



PIONIER UND TRENDSETTER

20 Jahre Institut für Stiftungsberatung

von Michael Göring, Hamburg

Im Januar 1979 wurde Dr. Hans-Dieter Weger als Geschäftsführer erster Mitarbeiter der Bertelsmann Stiftung; der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler hatte sich auf die ausgeschriebene Stelle für ein „im Aufbau befindliches wirtschaftswissenschaftliches Institut“ beworben. In den folgenden Jahren entwickelte er sie zu einer der bekanntesten operativ tätigen Stiftungen in Deutschland. Gleichzeitig stellt er fest, wie schwer sich viele gemeinnützige Organisationen taten, professionell zu arbeiten. Er sah erheblichen Beratungsbedarf. Folgerichtig gründete er nach seinem Ausscheiden aus der Bertelsmann Stiftung im Oktober 1990 mit seiner Frau, Rechtsanwältin Magda Weger, das unabhängige Institut für Stiftungsberatung. Nach Wegers frühem Tod 2004 trat Rechtsanwalt Dr. Christoph Mecking, der zuvor als Geschäftsführer des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen tätig war, als Gesellschafter in das Institut ein und verstärkte es um seine vielfältigen Erfahrungen bei der Modernisierung des Stiftungswesens.

Seit der Gründung des Instituts sind fast drei Viertel der heute erfassten rechtsfähigen Stiftungen in Deutschland entstanden. Zahlreiche dieser Stiftungen, dazu Vereine und gemeinnützige Gesellschaften, sowie ihre Stifter und Initiatoren hat das Institut bei der Gründung unterstützt und in ihrem Wirken betreut und begleitet. Das Institut hat Stiftungsberatung als eigenständige Beratungsform auf den Weg gebracht und auf einem wachsenden Markt etabliert.

GEMEINSAM STARK

Bereits zu Beginn der 1990er Jahre wurde ein größeres Interesse an der Rechtsfigur der Stiftung sichtbar, das allmählich in einen Stiftungsboom überging. Das jahrzehntelange Wirtschaftswachstum hatte beachtliche private Vermögen entstehen lassen; demografische Entwicklungen begünstigten die Weitergabe in gemeinnützigen Stiftungen. Gleichzeitig wurde die Verschuldung des Staates immer deutlicher und ließ seinen allmählichen Rückzug aus der Finanzierung von Aufgaben im Sozial-, Kultur- oder Bildungsbereich ahnen. Vor diesem Hintergrund wurde auch nach neuen Gestaltungsmöglichkeiten gesucht, wie man den „privaten Reichtum“ und die zunehmende Stiftungsbereitschaft zugunsten der betroffenen, unter der „öffentlichen Armut“ leidenden Einrichtungen nutzbar machen könnte. Das Institut für Stiftungsberatung entwickelte hierzu das innovative Konzept der „Gemeinschaftsstiftung“.

MODELL GEMEINSCHAFTSSTIFTUNG

„Gemeinschaftsstiftungen“ werden von Vereinen oder anderen gemeinnützigen Organisationen mit einem vergleichsweise

geringen Anfangsvermögen errichtet und sind darauf angelegt, Spenden, vor allem aber Zustiftungen und Zweckvermögen einzuwerben, die treuhänderisch verwaltet werden. Ihr Ziel ist der kontinuierliche Aufbau einer Kapitalbasis, um langfristig wachsende und planbare Erträge zur Förderung der mit ihr im Verbund arbeitenden Organisation zu erzielen.

Prototyp war die „Gemeinschaftsstiftung Arbeiterwohlfahrt Essen“, die das Institut bei der Errichtung und beim Aufbau der Stiftungsorganisation begleitet hat. Diesem Beispiel sollten viele folgen, darunter andere Wohlfahrtsverbände, Einrichtungen der Diakonie oder der Caritas, Universitäten, Kultureinrichtungen und sonstige Organisationen. Das Modell wurde vielfach kopiert und ist heute ein bewährter „Klassiker“ für die nachhaltige Mittelbeschaffung. Zuletzt hat das Institut die Errichtung der Deutschen Stiftung Verbraucherschutz beraten, die das Land Berlin als 700. Stiftung anerkannt hat.

BÜRGERENGAGEMENT VOR ORT

Parallel setzte sich die Idee der Bürgerstiftung durch, deren Verbreitung ebenfalls vom Institut für Stiftungsberatung vielfach gefördert und unterstützt wurde. Solche Stiftungen von Bürgern für Bürger widmen sich einem inhaltlich breiten Aufgabenspektrum in einem begrenzten lokalen Umfeld. Hans-Dieter Weger mahnte die Kommunen, dass „Bürgerstiftungen eine beachtliche Rolle beim Aufbau vitaler lokaler Gemeinwesen und bei der Entwicklung der Zivilgesellschaft übernehmen können“. Solche Überlegungen brachten schließlich vermehrt Kommunen selbst auf die Idee, sich durch die Initiierung einer Stiftung privaten Rechts gegenüber zivilgesellschaftlichen Akteuren zu öffnen. Viele politische und kommunalrechtliche Widerstände sind bei der Realisierung eines solchen Vorhabens zu überwinden. Auch hier leistete das Institut Pionierarbeit. So begleitete es Errichtung und Aufbau der „Stiftung Standortsicherung Kreis Lippe“, eine der ersten örtlichen Stiftungen dieser Art.

„UNTERNEHMEN“ STIFTUNG

Schon während seiner Tätigkeit bei der Bertelsmann Stiftung hatte Dr. Weger mit einem unternehmerischen Ansatz die notwendigen Entwicklungsschritte einer Stiftung konzipiert und auch ihre Rolle in der Unternehmensnachfolge bedacht. Ganz in seinem Sinne versteht das Institut die Stiftung als eine Leistungsorganisation, die ihre gemeinnützigen Aufgaben mit Hilfe einer passgenauen Organisation und eines professionellen Managements optimal verwirklichen muss. Dem Institut für Stiftungsberatung ist aber auch bewusst, dass ein Gewinn für die Gesellschaft nur dann zu erzielen ist, wenn die Stifter motiviert sind. Wenn einem Unternehmer Gestaltungsspielräume



bleiben, er nach dem Rückzug aus der Firma sein unternehmerisches Know-how in die Stiftung einbringen kann, wird er das Vermögen zur Gründung der Stiftung bereitstellen. Gleiches gilt für ein Unternehmen, das mit einer Stiftungsgründung seine Ziele eines verantwortungsvollen gesellschaftlichen Akteurs, aber auch Kommunikationsziele verfolgen will.

Institut für stiftungsberatung

„Ein ‚unternehmerischer‘ Stifter“ – so Hans-Dieter Weger – „strebt im Sinne eines aktiven Stiftungs- und Projektmanagements nach maximaler Leistungsfähigkeit und optimaler Nutzung des Leistungspotenzials ‚seiner‘ Stiftung“. Stiftungen muss man „gestalten statt verwalten“. Dieser Maxime getreu hilft das Institut bei der Entwicklung von Förderstrategien und Programmkonzepten, Gestaltungsfragen von Organisation und Management, bei Kooperationen oder der Kommunikations-, Personal- und Projektarbeit. Gerade von Unternehmern und Unternehmen gegründete Stiftungen vertrauen und vertrauen auf diese Unterstützung. Auf eine eigene Stiftungsverwaltung für Dritte hat das Institut dabei bewusst verzichtet, um seine Unabhängigkeit zu wahren.

Aufgrund des fortschreitenden Wettbewerbs und der steigenden Anforderungen an Effizienz und Effektivität im Nonprofit-Bereich erlangten die Suche nach der angemessenen Organisationsform, die Gewinnung, Motivation und Qualifizierung geeigneter Mitarbeiter in den letzten 10 Jahren immer größere Bedeutung. Dementsprechend hat das Institut für Stiftungsberatung etwa ab 1999 als besondere Beratungsschwerpunkte die Personalvermittlung und die Klärung von Vergütungsgutachten aufgenommen und ausgebaut. Manche Karrieren haben durch eine erfolgreiche Personalsuche des Instituts ihren Anfang genommen. Und mit der gemeinsam mit Berit Sandberg erarbeiteten Vergütungsstudie 2007 wurden erstmals generelle Aussagen zur Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen bereitgestellt. Ein Beispiel für die Tätigkeit des Instituts bei der Begleitung von Umstrukturierung ist die Umwandlung der Bankakademie zur Frankfurt School of Finance & Management.

WIE STIFTUNG GEHT

Mit dem kräftigen Wachstum des Stiftungswesens in den letzten 15 Jahren wuchs auch der Bedarf nach Informationen zum Management und Marketing von Nonprofit-Organisationen. Auch das Interesse der Öffentlichkeit am Stiftungssektor sowie die Anforderungen an Legitimation und Effizienz des Stiftungshandelns nahmen zu. Die wachsende Flut derartiger Anfragen nahm das Institut zum Anlass, über die gezielte Einarbeitung und Fortbildung von Stiftungsmitarbeitern, Vorträgen und Veröffentlichungen hinaus eigene Fortbildungsseminare zu einer breit gefächerten Themenpalette durchzuführen. Diese Seminare wurden nach der von Hans-Dieter Weger

angeregten Gründung der Deutschen StiftungsAkademie durch den Bundesverband und den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft beendet; deren Gründungsgeschäftsführer war Christoph Mecking.

Das Institut investierte in eine andere Art von „Wissenstransfer“. Es gründete 1998 den Verlag „Stiftung&Sponsoring“ und begann mit der Herausgabe des gleichnamigen Fachmagazins. Vor dem Hintergrund der vielfältigen Fragen- und Problemstellungen wurde ein breiter Ansatz gewählt, der sich bis heute in den verschiedenen Rubriken mit ihren Themenspektren widerspiegelt. Ein besonders wichtiges Ereignis in der Entwicklung der Zeitschrift war der Eintritt des Deutschen Stiftungszentrums als Mehrheitsgesellschafter, dessen Geschäftsführer, Ambros Schindler, erklärte: „Mit unserem Engagement wollen wir die Stiftungslandschaft einer breiteren Öffentlichkeit präsent machen“. Dies gilt in gleicher Weise für die Aktivitäten des Instituts in den 20 Jahren seines Wirkens.

KURZ & KNAPP

Die Gründung des Instituts für Stiftungsberatung im Oktober 1990 fiel in eine Zeit, in der im deutschen Stiftungswesen Aufbruchstimmung herrschte. In den 20 Jahren seines Bestehens hat es wesentlich zur Professionalisierung des Sektors beigetragen und verschiedene neue Impulse zu seiner Weiterentwicklung gesetzt, nicht zuletzt durch seine Netzwerkarbeit und die Herausgabe dieses Fachmagazins Stiftung&Sponsoring. Dies würdigte auch der vom Handelsblatt herausgegebene Report „Elite der Stiftungsexperten“ in seiner letzten Ausgabe mit den Worten: „Die Erfahrung macht den Meister.“ Herr Dr. Weger hat mit seinem Institut Stiftungsgeschichte geschrieben, dessen nachhaltiges Wirken in der Gegenwart kompetent fortgesetzt wird. ■

ZUM THEMA

Göring, Michael: Unternehmen Stiftung. Stiften mit Herz und Verstand, 2. erw. Aufl. 2010

Sandberg, Berit / **Mecking**, Christoph: Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen. Die Ergebnisse der Vergütungsstudie 2007, 2008

Weger, Hans-Dieter: Gemeinschaftsstiftungen – eine Form der Teilhabe an der Gesellschaftsentwicklung, in: Deutsches Stiftungswesen 1988-1998. Wissenschaft und Praxis, 2000, S. 64-80

in *Stiftung&Sponsoring*

Mecking, Christoph: Mehr Qualität und Wettbewerb im Stiftungswesen, S&S 6/2005, S. 4-6

Mecking, Christoph / **Weger**, Magda: Stiftungsverwaltungen. Verbundstiftungsmodelle zwischen Stifterbetreuung und Mittelbeschaffung, S&S RS 6/2006

Weger, Hans-Dieter: Unternehmen als Stifter – Überlegungen zur Konzeption, Gestaltung und Arbeitsweise von Unternehmensstiftungen, S&S RS 4/2000

Prof. Dr. Michael Göring ist Vorstandsvorsitzender der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius und Vorstandsmitglied des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, zeitstiftung@zeit-stiftung.de, www.zeit-stiftung.de

