

Buchbesprechungen

Norbert Thom und Adrian Ritz, Public Management, Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 3., überarb. u. erw. Aufl. 2006, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 451 S.

Zwei Fragen bewegen Wissenschaft und Praxis im Zusammenhang mit Public Management: Was ist das Besondere am öffentlichen Sektor? Und: Inwieweit können dort Instrumente übernommen werden, die für den nicht-öffentlichen Sektor entwickelt wurden. Das vorliegende Werk ist der zweiten Frage gewidmet, allerdings mit dem Blick auf Neuheiten. Letzteres entspricht einem besonderen Bedürfnis. Immer wieder müssen die Lehrbücher, die sich auf den gefestigten Stoffkanon konzentrieren, durch innovativ ausgerichtete Werke ergänzt werden. Dass dieses Anliegen von den Interessenten honoriert wird, steht fest: Im Jahr 2000 erschien die erste Auflage. Davon mussten wenig später 4000 Exemplare nachgedruckt werden. Die zweite Auflage folgte im Jahre 2004, und nur zwei Jahre danach war die nun vorliegende dritte Auflage fällig.

Was das Buch bietet, erklärt sich aus den beruflichen Positionen der beiden Autoren. Dazu heißt es: „Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Thom ist Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern. Zu seinen Schwerpunkten gehören – neben Public Management – Innovationsmanagement, Personalmanagement und organisatorische Beratungserfahrungen im öffentlichen Sektor. Dr. Adrian Ritz ist Dozent am Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern sowie Programmleiter des Executive Master of Public Administration der Universität Bern. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören Public Management (Führung, Personal- und Organisationsmanagement), Evaluationsforschung, Verwaltungsreformen sowie Bildungsmanagement.“ Die Autoren verfügen also über reiche Erfahrungen in Forschung, Lehre und Beratung insbesondere auf dem Gebiet des

Public Management. Das spiegelt sich natürlich auch in Aufbau und Inhalt des Buches wider.

Das Werk ist in sechs Kapitel eingeteilt. Im *ersten Kapitel*, überschrieben mit „Ziel und Zweck eines Managements für den Staat“, werden die Grundlagen gelegt. Thom/Ritz beginnen mit den neuerdings gewandelten Anforderungen, die überall bei der Führung öffentlicher Unternehmen und Verwaltungen zu beobachten sind, behandeln u. a. die in anderen Ländern durchgeführten oder noch laufenden Reformen, zeigen die Wurzeln der heutigen Reformbemühungen auf – sie liegen in der Public Choice-Theorie sowie in der neuen Institutionenökonomie – und gehen schließlich auf die bei Reformen auftretenden Spannungen und Gefahren ein. Illustriert werden die Ausführungen in diesem Kapitel – wie auch in den folgenden Teilen – mit Hilfe eines „Praxisfensters“: Im ersten Kapitel wird die „wirkungsorientierte“ Landesverwaltung Oberösterreichs vorgestellt. Die Praxisfenster machen einen besonderen Reiz des Buches aus. Sie belegen, dass die Autoren alles andere als Graue Theorie abhandeln und dass sich viele Novitäten schon längst als praxistauglich erwiesen haben. Selbstverständlich stellen die Praxisfenster auch eine implizite Aufforderung zur Nachahmung dar.

Im *zweiten Kapitel* präsentieren Thom/Ritz das von ihnen entwickelte „IOP-Führungskonzept“. Die Abkürzung verweist auf die Bereiche Innovations- und Informationsmanagement, organisatorische Gestaltung und Personalmanagement. Die IOP-Bereiche sollen – ergänzend zu den ansonsten eingesetzten Techniken des Finanz- und Rechnungswesens – zur umfassenden Reform des Public Managements beitragen. Veranlasst durch eine entsprechende Fallstudie sowie zwei „Praxisfenster“, könnte man zwar meinen, das Kapitel sei allein auf öffentliche Verwaltungen ausgerichtet. Doch die Themen des Kapitels betreffen auch das Management öffentlicher (und gemeinwirtschaftlicher) Unternehmen. Dazu gehören politi-

sche Vorgaben, ökonomische Notwendigkeiten, die Ausrichtung an den Wirkungen und nicht zuletzt die Herausforderungen, die jeder Wandel für die steuernden Akteure mit sich bringt.

Auch das *dritte Kapitel* hat – wie die weiteren Teile – das IOP-Konzept zum Hintergrund. Jetzt geht es um dessen einzelne Schwerpunkte, zunächst um das Innovationsmanagement. Mit Recht stellen die Autoren diesen Aufgabenbereich an den Anfang; denn wenn es nicht gelingt, Innovationsmöglichkeiten aufzuspüren, eine Einrichtung für Neuerungen aufgeschlossen zu machen und Innovationen durchzusetzen, ist alles sonstige Bemühen um Anpassung an gewandelte Bedingungen, um Reformen, vergebens. In diesem Kapitel sei besonders auf die Erörterung von Instrumenten des Innovationsmanagements verwiesen, darunter Benchmarking und das immer wichtiger werdende Wissensmanagement. Man könnte monieren, dass die diesbezüglichen Ausführungen recht kurz ausgefallen sind. Doch Thom/Ritz weisen überall sorgfältig Literatur nach, so dass sich stets vertiefende Lektüre anbietet.

Dem Informationsmanagement im Rahmen des IOP-Konzepts ist das *vierte Kapitel* gewidmet. Drei Stichworte (oder Instrumente) stehen im Vordergrund: Controlling, Qualitätsmanagement und Evaluierung. Auch das Wissensmanagement hätte hierher gepasst; aber die Frage der Einordnung ist nicht wichtig. Wichtig ist vielmehr, dass die Autoren diese Gegenstände in ihrer großen Bedeutung für den Reform- und Modernisierungsprozess im öffentlichen Sektor herausstellen. Allerdings genügen Nennen und Beschreiben nicht immer. Bei der Erörterung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen oder der Evaluation wäre etwas mehr kritische Distanz zu wünschen gewesen. Zwar zitieren Thom/Ritz den Einstein zugeschriebenen Ausspruch „Nicht alles, was gezählt werden kann, zählt, und nicht alles, was zählt, kann gezählt werden“, aber die sich gerade im öffentlichen Bereich anbietenden konkreten Folgerungen werden nicht gezogen. Mit anderen Worten, hier wäre eine Warnung vor überflüssiger Informationssammlung und fehlgedeuteter Aussagefähigkeit von Informationen angebracht gewesen. Immerhin soll das Informationsmanagement

– so bringen es die Autoren in der Überschrift dieses Kapitels zum Ausdruck – der „Transparenzsteigerung“ dienen und nicht das Gegenteil bewirken können.

Mit dem *fünften Kapitel* wird das Element der organisatorischen Gestaltung im IOP-Konzept behandelt. Getreu ihrem Vorhaben, sich auf Neuerungen zu konzentrieren, treten die herkömmlichen Organisationsformen gegenüber dem Trend zu Konzern- und Holdingstrukturen zurück. Das gilt es in der Tat zu unterstützen, bieten sich damit doch erhebliche Rationalisierungs- und Entfaltungsmöglichkeiten für das Management öffentlicher Unternehmen und Verwaltungen. Dabei ist es gleichgültig, ob die organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten – wie in diesem Buch – bevorzugt aus der Sicht der öffentlichen Verwaltung oder aber aus der Sicht der Unternehmen behandelt werden: In der Problematik sind Verwaltungen und Unternehmen des öffentlichen Sektors eng miteinander verzahnt.

Wie die Lektüre des abschließenden *sechsten Kapitels* vermuten lässt, verbindet die Autoren mit der Personalwirtschaft eine besondere Zuneigung. Ausführlich setzen sie sich dort auf der Grundlage des IOP-Konzepts für die „Führung und Förderung durch ein erweitertes Personalmanagement“ ein. Besonders dieses Kapitel ist angesichts der klaren und entschiedenen Aussagen von hoher Qualität, so dass die Empfehlung nahe liegt, das, was Thom/Ritz, bezogen auf das Personalmanagement, unter den Stichworten Problembereiche und Lösungsansätze, Steuerung und Organisation, Personalführung und Leadership ausführen, in die Pflichtlektüre für Studierende der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre aufzunehmen.

Es ließe sich darüber streiten, ob die Gesamtheit der in diesem Buch vertretenen Ansichten und propagierten Verfahren das Etikett eines eigenständigen Konzepts („IOP-Konzept“) verdient. Vermutlich nicht. Darin liegt jedoch keine Abwertung. Im Gegenteil. Denn selbst beim Verzicht auf die Vorstellung eines vollständigen Konzepts kann man das Buch als ein sich aufs Wesentliche und Vernünftige konzentrierendes Kompendium zum Public Management begreifen. Darüber hinaus weist das Werk auch noch alle Merkmale eines didaktisch ein-

wandfreies Lehrbuchs auf, wozu vor allem gute Lesbarkeit, eine sorgfältige Gliederung, reiche und aktuelle Literaturangaben sowie vorzügliche, den Text unterstützende Abbildungen und Tabellen gehören. Auch der Preis erscheint angemessen. Insgesamt lässt sich Besseres über ein Fachbuch kaum sagen. Deshalb fällt es nicht schwer, „Thom/Ritz“ allen einschlägig Interessierten an den Hochschulen und in der Praxis zu empfehlen. Sie können sicher sein, ein Standardwerk in die Hände zu bekommen.

Helmut Brede

Ernst Bruckenberger, Siegfried Klaue und Hans-Peter Schwintowski, Krankenhaismärkte zwischen Regulierung und Wettbewerb, Springer, Berlin 2005

Das neu erschienene Werk von Bruckenberger, Klaue und Schwintowski mit dem Titel „Krankenhaismärkte zwischen Regulierung und Wettbewerb“ füllt eine Lücke in der juristischen Fachliteratur. Zwar ist die Frage nach der Stellung von Institutionen und Einrichtungen in der gesetzlichen Krankenversicherung im Marktgeschehen bereits von verschiedenen Gerichten zu beurteilen gewesen und auch das Schrifttum hat sich dieser Frage bereits teilweise angenommen. Das nun vorgelegte Werk führt die Überlegungen für den Bereich der Krankenhäuser nun jedoch in fundierter und ausführlicher Weise zusammen und ergänzt sie um Zahlenmaterial zum Hintergrund sowie um zahlreiche Erläuterungen und neue Überlegungen. Dass eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Fragestellungen rund um die Krankenhaismärkte allerdings längst angezeigt war, macht ein Blick auf den Anteil deutlich, den Gesundheitsdienstleistungen – nicht nur in der Bundesrepublik Deutschland – im Rahmen des Bruttoinlandsproduktes ausmachen. Die Autoren widmen sich der Thematik der Stellung der Krankenhäuser in erfreulich gründlicher und umfassender Weise. Sie untersuchen zum einen die rechtlichen und tatsächlichen Beziehungen von Krankenhäusern, Patienten und Ärzten zueinander, aber auch die Beziehungen von Krankenhäusern zu Dritten, die ihrerseits Leistungen für das Krankenhaus erbringen. Einbezogen werden neben den

nationalen Regelungen der verschiedensten Ebenen ganz maßgeblich auch die immer einflussreicher werdenden Bestimmungen des Europäischen Gemeinschaftsrechts.

Das Werk beginnt mit einer allgemeinen Einführung zum Thema „Krankenhäuser und Wettbewerb“. Ausgehend von der Prämisse, dass Wettbewerb Marktgeschehen voraussetzt, welches wiederum durch die Existenz von Anbietern und Nachfragern definiert wird, wird der Frage nachgegangen, ob es bezogen auf die Leistung „Krankenhausbehandlung“ Anbieter und Nachfrager gibt. Dies setzt zunächst die Bestimmung voraus, welche Leistungen überhaupt Gegenstand der Nachfrage sind: die allgemeinen medizinischen Leistungen oder die auf die spezifischen Bedürfnisse der Einzelnen zugeschnittenen Behandlungsangebote? In diesem Zusammenhang stellen die Autoren bereits die wesentlichen Regulierungen, die das Gut „Krankenhausbehandlung“ erfährt, dar. Die hier dargestellten Erkenntnisse werden in den weiteren Kapiteln erläutert und vertieft und bieten die Grundlage für die weitere Argumentation. Es wird aufgezeigt, dass das jeweilige Angebot von Leistungen der Krankenhäuser nicht etwa auf einer allein nach betriebswirtschaftlichen Parametern getroffenen Entscheidung beruht, sondern vielmehr andere Maßstäbe und auch andere Institutionen (z.B. Krankenhausplanungsbehörden) diese beeinflussen. Zu nennen ist hier insbesondere das die Behörden bei der Zulassung eines Krankenhauses leitende Erfordernis der Sicherstellung einer flächendeckenden, gleichartigen medizinischen Versorgung. Dies hat Auswirkungen auf die anzubietenden Leistungen. Denn diese werden maßgeblich durch das SGB V und die Entscheidung der Landeskrankenhausplanungsbehörden bestimmt. In diesen Kontext gehören auch hoheitlich festgelegte Qualitätsanforderungen, wie etwa die Erfüllung von Mindestmengen bei bestimmten Behandlungen. Diese staatlichen Regulierungen, die die Qualität der Leistung sicherstellen sollen, stehen einem ungehinderten Leistungswettbewerb entgegen. Zudem wird zu Recht auf die fehlende Befugnis zur Preisfestlegung hingewiesen. Entgegenzutreten ist allerdings der Bewertung, dass insbesondere aus ethischen Gründen kein Qualitätswett-

bewerb erfolgen könne. Gerade dieser ist in Krankenhäusern durchaus möglich. Er bezieht sich allerdings nicht auf die Behandlungsmethoden und einzusetzenden Prozesse und Mittel in der Krankenbehandlung, sondern vielmehr auf andere Qualitätsfaktoren. Hinzuweisen sei hier etwa auf die nicht zuletzt durch die gesetzliche Pflicht in § 137 SGB V veranlasste Praxis der Krankenhäuser, anhand der Qualitätsberichte auf ihre Ergebnisqualität hinzuweisen bzw. diese durch die Abgabe weiterer Hintergrundinformationen zu kommentieren. Die Patienten nutzen dies durchaus als Entscheidungsparameter – zumindest dort, wo Wahlmöglichkeiten bestehen. Allerdings steht dies der insgesamt getroffenen Wertung der Autoren, dass die Vielzahl der staatlichen Determinierungen und Regulierungen es verhindern, von einem gängigen „Marktgeschehen“ im Bereich der Krankenhausdienstleistung sprechen zu können, nicht entgegen. Letztlich bestehen nur sehr begrenzte Bereiche, in denen bei Leistungen im Rahmen eines Krankenhauses von der Existenz marktgängiger Leistungen auszugehen ist. Auf diese grundlegenden Ausführungen folgen in einem zweiten Kapitel – und das macht dieses Buch gerade für den praktischen Gebrauch wertvoll – detaillierte Informationen über die tatsächlich in der Bundesrepublik vorhandenen Angebots-, Nachfrage- und Finanzierungsstrukturen der Krankenhäuser. Anhand von Grafiken werden die Entwicklung der Zahlen anschaulich dargestellt und Zukunftstrends deutlich gemacht. Vor diesem Hintergrund erfolgt in einem dritten Kapitel eine rechtlich vertiefte Darstellung der sozialrechtlichen Rahmenbedingungen. In konzentrierter Weise werden die Regelungen des SGB V dargestellt, die Vorgaben für eine Bewertung marktwirtschaftlichen Geschehens in der Versorgung mit Krankenhausleistungen machen. Inhaltlich reicht die Spannweite der dargestellten Rahmenbedingungen von dem Sachleistungsprinzip über die Solidarelemente in der Gesetzlichen Krankenversicherung bis zu den wesentlichen Inhaltsvorgaben der Leistungsansprüche (wirtschaftlich, notwendig, zweckmäßig). Das vierte Kapitel widmet sich vorrangig den Regelungen, die spezifisch das Krankenhausrecht, sprich das Krankenhaus-

finanzierungsgesetz (KHG) und das Krankenhausentgeltgesetz (KHEntgG) treffen. Hier werden die duale Finanzierung der Krankenhäuser sowie die Grundlagen der Pflegesatzberechnung dargestellt. Wie bereits einleitend dargestellt sind diese Regelungen zum einen Ausdruck der vorhandenen staatlichen Verantwortung für die Vorhaltung flächendeckender Versorgung mit Krankenhausleistungen und zum anderen Ursache für die mangelnde Möglichkeit der freien Preisfestsetzung durch die Krankenhäuser. Beides sind wesentliche Aspekte, die der Annahme eines wettbewerblichen Systems entgegenstehen. Die letzten beiden Kapitel des Buchs widmen sich der Frage nach der Anwendung des europäischen und des deutschen Wettbewerbsrechts auf Krankenhäuser betreibende Unternehmen sowie dem Beihilferecht. Unter besonderer Berücksichtigung von Krankenhausfusionen wird die These vertreten, Krankenhäuser unterfielen wegen ihrer spezifischen Aufgabenstellung dem Art. 86 Abs. 2 EG. Unter Übertragung des Rechtsgedankens, dass Wettbewerbsrecht sowie nationales Recht die Erfüllung übertragener, dem Gemeinwohl dienender Aufgaben nicht hindern darf, wird gefordert, dies auch für die nationalen Regelungen entsprechend zur Anwendung zu bringen. Hervorzuheben ist dabei das Argument, dass wettbewerbliche Entscheidungen direkt mit der Frage nach der Ausgestaltung des konkreten Gesundheitssystems verknüpft sind. Die Autoren verfolgen den aus dem europäischen Recht stammenden Gedanken einer Bereichsausnahme für den Krankenhausbereich und wollen diesen auch für den nationalen Rechtsbereich zur Anwendung bringen.

Reizvoll an dem Buch „Krankenhausmärkte zwischen Regulierung und Wettbewerb“ ist die in den verschiedenen Kapiteln jeweils passend erfolgende Darstellung bestimmter Fragen in verschiedener Detailtiefe. Dies ermöglicht, die durchaus vorhandenen, feinen Unterschiede in den Wertungen der einzelnen Autoren festzustellen – wenn auch eine gemeinsame ablehnende Haltung der Autoren gegen eine „Marktteilnahme“ von Krankenhäusern deutlich wird. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Buch eine sehr gute Relation von Grundlagen und

Schlussfolgerungen findet, die es auch Personen, die sich noch nicht intensiv mit den relevanten Fragestellungen auseinandergesetzt haben, ermöglicht, in die Probleme einzutauchen. Dies wird nicht zuletzt durch erfreulich fundierte und ausführliche, aber ausgewählte Belegstellen erreicht. So entsteht Lust auf weiterführende Überlegungen, z.B. hinsichtlich der Nachfragerposition der Beteiligten in einem Sachleistungssystem. Die Autoren haben mit ihrem Werk eine uneingeschränkt empfehlenswerte Grundlage für eine fruchtbare, weiterführende Diskussion gelegt.

Katja Fahlbusch

Thomas Triska, Ausgestaltung einer Controlling-Konzeption für Studentenwerke unter Berücksichtigung der instrumentellen Umsetzung, Diss. Münster 2005, 321 S.

Thomas Triska wurde im SS 2005 mit der hier zu rezensierenden Arbeit in Münster promoviert. Soweit ich sehe, ist dies erst die dritte, im Laufe der letzten 25 Jahre erarbeiteten Dissertationen zum Thema Studentenwerke, obwohl diese als öffentliche Betriebe mit weit gespannter Zuständigkeit mancherlei Probleme und Fragestellungen für die Betriebswirtschaft bieten. Zur Erinnerung: 1983 ist Jürgen Webers Arbeit zum Thema „Zielorientiertes Rechnungswesen öffentlicher Betriebe – dargestellt am Beispiel von Studentenwerken“ (Baden-Baden) erschienen. 1999 kam die Arbeit von André Jungen mit dem Titel „Erfolgsorientierte Führung und Überwachung in nordrhein-westfälischen Studentenwerken“ (Baden-Baden) heraus.

Triska hat sich für seine Arbeit ein aktuelles Thema von praktischer Relevanz ausgesucht, das er im Kontakt mit den deutschen Studentenwerken, insbesondere dem Studentenwerk Münster bearbeitet hat. Er möchte eine geschlossene Controlling-Konzeption für die Studentenwerke vorlegen und folgt dafür drei Ansätzen, die sich in der Unternehmensführung schon bewährt haben. Dazu entwickelt er zunächst den „controllingtheoretischen Rahmen (S. 7-34), beschreibt dann die „Kontextfaktoren des Untersuchungsgegenstands Studentenwerke“ (S. 35-85) und

schließt den Einleitungsteil mit einer „Untersuchung der aktuellen Ausgestaltung des Controlling“ (S. 86-132) auf der Basis einer Umfrage bei den Studentenwerken ab. Im Hauptteil seiner Arbeit prüft Thomas Triska verschiedene Instrumente des Controlling auf ihren Nutzen und ihre Anwendbarkeit bei den Studentenwerken: Zunächst untersucht er die Möglichkeiten einer „Strategischen Planung mit der Balanced Scorecard (S. 133-195), danach stellt er Überlegungen zur „Erfolgs- und Liquiditätsplanung mit der integrierten Finanzplanung (S. 196-222) an und kommt zum Schluss dieses Teils zum „Operativen Controlling mit der Prime Cost-Kalkulation im Verpflegungsbereich (S. 223-246). Nach einer kurzen Betrachtung zur „Einordnung der Instrumente in die Controlling Konzeption“ (S. 245-246) präsentiert er abschließend seine Vorstellung der „Organisation des Controlling in Studentenwerken“ (S. 247-268). Die von Triska benutzten Publikationen und Quellen sind in einem ausführlichen Verzeichnis (S. 288-322) dargestellt.

Triskas Doktorvater Wolfgang Berens fasst die Ziele und das Ergebnis der Arbeit in seinem Geleitwort so zusammen: „...Die von Herrn Triska durchgeführte Adaption der Instrumente Balanced Scorecard, integrierte Finanzplanung sowie Prime Cost-Kalkulation im Verpflegungsbereich liefert – abgeleitet aus einem geschlossenen, theoretischen Controlling-Konzept – beachtliche Hinweise für die Praxis der Studentenwerke. Die hierdurch erreichte Praxisnähe zeichnet die Arbeit aus. Insbesondere im Bereich des strategischen Controllings betritt diese Arbeit Neuland und liefert wesentliche Anregungen zur langfristigen Rechtfertigung der Existenz der Studentenwerke und somit zur Beherrschung des angeführten Spannungsfelds...“ Das Ziel der Untersuchung besteht also nach den beschriebenen Bekundungen des Autors und seines Betreuers darin, auf der Grundlage einer Schwachstellen-Untersuchung im bisherigen Controlling der Studentenwerke aktuelle Konzepte des Controlling darzustellen und ihre nützliche Anwendbarkeit auf Studentenwerke abzuprüfen und – jedenfalls partiell – im Detail den Beweis dafür anzutreten, dass diese Konzepte tatsächlich mit Gewinn von den Studentenwerken in die

Praxis umgesetzt werden können. Der Frage, ob dieses Ziel erreicht wurde, wird im Rahmen dieser Rezension besonderes Augenmerk geschenkt werden.

Triska hat für seine Untersuchung tatsächlich eine Menge Literatur bewegt und ist auch in sonstiger älterer Literatur beschlagen. Das hat ihn aber nicht davor bewahrt, einige Spezialpublikationen von den Studentenwerken selbst zu übersehen: Er führt nicht an die Festschriften für Eugen Hintermann (Die Arbeit der Studentenwerke – Ursprünge, Gegenwart, Perspektiven, München 1984), für Horst Bachmann (Dialog unter einem Dach, Bonn 1997) und für Manfred Klee (Zwischen den Stühlen, Hamburg 2001). Auch das Buch der ostdeutschen Studentenwerke zu ihrem zehnjährigen Gründungstag (...damit Studieren gelingt, Berlin/Dresden 2000) fehlt. In all diesen Veröffentlichungen finden sich Beiträge betriebswirtschaftlicher Ausrichtung, mit denen Triska sich hätte befassen können. Merkwürdigerweise kennt er offenbar auch den von Peter Eichhorn 1986 herausgegebenen Sammelband über ein Kolloquium in Tübingen (Kaufmännische Wirtschaftsführung für staatliche Einrichtungen) nicht. Nachdem Triska sonst auch ältere Literatur nennt, hätte er auch das Buch von Werner Klett aus dem Jahr 1968 über „Wege und Formen der Studienförderung“ (Bonn) einbeziehen sollen, in dem sich grundsätzliche Ausführungen zur Aufgabenstellung und Wirtschaftsführung der Studentenwerke finden.

Mit dieser Unkenntnis über die von den Studentenwerken selbst geprägte Literatur hängt es vielleicht zusammen, dass der Verfasser in seinem ausführlichen Abschnitt über die „Kontextfaktoren“ nicht selten ungenau ist bzw. schief liegt. Die Angaben über die Gründungsgeschichte der Studentenwerke (S. 37) stimmen so nicht. In einem Beschluss der Mitgliederversammlung des Deutschen Studentenwerks (DSW) aus 1998 den Wendepunkt zu einer betonten neuen betriebswirtschaftlichen Ausrichtung zu sehen, ist verfehlt (S. 37 f). Auch die Hereinnahme des total untypischen Hochschulwerks Witten/Herdecke in Größenvergleiche (S. 38) zeugt nicht von tiefer Sachkenntnis. Wenn Triska es als Ziel der Studentenwerke bezeichnet, in den Cafeterien Überschüsse zu

erzielen, die anderen Aufgabenbereichen zugute kommen sollen, beschreibt er (S. 459) bestenfalls einen Idealzustand, meist sind die Studentenwerke froh, wenn sie in diesem Bereich Kostendeckung erzielen. Auch seine enge Orientierung der Zieldiskussion an einer 35 Jahre alten Arbeit von Zeschky (S. 46) kann man nur als anachronistisch bezeichnen. Die Reihe solcher Beispiele ließe sich noch erheblich vermehren. Diese Unterlassungen oder Ungenauigkeiten von Triska beeinträchtigen aber merkwürdigerweise den Wert seiner Arbeit nur unwesentlich. Die oberflächliche Kenntnis der Studentenwerke steht richtigen Denkansätzen und Vorschlägen nicht grundsätzlich im Wege. Davon soll nun die Rede sein.

In seiner Controlling-Umfrage bei den Studentenwerken hat Triska festgestellt, dass die Mehrzahl der Einrichtungen sich um Controlling bemüht, obwohl ein systematischer, umfassender Ansatz fehlt. Weiterhin liegt das Schwergewicht der Anstrengungen auf dem operativen Controlling. Für das strategische Controlling konstatiert der Autor erhebliche Rückstände und befasst sich daher ausführlich mit diesem Aspekt. Er untersucht die Problematik im Hinblick auf ein fiktives Ideal-Studentenwerk und bearbeitet nacheinander nach dem Grundschemata der Balanced-Score-Card, das er allerdings auf fünf Aspekte hin (Studierende, Mitarbeiter, Finanzen, Geschäftsprozesse, Hochschule und Staat) weiterentwickelt, die Thematik. Er beginnt mit der Formulierung des Leitbildes mit Vision und Mission, legt dann die strategischen Ziele fest und beschreibt die Ursache-Wirkungsketten im Hinblick auf die beschriebenen Perspektiven, um dann eine Strategy-Map zu entwickeln und danach Leistungstreiber, Kennzahlen und Messgrößen zu formulieren. Am Schluss dieses Kapitels stehen dann strategische Ziele, die für die einzelnen Geschäftsfelder des Beispiel-Studentenwerks aufgestellt werden. Dieser Teil von Triskas Arbeit kann als gelungen bezeichnet werden. Er stellt tatsächlich eine Art Leitfaden dar, an dem sich ein Studentenwerk, das ein strategisches Controlling einführen will, orientieren kann. Besonders hilfreich ist dabei, dass der Verfasser für sein Ideal-Studentenwerk jeweils Mustertexte für die einzelnen Arbeitsschritte vorgelegt hat,

die durchweg den Nagel auf den Kopf treffen und in der Praxis verwendbar sind. Ich habe dieses Kapitel gerne und mit hohem Erkenntnisgewinn in methodischer sowie auch inhaltlicher Hinsicht durchgearbeitet.

Vergleichbares kann ich über den zweiten Abschnitt des Hauptteiles nicht berichten. Triska befasst sich hier mit der „Erfolgs- und Liquiditätsplanung“ durch eine integrierte Finanzplanung. In der Realität mögen hier bei den Studentenwerken tatsächlich Schwachstellen vorliegen, obwohl bei den Studentenwerken die jährliche Aufstellung eines Wirtschaftsplans mit Erfolgsplan auf der Basis der Kostenstellenrechnung, Stellenübersicht, Investitionsplan und Finanzplan seit Jahrzehnten üblich ist und meist auch mehrjährige Finanzpläne bzw. Kapitalflussrechnungen zum Planungsinstrumentarium dazugehören. Triska nimmt sich – m.E. in unrichtiger Einschätzung der Gegebenheiten – das Feld der unterjährigen Finanzplanung als Demonstrationsobjekt und entwickelt hier unter Verwendung von Formelrechnungen, die jedenfalls für den „Normalnutzer“ schwer nachzuvollziehen sind, ein Schema, das eine bessere Übersicht über die Finanzströme im Laufe eines Wirtschaftsjahres ermöglichen soll.

Aus Sicht des Praktikers lohnt dieser Aufwand überhaupt nicht, da die Finanzbewegungen bei einem Studentenwerk, das regelmäßig seinen Landeszuschuss abfordern kann, die studentischen Semesterbeiträge in einem bestimmten Halbjahresrhythmus erhält, die Mieten monatlich, wenn auch bei unterschiedlicher Belegung, einzieht und die Erträge aus Mensen und Cafeterien in Abhängigkeit von Vorlesungszeit bzw. Semesterferien und Wochentagen erzielt, in der Finanzbuchhaltung eines Studentenwerks bekannt sind. Man weiß, dass man einen bestimmten Geldbetrag als Sockelbetrag zur sofortigen Verwendung braucht und überschießende Finanzmittel je nach Umfang der Investitionstätigkeit kurz- oder bestenfalls mittelfristig anlegen kann. Jedenfalls ist dieser Sektor nicht so kryptisch, als dass man ihn mit anspruchsvollen Methoden entschlüsseln müsste. Es hätte sich eher gelohnt, z.B. eine Finanzplanung über einen Zeitraum von fünf Jahren aufzustellen, dabei eine Analyse der Cash-Flow-Faktoren vor-

zunehmen und insoweit an diesem Beispiel eine zuverlässige mehrjährige Finanzanlagestrategie bzw. Investitionsplanung zu entwickeln. Der Gegenstand der unterjährigen Finanzplanung und das erzielte Ergebnis haben die Mühe, die der Verfasser darauf verwandt hat, nicht gelohnt.

Ähnliches gilt leider auch für den dritten Abschnitt des Hauptteils der Arbeit von Thomas Triska, in dem er sich mit der Prime-Cost-Kalkulation befasst. Auch hier trifft die Einschätzung des Verfassers, die Kostenträgerrechnung sei bei den Studentenwerken unterentwickelt, sicherlich zu. Allgemein verbreitet sind Rechnungen, die sich auf einem Platz im Wohnheim oder in der Kinderkrippe, einen Förderungsfall im BAföG oder ein Mensaessen beziehen, wobei letztere dadurch erschwert sind, dass in vielen Häusern der Aufwand für die Mensa und die Cafeteria nicht unterschieden wird und die Aufspaltung der Essen in Einzelkomponenten erfolgt. Auf diesem Hintergrund möchte Triska vorführen, dass eine prozessorientierte Zuschlagskalkulation auf Vollkostenbasis sehr wohl möglich ist, wobei er die Betrachtung der Personalkosten in den Vordergrund stellen und sich auf Probleme im Verpflegungsbereich konzentrieren will. Damit will er im Sinn der Gesamtzielsetzung seiner Dissertation vor allem einen praktischen Beitrag zum Operativen Controlling leisten. Verdienstvoll ist die systematische und gut durchdachte Herangehensweise des Verfassers an die diffizile Aufgabenstellung. Er beschreibt gut und nachvollziehbar die einzelnen Denkschritte, die für eine prozesskostengerechte Zuordnung der Kosten notwendig sind, und erläutert u.a. die Vorteile eines gemischten Schlüssels, der sowohl die Wareneinsatz- als auch die Stückkosten einbezieht. Überzeugend ist Triska auch, was die Formulierung der zu lösenden Fragen und Probleme angeht. Hier findet man manche Anregung. Nach alledem erwartet der Leser nun eine beispielhafte Anwendung des theoretischen Rüstzeuges auf eine Mensa oder Cafeteria mit ihren Einzelprodukten. Dabei hätte auch Material für die Frage geliefert werden können, ob der Aufwand an Prozessbeobachtung und -beschreibung für die zu erzielenden Effekte lohnt. Aber dieses Herunterbrechen der theoretischen Ansätze

auf eine ganz konkrete Anwendung bleibt uns Triska leider schuldig. Man wartet gespannt darauf, wird aber enttäuscht.

Mein Gesamteindruck von Triskas Arbeit ist dennoch positiv. Sein Versuch, ein Controlling-System für Studentenwerke zu entwerfen, enthält gute Ansätze und Ideen, die in der Praxis unbedingt weiterverfolgt werden sollten. Der Hauptteil zur Anwendung der Balanced-Score-Card ist vom Verfasser erfolgreich durchgearbeitet worden und bietet sich für eine Umsetzung in der Praxis an. Diese Praxistauglichkeit fehlt den beiden anderen Kapiteln, aber auch hier finden sich manche Hinweise, die für die Implementierung eines erfolgreichen Controllings Beachtung finden sollten. Den Geschäftsführern und den Controllern der Studentenwerke wird die Arbeit zur Lektüre empfohlen.

Rudolf Pörtner

Birgit Trukeschitz, Im Dienst Sozialer Dienste – Ökonomische Analyse der Beschäftigung in sozialen Dienstleistungseinrichtungen des Nonprofit Sektors, in: Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien, Band 11, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main, 2006, 304 S.

Nonprofit Organisationen, also Organisationen ohne Erwerbscharakter, treten zur Erfüllung unterschiedlichster Zwecke und Aufgaben in den verschiedensten Rechtsformen auf und tragen damit nicht zuletzt zur Realisierung sozialpolitischer Zielsetzungen bei. Fällt eine genaue Definition bzw. Abgrenzung des Begriffs der Nonprofit Organisation bereits auf nationaler Ebene schwer, bedient sich die Literatur der Beschreibung von Gemeinsamkeiten: Die von allen Organisationen erfüllte Eigenschaft einer fehlenden Gewinnabsicht samt einhergehendem Verbot auf Gewinnausschüttung erfordert dabei eine besondere Sichtweise bei der Wahrnehmung von Managementaufgaben, als auch der Grad an freiwilligen Leistungen (durch Spenden oder ehrenamtlichem Engagement) maßgeblich die angebotene Produktpalette von Nonprofit Organisationen beeinflusst.

Gemeinnützige Arbeit und bürgerliches Engagement genießen einerseits einen hohen gesellschaftlichen Stellenwert und bilden

andererseits die existenzielle Basis für das Bestehen mancher Nonprofit Organisation und sind damit aus deren Alltag nicht wegzudenken. Steht die Nonprofit-Forschung im deutschen Sprachraum selbst noch in den Anfängen und erfährt erst langsam an Bedeutung, verzeichnet der Dienstleistungssektor – dem die meisten Nonprofit Organisationen zuzuordnen sind – seit Jahrzehnten ein mit Beschäftigungsdynamik verbundenes Wachstum, mit dessen Ende in Zeiten steigender Arbeitslosenraten und der Diskussion um das „freiwillige soziale Jahr“ wohl auch in den kommenden Jahren nicht zu rechnen sein wird.

Über das aktuelle Volumen der Beschäftigung, die Beschäftigungsstruktur in der Gesamtheit österreichischer Sozialer Dienste des Nonprofit Sektors sowie den damit einhergehenden Motive, sich ehrenamtlich zu engagieren, liegen nur Schätzungen bzw. einzelne Hochrechnungen vor. Die Autorin des vorliegenden Werkes verfolgt mit ihrer – auf Datenmaterial aus dem Jahr 2001 basierenden – Studie demnach das Ziel, die Beschäftigung in Sozialen Diensten des Nonprofit Sektors theoretisch einzuordnen, auf Basis eigener Erhebungen ein empirisches Bild der Beschäftigung – zumindest in einem Ausschnitt der in Österreich soziale Dienstleistungen erbringenden Organisationen – zu erstellen und Beschäftigungsmuster im Rahmen einer weiterführenden Datenanalyse herauszuarbeiten (S. 20.). Dabei wird neben der Zahl der Arbeitskräfte auch deren Struktur – zumal sich das Zusammenspiel von ehrenamtlich und hauptberuflich Engagierten erheblich auf den Leistungserstellungsprozess auswirken kann – in Betracht gezogen, um somit Aufschluss über die Arbeitsbedingungen in diesem Bereich des Sozialsektors abzubilden bzw. aufzuzeigen.

Vor dem Hintergrund der Defizite, sowohl in der theoretischen als auch der empirischen Nonprofit-Sektor Forschung, und der steigenden Bedeutung sozialer Dienste in europäischen Zivilgesellschaften verfolgt die Autorin – ausgehend von fünf zentralen Fragestellungen – drei wesentliche Ziele: Sie arbeitet erstens die ökonomischen Bestimmungsgründe und Besonderheiten der Beschäftigung in Sozialen Diensten aus theoretischer Sicht auf. Zweitens soll mit vorlie-

gendem Werk der Beschäftigungsbeitrag der Nonprofit-Organisationen als Anbieter sozialer Dienstleistungen quantifiziert werden, und drittens sollen strukturelle Muster der Beschäftigung in Sozialen Diensten des Nonprofit Sektors identifiziert und der ausgewählte Aspekt der Teilzeitarbeit vor theoretischem Hintergrund analysiert werden (S. 21).

Die Basis des Werkes bildet die Dissertation der Autorin, die im theoretisch-konzeptionellen Grundlagenteil erweitert bzw. in der Empirie auf Basis neuer statistischer Verfahren reorganisiert wurde. Nach einem einleitenden Kapitel, welches Hintergrund und zentrale Zielsetzung des Werkes sowie die wesentlichen Forschungsfragen darlegt, wird im zweiten Kapitel das Untersuchungsfeld der sozialen Dienste des Nonprofit Sektors konzeptionell aufgearbeitet. Neben der begrifflichen Abgrenzung von „Sozialem Dienst“ als anbietende Institution sozialer Dienstleistungen einerseits und der „sozialen Dienstleistung“ als besondere Art von erbrachten Dienstleistungen andererseits, wird in drei weiteren Teilkapiteln die Einordnung jener sozialer Dienstleistungen in internationale und nationale Klassifikationen wirtschaftlicher Tätigkeiten dargestellt. Darüber hinaus werden die Eigenschaften sozialer Dienstleistungen diskutiert und Nonprofit Organisationen als Anbieter sozialer Dienstleistungen dargestellt, um damit das Untersuchungsfeld aus konzeptioneller Sicht zu erfassen und nicht zuletzt begrifflich abzugrenzen. Werden soziale Dienstleistungen in allen drei Sektoren sowohl entgeltlich als auch unentgeltlich abgegeben, so liegt das Hauptaugenmerk des vorliegenden Werkes eindeutig auf der Nonprofit Organisation als anbietende Stelle, womit das Untersuchungsfeld der „Beschäftigung in Sozialen Diensten“ abgesteckt bzw. das mittels Fragebogen zu erreichende Sample konzeptionell erfasst wird.

Das nachfolgende Kapitel drei liefert die theoretischen Grundlagen auf Basis makro- sowie mikroökonomischer Ansätze der Beschäftigung in Sozialen Diensten des Nonprofit Sektors, um die Bestimmungsgründe von Arbeitsnachfrage und -angebot aus ökonomischer Sicht darzulegen und Verbindungen zur Situation der Sozialen Dienste her-

zustellen. Dabei werden die größtenteils aus dem Bereich der Arbeitsmarktökonomie stammenden theoretischen Ansätze mit den Eigenschaften sozialer Dienstleistungen und neuesten Erkenntnissen der Nonprofit Sektor Forschung in Einklang gebracht. Neben der Bedeutung des Faktors Arbeit für die Erstellung sozialer Dienstleistungen wird in diesem Zusammenhang dem Spezifikum im Arbeitseinsatz – der ehrenamtlichen Arbeit – neben den makro- und mikroökonomischen Determinanten der Beschäftigung Beachtung geschenkt. Conclusio dieses Kapitels und nicht besonders überraschend ist u.a. die Erkenntnis, dass die Arbeitsintensität bei der Erstellung von sozialen Dienstleistungen nach wie vor sehr hoch ist, was sowohl auf die Produkteigenschaften der erbrachten Dienstleistung als auch auf die besondere soziale Situation der KundInnen sozialer Dienste zurückgeführt wird (u.a. S. 85).

Trukeschitz startet den empirischen Teil des Werkes in Kapitel vier, welcher auf einer österreichweit vorgenommenen Primärerhebung der Beschäftigungssituation in Sozialen Diensten basiert. Aus der Vorgehensweise bei der Datenerhebung als auch der Auswahl des analysierten Teildatensatzes zu den Sozialen Diensten des Nonprofit Sektors geht hervor, dass eben jene Daten mittels schriftlicher Befragung von Juni bis Oktober 2002 erhoben wurden, wovon 1791 den Sozialen Diensten des Nonprofit Sektors zugerechnet wurden. Der Teildatensatz umfasste 487 befragte Organisationen, was einer Rücklaufquote von ca. 27,2 % entspricht.

Nach den empirischen Konzepten, mit denen die Struktur der Beschäftigten erfasst wurde, werden die ersten Auswertungen in Form einer Stichprobenbeschreibung präsentiert (Kapitel 7, S. 187 ff.). Dabei wird auf organisationsdemographische Merkmale, Zielgruppen, Angebote sozialer Dienstleistungen, Budgetkennzahlen sowie auf das Beschäftigungsvolumen und die -struktur Bezug genommen. An dieser Stelle zeigt sich die Crux an der Studie: die Erhebung des Arbeitsvolumens im Sinne der pro Ehrenamtlichen geleisteten Einsatzstunden. Aufgrund von Erfahrungen aus vorhergehenden Studien wurde bei der Erhebung auf diese Fragestellung leider völlig verzichtet. Nichts desto trotz erstaunt das Ergebnis eines Be-

schäftigtenanteils (jene, die für erbrachte Leistungen Entgelt beziehen) von mehr als 90% in der Hälfte der befragten Einrichtungen. Insgesamt beläuft sich der Anteil Ehrenamtlicher in vorliegender Studie auf 28 % (gemessen an der Summe der Dienstverträge im betrachteten Datensatz), was im Vergleich zu älteren Studien als überraschend gering gewertet werden muss. Hervorzuheben ist der Gender-Aspekt der Studie: Die Hälfte der Organisationen wies einen Frauenanteil von über 77 % aus, was die Sozialen Dienste des Nonprofit Sektors und speziell die Pflegedienste in deren Wichtigkeit als Arbeitgeber unterstreicht.

Nach der Auswertung der Stichprobe erfolgt eine Hochrechnung der Daten zu Volumen und Struktur des Arbeitskräfteeinsatzes. Die Hochrechnungen sollen die Möglichkeit bieten, Vergleiche mit bereits vorliegenden Studien und Statistiken (z.B. Beschäftigungsstatistik der Statistik Austria) anzustellen, wobei jedoch anzumerken ist, dass die Berufung auf Vorstudien nur unter Einbezug der damaligen Erhebungsmethoden möglich ist bzw. bereits mit der Definition der befragten Grundgesamtheit (die in der vorliegenden Studie ja auf Soziale Dienste im Nonprofit Sektor eingeschränkt wurde) an ihre Grenzen stößt, worauf die Autorin auch an entsprechender Stelle hinweist (S. 218).

Hervorzuheben ist der Umstand, dass von rund 76.500 beschäftigten Personen Ende 2001 „nur“ etwa 28 % sich ehrenamtlich engagierten bzw. kein entsprechendes Entgelt für erbrachte Leistungen erhielten (somit werden Ehrenamtliche, Zivildiene, Lehrlinge und PraktikantInnen sowie Priester und Ordensangehörige in die Betrachtung miteinbezogen). Es erstaunt darüber hinaus, dass die Quote von ehrenamtlich Tätigen mit 38 % bei Männern höher liegt als bei Frauen (24 %). Zieht man jedoch in Betracht, dass rund 70 % der in sozialen Diensten des Nonprofit Sektors tätigen Personen Frauen waren, so liegt der absolute Wert wieder deutlich über jenem des Anteils der männlichen Bevölkerung.

Die vorliegende Studie endet mit Auswertungen zum Spektrum angebotener Dienstleistungen besagter Nonprofit Organisationen. Nach wie vor sind die meisten Einrichtungen der Kategorie „Unterstützung im

Bereich Arbeit und Qualifizierung“ zuzuordnen bzw. der zweitgrößten Gruppe, den Dienstleistungen im Bereich der „(Kranken-)Pfleger und Haushaltsführung“ zuzuzählen. Die Autorin liefert darüber hinaus weiterführende Auswertungen (sowohl arbeitsangebotsseitig als auch arbeitsnachfrageseitig) über das Be- und Entstehen von Teilzeitarbeitsplätzen, zumal diese 2001 einen Anteil von über 67,7 % aller unselbständig Erwerbstätigen im Bereich Sozialer Dienstleistungen einnahmen.

Das Untersuchungsfeld der Sozialen Dienste des Nonprofit Sektors ist nicht nur in Österreich aus empirischer Sicht ein Feld mit wenig verdichteten Informationen. Einzelne quantitative Dimensionen werden zwar im Zuge anderer Studien miterhoben, weiterführende Ergebnisse sind jedoch – nur bestimmte Beschäftigungsaspekte (z.B. Entlohnung und Lohnniveau) betreffend – überwiegend aus dem US-amerikanischen Raum bekannt. Die vorliegende Studie – aufbauend auf der Dissertationsschrift der Autorin – liefert in diesem noch relativ jungen Feld der Nonprofit Sektor-Forschung einen Beitrag zur Schließung dieser Datenlücken, womit ein weiterer Grundstein zur empirischen Erfassung und für das theoretische Verständnis von Sozialen Diensten im Nonprofit Sektor gelegt ist.

Fazit: Neben dem aus wissenschaftlicher Sicht teilweise unbefriedigendem Endergebnis (mangels Vergleichbarkeit oder Alter der Daten) der in der Reihe der Forschungsergebnisse der Wirtschaftsuniversität Wien erschienenen Studie, liefert Birgit Trukešchitz interessante Erkenntnisse hinsichtlich der Betrachtung der Beschäftigungsstruktur nach angebotenen sozialen Dienstleistungen und streicht damit erneut deren Beitrag für die Versorgung benachteiligter Personengruppen in Zeiten sich ändernder gesellschaftlicher und demographischer Strukturen hervor. Mag der Leser hinsichtlich des eingeschränkten Ausschnittes der Untersuchung bzw. dessen Zeitpunktes den ein oder anderen Abstrich machen (müssen), so bildet die empirische Studie nichts desto trotz die unterschiedlichen Dimensionen entgeltlicher Beschäftigung und anderer Formen der Mitarbeit in Sozialen Diensten des Nonprofit Sektors übersichtlich ab, wobei als markan-

tes Ergebnis sicherlich der „relativ geringe“ Anteil Ehrenamtlicher auffällt, was sich jedoch wiederum auf bereits besagten gewählten Untersuchungsausschnitt zurückführen lässt. Ohne weiteres auf die vielen Detailergebnisse einzugehen und hinlänglich bekannte Phänomene erneut zu beschreiben, liefert die Lektüre letztendlich teilweise erstaunliche Einzelergebnisse, die nicht zuletzt der Sozialpolitik als Argumentationsbasis dienen können. Allerdings ist auch mit der Veröffentlichung die wissenschaftliche Analyse des vorgelegten Materials keineswegs abgeschlossen, zumal die Autorin selbst zahlreiche Ansatzpunkte liefert, noch breiter und in die Tiefe gehend – unter Berücksichtigung vorhandener theoretischer Ansätze – zu forschen bzw. bestehende Forschungen fortzuführen.

Paolo Rondo-Brovetto

Winfried Zapp (Hrsg.), Kostenrechnung und Controllinginstrumente in Reha-Kliniken, Eul Verlag, Lohmar und Köln 2005, 290 S.

Rehabilitationskliniken gehören innerhalb des ohnehin von der Betriebswirtschaftslehre vernachlässigten Gesundheitssektors zu den Institutionen, zu denen sich besonders wenige betriebswirtschaftliche Publikationen finden. Dies ist vor allem deswegen bedauerlich, weil der Rehabilitationsbereich eine zentrale Rolle im Gesundheitswesen spielt und in Zukunft voraussichtlich eher an Bedeutung gewinnen als verlieren wird. Dementsprechend sind Publikationen wie das von Prof. Dr. Winfried Zapp von der Fachhochschule Osnabrück herausgegebene Buch „Kostenrechnung und Controllinginstrumente in Reha-Kliniken“, die betriebswirtschaftliches Knowhow auf Rehabilitationskliniken übertragen, sehr zu begrüßen.

Das Buch enthält die Ergebnisse eines von der Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungseinrichtungen Otto von Guericke e.V. geförderten zweijährigen Forschungsvorhabens zu dieser Thematik und ist daher keine geschlossene Abhandlung, sondern eine Sammlung von Beiträgen, die von verschiedenen Autoren bzw. Autorenteamen geschrieben worden sind. Zu den Autoren gehören neben Prof. Dr. Zapp als Herausgeber

noch drei wissenschaftliche Mitarbeiter sowie einige weitere Autoren, die vermutlich Unternehmensberater oder Studenten an der Fachhochschule Osnabrück sind bzw. waren (S. 2-3). Aus dem gewählten Aufbau des Buches ergeben sich einerseits deutlich erkennbare qualitative Unterschiede zwischen den einzelnen Kapiteln, andererseits ermöglicht der modulare Aufbau dem Leser, sich selektiv nur mit einzelnen Themengebieten zu beschäftigen. Das Buch weist darüber hinaus einen hohen Praxisbezug auf, weil als Projektpartner die Fachklinik Bad Bentheim zur Verfügung stand, in der das Forschungsprojekt kostenrechnerisch umgesetzt wurde. Nach einer kurzen Einleitung folgt in den beiden zusammengehörigen Kapiteln 2 und 3, die zusammen etwa 140 Seiten und damit etwa die Hälfte des Buches ausmachen, der inhaltliche Kern des Buches. In Kapitel 2 stellt das Autorenteam Zapp/Torbecke zunächst die Konzeption einer Kostenträgerrechnung in einer Fach- und Rehabilitationsklinik vor. Dabei werden die drei „klassischen“ Stufen der Kostenrechnung – Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung – jeweils zunächst theoretisch erörtert und dann am Beispiel der betrachteten Modelleinrichtung auf den Rehabilitationsbereich übertragen. Ergänzend zu diesen recht ausführlichen Ausführungen wird am Ende dieses Kapitels noch kurz auf die Leistungsrechnung sowie auf die Erlös- und Ergebnisrechnung eingegangen. Im sich daran anschließenden Kapitel 3 konkretisiert das Autorenteam Zapp/Torbecke diese allgemeinen Darstellungen, indem die Kalkulation einer Fallgruppe in der untersuchten Fachklinik dargestellt wird. Betrachtet wird die häufigste Diagnose in der betrachteten Fachklinik – nämlich die Hauptdiagnose Psoriasis aus der Fachabteilung Dermatologie – bei 25 Patienten, die im Hinblick auf Verweildauer und Alter annähernd dem Durchschnitt aller behandelten Patienten mit dieser Diagnose entsprechen. Dabei wird zunächst im Detail gezeigt, wie die Kostensätze für den medizinischen und pflegerischen Bereich ermittelt und auf die Kostenträger verrechnet werden. Im Anschluss daran werden noch relativ knapp die Erlösarten sowie das Thema innerbetriebliche Leistungsverrechnung behandelt.

Insgesamt sind die Kapitel 2 und 3 sowohl aus theoretischer wie aus praktischer Sicht hochinteressant, weil sie die Umsetzung einer Kostenträgerrechnung und die Kalkulation einer Fallgruppe sehr detailliert beschreiben und dadurch einerseits sehr tiefe Einblicke in das Leistungsgeschehen einer Rehabilitationsklinik gewähren und andererseits aber auch als praktischer Leitfaden für die konkrete Umsetzung einer Kostenträgerrechnung dienen können. Positiv hervorzuheben ist außerdem die kritische Herangehensweise der Autoren, die insbesondere bei der Behandlung der Erlösarten auf Defizite bezüglich der Transparenz und der Aussagefähigkeit hinweisen.

In Kapitel 4, das die zweite Hälfte des Buches umfasst, verlässt das Buch die klassische Kostenrechnung und beschäftigt sich mit dem Einsatz von moderneren Controllinginstrumenten in Rehabilitationskliniken. Es setzt sich aus fünf separaten Unterkapiteln zusammen, die inhaltlich nicht aufeinander aufbauen und von verschiedenen Autoren bzw. Autorentams geschrieben worden sind.

In den Unterkapiteln 4.1 und 4.2 beschäftigen sich die Autoren zunächst mit den Gemeinkosten in Rehabilitationskliniken, insbesondere mit den Themengebieten Zero-Base-Budgeting und Gemeinkostenwertanalyse. Beide Controllinginstrumente werden zunächst theoretisch erläutert und dann auf den Rehabilitationsbereich übertragen. Zero-Base-Budgeting wird am Beispiel der Abteilung für Physikalische Therapie der betrachteten Fachklinik dargestellt, während die Gemeinkostenwertanalyse anhand einer Befragung des mittleren Managements im Verwaltungsbereich der betrachteten Fachklinik untersucht wird. Die beiden thematisierten Controllinginstrumente sind in Rehabilitationskliniken wegen des traditionell hohen Anteils an Gemeinkosten sehr gut geeignet, um Kostensenkungspotenziale zu ermitteln und umzusetzen, so dass die Ausführungen vor allem für Praktiker interessant sein dürften.

Im Unterkapitel 4.3 wird dann der Einsatz der Budgetcenter-Konzeption in Rehabilitationskliniken untersucht. Dabei wird zunächst das Profitcenter-Konzept betrachtet und als ungeeignet für den Einsatz in Reha-

bilitationskliniken bezeichnet. Die Argumentation an dieser Stelle ist allerdings relativ einseitig und wenig differenziert, so dass man den Eindruck gewinnt, dass die Vorzüge von Profitcentern und ihre Einsatzmöglichkeiten im Gesundheitswesen bewusst vom Autor vernachlässigt wurden. Als Alternative zu Profitcentern wird das Budgetcenter-Konzept, das nach Ansicht des Autors sehr viel besser für den Einsatz in Rehabilitationskliniken geeignet ist, angeführt und ausführlich erörtert. Besonders interessant sind hierbei die Ausführungen zur praktischen Gestaltung von Verrechnungspreisen anhand mehrerer Beispiele aus der betrachteten Fachklinik am Ende des Unterkapitels. Nichtsdestotrotz ist dieses Unterkapitel insgesamt eher wenig überzeugend, weil der Einsatz von Profitcentern oder Budgetcentern in Rehabilitationskliniken in Abhängigkeit von den situativen Bedingungen variierende Stärken und Schwächen aufweist, so dass nicht von einer generellen Vorteilhaftigkeit der Budgetcenter-Konzeption im Vergleich zum Profitcenter-Konzept auszugehen ist.

Am Ende dieses Buches wird in den Unterkapiteln 4.4 und 4.5 noch auf das Thema Prozessmanagement eingegangen. Leider muss aber festgehalten werden, dass diese beiden Unterkapitel – obwohl das Thema sowohl aus theoretischer wie aus praktischer Sicht eine hohe Relevanz in Rehabilitationskliniken haben dürfte – mit deutlichem Abstand die schwächsten im gesamten Buch sind. Das Unterkapitel 4.4 enthält lediglich einige allgemeine Ausführungen zum Thema Prozessmanagement, ohne in nennenswertem Umfang Bezug auf den Rehabilitationsbereich oder wenigstens auf das Gesundheitswesen zu nehmen. Da es spätestens seit Mitte der 1990'er Jahre eine Vielzahl an Büchern und Aufsätzen zu diesem Thema gibt, ist dieses Unterkapitel im Prinzip überflüssig. Das Kapitel 4.5 ist insofern etwas besser, als es das Thema Business Process Reengineering immerhin auf 2,5 Seiten auf Krankenhäuser überträgt. Da es aber auch hierzu mittlerweile zahlreiche wesentlich bessere Aufsätze und Bücher gibt und Bezüge zum Rehabilitationsbereich fehlen, ist das Unterkapitel ebenfalls überflüssig.

Zusammenfassend ist aber dennoch festzuhalten, dass das Buch aus betriebswirtschaftlicher Sicht zweifelsohne eine Bereicherung darstellt. Dies ist nicht nur darauf zurückzuführen, dass es gegenwärtig kaum Publikationen gibt, die sich mit diesem Thema befassen, sondern auch darauf, dass das Buch – mit Ausnahme der letzten ca. 50 Seiten – äußerst interessante und erkenntnisreiche betriebswirtschaftliche Analysen enthält, die tiefe und wertvolle Einblicke in das Controlling von Rehabilitationskliniken ermöglichen. Insofern stellt es eine empfehlenswerte Lektüre für am Rehabilitationsbereich interessierte Controlling-Akademiker und -Praktiker dar.

Antonio Vera

Albrecht Fiedler, Staatliches Engagement im Stiftungswesen zwischen Formwahlfreiheit und Formenmissbrauch, in: Schriften zum Öffentlichen Recht, Bd. 941, Duncker & Humblot, Berlin 2003, 283 S.

Im Zuge eines allgemeinen Booms bei Stiftungsgründungen hat auch die öffentliche Hand dieses Rechtsinstitut für sich entdeckt und neigt dazu, besondere öffentliche Aufgaben oder ansonsten der öffentlichen Hand obliegende Ziele durch von ihr gegründete Stiftungen zu erfüllen. Dies erfolgt in der Form der rein privatrechtlichen Stiftung ebenso wie in der der öffentlich-rechtlichen Stiftung. Die Stiftung ist in ihrem eigentlichen Sinne das Instrument der Bürger, in bisher nicht abgedeckten Nischen durch ihr Engagement, durch ihre Finanzmittel Aufgaben zu übernehmen, die bisher in der Gesellschaft zu wenig oder überhaupt nicht bedient worden sind. Stiftungen sind das optimale Instrument der sich selbst engagierenden und Aufgaben übernehmenden Bürgerschaft. Sie stellen die Verwirklichung des Subsidiaritätsprinzips dar. Allerdings hat in der Vergangenheit der Staat durch seine Omnipräsenz die Bürger glauben lassen, alle Aufgaben und Probleme der Gesellschaft von sich aus zu lösen und zu übernehmen. Dies hat zu einer erheblichen Interesselosigkeit des Bürgers geführt, sich selbst zu engagieren und Stiftungen zu gründen. Nicht allein aus Schwierigkeiten in den Staats-

haushalten, sondern auch durch einen Bewusstseinswandel bei den Bürgern hat sich dies in den letzten Jahren erheblich geändert. Der Trend weg von der staatlichen Rundumversorgung und der staatlichen Allzuständigkeit ist durch ein Bewusstsein der Bürger verdrängt worden, selbst die Probleme in die Hand zu nehmen und – da Stiftungen auf Dauer errichtet werden – besser, unabhängiger von gesellschaftlichen und politischen Tendenzen und insbesondere auch unabhängig von jeweiligen Zusammensetzungen der Parlamente zu lösen. Über die allein dem Stiftungszweck, dem Stifterwillen verpflichtete Stiftung ist eine weitaus sachlichere Bewältigung auch der öffentlichen gesellschaftlichen Probleme möglich als durch die an der nächsten Wahl orientierten Politiker. Im Widerspruch zu dieser Aufgabe der privaten Personen eines Staates steht das nach wie vor ganz erhebliche Engagement der öffentlichen Hand bei Stiftungsgründungen mit öffentlich-rechtlichen Mitteln. Der Staat versucht auf diese Weise wiederum, seine Allzuständigkeit zu dokumentieren und den Bürger glauben machen, dass selbst derartige dauerhafte Einrichtungen wie Stiftungen auch oder sogar besser durch die öffentliche Hand gegründet und beherrscht werden können. Dies hat zu erheblichen Verzerrungen im Stiftungswesen und in der öffentlichen Verwaltung geführt, denn mit dem Einbringen öffentlichen Vermögens in Stiftungen wird dieses der parlamentarischen Kontrolle entzogen. Es wird daher nicht zu Unrecht von „Nebenhaushalten“ oder „Spielwiesen der Politiker oder Verwaltung“ gesprochen. Aufgabe des Staates ist es weniger, durch privatrechtlich organisierte Stiftungen Aufgaben der Bürger zu übernehmen, sondern er hat in erster Linie die Rahmenbedingungen dahingehend zu gestalten, dass nicht nur Raum und Kapazität für privatrechtliche Stiftungen durch die Bürger besteht. Es gilt auch, das bürgerschaftliche Engagement zu wecken und Stiftungsgründungen durch Private zu erleichtern. Von dem Gebrauch des Instituts der privatrechtlichen Stiftung durch die öffentliche Hand sollte daher in ganz eingeschränktem Maße Gebrauch gemacht werden. Selbst bei der Gründung öffentlich-rechtlicher Stiftungen, die nach wie vor der öffentlichen Kontrolle unterliegen, ist eben-

falls zu bedenken, dass die Stiftung nicht das Allheilmittel für die Lösungen öffentlicher gesellschaftlicher Probleme, insbesondere finanzieller, bedeutet.

Damit konkretisiert sich die Thematik der vorliegenden Untersuchung von Fiedler, ob sich das staatliche Engagement im Stiftungswesen als Formenmissbrauch darstellt (S. 19). Der Unendlichkeit einer solchen Thematik Rechnung tragend, begrenzt der Verfasser die Arbeit auf die Gründung und Ausstattung der Stiftungen durch Bund und Länder. Rechtsfragen der Betätigung von Kommunen im Stiftungswesen werden nicht thematisiert (S. 19, 20). Angesprochen werden bereits in der Einführung die Hauptprobleme derartiger Stiftungsgründungen durch die öffentliche Hand, denn ihnen wird im Gegensatz zu den Stiftungen durch Private in der Regel kaum ein ausreichendes Grundstockvermögen übertragen, lediglich Zuschüsse und Zuwendungen aus dem jeweiligen öffentlichen Haushalt zugesagt. Da insoweit allerdings keine Rechtsansprüche bestehen und jeweils der Haushaltsvorbehalt im Vordergrund bleibt, ist schon von diesem Ansatz her die auf Dauerhaftigkeit des Vermögens und der Zwecksetzung ausgerichtete Stiftungsform fraglich. Während bei den privatrechtlich errichteten Stiftungen die Anerkennungsbehörde hiergegen eventuell Schranken setzen kann, bleiben die Stiftungen des öffentlichen Rechts ohne derartige Kontrolle. Deren „Lebensfähigkeit“ wird nicht hinterfragt. Hinzu kommt ein weiteres Problem, das sich in den letzten Jahren als sehr praxisrelevant erwiesen hat. Die jeweiligen Regierungen oder Parlamente, die durch Gesetz eine öffentlich-rechtliche Stiftung errichtet haben, glauben nach wie vor, über dieses Vermögen verfügungsbefugt zu sein und willkürlich Haushaltsdefizite durch Zugriff auf das Stiftungsvermögen abdecken zu können bzw. fast schon willkürlich Vermögensübertragungen von der einen auf die andere öffentlich-rechtliche Stiftung vornehmen zu können. Soll aber eine dem Stiftungswesen gerecht werdende Rechtsordnung die Dauerhaftigkeit von Kapital- und Zweckerfüllung garantieren, gilt es, diesen oft sehr subjektiv begründeten Begehrlichkeiten und Unzulänglichkeiten bei den Stiftungsgründungen durch die öffentliche Hand

durch entsprechende rechtliche oder tatsächliche Schrankensetzung zu begegnen.

Besteht bereits in der Praxis, teilweise sogar in der Fachliteratur, oft Unverständnis über das Institut der Stiftung bzw. deren Voraussetzungen und Einsetzbarkeit, muss eine derartige Auseinandersetzung zunächst mit einem klaren Stiftungsbegriff und der Differenzierung einzelner Stiftungsarten beginnen (S. 22-30). Hierbei erfolgt insbesondere die Abgrenzung zwischen der selbstständigen und der unselbstständigen Stiftung, denn letztere ist keine Stiftung im eigentlichen Rechtssinne, sondern ein treuhänderisches Vertragsverhältnis verbunden mit einem Auftrag. Nach einer kurzen Darstellung der geschichtlichen Entwicklung des Stiftungsrechts (S. 30-38) befasst sich die Arbeit im zweiten Teil mit dem staatlichen Formenmissbrauch durch die Wahl der Rechtsform Stiftung (S. 39-215). Soll nämlich ein rechtlich unzulässiger Formenmissbrauch festgestellt werden, bedarf es zunächst der Begriffsklärung, wann ein solcher rechtswidriger Akt vorliegt (S. 39-44), wobei aufgrund der noch ungeklärten Rechtsprechung und Literatur der Verfasser dem Leser eine konkrete Definition schuldig bleiben muss und in den nächsten Abschnitt über die „Abgrenzung der Stiftung von Körperschaft und Anstalt“ verlagert (S. 44-47), denn im Vordergrund der Diskussion steht immer wieder die Frage, ob nicht für derartige Zwecke die öffentlich-rechtliche Anstalt das vorgegebene Rechtsinstitut ist und mit dem Ausweichen auf die öffentlich-rechtliche Stiftung der Missbrauchstatbestand erfüllt wird. Dem muss aber sofort entgegen gehalten werden, dass auch die öffentlich-rechtliche Stiftung ein anerkanntes und rechtlich zugelassenes Institut darstellt, so dass ein Nebeneinander beider Rechtsformen weder rechtswidrig ist noch die öffentliche Hand hindert, in die für die jeweiligen Zwecke geeignete Institution einzutreten. Zudem ist es problematisch, ob die öffentliche Verwaltung sich aus ihrer eigentlichen Verwaltungstätigkeit durch Ausweichen in öffentliche Stiftungen den Bindungen des engen Verwaltungsrechts entziehen kann (S. 47-51). Dies bejaht Verfasser verhältnismäßig kurz aber zutreffend dahingehend, dass auch die Tätigkeiten der öffentlichen Hand in Stiftungen als solche

den Begriff des Verwaltungsträgers ausfüllen. Allerdings hätte Verfasser hier mehr zwischen der öffentlich-rechtlichen und der privatrechtlichen Stiftung differenzieren müssen, denn allein erstere unterliegt nach wie vor den für die Verwaltung vorgegebenen Kontroll- und Rechtsmechanismen. Diese Frage verlagert Verfasser weitgehend in die folgenden Ausführungen zur Formenvahlfreiheit der Verwaltung (S. 51-75), wobei ausführlich die Frage der Landesverfassungen in den Raum gestellt wird. Hier hätte allerdings das Verhältnis der Landesgesetze zur zivilrechtlichen Regelung im BGB, d.h. die Kompetenz über stiftungsrechtliche Normierungen erörtert werden müssen. Die privatrechtliche Stiftung der §§ 80 ff. BGB geht von der Privatperson aus. Sie regelt das Entstehen und das Funktionieren einer privatrechtlichen Stiftung, ohne aber im Hinblick auf den jeweiligen Gründer zu unterscheiden. Es ist daher zutreffend, wenn Verfasser aus diesen zivilrechtlichen Vorschriften kein generelles Verbot der Gründung von selbstständigen privatrechtlichen Stiftungen durch den Hoheitsträger erkennt (S. 72). Die Landesstiftungsgesetze dagegen geben lediglich für die Anerkennung und Aufsicht über privatrechtliche Stiftungen Regelungen, ansonsten ist das Bundesrecht zuständig. Im Verwaltungsbereich allerdings, d.h. bei den öffentlich-rechtlichen Stiftungen kann der Landesgesetzgeber Regelungen treffen (S. 73-75), wobei auch hier wiederum allein vom Regelungsgehalt der Aufsicht und Anerkennung weniger Argumente für Zulässigkeit oder Unzulässigkeit einer Stiftungsgründung durch die öffentliche Hand gefunden werden können.

Wesentlich wird damit, inwieweit die unterschiedliche Stifterperson als eine solche des Privatrechts oder des öffentlichen Rechts besondere Anforderungen bei der Stiftungsgründung bzw. Beteiligung an Stiftungen erfordert (S. 76-198). Verfasser prüft nunmehr in diesem Zusammenhang die einzelnen Anforderungen nach dem Europarecht (S. 76-80), wobei ebenso wenig gravierende Einschränkungen erkennbar sind wie durch das Grundgesetz (S. 80-193). Hier liegt der eigentliche Schwerpunkt der Arbeit und der gesamten Problematik der Beteiligung der öffentlichen Hand in privatrechtlichen Stif-

tungen. Die von der Verfassung vorgegebenen Kompetenzen spielen ebenso eine Rolle wie die Zulässigkeit und Zuständigkeit von Gesetzesvorbehalten. Immer wieder als wesentliches Argument gegen das Ausweichen in Stiftungen wird das Demokratieprinzip hervorgehoben (S. 105-176), denn es wurde bereits erwähnt, dass ein häufiges Motiv für Stiftungsgründungen die gewünschte Unabhängigkeit von den demokratischen Kontrollorganen ist. Hier scheint auch der wesentliche Ansatz für einen eventuellen Formenmissbrauch zu liegen. Verfasser untersucht daher die Legitimation (S. 106-120) der Ableitung aus dem „Volk“ gemäß Art. 20 Abs. 2 GG, wobei der Ausgangspunkt zur demokratischen Legitimation von Stiftungen durch die öffentliche Hand gewonnen ist (S. 121-164). Es handelt sich hierbei im Wesentlichen um die Ausfüllungsanforderungen an die „demokratische Legitimation“ und diesem Erfordernis kann auch nicht durch eine staatliche Stiftungsaufsicht, interne Aufsichtsorgane oder Genehmigungsvorbehalte begegnet werden. In der Regel wird allerdings durch eine Personalunion zwischen Mandatsträgern und Stiftungsorganen eine Vernetzung zwischen der öffentlichen Hand und der Stiftung hergestellt. Dies ersetzt aber in keiner Weise die Kontrolle durch die gewählten Parlamentarier. Verfasser erkennt daher zu Recht, dass Einflussnahmemöglichkeiten nur in begrenztem Umfang zur Verfügung stehen (S. 164). Besonders relevant wird diese Frage dahingehend, ob auch nachfolgende politische Mehrheiten gebunden werden können (S. 165-176), womit wiederum ein besonderes Problem dieser Stiftungsarten und Gründungen aufgezeigt ist. Die Verlagerung in eine auf Dauer festgelegte Stiftung hinsichtlich Kapital und Zweck entmündigt die nachfolgenden Parlamente, denn ihnen ist die Entscheidung insoweit entzogen. Dem kann teilweise allerdings durch das Haushaltsrecht begegnet werden (S. 176-186) oder durch den Funktionsvorbehalt gemäß Art. 33 Abs. 4 GG (S. 186-190). Entscheidend ist letztlich auch das Verbot der aufgabenbezogenen Vonselbstständigkeitsbegrenzung (S. 190-193), denn die Kernbereiche der klassischen Staatsverwaltung sind einer Übertragung in eine Stiftung entzogen. Verfasser hat bei

diesen Erörterungen erfreulicherweise die Zuwendungsstiftung im Auge behalten, bei der sich aus europarechtlicher Sicht im Hinblick auf die Subventionen und Beihilfen die allgemeinen europarechtlichen Fragestellungen ergeben (S. 195-198).

Mehr praktisch orientiert sind die Ausführungen über eine Umsetzung derartiger Anforderungen bei der Stiftung der öffentlichen Hand (S. 199-212). Mit einem klaren Ergebnis über die Konsequenzen (S. 212-215) geht Verfasser hier von seiner gewonnenen Definition eines Formenmissbrauchs dahingehend aus, dass ein solcher vorliegt, „wenn dadurch materielles Recht angetastet wird“. Im Vordergrund steht beim Demokratie- und Rechtsstaatsprinzip die Forderung nach Reversibilität. Mit den aufgezeigten Bedenken hinsichtlich des Demokratieprinzips sieht Verfasser grundsätzlich die Gründung einer rechtsfähigen privatrechtlichen Stiftung stets als formenmissbräuchlich an und lediglich bei den Stiftungen des öffentlichen Rechts ist der Formenmissbrauch auf die Fälle beschränkt, in denen eine Verletzung des Demokratie- oder Rechtsstaatsprinzips besteht. Ebenso hat Verfasser zutreffend aufgezeigt, dass diesem letzteren Bedenken durch eine adäquate Stiftungsorganisation begegnet werden kann.

Der abschließende dritte Teil beschäftigt sich mit den Rechtsfolgen und leitet damit gleichzeitig zum zusammenfassenden Ergebnis (S. 230-239) über, das durch die Darstellung der verwaltungs- und verfassungsgerichtlichen Geltendmachung stringent, aber hinreichend die Gesamtdarstellung abrundet.

Fiedler hat mit seiner Arbeit nicht nur das eingangs angesprochene Problemfeld der öffentlichen Hand im Bereich des Stiftungswesens intensiv untersucht, sondern den bisher vernachlässigten Teil des Ausweichens in die öffentlich-rechtliche Stiftung gebührend gewürdigt. Viele Fragen mussten aufgrund der Pluralität der Thematik offen bleiben bzw. konnten nur kurz angesprochen werden. Die wesentlichen Ansätze im Hinblick auf die Aufgaben der Verwaltung, ihre Einordnung in die demokratische Verfassung und die Folgerungen bei dem Versuch des Ausweichens aus den Bindungen des Verwaltungsrechts sind mit überzeugenden Ar-

gumenten hinreichend und gut nachvollziehbar gelöst. Es werden viele Fragen und Probleme angesprochen, die bisher noch nicht erörtert worden sind und damit eine wesentliche Hilfe für die Weiterarbeit bei den derzeitigen Stiftungsaktivitäten der öffentlichen Hand bieten. Es ist ein Werk, das in der klassischen Stiftungsliteratur für die bearbeitete Thematik einen festen Platz finden wird.

Olaf Werner