

Morgen ist auch noch ein Tag

Stiftungen sollten nicht nur wissen, was sie tun, sondern auch, wie sie es tun. Konkrete Hilfe verspricht hierbei das erweiterte „Drei-Säulen-Konzept“ der nachhaltigen Unternehmensführung. **VON BIRGIT QUIEL**

Heiligt der Stiftungszweck jedes Mittel zur Beschaffung von Fördergeldern? Spätestens seit dem Skandal um das Kinderhilfswerk UNICEF Deutschland sollten gemeinnützige Organisationen diesem Verdacht aktiv und öffentlich entgegenwirken. Stiftungen müssen sich nicht nur darum sorgen, was sie tun, sondern auch, wie sie es tun – und darüber Rechenschaft ablegen können. Konkrete Hilfe verspricht hierbei das erweiterte „Drei-Säulen-Konzept“ der nachhaltigen Unternehmensführung.

Die Begriffskombination „nachhaltiges Stiftungsmanagement“ klingt zuerst nach einem Pleonasmus – wie weißer Schimmel, alter Greis, großer Riese: Sind Stiftungen nicht per se nachhaltig?

Ursprünglich stammt das Prinzip der Nachhaltigkeit aus der Forstwirtschaft: Ein sich selbst erneuerndes natürliches System soll auf eine Weise genutzt werden, bei der das System in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und sein Bestand bei wirtschaftlicher Nutzung auf natürliche Weise nachwachsen kann.

Stiftungen erfüllen beide Bedingungen: Da der Stiftungszweck satzungsgemäß eine unveränderliche Pflicht darstellt, ist die Erhaltung der wesentlichen Eigenschaft einer Stiftung gewährleistet; und da die Vermögensanlage zugleich dauerhafte Erträge und den Schutz des Grundkapitals gewährleisten muss, ist ihr Bestand im Idealfall nicht gefährdet. Stiftungen sind somit geradezu eine monetäre Verkörperung der

Nachhaltigkeit – sollte man meinen. Aus unternehmerischer Sicht stellt Nachhaltigkeit die Forderung, so zu wirtschaften, dass auch die künftigen Generationen ihre Bedürfnisse noch befriedigen können. In Nachhaltigkeitsberichten („Sustainability Reports“) legen Unternehmen in dreifacher Form darüber Rechenschaft ab, wie ihre Tätigkeiten die Menschen (Soziales), den Planeten (Ökologie) und den eigenen Profit (Ökonomie) beeinflussen. Auf diese Weise folgen Unternehmen einer ethischen Forderung aus Politik und Öffentlichkeit, aber auch von engagierten Kunden und Investoren: Nicht nur die faktische Rentabilität und Profitabilität sind wichtig, sondern auch, wie und mit welchen Mitteln sie zustande kommen. ➔

Nicht nur die faktische Rentabilität und Profitabilität sind wichtig, sondern auch, wie und mit welchen Mitteln sie zustande kommen.

☞ Diese Forderung gilt für Stiftungen in besonderem Maße, denn ihre moralischen Standards liegen meist ungleich höher als die von Unternehmen: Nicht nur der Zweck, für den gestiftet wird, ist wichtig, sondern auch, wie und mit welchen Mitteln er gefördert und umgesetzt wird. Nach dem Drei-Säulen-Konzept der Nachhaltigkeit ist hier erstens zu fragen, aus welchen Erträgen sich das Stiftungsvermögen speist, und wie damit umgegangen wird (Profit). Zweitens muss untersucht werden, wie nachhaltig die Fördermaßnahmen in Bezug auf das Stiftungsziel gestaltet sind (Menschen und Planet). Drittens ist zu klären, ob und wie eine Stiftung ihrer Zielsetzung auch operativ in Bezug auf ihre personellen, sozialen und ökologischen Maßnahmen gerecht wird (Menschen und Planet).

Die Nachhaltigkeit der seriösen Spendenakquise

Bei Stiftungen, deren Mittel von einem bestehenden Kapitalstock vollständig getragen werden, ist die finanzielle Nachhaltigkeit zwar strukturell gesichert. Dennoch gilt es zu überprüfen, wie das Vermögen angelegt ist, und ob die Anlage im Einklang mit den Stiftungszielen steht. Empfehlenswert sind häufig Investitionen in Unternehmen, die in Nachhaltigkeitsindizes („Sustainability Index“) gelistet werden, bzw. in Fonds, die solche Indizes abbilden. Sie sollen gewährleisten, dass das soziale und ökologische Engagement tatsächlich im Sinne der eigenen moralischen Ansprüche

vollzogen wird. Imageschädigende Investitionen, die den Verdacht hervorrufen, man wolle ethisches Bewusstsein nur vortäuschen („Greenwashing“), können auf diese Weise vermieden werden. (Worauf man bei der Beurteilung von Nachhaltigkeitsindizes achten sollte, und ob einige Indizes vielleicht noch besser sind als andere, damit befasst sich der Beitrag ab Seite 53 in diesem Heft.)

Stiftungen, die auf Fundraising angewiesen sind, müssen sich intensiv um das Vertrauen ihrer potentiellen Spenderinnen und Zustifter bemühen. Die Nachhaltigkeit der Spendenakquise steht und fällt mit ihrer Seriosität: Spender sollten die Garantie bekommen, dass der Spendenbetrag auch tatsächlich dem angedachten Zweck zugeführt wird. Wichtig ist natürlich auch eine transparente Öffentlichkeitsarbeit: Wie wirkt die Stiftung, und wofür verwendet sie ihre Gelder?

Nachhaltigkeit in Bezug auf die Verwendung der Mittel bedeutet zunächst, dass die Fördermaßnahmen möglichst so gestaltet werden sollten, dass sie, ähnlich wie in der Entwicklungszusammenarbeit, letztlich Hilfe zur Selbsthilfe bieten. Nachhaltiges Fördern kann darüber hinaus bedeuten, sich für wichtige Projekte langfristig zu verpflichten, um engagierten Menschen Stabilität und Sicherheit zu geben. Ein wichtiger Faktor ist in beiden Fällen die Vermittlung von Wissen und Know-how: Stiftungen sollten Multiplikatoren ausbilden, die ihre Ideen und Konzepte weitertragen.

Um zu bewerten, wie nachhaltig die eigenen Fördermaßnahmen sind, lohnt sich ein Wechsel in die „Adlerperspektive“, d. h. man betrachtet und relativiert die Maßnahmen in ihrem gesellschaftlichen, kulturellen oder globalen Kontext. Ein weiteres geeignetes Mittel ist die Szenario-Analyse, bei der die möglichen Resultate gegenwärtiger Fördermaßnahmen von einem zukünftigen Zeitpunkt aus (z. B. in drei oder fünf Jahren) in pessimistischer, realistischer und optimistischer Variante imaginiert werden.

Was theoretisch selbstverständlich klingt, sieht in der Praxis oft ganz anders aus. Auch in gemeinnützigen Einrichtungen *heiligt der gute Zweck zurweilen ungute Mittel* bei der internen Organisation. Ausbeutung und fahrlässiges Verhalten gegenüber Angestellten, Ehrenamtlichen, aber auch Spendern oder Mittelempfängern sind nicht so selten, wie man vermuten sollte. Deshalb müssen sich auch Stiftungen die unbequeme Frage stellen, wie verantwortlich und integer sie mit dem Wohlbefinden dieser „Stakeholder“ umgehen, besonders dann, wenn ethische Konflikte vorliegen, z. B. bei Verdacht auf Betrug, Unterschlagung oder Missbrauch. Hilfreich sind hier ethische Leitlinien, Ombudspositionen, präventive Frühwarnsysteme und Krisenszenarios, um mit eventuellen internen oder externen Problemen und Konflikten sensibel und verantwortlich umzugehen.

Ein weiterer Aspekt der Nachhaltigkeit zielt auf das eigene ökologische Verhalten. Dieser Aspekt fällt bei Stiftungen relativ gering ins Gewicht, sofern deren Ökobilanzen



klein sind. Dennoch lohnt es sich, die Verwendung von Ressourcen und Materialien intern zu untersuchen: Müssen die Broschüren auf Hochglanzpapier gedruckt sein? Werden anderweitig operative Ressourcen vergeudet? Gerade für kleine Stiftungen, die mit geringen Mitteln auskommen müssen, lohnen sich energiesparende und umweltschonende Maßnahmen.

Stiftungen werden sich künftig noch stärker an den ökologischen und sozialen Ansprüchen ihrer Spender orientieren müssen als bisher. Denn diese wollen immer genauer wissen, wie viel von ihrer Spende dem beworbenen Zweck zukommt, und wie viel auf dem Weg dorthin der Verwaltung geopfert wird. Stiftungen sollten daher eigene Kriterien zur Bewertung ihrer sozialen, ökologischen und nicht zuletzt der ökonomischen Leistungen entwickeln. Für einen solchen Katalog ist zunächst die Grundlage der Bewertungen zu klären. Denn anders als in Wirtschaftsunternehmen, wo in der Regel konkrete Daten und Kennzahlen aus den unterschiedlichen Bereichen vorliegen,

gibt es in den wenigsten Stiftungen regelmäßige Evaluierungen. Eine regelmäßige transparente Berichterstattung ist für viele Menschen nicht nur ein Hauptkriterium ihrer Spendenentscheidung; sie leistet darüber hinaus auch einen gesellschaftlichen Beitrag; zeigt sie doch, dass mögliche Verfehlungen einzelner Stiftungen nicht auf alle übertragen werden können und fördert somit die generelle Akzeptanz von Stiftungen.

In dem Maße, in dem Stiftungen Einblicke in verantwortungsvolles Wirken gewähren, werden sie von der Öffentlichkeit als vertrauenswürdige Partner wahrgenommen. Dies kann für sie ein entscheidender Erfolgsfaktor sein. Sie können das Vertrauen noch steigern, wenn sie nachweisen, dass ihr Wirken nachhaltiges ökonomisches Verhalten gewährleistet, einen nachhaltigen Erfolg bei den Betroffenen verspricht, ökologische Verantwortung demonstriert und auch intern die eigenen moralischen und sozialen Standards erfüllt. Stiftungen, die über diese Aspekte der Nachhaltigkeit regelmäßig und transparent berichten, werden langfristig im Vorteil sein. ■



Birgit Quiel

studierte Stiftungsmanagement an der European Business

School in Oestrich-Winkel. Mit ihrem Unternehmen PROFUNDUS Gesellschaft für Stiftungsberatung und Stiftungsmanagement berät sie eine Vielzahl von Stiftungen unterschiedlicher Ausrichtungen.

PROFUNDUS

Gesellschaft für Stiftungsberatung- und Stiftungsmanagement
Vollradser Allee 43
D - 65375 Oestrich-Winkel
Telefon 0 67 23 . 15 76
birgit.quiel@pro-fundus.de
www.pro-fundus.de