tätigkeit bei über 400 Tsd. Euro liegen, was bei einer hohen Umsatzrendite von 15 % Umsätze im Bereich von ca. 2,7 Mio. Euro voraussetzen würde. Einerseits ist das im bisherigen Tätigkeitsfeld der Stiftung unrealistisch. Andererseits würde das voraussichtlich den Gemeinnützigkeitsstatus der Stiftung zerstören. Daher ist diese Variante zurzeit keine Option.

Für die verbleibenden Varianten 1, 3, 4 und 5 wurden Modellrechnungen angefertigt, die darstellen, wie hoch die institutionellen Zuwendungen jeweils pro Jahr sein müssten, um die Stiftung zu finanzieren. Alternativ sind in der letzten Zeile die theoretisch notwendigen Bedarfe an Stiftungskapital ausgewiesen.

Zu den Annahmen der Berechnungen gehört:

- Kapital wird mit 1,7% p.a. verzinst. Das liegt bereits über dem aktuellen Durchschnitt von Bundesanleihen (z.Z.: 1,56%).
- Bereits eingeleitete Optimierungen werden von der Stiftung fortgeführt.
- In Variante 3 wird angenommen, dass sich der Verwaltungsaufwand durch die Beschränkung auf die Kerntätigkeiten um 20% reduziert und ebenso die Mietkosten sinken.
- In Variante 4 wurde zusätzlich angenommen, dass eine zusätzliche halbe Stelle für Finanzbuchhaltung (TVöD 8) eingerichtet wird und für 7.000 Euro Projektmanagementsoftware eingeführt wird, welche über 10 Jahre abgeschrieben wird. Zudem wurde eine Reduktion des Verwaltungsaufwandes durch klare Zuwendungskriterien, eine moderate Ausweitung der Wirtschaftstätigkeit und eine gezielte Reduktion des Aufwandes für den Langen Tag der Stadtnatur kalkuliert.

Variante 1: Fortführen des bisherigen Modells

Einnahmen SNB	TEuro
Erträge aus Stiftungskapital (o. Ausschüttung)	75
Institutionelle Zuwendung	272
Publikationen	16
Spenden / Förderbeiträge	8
Wirtschaftliche Tätigkeit	27
Sponsoring Langer Tag der Stadtnatur u.a.	57
Zuwendung zum Langer Tag der Stadtnatur	90
	<hr/>
	545
Betriebskosten SNB	
Personalkosten	141
Bewirtschaftungskosten	79
Jahresabschlusskosten	24
Instandhaltung	7
Beschaffung von Geräten / Geschäftsbedarf	80
Publikationen	10
Langer Tag der Stadtnatur	250
Umweltkalender	20
Naturschutzpreis	10
	<hr/>
	601
Fehlbedarf:	<hr/>
	56

Variante 3: Reduzierung des Stiftungsbetriebs auf ein Minimum

Einnahmen SNB	TEuro
Erträge aus Stiftungskapital (o. Ausschüttung)	75
Institutionelle Zuwendung	272
Publikationen	16
Spenden / Förderbeiträge	8
Wirtschaftliche Tätigkeit	27
Sponsoring Langer Tag der Stadtnatur u.a.	57
Zuwendung zum Langer Tag der Stadtnatur	90
	<hr/>
	398
Betriebskosten SNB	
Personalkosten	113
Bewirtschaftungskosten	43
Jahresabschlusskosten	24
Instandhaltung	7
Beschaffung von Geräten / Geschäftsbedarf	30
Publikationen	10
Langer Tag der Stadtnatur	250
Umweltkalender	20
Naturschutzpreis	10
	<hr/>
	227
Fehlbedarf:	<hr/>
	-171

Variante 4: Optimierung der Stiftungsarbeit ohne Reduzierung des Leistungsumfangs

Einnahmen SNB	T Euro
Erträge aus Stiftungskapital (o. Ausschüttung)	75
Institutionelle Zuwendung	272
Publikationen	18
Spenden / Förderbeiträge	8
Wirtschaftliche Tätigkeit	45
Sponsoring Langer Tag der Stadtnatur u.a.	86
Zuwendung zum Langer Tag der Stadtnatur	90
	<hr/>
	571
Betriebskosten SNB	
Personalkosten	150
Bewirtschaftungskosten	88
Jahresabschlusskosten	17
Instandhaltung	7
Beschaffung von Geräten / Geschäftsbedarf	81
Publikationen	10
Langer Tag der Stadtnatur	210
Umweltkalender	20
Naturschutzpreis	10
	<hr/>
	571
Fehlbedarf:	<hr/> <hr/> 0

Variante 5: Umstellung auf Vollfinanzierung (Modell Niedersachsen) und zusätzliche Optimierung

Einnahmen SNB	T Euro
Erträge aus Stiftungskapital (o. Ausschüttung)	75
Institutionelle Zuwendung	272
Publikationen	18
Spenden / Förderbeiträge	8
Wirtschaftliche Tätigkeit	45
Sponsoring Langer Tag der Stadtnatur u.a.	86
Zuwendung zum Langer Tag der Stadtnatur	90
	<hr/>
	501
Betriebskosten SNB	
Personalkosten	150
Bewirtschaftungskosten	88
Jahresabschlusskosten	15
Instandhaltung	7
Beschaffung von Geräten / Geschäftsbedarf	81
Publikationen	10
Langer Tag der Stadtnatur	210
Umweltkalender	20
Naturschutzpreis	10
	<hr/>
	569
Fehlbedarf:	<hr/> <hr/> 68

Sofern das Kernleistungsspektrum der Stiftung erhalten bleiben soll, stellt sich in der Gesamtbeurteilung Variante 4 als die für das Land und für die Stiftung günstigste Lösung heraus. Allerdings

Stiftung Naturschutz Berlin – Strategische Neuausrichtung

Projektergebnisse

erfordert die Umsetzung eine Willensbekundung des Landes zur dauerhaften Finanzierung (z.B. durch Ergänzung im Stiftungsgesetz) und eine mit der Senatsverwaltung für Finanzen und der Stiftungsaufsicht abgesprochene Herabsetzung des Stiftungskapitals. Diese Möglichkeit muss ebenfalls erst im Stiftungsgesetz geschaffen werden.

Die Finanzierung aus Lottomitteln stellt eine sinnvolle Alternative dar, die in anderen Bundesländern bereits praktiziert, in Berlin in der Satzung der Lottostiftung ebenfalls vorgesehen, aber nicht umgesetzt ist.

5.6 Aufgaben für interne und externe Kommunikation

Erfreulicherweise ist die Stiftung fest im Umfeld des Naturschutzes etabliert. Besondere kommunikatorische Aufgabenstellungen, die dazu dienen, die Stiftung bekannter zu machen oder ihr Image zu steigern, erscheinen derzeit nicht notwendig.

Bei der Weiterentwicklung der Stiftung in eine oder mehrere der hier gezeigten Optionen wird eine entsprechende begleitende Kommunikation in Richtung der jeweils betroffenen Anspruchsgruppen notwendig sein (vgl. Grafik auf S. 8). Die jeweiligen Anforderungen sind bei der Beschreibung der Handlungsempfehlungen (Kapitel 6) berücksichtigt.

6 Handlungsempfehlungen

Aufgrund der in Kapitel 5 dargestellten Handlungsoptionen empfehlen wir nach Abwägung der Vor- und Nachteile, des Aufwandes und der Folgen, Maßnahmen in drei zeitlichen Handlungsphasen umzusetzen:

- Kurzfristige Maßnahmen mit einem Zeithorizont von ca. einem halben Jahr schöpfen die leicht erreichbaren Potenziale ab und bereiten langfristige Veränderungsprozesse vor.
- Mittelfristige Maßnahmen mit einem Zeithorizont von ca. einem Jahr greifen tiefer in die Strukturen ein und benötigen einen entsprechenden Vorlauf.
- Langfristige Maßnahmen mit einem Zeithorizont von mehr als einem Jahr erfordern strukturelle Veränderungen, die über das Abgeordnetenhaus und den Senat gestaltet werden müssen und eine entsprechend gute Vorbereitung benötigen, auch in der Kommunikation nach außen und innen.

6.1 Kurzfristig umsetzbare Veränderungen

Weiterentwicklung des Aufgabenspektrums

Auf Seiten der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt sollte geprüft werden, welche zusätzlichen Aufgaben im Rahmen der Umstrukturierung der Senatsverwaltung sinnvollerweise auf die Stiftung übertragen werden können.

Reduzierung der Widersprüche bei Zuwendungen

Der Verwaltungsaufwand (Vermeiden und Bearbeiten von Widersprüchen) bei Zuwendungen kann durch Etablieren von klar definierten Kriterien der Vergabe reduziert werden.

Optimierung der Projektorganisation

Die bereits von der Stiftung angestoßene Optimierung der zentralen Projekte (z.B. Langer Tag) sollte fortgeführt werden. Durch Anschaffung geeigneter Projektmanagementsoftware kann der Personalaufwand zusätzlich reduziert werden.

Professionalisierung der Buchhaltung

Das Personal sollte um eine halbe Stelle (0,5 VZÄ) durch eine Fachkraft für Finanzbuchhaltung erhöht werden.

Verbesserung der Finanzierungssituation

Kurzfristig realisierbare zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten, wie z.B. Werbeeinnahmen, Catering etc. sollten genutzt werden. Für externe Dienstleistungen mit signifikanten Kosten (z.B. Abschlusskosten) sollten Neuverhandlungen / ggf. Ausschreibungen stattfinden.

Parallel sollten politische Möglichkeiten geschaffen werden, Lottomittel zur Finanzierung mit heranzuziehen.

Die Stiftung sollte eigenständig neue Servicebereiche erschließen und aufbauen. Für jeden Servicebereich sollte im Vorfeld ein eigener Geschäftsplan aufgestellt werden.

Stiftung Naturschutz Berlin – Strategische Neuausrichtung Projektergebnisse

Vorbereitung mittel- und langfristiger Aufgaben

Zeitnah sollte ein Geschäftsplan für eine mögliche gGmbH erstellt werden, auf dessen Grundlage dann die Entscheidung und Steuerung der weiteren Schritte erfolgen kann.

Rechtliche und verwaltungstechnische Möglichkeiten der Überleitung eines Teils der Tätigkeiten und des Personals in die gGmbH sollten ebenfalls bereits jetzt geprüft werden.

Für die im Abschnitt 6.2 beschriebenen Änderungen am Stiftungsgesetz sollten Referentenentwürfe vorbereitet werden.

Kommunikatorische Aufgaben

Eine breite Kommunikation in Richtung Politik, Öffentlichkeit und Akteure des Naturschutzes ist kurzfristig nicht notwendig. Jedoch sollten Gespräche zur Gewinnung von Lottomitteln ggf. über Änderung des Lottogesetzes kurzfristig beginnen.

6.2 Mittelfristig umsetzbare Veränderungen

Anpassung des Stiftungsgesetzes an die Anforderungen der Stiftung

Die Rolle der Geschäftsführung sollte im Stiftungsgesetz festgeschrieben werden. Auch die Durchführung des FÖJ/ÖBFD sollte als Stiftungsaufgabe analog zur Jagdabgabe im Stiftungsgesetz definiert werden.

Die Zusammensetzung des Stiftungsrats sollte überprüft und ggf. entsprechend dem Willen des Abgeordnetenhauses angepasst werden.

Verbesserung der Finanzierungssituation

Die Verpflichtung des Landes Berlin zur Finanzierung des Grundbetriebs der Stiftung sollte im Stiftungsgesetz verankert und darauf aufbauend das Stiftungskapital reduziert werden. Damit gelingt eine Umstellung der Stiftungsfinanzierung auf Vollfinanzierung des Haushalts bei Rückfall von ca. 5,9 Mio. Euro an das Land Berlin.

Alternativ oder ergänzend zur Finanzierung durch das Land kann die Finanzierung des Grundbetriebs, unter Schonung des Landeshaushalts, ganz oder anteilig aus Lottomitteln erfolgen. Auch das sollte entsprechend im Gesetz über die Deutsche Klassenlotterie Berlin und die Stiftung Deutsche Klassenlotterie Berlin verankert werden.

Stärkung der Mitarbeit von Verbänden und der weiteren interessierten Öffentlichkeit

Optional sollte die Gründung von Fachbeiräten für einzelne Projekte geprüft werden.

Kommunikatorische Aufgaben

Sofern eine Änderung des Stiftungsgesetzes in der Form erfolgt, dass der Stiftungsrat verkleinert wird, muss mit den Verbänden frühzeitig das Gespräch gesucht werden. Ziel sollte dabei sein, ein breit akzeptiertes und faires Verfahren der Besetzung der Ratssitze zu erreichen.

Für die Umstellung der Finanzierung müssen frühzeitig Gespräche mit Stiftungsaufsicht, der Senatsverwaltung für Finanzen und ggf. weiteren Anspruchsgruppen im Senat geführt werden.

6.3 Langfristig umsetzbare Veränderungen

Strukturelle Veränderungen

Der Geschäftsplan für eine mögliche gGmbH sollte geprüft und bewertet werden und bei positivem Ausgang die Ausgründung einer gGmbH eingeleitet werden. Dabei muss frühzeitig darauf geachtet werden, dass der Status der Gemeinnützigkeit für die GmbH erhalten bleibt.

In einem zweiten Schritt findet die Übertragung von Projekten auf die gGmbH und die Personalüberleitung statt.

Kommunikatorische Aufgaben

Die strukturellen Veränderungen erfordern nach außen nur dort Kommunikation, wo Dritte betroffen sind. Sofern die Veränderung im Innenverhältnis stattfindet, bleibt der Aufwand begrenzt.

Frühzeitig sollten Gespräche mit der Mitarbeitervertretung über die Schritte der Strukturveränderung und insbesondere über die Personalüberleitung geführt werden.

Controlling und ggf. Nachsteuerung der Veränderungen

Die Effekte der Veränderungen sollten evaluiert und ggf. Nachsteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Zentrale Indikatoren für eine gelungene Weiterentwicklung sind die drei Größen:

- Fehlbedarf
- Erfüllung der Aufgaben und
- Akzeptanz der Stiftung bei den Akteuren im Naturschutz