

# Stiftungswelt

**EHRENAMTSSTIFTUNG:** *Interview  
mit Katarina Peranić und Jan Holze*

**STIFTUNGSRECHTSREFORM:**  
*Der Referentenentwurf im Check*

**#BLACKLIVESMATTER:** *Das  
Stadtmuseum Berlin zeigt Flagge*

## Auf Kurs

Wie der Sektor durch  
Gesetzesreformen und  
gutes Stiftungshandeln  
Fahrt aufnehmen kann



Bundesverband  
Deutscher  
Stiftungen





# Weil nicht nur zählt, was zählbar ist.

In Zeiten von Negativzinsen haben die meisten klassischen defensiven Kapitalanlagen ausgedient. Wenn Sie eine professionelle, ertragsorientierte sowie risikobewusste Investmentlösung für Ihre Stiftung suchen, sollten Sie daher an unsere Lösung denken. Das Angebot ist auch für Privatanleger interessant, die so anlegen möchten wie eine Stiftung. Wir investieren mit unserer für anlegergerechte Transparenz- und Informationspolitik ausgezeichneten Vermögensver-

waltung für Stiftungen breit über Anlageklassen und Wirtschaftsräume hinweg. Neben dem Kapitalerhalt steht bei uns die Erwirtschaftung laufender Erträge im Vordergrund. Und wir sind ein Partner, der für Werte einsteht: Selbsthilfe, Förderauftrag, Nachhaltigkeit – alles genossenschaftliche Kernaufgaben.

Mehr Informationen erhalten Sie bei Ihrer Volksbank Raiffeisenbank oder unter [www.dz-privatbank.de](http://www.dz-privatbank.de)



# Intro



**Liebe Leserinnen und Leser,**

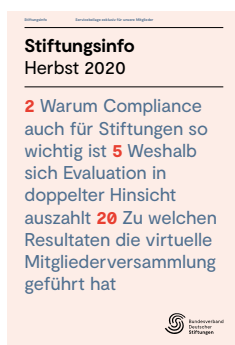
die Corona-Krise hält auch den Stiftungssektor fest im Griff, und die Herausforderungen, vor denen Stiftungen stehen, sind noch größer geworden. Ich weiß um die Verantwortung, die es bedeutet, in dieser Situation die Leitung von Europas größtem Stiftungsverband zu übernehmen. Zugleich freue ich mich sehr auf meine neue Aufgabe: Was kann es Schöneres geben, als in meiner Funktion als Generalsekretärin daran mitzuwirken, der Stimme der Stiftungen auch gegenüber der Politik mehr Gehör zu verschaffen?

Die politische Interessenvertretung ist mir sehr wichtig: Nur wenn sich die rechtlichen Rahmenbedingungen verbessern, werden vor allem kleine Stiftungen wieder Luft zum Atmen haben. Daher ist es gut, dass Ende September endlich der Referentenentwurf zur Stiftungsrechtsreform vorgelegt wurde. In dieser Ausgabe mit dem Schwerpunktthema Governance finden Sie unsere Position dazu. Natürlich werden wir den weiteren Gesetzgebungsprozess intensiv begleiten und Sie dazu auf dem Laufenden halten. Und ich freue mich auf den Austausch mit Ihnen – zur Stiftungsrechtsreform wie zu allen anderen Stiftungsthemen, die Ihnen wichtig sind.

**Ihre Kirsten Hommelhoff**

Generalsekretärin des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen





**STIFTUNGSINFO**  
Unsere Mitglieder erhalten zu jeder Stiftungswelt diese hilfreiche Servicebeilage.

Die Illustrationen auf dem Cover und im Heft hat der Illustrator **Thomas Fuchs** für uns gestaltet.  
[www.thomasfuchs.com](http://www.thomasfuchs.com)



# Inhalt

Stiftungswelt Herbst 2020



- 1 Intro
- 4 Panorama
- Titel**
- 8 **Stiftung auf der grünen Wiese** Katarina Peranić und Jan Holze, Gründungsvorstände der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt, im Gespräch
- 14 **Auf Kurs?** Wird der Referentenentwurf zur Stiftungsrechtsreform den Erwartungen gerecht?
- 16 **Was jede Stiftung über Governance wissen sollte** Experte Stephan Schauhoff über Rahmenbedingungen und Gestaltungsspielräume
- 19 **Gemeinnützige Gemengelage** Warum eine Reform des Gemeinnützigkeitsrechts so nötig ist
- 21 **Mehr Rechtssicherheit, weniger Bürokratie!** Forderungen des Bundesverbandes an eine Reform des Gemeinnützigkeitsrechts
- 24 **„Das ist ein ganz dickes Brett“** Der Bundestags-Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement im Porträt
- 27 **Austauschforum zu steuerrechtlichen Fragen** Über den Arbeitskreis Stiftungssteuerrecht
- 28 **Gesprächsbereit in Brüssel** Kommt ein Binnenmarkt für europäische Philanthropie?
- 32 **„Hilfreicher Kompass“ oder „viel zu politisch“?** Stimmen unserer Mitglieder zu den erweiterten Grundätzen guter Stiftungspraxis
- 35 **Mehr Offenheit wagen** Warum sich Transparenz auch für Stiftungen lohnt
- 38 **Stiften von Anfang an** Weshalb die Herkunft des Stiftungsvermögens eine Rolle spielt
- 41 **Die SKala-Initiative: Philanthropie neu gedacht?** Eine Bilanz aus Sicht zweier Geförderter
- 45 **Plädoyer für eine faire Stiftung** Wie kooperative Führungsmodelle die Governance beleben
- 47 **Stiftungen embedded** Warum Netzwerke und Kooperationen so wichtig sind
- 50 **„Wir haben uns etwas sagen zu lassen“** Interview mit Paul Spies und Idil Efe vom Stadtmuseum Berlin
- 58 **Gemeinsamer Sprung ins kalte Wasser** Das fünfte ThinkLab im Corona-Stresstest
- 62 **Kunst ist für alle da** Ein Porträt der Ernst von Siemens Kunststiftung
- 66 **Die Alle-an-einen-Tisch-Bringer** Wie die Initiative ProjectTogether Wirkung potenzieren will
- 68 **„Es geht um die Zukunftsfähigkeit der menschlichen Zivilisation“** Stifter Michael Succow über Naturschutz seit dem Mauerfall
- 70 **Personalia**
- 74 **Meldungen**
- 78 **Medien**
- 82 **Exklusiv für Mitglieder**
- 83 **Outro/Impressum**
- 84 **Abgestaubt**

# Panorama



Anstifter

## Klimaleitfaden für Stiftungen

Das Sozialunternehmen Active Philanthropy hat gemeinsam mit der Robert Bosch Stiftung und der Stiftung Gesunde Erde – Gesunde Menschen den Leitfaden „Klimawandel – Wie jede Stiftung Teil der Lösung wird“ veröffentlicht. Er zeigt Wege auf, wie Stiftungen mit ihrer Arbeit zur Bekämpfung des Klimawandels beitragen können, und thematisiert dabei die fünf Kernbereiche Demokratie, Gesundheit, Benachteiligte Gruppen, Bildung und Naturschutz. An Fallbeispielen diverser Stiftungen wird illustriert, wie diese Klimaperspektive in das Förderportfolio von Stiftungen integriert werden kann. „Wenn Stiftungen die Klimarisiken ignorieren, untergraben sie langfristig ihre Anstrengungen und den Erfolg ihrer Förderprojekte“, kommentierte Dr. Felicitas von Peter von Active Philanthropy das Anliegen der Publikation.

**»Philanthropy support organisations can no longer be just membership-organisations representing some interest group.«**

**Carola Carazzone**, Generalsekretärin des italienischen Stiftungsverbandes Assifero und Vorstandsmitglied bei DAFNE (Donors and Foundations Networks in Europe), im Podcast Giving Thought.

# 3.000

rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts fördern Studierende sowie den wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchs monetär, materiell und/oder ideell.

Quelle: Datenbank Deutscher Stiftungen





## Wie Stiftungen gegen Verschwörungsmythen und Fake News kämpfen

Stiftungen wirken vielfältig für Fakten und Sachlichkeit und gegen Falschmeldungen und Verschwörungsmythen. Diese Tipps helfen Ihnen beim Umgang mit Fake News. [www.stiftungen.org/fake-news](https://www.stiftungen.org/fake-news)



## „Ein starkes Europa nach der Krise wird nur mit dem Dritten Sektor gelingen!“

Am 1. Juli 2020 hat Deutschland die EU-Ratspräsidentschaft übernommen. Wir sprachen mit Marie-Alix Ebner von Eschenbach darüber, wie viel Zivilgesellschaft im Ratspräsidentschaftsprogramm steckt und welche Signale Deutschland auf europäischer Ebene für Stiftungen geben sollte. [www.stiftungen.org/eu-ratspraesidentschaft](https://www.stiftungen.org/eu-ratspraesidentschaft)



## Welche Themen beschäftigen Stiftungsaufsichten in der Corona-Pandemie?

Welche Implikationen hat Corona derzeit für die Stiftungsfreudigkeit in einzelnen Bundesländern? Welche Anliegen und Fragen richten Stiftungen in der Pandemie an ihre Aufsichten? Wir haben nachgefragt. [www.stiftungen.org/stiftungsaufsichten-corona](https://www.stiftungen.org/stiftungsaufsichten-corona)

## Drei Fragen an

**Stephanie Klaas**  
Bürgerstiftung Gronau

**Udo Lindenberg ist ein Kind der Stadt Gronau. Schon mal persönlich getroffen?** Drei Mal: 2007 hat Udo in Gronau ein Konzert gegeben. Dann – ganz typisch – die Begegnung im Hamburger Hotel Atlantic an der Bar. Die schönste Begegnung war in Gronau in einem Restaurant. Udo war ebenfalls dort und kam im Verlauf des Abends zu unserem Tisch und unterhielt sich mit meinem Schwiegervater. Die beiden kannten sich von früher.

### In Gronau ist Eierlikör das große Ding. Was hat es damit auf sich?

Auch Udo liebt ja Eierlikör. Direkt bei der Gründungsversammlung unserer Bürgerstiftung kamen zwei Kolleginnen auf die Idee, Eierlikör auf dem Weihnachtsmarkt zu verkaufen. Es wurde ein Riesenerfolg. Mittlerweile gibt es eine feste Gruppe von zehn Frauen – die „Weihnachtsengel“. Jedes Jahr produzieren wir etwa 800 Flaschen Eierlikör, die uns auf dem Weihnachtsmarkt geradezu aus den Händen gerissen werden. Das Rezept des Eierlikörs bleibt aber geheim.

**Ihr Lieblingsprojekt der Bürgerstiftung?** Mein jüngstes Lieblingsprojekt ist der „Seniorenwunschaum“. Senioren, die Unterstützung bedurften, konnten einen Wunsch notieren, den jemand aus der Bürgerschaft dann anonym erfüllte. Die Gronauer Bürger haben uns dabei so toll unterstützt, dass schon am ersten Tag keine Wünsche mehr offen blieben. ←



**Stephanie Klaas** ist im Vorstand der Bürgerstiftung Gronau.

# Wie der Stiftungssektor gedeihen kann





Endlich: Die Stiftungsrechtsreform steht in den Startlöchern. Und die Erwartungen sind hoch. Denn gute gesetzliche Rahmenbedingungen sind der Nährboden für das Gedeihen des Stiftungssektors. Doch damit allein ist es nicht getan. Damit die Saat aufgeht, muss jede Stiftung ihr Feld auch selbst bestellen. Good Governance heißt das Zauberwort. Doch was heißt das konkret? Was braucht es, damit Stiftungen aufblühen und ihre volle Wirkung entfalten können? Wir haben nachgefragt – und einige Antworten gefunden.



# Stiftung auf der grünen Wiese

Seit Juni gibt es sie nun, die groß angekündigte Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE). Die Erwartungen im Sektor sind immens – ebenso wie die Sorgen. Mit den Gründungsvorständen **Katarina Peranić** und **Jan Holze** sprachen wir über das Vermeiden von Doppelstrukturen und das bundesweite Wirken aus der ehemaligen Residenzstadt Neustrelitz

→ Neustrelitz Ende Juli. Die Entscheidung für die mecklenburgische Mittelstadt als Stiftungssitz ist ein doppeltes Bekenntnis: zur Stärkung des ländlichen Raums einerseits, zu den neuen Bundesländern andererseits. Noch wird der künftige Stiftungssitz, das Carolinenpalais am Neustrelitzer Schlossgarten, saniert. Deshalb hat das Vorstandsduo vorerst in einem Gebäude am Rande der Stadt seinen Arbeitsplatz aufgeschlagen. Bisher sind die Räume provisorischer Natur, Klappstühle dienen als Schreibtische, Plastikstühle als Sitzgelegenheiten. Einen Internetanschluss gibt es noch nicht, dafür Soljanka mit viel Fleisch aus der hausinternen Kantine. Doch das wird sich bald ändern: Bis zu 75 Mitarbeitende sollen im Laufe der kommenden Jahre für die Stiftung tätig sein. Die ersten Gebversuche des neuen Stiftungsschwergewichts wirken vielversprechend: Auf Twitter hat seine Doppelspitze früh dazu aufgerufen, ihr Lücken und Bedarfe in den Bereichen Engagement und Ehrenamt mitzuteilen – mit bemerkenswerter Resonanz. Kurze Videos dokumentieren eine Vielzahl von Gesprächen, die die beiden mit unterschiedlichsten Akteuren der Engagement-Landschaft führen.

Das alles macht einen offenen, dynamischen und ja, auch agilen Eindruck. Und es dient einem Ziel: Sie wollen herausfinden, wie die Arbeit der DSEE nun eigentlich aussehen soll.

**Stiftungswelt: Frau Peranić, Herr Holze, erst einmal herzlichen Glückwunsch zu der überaus spannenden Aufgabe, die Ihnen beiden übertragen wurde. Das Interesse an der neuen Stiftung ist groß. Zeigt sich das auch an der Zahl der eingegangenen Bewerbungen?**

**Katarina Peranić:** Ja, die positive Resonanz hat uns durchaus überrascht. Für die ersten zehn ausgeschriebenen Stellen haben wir über 800 Bewerbungen aus dem ganzen Bundesgebiet bekommen, darunter viele spannende Menschen mit großer Fachexpertise. Jetzt geht es in den Sichtungsprozess und auch schon in die ersten Gespräche.



**An Ihrer Seite haben Sie gleich drei Ministerien. Das zeigt, dass Engagement in der Bundesregierung ein Querschnittsthema ist. Ist das noch zeitgemäß oder braucht es für dieses Thema nicht ein eigenes Engagement-Ministerium?**

**Jan Holze:** Ich freue mich darüber, dass sich gleich mehrere Ministerien innerhalb der Bundesregierung in der Stiftung engagieren. Das ist gut und wichtig. Es zeigt, welche Bedeutung die Themen Ehrenamt und Engagement innerhalb der Bundesregierung genießen. Außerdem wird damit auch deutlich, wie vielfältig Ehrenamt und Engagement innerhalb der Gesellschaft tatsächlich sind und wo überall Berührungspunkte zu Politik und Verwaltung liegen. Bei der Vielfalt der Themenfelder, die ehrenamtlich beackert werden, würde es gekünstelt wirken, wenn man neben den Arbeitsbereichen in den Ministerien noch ein eigenes Engagement-Ministerium betreiben würde.

**Neben dem Familien- und dem Innenministerium ist auch das Landwirtschaftsministerium für die Stiftung zuständig. Werden Sie darüber hinaus auch mit anderen Ministerien zusammenarbeiten, zum Beispiel mit dem Auswärtigen Amt und seinen Freiwilligendiensten?**

**Holze:** Da wir beide nicht in den Entstehungsprozess der Stiftung und des Stiftungsrates eingebunden waren, wissen wir nicht, wie es zu dieser Auswahl gekommen ist. In Zukunft kann ich mir natürlich auch eine Zusammenarbeit mit anderen Ministerien vorstellen. Der Auslandsfreiwilligendienst weltweit ist aus meiner Sicht sehr gut bei Engagement Global aufgehoben. Uns geht es primär um das Engagement in Deutschland. Deshalb werden wir schauen, welche Querschnittsleistungen und welchen Wissenstransfer wir mit anderen Institutionen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene erzielen können.

**Der Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement hat die Entstehung der Stiftung intensiv begleitet. Welche Rolle wird der Ausschuss künftig für die Stiftung spielen?**

**Holze:** Das Thema der Stiftungsentstehung wurde mehrfach im Unterausschuss behandelt. Ich selbst durfte damals als Vertreter der Ehrenamtsstiftung Mecklenburg-Vorpommern meine Erfahrungen einbringen. Meines Erachtens war die Rolle des Unterausschusses im Entstehungsprozess jederzeit konstruktiv. In Zukunft streben wir eine enge und partnerschaftliche Zusammenarbeit an. Allerdings würde ich mir wünschen, dass der Unterausschuss noch mehr Kraft entfalten kann, indem er zukünftig zu einem Vollausschuss wird mit echten Entscheidungskompetenzen.

**Die Gründung der Stiftung wurde in Teilen der Zivilgesellschaft kritisch begleitet, vor allem was die Rechtsform als Bundesstiftung angeht. Ist eine öffentlich-rechtliche Stiftung die geeignetste Organisationsstruktur für die vor Ihnen liegenden Aufgaben?**

**Holze:** Was die Engagement-Landschaft angeht, können wir feststellen, dass sie bereits sehr breit und vielfältig unterstützt wird. Mit unserer Stiftung hingegen ist vor allem das Ansinnen verbunden, auf Bundesebene einen Player als Kompetenz- und Servicestelle für Ehrenamt und Engagement aufzubauen. Ich glaube, dass sich dadurch die bestehenden Strukturen gut ergänzen lassen. Was die konkrete Ausgestaltung als öffentlich-rechtliche Stiftung angeht: Jede rechtliche Stiftungskonstruktion hat ihre Vor- und Nachteile. Wir werden diese Konstruktion so aufstellen, dass möglichst viel Mehrwert bei den Engagierten in unserem Land ankommt.

**Peranić:** Aus meiner Sicht ist die Rechtsform der Stiftung bestens geeignet, um wirklich nachhaltiges Unterstützungs-

→ Katarina Peranić vor einer Wand mit To-do-Zetteln. Noch nicht alle ihre Pläne dürfen jetzt schon verraten werden.



maßnahmen im Sinne der Engagierten zu etablieren und Anlaufstelle zu sein, die gerade ländliche, strukturschwache Regionen unterstützt. Das ist keine Aufgabe, die man in einem Jahr wuppt, dafür braucht es einen langen Atem.

**Sie bringen beide viele Jahre Erfahrung im Stiftungsektor mit. Woran mangelt es im deutschen Stiftungswesen?**

**Holze:** Zum einen muss die Stiftungsrechtsreform endlich kommen, und ich glaube auch, sie wird kommen. Die Arbeit von Stiftungen wird durch diverse rechtliche Hürden erschwert, die letztendlich auch das Engagement und das Ehrenamt lähmen. Wir werden uns für die Reform einsetzen, indem wir darauf hinweisen, wie notwendig es ist, Flexibilisierungen, Klarstellungen und Transparenz zu schaffen, damit Stiftungen in Zukunft mehr Handlungssicherheit haben und entsprechend krisenfest aufgestellt sind. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen ist uns da ein idealer Partner.

**Peranić:** Aus meiner Erfahrung als Vorständin bei der Stiftung Bürgermut sind mir die diversen Probleme von Stiftungen durchaus bewusst. Ich glaube auch, dass die Stiftungsrechtsreform ganz wichtig ist, um den Handlungsspielraum von Stiftungen zu erweitern. Spannend finde ich dabei vor allem das Thema Fusionen. Häufig sind viele Organisationen auf ähnlichen Themenfeldern unterwegs. Da fände ich es gut, wenn es einen stärkeren Wissenstransfer gäbe.

**Holze:** Eine große Bedeutung hat zudem das Thema Entbürokratisierung. Das geht ja die gesamte Zivilgesellschaft, vor allem aber auch den Stiftungsektor an. Immer wieder muss danach geschaut werden, wie die Arbeit der Stiftungen erleichtert werden kann. Ich denke da an die EU-Datenschutzgrundverordnung oder an die Möglichkeit von Kooperationen. Bei Letzteren bestehen im Gemeinnützigkeitsrecht viele Unklarheiten. Auf der anderen Seite müssen wir viel mehr Anerkennung schaffen für das, was Stiftungen tagtäglich tun.

**Der Bundesverband hat die Einrichtung der Engagement-Stiftung lange gefordert, zugleich aber gemahnt, dass sie für und nicht gegen die Engagierten errichtet wird. Ein Kritikpunkt bezog sich auf die Zusammen-**

**setzung des Stiftungsrates, der nicht alle Akteure im Feld berücksichtigen würde. Wie reagieren Sie darauf?**

**Holze:** Einerseits ist die Zivilgesellschaft im Stiftungsrat mit neun Personen vertreten – das ist wichtig und gut so. Zum anderen ist uns über das Errichtungsgesetz der Stiftung die Möglichkeit gegeben, entsprechende Fachbeiräte zu bilden, und da wollen wir natürlich noch mehr Bereiche der Zivilgesellschaft abbilden. Nicht nur Verbände, sondern auch die Vielfalt der Vereine, die Vielfalt der Stiftungen und auch die Vielfalt des nicht gebundenen, des nicht institutionalisierten Ehrenamtes. Es geht uns nicht darum, vorhandene Dinge neu zu erfinden. Deshalb rufen wir dazu auf, auf uns zuzukommen, uns Problemlagen und Herausforderungen mitzuteilen und uns zu Vor-Ort-Besuchen und -Gesprächen einzuladen. Wir wollen nicht in Neustrelitz sitzen und warten, bis jemand anruft, sondern die Menschen, die sich vor Ort engagieren, kennenlernen.

**Peranić:** Einfluss auf die Zusammensetzung des Stiftungsrates hatten wir als Vorstände natürlich nicht. Das ist ja unser Aufsichts- und Kontrollgremium. Uns beiden ist es sehr wichtig, auch mit den Akteuren ins Gespräch zu kommen, die nicht im Stiftungsrat vertreten sind. Wir möchten partizipative Angebote zur Gestaltung der Stiftung machen. Gute Angebote kann man nur entwickeln, wenn man denjenigen zuhört, die den Bedarf haben, um sie dann gemeinsam zu entwickeln.

**Auf welchen Kanälen wollen Sie den Dialog mit der Engagement-Szene führen?**

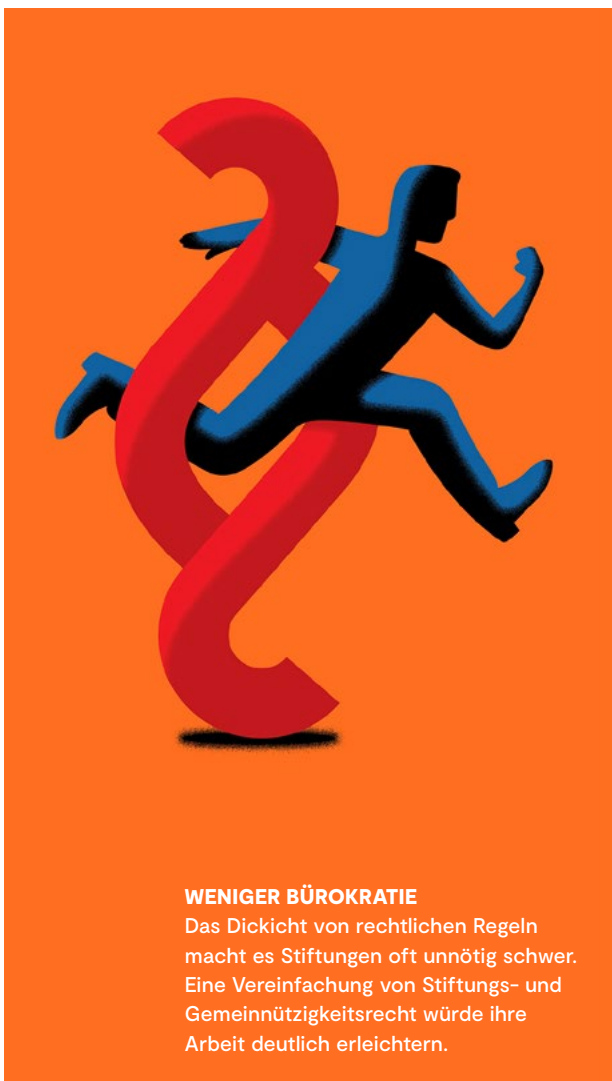
**Peranić:** Wir können uns die ganze Bandbreite von analogen wie digitalen Formaten und Medien vorstellen. Und natürlich treffen wir uns auch ganz physisch mit Menschen – aktuell noch mit Abstand. Wenn wir allerdings Anfragen von einzelnen Organisationen haben, die im gleichen Themenfeld unterwegs sind, möchten wir diese gerne zusammen an einen Tisch bringen. So verstehen wir die Facetten eines Themas besser und kommen intensiver ins Gespräch.

**Schauen wir kurz nach innen: Sie treten als Doppelspitze an. Wie wollen und wie können Sie das Haus führen?**

**Peranić:** Jan Holze ist ein toller Kollege. Offiziell arbeiten wir seit zehn Tagen zusammen. Inoffiziell sind wir in Kontakt, seit verkündet wurde, dass wir die Gründungsvorstände werden. In der Anfangsphase arbeiten wir vor allem digital zusammen. Dabei nutzen wir natürlich die ganze Bandbreite an digitalen Tools. Wir beide sind es gewohnt, remote und kollaborativ zu arbeiten.

**Holze:** Ich habe die Zusammenarbeit mit Katarina Peranić als sehr partnerschaftlich und kooperativ erlebt. Wir werden einen solchen Führungsstil auch in dieser Stiftung entwickeln. Gerade im Anfangsprozess ist es uns wichtig, ge-





meinsam entsprechende Entscheidungen auf den Weg zu bringen. Deshalb wollen wir nicht gleich Arbeitsbereiche aufteilen, sondern die Stiftung erstmal ins Laufen bringen. Da müssen wir an einem Strang ziehen, und das tun wir.

**Eine beliebte Politik-Frage ist die nach dem 100-Tage-Plan. Was steht auf Ihrer Liste?**

**Peranić:** Erstmal haben wir jetzt den Ort bezogen, an dem wir wirken wollen. Wichtig ist nun, dass wir sehr schnell die neuen Kolleginnen und Kollegen hier in Neustrelitz begrüßen. Ein erster Meilenstein, der bereits hinter uns liegt,

ist das Bewerbungsverfahren. Nun geht es in die Gespräche. Es ist gerade viel operativer Aufbau.

**Holze:** Und wir möchten uns bekannt machen. Es ist nicht so, dass wir uns in den ersten 100 Tagen hier einschließen werden und am Ende mit irgendwas nach außen treten. Wir wollen uns durchaus in der Bundesrepublik umtun und vor Ort mit den Ehrenamtlichen sprechen. Wir nehmen ein großes Interesse an unserer Arbeit wahr und das werden wir nutzen, um verschiedenste Interessengruppen frühzeitig einzubinden.

**Ein Aufgabenschwerpunkt der Stiftung soll die Förderung der Digitalisierung sein. Wie kann das Ehrenamt in Deutschland digitaler werden?**

**Peranić:** Gerade vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie und der deutlich gewordenen Erfordernisse beabsichtigt die Stiftung 2020, Engagierte und ehrenamtlich Aktive in Deutschland im Hinblick auf die Digitalisierung sichtbar zu stärken und so ein erstes Zeichen als zentrale bundesweite Anlaufstelle zu setzen. In meinen vorherigen Berufsjahren habe ich auch festgestellt, dass es zivilgesellschaftlichen Organisationen häufig an Daten(-kompetenz) als Entscheidungsgrundlage mangelt, Stichwort: Open Data. Viele wissen nicht, wo und wie sie Daten finden können, um beispielsweise zu ermitteln, wie sie in ihrem Engagementfeld wirkungsvoll unterstützen können. Ich denke, dass die Stiftung hier ansetzen und unter anderem solche Daten in Zukunft zur Verfügung stellen und Engagierte dabei unterstützen kann, die Daten auch richtig anzuwenden und auszuwerten. Das ist nichts, was wir in den nächsten zwei Monaten aufstellen können, aber langfristig müssen wir auch über dieses Thema sprechen.

**Deutschland wird immer mehr zu einem Exilort für gemeinnütziges Engagement. Letztes Jahr sind etwa die Open Society Foundations aus Budapest nach Berlin umgezogen, weil sie von der Orbán-Regierung in ihrer Arbeit massiv behindert und eingeschränkt wurden. Werden in die Förderungen Ihrer Stiftung auch ausländische Organisationen einbezogen?**

**Peranić:** Die Stiftungen suchen ein neues Zuhause hier in Deutschland, weil der Wind in den Ländern, in denen sie aktiv waren, rauer geworden ist. Der Austausch über gesellschaftlichen Zusammenhalt und darüber, wie Zivilgesellschaft auch kippen kann – an so einem Dialog bin ich sehr interessiert. Wir möchten nicht, dass so etwas hierzulande passiert. Auch das ist ein Auftrag an die Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt.

→ Jan Holze blickt nicht nur in die Zukunft von Engagement und Ehrenamt – sondern von seinem Schreibtisch aus auch in die mecklenburgischen Kiefernwälder.



**Die Förderung von Demokratie ist ein Langzeitprojekt. Aber gerade Organisationen und Vereine, die sich für die Stärkung der Demokratie engagieren, beklagen oft, dass sie sich von einem Projekt zum anderen hangeln müssen, mit all den bekannten Herausforderungen und Hürden. Was kann und was wird Ihre Stiftung gegen die „Projektitis“ tun, die zu Recht von vielen Engagierten beklagt wird?**

**Peranić:** Ich glaube, hier können wir eine vermittelnde Rolle zwischen Förderpartnern einnehmen, weil es Projektitis häufig aufgrund von Finanzierungsvorgaben gibt. Das kenne ich aus meiner Arbeit bei der Stiftung Bürgermut. Dort bin ich mit über 5.000 Gründerinnen und Gründern in Kontakt gekommen, die sich häufig nur über Projekte finanzieren konnten, obwohl sie eigentlich ihren wirkungsvollen Ansatz in die Fläche bringen wollten. Wenn wir hier mit ganz unterschiedlichen Förderpartnern in einen guten Dialog kommen und dafür werben, dass es durchaus sinnvoll ist, in Overhead zu investieren, wäre das für mich persönlich ein ganz großer Erfolg.

**Die neue Bundesstiftung ist ein Ergebnis der Arbeit der Kommission „Gleichwertige Lebensverhältnisse“, die dabei vor allem die Förderung strukturschwacher und ländlicher Regionen im Blick hatte. Abgesehen von Berlin und einigen wenigen Oberzentren gelten alle ostdeutschen Länder als strukturschwache Regionen. Wie kann es vor diesem Hintergrund gelingen, das strukturelle und auch finanzielle Ehrenamts-Gap zwischen Ost und West zu schließen?**

**Holze:** Es ist natürlich ein politisches Signal, die Stiftung nach Neustrelitz zu setzen, nach Ostdeutschland und in den ländlichen Raum. Darin sehen wir auch einen Auftrag für uns. Eine wichtige Aufgabe wird sein, genau zu verste-

hen, welche Strukturen und Maßnahmen für welche Regionen die besten sind. Die Engagement-Landschaft muss zu den Menschen passen, die vor Ort sind. Das muss sich organisch und ohne die Schaffung von Doppelstrukturen entwickeln. Hieran werden wir arbeiten.

**Peranić:** Das ist eine total spannende Frage, die uns auch bei der Stiftung Bürgermut umgetrieben hat. Ich kann mir sehr gut vorstellen, dass die Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt hier eine Maklerfunktion erfüllen kann. Es ist nicht nur so, dass aufseiten der Förderpartner Unwissen herrscht. Es gibt umgekehrt auf der Seite derjenigen, die nach Unterstützung suchen, häufig nicht das notwendige Wissen oder Kontakte, wo Unterstützung angeboten wird. Es ist auch ein Auftrag der Stiftung, hier für Transparenz zu sorgen und eben die Funktion als Anlaufstelle zu erfüllen.

**Holze:** Wir werden auf jeden Fall Strukturen entwickeln, um großen Förderstiftungen aus Westdeutschland oder dem Ausland die Möglichkeit zu bieten, sich in Ostdeutschland zu engagieren. Wir wollen Engagierte und Stiftungen zusammenbringen, und so zu einer Win-win-Situation beitragen. Und vielleicht war das ja auch der Ansatz des Stiftungsrates, eine Person im Stiftungsvorstand mit einem ostdeutschen Background und einem entsprechenden Netzwerk zu haben.

**Mit der neuen Ehrenamtsstiftung gibt es nun so etwas wie eine Engagement-Architektur in Deutschland, die sich über die Bundes- und Landesebene bis ins Regionale hineinzieht. Auf regionaler Ebene sind es unter anderen die rund 400 Bürgerstiftungen, die sich für bürgerschaftliches Engagement starkmachen. Wie stellen Sie sich die Zusammenarbeit mit dem Bündnis der Bürgerstiftungen vor, um Engagierte und Ehrenamtliche vor Ort optimal zu unterstützen?**



**Holze:** Bürgerstiftungen sind eine ganz wichtige Säule für das lokale Engagement vor Ort. Das erleben wir immer wieder und überall in Deutschland. Deswegen ist das Bündnis der Bürgerstiftungen natürlich ein wichtiger Partner für uns, mit dem wir immer wieder gerne zusammenarbeiten. Was die Architektur angeht, würde ich mich ungern in vorge-setzte Raster pressen lassen. Uns geht es darum, Engagement zu unterstützen. Und wenn es dafür notwendig ist, dass ein Verein, der 15 Mitglieder zählt, bei uns anruft, um sein Problem zu klären, dann werden wir ihm natürlich helfen. Wir sehen unsere Rolle nicht darin zu sagen, dass wir die Bundesebene sind und deswegen nur mit den bundesweit tätigen Organisationen zusammenarbeiten.

#### **Wie wird sich die DSEE auch im Stiftungswesen und im Bundesverband selbst engagieren?**

**Holze:** Zunächst einmal sind wir dankbar, dass der Bundesverband bei uns im Stiftungsrat mitwirkt und damit Impulse in die Arbeit der Bundesstiftung hineinträgt. Ich kenne den Bundesverband durch meine frühere Tätigkeit bei der Ehrenamtsstiftung Mecklenburg-Vorpommern sehr gut. Wir haben beide gute Erfahrungen mit dem Bundesverband gemacht.

**Peranić:** Umgekehrt wünschen wir uns natürlich auch, dass wir Unterstützung erhalten, sodass unsere Arbeit an der Basis ankommt und Stiftungen von den Angeboten unserer Stiftung profitieren können.

#### **Engagement findet gerade bei Jüngeren vermehrt außerhalb von klassischen Organisationsstrukturen statt. Laut dem Dritten Engagementbericht des Bundesfamilienministeriums sind knapp ein Drittel der jungen Erwachsenen informell engagiert. Wie wollen Sie dieser Entwicklung mit Ihrer Arbeit begegnen?**

**Peranić:** Wir haben das Thema auf dem Schirm. Wir wollen im Programm unserer Stiftung Nachwuchsförderung betreiben und dabei neue Formate und Kommunikationswege ausprobieren, um diese Zielgruppen zu erreichen. Da freue ich mich drauf. Wir suchen nach geeigneten Wegen, um auch dieses Engagement bedarfsorientiert zu unterstützen. Das gilt es mit unterschiedlichen Partnern zu diskutieren.

**Holze:** Zunächst einmal ist positiv festzustellen, dass junge Menschen weiterhin bereit sind, sich zu engagieren. Nun kann man daraus ablesen, dass vielleicht die Strukturen, wie sie derzeit im Ehrenamt und in der Zivilgesellschaft

vorhanden sind als solches nicht mehr passgenau sind, um den Bedürfnissen und den Lebenswelten von jungen Menschen entgegenzukommen. Insofern ist es ein Auftrag an uns alle, nicht nur an die Stiftungen, sondern auch an die etablierten zivilgesellschaftlichen Strukturen, darüber nachzudenken, wie man sich darauf einstellt. Auf Vereins- oder Kreisebene gibt es wunderbare Modelle, wie man junge Menschen flexibel ins Engagement einbinden kann.

#### **Haben Sie Beispiele?**

**Holze:** In der Sportwelt gibt es die sogenannten Juniorteamts mit projektgebundenen Engagements, bei denen man sich nicht sofort in ein Amt wählen lässt, sondern kurzfristig und flexibel dabei sein kann. Wenn man Gefallen daran findet, steigt man stärker ein. Außerdem gibt es Mentorenprogramme, wo Ältere, die schon lange im Engagement unterwegs sind, sich eines Jüngeren annehmen – und übrigens auch andersherum. Gerade in der Corona-Zeit zeigt sich, dass junge Menschen mit ihrem Know-how durchaus auch gestandene Menschen als Mentoren unterstützen können. Unsere Aufgabe wird sein, solche Modelle zu verbreiten, die Strukturen an die Hand zu nehmen oder uns mit an die Hand nehmen zu lassen. Die Anspruchshaltung auf der Ebene der Vereine gegenüber potenziell Engagierten muss überprüft werden. Man muss aufeinander zugehen und überlegen: Muss es gleich die vierjährige Amtsperiode als Schatzmeister sein oder kann man vielleicht erst einmal nur Teile davon erledigen? So lassen sich junge Menschen sicher eher für ein Ehrenamt begeistern. Wenn wir hier für einen Bewusstseinswandel sorgen können, dann wäre ein Riesenschritt getan. ←

Interview Dr. Mario Schulz\* und Theo Starck

*\*Hinweis: Dr. Mario Schulz ist seit dem 1. Oktober 2020 für die Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt tätig. Das Interview wurde vor dem Wechsel geführt.*



Über die Gesprächspartner **Katarina Peranić** ist Gründungsvorstand der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE). Zuvor leitete sie als geschäftsführende Vorständin fast acht Jahre lang die Stiftung Bürgermut. **Jan Holze** ist ebenfalls Gründungsvorstand der DSEE und baute vorher als Geschäftsführer und Vorstandsmitglied die Ehrenamtsstiftung des Landes Mecklenburg-Vorpommern mit auf.

# Auf Kurs?

Seit Jahren drängt der Stiftungssektor auf eine Reform des Stiftungsrechts. Nun liegt der Referentenentwurf aus dem Haus von Justizministerin Christine Lambrecht vor. Doch wird er den Erwartungen gerecht? Eine Einordnung

Von **Kirsten Hommelhoff**

→ Ende September 2020 hat das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) den lang erwarteten Gesetzesentwurf zur Vereinheitlichung des Stiftungsrechts vorgelegt. Zu verdanken ist dies auch dem Engagement vieler Stiftungen im Rahmen der Kampagne „Stiftungsrechtsreform jetzt!“ des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen im Herbst 2019.

Dass mit dem Referentenentwurf nun endlich das Gesetzgebungsverfahren zur Reform des Stiftungsrechts starten kann, ist ein großer Fortschritt für den Stiftungssektor. Denn dieser drängt seit Jahren auf ein Gesetz, das mehr Rechtssicherheit und Flexibilität bietet.

## **Bringt der Referentenentwurf die erhofften Erleichterungen?**

Einige Forderungen des Bundesverbandes wurden erfüllt: Der Referentenentwurf bringt mehr Rechtssicherheit durch ein einheitliches Bundesrecht. Zudem wird die tägliche Stiftungsarbeit durch die Kodifizierung der Business Judgement Rule, die Einführung eines Stiftungsregisters sowie einheitlicher Regeln zur Zu- und Zusammenlegung verbessert.

Mit Sorge hingegen sehen wir einige Regelungen, die das Stiftungshandeln grundlos einschränken. Geplant sind etwa Einschränkungen bei der Gestaltung von Stiftungsgeschäft und Satzung. Zudem will das BMJV die bewährte Regelung, den mutmaßlichen Stifterwillen als Auslegungshilfe heranzuziehen, streichen. Einen solchen Rückschritt lehnen wir entschieden ab.

Zudem fehlen im Referentenentwurf wichtige Regelungen zur Vermögensverwaltung und zum Kapitalerhaltungsgrundsatz, die der Bundesverband mit Nachdruck gefordert hatte.

Einige Stimmen bewerten den Gesetzesentwurf so kritisch, dass sie ihn in Gänze ablehnen. Wir teilen im Grundsatz diese Kritik, sind aber zuversichtlich, unsere Erfahrungen aus der Praxis im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens, das sich derzeit ganz am Anfang befindet, konstruktiv einbringen zu können.

## **Welche Regelungen sollten geändert oder nachgebessert werden?**

Dringenden Nachbesserungsbedarf sehen wir bei den Grundsätzen des Stiftungsrechts: Die freie Gestaltung des Stiftungsgeschäfts und die bewährte Auslegung des Stifterwillens müssen erhalten und verbessert werden. Stiften ist ein höchst individueller Akt. Vor diesem Hintergrund sind die geplanten Regelungen zu starr. So soll in der Satzung – entgegen der bisherigen Praxis – künftig nur noch dann von den gesetzlichen Regelungen abgewichen werden dürfen, wenn dies ausdrücklich erlaubt ist. Stattdessen fordern wir – im Einklang mit der verfassungsrechtlich verankerten Privatautonomie –, dass Gestaltungsverbote nur dann gelten können, wenn sie ausdrücklich bestimmt sind.

Die Auslegung des mutmaßlichen Stifterwillens wiederum ist essenziell, um die Handlungsfähigkeit der Stiftungen zu sichern. Sie muss erhalten bleiben. Stiftungen sind für die Ewigkeit errichtet. Sie müssen sich entlang des mutmaßlichen Willens des Stifters fortentwickeln können. Stiftende haben bei Errichtung ihrer Stiftung auf diesen Grundsatz vertraut und ihre Satzung entsprechend formuliert. Mit der geplanten Streichung des „mutmaßlichen Willens“ würde die Satzung wesentlich starrer werden. Einer solch wesentlichen Änderung zu Lasten der Stiftungen stellen wir uns entschieden entgegen.



Kernelemente einer Stiftung bleiben Nachhaltigkeit und Unveränderlichkeit. Darauf müssen sich Stiftende nach ihrem Tod verlassen können. Vor über 100 Jahren wurde daher die staatliche Garantie zum Erhalt des Stifterwillens verankert. Entsprechend der damals gängigen Praxis, Stiftungen von Todes wegen zu errichten, wurde dabei allein auf den Stifterwillen bei Errichtung abgestellt. Seitdem hat sich das Stiften positiv entwickelt: Heute wird überwiegend zu Lebzeiten gestiftet. Deshalb ist es bei Auslegung des Stifterwillens geboten, neben dem Stiftungsgeschäft und den dazugehörigen Dokumenten auch dem lebenden Stiftenden durch Anhörung mehr Bedeutung beizumessen.

Die neuen Regelungen zum Stiftungsvermögen und zur Vermögensverwaltung bieten nicht die dringend notwendige Flexibilität und Rechtssicherheit. Die geplanten strengen Regeln zur Surrogation und zum Verbrauch von Umschichtungsgewinnen einerseits sowie die fehlende Konkretisierung des Kapitalerhalts andererseits schränken Stiftungen in Krisenzeiten wie der heutigen zu sehr ein. Für eine ordnungsgemäße Vermögensverwaltung wird ein weiterer Ermessensspielraum benötigt. Der Verbrauch von Umschichtungsgewinnen zur Zweckverwirklichung ist – gerade für Kapitalstiftungen – wichtig. Er sollte, sofern der Stifterwille dem nicht entgegensteht, erleichtert werden.

Auch vermissen wir eine Übergangsregelung, die es lebenden Stiftenden erlaubt, ihre Satzung einmalig an das neue Recht anzupassen. Ohne eine solche Regelung wird die Stiftungspraxis bestehender Stiftungen deutlich erschwert, etwa wenn die Verwendung von Umschichtungsgewinnen in der Satzung nicht ausdrücklich geregelt ist.

Zudem sollten Zweck- und Satzungsänderungen erleichtert werden, um die Handlungsfähigkeit der Stiftungen zu erhöhen. Dies gilt auch bei der Umwandlung in eine Verbrauchsstiftung. Viele kleine Stiftungen befinden sich aufgrund der anhaltenden Niedrigzinsphase in Not. Daher müssen die geplanten strengen Voraussetzungen gelockert werden, um eine Umwandlung bereits dann zu ermöglichen, wenn sich die wirtschaftlichen Verhältnisse grundlegend geändert haben und absehbar ist, dass die vom Stifter gewählte Art der Zweckverwirklichung dauerhaft nicht mehr möglich ist.

Positiv ist, dass Stiftungen leichter Fusionen mit anderen Stiftungen werden eingehen können, da unter anderem bundesweit die Gesamtrechtsnachfolge eingeführt werden soll. Die vorgesehene wesentliche Übereinstimmung der Zwecke schränkt die Auswahl passender Stiftungen allerdings zu sehr ein. Eine teilweise Übereinstimmung der Zwecke muss hier ausreichen.

Zu begrüßen ist auch, dass es voraussichtlich ab 2025 ein Stiftungsregister geben wird. Ein solches Register wird die Agilität der Stiftungen im Rechtsverkehr deutlich erhöhen, Transparenz schaffen und damit das Vertrauen der Gesellschaft in die Stiftungen stärken. Erfreulich ist zudem die Verknüpfung zwischen Transparenz- und Stiftungsregister. Der geplante automatisierte Abruf der Daten aus dem Stiftungsregister wird den Verwaltungsaufwand reduzieren. Unverhältnismäßig ist jedoch das umfassende Recht zur Einsichtnahme – auch in das Stiftungsgeschäft – für jedermann.

### **Wie kann das Stiftungsrecht zukunftsfähig gestaltet werden?**

Stiftungen brauchen praxisorientierte, unbürokratische Regeln, die gleichzeitig die Privatautonomie des Stiftenden berücksichtigen. Die heutige Generation der Stiftenden möchte ihr Handeln bereits zu Lebzeiten an einem guten Zweck ausrichten – und sucht schon jetzt nach Alternativen zur klassischen Stiftung, wie sich jüngst wieder am Beispiel der Initiative „Stiftung Verantwortungseigentum“ zeigte.

Eine Modernisierung des Stiftungsrechts und vor allem die Erleichterung von Zweck- und Satzungsänderungen würden das Stiften wieder attraktiver machen. Konkret denken wir an ein erleichtertes Änderungsrecht des Stiftenden zu Lebzeiten, soweit nicht die gemeinnützige, kirchliche oder mildtätige Zweckausrichtung betroffen ist, sowie an die Erleichterung von Zweckänderungen in gesamtgesellschaftlichen Krisenzeiten. Auch ein Klagerecht von Organen oder Dritten mit berechtigtem Interesse im eigenen Namen zugunsten der Stiftung würde die Governance und Compliance wesentlich verbessern.

Auch weiterhin treten wir für eine Stiftung auf Zeit ein, sofern das Vermögen nach Zeitablauf im gemeinnützigen Geldkreislauf verbleibt. Die Unterschiede zur Verbrauchsstiftung sind rechtlich unwesentlich, faktisch aber greifbar, da der selbstbestimmte Zeitrahmen die Attraktivität des Stiftens erhöht.

Wir sehen im Referentenentwurf einige Verbesserungen, aber leider auch unverhältnismäßige Verschärfungen des Stiftungsrechts. Die Chance, es zu modernisieren, nutzt er nicht. Ohne wesentliche Nachbesserungen wird die dringend notwendige praxisnahe Reform nicht gelingen. Daher werden wir uns im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens weiterhin mit Nachdruck für ein modernes, flexibles und zukunftsfähiges Stiftungsrecht einsetzen. ←

→ Die ausführliche Stellungnahme des Bundesverbandes zum Referentenentwurf finden Sie auf unserer Website unter [www.stiftungen.org/position-stiftungsrechtsreform](http://www.stiftungen.org/position-stiftungsrechtsreform).

# Was jede Stiftung über Governance wissen sollte

Stiftungsrechtsexperte **Prof. Dr. Stephan Schauhoff** über rechtliche Rahmenbedingungen und stiftungsinterne Gestaltungsspielräume

**Stiftungswelt: Herr Professor Schauhoff, was kommt Ihnen als Erstes in den Sinn, wenn Sie das Wort „Governance“ im Stiftungskontext hören?**

**Prof. Dr. Stephan Schauhoff:** Das ist ein weites Feld. Im juristischen Sinn umfasst Governance den Umgang mit allen Fragestellungen, Regeln und Rechtsvorgaben, an die sich Stiftungen zu halten haben. Im Rahmen der juristischen Vorgaben sind dann durch die zuständigen Stiftungsgremien die geschäftsleitenden Entscheidungen zu treffen.

**Was braucht es für Good Governance in Stiftungen?**

Rechtliche Grundlage sind drei zentrale Aspekte: Der allererste Schritt ist, dass Stiftungen sich bewusst machen, in welchem Rahmen sie sich bewegen und welche rechtlichen Regeln für sie gelten. Ihre gesamte Tätigkeit muss darauf gerichtet sein, die in der Satzung festgelegten – meist gemeinnützigen – Zwecke zu verfolgen. Ausschließlich diese Zwecke dürfen gefördert werden. Stiftungen dürfen also nicht irgendwelche Nebenzwecke entwickeln. Dazu gibt es typischerweise Förderrichtlinien, die die Arbeitsschwerpunkte definieren.

Der nächste Punkt, der jeder Stiftung vertraut sein sollte: Alle Stiftungen sind dazu verpflichtet, ihr Vermögen dauerhaft zu erhalten. Ausnahmen gelten hier nur für Verbrauchsstiftungen. Was es bedeutet, das Vermögen der Stiftung zu erhalten, ist durch Auslegung des Stifterwillens zu ermitteln. Genügt es, den Nominalwert zu erhalten? Muss ich die Inflation mit einkalkulieren? Wie lange muss an der Beteiligung am gestifteten Unternehmen festgehalten werden? Die Antworten auf diese Fragen können je nach Stiftung ganz unterschiedlich aussehen. Good Governance bedeutet hier, dass ein Kapitalerhaltungskonzept vorliegt, aus dem sich ergibt, wie die Regeln der Satzung verstanden werden.

Der dritte Aspekt betrifft das Thema Vermögensanlage. Im Sinne guter Governance stellt sich für Stiftungen die Frage, wie sie mit dem gestifteten Vermögen genug Erträge erwirtschaften können, um einerseits das Vermögen zu erhalten und andererseits den satzungsgemäßen Zweck zu erfüllen. Hierzu ist eine Abwägung der Chancen und Risiken, die in jeder Vermögensanlage stecken, nötig. Good Governance bedeutet an dieser Stelle, dass eine Stiftung eine Vermögensanlagerichtlinie hat, die klar macht, welche Chancen- und Risikoneigung der Anlagestrategie der Stiftung zugrunde liegt. Bei Anlageentscheidungen, auch des Vermögensverwalters, sollte geprüft werden können, ob diese sich im selbst gesetzten Rahmen bewegen.

Spekulation ist für Stiftungen übrigens generell verboten. Das bedeutet: Wenn bei einer Vermögensanlage im Moment der Investition nicht mit überwiegender Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden kann, dass eine positive Rendite erwirtschaftet wird, hat diese Form der Anlage zu unterbleiben.

**Erschwert das geltende Recht Good Governance in Stiftungen?** Sagen wir es einmal so: Das immer stärker wachsende Dickicht von rechtlichen Regeln, auch im Gemeinnützigkeitsrecht, macht es Stiftungen nicht immer leicht. Und in manchen Bereichen herrscht im Moment Verunsicherung. Ein Beispiel ist die Debatte in Folge des sogenannten Attac-Urteils des Bundesfinanzhofes. In ihrem Rahmen wird diskutiert, inwieweit Stiftungen politische Meinungsäußerungen erlaubt sind. Dazu muss man allerdings auch sagen, dass in der öffentlichen Wahrnehmung die Verunsicherung deutlich größer zu sein scheint, als sie der Rechtslage nach sein müsste. Das hängt vielleicht auch damit zusammen, dass die öffentliche Berichterstattung juristisch nicht immer ganz exakt ist. Grundsätzlich



ist gemeinnützigen Stiftungen eine politische Meinungsäußerung in Verbindung mit dem jeweiligen Stiftungszweck erlaubt. Das war so, und das ist auch noch immer so. Was nicht erlaubt ist, ist, dass der Zweck einer Stiftung darin besteht, Politik zu betreiben. Politische Kampagnen, die auf allgemeinpolitische Veränderungen zielen, sind nach dem geltenden Gemeinnützigkeitsrecht nicht zulässig. Man kann nun darüber diskutieren, ob diese Regelung richtig ist, und es gibt Stimmen, welche die rechtliche Trennlinie gerne verschieben würden.

**Wir haben vor allem über Regelungen gesprochen, die durch den Gesetzgeber vorgegeben sind. Gibt es auch individuelle Grenzen innerhalb von Stiftungen, die relevant für Good Governance sind?** Die gibt es selbstverständlich auch. Ich werde gelegentlich mit der gutachterlichen Auslegung von Satzungsbestimmungen betraut, wenn bestimmte Stiftungsgremien – zum Beispiel ein Kuratorium – vom Vorstand nicht im Sinne der Satzung in Entscheidungsprozesse einbezogen wurden. Die Satzung einer Stiftung sollte klar regeln, wer welche Entscheidungen treffen darf. Manches darf der Vorstand allein entscheiden. Für andere Dinge braucht er die Zustimmung anderer Gremien. Wenn er das ignoriert und handelt, ohne einen neuen Beschluss einzuholen, verstößt er gegen die Satzung, und die anderen Stakeholder sind verärgert.

Erschwert wird das Ganze dadurch, dass nicht in allen Satzungen klar erkennbar ist, wer eigentlich was entscheiden darf. Zu Good Governance gehört folglich auch, dass man sich eine Geschäftsordnung gibt, aus der eindeutig hervorgeht, wer welche Kompetenzen wofür hat. Danach hat man dafür zu sorgen, dass die entsprechenden Berichtswege eingehalten werden und die nötigen Abstimmungen stattfinden.

**Nehmen Stiftungen das Thema Governance ernst genug, wie sind Ihre Erfahrungen?** Es gibt Stiftungen, die das Thema sehr ernst nehmen. Anderen ist die Bedeutung eventuell noch nicht ganz bewusst. Wie professionell eine Stiftung aufgestellt ist, lässt sich weder an der Größe einer Stiftung festmachen noch am Bereich, in dem sie aktiv ist. Es gibt sehr kleine Stiftungen, die sich der rechtlichen Rahmenbedingungen bis ins Detail bewusst sind, und große Stiftungen, die den Ist-Zustand verbessern könnten. Grundsätzlich gilt für alle: Unzureichendes Wissen ist bei Rechtsverstößen keine Ausrede.

**Unwissenheit schützt also auch Stiftungen nicht vor Strafe?** Auf keinen Fall. Es ist keine Entschuldigung, wenn ich keine hinreichende Ahnung habe, was ich tue. Die Rechtsordnung sagt klar, dass die Organe dazu verpflichtet sind, sich über die Rechtslage zu informieren und entspre-

chend zu handeln. Sprich: Wenn man nicht genug weiß, muss man sich erkundigen, beispielsweise beim Mitgliederservice des Bundesverbandes oder in den entsprechenden Publikationen oder bei den Beratern der Stiftung.

**Was kann mir denn im schlimmsten Fall passieren, wenn ich gegen geltende Regeln verstoße?** Das hängt von der Art des Verstoßes ab. Bei einer schuldhaft falschen Vermögensanlage oder einem Verstoß gegen den Kapitalerhaltungsgrundsatz können Organe unter Umständen mit ihrem Privatvermögen haften. Gemeinnützigkeitsrechtlich kann ein einziger Verstoß gegen die Regeln dazu führen, dass das Finanzamt einer Stiftung die Gemeinnützigkeit aberkennt – mit allen damit verbundenen Konsequenzen. Das Stiftungsrecht und das Gemeinnützigkeitsrecht erwarten nicht die erfolgreiche Vermögensanlage oder gemeinnützige Maßnahme, aber dass vor der jeweiligen Entscheidung auf Grundlage angemessener Informationen eine vertretbare Entscheidung gefällt wurde und dies nachgewiesen werden kann.

**Was können Stiftungen tun, die sich in dem Bereich weiterentwickeln möchten?** Die Deutsche Stiftungsakademie bietet vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten. Zum Beispiel kann man im zertifizierten Stiftungsmanager-Lehrgang die nötigen Kenntnisse erwerben oder die Beratung des Bundesverbandes für seine Mitglieder nutzen. Wesentlich ist natürlich auch, nicht nur den rechtlichen Rahmen in den Blick zu nehmen. Stiftungen haben vielfältige Möglichkeiten und einen breiten Ermessensspielraum, was ihr Engagement angeht. Im Sinne von Good Governance sollten auch die erweiterten Grundsätze guter Stiftungspraxis des Bundesverbandes betrachtet werden, die zwar keine verbindlichen Rechtsregeln aufstellen, aber die Best Practice darstellen, auf die sich die Mitglieder verständigt haben. ←

Interview Esther Spang



Über den Interviewpartner Prof. Dr. Stephan Schauhoff ist Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht und Partner der Partnerschaft Flick Gocke Schaumburg am Standort Bonn sowie Honorarprofessor an der Universität Bonn. Von 2009 bis 2011 war er im Beirat, seit 2011 gehört er dem Vorstand des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen an.

## TRANSPARENZ

Noch haben viele Stiftungen Bedenken, ihre Arbeit offenzulegen – doch es lohnt sich. Wer sich offen zeigt und aktiv informiert, wirkt sympathisch, glaubwürdig und modern.





# Gemeinnützige Gemengelagen

Nach dem Netzwerk Attac hat auch die Organisation Campact jüngst wegen zu großer politischer Einmischung den Status der Gemeinnützigkeit verloren. Prominente Fälle wie diese machen klar: Eine Reform des Gemeinnützigkeitsrechts ist dringend nötig. Dabei sind die starken Einschränkungen tagespolitischer Arbeit nicht mal die größte Baustelle

→ Unterschriften sammeln, um den Regenwald zu retten – klingt erst einmal nach einer guten Sache, förderlich für das Gemeinwohl. Sobald daraus ein politisches Engagement wird, ist die Sache aus Sicht der Finanzverwaltung allerdings gar nicht mehr eindeutig: Die Kampagnen-Organisation Campact, die mit solchen Aktionen an die Öffentlichkeit tritt, hat Ende vergangenen Jahres den Status der Gemeinnützigkeit verloren. Vorausgegangen war ein wegweisendes Urteil des Bundesfinanzhofs (BFH). Im Februar 2019 hatten die Richter bereits dem globalisierungskritischen Netzwerk Attac die Gemeinnützigkeit aberkannt und dabei auf die in der Abgabenordnung festgelegten 25 gemeinnützigen Zwecke verwiesen. Dem allgemeinen Wohl dienen demnach Vereine, Stiftungen und Organisationen, die sich etwa für den Sport, die Bildung oder die Forschung engagieren. Nicht aber solche, die sich allgemeinpolitisch einmischen.

Wer wie Attac oder Campact politische Forderungen ins Zentrum seines Tuns rückt, riskiert damit seinen Status als gemeinnützig – und alle damit einhergehenden Privilegien. „Dadurch will der Gesetzgeber die Abgrenzung zu Parteien und parteinahen Organisationen sicherstellen“, erklärt Tina Dubiel, Syndikusrechtsanwältin beim Bundesverband Deutscher Stiftungen. Das sei im Grundsatz durchaus sinnvoll, da gemeinnützige Körperschaften parteiunabhängig dem Allgemeinwohl dienen und nicht bloß die Interessen einzelner Gruppen oder einer Minderheit vertreten sollen.

## Reformvorschlag sorgt für Kritik

Doch ab wann ist eine Forderung politisch – und wie viel Meinungsäußerung ist zu viel? Viele gemeinnützige Stiftungen sind seit dem BFH-Urteil verunsichert, erklärt Dubiel. Schließlich beschert erst der Status der Gemeinnützigkeit dem Träger wichtige

Steuerprivilegien und obendrein häufig auch den Zugang zu öffentlichen Fördergeldern und Einrichtungen, die ihnen ansonsten verwehrt bleiben. Hinzu kommt eine größere gesellschaftliche Glaubwürdigkeit. Unter dem Strich haben es gemeinnützige Stiftungen deutlich leichter, Drittmittel einzuwerben, ein Verlust des Status ist für die Betroffenen fatal. Die Folge: Viele Stiftungen entscheiden sich dafür, im Zweifel öffentlich lieber zu schweigen als sich in der Sache klar zu positionieren. Projektideen mit politischem Einschlag lassen die meisten ruhen. Das Attac-Urteil hat die Unsicherheit verstärkt, beobachtet Stiftungs-Expertin Dubiel.

Abhilfe schaffen könnte eine Reform des Gemeinnützigkeitsrechts, das die unklare Abtrennung von Gemeinnutz und allgemeinpolitischer Tätigkeit konkretisiert. Das Thema steht seit vielen Jahren auf der politischen Agenda – allerdings mit mäßigem Erfolg. So findet sich das Versprechen einer Reform auch im Koalitionsvertrag der amtierenden Bundesregierung, doch auf konkrete Maßnahmen haben sich Union und SPD noch nicht einigen können. Einen für Ende 2019 angekündigten Gesetzentwurf hatte das Bundesfinanzministerium wieder verworfen, nachdem dieser auf heftige Kritik gestoßen war.

### Maulkorb für ungeliebte Stimmen

Für Unmut hatte insbesondere die im Entwurf geplante Änderung der Abgabenordnung gesorgt, nach der eine Körperschaft ihren Status als gemeinnützig bereits in dem Moment verloren hätte, in dem sie „sich nicht parteipolitisch neutral verhält“. Kritiker sahen darin einen Maulkorb, der ungeliebte Stimmen mundtot machen sollte. Bundesfinanzminister Olaf Scholz wies seine Mitarbeiter daraufhin an, neue Formulierungen zu finden. Ziel sei es schließlich, „Vereine zu schützen und ihnen politisches Engagement weiter zu ermöglichen“, heißt es aus dem Finanzministerium.

In der Tat dürfen gemeinnützige Körperschaften auch nach aktueller Gesetzeslage durchaus ihre Meinung zu aktuellen politischen Entscheidungen äußern, sagt Dubiel. Sie dürfen auch öffentlich Forderungen aufstellen und dafür einstehen. „Das allerdings nur, solange sie damit dem Satzungszweck entsprechen“, erklärt die Juristin. So darf sich eine Umweltstiftung zum Beispiel zum Bau eines Kohlekraftwerks äußern, nicht aber zur Flüchtlingskrise. Allerdings dürfen sich gemeinnützige Stiftungen auch „gelegentlich“ für allgemeinpolitische Ziele einsetzen. Das bedeutet: Politisches Engagement darf nicht im Zentrum der Arbeit stehen, so wie es nach herrschender Meinung etwa bei Campact oder Attac der Fall ist. Im Prinzip würde es reichen, wenn das Finanzministerium diese geltenden Regeln bestätigt und präzisiert, um Rechtssicherheit zu schaffen, sagt Dubiel.

### Stufenmodell statt

#### Alles-oder-nichts-Prinzip

An anderer Stelle ist das Gemeinnützigkeitsrecht deutlich stärker reformbedürftig: Manche Lücken und Unklarheiten hängen wie ein Damoklesschwert über den gemeinnützigen Stiftungen. Zum Beispiel das im Gemeinnützigkeitsrecht geltende Alles-oder-nichts-Prinzip. Es bedeutet, dass eine Stiftung vom Finanzamt entweder als gemeinnützig anerkannt wird – oder gar nicht. „Bereits ein einziger Verstoß gegen die Regeln könnte daher dazu führen, dass das Finanzamt den Status der Gemeinnützigkeit komplett aberkennt“, erklärt die Rechtsanwältin und Steuerberaterin. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen setzt sich stattdessen für die Einführung eines sogenannten Stufenmodells ein (siehe Artikel „Mehr Rechtssicherheit, weniger Bürokratie!“, S. 21 ff.). Bei kleineren Verfehlungen soll das Finanzamt gemeinnützigen Körperschaften die Möglichkeit einräumen dürfen, Steuern für ein einzelnes Projekt nachzuzahlen, falls sich dieses im Nachhinein als nicht gemeinnützig erwiesen hat.

Ein weiterer Unsicherheitsfaktor ist der sogenannte Unmittelbarkeitsgrundsatz. Er besagt, dass Stiftungen ihren gemeinnützigen Zweck ausschließlich selbst und unmittelbar verfolgen müssen. Es gibt zwar einige Ausnahmen. So dürfen gemeinnützige Stiftungen auch Gelder an andere Stiftungen oder Organisationen weiterleiten und sie damit beauftragen, diese im Sinne ihres Stiftungszwecks einzusetzen. Das allerdings nur, wenn die Mittelempfänger selbst auch als gemeinnützig anerkannt sind. „Das macht Kooperationen mit anderen Stiftungen im Prinzip unmöglich“, sagt Dubiel.

### Einschränkungen aufheben

Viele Formen horizontaler Zusammenarbeit werden durch diese Klausel im Gesetz stark eingeschränkt. So gäbe es durchaus Projekte, die durch Kooperation von mehreren gemeinnützigen Körperschaften besser und zielgerichteter realisiert werden können, glaubt Dubiel. Nach jetziger Gesetzeslage ist es gemeinnützigen Stiftungen jedoch nicht möglich, sich daran zu beteiligen. „Wir fordern, den Unmittelbarkeitsgrundsatz aufzulockern. Es sollte im Ermessen der gemeinnützigen Stiftung liegen, auf welche Weise sie ihre Ziele umsetzt“, sagt Dubiel.

Eine weitere Krux: Welche Organisation nun tatsächlich gemeinnützig ist, das ist auf den ersten Blick für Laien kaum zu erkennen. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen plädiert daher für die Einführung eines Gemeinnützigkeitsregisters. Ein solches öffentliches Register würde nicht nur für Stiftungen Transparenz schaffen, sondern auch für die Spenderinnen und Spender, ist sich Dubiel sicher. Sie hätten dann jederzeit die Gewissheit, dass ihr Geld wirklich der Allgemeinheit zugutekommt. ←

Alexandra Jegers

# Mehr Rechtssicherheit, weniger Bürokratie!

Forderungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen  
zur Reform des Gemeinnützigkeitsrechts

→ Seit Längerem setzen wir uns als Bundesverband Deutscher Stiftungen gemeinsam mit dem Bündnis für Gemeinnützigkeit für eine Reform des Gemeinnützigkeitsrechts ein. Zwar hat sich das geltende Gemeinnützigkeitsrecht in wesentlichen Punkten bewährt. Dennoch bedarf es an zahlreichen Stellen einer Vereinfachung und Entbürokratisierung, damit sich die vielen Engagierten auf die von ihnen gewählten guten Zwecke konzentrieren können, statt sich mit unnötigen rechtlichen Abgrenzungsproblemen auseinandersetzen zu müssen.

Zudem klagen immer mehr Stiftungen über den zunehmenden Bürokratieaufwand, etwa durch die zusätzlichen Melde- und Aufzeichnungspflichten im Transparenzregister und durch die Einführung des LEI (Legal Entity Identifier) auch für kleine Stiftungen. Zur Verfolgung von Wertpapiergeschäften auf dem Weltmarkt ist es erforderlich, dass auch Stiftungen einen LEI haben, um etwa Aktien und Anleihen kaufen und verkaufen zu können. Eine Vereinfachung und Entbürokratisierung des Gemeinnützigkeitsrechts würden das Ehrenamt und das Engagement für das Gemeinwohl attraktiver machen. Zugleich wäre es ein wichtiges Zeichen der Wertschätzung und Anerkennung des ehrenamtlichen und bürgerschaftlichen Engagement, das eine tragende Säule unseres funktionierenden und lebendigen Gemeinwesens darstellt.

**Ende November** steht die Verabschiedung des Jahressteuergesetzes 2020 auf der Agenda des Bundestages. Ob darin auch Teile des Gemeinnützigkeitsrechts neu geregelt und damit gegebenenfalls die hier genannten Forderungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen erfüllt werden, stand bei Drucklegung noch nicht fest. Über alle weiteren Entwicklungen zum Gemeinnützigkeitsrecht informieren wir Sie auf unserer Website unter [www.stiftungen.org/recht-steuern](http://www.stiftungen.org/recht-steuern)

## Post an die Politik

Bereits im Koalitionsvertrag der amtierenden Bundesregierung ist eine Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements und des Ehrenamts durch eine Verbesserung des Gemeinnützigkeits- und Stiftungsrechts vereinbart. Vor diesem Hintergrund hatten wir im Frühjahr 2019 gemeinsam mit dem Bündnis für Gemeinnützigkeit einen Forderungskatalog an die Politik geschickt. Der Forderungskatalog basiert einerseits auf Beschlüssen des Deutschen Juristentages 2018 und andererseits auf den praktischen Erfahrungen vieler gemeinnütziger Stiftungen und Organisationen.

Eine wichtige Forderung aus diesem Katalog ist die Einführung von Business Judgement Rules und einer entsprechenden Angemessenheitsprüfung, um den Organen gemeinnütziger Organisationen mehr Rechtssicherheit bei Entscheidungen zu geben, die sie im guten Glauben getroffen haben. Außerdem setzen wir uns dafür ein, dass Kooperationen zwischen gemeinnützigen Organisationen erleichtert werden. Darüber hinaus fordern wir eine Lockerung des Unmittelbarkeitsgrundsatzes bei der Mittelverwendung sowie die Einführung eines Gemeinnützigkeitsregisters. Ein solches Register wäre ein geeignetes Mittel, um einem möglichen Missbrauch des Gemeinnützigkeitsstatus durch einzelne Organisationen entgegenzuwirken und damit das öffentliche Vertrauen in den gemeinnützigen Sektor zu stärken.

## Geschärfte Position

Nach der Sommerpause 2019 nahm das Thema politisch wieder an Fahrt auf. Daher treten wir seit Herbst 2019 verstärkt für die Reform ein und haben seither diverse Gespräche mit Vertretern des Bundesministeriums der Finanzen sowie mit Mitgliedern des Finanzausschusses des Bundestages geführt. Aufgrund der rechtspolitischen Dynamik hat der Bundesverband Deutscher Stiftungen seine Positi-



on geschärft und erweitert. Neben den oben dargestellten Punkten fordern wir insbesondere:

## **1 eine Erweiterung der gesetzlich definierten gemeinnützigen Zwecke**

Zum Hintergrund: In der Praxis sind die vielfältigen gesellschaftlichen Entwicklungen und Bedürfnisse häufig nicht ausreichend abbildbar. So ist es schwierig, Zwecke, die nicht explizit im Katalog der Abgabenordnung (AO) aufgeführt sind, vom Finanzamt als gemeinnützig anerkennen zu lassen. Die sogenannte Öffnungsklausel, die den Finanzbehörden die Möglichkeit bieten soll, innovativ auf sich ändernde gesellschaftliche Zwecke zu reagieren und damit die Gemeinnützigkeit weiterzuentwickeln, wird von diesen kaum genutzt.

Daher halten wir den Vorstoß aus den Bundesländern, den Katalog der gesetzlich definierten gemeinnützigen Zwecke zu erweitern, für den richtigen Weg. Vorgesprochen wird etwa, die Förderung des Klimaschutzes sowie der Hilfe für Menschen, die aufgrund ihrer geschlechtlichen Orientierung oder Identität diskriminiert werden, neu in den Katalog aufzunehmen.

Unserer Meinung nach entsprechen darüber hinaus weitere Zwecke wie die Unterstützung des gemeinnützigen Journalismus oder der Menschenrechte sowie die weltweite Demokratieförderung den veränderten gesellschaftlichen Gegebenheiten.

## **2 eine Klarstellung des Verhältnisses von politischer Tätigkeit und Gemeinnützigkeit**

Zum Hintergrund: Mit Blick auf die aktuelle Debatte um den Entzug der Gemeinnützigkeit etwa von Attac oder Compact sind wir in Sorge, dass aus dem Attac-Urteil das Missverständnis entstehen könnte, gemeinnützige Organisationen dürften grundsätzlich weder auf die politische Willensbildung noch auf die öffentliche Meinung Einfluss nehmen.

Wir beobachten, dass gemeinnützige Stiftungen in Folge des Attac-Urteils sowie aufgrund weiterer Vorstöße aus der Politik eine rechtliche Einschränkung ihrer Aktivitäten erleben oder sich aus Rechtsunsicherheit selbst beschränken. Damit beraubt sich unsere lebendige Demokratie unnötig zahlreicher wichtiger Stimmen in der offenen Diskussion politischer Fragen.

Dabei dürfen auch gemeinnützige Organisationen nach dem derzeitigen Gemeinnützigkeitsrecht im Rahmen ihrer gemeinnützigen Zweckverfolgung zur politischen Willensbildung beitragen, wenn sie sich parteipolitisch neutral verhalten. Sie dürfen sich auch, wie alle Organisationen, als Zoon politikon gelegentlich in öffentliche Debatten einbringen, auch wenn dies nicht Teil der zweckgerichteten gemeinnützigen Tätigkeit ist.

Wir halten daher eine Klarstellung der geltenden Rechtslage für erforderlich, um der oben geschilderten Beschränkung beziehungsweise Selbstbeschränkung in geeigneter Weise vorzubeugen beziehungsweise entgegenzuwirken. Außerdem plädieren wir für eine rechtssichere Abgrenzung zwischen politischer Betätigung und gemeinnütziger Zweckverwirklichung, um der entstandenen Verunsicherung wirksam zu begegnen.

Auf jeden Fall muss sichergestellt sein, dass die politische Tätigkeit zur Verwirklichung des eigenen gemeinnützigen Zweckes sowie die gelegentliche allgemeinpolitische Äußerung wie bisher gestattet bleiben. So wie eine steuerbegünstigte Körperschaft gesellige Zusammenkünfte veranstalten darf, selbst wenn dies nicht zur Zweckverfolgung geschieht, muss es ihr auch erlaubt sein, gelegentlich Beiträge zur allgemeinen politischen Willensbildung zu leisten.

## **3 die Einführung eines Tatbestandes des Vertrauensschutzes bei der Mittelweiterleitung an andere steuerbegünstigte Organisationen**

Zum Hintergrund: Die aktuellen Rahmenbedingungen der Nachweis- und Prüfpflichten für gemeinnützige Organisationen sind aus unserer Sicht nicht praktikabel. Zeitaufwendige Prüfverfahren und detaillierte Nachweisprozesse erfordern einen hohen Kapazitätsbedarf. Aktuell existiert keine gesetzliche Regelung zum Schutz der fördernden Körperschaft trotz eigener Vorsorge.

Wir fordern daher einen solchen Vertrauensschutztatbestand, wenn der Nachweis der Gemeinnützigkeit zum Zeitpunkt der Zuwendung durch Freistellungs- oder Feststellungsbescheid nach § 60a AO geführt werden kann.

## **4 eine Lockerung der Pflicht zur zeitnahen Mittelverwendung für kleinere gemeinnützige Organisationen**

Zum Hintergrund: Gerade bei schlechter Ertragslage reichen die erwirtschafteten Mittel kleinerer gemeinnütziger Organisationen oftmals nicht aus, um den Satzungszweck zeitnah zu erfüllen.

Daher schlagen wir vor, die Pflicht zur zeitnahen Mittelverwendung für kleinere gemeinnützige Organisationen mit jährlichen Einnahmen in Höhe von bis zu 45.000 Euro zu lockern. Diese würden damit mehr Flexibilität bei der Zweckverwirklichung gewinnen.

Eine Lockerung der zeitnahen Mittelverwendungspflicht würde es erlauben, Projektmittel länger als zwei Kalenderjahre für die Zweckverwirklichung anzusammeln, um dem Satzungszweck gerecht zu werden. Mit diesem Vorschlag greifen wir eine von den Bundesländern angestoßene Diskussion auf.



#### EINE KLARE SATZUNG

Es klingt trivial und ist doch keine Selbstverständlichkeit: Eine klare Satzung ist essenziell für effektives Stiftungshandeln. Sie sollte eindeutig regeln, wer welche Entscheidungen treffen darf – ansonsten sind Ärger und Chaos in der Stiftung vorprogrammiert.

### 5 die Einführung einer Umsatzsteuer-Anrufungsauskunft für mehr Vertrauensschutz und Rechtssicherheit

Zum Hintergrund: Im Umsatzsteuerrecht gibt es für den Laien kaum noch zu durchschauende Unterschiede zwischen der in dem Umsatzsteuer-Anwendungserlass niedergelegten Rechtsauffassung der Finanzverwaltung einerseits und der Rechtsprechung des Bundesfinanzhofes auf Grundlage der europäischen Mehrwertsteuer-Systemrichtlinie andererseits. Das betrifft etwa die Frage der Steuerbarkeit von Mitgliedsbeiträgen oder Zweifelsfragen bei der Anwendung von Vorschriften zur Umsatzsteuerbefreiung beziehungsweise bei der Gewährung des ermäßigten Umsatzsteuersatzes. Zweifel können sich etwa ergeben bei der Frage, ob der Sachverhalt überhaupt der Umsatzsteuer unterliegt (Steuerbarkeit), ob er möglicherweise steuerbe-

freit ist oder, wenn keine Steuerbefreiung vorliegt, welcher Steuersatz Anwendung findet.

Umso wichtiger ist es, dass sich gemeinnützige Träger bereits bei Vertragsschluss mehr Rechtssicherheit verschaffen können. Daher fordern wir für gemeinnützige Einrichtungen das Recht, von den Finanzämtern auf Antrag eine kostenfreie und verbindliche Auskunft über die anzuwendende Rechtslage zu erhalten.

### 6 eine gesetzliche Regelung für einen Ausstieg aus der Gemeinnützigkeit

Zum Hintergrund: Geänderte rechtliche Rahmenbedingungen können dazu führen, dass gemeinnützige Organisationen ihren guten Zweck besser zu erfüllen in der Lage sind, wenn sie nicht den Bindungen der Gemeinnützigkeit unterliegen.

Derzeit ist ein Ausstieg aus der Gemeinnützigkeit in der Praxis allerdings kaum umsetzbar, da er aufgrund des Grundsatzes der Vermögensbindung und der zu verzinsenden rückwirkenden Besteuerung mit sehr hohen finanziellen Belastungen und Risiken verbunden ist. Gerade eine zeitgemäße Weiterentwicklung des Grundsatzes der Vermögensbindung beim Verlust der Gemeinnützigkeit ist aus unserer Sicht jedoch wünschenswert, um unbillige Härten beim Verlust der Gemeinnützigkeit zu vermeiden.

Der Bundesverband setzt sich daher für eine gesetzliche Regelung ein, die steuerbefreiten gemeinnützigen Organisationen den Wechsel hin zu einer steuerpflichtigen Organisation erlaubt, wenn sichergestellt ist, dass alle gemeinnützig gebundenen Mittel auch für steuerbegünstigte Zwecke verwendet werden.

### 7 abgestufte Sanktionen für kleinere Verstöße bei der Mittelverwendung

Zum Hintergrund: Die derzeitigen Regeln zur Sanktionierung von Verstößen gegen das Gemeinnützigkeitsrecht sind unverhältnismäßig, da auch kleinere Verstöße den vollständigen Verlust der Gemeinnützigkeit und damit der Steuervergünstigung zur Folge haben können.

Wir fordern daher eine Neuregelung, die auf ein abgestuftes Sanktionssystem zielt, das auf kleinere Verstöße bei der gemeinnützigen Mittelverwendung mit angemessenen Strafzahlungen reagiert. ←

Tina Dubiel

Das ausführliche Positionspapier wurde im Juni 2020 an Vertreter der Politik und Finanzverwaltung geschickt und steht auf der Internetseite des Bundesverbandes zum Download bereit: [www.stiftungen.org/gemeinnuetzigkeitsrechtsreform](http://www.stiftungen.org/gemeinnuetzigkeitsrechtsreform)

# „Das ist ein ganz dickes Brett“

Die Erwartungen an eine Reform des Gemeinnützigkeitsrechts sind hoch, die politischen Beratungen komplex. Eine wichtige Rolle im Bundestag spielt dabei der Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement. Ein Porträt

→ Er ist die Lebensversicherung für Stiftungen und Vereine, die sich zum Wohle der Allgemeinheit engagieren: der steuerrechtliche Status der Gemeinnützigkeit. Doch spätestens, seit dem globalisierungskritischen Netzwerk Attac im vergangenen Jahr dieser Status entzogen wurde, ist die Unsicherheit im Sektor groß.

Auch deshalb fordern Fachleute, Politiker sowie der Bundesverband Deutscher Stiftungen eine Reform des Gemeinnützigkeitsrechts: Sie soll unter anderem das Verhältnis zwischen politischer Tätigkeit und Gemeinnützigkeit klarer fassen und damit Rechtssicherheit schaffen. (Zu den Hintergründen der Debatte um eine Reform siehe den Artikel „Gemeinnützige Gemengelagen“, S. 19 ff., und zur Position des Bundesverbandes den Text „Mehr Rechtssicherheit, weniger Bürokratie!“, S. 21 ff.)

Doch die Reform hat es in sich. Für den äußerst komplexen Bereich des bürgerschaftlichen Engagements mit seinen ganz unterschiedlichen Akteuren gelte es, das Steuerrecht anzupassen, sagt Ingrid Pahlmann, Ob-

frau der CDU/CSU-Fraktion im Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement des Deutschen Bundestages. „Das ist ein ganz dickes Brett. Die Erwartungen sind enorm hoch.“

Der Unterausschuss, in dem 13 Abgeordnete aller Fraktionen sit-

„ Eine Reform des Gemeinnützigkeitsrechts ist nötig, um die kritische Zivilgesellschaft zu unterstützen. Es muss sichergestellt sein, dass Organisationen wie Attac, Campact oder die Vereinigung der Verfolgten des Naziregimes und viele andere kleine Vereine den nötigen rechtlichen Spielraum haben, um sich aktiv an politischen und gesellschaftlichen Debatten zu beteiligen und so zum Willensbildungsprozess der Gesellschaft beizutragen.

Katrin Werner,  
Fraktion Die Linke

zen, hat sich der Sache angenommen: Im Januar dieses Jahres lud das kleine Gremium zu einer Expertenanhörung. Und auch wenn sich die Fachleute nicht ganz einig waren, wie sich am Ende alle Interessen unter einen Hut bringen lassen – eins ist allen klar: Es besteht Handlungsbedarf. Die Abgeordneten warten nun darauf, dass das Finanzministerium die von ihm angekündigte Gesetzesnovelle vorlegt. Sie hoffe, dass „eine Neufassung noch in der aktuellen Wahlperiode gelingt“, erklärt Pahlmann.

## „Menschen, die für das Ehrenamt brennen“

Etwa 30 Millionen Menschen sind in Deutschland ehrenamtlich aktiv – in Sport-, Karnevals- oder anderen Vereinen, bei Feuerwehr, Technischem Hilfswerk oder Rettungsdiensten, in Stiftungen, Verbänden, Initiativen. Als Zeichen der Wertschätzung dieses zivilgesellschaftlichen Engagements wurde im Mai 2003 der „Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement“ im Deutschen Bundestag ins Leben gerufen. Zugeordnet ist er dem Ausschuss für Familie, Senioren, Frauen und Jugend des Deutschen Bundestages (AffSFJ).

Grundidee des Unterausschusses ist es, dem bürgerschaftlichen Engagement „fortdauernde Aufmerksamkeit der Bundespolitik“ zuteilwerden zu lassen und „dessen politische



Förderung sicherzustellen“. Das hatte eine Enquete-Kommission zur „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ 2002 empfohlen. Der Vorsitzende des Unterausschusses Alexander Hoffmann (CDU/CSU) beschreibt seine Aufgabe so: „Wir wollen dem vielfältigen bürgerschaftlichen Engagement und ehrenamtlichen Einsatz von Millionen Bürgerinnen und Bürgern eine bündelnde Stimme geben.“

Dass seine Mitglieder alle selbst ehrenamtlich aktiv sind oder waren, hilft ihnen nach eigener Aussage, sich in die Situation Engagierter hineinzusetzen und gute Rahmenbedingungen für das Engagement zu schaffen. „Im Unterausschuss kommen Menschen zusammen, die für das Ehrenamt brennen“, sagt Pahlmann. Soll heißen: Wir wissen, wovon wir reden, auch im edel vertäfelten Sitzungssaal des Unterausschusses im Paul-Löbe-Haus oder am Schreibtisch im Abgeordnetenbüro des Bundestages.

**„Wir waren baff, was da alles läuft“**  
Was die Engagement-Politiker im Deutschen Bundestag sich vornehmen, ist ein Spiegel der Gesellschaft. Ihr „Politikfeld“ Bürgerschaftliches Engagement und Ehrenamt ist ein umfassender und vielschichtiger Bereich, findet in allen Regionen des Landes statt und erstreckt sich über die Zuständigkeitsbereiche sämtlicher Bundesministerien.

„Wir waren baff, was da alles läuft. Jedes Ministerium betreibt seine eigene Engagement-Förderung“, erinnert sich Dr. Anna Christmann (Bündnis 90/Die Grünen) etwa an eine Tour d’Horizon zu den verschiedenen „Engagement-Strategien“ der Bundesministerien in Form einer Doppelsitzung Anfang 2019. Vertreter sämtlicher Ministerien berichteten über die Förderprogramme ihrer Häuser im Bereich des Bürgerschaftlichen Engagements.

Die auf alle Ministerien verstreuten Zuständigkeiten führten allerdings auch zu Unübersichtlichkeit. „Wir haben uns gefragt: Wie gut ist die Zusammenarbeit zwischen den Ministerien? Und wie lässt sie sich verbessern?“ Die Grünen fordert eine neue einheitliche Regierungsstrategie und eine Ansprechperson, ein Gesicht für das Thema in der Regierung. „Für uns

” Wir wollen bei der Neuformulierung des Gemeinnützigkeitsrechts nichts kaputt machen, sondern Änderungen mit Augenmaß. Leitende Frage ist für mich, wie wir mehr Transparenz in den Sektor bekommen. Immerhin bezuschussen wir den Engagement-Bereich mit öffentlichen Geldern. Andererseits wollen wir kein übertriebenes Misstrauen. Denn dann behindert man Engagement. Wir müssen sehen, dass wir nichts ausschließen, was wir in einer freien Gesellschaft haben wollen.

*Ingrid Pahlmann,  
CDU/CSU-Fraktion*

als kleines Gremium ist es eine echte Herausforderung, uns da einen Überblick zu verschaffen.“

Hätte nicht ein Politikfeld von solch immenser und ressortübergreifender Bedeutung einen eigenen ordentlichen Ausschuss im Bundestag verdient? Ja, sagen die Mitglieder des Unterausschusses. Sie plädieren durch die Bank dafür, das Gremium in den

Rang eines ordentlichen Ausschusses zu heben, um an Handlungsspielraum und Wirkung zu gewinnen.

Denn anders als ein vollwertiger Ausschuss verfügt der Unterausschuss über kein Antragsrecht. Die Stellungnahmen zu einzelnen politischen Themenschwerpunkten, die der Unterausschuss erarbeitet, müssen erst vom Familienausschuss beschlossen werden, um im Parlament weiter behandelt oder einem Bundesministerium mit Bitte um Berücksichtigung zugeleitet werden zu können.

Durch den formalen Schritt hin zu einem vollwertigen Ausschuss würde man nicht nur größere Sichtbarkeit erlangen, sondern könnte zudem mehr bewegen, sagt der Vorsitzende Hoffmann. „Wir wünschen uns das schon. Dem Thema würde es eher gerecht werden. Die Form eines ordentlichen Ausschusses würde uns mehr Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten geben.“

### **Alle ziehen an einem Strang**

Trotz seiner nachgeordneten Stellung und entsprechend geringerer formaler Rechte hat sich der Unterausschuss ein gewisses Standing in Parlament, Fachwelt und der interessierten Öffentlichkeit erarbeitet. Seine Mitglieder pflegen gemeinsam dieses Image: „Hier schlägt das Herz des Ehrenamts im Bundestag“, so der FDP-Abgeordnete Grigorios Aggelidis. Und der Vorsitzende Hoffmann erklärt: „Kein anderes Gremium beschäftigt sich in dem Ausmaß mit dem Thema des bürgerschaftlichen Engagements in seiner ganzen Vielfalt, wie wir es in Deutschland haben. Das ist das Alleinstellungsmerkmal des Unterausschusses.“

Ganz im Sinne des Vereinslebens und des Ehrenamts, wo man Dinge miteinander und füreinander tut, arbeite man sachorientiert zusammen, unterstreicht Hoffmann. Vorschläge einfach mit der Mehrheit der Regierungsfractionen wegzubügeln, wenn die einem nicht in den Kram passten, gehöre nicht zum Stil des Unterausschusses.

Das Thema bürgerschaftliches Engagement sei an sich konsensfreundlich, ergänzt Pahlmann. Das Politische stehe nicht so stark im Vordergrund wie in anderen Politikfeldern, in denen die politischen Unterscheidungsmerkmale der Parteien größer sind. „Wenn wir uns beispielsweise mit dem polizeilichen Führungszeugnis oder der Datenschutzgrundverord-

nung befassen, die viele Ehrenamtliche und Vereine belasten, dann ist die politische Einstellung erst mal egal. Uns geht es dann vorrangig um die Frage: Erleichtert oder behindert eine Sache Engagement und Ehrenamt?“

Da sehen sich die Abgeordneten als eine Art Wachhund: Sie passen auf, dass nichts zu Ungunsten der Engagierten läuft, und versuchen, die Anliegen der Ehrenamtlichen, Vereine und Stiftungen in alle Politikfelder einzubringen. Diese Geschlossenheit steigere die Einflussmöglichkeiten des Gremiums, so Hoffmann. „Das ist die einzige Möglichkeit, mit der wir unsere Arbeit sichtbar machen können: Schaut, das haben wir im Konsens erarbeitet.“ Oder wie es die Grüne Christmann formuliert: „Unsere Schlagkraft gewinnen wir durch unsere Einigkeit.“

Noch eine Besonderheit hebt den Unterausschuss Bürgerschaftliches Engagement von anderen Gremien ab. Entsprechend der gesellschaftli-

chen Bedeutung und der großen Zahl der Ehrenamtlichen haben sich seine Mitglieder entschlossen, grundsätzlich öffentlich zu tagen.

Aus diesen besonderen Stärken – der Offenheit, dem vielfältigen Input, hochkarätigen Debatten – etwas zu machen, sei die große Herausforderung für das kleine Gremium, mahnt indes Christmann. „Wir müssen unsere Empfehlungen schließlich an die richtige Stelle bringen und hinterher sicher sein, dass die Empfehlungen auch umgesetzt werden.“

### Neue Engagement-Stiftung an den Start gebracht

Und die Agenda des kleinen Gremiums ist lang: Neben der angekündigten Reform des Gemeinnützigkeitsrechts beschäftigten sich seine Mitglieder in der laufenden Legislaturperiode unter anderem mit dem Ehrenamt im kommunalen Bereich und mit der Hilfe für Menschen mit Behinderung,



Das Gemeinnützigkeitsrecht soll Vereine sichern und nicht ins Risiko stürzen, wenn sie politisch arbeiten.

*Dr. Anna Christmann,  
Fraktion Bündnis 90/  
Die Grünen*

mit dem von vielen Stiftungen, Vereinen und Ehrenamtlichen so ersehntem Bürokratieabbau und mit den Auswirkungen der europäischen Datenschutzgrundverordnung auf den Engagement-Bereich.

Zu den großen Themen im Unterausschuss gehörte schließlich



die Gründung der „Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt“; mehrere Sitzungen waren ihr gewidmet. Nachdem sich die Mitglieder darauf verständigt hätten, die Einrichtung einer Stiftung zu befürworten, sei es in der Folge darum gegangen, „die neue Institution vernünftig zu platzieren“, resümiert Pahlmann den politischen Prozess, der zu wichtigen Teilen im Unterausschuss Bürger-

**”** Ich plädiere für ein abgestuftes Verfahren bei der Ahndung von Verstößen gegen das Gemeinnützigkeitsrecht. Angesichts der umfassenden Auflagen und Anforderungen ist es nicht gerecht, bei jedem Verstoß gegen gemeinnützigkeitsrechtliche Vorschriften die Gemeinnützigkeit sofort komplett zu entziehen. Ein abgestuftes Sanktionsverfahren wäre sehr viel angemessener und könnte die Existenznot gemeinnütziger Organisationen dämpfen.

*Grigorios Aggelidis,  
FDP-Fraktion*

erschaftliches Engagement mitgestaltet worden sei. (Zur Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt siehe das Interview mit den beiden Gründungsvorständen Katarina Peranic und Jan Holze, „Stiftung auf der grünen Wiese“, S. 8 ff.)

Die Engagement-Stiftung übernehme eine wichtige Aufgabe, die Erwartungen seien entsprechend hoch. So solle die neue Einrichtung das bür-

gerschaftliche Engagement in der Fläche unterstützen, Vereinen helfen und diese in den verschiedensten Fragen beraten. Die Mitglieder des Unterausschusses drängen darauf, die Idee der Stiftung möglichst gut umzusetzen. „Wir haben bereits eine breite Stiftungslandschaft. Die neue Bundesstiftung muss einen Mehrwert bringen“, fordert Pahlmann. Es gehe nicht bloß darum, einfach noch eine weitere Stiftung mehr zu schaffen.

Die Diskussion um die Engagement-Stiftung und der Prozess ihrer Einrichtung habe auch gezeigt, wo die Grenzen eines Gremiums wie des Unterausschusses bürgererschaftliches Engagement liegen, sagt Christmann. Man habe beträchtliche inhaltliche Vorarbeit geleistet. „Im Detail ausgehandelt haben dann aber die drei Bundesministerien für Familie, Inneres sowie Landwirtschaft und Ernährung die Stiftung.“ Im 19-köpfigen Stiftungsrat ist der Bundestag mit vier Abgeordneten vertreten: jeweils einem Mitglied aus dem Haushaltsausschuss, dem Familienausschuss, dem Innenausschuss und dem Landwirtschaftsausschuss – darunter nur ein Mitglied des Unterausschusses und niemand aus der Opposition.

„Wir werden das Wirken der Stiftung und vor allem ihre ersten Schritte im Unterausschuss aufmerksam begleiten und nachfragen, ob unsere Empfehlungen aufgegriffen werden. Wir wollen da immer wieder Rückmeldung einfordern“, so Hoffmann. In eine der kommenden Sitzungen werde man zunächst die Vorsitzenden des Stiftungsrates einladen – getreu dem Motto des Gremiums, an den wichtigen Themen für das bürgerliche Engagement dranzubleiben und die Dinge gemeinsam zu Ende zu denken. ←

*Dr. Lucas Lypp*

## Austauschforum zu steuerrechtlichen Fragen

→ Der „Arbeitskreis Stiftungssteuerrecht und Rechnungslegung“ im Bundesverband Deutscher Stiftungen bietet Ihnen die Möglichkeit, sich zu praxisrelevanten Fragen des Steuerrechts und der Rechnungslegung mit Experten aus Stiftungen, der Finanzverwaltung und Kanzleien auszutauschen.

Unter der Leitung von Prof. Dr. Stephan Schauhoff (Flick Gocke Schaumburg) findet einmal im Jahr ein Arbeitskreistreffen statt, um über aktuelle Rechtsprechung, Erlasse und Verwaltungsanweisungen im Bereich des Steuerrechts, insbesondere des Gemeinnützigkeitsrechts und der Rechnungslegung, zu informieren und zu diskutieren. So hat sich der Arbeitskreis etwa im letzten Jahr eingehend mit den Folgen des Attac-Urteils für gemeinnützige Stiftungen beschäftigt.

Den Corona bedingten Unwägbarkeiten zum Trotz plant der AK für Mitte Dezember 2020 ein Treffen, auf dem es Gelegenheit geben soll, sich unter anderem zu den aktuellen Entwicklungen rund um die Gemeinnützigkeitsrechtsreform zu informieren und diese mit Experten zu diskutieren. Termin und Art der Veranstaltung werden rechtzeitig bekanntgegeben. ←

*Tina Dubiel*



# Gesprächsbereit in Brüssel

Die Corona-Krise hat den Stiftungssektor auf EU-Ebene zusammenwachsen lassen. Rückt jetzt ein Binnenmarkt für europäische Philanthropie in greifbare Nähe? Eine Annäherung

Von **Max von Abendroth**

→ Haben Sie schon einmal aus der Helikopterperspektive auf die europäische Stiftungslandschaft geschaut? Wir hier beim europäischen Stiftungsverbändenetzwerk DAFNE (Donors and Foundations Networks) tun das tagtäglich und erhalten dadurch faszinierende Einblicke, die uns helfen, die Rahmenbedingungen für eine zukunftsfähige Gemeinnützigkeitskultur europaweit mitzugestalten.

Wir sehen eine verzweigte Landschaft mit über 60 nationalen, europäischen und thematischen Stiftungsverbänden. DAFNE koordiniert seit diesem Jahr die Zusammenarbeit dieser Stiftungsverbände an einem eigens dafür geschaffenen Ort: PEX. In Konferenzen, wie im Januar dieses Jahres in Madrid, und in zahlreichen virtuellen Sitzungen rückt der europäische Stiftungssektor dank PEX jeden Tag ein Stück näher zusammen, um die großen Herausforderungen, vor denen er steht, gemeinsam anzugehen. Dazu zählen der entschlossene Umgang mit dem Klimawandel, die Gestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen für Stiftungen und die Erhebung detaillierter und vergleichbarer Stiftungsdaten in Europa.

## Kulturelle und rechtliche Vielfalt

Aus der Helikopterperspektive beobachten wir zudem die Vielfalt der gesetzlichen Rahmenbedingungen für Stiftungen in den einzelnen Ländern: Während in Italien Stiftungen mit Einkünften aus ihrem Stiftungskapital keine besonderen Steuervorteile genießen, sind Erträge aus der Vermögensanlage gemeinnütziger Stiftungen in Deutschland von der Körperschaftsteuer befreit. In Portugal wiederum darf eine Stiftung Investitionen beispielsweise in soziale Start-ups aus Fördermitteln vornehmen; für Stiftungen in Frankreich hingegen ist das rechtlich nicht möglich. Ein europäisches Stiftungsrecht gibt es in der EU noch nicht. Deshalb ist das grenzüberschreitende Wirken von Stiftungen in Europa kostspielig und rechtlich oft unsicher. Die Gestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen für den Stiftungssektor übernimmt DAFNE gemeinsam mit dem EFC (European Foundation Centre) in der gemeinsamen Philanthropy Advocacy Initiative.

Und wir sehen, dass die Kultur der Zusammenarbeit zwischen Stiftungen und dem Staat in Europa von Land zu Land sehr unterschiedlich ist. Während in Ländern wie Ungarn oder Bulgarien einige Stiftungen vom Staat als unerwünschte Förderer einer unabhängigen und einflussreichen Zivilgesellschaft gelten, haben sich etwa in England und Irland sogenannte Public Private Partnerships zwischen Staat und privaten Gemeinwohlförderern zur Unterstützung einer unabhängigen Zivilgesellschaft seit Jahren bewährt. DAFNE stellt seinen Mitgliedern hier Foren und Expertise zur Verfügung, damit sie voneinander lernen und sich beim Aufbau von Partnerschaften unterstützen können.



## Von unschätzbarem Wert

Als ein Forum für Stiftungsverbände, in dem diese sich treffen und voneinander lernen können, ist PEX von unschätzbarem Wert für den europäischen Verband der Bürgerstiftungen (European Community Foundation Initiative – ECFI). PEX vernetzt uns mit anderen Stiftungsverbänden, hat eine Vielzahl von Perspektiven in aktuelle Diskussionen eingebracht und die kollektive Stimme der Philanthropie in Europa gestärkt. In einer Zeit, in der lokale Spenden und lokale Aktionen besonders wichtig sind, ist es unerlässlich, dass die Arbeit von Bürgerstiftungen vom gesamten Stiftungssektor verstanden und anerkannt wird. PEX hilft uns dabei, indem es die europäische Philanthropie miteinander vernetzt.

*Dr. James Magowan,*

*European Community Foundation Initiative (ECFI)*



## An einem kritischen Punkt

„Europa ist durch die Corona-Krise an einem kritischen Punkt angelangt und braucht mutigen Einsatz über die Grenzen hinweg – und zwar nicht nur von den politischen Entscheidungsträgern, sondern auch von Unternehmen, Bürgern, der Zivilgesellschaft und von Stiftungen. Nur dann wird es gelingen, die Herausforderungen der kommenden Jahre anzugehen und europäische Werte wie Solidarität, Demokratie und Rechtsstaatlichkeit zu verteidigen.“

Europäischen Stiftungen sowie Stifterinnen und Stiftern kommt hier eine besondere Bedeutung zu, da sie neue Ideen und innovative Lösungen liefern können. Sowohl in Bezug auf ihre Aktivitäten als auch auf ihr Vermögen werden sie zunehmend international tätig. Es findet auch mehr Zusammenarbeit zwischen Stiftungen und Stiftern über Landesgrenzen hinweg statt. Nach wie vor wird dies jedoch durch eine Reihe von rechtlichen und administrativen Hindernissen erschwert:

- › In Ungarn unterliegen lokale gemeinnützige Organisationen, die Fördergelder aus dem Ausland erhalten, administrativen Barrieren, müssen sich als ‚vom Ausland geförderte Organisationen‘ kennzeichnen und registrieren lassen – und sind damit de facto stigmatisiert. Der Europäische Gerichtshof (EuGH) hat zwar kürzlich klargestellt, dass eine solche Regelung nicht mit EU-Recht vereinbar ist. Das hat die bulgarische Regierung

jedoch nicht davon abgehalten, eine vergleichbare Regelung auf den Weg zu bringen.

- › Gesetze, die Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung verhindern sollen, haben ungewollte Beschränkungen des Sektors zur Folge. Einige Regierungen setzen diese Politik wie auch die derzeitige durch Corona bedingte Ausnahme-situation aber auch bewusst ein, um den Spielraum der Zivilgesellschaft einzuengen.
- › In einigen Fällen wird die Anerkennung der Rechtspersönlichkeit einer im Ausland ansässigen Stiftung nicht ohne zusätzliche Registrierung gewährt. Mit Unsicherheiten verbunden ist auch die Sitzverlegung von Stiftungen ins Ausland.
- › Auch im Steuerrecht bestehen nach wie vor Barrieren. Zwar hat der EuGH die Mitgliedstaaten durch mehrere Urteile dazu gezwungen, Organisationen aus anderen europäischen Staaten steuerlich gleichzubehandeln, wenn sie inländischen gemeinnützigen Organisationen ‚vergleichbar‘ sind. Die Prozesse sind aber sehr komplex und die Verwaltungsbehörden versagen den ausländischen Organisationen vielfach die Anerkennung als gemeinnützig.“

*Hanna Surmatz, European Foundation Centre (EFC)  
und DAFNE/EFC Philanthropy Advocacy*

## Zukunftsfähige Governance für Stiftungen

Diese Einblicke in die kulturelle, rechtliche und institutionelle Vielfalt der europäischen Stiftungslandschaft stellen einen reichen Erfahrungsschatz dar, der uns bei DAFNE viel darüber verrät, wie ein unabhängiger und wirkungsvoller Stiftungssektor in Europa angelegt sein muss. Interessanter Weise sind in der Corona-Krise die zentralen Bruchstellen für die Zukunftsfähigkeit des Stiftungswesens wie unter einem Brennglas zutage getreten.

Zum einen sind da die rechtlichen Rahmenbedingungen, die dem europäischen Stiftungssektor ein möglichst barrierefreies Arbeiten ermöglichen sollen. Kernfor-

derung ist die Einführung eines Binnenmarkts für Philanthropie. Diese Forderung haben wir gemeinsam mit dem EFC im Rahmen der Philanthropy Advocacy Initiative an Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen und ihren Vizepräsidenten Valdis Dombrovskis sowie an die Kom-

## DAFNE

Das europäische Verbändenetzwerk DAFNE (Donors and Foundations Networks in Europe) bringt 30 nationale Verbände aus ganz Europa zusammen, die gemeinsam über 10.000 Stiftungen vertreten. Ziel ist es, das Stiftungswesen in Europa aufzubauen, zu führen und zu stärken. DAFNE engagiert sich in vier Kernbereichen: Interessenvertretung, Peer-Austausch, Öffentlichkeitsarbeit und Forschung. Mehr Infos unter: [www.dafne-online.eu](http://www.dafne-online.eu)

missare Didier Reynders (Justiz), Paolo Gentiloni (Wirtschaft und Steuern) und nicht zuletzt Thierry Breton (Binnenmarkt) herangetragen.

Im Europaparlament setzt sich Vizepräsidentin Nicola Beer (FDP) für dieses Anliegen mit Nachdruck ein. Die aktuelle deutsche Ratspräsidentschaft zeigt sich den Forderungen gegenüber offen. Die wichtige Rolle von Stiftungen im Umgang mit der Pandemie und ihren Folgen für die Gesellschaft wurde auch in der Politik erkannt, sodass die Gesprächsbereitschaft in allen drei EU-Institutionen sehr hoch ist.



### Herausfordernder Akteur

Nationale Stiftungsverbände haben üblicherweise zwei zentrale Anliegen: die Interessen von Stiftungen zu vertreten sowie zum Aufbau und zur kontinuierlichen Verbesserung der Stiftungspraxis beizutragen. In der heutigen vernetzten Welt, und insbesondere in den EU-Ländern, kann diese anwaltschaftliche Rolle nicht allein durch Handeln auf nationaler Ebene erreicht werden. Nur durch die Arbeit an einer gemeinsamen Interessen-Agenda, in einer konzertierten Anstrengung der verschiedenen nationalen Verbände, kann es dem Stiftungssektor gelingen, seinen vollen Einfluss zu entfalten.

Die Vordenkerrolle nationaler Verbände, die dem Sektor hilft, sich ständig weiterzuentwickeln, profitiert von der europäischen Vernetzung, die DAFNE bietet. Einerseits reduziert sich der Aufwand, nach neuen Ansätzen in diesem Zusammenschluss von mehr als 10.000 Stiftungen zu suchen und aus ihnen zu lernen. Andererseits hilft es auch, dass DAFNE ein herausfordernder Akteur ist, der neue Ansätze erforscht und zur Diskussion stellt, die ein nationaler Verband nur schwer vorschlagen könnte.

*Rosa Gallego,  
Asociación Española de Fundaciones (AEF)*

Im Detail geht es um (a) die Erwähnung von „Philanthropie“ im EU-Vertrag, (b) die Erleichterung von grenzüberschreitenden Aktivitäten von Stiftungen innerhalb Europas, (c) den Abbau gesetzlicher Barrieren für das Wirken von Stiftungen und (d) den Ausbau der Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen im Bereich der gemeinsamen Förderung und der gemeinsamen Investitionen.

Zum anderen zeigten sich auch Stiftungsaufsichten in weiten Teilen Europas großzügig bei der Umwidmung von Fördergeldern weg vom eigentlichen Stiftungszweck hin zu Bereichen, wo im Rahmen der Pandemie und ihrer Folgen kurzfristig dringend Fördermittel gebraucht wurden.

Und schließlich sind da die zum Teil selbst auferlegten Regeln, wie Stiftungen als Förderer mit den Fördermittelempfängern umgehen: Quasi über Nacht wurden jahrzehntelang geltende Vereinbarungen zwischen Förderern und Geförderten über Bord geworfen, um gleichsam durch eine Selbstverpflichtung mit höherer Flexibilität rund um die Fördergelder gemeinsam den Herausforderungen der Krise gewachsen zu sein. In einer im März 2020 von DAFNE und EFC gestarteten Resolution zur Solidarität von Stiftungen in Krisenzeiten haben sich knapp 200 Stiftungen aus ganz Europa zu mehr Flexibilität im Umgang mit Fördermittelempfängern bekannt.

Ob diese Entwicklungen von Dauer sind, werden die nächsten Monate zeigen. Nicht zuletzt hängt die Nachhaltigkeit dieser veränderten Herangehensweise von Gesetzgebern, Stiftungsaufsichten und Stiftungen davon ab, wie sehr die Stiftungsverbände in der Lage sind, ihre Mitglieder in die Zukunft zu führen und diese in ihrem mutigen und zukunftsorientierten Vorgehen zu stärken. Die Rolle von DAFNE ist es, die Stiftungsverbände in Europa bei dieser neuen Führungsaufgabe zu unterstützen. <



**Über den Autor Max von Abendroth** ist seit Oktober 2017 Geschäftsführer des europäischen Dachverbandes der Stiftungen, DAFNE, mit Sitz in Brüssel und baut das gemeinsame DAFNE/EFC Philanthropy Advocacy Project mit auf. Er ist der Initiator von PEX, der europäischen Plattform für nationale, regionale und thematische Stiftungsverbände.





#### **OFFENHEIT UND MUT**

Regeln und Strukturen geben Halt und Sicherheit. Doch warum nicht einmal ausbrechen und etwas Neues wagen? Viele Stiftungen haben während der Corona-Krise ihre Förderrichtlinien über Bord geworfen – und dadurch ein ganz neues Tempo bei der Unterstützung erreicht.

# „Hilfreicher Kompass“ oder „viel zu politisch“?

Im Juni 2019 hat die Mitgliederversammlung des Bundesverbandes nach kontroverser Diskussion die erweiterte Fassung der Grundsätze guter Stiftungspraxis angenommen. Doch ist sie auch in der täglichen Stiftungsarbeit angekommen? Wir haben uns bei unseren Mitgliedern umgehört

## Die erweiterten Grundsätze guter Stiftungspraxis

Im Jahr 2006 verständigten sich Stifterinnen, Stifter und Stiftungen in Deutschland erstmals auf einen Orientierungsrahmen für effektives und uneigennütziges Stiftungshandeln: die Grundsätze guter Stiftungspraxis. Ziel war es, die Transparenz im gemeinnützigen Sektor zu erhöhen.

Um die Grundsätze an die sich verändernden politischen, sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen anzupassen, wurden sie 13 Jahre später, im Juni 2019, um gesellschaftlich relevante Themen erweitert. Dazu zählen Demokratie, Geschlechtergerechtigkeit und nachhaltige Vermögensanlage ebenso wie Digitalisierung, Klimawandel und der Umgang mit Daten.

Diese sind nun in einem neuen Kapitel „Stiftungen in der Gesellschaft“ der ursprünglichen Fassung der Grundsätze vorangestellt. Zudem wurden die bestehenden Grundsätze zur Vermögensanlage sowie zur Förderung der Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen ergänzt.

Weitere Informationen zu den Grundsätzen guter Stiftungspraxis, zur Erweiterung und zum Diskussionsprozess finden Sie auf unserer Internetseite unter [www.stiftungen.org/grundsätze](http://www.stiftungen.org/grundsätze).

Bei allen Fragen zu den Grundsätzen steht Ihnen der Mitgliederservice des Bundesverbandes gern zur Verfügung.

### Kontakt:

Telefon (030) 89 79 47–50

Fax (030) 89 79 47–81

„ Unsere Stiftung wurde 2018 gegründet und steckt sozusagen noch in den Kinderschuhen. Die Grundsätze guter Stiftungspraxis bilden für unsere Arbeit im soziokulturellen Bereich eine wichtige und hilfreiche Grundlage. Die Erweiterungen um die gesellschaftlichen Werte befürworten wir sehr, denn gerade diese Werte müssen die Maxime unseres täglichen Handelns und im Bewusstsein aller Mitwirkenden fest verankert sein. Die Herausforderung besteht selbstverständlich darin, sie auf allen Ebenen mitzudenken, das heißt personell, programmatisch und vor allem mit Blick auf unsere doch sehr unterschiedlichen Zielgruppen.

*Dr. Pirkko Husemann  
Vorstandsvorsitzende der  
Stiftung Stadtkultur*

” Ich bin immer ein Freund von konstruktivem Dialog. Den regen Meinungs-austausch rund um die Erweiterung der Grundsätze guter Stiftungspraxis habe ich deshalb als ungemein erfreulich und sehr erfrischend wahrgenommen. In der Stiftungswelt erlebe ich inzwischen, dass die Debatte viele dazu angeregt hat, weiter über Zukunftsthemen nachzudenken. Auch in den Stiftungsgremien scheint der Diskurs angekommen zu sein – ein großer Erfolg. Die erweiterten Grundsätze machen klar, dass sich Stiftungen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sind. Gleichzeitig lassen sie viel Offenheit für individuelle Bewegung innerhalb der unterschiedlichen Stiftungen. Wir sollten diesen Austausch damit als kontinuierlichen Prozess betrachten.

*Klaus Milke*

*Vorstandsvorsitzender Stiftung Zukunftsfähigkeit*

” Die erweiterten Grundsätze guter Stiftungspraxis bieten den kirchlichen Stiftungen, aber auch allen anderen Stiftungen, die Möglichkeit, sich gesellschaftlich zu verankern und zu positionieren. Gerade der erste Satz des zweiten Grundsatzes macht das sehr deutlich: ‚Stiftungen verstehen sich als Teil der wehrhaften und streitbaren Demokratie.‘ Im Arbeitskreis Kirchen haben wir 2009 die ‚Grundsätze guter kirchlicher Stiftungspraxis‘ formuliert und 2013 die ‚Merkmale kirchlicher Stiftungen‘. Als nun die erweiterten Grundsätze verabschiedet wurden, haben wir – gerade im Hinblick auf Diversität – vieles wiedergefunden, was uns schon 2013 beschäftigt hat. Aktuell diskutieren wir im Arbeitskreis die Frage der Verbrauchsstiftungen. Wir legen großen Wert darauf, dass hier weiterhin eine sehr hohe Hürde besteht, um den dauerhaften Charakter von Stiftungen zu untermauern.

*Prof. Dr. Christoph Dahling-Sander*

*Geschäftsführer der*

*Hanns-Lilje-Stiftung, Leiter des Arbeitskreises Kirchen und Beiratsmitglied im Bundesverband Deutscher Stiftungen*

” Die erneuerten Grundsätze guter Stiftungspraxis und die damit verbundenen Selbstverpflichtungen stehen dem nicht eben überregulierten Stiftungssektor gut an. Auch der Karg-Stiftung als einer der größeren kapitalbasierten Bildungsstiftungen bieten sie einen hilfreichen Kompass für die richtigen Entscheidungen. Es reicht eben nicht, einfach nur Gutes zu tun. Stiftungen müssen sich den großen gesellschaftspolitischen Themen und Gerechtigkeitsfragen stellen – und ihre Handlungspraxis bei Anlagefragen, in der Administration und bei der Zweckerfüllung konsequent an den gefundenen Antworten ausrichten. Auf keinen Fall sollten Stiftungen der Gesellschaft Anlass zu Fragen geben, wo sie stehen.

*Dr. Ingmar Ahl*

*Vorstand Zweckerfüllung Karg-Stiftung,  
Leiter des Arbeitskreises Bildung im  
Bundesverband Deutscher Stiftungen*

” Als Bürgerstiftungen sind wir zu einem ganz großen Teil ehrenamtlich organisiert. Mit Blick darauf sind mir die erweiterten Grundsätze viel zu politisch. Das vermeintlich politisch Korrekte wird darin überbetont. Wenn wir in einer Zeit leben würden, in der wir uns vor Ehrenamtlichen kaum retten könnten, würde mich das weniger stören. So ist es aber nicht. Durch die Grundsätze werden manche Punkte auf eine Schwelle gehoben, die überzogen ist und einige Menschen abschreckt. Speziell für Bürgerstiftungen ist dieser Moralkanon in Paragrafenform deutlich zu weit gefasst. Wenn ich das einem neuen Interessenten vorlege, erschwert das meine Arbeit eher, als dass es den Interessenten beflügelt und dazu inspiriert, aktiv zu werden.

*Andreas v. Gropper*

*Vorstandsvorsitzender Bürgerstiftung Ratzeburg*



” Bei der intensiv diskutierten Erweiterung der Grundsätze guter Stiftungspraxis ging es ja vornehmlich um die Leitsätze zu Demokratieerhalt, Nachhaltigkeit und Diversity. Im Leitbild und in den Richtlinien der Claussen-Simon-Stiftung waren wesentliche Aspekte dieser neuen Leitsätze schon vor der Erweiterung verankert. Soweit unser Stiftungszweck das zulässt, denken wir bei unserer Arbeit diese Aspekte stets mit. Insofern war die Diskussion für uns im Vorstand nur noch einmal ein Anlass, unsere Haltung und unser Stiftungshandeln zu reflektieren. Stiftungen übernehmen Verantwortung für die Gesellschaft und die Zukunft unserer Welt, daher sind die Grundsätze, die als Absichtserklärung oder Selbstverpflichtung gelebt werden können, in Fragen der Haltung in jedem Fall sinnvoll und wichtig.

*Dr. Regina Back  
Geschäftsführender Vorstand und  
stellvertretende Vorstandsvorsitzende der  
Claussen-Simon-Stiftung*

” Ich frage mich, wer den Verband dazu legitimiert hat, als Treiber gesellschaftlichen Wandels aufzutreten. Auch dass im Nachgang zur Veröffentlichung der Grundsätze eine ‚Verpflichtungserklärung‘\* versickt wurde, empfinde ich für eine Interessenvertretung als völlig unangemessen. Hier wird versucht, Stiftungen auf eine einseitige ideologische Ausrichtung festzulegen. Sowohl die Frühjahrsausgabe 2020 der ‚Stiftungswelt‘ als auch die erweiterten Grundsätze sind eine moralinsaure Verzichtsortgie, wohl durch den ehemaligen Generalsekretär initiiert. Was dazu leider nicht passt, ist der anscheinend hohe Geldbetrag, mit dem der Generalsekretär abgefunden wurde. Meine Schlussfolgerung: Wenn es an die persönlichen Vorteile geht, dampft der Verzicht sehr schnell weg. Insgesamt hat sich der Verband auf den Weg autoritären Denkens und Handelns gegeben und sich damit von seiner eigentlichen Aufgabe – der Interessenvertretung von Stiftungen – entfernt. Wenn das so bleibt, kann ich nur zum Austritt raten.

*Dr. Eberhard Lason  
Mitglied der Stiftung Redernswalde*

\*Anm. d. Redaktion: Bezieht sich nicht auf die Grundsätze guter Stiftungspraxis, sondern auf das „Leitbild klimafreundliche Stiftung“, das der Arbeitskreis Umwelt 2015 auf dem Deutschen Stiftungstag ebenfalls als freiwillige Selbstverpflichtung verabschiedet hat.

” Ich bin ein Fan davon, große Themen beim Namen zu nennen und sie explizit auf die Agenda zu setzen. Es ist mir wichtig, auf diese Art Impulse zu setzen. Nur so können wir möglichst viele Akteure dazu bringen, sich in eine bestimmte Richtung zu bewegen. Die Erweiterung der Grundsätze guter Stiftungspraxis war aus meiner Sicht so ein Impuls. Natürlich weiß ich, dass manche Kolleginnen und Kollegen bestimmte Themen gerne weniger hoch aufhängen möchten. Gleichzeitig nehme ich gerade im Hinblick auf den Klimaschutz große gesellschaftliche Erwartungen wahr. Da halte ich es für essenziell, dass Stiftungen, die sich ja auch als Treiber gesellschaftlicher Entwicklung verstehen, mutig und sichtbar vorangehen. Nun gilt es, gemeinsam noch stärker und sichtbarer als bislang in Aktion zu kommen.

*Sylke Freudenthal  
Vorstand der Veolia Stiftung,  
Leiterin des Arbeitskreises Umwelt im  
Bundesverband Deutscher Stiftungen*

# Mehr Offenheit wagen

Der Ruf nach mehr Transparenz wird auch im Stiftungssektor immer lauter.

Noch haben viele Organisationen Bedenken, ihre Arbeit offenzulegen – doch es lohnt sich

→ Wenn Neven Subotic über Transparenz spricht, wirkt alles ganz selbstverständlich. Der Fußballstar, der seit Anfang September beim türkischen Verein Denizlispor unter Vertrag steht, hat im Jahr 2012 die Neven Subotic Stiftung gegründet und legte von Anfang an so ziemlich alles offen, was die Stiftung und ihre Arbeit betrifft: den Stiftungszweck, das Stiftungsvermögen, die Mittelverwendung und Angaben rund um die Projekte der Stiftung. „Wer uns unterstützen will, sollte alle Informationen bekommen, die er braucht“, findet Subotic. „Ich würde nie jemandem etwas vorenthalten, das für ihn wichtig für die Entscheidungsfindung ist.“ Auch konkrete Zahlen zu seiner Stiftung gibt er ohne Zögern preis – „denn in unseren Jahresberichten stehen sie ja ohnehin schon“. Dass er mit jährlich rund 450.000 Euro an Spenden selbst der größte Geldgeber ist, steht offen auf der Website der Stiftung. „Ich lebe sparsam und investiere einen Großteil meines Gehalts in die Stiftung“, erklärt Subotic.

Der Gründer verfolgt mit seiner Stiftung ein konkretes Ziel: Er will mit seinem siebenköpfigen Team die Wasserversorgung in Äthiopien verbessern, da das Land besonders von Wassermangel betroffen ist und die Menschen dort täglich viele Kilome-

ter laufen müssen, um an eine Wasserstelle zu kommen. Um den Einwohnern einen direkten Zugang zu sauberem Trinkwasser und Sanitäranlagen zu ermöglichen, baut die Dortmunder Stiftung Brunnen und geschlechtergetrennte Toiletten für Schulen und Gemeinden. Sie arbeitet mit einer lokalen Partnerorganisation zusammen, die den Kontakt zu Behörden und Schulen vor Ort herstellt.

Nicht selten fährt das Team selbst nach Äthiopien, um sich ein Bild von den Arbeiten vor Ort zu machen und Kontakte zu den Einheimischen zu pflegen. Nur so sei wirkungsvolle Arbeit möglich, findet Subotic. Ähnlich beherzt gehen er und sein Team das Thema Transparenz an, der Gründer beschreibt die Stiftungskultur als „offen und ehrlich“.

## **Transparenz ist oft noch nicht selbstverständlich**

Dass es in der Stiftungswelt offen und ehrlich zugehen sollte, darüber sind sich die meisten Stiftungen einig. Schließlich haben sie eine besondere Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und auch dem Staat: Viele von ihnen sind als gemeinnützig anerkannte Organisationen tätig, nehmen Spenden ein und sind steuerbegünstigt. Umso mehr interessiert es die Öffentlichkeit, wie Stiftungen ihre

Mittel verwenden und ob ihre Arbeit tatsächlich dem Gemeinwohl zugutekommt. Ein Blick auf die aktuelle Stiftungslandschaft zeigt jedoch, dass es bei der Transparenz oft noch hapert. Das macht eine repräsentative Befragung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen aus dem vergangenen Jahr deutlich: Im Vergleich zu 2010 bezeichnen zwar mehr Befragte Stiftungen als transparent. Dennoch hat immer noch fast ein Drittel den Eindruck, dass sich Stiftungen nicht gern in die Karten schauen lassen.

Die größte Befürchtung vieler Stiftungen: Geben sie preis, woher ihre Spenden kommen und wie sie die Mittel einsetzen, legen sie Abhängigkeiten offen und machen sich angreifbar. Dabei ist es oft andersherum: Wer aktiv informiert, nimmt möglichen Kritikern den Wind aus den Segeln, wirkt modern – und glaubwürdig.

Darüber hinaus entstehen seit Jahren immer mehr Stiftungen. Laut Bundesverband gibt es aktuell 23.230 rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts in Deutschland, fast 30 Prozent mehr als noch vor zehn Jahren. Angesichts dieser steigenden Bedeutung des Stiftungssektors und der schier Zahl von Organisationen ist es für Unterstützerinnen und Unterstützer besonders wichtig, die entscheidenden Eckdaten einer Stiftung schnell und übersichtlich erfassen zu können. Hierzu gehören neben Informationen zur Zielsetzung und Programmgestaltung auch Daten zur Organisationsstruktur und Finanzierung.

### Bedenken sind legitim, lassen sich aber überwinden

Die Stiftung Mitarbeit in Bonn hat das schon lange erkannt. Im Jahr 2011 diskutierten ihre Gremien darüber, wie sie möglichst transparent agieren, kurz: wie sie im Sinn einer „Good Governance“ handeln kann. Die Stiftung definiert Transparenz als grundlegend für ihre Arbeit. Und das nicht nur, weil sie sich für die Stärkung der Demokratie und die Förderung der Teilhabe einsetzt und bürgerschaftliches Engagement unterstützt. „Die Basis jeglicher Teilhabe ist Information“, erläutert Beate Moog, Vorständin der Stiftung. „Deshalb liegt es nahe, dass wir über uns als Stiftung informieren. Für uns war völlig unstrittig, dass wir unsere Daten veröffentlichen. Den-

noch wurde auch der Aspekt bedacht, dass sich daraus Rückfragen ergeben.“

Die Stiftung Mitarbeit wird aus Mitteln des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert und setzt darüber hinaus auch Drittmittelprojekte um. „Wem unsere Mittelherkunft oder Mittelverwendung unklar ist, kann sich jederzeit an uns wenden“, so Moog.

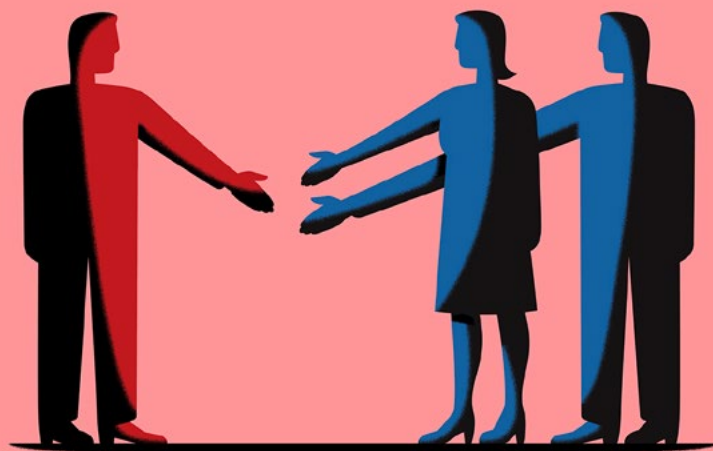
Der Vorstand beschloss im Jahr 2012, bestärkt von Team und Stiftungsrat, die „Initiative Transparente Zivilgesellschaft“ zu unterzeichnen. Die Initiative wurde vom Verein Transparency Deutschland ins Leben gerufen, der die Korruption in Deutschland bekämpft. Die Unterzeichnerinnen und Unterzeichner verpflichten sich,

bestimmte Informationen zu ihrer Organisation offenzulegen, darunter den Tätigkeitsbericht, die Personalstruktur und die Mittelverwendung. Bisher haben sich dazu 1.351 Organisationen verpflichtet, darunter Stiftungen, Vereine und Bürgerinitiativen.

### Möglicher Kritik lässt sich vorbeugen

Moog steht voll hinter dem Transparenzgedanken – kann jedoch auch verstehen, dass manche Stiftungen eher zurückhaltend sind, bestimmte Informationen preiszugeben. Manche Geldgeber oder Finanzierungsquellen sind nicht unumstritten. „Und aus – wenn auch einmaliger – eigener Erfahrung wissen wir, dass Mittel dann auch abgelehnt werden, wenn die Mittelherkunft den Empfängern nicht zusagt.“

Auch die VolkswagenStiftung in Hannover ist sich der großen Bedeutung transparenten Stiftungshandelns bewusst. Mit einem Stiftungskapital von derzeit rund 3,5 Milliarden Euro gehört sie zu den größten gemeinnützigen Stiftungen privaten Rechts in Deutschland und fördert Forschungsvorhaben in verschiedenen Disziplinen. Angesichts des großen Stiftungskapitals spielt die finanzielle Transparenz bei der VolkswagenStiftung eine besonders große Rolle. Die Stiftung investiert mehr als 40 Prozent des Kapitals in Aktien und rund die Hälfte in verzinsliche Wertpapiere. Auf ihrer Website zeigt sie, in welche Länder sie zu wie viel Prozent investiert, und erklärt, warum und wie sie ihr Kapital diversifiziert. Rentenpapiere etwa seien vor allem für die – jährlich rund 200 Millionen Euro – Fördermittel relevant, da diese ausschließlich aus ordentlichen Erträgen finanziert werden.



### MEHR KOOPERATION

Stiftungen können oft mehr erreichen, wenn sie Hand in Hand arbeiten. Denn meist sind die gesellschaftspolitischen Bretter, an denen sie bohren, zu dick für einen allein.



Die Namen der Unternehmen, in welche die Stiftung investiert, lassen sich jedoch nicht nachlesen. „Natürlich ist Transparenz wichtig, sie hat aber auch ihre Grenzen“, sagt Anja Stanitzke, Leitung Kuratoriums- und Rechtsangelegenheiten bei der VolkswagenStiftung. „Konfrontiert man Interessenten mit einer wahren Informationsflut, besteht die Gefahr, dass sie am Ende sogar weniger mitnehmen.“

### **Transparenz betrifft nicht nur die Finanzen**

Grundsätzlich gilt deshalb: Qualität vor Quantität. Besser die wesentlichen Informationen veröffentlichen, die Unterstützer und Antragsteller für ihre Entscheidungsfindung brauchen, als eine Menge Angaben, die niemandem weiterhelfen. Zum Beispiel informiert die VolkswagenStiftung regelmäßig darüber, wie viele und welche Projekte sie gefördert hat. Zudem veröffentlicht sie die jährliche Gesamtsumme, die innerhalb einer Förderinitiative vergeben wurde. „So können sich mögliche Antragsteller eine ungefähre Vorstellung von der Höhe unserer Fördermittel machen“, sagt Stanitzke.

Zu den wichtigen Informationen gehört auch der Auswahlprozess bei Förderanträgen – vor allem bei einer großen Organisation wie der VolkswagenStiftung. Sie stellt das Prozedere daher exemplarisch auf der Website dar. Das reicht manchen Antragstellern jedoch nicht: „Wenn wir Anträge ablehnen müssen, wünschen

sich einige eine Erklärung“, sagt Justiziarin Stanitzke. „Bei einer Großausschreibung, auf die sich mehr als 1.000 Interessenten bewerben, können wir jedoch nicht immer individuell Rückmeldung geben, warum wir abgelehnt haben. Wir informieren jedoch darüber, dass und warum kein Feedback gegeben werden kann, und stellen so Transparenz über den Prozess her.“ Vollkommene Transparenz ist also selbst für große Stiftungen manchmal eine Herausforderung.

Nichtsdestotrotz sollte ein Punkt für alle Interessentinnen und Interessenten klar und deutlich sein: Wofür setzt sich die Stiftung ein – und was tut sie dafür? Schließlich wollen Spender sicher sein, einer guten Sache zu dienen, und Antragsteller müssen wissen, ob ihr Projekt zum Stiftungszweck passt. „Stiftungen sollten daher möglichst greifbar machen, was sie tun“, sagt Stifter Subotic. Auf der Website der Neven Subotic Stiftung gibt es zahlreiche Bilder und Videos, die die Stiftungsarbeit in Äthiopien erlebbar machen sollen. Unterstützer erhalten regelmäßig einen Newsletter, der über aktuelle Projekte informiert.

Auch eine transparente Kommunikation sei wichtig, sagt Subotic: „In Gesprächen mit unseren Unterstützern machen wir klar, welche Stakeholder an den Projekten beteiligt sind und wie wir entscheiden, wo wir vor Ort unterstützen.“ So prüften Hydrologen vor Ort zum Beispiel, wie lang die Bewohner eines Dorfes bis zu dem angeachten Brunnen laufen müssen.

### **Gesetzliche Transparenzpflicht ist umstritten**

Für Stiftungen gibt es also viele Wege hin zu mehr Transparenz. Gesetzlich verpflichtend sind all diese Maßnahmen bisher nicht. Ob das überhaupt sinnvoll wäre, ist fraglich: Zwar könnte eine solche Regelung für mehr Offenheit im Stiftungssektor sorgen. Doch letztlich sei sie vor allem kleinen Stiftungen kaum zuzumuten, findet Stanitzke von der VolkswagenStiftung. Denn sie weiß, wie aufwendig und arbeitsintensiv das Herstellen von Transparenz auch sein kann: „Eine Stiftung mit beispielsweise zwei ehrenamtlichen Vorständen, die sich allein um Verwaltung und Stiftungszweck kümmern, hat kaum Zeit für einen ausführlichen Jahresbericht oder die regelmäßige Aktualisierung der Zahlen“, sagt die Justiziarin.

Sie plädiert für ein öffentliches Stiftungsregister, das ähnlich funktioniert wie das Handelsregister von Unternehmen: Stiftungen würden dort Grunddaten angeben wie Name der Stiftung, Sitz, Stiftungszweck(e) und die Namen der Vorstandsmitglieder.

Auch Stiftungsgründer Subotic glaubt nicht, dass Transparenz gesetzlich verankert werden sollte – zumindest noch nicht. „Es kommt auf die kleinen Schritte an“, findet er. „Es ist bereits viel gewonnen, wenn Stiftungen sich selbst zu mehr Offenheit verpflichten.“ ←

Nina Bärschneider

# Stiften von Anfang an

Die ethisch-nachhaltige Geldanlage ist heute eine zweite Säule der Stiftungstätigkeit. Weit weniger im Fokus steht die Herkunft der Stiftungsmittel. Doch lässt sich die Frage, ob das Kapital einer Stiftung auf das Gemeinwohl schädigende Weise erwirtschaftet wurde, einfach ausblenden?

Von Dr. Marcus Roggatz

→ Seit dem Altertum ist die Unterstützung des Gemeinwesens durch Wohlhabende bekannt. Stiften – das war in seinen ersten Anfängen ein Schenken. Die frühesten Stiftungen vollzogen sich meist im Rahmen kirchlichen Lebens als Schenkungen von Reliquien und Kunstschatzen. Das Prinzip der Schenkung ist ursprünglich nicht nur materiell in Erscheinung getreten, sondern früher noch als geistiger Impuls in die Menschheit hinein: Wir sprechen von Religions-„Stiftern“ in dem berechtigten Verständnis dafür, dass auch Weisheit und spirituelle Wahrheiten den Menschen als Geschenk durch „erleuchtete“ Personen wie Zarathustra, Buddha oder Lao Tse gegeben wurden.

Diese vielfache Form des Beschenkens lebt auch im Handeln heutiger Stiftungen. Die Unterstützung karitativer, sozialer, kultureller oder medizinischer Aufgaben dient der Verbesserung der Lebensverhältnisse und der Gestaltung einer lebenswerten Zukunft, sie rettet Kulturgüter und sogar menschliches Leben. Und das Stiften entwickelt sich weiter, in Form etwa von „Giving Circles“, Spendeninitiativen oder „For Profit Philanthropy“ – den nächsten Formen des Gebens, wie es in der Winter-Ausgabe 2019 der Stiftungswelt hieß.

Bemerkenswert ist, dass diese unendlich vielen Formen wohlthätiger und sinnvoller Stiftungsaktivitäten ihren

Wert allein durch die – in aller Regel von Idealen getragene – segensreiche Verwendung der eingesetzten Gelder erhalten. Offensichtlich reichen die oft genug Not wendenden Stiftungsaktivitäten als Legitimation dafür aus, dass die dafür benötigten Mittel irgendwie erwirtschaftet werden.

Es ist noch nicht so lange her, dass Banken damit begonnen haben, ethisch-nachhaltige Fonds als zum Stiftungsgedanken passende Geldanlagen aufzulegen. Der Gedanke, dass die Ideale, die das Stiftungshandeln tragen und prägen, schon bei der Wahl der Vermögensverwaltung zum Ausdruck kommen sollten, war jedoch nicht seit jeher selbstverständlich. Der existenzielle Druck, eine Rendite erwirtschaften zu müssen, welche die Umsetzung der Stiftungsziele erst möglich macht, war und ist heute noch oft ausschlaggebend bei den Anlageentscheidungen. Engagierte Vorreiter im Bankensektor haben Wege zu einer dem Gemeinwohl verpflichteten Finanzwirtschaft geebnet und die ethische und umweltbewusste Geldanlage zu einer zweiten Säule der Stiftungstätigkeit gemacht.

Es ist nun naheliegend und vielleicht folgerichtig, nicht bei der Frage der Mittelverwendung und auch nicht bei der Suche nach einer verantwortungsvollen Geldanlage stehen zu bleiben, sondern das Erwirtschaften des benötigten Kapitals zu betrachten. Diese Frage berührt zweifellos

einen Kern der Stiftungstätigkeit. Schließlich will das Stiftungswesen entscheidend zum Wohl der Gesellschaft und der Menschheit als Ganzes beitragen.

Stiftungen widmen sich den Fragen, Bedürfnissen und Nöten der Menschen, der Gesellschaft, der Natur, der Erde. Diese entstehen durch das Handeln von uns allen, auch durch wirtschaftliches Handeln. Die Verantwortung der Wirtschaft für die Zukunft unseres Planeten wird in den letzten Jahren immer drängender angemahnt. Bis vor nicht allzu langer Zeit galt es als selbstverständlich, dass für die überindividuellen Ziele und Ideale der Menschheit die Pädagogik, die Medizin, die Kultur, die Kirchen und andere soziale Einrichtungen, letztlich auch die Zivilgesellschaft, zuständig seien. Demgegenüber schien es ein ehernes Gesetz zu sein, dass unternehmerische Ziele durchaus von Eigennutz getrieben und nicht primär altruistisch sein dürften.

### Ambivalenz zwischen Idealen und Handlungen

Dieses ist nicht erst in Zeiten drohender Klimakatastrophen in Frage zu stellen. Die Spaltung menschlichen Handelns in scheinbar sinnvollen Mittelerwerb einerseits und wohlätiges Helfen-Wollen andererseits wurde mir bei einem Podiumsgespräch auf einem einige Jahre zurückliegenden Stiftungstag überdeutlich. Der Vorsitzende der Shell Foundation schilderte stolz die segensreiche Tätigkeit seiner Stiftung, die über ein Milliardenvermögen verfügt. Auf meine Frage nach der Diskrepanz zwischen von ihm geförderten Umweltmaßnahmen und der Verseuchung des Nigerdeltas sowie der Zerstörung des Lebensraums der dortigen Bewohner durch die Ölförderung seiner Firma sagte er, für die Geschäftspolitik des Mutterkonzerns Shell nicht verantwortlich zu sein und diese nicht beeinflussen zu können.

Die Ambivalenz zwischen Idealen und Handlungen erleben wir täglich an uns selbst und wir wissen, dass wir uns diese nicht mehr leisten können. Auch und gerade wirtschaftliches Handeln bleibt von diesem Dilemma nicht ausgenommen. Wenn das Stiftungswesen sich nicht vorhalten lassen will, dass es Probleme löst mit Mitteln, deren Erwirtschaftung unter Umständen auch diese Probleme mitverursacht, dann sollten wir über die Frage, wie Stiftungsgelder erwirtschaftet werden, ernsthaft nachdenken.

Was also ist zu tun? Sollten ab sofort Gelder nicht-nachhaltiger Unternehmen verbannt werden? Sicher nicht sofort, und zwar nicht aus Opportunismus, sondern weil ein unter diesen Prämissen gestaltetes Umsteuern im Stiftungshandeln ein Prozess ist, dessen Umsetzung Jahre benötigen wird. Nicht um Moralisieren kann es gehen, sondern darum, eine Diskussion anzuregen, an deren Ende ein

Kapitel stehen könnte, um das die „Grundsätze guter Stiftungspraxis“ erweitert würden.

Ein philanthropisches Handeln im Stiftungssektor könnte dann mit einem unternehmerischen Handeln beginnen, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht und nicht in erster Linie das Renditeinteresse. Ja, die Erträge solchen Handelns würden möglicherweise geringer ausfallen – die Lasten für die Allgemeinheit allerdings auch, und wohl um ein Vielfaches geringer.

Wenn in Zukunft die Stiftungsmittel generiert werden nach den Kriterien, die heute der Einrichtung ethisch verantwortlicher Geldanlagen zugrunde liegen, dann wird gemeinnütziges Handeln und gemeinwohlorientiertes Wirtschaften sinnvoll verbunden. Wenn die Gesinnung des ehrbaren Kaufmanns, des verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns, die so viele unserer heutigen Stiftungen hat entstehen lassen und heute noch deren Tätigkeit ermöglicht, als Vorbild dienen wird, werden wir von einem „Stiften von Anfang an“ sprechen können.

Gemeinnützigkeit sollte in Zukunft mit der Frage beginnen, auf welche Weise Stiftungsgelder erwirtschaftet werden. In diesem Zusammenhang wird sich das Spektrum des Stiften außerdem um einen Impuls erweitern können: um Unternehmen nämlich, die als Stiftungsunternehmen ihr wirtschaftliches Handeln dem Gemeinwohl verschreiben. Hier besteht der Gemeinnutz in einer Form des Wirtschaftens, welches sich in ethisch verantwortbarem Handeln bei Produktentwicklung, Ressourcen-Verbrauch, Sozialverhalten und Finanzgebaren äußert. Denn auch Wirtschaftsprozesse könnten dem Gemeinnützigkeits-Sektor zuzurechnen sein, wenn ihr Wirtschaften der Gemeinschaft dient und nicht die Renditeerwartung von Eignern bedienen muss. Und wird Gemeinnützigkeit nicht auch dadurch entstehen, dass Wirtschaftsunternehmen als Stiftungsunternehmen im „Verantwortungseigentum“ stehen und nicht mehr im Besitz von Personen oder Institutionen sind? Wenn auch solche Ideale unserer Stiftungslandschaft bereichern, dann wird Stiftungshandeln von Beginn an, schon beim unternehmerischen Handeln, ein Geschenk an die Gesellschaft sein können. ←



Über den Autor **Dr. Marcus Roggatz** ist Vorstandsmitglied der WALA Stiftung, die Trägerin der WALA Heilmittel GmbH und der Dr. Hauschka Kosmetik ist. Er lebt als niedergelassener Arzt im Raum Freiburg.





#### **MEHR FLEXIBILITÄT**

Stiftungen sind für die Ewigkeit. Umso wichtiger, dass sie sich flexibel den jeweiligen Zeitumständen anpassen können. In unserer sich rasant wandelnden Welt muss es Stiftungen daher leichter gemacht werden, Zweck und Satzung zu ändern. Denn nur dann werden sie ihre Ziele erreichen können.

# Die SKala-Initiative: Philanthropie neu gedacht?

Die Unternehmerin Susanne Klatten hat 2016 viel Geld in die Hand genommen, um mit einem neuen Förderansatz Non-Profit-Organisationen zu unterstützen. Doch wie innovativ ist das Konzept wirklich? Eine erste Bilanz aus Sicht zweier Geförderter

→ Die Ankündigung der sogenannten SKala-Initiative sorgte im Frühjahr 2016 für Aufsehen weit über den Gemeinnützigkeitssektor hinaus. „Susanne Klatten plant Millionen-spenden“, schrieb etwa das Nachrichtenmagazin Spiegel damals. Und weiter: „Die reichste Frau Deutschlands will in den nächsten Jahren bis zu 100 Millionen Euro für wohltätige Zwecke spenden.“

Das Neue an Klattens Spenden-Initiative: Die Auswahl der Projekte und die Betreuung der Mittelvergabe übertrug die Unternehmerin und BMW-Erbin externen Fachleuten, nämlich der Berliner Beratungsfirma PHINEO. „Das Geld der Spenderin soll, ohne den administrativen Aufwand einer eigenen Stiftung, maximale Wirkung erzielen. Ein Team von Experten sorgt für die effiziente Umsetzung. Dieses Konzept könnte die gesamte Branche verändern“, erklärte die Zeitung Die Welt Ende April 2016 den Ansatz von SKala.

Doch wie innovativ ist das Konzept wirklich? Und inwieweit kann es beispielgebend sein für Stiftungen, die andere gemeinnützige Organisationen fördern? Um uns Antworten auf diese Fragen anzunähern, haben wir zwei Vertreter von Organisationen, die im Rahmen der SKala-Initiative gefördert wurden, gebeten, uns von ihren Erfahrungen zu berichten: **Juliane Metzner** leitet den Berliner Standort der RheinFlanke gGmbH, **Henrik Flor** ist Leiter Redaktion und Konzeption bei der Stiftung Bürgermut.

Von **Juliane Metzner** und **Henrik Flor**

## Ausgangslage

Im April 2016 stellte die Unternehmerin Susanne Klatten rund 100 Millionen Euro bereit, um insgesamt 95 Non-Profit-Organisationen zu fördern, die sich in den Bereichen Inklusion, Engagement- und Kompetenzförderung, Inter-  
generationalität sowie „vergessene Krisen“ engagieren. Verantwortlich für das Konzept, den mehrstufigen Auswahlprozess sowie die Begleitung der Organisationen im Rahmen der SKala-Initiative ist das Beratungs- und Analysehaus PHINEO mit Sitz am Hackeschen Markt in Berlin.

## Auswahlprozess

Wichtigstes Kriterium bei der Auswahl der geförderten Organisationen ist deren nachgewiesene soziale Wirkung. Ziel der Initiative ist es, nicht nur eine temporäre Projektförderung zur Verfügung zu stellen, sondern auch die Stärkung der geförderten Einrichtungen selbst, unter anderem durch umfangreiche Organisationsentwicklungsmaßnahmen über den Förderzeitraum hinaus.

RheinFlanke gehörte zu den ersten zehn geförderten Organisationen. 2015, also ein Jahr vor Start der SKala-Initiative, hatte die gGmbH das von PHINEO vergebene Gütesiegel „Wirkt“ erhalten, das die nachweisliche Wirkung eines Projekts bescheinigt. Damit erfüllte RheinFlanke zugleich das Hauptkriterium für eine Förderung durch SKala, näm-

lich den Nachweis der sozialen Wirksamkeit. Nach Start der Initiative wurde die Organisation von dem Beratungshaus direkt angesprochen, sich mit dem überregional bekannten Programm HOPE um eine Förderung zu bewerben.

HOPE stärkt junge Erwachsene mit Fluchterfahrung durch Sport und Jobcoaching und ermöglicht so Integration in den Arbeitsmarkt sowie aktive gesellschaftliche Teilhabe. Das Programm wird in Köln und Berlin umgesetzt und erhält durch SKala 2,4 Millionen Euro. Das Gesamtvolumen des Programms liegt allerdings bei 3,8 Millionen Euro und beinhaltet einen steigenden Eigenanteil, der 2020 eine halbe Million Euro beträgt.

Anders als RheinFlanke bewarb sich die Stiftung Bürgermut initiativ um eine Förderung durch SKala. Mit ihrem Programm openTransfer ist sie seit 2019 Teil der Förderfamilie. Dem vorausgegangen war ein aufwendiger Bewerbungsprozess, der deutlich länger als ein Jahr dauerte: Los ging es mit einer Online-Bewerbung, der mehrere Abstimmungsschleifen (inkl. Vor-Ort-Besuch) folgten, bis schließlich ein gemeinsam erarbeiteter Förderplan stand.

openTransfer bündelt die Aktivitäten der Stiftung, die gemeinnützige Organisationen bei der Verbreitung ihrer sozialen Innovationen unterstützen. Zu den Formaten gehören unter anderem eine Akademie, Barcamps, ein Blog und Publikationen. Das Fördervolumen liegt bei 530.696 Euro über drei Jahre.

### Positive Effekte der Förderung

Dank der Förderung durch die SKala-Initiative ist RheinFlanke zum einen der Transfer der Flüchtlingsarbeit vom Rheinland nach Berlin und damit die Verstetigung des dortigen Büros gelungen. Zum anderen konnte ein komplett neues inhaltliches Feld – das Jobcoaching – aufgebaut werden, das heute eine maßgebliche Säule der Tätigkeit von RheinFlanke bildet.

Aufgrund der vierjährigen Unterstützung konnten die Angebote immer wieder schnell und flexibel an die jeweiligen Erfordernisse angepasst werden – von mobilen Sportangeboten in Flüchtlingsunterkünften über Einzelbegleitung bis hin zur Vermittlung geflüchteter junger Menschen in Praktika, Ausbildung, Arbeit und Vereine.

openTransfer war es durch die Förderung möglich, das Kern-Programm abzusichern und Fragestellungen auszuwählen, die für die Zielgruppen aktuell jeweils relevant sind. Im Jahr 2019 waren das die Themen Skalierung, Klimawandel und Demokratie. Das koordinierte Zusammenspiel der Angebote, bestehend aus Barcamps, Online-Seminaren und Publikationen, konnte somit den Nutzer:innen einen weitaus höheren Mehrwert bieten. In der Corona-Phase wurden die Angebote kurzfristig digital ausgespielt und die methodische Expertise der Stiftung in diesem Bereich an Engagierte und Organisationen weitergegeben.

### Innovative Elemente der Förderung

Für die Stiftung Bürgermut war es ein Novum, dass Maßnahmen für Organisationsentwicklung nicht nur Teil der Fördervereinbarung werden konnten, sondern sogar ausdrücklich sein sollten; auch RheinFlanke hat die Erfahrung gemacht, dass nur wenige Stiftungen auf diese Weise fördern. Viel zu häufig sind Organisationen angehalten, möglichst viele Mittel für die konkrete Arbeit mit den Zielgruppen zu nutzen. Die Verwendung dieser Mittel zur Abdeckung von Overheadkosten wird hingegen zumeist äußerst ungern gesehen. Ein großer Fehler, denn ohne die Deckung dieser Gemeinkosten kann operativ gar nicht sinnvoll gearbeitet werden.

Ausgaben, die noch darüber hinausgehen und der Organisation Impulse in Richtung zu mehr Wirkung, Transparenz oder Nachhaltigkeit geben, kommen noch seltener in Förderlogiken vor. Beide Organisationen haben daher neben den operativen Maßnahmen ganz erheblich von dem ganzheitlicheren Ansatz der SKala-Initiative profitiert.

So hat die Stiftung Bürgermut im Sinne der Organisationsentwicklung die Projektmanagementmethode Scrum erfolgreich eingeführt. Sie ermöglicht es in besonderer Weise, agil zu arbeiten, sich kurzfristig auf Veränderungen einzustellen und Prozesse laufend zu überprüfen. Gerade in der Corona-Zeit hat sich dies als unschätzbarer Vorteil erwiesen: So konnten Personalressourcen kurzfristig gebündelt werden, wenn es darum ging, andere Organisationen mit digitalen Tools vertraut zu machen oder analoge Veranstaltungen zu digitalisieren. Auch der interne Transfer von technischem und methodischem Know-how funktionierte unkompliziert.

Ebenfalls befördert wurde die Evaluation der Arbeit. Ein Datenanalyst der Organisation CorrelAid sichte die Bestände der Stiftung und half dabei, Indikatoren zu entwickeln, welche die Wirkung der Stiftungsaktivitäten belegen. Die Beratung half dabei, Feedback-Erhebungen nachzusteuern und die Auswertung zu automatisieren. Grundlage der Evaluation bildet die von PHINEO entwickelte „Wirkungstreppe“. Sie systematisiert das, was eine Organisation erreicht, in sieben Stufen – angefangen mit der Bereitstellung von konkreten Angeboten an die Zielgruppe in der ersten Stufe bis hin zur gesamtgesellschaftli-



chen Veränderung in Stufe sieben. Um die höheren Stufen der Wirkungstreppe besser einschätzen zu können, ist ein Projekt mit einer Hochschule geplant.

RheinFlanke wiederum profitiert durch die Finanzierung einer Vollzeitstelle für Monitoring und Evaluation im Rahmen der SKala-Förderung.

Schließlich war es im Rahmen der Förderung beiden Organisationen möglich, das Thema Geschäftsmodell bzw. Fundraising und Finanzierungsmix grundsätzlich anzupacken. Durch Beratungsgespräche mit PHINEO sind RheinFlanke und die Stiftung Bürgermut auf einem guten Weg zu nachhaltigen Fundraising-Strategien, die auf höhere Spendeneinnahmen und eigene Dienstleistungen setzen, und konnten schon verschiedene Zusagen für die kommenden Jahre erreichen. So plant etwa RheinFlanke, sportpädagogische Dienstleistungen für ausbildende Unternehmen anzubieten.

### Kritik

Nach Auskunft von PHINEO braucht es im Schnitt neun Versionen, bis ein finaler Förderplan steht. Der Bewerbungsprozess hatte es also in sich, half aber, schon vor dem Beginn der Förderung ein Vorhaben intensiv auf Plausibilität und Wirkung hin zu überprüfen.

Für diejenigen der 1.866 Organisationen, die letztlich nicht zu den 95 Geförderten gehörten, bedeutete dies natürlich ein erhebliches zeitliches Investment bei in der Regel knappen Ressourcen. Vergeblich dürfte dieses allerdings nicht gewesen sein, wenn man die fachliche Begleitung durch PHINEO klug genutzt hat.

### Stiftung Bürgermut

Die Stiftung Bürgermut wurde 2007 von dem Unternehmer, früheren Bundestagsabgeordneten und langjährigen Berliner Senator Elmar Pieroth errichtet und ist bundesweit aktiv. Ihr Ziel ist es, innovatives Bürgerengagement und moderne Formen der Bürgerbeteiligung zu unterstützen und zu verbreiten. 14 Mitarbeitende entwickeln dazu in der operativ tätigen Stiftung eigene Projekte aus der Praxis für die Praxis: Neben openTransfer sind dies „D3 – so geht digital“ und das Konferenzformat Digital Social Summit (mit verschiedenen Partnern).

Mehr Infos unter [www.buergermut.de](http://www.buergermut.de) und [www.opentransfer.de](http://www.opentransfer.de)

Herausfordernd ist zudem die Akquise der steigenden Eigenmittel, weil andere Förderpartner selten in „hoch geförderte“ Projekte einsteigen. So werden häufig An-Projekte konzipiert, welche die gesamte Organisation vergrößern. In Bezug auf die Wirkungslogik wäre eine flexibel anpassbare Wirkungstreppe hilfreich, die auf sich ändernde Bedarfe reagiert.

### Zusammenfassung

Es ist eine – bislang – ungewöhnliche Konstellation, wenn sich eine Philanthropin bei ihrem finanziellen Engagement in dieser Form strategisch und operativ unterstützen lässt. Man kann es als durchweg gelungenes Experiment verstehen, geht es bei der Zusammenarbeit mit PHINEO doch um einiges mehr als um das bloße Abwickeln eines Bewerbungsverfahrens. Ziel ist es vielmehr, neben der Fortführung erprobter oder dem Launch innovativer Projekte die Organisationen selbst nachhaltig zu stärken.

Besonders erfreulich: Die Zusammenarbeit fand niemals top-down statt. Spielräume waren im Förderplan immer vorhanden und die Kooperation insgesamt wohlwollend und wertschätzend. Insgesamt war aufseiten PHINEOs stets die Überzeugung spürbar, dass die Geförderten bereits gute Arbeit leisten, es aber die eine oder andere Stellschraube gibt, an der sich gemeinsam drehen lässt, um noch wirksamer zu agieren. ←

### RheinFlanke gGmbH

Die RheinFlanke gGmbH wurde 2006 in Köln gegründet und ist heute anerkannte Trägerin für sportbezogene Jugend- und Bildungsarbeit an acht Standorten im Rheinland und in Berlin. Im Fokus der Arbeit stehen Kinder und Jugendliche mit vermindertem Zugang zu Bildung und damit auch zu gesellschaftlicher Teilhabe. Durch sportpädagogische Angebote und kompetenzfördernde Maßnahmen unterstützt RheinFlanke junge Menschen dabei, neue Perspektiven zu entwickeln, und begleitet sie auf ihrem Weg in Ausbildung und Beruf.

Mehr Infos unter [www.rheinflanke.de](http://www.rheinflanke.de)

Mehr Infos zur SKala-Initiative: [www.skala-initiative.de](http://www.skala-initiative.de)

# Ok, die Welt ist keine Scheibe –

**aber rund ist sie auch nicht,  
denn sonst bräuchte es keine Stiftungen.**

Stiftungen, die das kulturelle, soziale und gesellschaftliche Leben für möglichst viele Menschen anders = besser machen, Teilhabe und Zugänge ermöglichen wollen.













Sie engagieren sich unter anderem für Demokratie, Menschenrechte und Pressefreiheit, für Bildung und Kultur, für Obdachlose und Kinder aus schwierigen Verhältnissen, für Wissenschaft und Forschung, für Umwelt, Nachhaltigkeit und neues Wirtschaften.

**Für Stiftungen arbeiten wir sehr gern, weil wir mit ihnen dazu beitragen können, die Welt für viele etwas runder zu machen.**

**Stiftungen wollen wirken,  
Wirkung braucht Kommunikation.**

Ob es Ihnen um die kommunikative Begleitung einer Stiftungsgründung geht, einen Selbstfindungs- / Markenprozess, um ein {neues} Erscheinungsbild mit Logo und Claim, um Themenbroschüren oder Stiftungsberichte, ob um Veranstaltungskommunikation oder eine Kampagne, ein Jubiläum oder noch mehr und auch weniger: **Wir begleiten Sie dabei, aus einer Idee ein Konzept zu machen, aus dem Konzept eine Form – wenn Sie wollen, selbstverständlich komplett: Konzept, Text, Fotografie, Illustration, Gesamtgestaltung, Produktion.**

**Wir bedanken uns u. a. bei**

 Körper Stiftung	 JOACHIM HERZ STIFTUNG	 children Mit Kindern. Für Kinder!	 ELBPHILHARMONIE HAMBURG
 HERMANN REEMTSMA STIFTUNG	 Audi Environmental Foundation	 STIFTUNG KULTURGLÜCK	 BARENBOIM-SAID AKADEMIE
 Alexander von Humboldt Stiftung/Foundation	 Jürgen Ponto-Stiftung zur Förderung junger Künstler	 STIFTUNG MERCATOR	 GOETHE INSTITUT

**für teilweise langjährige Zusammenarbeit und anhaltendes Vertrauen. Sie sehen: Wir sind für Sie da, ob kleiner oder größer, mit Ihren unterschiedlichen Themen und Aufgaben.**

Weiteres finden Sie unter [www.groothuis.de](http://www.groothuis.de).

Schreiben Sie uns gern eine Mail und wir schicken Ihnen *Schönes* frei Haus, in das Sie sich angeregt vertiefen können: [ahoi@groothuis.de](mailto:ahoi@groothuis.de). *Herzlich willkommen.*

**GROOTHUIS**  
DAS GUTE BLEIBT.

# Plädoyer für eine faire Stiftung

Kooperative Führungsmodelle und durchdachte Richtlinien beleben die Governance von Stiftungen. Wie genau, das zeigt eine neue Toolbox, die gerade entwickelt wird

Von Anke Pätsch und Johanna Ebeling

→ Die Corona-Ausnahmesituation ist nicht nur ein Stress-test für das Gesundheitssystem und die Kinderbetreuung. Auch unser Arbeiten hat sich von heute auf morgen grundlegend verändert: Homeoffice statt Büroalltag, Videokonferenzen statt Dienstreisen. Flexibilität und Solidarität gegenüber Geförderten und Mitarbeitenden wurden in vielen Stiftungen zum „neuen Normal“. Plötzlich geht, was vorher unrealistisch erschien. Längerfristige Förderungen, auch für die sogenannte Infrastruktur, Verwaltung und Personalkosten, mehr Zusammenarbeit, selbst über Sektorengrenzen hinweg. Das hat auch Konsequenzen für ein neues Verständnis von Führung. Denn gegenseitiges Vertrauen, Kollaboration, (kollegiale) Unterstützung, neue Entscheidungswege und Verantwortungsübernahme haben sich in den vergangenen Monaten als unerlässlich erwiesen.

Stiftungen sollten die positiven Erfahrungen aus der Krise nutzen, um innovativer und systemisch wirksamer zu werden. Ein Schlüsselkriterium dafür ist Vielfalt. Denn Diversität fördert Entwicklung, Innovation und Gerechtigkeit. In der internationalen Philanthropie wird Diversity, Equity und Inclusion (DEI, deutsch: Diversität, Gerechtigkeit und Inklusion) längst konzeptionell zusammengedacht. Einige Organisationen nutzen den Begriff „Belonging“ (deutsch: Zugehörigkeit). Der britische Stiftungsverband ACF hat im Programm „Stronger Foundation“ neun Eckpfeiler für die DEI-Praxis mit Stiftungen entwickelt. Auch in Deutschland sollte Stiftungshandeln Diversität umfassen: Gemeinsam mit anderen Autorinnen und Autoren entwickeln wir daher eine entsprechende Toolbox (siehe Infokasten auf Seite 46).

## Faire Führungskonzepte

Krisen sind häufig Auslöser für Erneuerung. Nachdem Oxfam durch sexualisierte Gewalt einzelner Mitarbeiter in die Schlagzeilen geraten war, führte die Organisation weltweit das Feminist-Leadership-Modell ein. Es wurde im anglo-amerikanischen Raum sowie im globalen Süden entwickelt. Helene Wolf, Vorständin von FairShare of Women Leaders, schreibt als Koautorin in der Toolbox: „Um Missverständnissen gleich zuvorzukommen: Feministische Führungskultur bezieht sich nicht nur auf die Einbindung und Repräsentation von Frauen oder auf weibliche Führungsqualitäten. Die Vision von Feminist Leadership stellt Repräsentation, Kollaboration und Gleichberechtigung in den Mittelpunkt – Werte und Ziele, die viele Stiftungen in ihrer Programmarbeit anstreben und die sich auch in der internen Führungskultur wiederfinden sollten.“ Anders als in traditionellen Hierarchien werden alle Geschlechter gleich beteiligt und zwar auf allen Ebenen einer Organisation. Denn Transparenz von Macht- und Entscheidungsstrukturen ist zentral in diesem Modell. Wolf empfiehlt daher, sich folgende Fragen zu stellen: „In welcher Führungskultur möchte ich arbeiten und wie kann ich dazu beitragen? Welche Rolle spielt Diversität derzeit in meiner Organisation und wie gehe ich bisher mit dem Thema um? Wo habe ich eventuell durch mein Handeln oder Entscheidungen die Diversität erschwert?“

Explizit auf Diversität zielt das Inclusive-Leadership-Modell, das beispielsweise die Europäische Frauenakademie (EAF) nutzt und zu dem sie Organisationen berät. Die Grundidee ist, das Gemeinsame zu betonen und nicht die Unterschiede. Oder: eine offene Denkhaltung, die anderen Raum gibt, ihre Ideen einzubringen. Egal wel-

ches Führungsmodell eine Stiftung auswählt, wichtig ist die aktive Auseinandersetzung. Was macht unsere Organisationskultur zukunftsfähig? Denn wer in unserer global vernetzten und technisch innovativen VUCA-Welt (volatile, uncertain, complex and ambiguous) etwas verändern möchte, muss bereit sein, sich selbst zu ändern. Kommunikation ist dafür essenziell. Eine Organisation mit kollektiv-kooperativer Führung, die auf Vertrauen und Transparenz setzt, ihre Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt, Verantwortung teilt, Vielfalt lebt und von gegenseitigem Verständnis geprägt ist, ist ein Mehrwert für alle.

### Faire Grundsätze

Vor Kurzem fragte eine Mitgliedsstiftung beim Bundesverband an, ob es Empfehlungen für eine Safeguard Policy gibt, die sie für eine Förderung einreichen soll. Das zeigt erstens: Als Förderer haben Sie Einfluss und können Geförderte an ihren Richtlinien messen. Zweitens: Stiftungen sollten Richtlinien haben. Drittens: Es gibt Beratungsbedarf dazu. Als einfacher Governance Codex für Stiftungen dienen die Grundsätze guter Stiftungspraxis, die 2019 erweitert wurden. Sie sind ein freiwilliger Orientierungsrahmen, der Rücksicht nimmt auf den heterogenen Sektor. Doch auch hier gilt: Mehr ist möglich und oft sinnvoll. Wer Spenden sammelt, international unterwegs ist, mit vulnerablen Personen arbeitet, anspruchsvoll mit sich selbst ist, sollte weitere Leitlinien einführen. Welche Siegel, Selbstverpflichtungen und Netzwerke helfen neben den Grundsätzen, intern klar und extern transparent zu sein? Hier eine Auswahl:

- › Charta der Vielfalt
- › DZI-Spendensiegel
- › Ethik-Siegel des Deutschen Fundraising Verbands
- › Fair Share of Women Leaders
- › Forum Nachhaltige Geldanlagen
- › Initiative Transparente Zivilgesellschaft
- › Initiative #VertrauenMachtWirkung
- › Leitbild klimafreundliche Stiftung
- › Netzwerk Wandelstiften



Über die Autorinnen **Anke Pättsch** ist Leiterin Internationales und Diversität sowie Mitglied der Geschäftsleitung im Bundesverband Deutscher Stiftungen. Ehrenamtlich ist sie im Vorstand von Global Greengrants Fund UK/Europe. **Johanna Ebeling** arbeitet als Programmmanagerin und Diversity Managerin beim Stifterverband.

Vorbildlich ist zum Beispiel die Heinz Sielmann Stiftung: Die Naturschutzstiftung zeigt unter dem Motto „Vielfalt ist unsere Natur“ online ihre Siegel und Zertifikate. Als erste Stiftung hat sie sich selbst verpflichtet, bis 2030 mindestens 50 Prozent der Führungspositionen mit Frauen zu besetzen. Den Diversity-Kodex der Initiative D21 können interessierte Stiftungen downloaden und als Grundlage für eigene Regelwerke nutzen. ←

### DIG-Toolbox

Wie können Diversität, Inklusion und Gerechtigkeit (DIG) Stiftungen bereichern? Die DIG-Toolbox stellt Strategien und Arbeitsfelder vor: Von A wie Anti-Bias über Digitalisierung, diversitätsgerechtes Investieren, faire Sprache, Gendermainstreaming, Generationenmanagement, Gleichstellung, Innovationsfähigkeit, Inklusion, Intersektionalität, kooperative feministische Führungskultur, Personalpolitik, Unconscious Bias, Veranstaltungsmanagement bis W wie Wirkung sowie Work-Life-Balance und Sorgearbeit. Damit zielt die Box auf eine offene Organisations- und Führungskultur, die vielfältige Perspektiven von Bildungsgrad, Branche, Position und Denkmuster zulässt. Merkmale von Diversität sind beispielsweise Alter, Bildungsgrad, Geschlecht, Herkunft, sexuelle Orientierung. Die Autorinnen und Autoren geben praxisnahe Empfehlungen, die das Umdenken befördern. Die Box soll 2021 gedruckt erscheinen und online ergänzt werden durch Checklisten, Links und Interviews.

#### → Zum Weiterlesen:

- › ACF: Stronger Foundations
- › Mehr über Führungsmodelle ([www.alp-network.org/leadership](http://www.alp-network.org/leadership))
- › EU-Projekt: Inclusive Leadership ([www.inclusiveleadership.eu](http://www.inclusiveleadership.eu))



# Stiftungen embedded

Stiftungen möchten wirken und etwas bewirken – und das möglichst langfristig und in der Breite. Was es braucht, damit das gelingt? Wir haben Expertinnen und Experten gefragt und festgestellt: Einige Empfehlungen scheinen stiftungsübergreifend zu gelten

**Tatiana Matthiesen**

**Bereichsleiterin Förderbereich  
Bildung und Erziehung, ZEIT-  
Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius**

Mittlerweile hat sich Gott sei Dank die Erkenntnis durchgesetzt, dass man gut daran tut, sich mit anderen zu vernetzen, wenn man – über Leuchttürme hinaus – wirken möchte. Das sieht man auch daran, dass das Netzwerk Stiftungen und Bildung inzwischen fast 600 Netzwerkpartner, wir nennen sie Netties, miteinander verbindet. Ich bin überzeugt davon, dass wir als Stiftungen nur etwas erreichen können, wenn wir Hand in Hand mit anderen arbeiten und bereit sind, wirklich zu kooperieren.

Gerade für große Stiftungen ist der Vorteil von Netzwerken oft nicht greifbar. Ich höre dann: „Warum soll ich in ein Netzwerk investieren, wo ich doch meine eigenen Netzwerke habe? Was habe ich davon?“ Das ist die Frage nach dem „return of invest“.

Hier ist mitunter noch viel Überzeugungsarbeit gefragt. Meine Erfahrung ist allerdings, dass Stiftungen, die sich einmal entschieden haben, Kooperationen aufzubauen und auf Netzwerke zu setzen, schnell merken, dass sich diese Art der Arbeit auch für sie auszahlt. Für die ZEIT-Stiftung kann ich das in jedem Fall so unterschreiben.

Ich bin außerdem davon überzeugt, dass wir Projekte nicht alleine in unseren stillen Stiftungs-Kämmerlein konzipieren dürfen. Wenn wir Konzepte schreiben, müssen wir uns Experten an den Tisch holen. Wir müssen unsere eigenen Ideen von Externen abklopfen lassen und sie so einem ersten Reality-Check unterziehen. Danach kommt die Arbeit mit den tatsächlich betroffenen Akteuren. Scheinbar simple Fragen wie: „Macht das, was wir uns überlegt haben, für euch Sinn?“ oder „Was würde euch wirklich helfen?“ können hier unglaublich wertvoll sein.

Ich hatte ein eindrucksvolles Erlebnis, als wir unser Projekt „Weichenstellung“ in Baden-Württemberg vorgestellt haben. Wir hatten es dort zum ersten Mal mit selbstbewussten kommunalen Playern zu tun, und ich durfte erleben, wie es ist, auf Menschen zu treffen, die schon sehr konkret wissen, was sie wollen. Plötzlich war da nicht mehr die große Stiftung, die etwas Gutes tut und dafür auf bedingungslose Dankbarkeit stößt. Da waren Akteure, die ganz genau wussten, was zu ihnen und ihrer Bildungsregion passt und die daher sehr bewusst entschieden haben, mit wem sie zusammenarbeiten möchten. Mit Blick auf eine bedarfsorientierte und systematische Qualitätssicherung im Bildungsbereich sowie einer klugen Vernetzung von verschiedenen Bildungsangeboten haben sie von Anfang an klargemacht, dass sie jedes Angebot auf seine Passung prüfen und erst dann entscheiden werden, mit wem sie in Zukunft arbeiten möchten. Die Botschaft war ganz klar: „Lassen Sie uns gemeinsam denken. Wenn wir diesen Weg gehen, dann nur als gleichberechtigte Partner.“ Ich fand das toll, und es hat mich sehr beeindruckt.

**Ekkehard Winter****Geschäftsführer, Deutsche Telekom Stiftung**

Zentral ist aus meiner Sicht die Erkenntnis, dass es um mehr als nur Geld geht. Um erfolgreich arbeiten zu können, müssen Stiftungen verstärkt neue Funktionen wahrnehmen. Unter anderem geht es darum, als Stiftung unterschiedlichste Akteure zusammenzubringen. Das ist weitgehend unabhängig von der Größe einer Stiftung, weil die zur Verfügung stehende Fördersumme plötzlich zweitrangig ist. Vielmehr entscheiden dann geschickte Netzwerkarbeit, Kontakte und die Bereitschaft zu wirklichem Dialog.

Als Telekom-Stiftung wollten wir mit dem Projekt „Schule interaktiv“ über viele Jahre den pädagogischen Mehrwert von neuen Medien ermitteln und innovative Beispiele voranbringen. In einzelnen Regionen waren wir damit sehr erfolgreich, mussten aber auch erkennen, dass wir über diese Regionen nicht hinauskommen. Als die Digitalisierung in den vergangenen Jahren immer mehr möglich machte, haben wir klar erkannt: „Da müssen wir noch mal ran.“ Es hatte aber keinen Zweck, es alleine weiter zu versuchen. Dazu ist das Thema viel zu mächtig, die Bretter, die wir bohren wollten, zu dick. Wir haben uns auf die Suche nach Verbündeten gemacht und hatten Glück, dass die Zeit erkennbar reif dafür war. Das ist auch eine Erkenntnis: Der Zeitpunkt muss stimmen. Wenn man zu früh oder zu spät dran ist, wird es oft schwierig. In unserem Fall haben andere Stiftungen schnell zugestimmt, sich mit uns im Rahmen des „Forums Bildung Digitalisierung“ auf den Weg zu machen. Dieser Kreis hat sich in den vergangenen fünf Jahren auf acht Stiftungen erweitert.

Ein solches Netzwerk verlangt von den Beteiligten auch die Bereitschaft, anzuerkennen, dass es sich dabei nicht um ein Projekt handelt, das nach drei Jahren wieder beendet ist.

Auch das war ein Lernschritt. Es bedarf zahlreicher Abstimmungsschleifen, unterschiedliche Sichtweisen müssen zusammengebracht und Kompromisse ausgehandelt werden. Wenn Stiftungen zusammenarbeiten, treffen mitunter sehr unterschiedliche Traditionen und Kulturen aufeinander – das ist immer auch Arbeit und es kostet Zeit.

Ich sehe inzwischen überall Stiftungen, die viel eher bereit sind, diese Zeit auch zu investieren. Sie haben einen hochprofessionellen Anspruch an ihre Arbeit und wissen, dass sie mit Kurzläufern nichts bewegen können. Solche Projekte sind wie bunte Luftballons, die man steigen lässt. Die sehen erst einmal hübsch aus, aber man sieht sie nicht besonders lange fliegen. Wer wirklich etwas bewegen möchte, braucht einen sehr viel längeren Atem.

**Angela Novotny****Vorstandsvorsitzende, Hermann Gutmann Stiftung**

Unser Projekt Lernwerkstätten gibt es seit 27 Jahren und das Projekt Mittelschulen – Arbeitswelt – Partnerschaft (MAP) seit elf Jahren. In dieser Zeit hat sich der Fokus beider Projekte immer wieder verändert, und wir haben uns ständig weiterentwickelt. Meine Erfahrung ist: Man geht ein Projekt an, macht Fehler, analysiert sie und lernt daraus. Nur so wird man immer besser.

Mit den Lernwerkstätten gehen wir nach über zwei Jahrzehnten gerade ganz neue Wege. Zum ersten Mal arbeiten wir schultyp-übergrei-

fend und wollen auch wissen, was den Projektpartnern die langfristige Begleitung durch die Stiftung bringt. Wichtig war uns dabei, dass die Partner Einrichtungen sind, die wirklich für das Thema Lernwerkstätten brennen und bereit sind zu lernen. Es sind Schulen dabei, die sich gerade erst auf den Weg Richtung Lernwerkstatt machen. Andere sind dagegen schon sehr weit. Sie können den „Neuen“ zur Seite stehen und sie immer wieder auch ermutigen, den Weg weiterzugehen. Ich bin unheimlich gespannt, wie sich das Projekt entwickelt. In zwei Jahren wissen wir mehr und können für weitere Projekte daraus lernen.

Stiftungen klopfen sich gerne dafür auf die Schulter, wenn sie Kooperationen eingehen. Tatsächlich gibt es da aber immer noch viel zu lernen. Wenn Netzwerke funktionieren sollen, braucht es Menschen, die sich engagieren, die über einen langen Zeitraum hinweg dranbleiben. Ich nenne sie gerne „Kümmerer“. Damit meine ich die Akteure, die immer wieder dafür sorgen, dass alle beteiligten Partner regelmäßig zusammenkommen, dass ein Netzwerk lebendig bleibt. Ein gutes Beispiel dafür ist das Netzwerk Stiftungen und Bildung, das sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene tätig ist und dessen Förderpartner und Mitglied wir sind.

Wenn ich jemandem, der zum ersten Mal ein Projekt startet, einen Tipp geben sollte, würde ich sagen: „Bleib offen und höre den beteiligten Menschen genau zu.“ Letztendlich können Projekte langfristig nur gelingen, wenn alle Partner auf Augenhöhe zusammenarbeiten. ← **Esther Spang**

Weitere spannende Beispiele finden Sie online unter [www.stiftungen.org/stiftungen-embedded](http://www.stiftungen.org/stiftungen-embedded)



#### **ZUSAMMENARBEIT ÜBER GRENZEN HINWEG**

Immer mehr Stiftungen arbeiten über Landesgrenzen hinweg zusammen. Höchste Zeit, dass solche Kooperationen nicht länger durch rechtliche Barrieren erschwert werden. Denn die drängenden Herausforderungen unserer Zeit wie der Klimawandel lassen sich nur gemeinsam lösen.



# „Wir haben uns etwas sagen zu lassen“



Als im Mai dieses Jahres der Afroamerikaner George Floyd von einem Polizisten getötet wurde, erklärte sich das Stadtmuseum Berlin als eine von wenigen Stiftungen in Deutschland offen solidarisch mit der weltweit aufkommenden #BlackLivesMatter-Bewegung. Im Gespräch erklären Direktor **Paul Spies** und Diversitäts-Agentin **Idil Efe**, wie sie ihr eigenes Haus bunter machen wollen



**Stiftungswelt: Herr Spies, Frau Efe, das Corona-Virus hat auch Ihre Museen getroffen. Wie erleben Sie diese Zeit?**

**Paul Spies:** Ich hatte Corona, als Erster und einziger bei uns. Und ich finde, als Direktor sollte man das auch mal gehabt haben. (*lacht*) Ich war im Februar mit meiner Familie in Norditalien zum Skifahren. Vermutlich haben wir es von dort mitgeschleppt. Ich hatte aber nur leichtes Fieber und konnte in der Quarantäne weiterarbeiten, das war kein Problem. Wir als Museum haben den Lockdown natürlich als frustrierend erfahren, weil wir unsere Häuser schließen mussten. Dadurch konnten wir unseren Zweck nicht verfolgen; zudem blieben die Einnahmen aus. Deshalb werden wir am Ende des Jahres auch ein Defizit haben. Auch für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es eine schwierige Zeit. Wir sind eben kein supermodernes Institut, wenn es um IT geht. Es fehlen einfach die Mittel, um beispielsweise mobiles Arbeiten zu ermöglichen. Auch die Arbeitsumstände zu Hause sind natürlich sehr unterschiedlich.

**Idil Efe:** Ich habe einen Sohn, der aufgrund der Schulschließungen eine Zeit lang zu Hause bleiben und dort unterrichtet werden musste. Dadurch hatte ich deutlich mehr zu tun als sonst. Das war tatsächlich anstrengend. Für mich war die Zeit insofern interessant, als dass Dinge aufgewirbelt wurden und man gerade dadurch auf neue Ideen kam. Wir haben einige Sachen gemacht, die jetzt wirklich anders und neu sind und auf denen wir weiter aufbauen können.

**Ende Mai dieses Jahres wurde der Afroamerikaner George Floyd in Minneapolis von einem Polizisten brutal ermordet. Mit der daraufhin aufkommenden #BlackLivesMatter-Bewegung (BLM) haben sich sogar Fitnessstudios oder Tanzvereine offen solidarisch erklärt. Sie sind diesen Schritt als eine von wenigen Stiftungen gegangen. Wie kam es dazu?**

**Spies:** Als ich von dem Vorfall erfahren habe, dachte ich: Dazu müssen wir uns so schnell wie möglich im Netz äußern. Vor einem Jahr haben wir öffentlich bekannt gegeben, dass wir diversitätsorientiert und vielfältig sein möchten. So etwas kann man nicht behaupten und dann nicht handeln,

wenn plötzlich etwas so Gravierendes passiert. Das heißt nicht, dass ich mit allem zufrieden bin, was aufseiten der Bewegung passiert, aber zumindest eine solidarische Haltung finde ich für ein Geschichtsmuseum sehr wichtig. Wir möchten politisch sein.

**Efe:** Ich fand es toll, dass Paul das sozusagen angewiesen hat. Bei vielen Institutionen wäre das wahrscheinlich schwierig, wenn eine solche Aktion nicht von oberster Stelle unterstützt wird. Insofern war es ein sehr gutes Signal ins Haus, dass das ein Wunsch von Paul war. So konnten wir schnell handeln. Dazu muss man wissen, dass es in der Belegschaft eine große Unsicherheit darüber gibt, wie wir mit solchen Themen umgehen. Als zum Beispiel die Morde in Hanau stattfanden, habe ich mir gewünscht, dass wir zumindest unser Beileid bekunden. Das war intern im ersten Moment wirklich schwierig. Paul war gerade im Urlaub, ihn konnten wir nicht ansprechen.

**Wie ist es ausgegangen?**

**Efe:** Wir haben es gemacht. Das erste Mal in der Geschichte des Stadtmuseums wurde eine Beileidsbekundung ausgesprochen. Die Resonanz war zwar nicht so groß wie bei Black Lives Matter, aber für uns als Museum war es sehr wichtig. Damals haben wir uns dazu entschlossen, dass wir bei solchen Themen nicht mehr still bleiben. Durch diesen Präzedenzfall wird es in Zukunft leichter werden, uns an bestimmten Stellen öffentlich zu äußern und uns solidarisch oder unsolidarisch oder wie auch immer zu zeigen. Natürlich in Absprache, aber es braucht diese Basisdiskussion nicht mehr.

„Es gibt kein Außerhalb dieses Themas“

Idil Efe

**Worum ging es Ihnen bei der aktuellen Solidaritätsbekundung?**

**Spies:** Der Text ist sehr auf uns selbst bezogen. Wir versuchen nicht, wie ein Pfarrer zu predigen, wie sich die Welt benehmen soll, nein, wir sprechen darüber, was wir selbst mit Blick auf dieses Thema tun. Es ist eigentlich eine Selbstreflexion und keine Lehre. Idil, du hast eine wichtige Rolle gespielt beim Erstellen des Textes. Wie war das für dich?

**Efe:** Mir war es wichtig, dieses selbstreflexive Moment dabei zu haben. Wir als Museum repräsentieren Geschichte

nicht nur, sondern wir konstruieren diese mit. Und wenn wir nicht kritisch, etwa mit dem kolonialen Erbe, umgehen, reproduzieren wir sie. Black Lives Matter Berlin beispielsweise fordert ja genau das von den Institutionen. Deshalb reichte es nicht zu sagen, es tut uns leid. Sondern: Was sind wir selbst bereit zu tun? Diese Selbstkritik ist wichtig. Es gibt kein Außerhalb dieses Themas.

**Weltweit wurden im Zuge der BLM-Proteste Denkmäler und Statuen beschädigt und vom Sockel geholt – und an ihrer Stelle sogar neue Statuen aufgestellt. In Bristol etwa wurde die Figur des dort geborenen Sklavenhändlers Edward Colston ins Hafenbecken geworfen und durch eine Statue der schwarzen Aktivistin Jen Reid ersetzt. Wie stehen Sie dazu?**

**Spies:** Grundsätzlich fand ich diese Situation sehr spannend. Bevor ich über Statuen, Werte und Kunst und so weiter nachdenke, denke ich: Wie interessant, endlich passiert mal etwas. Und ich glaube, es geht auch nicht mehr weg. In den Siebzigerjahren war es schon einmal da, in den Achtzigerjahren auch, aber das hier ist etwas Neues. Das war meine erste Reaktion. Seien wir mal ehrlich, die Colston-Statue hat durch die Aktion gewonnen, vorher hatte sie doch niemand beachtet. Häufig wird Kunst im öffentlichen Raum ja nicht einmal bemerkt. Übrigens finden wir auch bei griechischen oder römischen Statuen Beschädigungen ganz nett. So eine Nike ohne Kopf oder Arme ist schöner als eine mit. Deshalb bin ich auf meinen Kollegen in Bristol etwas neidisch, er hat die Statue nämlich bekommen. Ich hätte sie auch gern in Berlin gehabt. Die Frage ist: Machen wir das jetzt mit allen Statuen? Natürlich nicht, das wäre völlig blöd. Die Aussage ist gemacht: Wir müssen kritisch damit umgehen, was im öffentlichen Raum an Geschichten erzählt wird und was vielleicht nicht erzählt wird, aber trotzdem da ist.

### Stadtmuseum Berlin

Die Stiftung Stadtmuseum Berlin ist eine Stiftung öffentlichen Rechts und hat die Aufgabe, „Kunstwerke und sonstige Kulturgüter zur Kultur und Geschichte Berlins zu sammeln, zu bewahren, zu pflegen, zu erforschen“. Zu ihr gehören das Märkische Museum, das Museum Nikolaikirche, das Museum Ephraim-Palais, das Museum Knoblauchhaus sowie das Museumsdorf Düppel. Ab Ende 2020 wird das Stadtmuseum die Ausstellung „Berlin global“ im Humboldt Forum präsentieren.

**Ist die Aussage auch in Deutschland schon gemacht? Eine Statue wurde hier noch nicht versenkt.**

**Spies:** Nein. Das finde ich auch erwachsen, dass es nicht passiert ist. Das hat Bristol jetzt gemacht, lässt Bristol bitte diese Ehre. Aber wir betrachten unsere eigenen Statuen in der Stadt doch noch einmal neu. Mit unserem Modellprojekt „Dekoloniale – Erinnerungskultur in der Stadt“ werden wir uns das ganz präzise anschauen: Wo wird Kolumbus gefeiert, wo wird eigentlich Afrika abgebildet und wo gibt es noch andere Thematiken, die auch ausgrenzen oder herabsetzen? Zum Beispiel halb pornografische Nacktdarstellungen in Kirchen usw. Aber bitte: Lasst diese Dinge stehen! Wenn man sie wegnimmt, kann man nicht mehr darüber reden. *Damnatio memoriae* (lat.: „Verdammung des Andenkens“, Anm. d. Red.), das Abhacken von Köpfen, so wie es in der römischen Zeit mit Nero passiert ist, hilft niemandem. Das ist Ikonoklasmus, das ist reaktionär. Wir wollen eine offene Diskussion und dafür muss das Ding da stehen. Wenn wir alle Zeugnisse der DDR-Geschichte aus dieser Stadt verbannen, vernichten wir eine Zeitgeschichte, die wir noch immer miteinander besprechen müssen. Denn es ist wichtig zu wissen, wo diese Stadt herkommt, wie sie sich entwickelt hat und was die heutige Generation damit zu tun hat.

*„Bloß, weil bestimmte Leute etwas lernen wollen, heißt das nicht, dass andere eine Dauerverletzung hinnehmen müssen“*

Idil Efe

**Sie sehen das etwas anders, Frau Efe?**

**Efe:** Na ja, für mich ist interessant, wie du darüber denkst, Paul. Ich frage mich zum Beispiel bei der Diskussion um die Berliner Mohrenstraße. Ein Argument, gerade von Historikern, ist, dass es sich dabei um ein Zeitdokument handelt, das bleiben muss. Andere kämpfen seit zehn, fünfzehn Jahren darum, die Straße umzubenennen, weil der



↑ Idil Efe ist eine von 48 360-Grad-Agent\*innen, die deutschlandweit in 39 verschiedenen Institutionen aktiv sind.

Name Mohrenstraße für sie beleidigend und schwer zu ertragen ist. Da bin ich ein bisschen anderer Meinung als du. Ja, Dinge dürfen stehen bleiben und sollen mahnen, um darüber diskutieren zu können. Aber wir haben auch eine Verantwortung gegenüber Menschen, Gruppen, Minderheiten, die permanent dadurch verletzt werden. Bloß, weil bestimmte Leute etwas lernen wollen, heißt das nicht, dass andere eine Dauerverletzung hinnehmen müssen.

**Spies:** Das M-Wort ist verletzend und da muss man richtig aufpassen. Eine Statue von Kolumbus allerdings ist nicht verletzend, sorry. Man kann über jede Persönlichkeit diskutieren, alle haben etwas falsch gemacht. Auch Alexander von Humboldt ist kein Heiliger. Man muss dann aber überzeugende Argumente liefern. Ein Historiker könnte etwa argumentieren, dass der Name von Menschen aus Mauretanien herrührt, die als Abkürzung Mohren genannt wurden. Das hatte nichts mit Schwarzen zu tun oder mit einem Schimpfwort. Wenn man nun aber sagt, dass das Wort in der Zwischenzeit als Beleidigung benutzt wurde und wir die Leute heute nicht mehr damit konfrontieren sollten, dann bin ich auch der Meinung, dass man dieses Wort

nicht verwenden soll. Wenn die Umbenennung dieser Straße wirklich stattfindet, dann müssen natürlich diese zwei Seiten gemeinsam erzählt werden. Es gibt eine historische Deutung, aber seit damals sind Dinge passiert und die Bedeutung des Wortes hat sich geändert. Auch das Z-Wort für Sinti und Roma benutzen wir nicht mehr, weil es zum Downgrading benutzt wurde. Trotzdem werden Kinder das Z-Wort immer wieder in Vollständigkeit sehen, wenn sie sich historische Bücher anschauen. Und dann sollten sie es schon kennen. Wir als Museum sind Moderator bei dieser Diskussion, aber wir sind keine Entscheider. Wichtiger ist, dass überhaupt ein Diskurs stattfindet.

**Bei dem Projekt zur Dekolonisierung städtischer Erinnerungskultur geht es darum, die Orte in Berlin zu identifizieren, an denen heute noch koloniale oder verletzende Spuren zu finden sind.**

**Spies:** Interessant ist ja, dass dieses Projekt auch andersherum funktioniert: In der Wilhelmstraße war das Ministerium, das sich mit kolonialen Angelegenheiten beschäftigt hat. Das ist völlig in Vergessenheit geraten. Erst jetzt wird es von den Aktivisten wieder in Erinnerung gebracht. Das Erinnern ist sehr wichtig. Und dann muss man auch sagen, welche Rolle dieses Ministerium gespielt hatte: Welche Entscheidungen wurden dort getroffen und wie hat das die Menschheit beeinflusst? Das alles ist nicht so eindeutig, und wir als Museum sind dafür da, den Verlauf der Diskussion zu moderieren.

*„Wir als Museum sind dafür da,  
den Verlauf der Diskussion  
zu moderieren“*

Paul Spies

**Hat dieses Projekt auch reale Folgen wie etwa die Umbenennung von Straßennamen?**

**Spies:** Zunächst einmal ist es wichtig, dass die Stimmen überhaupt gehört werden. Das ist ja das Neue daran: Diese Stimmen wurden vorher nicht gehört, es wurde weggehört. Nach dem Motto: Come on, macht doch daraus nicht so ein Problem. Nein! Es ist eine rassistische Aussage, das M-Wort zu benutzen, es verletzt, also sollte man es nicht verwenden. Wie man letztendlich mit diesen Veränderungen umgeht, ist eine demokratische Entscheidung. Aber wenn wir diese Diskussion moderieren, dann sollen diejenigen zu Wort kommen, die für gewöhnlich bisher ausgegrenzt wurden.

**Efe:** Der Punkt bei unseren Projekten ist, dass wir diese Multiperspektivität selbst ernst nehmen. Viele der Geschichten und Perspektiven, die im öffentlichen Raum

stattfinden, sind sehr einseitig. Es gibt so viele NGOs, Initiativen und kleine Expertengruppen, die sich teils jahrzehntelang mit diesen Themen beschäftigt haben, aber in der öffentlichen Diskussion überhaupt nicht zu Wort kommen. Das sieht man auch in der aktuellen Debatte wieder. Das Feuilleton schreibt eben nicht aus der Perspektive schwarzer Deutscher. Die Geschichte wird immer von denen geschrieben, die das Recht, die Ressourcen und den Zugang haben. Wir versuchen das aufzubrechen und genau den Leuten, die sich aus eigenem Interesse und Überzeugung schon lange damit beschäftigen, in der Diskussion einen Raum zu geben. Und das Wichtigste ist: Wir lernen dabei. Das wollten wir auch in unserer Solidaritätsbekundung zum Ausdruck bringen: Wir lernen und wir haben uns etwas sagen zu lassen.

**Dennoch, am Ende geht es darum, einen realen Unterschied zu machen. Werden die Ergebnisse aus dem Projekt „Die Kolonialisierung Berlins“ an die Politik weitergereicht, vielleicht Handlungsempfehlungen gegeben?**

**Spies:** Die Idee dieses Projekts ist es, dass eine Institution wie unsere lernt, von Anfang an gemeinsam mit Bürgerinitiativen und aktivistischen Organisationen ein Projekt anzugehen. Ohne dass einer alleine das Sagen hat und bestimmen kann, was daraus letztendlich wird. Wir sind da nur eine Stimme von vielen. Dabei hoffen wir, dass auch die Bürgerinitiativen etwas davon haben – aber das können



↑ Paul Spies war Direktor der Amsterdam Museums Foundation, bevor er zum Stadtmuseum Berlin wechselte.



natürlich nur sie selbst sagen. Die inhaltliche Arbeit machen eher die aktivistischen Gruppen, uns geht es vor allem um den Prozess der Zusammenarbeit, das möchten wir gerne lernen. Am Ende sollen unsere Projektpartner die Fahne heben, und das Stadtmuseum ist vielleicht der Stock, der die Flagge trägt.

**Herr Spies, wie erleben Sie als Niederländer die aktuelle Rassismus-Debatte in Deutschland? Unterscheidet sie sich von der in den Niederlanden?**

**Spies:** Eigentlich nicht. Es passiert in allen westlichen Ländern das Gleiche: Die Kultur des Westens wird mit ihren Wurzeln und ihren Taten in der Vergangenheit konfrontiert. Und auch damit, wie diese Ungleichheit noch in der heutigen Zeit weiterbesteht. Ich finde es spannend, dass das in Deutschland so groß und breit aufgegriffen wird, vor allem in Berlin. Wir haben hier eine große türkische Community, die auch eine sehr heterogene Gesellschaft ist. Ich bin gespannt, was aus dieser Richtung in der kommenden Zeit noch passieren wird. Denn auch die Angehörigen dieser Community haben ziemlich viel zu sagen, darüber, wie sie behandelt worden sind und was dabei an Rassismus und Ausgrenzung passiert. In Holland sind es vor allem die schwarzen Communitys, die das Thema nach US-amerikanischem Vorbild anpacken.

**Frau Efe, Sie selbst sind seit vielen Jahren in der Bürgerstiftung Neukölln aktiv. Aus dieser Perspektive: Wie ist es um Vielfalt und Diversität im Stiftungswesen bestellt?**

**Efe:** Nicht so gut, würde ich sagen. Die Bürgerstiftung Neukölln wurde 2014 mit nur einer weiteren Stiftung genannt, die zu dem damaligen Zeitpunkt wirklich divers aufgestellt war. Das Thema Rassismus ist für Leute, die ihn erlebt haben oder erleben, natürlich ständig präsent. Ich erlebe es, seit ich hier geboren wurde, also seit nahezu einem halben Jahrhundert. Es ist also überhaupt nichts Neues. Dass es nun aber in die Institutionen kommt, dass das zu einem breiten gesellschaftlichen Thema wird, das ist neu. Es geht heute nicht mehr darum zu beweisen, dass man rassistisch behandelt wird. Der Drops ist zum Glück gelutscht. Jetzt geht es vor allem darum, wie man etwas daran ändern kann.

**„Das Ding heißt Rassismus!“**

Idil Efe

**Ist das wirklich schon überall angekommen?**

**Efe:** In den Institutionen, die sich nun langsam damit beschäftigen, ist dieser Erkenntnisschritt relativ schnell da. Dann wird ziemlich rasch klar: Ich muss mich im Grunde mit mir selbst beschäftigen. Die Weißen, die Europäer, müssen sich mit ihrer Perspektive, ihrer Wahrnehmung und ihrer Haltung zu ihrer eigenen Geschichte auseinandersetzen. Und damit, wie sie in Zukunft sein wollen. Als Weiße wurden sie nie dazu angehalten, das zu tun. Man konnte ja so schön über andere sprechen. Ich habe zum Beispiel beim Amt für Migration und Flüchtlinge einmal die Bezeichnung „weiße Deutsche“ benutzt, woraufhin sich der Leiter extrem echauffiert hat. Aber wieso eigentlich? Er hat die ganze Zeit versucht, eine Bezeichnung für mich zu finden. Wenn ich keine weiße Deutsche bin, sondern eine andere Deutsche, müssen wir das doch gleichberechtigt und auf demselben Niveau miteinander aushandeln können. Das sind Diskussionen, die es jahrzehntelang nicht gab. Es brauchte die zweite, dritte, vierte Generation, die vocal genug ist und sich ausdrücken kann. Die auch den Mut dazu hat! Wenn man etwa als einzige Nicht-Weiße in einem Saal voller Weißer sitzt und dann etwas sagen soll, braucht das Mut. Es wird immer gesagt, wir wären in den letzten 50 Jahren sehr weit gekommen. Aber wir sind gerade erst raus aus dem Tabu und dem Verdrängen ins Unbewusste. Jetzt erst sind wir in der Sphäre angekommen, wo wir es aussprechen dürfen, jetzt erst dürfen wir anfangen.

**Wie haben Sie den Umgang mit Rassismus selbst erlebt?**

**Efe:** Zu meiner Uni-Zeit haben wir Rassismus nur das R-Wort genannt, weil die Weißen dabei jedes Mal zusammengezuckt sind. Rassismus gab es offiziell nicht. Im Stiftungswesen wurde immer von „Fremdenfeindlichkeit“ gesprochen. Ich habe dann immer gesagt: Entschuldigung, wir haben einen wirklich wissenschaftlichen Terminus dafür, auch wenn sich nicht alle im Klaren darüber sind, was der bedeutet. Das Ding heißt Rassismus, nicht Fremdenfeindlichkeit! Wir reden hier über Kinder in Berlin-Neukölln in vierter Generation, sorry, aber das sind keine Fremden. Institutionen wie Stiftungen, Museen oder andere Bildungsträger sind nicht außerhalb der Gesellschaft. Sie alle sind Teil dieses öffentlichen Diskurses – und wir hatten einen ziemlich schlechten in den letzten 20 Jahren.

**Sie als Stadtmuseum beschäftigen sich selbst sehr stark mit der Diversität in Ihrem eigenen Haus. Vor allem die neu geschaffene Stelle von Ihnen, Frau Efe, als 360°-Agentin soll zu einer „diversitätsorientierten Öffnung“ beitragen. Wo haben Sie mit Ihrer Arbeit angesetzt?**

**Efe:** Erstens geht es darum, das Stadtmuseum und seine Mitarbeiter\*innen auf allen Ebenen zu sensibilisieren. Es ist wichtig, das Thema aus dem Tabu herauszuholen und Ängste und Widerstände abzubauen. Dazu biete ich beispielsweise Gespräche an. Ich muss aber auch ehrlich sagen, dass diese nicht immer angenommen werden, weil es noch immer Berührungängste gibt. In informelleren Situationen wird allerdings immer öfter darüber gesprochen. Das Wesentliche ist jedoch, strukturelle Veränderungen herbeizuführen. Das heißt, wir haben innerhalb der Organisation eine Organisation, die sich mit Diversität, Sensibilität und Orientierung beschäftigt. Da kommen Mitarbeiter\*innen aus allen Fachbereichen zusammen. Wir haben ein Selbstverständnis entwickelt und sind gerade dabei, einen „Code of Ethics“ vorzubereiten, den wir dann ins Haus tragen und weiter diskutieren werden. Ich bin außerdem in nahezu allen Gremien und arbeite an vielen Projekten mit. Im Personalbereich sind wir dabei, eine diversitätsorientierte Personalgewinnung strategisch zu implementieren. Das betrifft die Stellenausschreibung, die Personalgewinnung und auch die Auswahlgespräche. Und was völlig neu ist: Als 360°-Agentin habe ich ein Stimmrecht bei Bewerbungsverfahren. Das ist ein Riesenschritt und eine strukturelle Veränderung, die ich von anderen Organisationen so nicht kenne.

**Wie weit sind Sie bei diesem Wandel schon gekommen? Würden Sie sagen, dass Ihre Stiftung divers aufgestellt ist?**

**Spies:** Es geht schrittweise voran, aber wir sind noch immer eine weiße Organisation. Natürlich kommt es darauf an, wohin man schaut. Wir haben sehr viele diverse Menschen im Besucherservice, weil wir bei der Auswahl von Mitarbeitenden im Empfangsbereich darauf achten, die Vielfalt der Stadt zu zeigen. Wenn man das Museum betritt, soll man nicht nur ältere weiße Leute sehen. Das funktioniert immer besser, aber wir müssen bescheiden sein, was die bisher errungenen Resultate betrifft.

**Efe:** Das ist in Deutschland ja kein Ausnahmefall. Wir haben in den Institutionen einfach sehr, sehr wenig Diversitätskompetenz. Deshalb ist es ein großes Glück, dass wir



↑ Idil Efe und Paul Spies vor dem zum Zeitpunkt des Gesprächs geschlossenen Ephraim-Palais. Der Schriftzug über dem Eingang lautete „Kurz Schluss“.

mit dem 360°-Projekt nun finanziell gut ausgestattet sind und die Möglichkeit haben, daran etwas zu ändern.

**Was passiert mit den altgedienten Angestellten?**

**Spies:** Die werden wir natürlich nicht entlassen, wir werden Nachfolger finden, die divers sind. Das heißt, der Personalbestand ändert sich erst allmählich. Die älteren Leute, die bei uns arbeiten, sind wunderbar, da gibt es nichts Negatives zu sagen. Wir grenzen die Leute, die es gibt, nicht aus, wir möchten nur, wenn es geht, neu aufbauen. Und dann so divers wie möglich.

**Gerade für Museen besteht die große Herausforderung immer darin, diejenigen anzulocken, die normalerweise nicht den Weg in ein Museum finden. Wie erreichen Sie diese Menschen?**

**Spies:** Das Thema Publikum ist das allerschwierigste. Erst einmal müssen wir Programme entwickeln, die für diese Gruppen überhaupt von Interesse sind. Aber: Können wir das? Wissen wir das? Nein! Das müssen wir erst partizipa-

tiv entwickeln, also nicht sagen, sondern fragen. Wir müssen lernen, wie man sich denjenigen zuwendet, die nicht die klassischen Intellektuellen sind. Und dann liegt plötzlich eine Riesenaufgabe vor einem. Aber zumindest haben wir jetzt mal angefangen.

**Werden Sie die Erkenntnisse, die Sie im Laufe der Zeit gewinnen, weitergeben?**

**Efe:** Ja, natürlich. Das 360°-Projekt-Programm findet ja bundesweit an über 30 Institutionen statt. Dabei gibt es Evaluationen, programmübergreifende Broschüren und Wissenstransfer. Das Programm ist auf vier Jahre angelegt und ich habe gerade einmal das erste Jahr hinter mir. Wir brauchen noch etwas Zeit, um wirklich valide Aussagen treffen zu können.

**Haben Sie trotzdem einen Tipp, wie sich Organisationen diverser aufstellen können?**

**Efe:** Ich kann wirklich empfehlen, mit Diversitätsmanager\*innen durch die eigenen Strukturen zu gehen und sich zu fragen, wo sind eigentlich Schnittstellen, Scharniere, an denen man etwas bewegen kann. Wie lange ist wer in welcher Position? Wie werden unsere Stellen ausgeschrieben? Für welche Themen interessieren wir uns? Wie ist unsere Organisationskultur? Das war übrigens das Gute am Stadtmuseum: Hier wurde diese 360°-Stelle über zwei Jahre lang vorbereitet. Es gab das Programm Diversity Arts Culture, bei dem zwei Beraterinnen die ganze Institution intern angeschaut und einen Bericht geschrieben haben. Daraus wurde abgeleitet, was überhaupt getan werden muss. Solch eine Analyse würde ich jeder Organisation empfehlen.

**Inwiefern wird die Neuaufstellung Ihrer Stiftung von der Politik gefördert?**

**Spies:** Hier muss ich dem Land Berlin und der Bundesregierung ein Kompliment machen: Wir bekommen wirklich ausreichende Mittel für die 360°-Stelle und unsere Projekte zum Kolonialismus in der Stadt. Man kann vom Stadtmuseum nicht erwarten, für alle da zu sein, und dann nicht genügend Ressourcen zur Verfügung stellen. Dafür brauchen wir Leute und Mittel – und die bekommen wir. Insofern können wir uns dieser Rolle wirklich annehmen, und das finde ich ganz klasse von Berlin. Manchmal habe ich das Gefühl, dass wir noch beweisen müssen, dass wir das tatsächlich verdient haben. Ich hoffe, dass unsere Berlin-Ausstellung im Humboldt-Forum zu „Berlin und die Welt“ völlig klarmacht, dass wir auf diesem Feld einen Schritt gemacht haben.

**Als Stadtmuseum oder auch als Stadt Berlin?**

**Spies:** Gute Frage. Es wurde ja von der Stadt Berlin finanziert, wir sind eben diejenigen, die es machen dürfen. Und es war auch klar, dass ich Themen wie Diversität und Antirassismus auf die Agenda setzen würde. So verstehe ich jedenfalls meine Aufgabe. Wenn es nicht gut ist, was ich hier mache, gehe ich wieder zurück nach Holland, kein Problem. *(lacht)*

**Noch ein Abschlusswort zum Dauerbrenner Humboldt Forum?**

**Spies:** Also, man kann die Architektur des Humboldt Forums und auch die Kuppel und das Kreuz kritisieren. Da wurden Fehler gemacht, keine Frage. Aber wenn man den besten Ort der Stadt und 660 Millionen Euro nicht der deutschen oder der Berliner Geschichte widmet, sondern der Welt, dann sagt das etwas. In Holland ist man noch nicht so weit. Der Palast auf dem Dam gilt nicht der Welt, da geht es noch immer um das Königshaus, das Goldene Zeitalter und die wunderbaren Erfolge in der Geschichte der Niederlande. Das ist beim Humboldt Forum anders. Es gelingt nur noch nicht, das auch zu kommunizieren. Aber ich glaube, Hartmut Dorgerloh (Generalintendant des Humboldt Forums, Anm. d. Red.) wird demnächst ganz klar sagen: Das hier ist ein Institut, das genau diese Themen offen und kritisch betrachtet. Wir machen es mit unserer Ausstellung so. Und es wird eine tolle Ausstellung, bei der alle Leute denken werden, wow. Es wird wirklich spektakulär. ←

[Interview Theo Starck](#)



**Über die Gesprächspartner** Der gebürtige Niederländer **Paul Spies** ist Vorstand und Direktor des Stadtmuseums Berlin sowie Chef-Kurator des Landes Berlin im Humboldt Forum. **Idil Efe** ist Kuratorin der Berlin-Ausstellung im Humboldt Forum und 360°-Agentin der Stiftung. Zudem war sie viele Jahre in der Bürgerstiftung Neukölln aktiv.

# Gemeinsamer Sprung ins kalte Wasser

Das fünfte ThinkLab des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen suchte nach Strategien für eine neue Art der Zusammenarbeit. Dann kam Corona – und was vorher reines Gedankenspiel war, wurde plötzlich zur realen Bewährungsprobe für das Denklabor

Von **Carolin Kipper** und **Peter Laffin**

→ Die fünfte Auflage des ThinkLabs, das Denklabor des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, gestaltete sich ganz anders, als es sich Teilnehmende und Veranstalter vorgestellt hatten. Unter dem Titel ThinkLab 2.0 ging es in drei Workshops um die Frage, wie Stiftungen auf eine zunehmend komplexe Welt reagieren und gemeinsam Strategien entwickeln können, um die Herausforderungen eines sich fortwährend und rasant wandelnden Umfeldes zu meistern.

Das International Alumni Center (iac Berlin), das gemeinsam mit dem Bundesverband für das Programm verantwortlich zeichnete, plante dieses bewusst methodisch offen, als eine Art gemeinsame Reise der Gruppe. Dann kam Corona – und aus theoretischen Überlegungen wurde plötzlich alltägliches Handeln und Improvisieren.

## **Kennenlernen vor Ort und inspirierende Theorie**

Das ThinkLab startete im Februar 2020 in Berlin mit 14 Mitarbeitenden unterschiedlicher Stiftungen aus Deutschland und der Schweiz. Auf der Agenda standen zwei große Themen: Strategie und Zusammenarbeit. Drei Tage lang ging es darum, warum Stiftungen kooperieren (sollten) und wie das gelingen kann. In der VUCA-Welt – ein Kunstwort, das sich aus den Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Unklarheit) zusammensetzt –, also in einer zunehmend von Unberechenbarkeit geprägten Umgebung, greifen alte Formen der Strategiebildung oftmals nicht mehr. Daher rückt die Frage in den Vordergrund, welche Strategie für welches Problem eigentlich die richtige ist.

Die Strategie braucht eine Strategie, so fasste es ein Buch zum Thema vor einigen Jahren treffend zusammen. Für jedes Umfeld führt ein anderer Weg zur Lösung. Wenn sich eine Umgebung in unvorhersehbarer Weise wandelt und es wenige Gestaltungsmöglichkeiten gibt, dann gilt es schnell und wendig wie ein Orca zu sein und sich flexibel an die neue Situation anzupassen. Das gelingt am besten allein.

Sind die Gestaltungsmöglichkeiten jedoch groß und gilt es komplexe Herausforderungen zu meistern, die nicht planbar, sehr wohl aber gestaltbar sind, dann findet ein Team die beste Lösung. Wenn Stiftungen in dieser Situation miteinander kooperieren, können echte Win-win-Situationen bei der Suche nach Antworten auf drängende Fragen der VUCA-Welt entstehen.

Welche besonderen Potenziale für Stiftungen im strategischen Ansatz der Kooperation liegen, zeigte Felix Oldenburg, damals Generalsekretär des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, mit Blick auf die SDGs (Sustainable Development Goals – Nachhaltige Entwicklungsziele) in seinem Impulsvortrag zum Auftakt des ThinkLabs. Während der anschließenden lebhaften Diskussion schärfte er den Blick der Teilnehmenden auf Hemmnisse und Chancen von mehr strategischer und ernst gemeinter Zusammenarbeit.

Das Thema blieb in den Köpfen, als in den folgenden Tagen verschiedene Methoden ausprobiert und entdeckt wurden: Strategy Canvas, Design Thinking und Barcamps waren nur einige davon. Eine Arbeitsgruppe stellte sich die grundsätzliche Frage, welchen Beitrag Stiftungen zu den SDGs leisten können. Die zweite Werkstatt war für Mitte März geplant – doch dann kam Corona.



” Für mich war vor allem wichtig, mit anderen Stiftungsmitarbeitenden moderne Formen der Zusammenarbeit zu diskutieren und einen Einblick in moderne Strategieentwicklung zu bekommen. Aus einer MINT-Bildungsstiftung kommend, traf ich unter den Teilnehmenden auch Personen, die in ähnlichen Bereichen aktiv sind. Der Improtheater-Workshop im Rahmen des ThinkLabs war eine unerwartete Auffrischung spontaner Kreativitätstechniken. Die Stiftung, für die ich im Bildungsbereich Projekte koordiniere und leite, kooperiert bereits seit Jahren mit diversen Institutionen. Die drei Tage in Berlin und die folgenden Impulse brachten mir eine Vielzahl neuer Ideen und Methoden, die direkt in meine Arbeit einfließen.

*Peter Laffin, Dr. Hans Riegel-Stiftung*

” Das ThinkLab hat meinen Blick geweitet und gezeigt, wie unterschiedlich man an das Thema Strategie herangehen kann. Zudem habe ich methodische Anregungen für die Kooperationen bekommen, in denen die Karg-Stiftung aktiv ist. Im Austausch mit Menschen aus anderen Stiftungen sind Inspirationen für die eigene Arbeit und neue Projektideen entstanden. Für unser Thema, die Begabtenförderung, haben systemische und interdisziplinäre Herangehensweisen große Bedeutung, daher konnte ich viele Inputs aus dem ThinkLab gut für mich verwenden.

*Carolin Kipper, Karg-Stiftung*

### Auf neuen Pfaden und offen für Experimente

Als der Lockdown begann, verlagerte sich das ThinkLab in den digitalen Raum. Jetzt mussten die Teilnehmenden und Veranstalter ins kalte Wasser springen und die Ideen aus der ersten Werkstatt mit Leben füllen: Wurde kollaboratives Arbeiten in einer sich schnell verändernden Welt im ersten Workshop noch theoretisch betrachtet, bekam es plötzlich eine sehr lebendige Dimension. Mehrere Videokonferenzen ersetzten die Präsenzworkshops, und diverse Tools halfen der Gruppe, online weiterzuarbeiten.

Immer wieder fragten sich die Teilnehmenden: Sind wir noch auf Kurs? Wo verändert sich die Arbeit in unseren Stiftungen gerade? Welche weiteren Inputs helfen uns? So ergab sich Schritt für Schritt ein neuer Weg. Die Vorträge und Diskussionen, die alle zwei Wochen per Zoom stattfanden, wurden schnell zur neuen Routine und unter der ebenso kreativen wie motivierenden Workshop-Leitung von Armin Pialek (iac Berlin) und Christine Hoenig-Ohnsorg (Zukunftswerft) mit Themen wie agiles Arbeiten, Strategieentwicklungstechniken und Einblicken in spannende Praxisbeispiele kombiniert.

Mit der Veröffentlichung des Reports „Gemeinsam zu mehr Nachhaltigkeit – Das Potential des Stiftens für die SDGs“, der vom Bundesverband Deutscher Stiftungen gemeinsam mit einer Vielzahl von Stiftungen erarbeitet und im Mai 2020 online gestellt wurde ([www.stiftungen.org/sdg-report](http://www.stiftungen.org/sdg-report)) trat eine Idee in den Vordergrund, die beim Design-Thinking-Prozess während des ersten Treffens entwickelt wurde: Wie können die 17 Ziele eine Verbindung für gemeinnützige Stiftungsaktivitäten und somit eine Chance für mehr Transparenz und Kooperation sein?



← Heute fast unvorstellbar: Zu Beginn des ThinkLab saßen sich die Teilnehmenden noch ohne Maske und Mindestabstand gegenüber.

Vielfältige konkrete Ansätze entstanden; es gab Online-Brainstorming, Kleingruppen-Workshops und sogar Rechercheaufgaben außerhalb der Werkstatttreffen. Wenn Stiftungsverantwortliche leichter erkennen würden, dass sie die gleichen Nachhaltigkeitsziele wie andere Stiftungen verfolgen, wird Zusammenarbeit wahrscheinlicher – so unsere zugrundeliegende Annahme.

” Das ThinkLab 2.0 war ein komprimiertes und hochgradig effektives Austauschformat zu Kooperationen im Stiftungssektor. Die Diversität des Teilnehmerfeldes öffnet Horizonte und verspricht inspirierenden Perspektivwechsel. Und durch das schnelle Umschalten auf digitale Tools und hybride Veranstaltungen im Zuge der Corona-Pandemie konnten wir wertvolles Know-how für das Arbeiten im virtuellen Raum aufbauen.

*Jakob Kunzmann, Bertelsmann Stiftung*

nen halben Jahres sind noch nicht absehbar. Zwei mögliche Konsequenzen der Corona-Zeit sind aber verstärkte Zusammenarbeit online und mehr echte Kooperationen in der Zivilgesellschaft. Sollten sie eintreten, dann hat das Think Lab jedenfalls alle Teilnehmenden sehr gut darauf vorbereitet.

” Stiftungen und gemeinnützige Organisationen tragen mit vielen ihrer Aktivitäten zur Agenda 2030 und den Nachhaltigen Entwicklungszielen der Vereinten Nationen bei. Die SDGs könnten jedoch noch besser genutzt werden, um im Sektor gemeinsame Ziele zu entwickeln, neue Partner zu finden und sichtbarer zu werden – auch in der breiten Öffentlichkeit. Die Diskussion darüber, wie wir hier besser zusammenarbeiten können, hat mich sehr bereichert. Vieles davon kann ich auch ganz konkret in meiner Arbeit umsetzen.

*Marionka Pobl, Stiftung Save the Children*

### Arbeit am SDG-Case und Abschluss

Der Abschluss des ThinkLabs brachte eine weitere neue Form der Zusammenarbeit mit sich: hybride Workshops, bei denen einige Teilnehmende nur online dabei waren. Programm und Methodik wurden mehrmals an die frischen Erfahrungen und aktuellen Bedürfnisse der Teilnehmenden angepasst. In unterschiedlichen Formaten und Zusammensetzungen konzentrierten sich alle darauf, die SDGs auszugestalten. Einmal mehr wurde klar, dass wir gerade erst am Anfang einer Entwicklung stehen: sowohl in Hinblick auf die Zusammenarbeit auf institutioneller Ebene und auf das kollaborative Arbeiten zwischen Individuen (offline wie online) als auch in Hinblick auf die strategische Stiftungsentwicklung. In der abschließenden Runde wurde den Teilnehmenden bewusst, dass diese gemeinsame Reise an ihr vorläufiges Ende gekommen war. Die Ereignisse des vergange-

### Kurz und knapp

Das ThinkLab hat seinen Zusatz „2.0“ verdient, nicht nur, weil es methodisch von Anfang an partizipativ aufgesetzt war. Es hat sich in Zeiten von Corona bewährt als ein Ort des Voneinander- und Miteinanderlernens, des Experimentierens und der Offenheit für Veränderung. Der gemeinsame Blick auf verschiedene strategische Modelle zur Zusammenarbeit und die Diskussionen darüber, was die Stiftungswelt voranbringt, waren für alle Teilnehmenden ein Gewinn. Dabei war das Spannungsfeld – die Aktivitäten der eigenen Stiftung, die strategische Kooperation mit anderen und die Impulse ins Feld – stets präsent. Mit der Arbeit an einer Projektidee, die den Beitrag deutscher Stiftungen zu den SDGs thematisiert, greifen die Teilnehmenden genau dieses Spannungsfeld auf höchst aktuelle Weise auf. Vielleicht gründet der Erfolg des ThinkLabs aber eigentlich hierin: Der Humor, der Spaß, die Offenheit und das Vertrauen, mit denen alle produktiv zusammenarbeiteten, haben die Vorteile von kollaborativem Arbeiten im Stiftungssektor erlebbar gemacht. ←



Über die Autorin und den Autor Carolin Kipper ist Referentin des Vorstandes der Karg Stiftung in Frankfurt am Main. Peter Laffin ist Projektleiter der Dr. Hans Riegel Stiftung in Bonn.

### International Alumni Center – iac Berlin

Das iac Berlin ist ein von der Robert Bosch Stiftung gegründetes Kompetenzzentrum für wirkungsorientierte Netzwerkarbeit. Es berät Stiftungen und andere gemeinnützige Organisationen beim Netzwerkaufbau, vermittelt Wissen und initiiert neue Formen der Zusammenarbeit. [www.iac-berlin.org](http://www.iac-berlin.org)



## In diesem Jahr feiert die Israel Bonds Organisation ihr 70. Gründungsjubiläum.

Israelische Staatsanleihen finden sich in den Portfolios einer Vielzahl verschiedener Investoren. Zu den Stakeholdern der israelischen Wirtschaft gehören Privatpersonen, Stiftungen, Unternehmen und Finanzinstitutionen.

Die verfügbaren Anlagemöglichkeiten mit unterschiedlichen Laufzeiten für fest verzinsliche Anleihen bieten vielfältige Möglichkeiten bei der Planung finanzieller Ziele, wie etwa

- Portfoliodiversifikation
- Schutz vor Marktschwankungen
- Aufnahme in Stiftungsfonds

Unser Angebot:

- Positive Zinserträge in € bei kurzen Laufzeiten.
- Israel Bonds erhebt selbst keine Gebühren.
- Israel hat immer seine Kapital- und Zinszahlungen bedient.\*

\*Die bisherige Performance ist kein Indikator für zukünftige Entwicklung.

Für mehr Informationen kontaktieren Sie uns unter:

[infoDE@israelbondsintl.com](mailto:infoDE@israelbondsintl.com) | 069/490 470

**[israelbondsintl.com](https://israelbondsintl.com)**



# Kunst ist für alle da

Allzu oft verschwinden herausragende Kunstwerke in privaten Sammlungen – für die Öffentlichkeit sind sie damit verloren. Dem stellt sich seit über 30 Jahren die Ernst von Siemens Kunststiftung entgegen – nicht nur mit Geld, sondern auch mit überaus raschem Stiftungshandeln

→ Der Schock sitzt noch immer tief: Insgesamt 63 Kunstwerke wurden am 3. Oktober 2020 in vier Häusern der Berliner Museumsinsel mit einer öligen Flüssigkeit verunstaltet. Ein seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges in Deutschland unbekanntes Ausmaß an Kunstvandalismus, von dem die Öffentlichkeit erst rund zwei Wochen später erfuhr.

Wie tief sie dieser Angriff auf die Kunst getroffen hat, ist Christina Haak, stellvertretende Generaldirektorin der Staatlichen Museen zu Berlin, deutlich anzusehen, als sie am 21. Oktober auf einer Ad-hoc-Pressekonferenz auf dem berühmten Kolonnadenhof vor der Alten Nationalgalerie über das Ausmaß der Schäden und den Stand der Ermittlungen informiert. Doch zumindest eine positive Nachricht kann sie den anwesenden Journalisten überbringen: Die Ernst von Siemens Kunststiftung habe sich kurzfristig bereit erklärt, bei Bedarf 100.000 Euro Soforthilfe für die notwendigen Restaurierungs- und Reinigungsarbeiten an den beschädigten Objekten zur Verfügung zu stellen.

Von diesem Hilfsangebot hatte Haak selbst erst am Rande der Pressekonferenz erfahren: Der Generalsekretär der Stiftung Dr. Martin Hoer-

nes war auf dem Weg zu seinem Büro im Magnus-Haus am Kupfergraben nahe der Museumsinsel zufällig am Kolonnadenhof vorbeigekommen und hatte sogleich die Gelegenheit genutzt, der Museumschefin die erfreuliche Neuigkeit mitzuteilen.

## **Rasche und unbürokratische Hilfe**

Es ist eine Szene, die typisch ist für die Ernst von Siemens Kunststiftung und ihr Selbstverständnis, Museen in Deutschland „großzügig, rasch und unbürokratisch zu helfen“. Dass das mehr ist als ein Lippenbekenntnis, hat die 1983 gegründete Stiftung in den vergangenen Jahrzehnten immer wieder unter Beweis gestellt.

Jüngst etwa beim Ankauf eines berühmten Selbstporträts der lange zu Unrecht vergessenen und in den vergangenen Jahren glücklicherweise wiederentdeckten Malerin Lotte Laserstein für das Potsdam Museum. Seine Erwerbungs-geschichte steht an Spannung und Tempo keinem Kriminach – Gott sei Dank einem mit glücklichem Ende.

Der englische Sammler, in dessen Besitz sich das Selbstporträt befand, bot es der Neuen Nationalgalerie in Berlin zum Kauf an – gleichzeitig aber auch einem Auktionshaus. Bereits zehn Jahre zuvor war aus seinem Privatbesitz Lasersteins Hauptwerk „Abend über Potsdam“ aus dem Jahr 1930 an die Neue Nationalgalerie gegangen – mit finanzieller Unterstützung der Ernst von Siemens

Kunststiftung. Das großformatige Gemälde zeigt Freunde Lasersteins aus ihrer Berliner und Potsdamer Zeit, die sich auf der Dachterrasse eines Hauses in Potsdam zum gemeinsamen Essen versammelt haben. Dabei scheint jeder für sich seinen Gedanken nachzuhängen. Im Hintergrund ist die Silhouette der Stadt mit dem Turm der Garnisonskirche zu sehen. Die düster-unheilvolle Atmosphäre des Bildes, das drei Jahre vor der Machtübernahme der Nationalsozialisten entstand, gibt ihm etwas Irritierendes und zugleich Prophetisches.

Eben dieses Bild ist auch im Hintergrund des zwanzig Jahre später im schwedischen Exil Lasersteins entstandenen Selbstporträts zu sehen, das der Sammler der Neuen Nationalgalerie im Herbst dieses Jahres zum Kauf anbot. Es ist eine Reminiszenz der Künstlerin an ihre Jugend in der Weimarer Republik, in der ihr eine glänzende Karriere als Malerin bevorzustehen schien – eine Karriere, die durch die Machtergreifung der Nazis und der darauf folgenden Flucht nach Schweden abrupt beendet wurde.

Der Erwerb des Selbstbildnisses kam für die Neue Nationalgalerie allerdings nicht infrage. Doch ihr

Kurator Dr. Dieter Scholz schaltete schnell und informierte Jutta Götzmann, die Leiterin des Potsdam Museums, das sich in seiner Ständigen Ausstellung der Geschichte der Stadt widmet. Und der war sofort klar: Dieses Bild gehört in ihr Museum! Flugs bat sie den Sammler, mit dem Verkauf noch etwas zu warten, und wandte sich an Martin Hoernes mit der Bitte, das Potsdam Museum beim Erwerb des Bildes zu unterstützen. Gefragt, getan: Innerhalb von Tagen stellte die Ernst von Siemens Kunststiftung einen fünfstelligen Betrag bereit. Ab 2023 wird das Selbstporträt Lasersteins in der neuen Dauerausstellung des Potsdam Museums zu sehen sein.

### Coup in der Villa Grisebach

Wer also geglaubt hat, Kunstförderung sei ein geruhames und bedächtiges Geschäft, der sieht sich eines Besseren belehrt. Gerade bei Auktionen kommt es auf Schnelligkeit, Insiderwissen und gute Kontakte an – und natürlich auf die Möglichkeit, binnen kurzer Zeit große Geldsummen zur Verfügung stellen zu können. Wie etwa beim Erwerb des berühmten Helene-Weigel-Porträts, das der Maler Rudolf Schlichter 1928 von der Schauspielerin und Brecht-Geliebten angefertigt hatte. Ziemlich genau drei Jahre ist das her, und wenn Hoernes von diesem Coup erzählt, blitzt ihm die Freude darüber immer noch aus den Augen.

Damals stand das Meisterwerk der Neuen Sachlichkeit, „eine exemplarische Ikone des 20. Jahrhunderts“, wie es im Katalog hieß, auf der Herbstauktion der in Berlin-Charlottenburg ansässigen Villa Grisebach zur Versteigerung. Schätzwert: 200.000 bis 300.000 Euro. Eine einmalige Chance für das Lenbachhaus in München. Denn dort hing bereits das Pendant des Weigel-Porträts – ein ausdrucksvolles Porträt von Bert Brecht, das Rudolf Schlichter zwei Jahre zuvor ge-



↑ Rudolf Schlichter, Bertold Brecht, 1926, Öl auf Leinwand, 75,5 cm x 46 cm, Lenbachhaus München



↑ Rudolf Schlichter, Helene Weigel, 1928, Öl auf Leinwand, 83,5 cm x 60 cm, Lenbachhaus München, Eigentum der Ernst von Siemens Kunststiftung

malt hatte und dessen stilistische Ähnlichkeit mit dem Weigel-Bildnis unverkennbar ist. „Zwei, die zueinander gehören“, brachte die „Augsburger Allgemeine“ die Sache kurz vor der Auktion auf den Punkt. Und weiter: „Man sollte beide Bilder künftig nebeneinander betrachten können“, um schließlich die alles entscheidende Frage zu stellen: „Ob sich jemand für das Lenbachhaus engagieren wird?“

Martin Hoernes erinnert sich: „Wir hatten erst kurz zuvor von der geplanten Versteigerung des Gemäldes erfahren – zu kurz, um noch eine Finanzierungscoalition mit anderen Geldgebern zu schmieden, wie wir es etwa bei ‚Abend über Potsdam‘ gemacht haben. Und dann sind wir voll reingegangen – inkognito natürlich. Wir hatten einen Kollegen, der für uns geboten hat. Bei Auktionen treten wir nie selbst auf.“ Bei 480.000 Euro fiel der Hammer – und natürlich gab die Ernst von Siemens Kunststiftung ihren gerade erworbenen Schatz als Dauerleihgabe nach München ins Lenbachhaus, wo das einstige Liebespaar seitdem einträchtig nebeneinander hängt.

Ein wenig möchte man Hoernes um seinen Job beneiden: Was kann es Schöneres geben, als im Einvernehmen mit den Stiftungsgremien so viel Geld für den Erwerb großer Kunstwerke ausgeben und sie damit vor dem Verschwinden in Privatsammlungen bewahren zu dürfen?

Zu verdanken ist der Ansatz, bedeutende Kunstwerke der Öffentlichkeit zu erhalten, dem Stifter Ernst von Siemens. Der Industrielle und jüngste Enkel von Werner von Siemens, dem Erfinder und Gründer der heutigen Siemens AG, war ein Liebhaber der schönen Künste. Vor allem der Musik galt seine Leidenschaft, aber auch der

bildenden Kunst war der 1990 verstorbene Unternehmer, der unverheiratet und kinderlos blieb, sehr zugetan.

Drei große Stiftungen hat der Mann, der von 1949 bis 1971 Vorsitzender des Aufsichtsrats von Siemens war, ins Leben gerufen und mit einem beträchtlichen Stiftungskapital aus seinem Privatvermögen ausgestattet: Neben der Ernst von Siemens Kunststiftung auch die Ernst von Siemens Musikstiftung und die nach seinem Vater benannte Carl-Friedrich-von-Siemens-Stiftung zur Förderung der Wissenschaften. Auch die Siemens AG beteiligte sich an der Errichtung der Ernst von Siemens Kunststiftung und unterstützt sie bis heute mit regelmäßigen Zuwendungen.

Damit verfügt die Stiftung über beträchtliche Mittel, die sie neben dem Erwerb von Meisterwerken der bildenden Kunst in die Finanzierung von Ausstellungen – und vor allem deren Kataloge – steckt. Dabei fördert sie nicht nur publikumswirksame Blockbuster, sondern auch Ausstellungsprojekte, die es schwer haben, die Massen zu erreichen, wie etwa im vergangenen Jahr eine Ausstellung des Diözesan-Museums in Frankfurt, in der Ausgrabungsfunde aus einer Frankfurter Kirche gezeigt wurden.

### Kunst auf Lager

Weniger spektakulär, aber nicht weniger wichtig als der Erwerb von Meisterwerken der bildenden Kunst oder die Förderung großer Ausstellungen ist ein weiteres Wirkungsfeld der Stiftung: die Unterstützung von Museen bei der Erschließung, Erforschung und beim Erhalt ihrer Sammlungen. Denn die Sammlung ist das Herzstück eines jeden Museums, ohne das die glanzvollen Schauen in seinen re-

präsentativen Ausstellungsräumen gar nicht denkbar wären. Leider aber kommt ihre Pflege aus Zeit- oder Kostengründen oft zu kurz.

Ziel der Initiative „Kunst auf Lager“, in der sich auch die Ernst von Siemens Kunststiftung engagierte, war es, dies zu ändern. In dem Bündnis zur Erschließung und Sicherung von Museumsdepots hatten sich im Jahr 2014 16 Kulturstiftungen zusammengefunden. Gemeinsam und überraschend öffentlichkeitswirksam machten sie darauf aufmerksam, wie wichtig der Erhalt der den Museen anvertrauten Schätze ist, die unbeachtet von der Öffentlichkeit in Depots schlummern. 2018 ging die Initiative zu Ende – ihr Anliegen aber bleibt allen Museen als Kernaufgabe erhalten. Und auch wenn es schwer ist, die Wirkung eines solchen Bündnisses jenseits der reinen Anzahl von Pressemeldungen oder bewilligten Förderprojekten zu messen: Das Thema Sammlung scheint in den vergangenen Jahren in ganz neuer Weise in den Fokus der wissenschaftlichen Auseinandersetzung gerückt zu sein und von dort seinen Weg in die Medien und damit in die Öffentlichkeit zu finden.

Stolz ist Hoernes auch auf die jüngste Initiative der Stiftung: die sogenannte Corona-Förderlinie. Sie unterstützt freiberufliche Wissenschaftler und Restauratoren, die durch die Corona-Pandemie in ihrer beruflichen Existenz bedroht sind, indem sie die für die Restaurierung der Kunstwerke nötigen Geldmittel zur Verfügung stellt. So hilft die Stiftung nicht nur der Kunst, sondern auch den Menschen, denen die Kunst Arbeit und damit ihr Auskommen gibt. ←

Nicole Alexander



Mit besten Empfehlungen

# Wir verbinden Engagement

**Sie wollen sich entwicklungspolitisch engagieren?  
Sie möchten dabei mit erfahrenen Partnern aus  
Deutschland zusammenarbeiten?**

Wir unterstützen Sie dabei, finanzielle Förderungen zielgenau zu platzieren. Wir verbinden Sie mit gemeinnützigen Organisationen aus unseren Netzwerken, mit denen wir gute Erfahrungen machen. Als staatliche Einrichtung arbeiten wir neutral und kostenfrei. Unser Interesse ist die gute Wirkung Ihres Engagements.

**Andrea Spennes-Kleutges,**  
Vorstandsreferentin Finanzen & Fundraising,  
Kreuzberger Kinderstiftung gAG:



*Für uns ist der Austausch mit der  
Stiftungsstelle bei Engagement  
Global wichtig, denn sie unter-  
stützt uns erfolgreich dabei, Mittel  
für unsere Auslandsstipendien  
für benachteiligte Jugendliche zu  
akquirieren.*



**ENGAGEMENT  
GLOBAL**

Service für Entwicklungsinitiativen



Engagement Global informiert, berät und vernetzt. Wir begleiten und fördern auch die Entwicklungszusammenarbeit deutscher Stiftungen. Kommen Sie mit uns ins Gespräch:

**Telefon: 0228 20717-573**  
**[stiftungen@engagement-global.de](mailto:stiftungen@engagement-global.de)**  
**[www.engagement-global.de/stiftungen](http://www.engagement-global.de/stiftungen)**





# Die Alle-an-einen-Tisch-Bringer

ProjectTogether zählt zu den innovativsten Initiativen der Zivilgesellschaft.

Auch Stiftungen können beitragen – und mit jungen Ideen die eigene Wirkung potenzieren

→ „Auch wir kennen die Lösungen zu den großen Herausforderungen unserer Zeit nicht. Wir wissen aber, dass die Probleme von morgen nicht mit den Mitteln von gestern zu lösen sind.“ Diese Überzeugung ist es, aus der Philipp von der Wipfel eine ganze Maschinerie für Problemlösungen gemacht hat. Er ist Gründer und Co-Geschäftsführer von ProjectTogether, das seit seiner Gründung bereits für einigen Wirbel im gemeinnützigen Sektor gesorgt hat. Erst kürzlich etwa durch eine erneute Wachstumsfinanzierung von drei Millionen Euro, die unter anderem von der Schöpflin Stiftung kommt. Das junge Unternehmen hat Erfolg – und es wächst: Während es Anfang des Jahres acht Mitarbeitende beschäftigte, sind es mittlerweile 20.

Und das soll noch lange nicht das Ende sein – zumindest wenn es nach von der Wipfel geht: „Meine Vision für ProjectTogether ist, dass wir unseren Problemlösungsprozess auf unterschiedlichste Herausforderungen anwenden, sodass Hunderte, vielleicht sogar Tausende Lösungen zeitgleich entwickelt und getestet werden. Wenn wir erfolgreich sind, dann kann unsere Methodik ein wichtiger Baustein für modernes Regieren werden.“

## Ein Start-up-Mindset für die Zivilgesellschaft

Doch was genau ist eigentlich so innovativ an dem Ansatz? Jedes Jahr widmet sich ProjectTogether mehreren sogenannten Challenges, in denen nach Lösungen für je ein konkretes Problem gesucht wird. Aktuell läuft die sogenannte Farm-Food-Climate Challenge, bei der Ideen für nachhaltige Ernährungsweisen gesucht werden. In vergangenen Challenges wurden bereits Großthemen wie Plastikvermeidung, die Europawahl oder der Klimawandel angegangen. Der letzte große Coup: Zusammen mit sechs weiteren Initiativen und der Bundesregierung als Schirmherrin

startete das junge Unternehmen den Hackathon #WirVs-Virus: Ein Wochenende lang trafen sich über 23.000 Menschen virtuell, um in 1.500 Projekten gleichzeitig daran mitzuwirken, die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen der Corona-Krise abzumildern. Das sind beeindruckende Zahlen – doch wie wird man einer solchen Menge an potenziellen Lösungen gerecht?

Das Herausragende an der Arbeit von ProjectTogether ist der Ansatz, mit dem gesellschaftliche Probleme angegangen werden: Dabei wird ein Start-up-Mindset auf die Zivilgesellschaft übertragen. Zwei Punkte sind dabei besonders wichtig: Zum einen ist es die schiere Menge der Lösungsansätze, die innerhalb einer Challenge getestet werden. Seit seinem Bestehen hat ProjectTogether über 1.000 Lösungsansätze für gesellschaftliche Probleme begleitet.

Der zweite Punkt betrifft den Prozess selbst: Ihr Ansatz stammt aus der agilen Projektentwicklung und folgt dem Motto: Früh testen, schnell scheitern und Fehler beseitigen. Entwurfsphasen sollen dabei möglichst verkürzt werden. Ziel ist es, so früh wie möglich einen funktionierenden Ansatz vorzulegen, der dann in ganz unterschiedlichen Praxistests erprobt wird. Der Fokus liegt dabei explizit auf der Frühphase von Projekten. Das ist wichtig, damit sie noch offen für neuen Input und möglicherweise sogar für einen Richtungswechsel sind. Denn darum geht es ja: Die Lösungen sollen schnell getestet und der realen Welt ausgesetzt werden. Dafür werden regelmäßig sogenannte Stakeholder-Calls organisiert, bei denen die Initiativen mit Akteuren aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft oder dem öffentlichen Sektor an einem Tisch sitzen. Solche Innenperspektiven sind für die Weiterentwicklung einer Idee unschätzbar wertvoll, und es kristallisiert sich schon früh heraus, was funktioniert und was nicht. „Die Zeit eindeutiger Kausalitäten und linearer Ursache-Wirkungs-Verhältnisse ist vorbei, zeitgemäße gemeinnützige Arbeit muss die Komplexität unserer Lebenswelt und ihre Wechselwirkungen berücksichtigen“, sagt von der Wipfel.

Diejenigen Projekte, welche die ersten Belastungstests bestehen, erhalten Gründerstipendien, sodass sich die Teams voll auf ihre Arbeit konzentrieren können. Um alle Partner untereinander zu vernetzen, stellt ProjectTogether zudem eine Online-Plattform zur Verfügung – den „digitalen Backbone“, wie sie es selbst nennen. Im letzten Schritt werden die vorher getesteten Lösungsansätze zusammen mit den Partnern aus der Praxis umgesetzt und skaliert.

### **Die Rollen für Stiftungen sind vielfältig**

Skalierung, Wachstum, Proof of Concept – solche Begriffe zirkulieren eher in Wirtschaftskreisen. In der Zivilgesellschaft hingegen gibt es ihnen gegenüber noch immer Berührungängste. Dabei sind die Vorzeichen in der Welt der Gemeinnützigkeit völlig andere als in der Wirtschaft: Nicht Profit, sondern Wirkung ist hier das Maß der Dinge: „Für Stiftungen ist diese Systematik teils gewöhnungsbedürftig, denn sie erfordert einen anderen Blick auf die soziale Wertschöpfung und die Wirkungsbeobachtung. Aber nur so entsteht Neues“, meint auch Uwe Amrhein, Stiftungsmanager bei der Röchling Stiftung. „Wer solche ungewöhnlichen Kooperationen eingehen möchte, dem kann ich nur raten: absolute Offenheit und Transparenz bezüglich der eigenen Positionen und Motive.“

Mit 110.000 Euro hat die Röchling Stiftung die Act On Plastic Challenge initial gefördert. „Es war von vornherein klar, dass unser finanzieller Beitrag nicht ausreicht, um das Programm vollständig zu finanzieren. Unsere Zuwendung sollte eine Initialzündung darstellen, die andere Akteure dazu motiviert, einzusteigen und weitere Ressourcen beizusteuern“, erinnert sich Amrhein. Der Plan ging auf: Inzwischen sind weitere Stiftungen und Unternehmen aus der Branche beteiligt, welche die Projekte mit viel Know-how und ihren eigenen Netzwerken unterstützen.

Das Beispiel der Röchling Stiftung zeigt, dass es zwischen dem ProjectTogether und Stiftungen allerlei Schnittmengen gibt und sich eine Kooperation gerade auch für Stiftungen lohnen kann. Bei der Act On Plastic Challenge soll ein nachhaltiger Umgang mit Kunststoffen erreicht werden – ein Ziel, das sich weitestgehend mit dem der Röchling Stiftung deckt. Die Stiftung der Unternehmerfamilie Röchling konnte dabei nicht nur die eigene jahrzehntelange Expertise einbringen, sondern profitierte auch selbst: „Die Zusammenarbeit hat uns mit einer Art von Akteuren zusammengebracht, die wir davor nicht hinreichend kannten: zumeist junge Engagierte, die ohne große organisatorische Anbindung einfach loslegen wollen“, sagt Amrhein. Mit einigen Projekten aus dieser Challenge arbeitet die Röchling Stiftung noch heute zusammen, etwa in Form von Publikationen oder durch regelmäßigen Austausch.

Mit einem ähnlich hohen Förderbetrag beteiligte sich auch die elobau Stiftung. Sie ist Mitinitiatorin der

aktuell laufenden Farm-Food-Climate Challenge, bei der Probleme im Agrar- und Ernährungssektor angegangen werden sollen. Über 170 Ideen wurden eingereicht. Mittlerweile hat die Projektphase begonnen, in der intensiv an der Weiterentwicklung der Ansätze gearbeitet wird. Über die Motivation der elobau Stiftung, mit ProjectTogether zusammenzuarbeiten, sagt ihr Vorsitzender Peter Aulmann: „Unser erklärtes Ziel ist es, Projekte zu realisieren, die es ohne die Stiftung nicht gegeben hätte. Dahinter steckt ein sehr operativer Ansatz, den wir mit der Farm-Food-Climate Challenge gut umsetzen können. Sie schafft einen Handlungsrahmen, in dem eine Art ‚Betriebssystem‘ für kreatives Arbeiten an Lösungen geschaffen wird.“

### **Nicht jede Idee wird zur großen Erfolgsgeschichte**

Sowohl die elobau Stiftung als auch die Röchling Stiftung sind mit hoher Finanzkraft und viel fachlicher Eigeninitiative in die Förderung gegangen. Doch es gibt, etwa für mittlere und kleine Stiftungen, auch andere Möglichkeiten einen Beitrag zu leisten. Unterstützen kann das junge Sozialunternehmen im Grunde jeder – egal ob finanziell, fachlich oder mit den eigenen Netzwerken.

Dass Stiftungen bei der Förderung sozialer Innovationen gegenüber anderen Partnern eine Sonderrolle spielen, findet auch Philipp von der Wipfel: „In meinen Augen ist es die zentrale Aufgabe von Stiftungen, gesellschaftliches Risikokapital zur Verfügung zu stellen. Nur Stiftungen haben die Möglichkeit, die frühzeitige Erprobung mutiger Ansätze zu finanzieren – bis zu dem Risikolevel, an dem der Staat diese aufgreifen und verstetigen kann. Während der Staat öffentliche Güter bereitstellt, können Stiftungen zum ‚De-Risking‘ gesellschaftlicher Innovationen beitragen.“ Die nächste Challenge wird zusammen mit dem Stifterverband durchgeführt und sich des Riesenthemas Bildung annehmen. Und auch das Thema Plastik wird in einer zukünftigen Runde noch einmal aufgegriffen werden.

Natürlich wird nicht aus jedem Ansatz eine Erfolgsgeschichte. Aber vielleicht muss das auch gar nicht sein. Manche Teams haben in der #WirVsVirus-Challenge 50.000 Atemmasken produziert und verteilt – danach war Schluss. Und selbst wenn sich eine Idee verläuft: Im schlimmsten Fall haben sich einige junge Leute gemeinsam für den guten Zweck engagiert – auch das ist Wirkung. ←

Von Theo Starck



# „Es geht um die Zukunftsfähigkeit der menschlichen Zivilisation“

Der Greifswalder Stifter, Wissenschaftler und Naturfreund **Michael Succow** über Naturschutz in den 30 Jahren seit der deutschen Wiedervereinigung

**Stiftungswelt: Herr Professor Succow, wir haben vor elf Jahren schon einmal ein Interview geführt, damals anlässlich des 20-jährigen Jubiläums des Mauerfalls. Blicken Sie heute optimistischer in die Zukunft als damals?**

**Michael Succow:** Ich war und bin über die menschlich bedingte Vernutzung der uns tragenden Ökosysteme dieser Erde tief beunruhigt. Ich durfte in vielen Teilen der Welt forschen und in Naturschutzprojekten wirken. Die unerwartete und kraftvolle Fridays-for-Future-Bewegung gibt mir wieder eine gewisse Zuversicht. Auch die unsere Zivilisation erschütternde Corona-Pandemie bringt zunehmend Menschen zum Nachdenken. Uns wird bewusst, dass wir ein Teil der Natur sind und uns einzuordnen haben!

**Ihre Stiftung hat letztes Jahr ihr 20-jähriges Jubiläum gefeiert. Hat sich Ihre Perspektive in der Zeit verändert?** Ja. Es geht uns nicht mehr allein um den Schutz der Natur. Es geht um die Zukunftsfähigkeit der menschlichen Zivilisation. International engagiert sich meine Stiftung immer mehr in Projekten, die Mensch

und Natur zusammen sehen. Angesichts des ökologischen Zustandes der Erde müssen wir in den reichen Ländern wirkliche Weltgerechtigkeit praktizieren. Ich mache mir auch große Sorgen um den Erhalt der Demokratie, wenn der materielle Wohlstand zwangsläufig schwinden wird. Sind wir dazu in der Lage, bescheide-

„Zur Zeit der Wiedervereinigung gab es den Begriff ‚ökologisch-soziale Marktwirtschaft‘. Das ‚ökologisch‘ wurde dann stillschweigend weggelassen.“

ner zu leben? Mir geht es heute vor allem darum, letzte noch traditionell lebende Völker, pastorale Kulturen mit ihrer hohen Umweltverträglichkeit zu bewahren. Dafür sind wir in vielen Ländern der Welt aktiv. Der Ansatz, den wir dabei verfolgen, ist einerseits das vor fast 50 Jahren von der

UNESCO entwickelte Konzept „Man and the Biosphere“. Anfangs war es ein internationales wissenschaftliches Programm, jetzt geht es immer mehr um Regionalentwicklung in Beispielsräumen für einen enkeltauglichen Umgang mit Nutzungslandschaften.

**Also um Landschaften, die von Menschen genutzt werden, das aber auf eine umweltverträgliche Art und Weise?** Ja. Weltweit werden traditionelle Kulturen zerstört, die friedlich, spirituell und nachhaltig leben. Ein weiteres Instrument für unsere Arbeit ist das UNESCO-Programm „World Heritage of Traditional Cultural Landscapes“. Es geht um Naturräume, in denen Kulturen nachhaltige, traditionelle Wirtschaftsweisen betreiben und über Jahrtausende ihre Umwelt nicht zerstört haben. Beispielhaft sind da für mich Mangrovenkulturen in Südostasien oder im Hochland von Äthiopien das Volk der Keffar mit den natürlichen alten Kaffeewäldern. Solche alten Kulturlandschaften verfügen über einen großen Artenreichtum, der über Jahrtausende in einer Co-Evolution von Mensch und Natur entstanden ist. Für mich gilt es, diese alten Kulturen und Ethnien zu bewahren und von ihnen zu lernen, wie man sich einordnet, unterordnet, integriert in dieses wunderbar ökologisch gebaute Haus Erde.

**Dass es solche UNESCO-Schutzgebiete auch in Deutschland gibt, verdanken wir zum Teil Ihnen ...** Ich konnte in den letzten 20, 30 Jahren viel mithelfen, da ich von 1991 bis 2018 Mitglied im deutschen Nationalkomitee des UNESCO-Programms „Der Mensch und die Biosphäre“ war. Westdeutschland hatte ja zum Zeitpunkt der Wende keine Biosphärenreservate, in der DDR hatten wir zwei. In der Wendezeit konnten wir diese deutlich erweitern und vier weitere begründen. Auch im Westen Deutschlands entstanden im Prozess der Wiedervereinigung erste Biosphärenreservate. Der damalige Bundesumweltminister Klaus Töpfer hat dabei eine großartige Rolle gespielt. Heute gibt es deutschlandweit 16 Biosphärenreservate, in allen Bundesländern.

**Trotzdem hat sich in den letzten Jahren auch manches zum Negativen entwickelt ...** Zur Zeit der Wiedervereinigung gab es den Begriff „ökologisch-soziale Marktwirtschaft“. Das „ökologisch“ wurde dann nach drei, vier Jahren auf einmal stillschweigend weggelassen. Die Marktwirtschaft mit ihrer Agrarpolitik, die EU-Subventionen für die Agrarindustrie, die wir alle als Steuerzahler mittragen, das Produzieren für den spekulativen Weltmarkt und nicht mehr für die Region – all das darf so nicht weitergehen. Das ist ein weiteres Feld, auf dem wir als Stiftung aktuell tätig sind.

**Wo setzt Ihre Stiftung dabei an?** Wir kooperieren unter anderem mit Landbesitzern, die die Zeichen der Zeit erkannt haben und auf ökologi-

sches Wirtschaften umstellen. Wir brauchen Beispiele des Gelingens. Das Ziel ist, giffreie Kulturlandschaften zu schaffen, Modellregionen, die auch frei von Überernährung sind. Diese Landschaften sind besonders für den Naturtourismus interessant.

**Sie werden nächstes Jahr 80. Was ist heute Ihre Rolle in der Stiftung und wie planen Sie Ihre Nachfolge?**

Wenn ich in Greifswald bin, gehe ich jeden Tag in die Stiftung und bin mindestens einen halben Tag dort. Meine Tochter Kathrin übernimmt Anfang 2021 satzungsgemäß in meiner Nachfolge den Stiftungsratsvorsitz. Sie wird in der Stiftung die Öffentlichkeitsarbeit, das Fundraising und das Themenfeld Naturtourismus weiter ausbauen. Zurzeit arbeiten etwa 40 Mitarbeiter in der Stiftung, in mehreren Bereichen: Moor- und Klimaschutz, eng verbunden mit der Universität über das Greifswald Moor Centrum; UNESCO-zertifizierte Großschutzgebiete, das sind vor allem internationale Projekte; in Deutschland ist es die ökologisch orientierte Landnutzung und die Sicherung unseres Flächenbesitzes. Das sind etwa 1.600 Hektar aus dem Nationalen Naturerbe. Mit diesen Flächen verdienen wir kein Geld. In Mooren, Seen und Wäl-

dern ist die Nutzung generell ausgesetzt, hier soll die Natur „sich selber leben“. Daneben geht es uns aber auch um den Erhalt historisch gewachsener Kulturlandschaften mit ihrer großen Diversität, zum Beispiel als Weide genutzte Überflutungsräume an der Ostseeküste. Generell gilt es, diese Gebiete auch für Naturbegegnung und ökologische Bildung zu nutzen.

**Sie haben bei unserem Interview 2009 beschrieben, dass es Ende der 1990er-Jahre in Mecklenburg-Vorpommern mühsam war, eine Stiftung zu entfalten. Hat sich das Klima für Stiftungen in Ostdeutschland inzwischen verbessert?** Ja, unbedingt. Zahlreiche neue Stiftungen mit sozialen und ökologischen Anliegen sind entstanden und konnten manchen Wandel in unserer Gesellschaft mitbewirken. ←

Interview Benita von Behr

Eine ausführlichere Version dieses Interviews mit weiteren Einblicken in die Arbeit der Michael Succow Stiftung finden Sie unter [www.stiftungen.org/michael-succow-stiftung](http://www.stiftungen.org/michael-succow-stiftung)



**Über den Gesprächspartner Prof. Dr. Michael Succow** wurde im Januar 1990 kurzfristig stellvertretender Minister für Naturressourcenschutz und Landnutzungsplanung im damals neu zu formierenden Ministerium für Natur, Umweltschutz und Wasserwirtschaft der DDR. In den wenigen Monaten bis zur Wiedervereinigung gelang es ihm mit seinem Team, das Nationalparkprogramm der DDR auf den Weg zu bringen. 4,5 Prozent der DDR-Fläche gingen so als Biosphärenreservate, National- und Naturparke neuer Prägung in den Einigungsvertrag ein und wurden damit als Naturkapital gesichert. Nachdem ihm 1997 der Alternative Nobelpreis zuerkannt worden war, gründete der Professor für Geobotanik und Landschaftsökologie mit dem Preisgeld 1999 die Michael Succow Stiftung.

# Personalia



## **Friederike von Büнау**

Neue Vorstandsvorsitzende des **Bundesverbandes Deutscher Stiftungen** ist Friederike von Büнау. Die Geschäftsführerin der Stiftung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN Stiftung) wurde von der Mitgliederversammlung am 2. November zur Nachfolgerin von Prof. Dr. Joachim Rogall gewählt. Zu ihrem Stellvertreter wählten die Mitglieder Ansgar Wimmer, Vorstandsvorsitzender der Alfred Toepfer Stiftung F.V.S.

Zudem wurden Michael Schwarz, Geschäftsführer der Stiftung Mercator, und Annette Heuser, Geschäftsführerin der Beisheim Stiftung, in den Vorstand gewählt. Beide gehören damit dem Gremium für vier Jahre an.

In den Beirat gewählt wurden der bereits im letzten Jahr kooptierte Dr. Sönke Burmeister, Geschäftsführer der Niedersächsischen Lotto-Sport-Stiftung, sowie Dr. Frank Suder, Vorstand der Fritz Thyssen Stiftung, der für eine zweite Amtszeit kandidierte. [www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org) und Stiftungsinfo, S. 20 ff.



## **Ralph Heck**

Der promovierte Wirtschaftsingenieur Dr. Ralph Heck hat zum 1. August den Vorstandsvorsitz der **Bertelsmann Stiftung** übernommen. Damit folgt er auf Aart De Geus, der nach acht Jahren sein Amt niederlegt, um in seiner niederländischen Heimat neue Stiftungsaufgaben zu übernehmen.

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)



## **Delphine Moralis**

Seit September ist Delphine Moralis neue Geschäftsführerin des **European Foundation Centre (EFC)**. Zuvor war sie als Generalsekretärin der **Terre des Hommes International Federation** tätig. Die Nachfolgerin von Gerry Salole ist die erste Frau überhaupt an der Spitze des europäischen Stiftungsnetzwerks.

[www.efc.be](http://www.efc.be)



## **May-Britt Kallenrode**

Die Physikerin Prof. Dr. May-Britt Kallenrode ist für eine Amtszeit von sechs Jahren zur Präsidentin der **Stiftung Universität Hildesheim** gewählt worden. Sie folgt am 1. Januar 2021 auf Wolfgang-Uwe Friedrich, der nach fast 20 Jahren als Präsident der Universität in den Ruhestand gehen wird.

[www.uni-hildesheim.de](http://www.uni-hildesheim.de)



## **Benjamin Freiberg**

Mit Wirkung zum 1. Juli wurde Benjamin Freiberg zum neuen Vorstand der **Stiftung Menschen für Menschen – Karlheinz Böhm's Äthiopienhilfe** berufen. Freiberg lebt seit 2009 in Äthiopien, wo er die ersten Jahre für die GIZ als Büroleiter des Präsidenten der Adama University aktiv war. Er folgt auf Klaus-Peter Renner.

[www.menschenfuermenschen.de](http://www.menschenfuermenschen.de)





### Michael H. Lutter

Die **Stiftung Bildung & Handwerk** bekommt einen neuen Vorstandsvorsitzenden: Michael H. Lutter übernimmt das Amt zum 31. Dezember. Er löst damit Peter Gödde ab, der sich in den Ruhestand verabschiedet.

[www.stiftung-bildung-handwerk.de](http://www.stiftung-bildung-handwerk.de)



### Anne Rolvering

Anne Rolvering wird zum 1. Januar neue Geschäftsführerin der **Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS)**. Die derzeitige Geschäftsführerin der Schwarzkopf-Stiftung Junges Europa, die Mitglied im Vorstand des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen ist, wird ihre neue Aufgabe zunächst gemeinsam mit Dr. Heike Kahl und Frank Hinte aufnehmen und nach Kahls Abschied aus der Stiftung im Sommer 2021 den Vorsitz übernehmen.

[www.dkjs.de](http://www.dkjs.de)



### Thomas Voss

Seit Juni ist Thomas Voss neuer stellvertretender Vorstandsvorsitzender der **ADAC Stiftung Sport**. Er folgt auf Rupert Mayer, der sich nach 22 Jahren Vorstandsarbeit aus privaten Gründen zurückziehen wird.

[www.adac-motorsport.de](http://www.adac-motorsport.de)



### Pirkko Husemann

Dr. Pirkko Husemann ist seit 1. August neue Vorstandsvorsitzende der Berliner **Stiftung Stadtkultur**. Die Theater-, Film- und Medienwissenschaftlerin leitet die Stiftung gemeinsam mit Michael Wagner.

[www.stiftung-stadtkultur.de](http://www.stiftung-stadtkultur.de)



### Niels Kohlschütter

Seit 1. Juli ist Dr. Niels Kohlschütter alleiniger Vorstand der Münchner **Schweisfurth Stiftung**. Er übernahm die Position von Prof. Dr. Franz-Theo Gottwald, der das Amt seit 1988 innehatte.

[www.schweisfurth-stiftung.de](http://www.schweisfurth-stiftung.de)

STIFTUNGSPARTNER

Anzeige

## Verwaltungssystem für Stiftungen

- Verwalten von Zuwendungen mit Spendenbescheinigung und Begleitbrief
- Verwalten von Förderungen (Antrag, Bewilligung, Auszahlung, lfd. Förderung)
- Serienbriefe, E-Mails an nach individuellen Kriterien ausgewählte Kontakte
- Verschiedene Auswertungen zu Zuwendungen und Förderungen, Export der Daten nach Excel
- Keine Lizenzgebühr. Auf Wunsch Unterstützung bei Installation und Einrichtung auf die speziellen Daten der Stiftung gegen Berechnung

**Bei Interesse oder Interesse für eine Online-Demo nehmen Sie telefonisch oder per E-Mail Kontakt auf:**

### OK Systemanalyse und Beratung

Amselweg 24, 25451 Quickborn

T: 0162/24 29 091

M: Mail@OKSundB.de



### Esra Küçük

Zum 1. Juni hat Esra Küçük kommissarisch die operative Verantwortung im Vorstand der **Allianz Umweltstiftung** übernommen. Bereits seit 2018 ist sie Geschäftsführerin der Allianz Kulturstiftung. Zudem ist Dr. Werner Zedelius neuer Vorsitzender des Kuratoriums der Allianz Umweltstiftung. Er folgt auf Dr. Klaus Wehmeier.

[www.umweltstiftung.allianz.de](http://www.umweltstiftung.allianz.de)



### Joachim Breuninger

Seit 1. August ist Joachim Breuninger neuer Direktor der **Stiftung Deutsches Technikmuseum** Berlin. Der Berliner Senat bestellte Breuninger bereits im März auf Vorschlag von Dr. Klaus Lederer, Senator für Kultur und Europa. Er löst damit Prof. Dr. Dirk Bönadel ab, der das Museum seit 2003 leitete.

[www.technikmuseum.berlin](http://www.technikmuseum.berlin)



### Karsten Uhl und Anett Dremel

Zum 1. Oktober hat Dr. Karsten Uhl die Leitung der **KZ-Gedenkstätte Mittelbau-Dora** übernommen. Bereits seit September ist Anett Dremel stellvertretende Leiterin der Gedenkstätte sowie Leiterin der Dokumentationsstelle.

[www.buchenwald.de](http://www.buchenwald.de)



### Steffen Bruendel

Bereits seit Oktober 2019 ist Dr. Steffen Bruendel neuer Leiter der **PwC-Stiftung**. Zuvor war der Historiker und Stiftungsmanager Forschungsdirektor der Goethe-Universität Frankfurt. Bruendel folgt auf Dr. Maren Ziese, die seither freiberuflich arbeitet.

[www.pwc-stiftung.de](http://www.pwc-stiftung.de)



### Elke Gryglewski

Elke Gryglewski wird zum 1. Januar 2021 neue Leiterin der **Stiftung niedersächsische Gedenkstätten**. Der bisherige Leiter der Gedenkstätten Jens-Christian Wagner hat die Stiftung Ende September verlassen.

[www.stiftung-ng.de](http://www.stiftung-ng.de)



### Franziska Fey

Seit 1. September ist Franziska Fey neue Vorstandsvorsitzende der **DFL Stiftung**. Die 35-Jährige ist bereits seit 2015 für die DFL Stiftung tätig, zuvor arbeitete sie mehrere Jahre für die Robert Bosch Stiftung. Sie folgt auf Stefan Kiefer, der die Stiftung Ende August verlassen hat.

[www.dfl-stiftung.de](http://www.dfl-stiftung.de)



#### Stefan Winter

Das Kuratorium hat Stefan Winter zum neuen Vorstand der **Stiftung Gesundheit** berufen. Winter ist seit 22 Jahren als IT-Leiter und technischer Projektleiter für die Stiftung tätig. Er folgt auf Stefanie Woerns, die das Amt seit 2016 bekleidete und die Stiftung auf eigenen Wunsch verlässt.

[www.stiftung-gesundheit.de](http://www.stiftung-gesundheit.de)



#### Felix Oldenburg

Neuer Vorstandssprecher der gemeinnützigen Aktiengesellschaft **gut.org** ist Felix Oldenburg. Teil der gAG sind unter anderem die Plattform [betterplace.org](http://betterplace.org) sowie das neu gebaute Haus für zivilgesellschaftliches Engagement (bUm). Zuvor leitete Oldenburg als Generalsekretär über vier Jahre lang den Bundesverband Deutscher Stiftungen.

[www.gut.org](http://www.gut.org)



#### Friedemann Schnur

Zum 1. Januar 2021 bekommt die **Braunschweigische Stiftung** mit Friedemann Schnur einen neuen geschäftsführenden Vorstand. Schnur war bisher stellvertretender Geschäftsstellenleiter und übernimmt die Position nun von Axel Richter, der auf eigenen Wunsch zum Jahresende in den Ruhestand geht.

[www.die-braunschweigische.de](http://www.die-braunschweigische.de)

Anzeige



DEUTSCHER  
ENGAGEMENT  
PREIS

# Livestream

## Preisverleihung

# Deutscher Engagementpreis 2020

## 3. Dezember, 18 Uhr

[www.deutscher-engagementpreis.de](http://www.deutscher-engagementpreis.de)



# Meldungen



## Baden-Württemberg Stiftung bringt mobiles Corona-Testlabor an den Start

In Zusammenarbeit mit den medizinisch-diagnostischen Instituten an der Universitätsmedizin Mannheim hat die Baden-Württemberg Stiftung die mobile Corona-Teststation CoV-LAB entwickelt. Das Labor befindet sich im Anhänger eines 40-Tonnners und kann schnell dort vor Ort sein, wo der Bedarf an Tests am größten ist. „Mit der sogenannten PCR-Methode nutzen wir den Goldstandard unter den Testverfahren – also die aktuell beste verfügbare Option. So können wir charakteristische Teile des Viruserbguts schon zu Beginn der Infektion sicher nachweisen, wenn sie erst in geringsten Mengen vorliegen. Die Ergebnisse werden noch am Tag der Abnahme übermittelt – im Einzelfall können wir den gesamten Prozess von Probenentnahme und Laboranalyse in weniger als 60 Minuten abwickeln“, sagt Prof. Dr. med. Michael Neumaier, medizinisch-wissenschaftlicher Leiter des CoVLABs. Derzeit können täglich bis zu 384 Testungen im CoVLAB stattfinden, ein weiterer Ausbau der Testkapazitäten ist geplant. Gerade einmal zwölf Wochen hat es von der Idee bis zur Umsetzung gedauert. 1,3 Millionen Euro hat die Stiftung in den Aufbau und ersten Betrieb des rollenden Testlabors investiert. Laut Robert-Koch-Institut sind Tests eines der wichtigsten Mittel zur Eindämmung der Pandemie, da infizierte Personen frühzeitig identifiziert und in Quarantäne geschickt werden können.

## Sparkassenstiftungen verleihen DAVID-Preis

Die Sparkassen-Finanzgruppe hat zwei Projekte ihrer Stiftungen mit dem alljährlich verliehenen DAVID ausgezeichnet. In der Kategorie „Operative Projekte“ wurde die Sparkassen-Kulturstiftung Hessen-Thüringen mit dem Projekt „Hör mal im Museum. Audioguides von Kindern für Kinder“ ausgezeichnet. Unter Anleitung von Museums- und Medienfachleuten wurden dabei kreative Hörstücke zu verschiedenen von Kindern ausgewählten Exponaten erarbeitet. Zudem wurde in der Kategorie „Geförderte Projekte“ die Stiftergemeinschaft der Sparkasse Neunkirchen mit ihrem Projekt „Wald trifft Schule“ geehrt. Dabei geht es um die praktische Vermittlung von verschiedenen Themenfeldern aus dem Bereich der Forstwirtschaft. Der Preis wurde zum 15. Mal an Stiftungsprojekte vergeben, die trotz kleinerer Budgets beispielhafte Beiträge für das Zusammenleben in ihrer Region leisten.





## Ungarischer Mediziner erhält Körper-Preis

Der Körper-Preis für die Europäische Wissenschaft geht in diesem Jahr an den Mediziner Botond Roska. Der ungarische Wissenschaftler für Augenheilkunde hat sich mit seiner Arbeit das ehrgeizige Ziel gesetzt, erblindeten Menschen ihr Augenlicht zurückzugeben. Dazu untersuchte er etwa hundert verschiedene Zelltypen in der Netzhaut des Auges. Der mit einer Million Euro dotierte Preis der Körper Stiftung wurde Roska am 7. September 2020 im Großen Festsaal des Hamburger Rathauses überreicht.

## Start des Corona-Sonderprogramms für gemeinnützige Organisationen

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) hat ein Sonderprogramm für durch die Corona-Pandemie in Not geratene gemeinnützige Übernachtungsstätten im Bereich der Kinder- und Jugendbildung sowie Kinder- und Jugendarbeit gestartet. Seit März waren außerschulische Bildungsangebote und Übernachtungen in den dazugehörigen Beherbergungseinrichtungen verboten oder nur sehr eingeschränkt möglich. Dabei legt die Richtlinie des Programms fest, dass die Billigkeitsleistungen „als nicht rückzahlbarer Zuschuss bis zu einer Höhe von 90 Prozent des dargelegten Liquiditätengpasses gewährt“ werden. Das 100 Millionen Euro starke Sonderprogramm ist ein erster Erfolg des Bundesverbandes zusammen mit einer Allianz gemeinnütziger Organisationen. Gemeinsam hatten sie Ende April in einem offenen Brief die Erweiterung der Corona-Hilfen auf gemeinnützige Organisationen gefordert. Auch auf Landesebene wurden von den Regierungen in Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein Fonds für alle durch Corona in Not geratene gemeinnützige Organisationen ins Leben gerufen. Derzeit läuft die zweite Phase der Coronahilfen, die für den Zeitraum September bis Dezember 2020 gilt. Weitere Informationen finden Sie unter [www.stiftungen.org/coronahilfen](http://www.stiftungen.org/coronahilfen)

STIFTUNGSPARTNER

Anzeige

## Gruppenvertrag D&O/VHV für Stiftungen im Bundesverband Deutscher Stiftungen



Wir beraten Sie individuell.

**BUSINESS PROTECTION**  
Versicherungsmakler für beratende Berufe und Management

Ihre Ansprechpartnerin:

Gunhild Peiniger, Geschäftsführerin  
Telefon +49 (0)40 413 45 32-0  
Telefax +49 (0)40 413 45 32-16  
gunhild.peiniger@pp-business.de  
Ein Unternehmen der Ecclesia Gruppe.

Wir sind Partner von



**Bundesverband  
Deutscher  
Stiftungen**

Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung € 100.000,- Versicherungssumme	Mitarbeiter- und Organfehler im operativen Bereich
Organhöherdeckung € 1 Mio. Versicherungssumme	
D&O-Versicherung € 500.000,- Versicherungssumme*	Versicherung nur für Organe der Stiftung bei Auswahl-, Überwachungs- und Organisationsverschulden
Gesamtversicherungssumme € 1,6 Mio.	Prämienbeispiel: € 750,- zzgl. 19% VSt. bei einem Stiftungsvermögen bis € 500.000,-

\* Höhere Deckungssummen können dem einzelnen Verbandsmitglied jederzeit zu günstigen Prämien angeboten werden.

Fordern Sie ein unverbindliches Angebot an. Weitere Infos finden Sie unter: [www.pp-business.de](http://www.pp-business.de)





## Stiftung Exilmuseum präsentiert Neubau

Die Stiftung Exilmuseum hat der Öffentlichkeit den Gewinnerentwurf für ihren Museumsneubau präsentiert, der auf einem Teil der Fläche des ehemaligen Anhalter Bahnhofs in Berlin-Kreuzberg entstehen soll. An dem Wettbewerb hatten neun Architekturbüros aus der ganzen Welt teilgenommen. Sieger ist das Kopenhagener Büro Dorte Mandrup, dessen halbrunder Entwurf dem imposanten Torbogen, einziges Überbleibsel des einstigen Bahnhofs, einen Rahmen gibt. Den zweiten und dritten Platz belegten die Büros Diller Scofidio + Renfro aus New York und Bruno Fioretti Marquez aus Berlin. Seit Ende September sind die Entwürfe aller teilnehmenden Büros in der Staatsbibliothek zu Berlin zu sehen. Der Architekturwettbewerb wurde vom Exilmuseum in Abstimmung mit der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen sowie dem Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg ausgelobt. An der Verkündung der Juryentscheidungen haben unter anderem Herta Müller und Joachim Gauck teilgenommen, die die Schirmherrschaft für die Stiftung innehaben. Die Eröffnung des Museums ist für 2025 geplant.

## Darwin Foundation entdeckt 30 neue Tiefsee-Arten

Wissenschaftler der ecuadorianischen Charles Darwin Foundation (CDF) sind vor der Küste der Galapagosinseln auf 30 wirbellose Lebewesen gestoßen, die bis dato unbekannt waren. Darunter sind Korallen, Seesterne, Schwämme sowie Krustentiere, die zusammen eine Artengemeinschaft bilden. Die Expeditionen, auf denen die Entdeckungen gemacht wurden, sind Teil eines groß angelegten Projekts, an dem auch der Galapagos Nationalpark und Ocean Exploration Trust beteiligt sind. Mithilfe von ferngesteuerten Tauchrobotern (Remotely Operated Vehicles) soll das Ökosystem rund um die Inselgruppe untersucht werden, wobei die Roboter bis in eine Tiefe von 4.000 Metern vordringen. „Die Tiefsee bleibt eines der letzten Grenzgebiete der Erde, und Studien wie diese liefern einen Einblick in die wenig bekannten Lebensräume der Galapagosinseln“, erklärte Dr. Pelayo Salinas de León, Wissenschaftler der Stiftung.

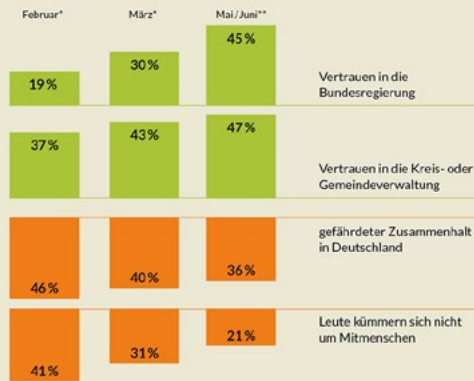


## „The New Institute“ gegründet

Auf Initiative des Unternehmers Erck Rickmers wurde in Hamburg das New Institute gegründet. Denkerinnen und Denker aus der Wissenschaft und aus anderen Zusammenhängen sollen hier an zukunftsrelevanten Lösungsansätzen arbeiten. Das Institut soll Denkfabrik und „Plattform für die Gestaltung gesellschaftlichen Wandels“ zugleich sein. Geschäftsführender Direktor vom New Institute wird Wilhelm Krull, ehemaliger Generalsekretär der Volkswagen Stiftung.



### Wie steht es um Vertrauen und Zusammenhalt?



\* 1. Welle 3.010 Fälle; \*\* 2. Welle 1.000 Fälle  
Quelle: eigene Darstellung

BertelsmannStiftung

## Corona-Krise stärkt gesellschaftlichen Zusammenhalt

Einer Studie der Bertelsmann Stiftung zufolge haben das Vertrauen und der gesellschaftliche Zusammenhalt in Deutschland während der Corona-Pandemie deutlich zugenommen. Der Vergleich mit einer Studie aus dem Jahr 2017 ergab einen stabilen oder sogar höheren Zusammenhaltswert, der sich in der Untersuchung aus 36 verschiedenen Indikatoren zusammensetzt. Eine deutliche Zunahme wurde in der ersten Jahreshälfte zudem in puncto Vertrauen in die Bundesregierung und in regionale Verwaltungen verzeichnet (Grafik). „Auch wenn viele Bürgerinnen und Bürger sich um das Miteinander Sorgen machen, zeigen unsere Daten: Der Zusammenhalt in Deutschland ist insgesamt weiterhin robust“, fasst Dr. Kai Unzicker von der Stiftung das Ergebnis zusammen. Damit zeigt sich in dieser Studie ebenso wie bereits in anderen Befragungen ein hoher Zustimmungswert der Gesamtbevölkerung zu den Corona-Maßnahmen.

Dieses

Anzeige

# Crowdfunding

hatte sich Stifter Heinz H. aus L. irgendwie anders vorgestellt ...



## Mit dem Fundraiser-Magazin wäre das nicht passiert.

Denn das Branchenmagazin für Sozialmarketing, Spenden und Stiftungen erklärt, **worauf es wirklich ankommt beim Fundraising**. Konkrete Best-Practice-Beispiele, Erfahrungsberichte, Trends, Analysen sowie praktisches Orientierungswissen liefern immer wieder neue Impulse für eine nachhaltige und erfolgreiche Mittel-Akquise. (Reichliche Ernte garantiert!)



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

**Fundraiser**  
magazin

Fundraiser-Magazin: Fachlektüre, die Spaß macht.

# Medien



## Die Stimme der Zivilgesellschaft

Politische Instabilität, die Bekämpfung der Corona-Pandemie und eine immer fragmentiertere und polarisiertere gesellschaftliche Diskussion stellen die Zivilgesellschaft heute vor eine große Zerreißprobe. Doch was ist überhaupt „die“ Zivilgesellschaft und wer gehört dazu? Wie agiert sie im Zusammenspiel mit Staat und Markt und warum ist sie für unser gesellschaftliches Zusammenleben so relevant? Rupert Graf Strachwitz, Eckhard Priller und Benjamin Triebe beantworten diese und viele weitere Fragen in ihrem Autorenband „Handbuch Zivilgesellschaft“. Es ist das erste Handbuch, das sich umfassend mit den Formen, den Bedeutungen und den aktuellen Debatten in der und über die Zivilgesellschaft befasst. Vor allem die Einordnung ihrer historischen und gegenwärtigen Ausprägungen wird kompakt und souverän herausgearbeitet: Von den historischen Anfängen bei Aristoteles, Hegel und Weber über die Entwicklung der letzten Jahrzehnte bis hin zum aktuellen Stand der empirischen Forschung wird Interessierten eine gebündelte Zusammenfassung geboten. ←

Miriam Koch

Rupert Graf Strachwitz, Eckhard Priller und Benjamin Triebe: **Handbuch Zivilgesellschaft**. De Gruyter, Maecenata Schriften, 18, 2020, 362 Seiten, 49,95 Euro.



## Hörbare Veränderung

Wussten Sie, dass der Großteil der Deutschen Podcasts am liebsten beim Reisen, beim Putzen oder zum Einschlafen hört? Der Podcast „Verändern“ ist allerdings viel zu schade für „nur nebenbei“. Die Kommunikationsleiterin der Baden-Württemberg Stiftung, Julia Kovar-Mühlhausen, führt ebenso unterhaltsam wie kenntnisreich durch das neue Audioformat, in dem führende Innovationstreiber\*innen aus Baden-Württemberg zu Wort kommen. Neben dem beabsichtigten Lokalkolorit (Schwäbischtest!) werden auch die ganz großen Fragen, wie digitaler Wandel oder religiöse Akzeptanz, besprochen. Ob stellvertretende Chefredakteurin der Schwäbischen Zeitung oder Geschäftsführer der Interessengemeinschaft CSD Stuttgart: die ausgewählten Gäste zeichnen ein diverses Bild von Baden-Württemberg. Größter Gesprächs-Scoop bisher: Als im Frühsommer ganz Deutschland über einen Corona-Impfstoff diskutierte, war Dr. Franz-Werner Haas zu Gast, amtierender Vorstandsvorsitzender des umworbenen Impfstoff-Entwicklungsunternehmens CureVac AG. Unbedingt Reinhören! ←

Katrin Kowark

**Verändern – Zukunft made in Baden-Württemberg**. bwstiftung.podigee.io



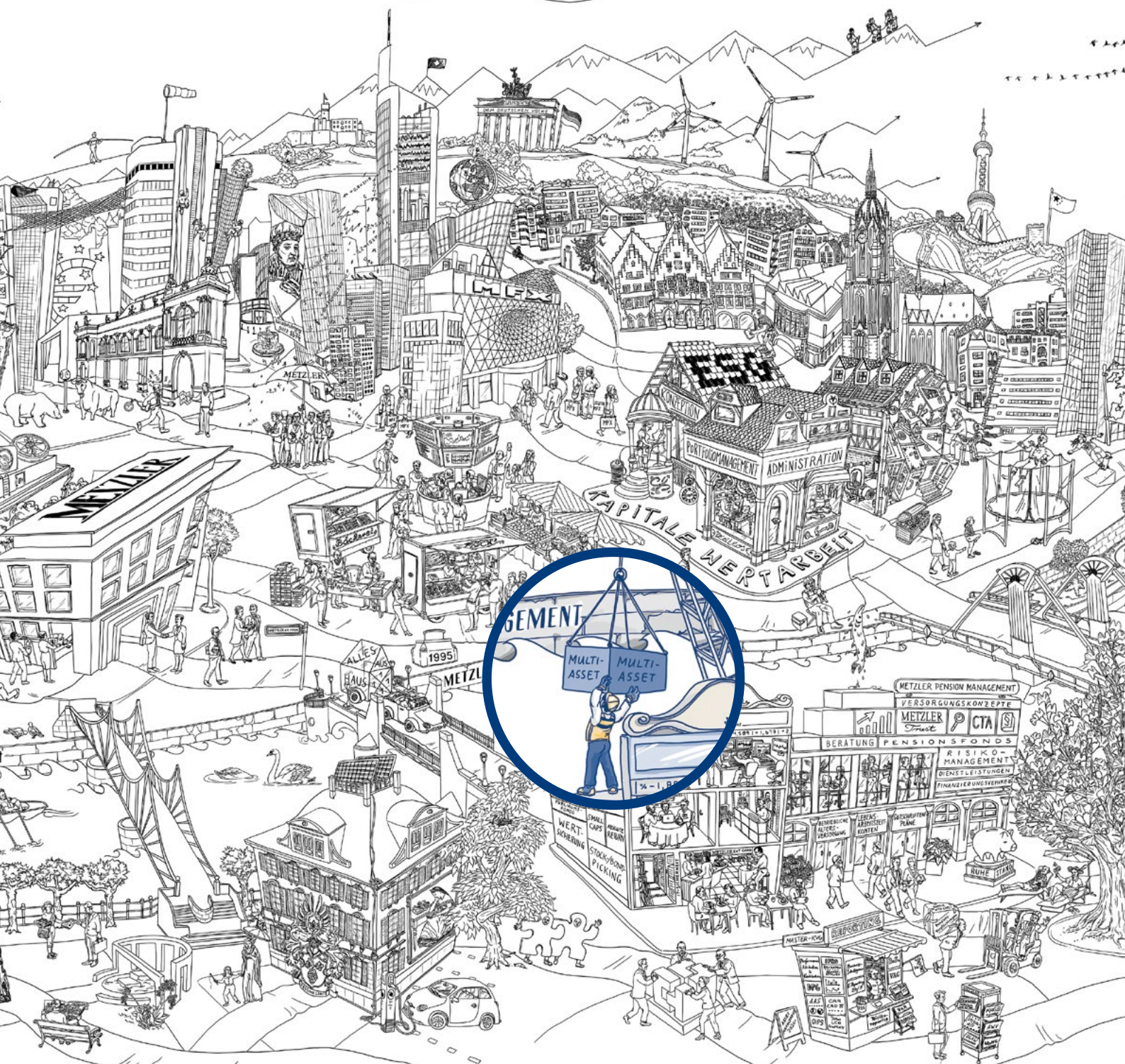
## Rechnungslegung von Stiftungen

Das Fachbuch „Rechnungslegung und Prüfung von Stiftungen“ von Dr. Reinhard Berndt und Frank Nordhoff bietet einen gleichermaßen fundierten wie verständlichen Überblick über jene Themen, denen Stiftungen in ihrer alltäglichen Arbeit immer wieder begegnen. Problemorientiert und praxisgerecht werden die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung mit Vermögensübersicht oder auch der kaufmännische Jahresabschluss dargestellt. Besonders hilfreich ist dabei, dass die Autoren den Standard und die Handreichungen des Instituts der Wirtschaftsprüfer mit eingearbeitet haben. Dabei gehen sie nicht nur auf die Erstellung einer Rechnungslegung und diverser weiterer Berichte ein, sondern skizzieren auch die Prüfung durch die Stiftungsaufsicht und die Finanzämter sowie deren je spezifische Vorgehensweisen. Ausführlich wird in der Neuauflage zudem auf das für Stiftungen besonders relevante und aktuelle Thema Transparenzregister eingegangen. Zahlreiche Beispiele und Übersichten machen das Werk anschaulich und zu einem wertvollen Ratgeber für die tägliche Stiftungsarbeit. ←

Tina Dubiel

Dr. Reinhard Berndt und Frank Nordhoff: **Rechnungslegung und Prüfung von Stiftungen**. C.H. Beck 2019, 365 Seiten, 109 Euro.





## Wie konstruieren Sie Ihr Portfolio im aktuellen Marktumfeld?

Das Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft und Finanzmärkten erfordert ein aktives Management von Multi-Asset-Portfolios. Dabei gilt es, die wesentlichen Bausteine intelligent aufeinander abzustimmen: Neben Zins- und Dividendenerträgen liegt unser Fokus auch auf dem Erzielen von weiteren Marktrisikoprämien, die im Einklang mit den individuellen Anlagebedürfnissen des Kunden stehen. Das aktive Nutzen von kurzfristigen Marktchancen und ein situatives Risikomanagement runden die Gesamtstrategie ab. Mehr dazu unter Telefon (069) 2104-11 11 und [www.metzler.com/asset-management](http://www.metzler.com/asset-management).

**METZLER**  
Asset Management



# Unsere Premiumpartner ...



Jede Regelung zur Governance dient dem Schutz der Stiftung, aber auch ihrer Organe: Durch die Vorgabe von Leitungs- und Kontrollstrukturen werden die Stiftungsorgane zu einer rechtssicheren und effizienten Stiftungsführung angehalten. Grundlage hierfür ist die durchdachte Satzungsgestaltung (auch durch nachträgliche Satzungsänderung), um im täglichen Stiftungsleben – nicht zuletzt steuerlichen – Compliance-Anforderungen zu genügen und Best Practices zu etablieren.

## **DR. MATTHIAS UHL**

Rechtsanwalt bei Peters, Schönberger & Partner

### **Peters, Schönberger & Partner**

Schackstraße 2  
80539 München  
Tel.: +49.(0)89.381 72-0  
E-Mail: [psp@psp.eu](mailto:psp@psp.eu)  
[www.psp.eu](http://www.psp.eu)



Zu den Aufgaben verantwortungsvoller Treuhänder gehört es, aktiv für eine langfristige Wertsteigerung der Investments einzutreten. Dies kann über die bewusste Stimmrechtsausübung bei Hauptversammlungen erfolgen und durch den regelmäßigen Dialog. In Gesprächen mit Vorstand, Aufsichtsrat oder Nachhaltigkeitsexperten werden insbesondere ökologische, soziale sowie Aspekte der Unternehmensführung kritisch angesprochen und konstruktiv diskutiert.

## **VANESSA GOLZ**

Spezialistin Corporate Governance

### **DekaBank**

Deutsche Girozentrale  
Anleger Öffentl. Sektor/Non Profit  
Mainzer Landstraße 16  
60325 Frankfurt am Main  
Tel.: +49.(0)69.71 47-63 52  
E-Mail: [Vanessa.Golz@deka.de](mailto:Vanessa.Golz@deka.de)  
[www.deka-institutionell.de](http://www.deka-institutionell.de)



Die Nachfrage privater und institutioneller Investoren nach nachhaltigen Geldanlagen wächst. Unternehmen sollten deshalb die Auswirkungen ihrer Produkte und Services auf Umwelt und Gesellschaft zu Kernanliegen ihres Planens und Handelns, also der langfristigen Strategie, machen. Dabei ist es auch relevant, technologische und geopolitische Chancen und Risiken miteinzubeziehen. Unsere Experten helfen Ihnen dabei – interdisziplinär und umfassend.

## **PROF. DR. KAI ANDREJEWSKI**

Regionalvorstand Süd, Audit

### **KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**

Klingelhöferstraße 18  
10785 Berlin  
Tel.: +49.(0)30.20 68-2718  
Mob.: +49.(0)160.92 96 25 93  
Fax: +49.(0)1802.119 92-24 85



Geld ist gesellschaftliches Gestaltungsmittel. Dafür stehen Stiftungen mit ihrer Kapitalanlage und der Stiftungsarbeit. Der Nachweis eines positiven Beitrags zu den nachhaltigen Entwicklungszielen der Vereinten Nationen oder gesellschaftlichen Zielbildern wird dabei immer wichtiger und weiter verbreitet. Mit der GLS Wirkungstransparenz treten wir in Austausch mit zahlreichen Unternehmen, Organisationen und Initiativen und stellen die Frage nach der Zukunft, die wir wollen. Mit positiven Zukunftsbildern den Wandel zu gestalten und diese in Ziele, Prozesse und Berichterstattung zu übertragen führt zu einem strategischen Wirkungsmanagement und ko-kreativen Entwicklungen.

## **ANGELIKA STAHL**

Leiterin Vermögensmanagement und Stiftungsbetreuung

### **GLS Gemeinschaftsbank eG**

Christstraße 9  
44789 Bochum  
Tel.: +49.(0)234.57 97 100  
Fax: +49.(0)234.57 97 222  
[www.gls.de](http://www.gls.de)



# ... zum Thema Governance



Die Digitalisierung von kaufmännischen Prozessen unterstützt die DATEV eG, seit die Genossenschaft 1966 gegründet wurde. Heute gehört sie mit rund 400.000 Kunden und einem Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro zu den großen Softwarehäusern in Europa. Zum Leistungsspektrum gehören auch Lösungen für die Finanzbuchführung, die auf die Anforderungen von Stiftungen, Vereinen und gGmbHs zugeschnitten sind. Die Branchenlösungen berücksichtigen alle Vorschriften für steuerbegünstigte Körperschaften und stehen für höchsten Datenschutz. So sorgen sie für Sicherheit und Effizienz – auch bei der Zusammenarbeit mit dem steuerlichen Berater.

## RAINER KECK

Produktstrategie & Anforderungsmanagement  
Unternehmen Branchen

## DATEV eG

Paumgartnerstraße 6–14  
90329 Nürnberg  
www.datev.de  
E-Mail: rainer.keck@datev.de



Als Finanzdienstleistungsunternehmen erachtet die Allianz Lebensversicherungs-AG das Risikomanagement als eine ihrer Kernkompetenzen. Es ist daher ein wesentlicher Bestandteil des Geschäftsprozesses der Allianz Leben. Das Risikomanagementsystem deckt mit einem risikoorientierten Ansatz alle Risikodimensionen ab. Dieser umfassende Ansatz stellt sicher, dass Risiken angemessen identifiziert, analysiert, bewertet und gesteuert werden.

## SEBASTIAN SATTLER

Leiter Bereich Gemeinnützige Organisationen

## Allianz Pension Consult GmbH

Marienstraße 50  
70178 Stuttgart  
Tel.: +49.(0)711.663-1284



Die Corona-Krise hat in dramatischer Weise die Notwendigkeit eines robusten Risiko-Managements aufgezeigt. Unternehmen, die über geeignete Notfallpläne und das entsprechende Management verfügten, gingen gestärkt aus der Krise hervor. Andere wurden von der Krise völlig unvorbereitet getroffen und kamen in erhebliche finanzielle und betriebliche Schwierigkeiten. Der „G“-Faktor im Nachhaltigkeitsrating der Bank J. Safra Sarasin erhebt systematisch nicht nur die Art der Eigentümerschaft, die Führungsstrukturen und deren Anreize, sondern auch die Qualität der Unternehmenspolitik und der Richtlinien. Neben den Faktoren Umwelt und Soziales hat die Governance in vielen akademischen Studien einen Performance-fördernden Einfluss aufgezeigt.

## DR. JAN AMRIT POSER

Managing Director, Chief Strategist & Head Sustainability

## Bank J. Safra Sarasin AG

Alfred-Escher-Straße 50  
8022 Zürich



J. SAFRA SARASIN



Als Privatbank der Hauptstadt fühlen wir uns eng mit Berlin und seinen Menschen verbunden. Ein Unternehmen ist nicht nur Teil der Wirtschaft, sondern auch Teil der Gesellschaft. Good Governance gehört im Umgang mit Menschen – seien es Kunden oder Mitarbeiter – selbstverständlich dazu. Sie ist Teil der Philosophie unseres Hauses. Unsere Stärke in der Vermögensverwaltung ist der Selektionsprozess von Wertpapieren – hier spielt die Governance bei der Auswahl von Unternehmen eine genauso gewichtige Rolle wie Arbeits- oder Menschenrechte.

## KARIN KOHLER

stellv. Direktorin, Institutionelle Kunden

## Weberbank Actiengesellschaft

Hohenzollerndamm 134, 14199 Berlin  
Tel.: +49.(0)30.897 98-176  
Mob.: +49.(0)170.56 20 378  
E-Mail: karin.kohler@weberbank.de  
Fax: +49.(0)30.897 98-599  
www.weberbank.de

Weberbank

# Exklusiv für Mitglieder

## SERVICEBEILAGE Stiftungsinfo

Stiftungsinfo

Servicebeilage exklusiv für unsere Mitglieder

### Stiftungsinfo Herbst 2020

**2** Warum Compliance auch für Stiftungen so wichtig ist **5** Weshalb sich Evaluation in doppelter Hinsicht auszahlt **20** Zu welchen Resultaten die virtuelle Mitgliederversammlung geführt hat



Expertentipps für die Vermögensanlage, stiftungsrelevante Urteile, praktische Beiträge und Hilfestellungen zu Managementthemen: All dies und mehr finden unsere Mitglieder in der Stiftungsinfo, der Servicebeilage, die jeder Ausgabe der Stiftungswelt beiliegt.

#### Unter anderem in dieser Ausgabe:

- › Compliance: Wie sich Haftungsrisiken reduzieren lassen
- › Auf den Prüfstand: Warum Evaluation so wichtig ist
- › Wirkungsmessung: Wie Stiftungen die Effektivität ihrer Projekte überprüfen
- › Mitgliederversammlung 2020: Alle wichtigen Ergebnisse plus Statements der neu Gewählten
- › Beziehungsmarketing: Wie sich Spenderinnen und Spender dauerhaft binden lassen

## VERNETZUNG UND AUSTAUSCH – TERMINE 2020/2021

Die Treffen der Arbeits- und Expertisekreise sind ein exklusives Angebot für Mitglieder des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Nichtmitglieder sind herzlich eingeladen, bis zu zwei Mal teilzunehmen. Eine Übersicht der aktuellen Termine sowie weitere regionale und Kooperationsveranstaltungen finden Sie auf unserer Website.

**Wichtiger Hinweis:** Alle aktuellen Informationen zu Sitzungen von Arbeitskreisen finden Sie auf unserer Website. Aufgrund der Corona-Pandemie finden derzeit viele Veranstaltungen virtuell und gegebenenfalls kurzfristiger statt. Die Durchführung analoger Veranstaltungen steht, je nach aktueller Situation, unter Vorbehalt.

#### Alle Termine

[www.stiftungen.org/arbeitskreise-expertisekreise](http://www.stiftungen.org/arbeitskreise-expertisekreise)

- › **Arbeitskreis Sport und Bewegung**  
1. Dezember 2020 (digital)
- › **Arbeitskreis Stiftungssteuerrecht**  
Mitte Dezember (voraussichtlich digital, genaues Datum wird rechtzeitig auf unserer Website bekannt gegeben)
- › **Arbeitskreis Bildung und Arbeitskreis Frauen**  
18./19. Februar 2021 (Frankfurt/Main)
- › **Arbeitskreis Stiftungskommunikation**  
11./12. März 2021 (Hannover)
- › **Deutscher Stiftungstag**  
9. bis 11. Juni 2021 (Hannover)

#### Auskunft gibt gerne der Mitgliederservice:

Telefon: +49 (0)30 8979 47 50

E-Mail: [mitgliederservice@stiftungen.org](mailto:mitgliederservice@stiftungen.org)



# Outro

## VORSCHAU Stiftungswelt Frühling 2021: Sozialstiftungen

Die nächste Stiftungswelt erscheint im März 2021. Aus Ressourcengründen haben wir uns entschieden, die Winterausgabe 2020 auszusetzen und ihren geplanten Schwerpunkt „Geschichte und Köpfe des Stiftens“ in der Herbst-/Winterausgabe 2021 aufzugreifen. Auch 2021 wird es nur drei Hefte geben. In der kommenden Ausgabe wenden wir uns den Sozialstiftungen zu. Diese spielen nicht nur eine wichtige Rolle bei der Bewältigung der Corona-Pandemie, sondern sind zugleich eine Art Seismograf der mit ihr einhergehenden gesellschaftlichen Erschütterungen und ihrer Auswirkungen auf unseren persönlichen Umgang mit Krankheit, Sterben und Tod.

Erscheint im März 2021

### Stiftungswelt

Mit drei Ausgaben in 2020 und 2021 bietet die Stiftungswelt Informationen rund ums Stiftungswesen. Das Magazin richtet sich an die Mitglieder des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, an Entscheider und Führungskräfte in Stiftungen, an Stifter und Stiftungsberater, an Multiplikatoren aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft und an alle Philanthropen.

### Die nächsten Titelthemen

Stiftungswelt Frühling 2021: *Sozialstiftungen in der Corona-Krise*

Stiftungswelt Sommer 2021: *Solidarität in der Pandemie*

Sie haben Ideen und Themenvorschläge zu Artikeln und Beiträgen? Wir freuen uns über Anregungen! Schicken Sie uns Ihre Themen einfach an [redaktion@stiftungswelt.de](mailto:redaktion@stiftungswelt.de)

### Weitere Informationen

[www.stiftungswelt.de](http://www.stiftungswelt.de) · [www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org)

✉ [www.stiftungen.org/newsletter](http://www.stiftungen.org/newsletter)

f @bundesverband

🐦 @stiftungstweet 📷 @deutsche\_stiftungen

in @bundesverband-deutscher-stiftungen

### Anzeigen

Über Anzeigen in der Stiftungswelt erreichen Sie Ihre Zielgruppe im Stiftungswesen mit Ihren Angeboten und Dienstleistungen. Bei Interesse kontaktieren Sie uns:

Telefon (030) 89 79 47-50 · [anzeigen@stiftungen.org](mailto:anzeigen@stiftungen.org)

**Infos und Mediadaten:** [www.stiftungen.org/anzeigen](http://www.stiftungen.org/anzeigen)

**Nächster Anzeigenschluss**

3. Februar 2021

### Hinweise

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben die Meinung der Verfasser, nicht unbedingt die des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen wieder.

### Bildnachweis

Soweit nicht auf den jeweiligen Seiten anders ausgewiesen, liegen die Bildrechte bei den im Beitrag genannten Personen und Institutionen.

### Illustrationen auf dem Cover und im Heft

Thomas Fuchs · [www.thomasfuchs.com](http://www.thomasfuchs.com)

### Impressum

**Stiftungswelt.** Das Magazin des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen ISSN 1863-138X | **Erscheinungstermin:** 27. November 2020 |

**Herausgeber:** ©2020 Bundesverband Deutscher Stiftungen · Haus Deutscher Stiftungen · Mauerstraße 93 · 10117 Berlin · Telefon (030) 89 79 47-0 ·

Fax -11 · [redaktion@stiftungswelt.de](mailto:redaktion@stiftungswelt.de) · [www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org) · [www.stiftungswelt.de](http://www.stiftungswelt.de) | **V.i.S.d.P.:** Nicole Alexander | **Chefredaktion:** Nicole Alexander

[nicole.alexander@stiftungen.org](mailto:nicole.alexander@stiftungen.org) | **Redaktion:** Theo Starck | **Bildredaktion:** Nicole Alexander, Heike Reinsch, Theo Starck | **Art-Direktorin der Bilderstrecke**

**im Schwerpunkt:** Heike Reinsch | **Mitarbeit an dieser Ausgabe:** Dr. Mario Schulz | **Schlussredaktion:** Anne Vonderstein, Eva Berié | **Anzeigen:** Edda S. I. Fri-

cke | **Verlag:** Bundesverband Deutscher Stiftungen | **Erscheinungsweise:** 3 Mal im Jahr 2020 | **Verbreitete Auflage** (IVW-geprüft): 6.268 Exemplare (3. Quar-

tal 2019) | **Druckauflage dieser Ausgabe:** 7.000 | **Gestaltung, Satz:** BAR PACIFICO/ Etienne Girardet, Moritz Lichtwarck-Aschoff, Rotraud Biem | **Druck:**

DBM Druckhaus Berlin-Mitte GmbH | **Umweltverträglichkeit:** Die Stiftungswelt wird komplett nach den strengen Kriterien des „Blauen Engels“ für Druck-

erzeugnisse hergestellt. Das bedeutet, dass für ihre Produktion ausschließlich Recycling-Papier, Biofarben und -lacke sowie Ökostrom verwendet werden. Sie

wird auf dem Papier Balance Pure gedruckt, einem 100-prozentigen Recycling-Papier, das als Blauer Engel und FSC® Recycled zertifiziert ist. Die Druckerei

DBM Druckhaus Berlin-Mitte GmbH ist nach den strengen Vorgaben des Europäischen Umweltmanagement Audits (EMAS) validiert. Die bei der Herstel-

lung freigesetzten CO<sub>2</sub>-Emissionen werden durch die Unterstützung zertifizierter Klimaschutzprojekte über ClimatePartner kompensiert. Der Versand erfolgt

klimaneutral mit der Deutschen Post (GOGREEN). Der Briefumschlag der Versandauflage trägt den Blauen Engel.



Der klimaneutrale Versand  
mit der Deutschen Post



ClimatePartner.com/53160-2005-1004



UF6

[www.blauer-engel.de/uz195](http://www.blauer-engel.de/uz195)

Dieses Druckerzeugnis wurde mit  
dem Blauen Engel ausgezeichnet.



# Klopf, Klopf



Vielen Dank für ... ja, was eigentlich?  
Nicht für Lohndiskriminierung und sogenannte  
Familienpolitik, nicht für sexistische Sprüche und  
Männerzirkel. Da bleiben nur die Blumen.

In der Rubrik „Abgestaubt“ stöbern wir in den Sammlungen und Archiven von Stiftungen und fördern verborgene Kostbarkeiten zutage. Diesmal: Aus dem FrauenMediaTurm – Feministisches Archiv und Bibliothek. Das Flugblatt wirbt für die „Aktion Muttertag“, bei der Frauen am 10. Mai 1986 bundesweit gegen die Arbeits- und Sozialpolitik der Kohl-Regierung protestierten.



# NACHHALTIGER ALS MAN DENKT

## UND RENDITESTARK WIE ERWARTET: DIE KAPITALANLAGEN DER ALLIANZ.

Als eines der ersten Finanzunternehmen hat sich die Allianz langfristige Klimaschutzziele gesetzt und Nachhaltigkeit in den Kapitalanlageprozess integriert.

Übrigens: Die konsequente Einbeziehung von Nachhaltigkeitskriterien in den Investmentprozess hat das Rendite-Risiko-Profil unseres Portfolios verbessert.

### **Wir übernehmen Verantwortung – und machen so unsere Zukunftsstrategie nachhaltig:**

- Integration von Umwelt-, Sozial- und Unternehmensführungskriterien (ESG) in unsere Kapitalanlage
- Gezielte Investitionen, z. B. in den öffentlichen Nahverkehr und in erneuerbare Energien
- Klare Ausschlusskriterien für unsere Investments, z. B. Kohle

### **Sichere und stabile Erträge für Ihre Stiftung.**

Wir bieten individuelle Lösungen für die nachhaltige und attraktive Kapitalanlage von Stiftungsgeldern.

### **Sprechen Sie uns an:**

Allianz Pension Consult GmbH

Telefon: 0711.663 960 96

E-Mail: [apc.stiftungen@allianz.de](mailto:apc.stiftungen@allianz.de)



PREMIUMPARTNER

W

# Stiftungsmanagement auf Augenhöhe. Anspruch verbindet.

Für meine gemeinnützige Stiftung hat eine stabile Vermögensentwicklung erheblichen Einfluss auf die Finanzierung unserer Projekte. Die speziell ausgebildeten Berater der Weberbank berücksichtigen bei der Verwaltung des Stiftungsvermögens selbstverständlich die in unserer Satzung festgehaltenen ethischen Investmentvorgaben.

Mein Berater bei der Weberbank Actiengesellschaft:  
Robby Pietschmann, Leiter Institutionelle Kunden,  
Tel. 030 89798-588, [robby.pietschmann@weberbank.de](mailto:robby.pietschmann@weberbank.de)

Die Privatbank der Hauptstadt.

**Weberbank**