

& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Leadership: Vom Wert der Werte

Rote Seiten: Das Stiftungsvermögen nach der Stiftungsrechtsreform.
Rechtlicher Rahmen und Auswirkungen auf die Rechnungslegung

Herausgeber: Deutsches Stiftungszentrum GmbH (DSZ), Dr. Markus Heuel
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.susdigital.de

Stiftungen als Akteure in Wertefragen

von Michael Göring (Hamburg)

Identitätspolitik, LGBTQ, das Bewusstsein für gender, woke-ness, trans, das Verhältnis von Mehrheit zu Minderheit, die Altersdiskriminierung, all das – und vieles mehr – ruft uns beständig auf, viele unserer Werte zu hinterfragen und erneut oder auch mal ganz neu zu definieren. Keiner ist bei der Wertefrage außen vor – und gemeinnützige Stiftungen sind mittendrin. Denn Stiftungen sind schon von ihrem Wesenskern her wertegetrieben, verdanken sie doch ihren Ursprung dem Altruismus und der Gemeinwohlorientierung – zwei sehr traditionelle, aber keineswegs veraltete Werte.

Die gesellschaftliche Entwicklung im Blick ...

Einen wesentlichen Impuls hat der stiftungsimmanente Altruismus vom revolutionären Gedanken der Caritas in der Frühkirche erhalten. Der Blick auf und das Handeln für den Anderen ist auf göttliches Niveau gehoben worden: „Was ihr dem geringsten meiner Brüder getan habt, das habt ihr mir getan“, so zitiert Matthäus diese Aussage Christi. Diesen Leitgedanken gemeinnütziger Arbeit sollten Stiftungsverantwortliche nie vergessen. Stiftungen standen am Beginn des Sozialstaats. Davon zeugen noch heute die im 12. und 13. Jahrhundert gegründeten Heilig-Geist- oder Spital-Stiftungen, über Jahrhunderte ein Aufgangsort in den europäischen Städten für Kranke, Sieche, Menschen mit Behinderung, Arme und Ausgestoßene.

Aber kommen wir zur Gegenwart zurück. Mit der Gemeinwohlverpflichtung haben sich Stiftungen der Aufgabe verschrieben, die jeweils gegenwärtigen gesellschaftlichen Entwicklungen in den Blick zu nehmen, auch wenn die Stiftungssatzung schon Jahrzehnte oder Jahrhunderte alt ist. Das trifft weniger auf eine Stiftung zu, die sich seit 70 Jahren dem Hundesport widmet, aber schon wenn es um den Tierschutz geht, wird man veränderte Wertvorstellungen zwischen 1953 und 2023 feststellen. Erst recht gilt das für die große Zahl von Stiftungen, die soziale, kulturelle, erzieherische Ziele und allgemeine Bildungsinhalte verfolgen. Die „gelebte“ Satzung erfordert von den Stiftungsverantwortlichen ein beständiges Beachten der gesellschaftlichen Situation, und damit meine ich nicht allein ein passives Betrachten, nicht nur Reaktion, sondern ebenso aktives Mitgestalten. Stiftungen sind ein gesellschaftlicher Faktor – nicht nur, weil es 25.000 Stiftungen in Deutschland gibt, sondern weil sie sich um das Gemeinwohl kümmern. Stiftungen sind vom Zweck her mandatiert: Damit haben sie nicht nur das Recht, gesellschaftliche Prozesse zu beleuchten, sondern geradezu die Aufgabe, sich diesen Veränderungen zuzuwenden, Stellung zu beziehen, und das bedeutet Werte zu zeigen.

... um Werte umzusetzen

Sieht man demnach Stiftungen tatsächlich als Akteure in Wertefragen, so verschiebt dies den Schwerpunkt von Werte deklamieren oder predigen zu: Werte umsetzen, nach Werten arbeiten, selbst zu Handlungsträgern von Werten zu werden. Was bedeutet das konkret?

- Sich der Tatsache bewusst werden, wie eng Stiftungshandeln mit Wertevorstellungen verbunden ist. In aller Regel sehen die Stiftungsmitarbeitenden sofort, wie wertorientiert sie bereits seit langem arbeiten, ist doch jedes Stiftungsprojekt das Ergebnis einer bewussten Entscheidung, und es gibt keine Entscheidung ohne einen Werterahmen.
- Sich fragen, ob die der Stiftungsarbeit zugrunde gelegten Werte deutlich genug sind, ob sie überholungsbedürftig sind, ob sie geschärft oder auch verändert werden müssen.
- Eventuell Aspekte der Stiftungsarbeit ändern, z.B. Vergaberichtlinien den neuen Überlegungen anpassen, das Ausschreibungsprofil für förderungswürdige Vorhaben ändern oder Antragsteller mit neuen Fragen überraschen, die zeigen, dass die Stiftung bewusst mit Wertefragen umgeht.
- Vor allem für operative Stiftungen mit einem eigenen Team von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern eignet sich ein offener Wertediskurs in einem möglichst breiten sozialen Raum. Gerade das ist hier die Herausforderung, da Wertefragen gern in Blasen behandelt werden, und je akademischer diese sind, desto eher verlieren sie sich in Habermasschen Kommunikationsparametern und desto eher verlieren sie dabei die gesellschaftliche Mitte. Aber natürlich gilt auch hier: nicht nur drüber reden, sondern realisieren.

Mit Signalen über Kapitalanlage ...

Stiftungen als Akteure in Wertefragen können wirkungsvolle Signale setzen. Eines der ersten ist die Anlage des Stiftungskapitals. Und da jede Stiftung über Kapital verfügt, stellt sich die Frage für jede Stiftung, wenngleich in sehr unterschiedlichem Maße. Es ist in den letzten Jahren viel über *mission investing* oder *impact investing* gesprochen und geschrieben worden, das hier nicht wiederholt werden muss. Natürlich sind auch gleich Kapitalanlagegesellschaften auf diesen Zug aufgesprungen und haben gerade bei Stiftungen einen Markt gesehen, der ihren Zielen förderlich ist. Jetzt kommen wir zu stabileren Finanzmärkten zurück, an denen es auch wieder ganz „normale“ Zinsen gibt. Aber *mission investing*, also die Verknüpfung von Stiftungszielen mit der Kapitalanlage, bleibt für gemeinnützige Stiftungen ein wichtiges Feld.

Die Fuggerschen Stiftungen wollten 1521 etwas tun, um den arbeitslos gewordenen Familien in Augsburg wirkungsvoll zu helfen. Sie gründeten und bauten die Fugge-

Nicht nur passives Betrachten und Reaktion sind gefordert, sondern auch aktives Mitgestalten



rei, investierten das Stiftungskapital in 125 Wohnungen und schufen somit die wohl erste Sozialsiedlung in Europa. Sie besteht bis heute, ein Schutzraum für 125 bedürftige Augsburgerinnen und Augsburger und deren Familien. Eine gemeinnützige Stiftung mit sozialer Zweckausrichtung kann heute in gleicher Weise tätig werden und Teile des Kapitals im Errichten von Sozialwohnungen, im Genossenschaftswohnungsbau, in Wohneinrichtungen für jüngst in unser Land gekommene Menschen platzieren. Es können auch Wohnheime für Studierende oder Auszubildende sein, die gerade in großen Städten kaum noch bezahlbaren Wohnraum finden. Vielleicht sind die Renditen dann nicht gerade überschäumend, aber es sind doppelte Renditen. Und es ist ein deutliches Bekenntnis zum Gemeinwohl!

... und kritischen Fragen ...

Nicht jede Stiftung kann auf dem Immobilienmarkt tätig werden. Aber jede Stiftung, auch diejenige, die nicht operativ, sondern ganz traditionell fördernd arbeitet, kann die Bewilligung an bestimmte Vorgaben knüpfen. Aus meiner eigenen gegenwärtigen Stiftungsarbeit weiß ich, dass es bei Anträgen aus dem Opern- oder Museumsbereich schon einmal lohnt, die Frage nach dem CO₂-Fußabdruck zu stellen. Erfreulich ist, dass in letzter Zeit immer mehr Intendantinnen und Intendanten darauf eine gute Antwort haben. Da ist so mancher Operndirektorin bewusst, dass man bei Mehrfachverwendung von Ausstattungsteilen und Requisiten oder Verleihen derselben an andere Häuser eine Menge CO₂ einsparen kann. Ähnliches gilt, wenn ein Museum eine Anfrage auf Förderung einer Ausstellung stellt und die Stiftung fragt, wie aktiv das Museum denn bei der Ansprache neuer Publika ist, z. B. was es denn für Events gibt, um ein nicht-europäisch aufgewachsenes Publikum für eine Ausstellung – sagen wir zum Expressionismus oder zur Macht der Hanse – zu gewinnen. Wenn es der Stiftung ein Wert ist, dass Ausstellungen möglichst viele Menschen, auch Neubürgerinnen und -bürger, in unserem Land erreichen, dass sie Kunst oder Geschichte, Natur, Handwerk oder Internationales tatsächlich breit vermitteln, dann sollte die Stiftung solche Fragen stellen.

... für ein breites Feld an Themen

Viele Stiftungen sind im Bereich Bildung aktiv, in dem sie sehr früh Integrationsprojekte initiiert haben, als sich unsere Regierung noch gegen die Bestimmung von Deutschland als Einwanderungsland wehrte, die Bundesrepublik aber längst ein Zuwanderungsland geworden war. Damals haben Stiftungen Mut bewiesen, sind Risiken eingegangen; aber gerade Mut ist ein Wert, der Stiftungen immer wieder begleiten sollte. Integrationshilfen, Mentoring-Projekte, Leseprogramme, Inklusionsbetreuung: Überall finden sich im Bildungsbereich sehr aktive Stiftungen, die durch ihr Handeln ihre Werte verdeutlichen. Manchmal aber lohnt sich auch hier kritisches Hinterfragen. Mir erscheint ein geradezu grandioser Wettbewerb im Bereich der MINT-Förderung zu bestehen. Jeder will aus unseren Kindern und Enkelkindern Mathematiker, Ingenieure, Naturwissenschaftler und Techniker machen, natürlich Jungen wie Mädchen. Da werden in jedem Bundesland Tausende Spezialisten und Millionen Tablets bemüht.

Wie gut, dass es dann doch immer wieder Stiftungen gibt, die eine klare Wertvorstellung von der Bedeutung kreativer und musischer Fächer haben, die unseren Kindern Schauspiel in der Schule ermöglichen, jedem Kind ein Instrument zur Verfügung stellen, sie vom Lesen zum Schreiben bringen. Es sind Stiftungen, die wissen, dass ein künstlerisches Potential in diesen kleinen Köpfen steckt, das geweckt werden muss, weil neue Ideen, auch in den MINT-Gebieten, ihre Ursache oft in der rechten Hälfte unseres Gehirns, dem künstlerisch-empathischen Bereich haben, dessen Förderung sich für alle lohnt. Die Studienstiftung des deutschen Volkes kann bestätigen, wie viele ihrer besonders begabten Physik-, Medizin- oder Technikstudierenden gleichzeitig auffallend begabte Musikerinnen und Musiker sind, sofern sie rechtzeitig in der Schule zum musischen Erleben angehalten wurden.

Kurz & Knapp

Das sind nur wenige Beispiele für eine möglichst bewusste Umsetzung von Werten in die ganz alltägliche Stiftungsarbeit. Wir haben uns in den letzten Jahren im Stiftungsreich viel und gern mit Fragen der Messung beschäftigt, die unsere gesellschaftliche Relevanz aufzeigen soll. Da wurde eifrig zwischen Output und Outcome differenziert und wir haben mehr oder weniger mühsam die Wirkungspyramide erklommen. Wir sollten nicht beim Wert von Quantifizierungsmodellen hängenbleiben, sondern uns immer wieder übergeordneten gesellschaftlichen Wertefragen zuwenden. Diese können uns weit bringen, weil sie viel in Frage stellen, aber auch einiges an unserer Arbeit ganz bewusst, ja im positiven Sinne konservativ festigen. Die Freiheit der Stiftung umfasst allerdings auch, dass sie sich einer neuen Wertediskussion verweigern kann und allein auf die Erfüllung ihrer Satzung abhebt. Mein Plädoyer geht dahin, immer wieder zu überprüfen, wie wir den Gemeinwohlaufrag bestmöglich erfüllen und dazu gehört ein klares Bild von gesellschaftlichen Werten. ■

Zum Thema

In Stiftung&Sponsoring

Schu, Cornelia / von Websky, Christiane: Wie Stiftungen Langfrist-Impulse setzen können. Vom Sachverständigenrat deutscher Stiftungen zum Sachverständigenrat für Integration und Migration (SVR), S&S 2/2022, S. 17–19, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2022.02.08

Gabler, Astrid: Die Fuggerei ist krisenerprobt – das 500-jährige Jubiläum im Rückblick. Zu einer nachhaltig erfolgreichen Stiftungs-idee für die Zukunft, S&S 4/2022, S. 20–21, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2022.04.10

Burmeister, Sönke: Mehr in der Gesellschaft bewegen. Stiftungen und Sport, S&S 5/2022, Rote Seiten (Beilage), doi.org/10.37307/j.2366-2913.2022.05.23



Michael Göring leitete von 1997 bis 2021 die gemeinnützige ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucearius und ist heute Vorstandsmitglied der Dr. Harald Hack Stiftung in Düsseldorf sowie Kuratoriumsmitglied in mehreren deutschen Stiftungen. Neben seiner Stiftungstätigkeit hat Michael Göring fünf Romane veröffentlicht und schreibt am sechsten. goering@michael-goering.com www.michael-goering.com