

Nachhaltiges Stiftungsmanagement

Heiligt der Stiftungszweck jedes Mittel zur Beschaffung von Fördergeldern? Spätestens seit dem Skandal um die deutsche UNICEF sollte dieser Verdacht um jeden Preis vermieden werden. Stiftungen müssen nicht nur um das „Was“ sondern auch um das „Wie“ ihrer Bemühungen besorgt sein und darüber Rechenschaft ablegen können. Eine Möglichkeit zur Überprüfung der Verhältnismäßigkeit zwischen den Stiftungszielen und -absichten und deren konkreter Umsetzung liefert das erweiterte Drei-Säulen-Konzept der Nachhaltigen Unternehmensführung.

Die Begriffskombination „Nachhaltiges Stiftungsmanagement“ hat auf den ersten Blick etwas von einem Pleonasmus. Stiftungen, so könnte man einwenden, sind doch per se nachhaltig. Denn dieses ursprünglich aus der Forstwirtschaft stammende Prinzip beschreibt die Nutzung eines regenerierbaren natürlichen Systems in einer Weise, bei der dieses System erstens in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und zweitens sein Bestand bei wirtschaftlicher Nutzung auf natürliche Weise nachwachsen kann. Stiftungen erfüllen beide dieser Bedingungen. Da ein Stiftungszweck satzungsgemäß eine unveränderliche Pflicht darstellt, ist die Erhaltung der wesentlichen Eigenschaft einer Stiftung gewährleistet. Und da sie nur mit den Mitteln arbeitet, die ihr aus dem Ertrag der Kapitaldecke zufließen, ist ihr Bestand auch niemals gefährdet. Stiftungen sind somit geradezu eine monetäre Verkörperung dessen, was man unter Nachhaltigkeit verstehen mag.

Im praktischen Kontext lässt sich der Begriff weiter aufschlüsseln. Aus unternehmerischer Sicht betrachtet, stellt Nachhaltigkeit die Forderung, so zu wirtschaften, dass auch die künftigen Generationen ihre Bedürfnisse noch befriedigen können (Jonas 1992). Nachhaltigkeit wird hier in die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Aspekte des Unternehmens ausdifferenziert. Dies geschieht in Form der sog. Triple Bottom Line - wörtlich "drei Striche unter einer Bilanz". Mit ihr legt ein Unternehmen nach sozialen (people), ökologischen (planet) und ökonomischen (profit) Gesichtspunkten in dreifacher Form Rechenschaft über seine Tätigkeiten ab, meist in Form von Nachhaltigkeitsberichten (Sustainability Reports). Damit kommen die Unternehmen einer ethischen Forderung aus Politik und Öffentlichkeit, aber auch von engagierten Kunden, und Investoren nach, die besagt, dass nicht nur die faktische Rentabilität und Profitabilität wichtig sind, sondern auch wie und mit welchen Mitteln sie zustande kommen.

Aspekte der Nachhaltigkeit im Management von Stiftungen

Diese Forderung lässt sich durchaus auch auf Stiftungen beziehen, vielleicht sogar in besonderem Maße, da diese meist ungleich höheren moralischen Standards verpflichtet sind als Unternehmen. Die Forderung würde hier lauten: Nicht nur der Zweck, für den gestiftet wird, ist wichtig, sondern auch wie und mit welchen Mitteln er gefördert und umgesetzt wird. Übertragen auf das Konzept der drei Säulen der Nachhaltigkeit wäre hier erstens zu fragen, aus welchen Erträgen sich das Stiftungsvermögen speist, und wie damit umgegangen wird (profit). Zweitens wäre zu untersuchen, wie nachhaltig die Fördermaßnahmen in Bezug auf das Stiftungsziel gestaltet sind (people and planet). Und drittens wäre zu klären, ob und wie eine Stiftung ihrer Zielsetzung auch operativ in Bezug auf ihre personellen, sozialen und ökologischen Maßnahmen gerecht wird (people and planet).

Nachhaltige Kapitalanlagen

Bei Stiftungen, deren Mittel von einer bestehenden Kapitaldecke vollständig getragen werden, ist die finanzielle Nachhaltigkeit zwar strukturell gesichert. Dennoch gilt es zu überprüfen, welche Art der Vermögensanlage gewählt werden und ob diese im Einklang mit den

Stiftungszielen stehen. Es empfiehlt sich dabei, Investitionen zu wählen, die mit einem der Sustainability bewertenden Indexe versehen sind. Dies bestätigt die hohen moralischen Ansprüche für das soziale und ökologische Engagement und schützt vor imageschädigenden Investitionen, die den Verdacht des Greenwashing (=Vortäuschen von ethischem Bewusstsein) erwecken könnten. So mag es umgekehrt zwar die Rendite steigern, z.B. in einen großen Limonadenhersteller zu investieren. Doch wenn dieser durch sein Produkt vorsätzlich die Gesundheit seiner Kunden schädigt, und zudem noch in wasserknappen Gebieten für die Herstellung seiner Limonade die sechsfache Menge Trinkwasser verbraucht, würde diese Investition dem Prinzip der Nachhaltigkeit widersprechen und der Reputation der Investoren möglicherweise schaden.

Nachhaltiges Fundraising

Stiftungen, die konzeptionelles Fundraising betreiben, müssen sich intensiv um das Vertrauen ihrer potentiellen Spenderinnen und Zustifter bemühen. Um auf diesem stetig wachsenden Spendenmarkt langfristig erfolgreich zu sein, ist es notwendig, die Prinzipien des nachhaltigen Wirtschaftens und eines sozialen als auch ökologischen Gewissens zu erfüllen. Denn nur so kann das nötige Vertrauen für die Verwaltung und Zuführung von Hilfeleistungen zu gewonnen werden. Die Nachhaltigkeit der Spendenakquise wird von deren Seriosität getragen. Bei dem Werben um Spenden sollte deshalb möglichst garantiert werden können, dass der Spendenbetrag nur mit Profit ausschließenden Verwaltungskosten belastet wird. Wichtig ist natürlich auch eine angemessene Öffentlichkeitsarbeit, die Einblicke in das Stiftungswirken gewährt und für die Transparenz der Stiftungsgelder und deren Verwendung sorgt.

Fördermaßnahmen nachhaltig gestalten

Nachhaltigkeit in Bezug auf die Verwendung der Mittel bedeutet, dass die Fördermaßnahmen möglichst so gestaltet werden sollten, dass sie, ähnlich wie in der Entwicklungszusammenarbeit, letztlich eine Hilfe zur Selbsthilfe darstellen. Nachhaltiges Fördern geht somit über die reine Bezuschussung hinaus und fragt nach den langfristigen Erfolgen eines Projektes oder einer Maßnahme. Nachhaltigkeit in den Fördermaßnahmen kann jedoch auch bedeuten, sich für wichtige Projekte langfristig zu verpflichten, um engagierten Menschen ausreichend Stabilität und Sicherheit zu geben, damit sie ihr Anliegen verwirklichen können. Ein wichtiger Faktor bildet in beiden Fällen die Vermittlung von Wissen und Know-how sowie die Ausbildung von Multiplikatoren für die von der Stiftung verfolgten Ideen und Konzepte.

Um über die Nachhaltigkeit der eigenen Fördermaßnahmen nachzudenken, lohnt sich ein Perspektivwechsel in die sog. Adlerperspektive, von der aus die Fördermaßnahmen in einem weitaus größeren gesellschaftlichen, kulturellen oder globalen Kontext relativiert und neu definiert werden. Ein ebenfalls geeignetes Mittel ist die Szenario-Analyse, bei der Resultate aus gegenwärtigen Fördermaßnahmen von einem zukünftigen Zeitpunkt (z.B. in 3 oder 5 Jahren) in pessimistischer, realistischer und optimistischer Variante imaginiert werden. Auf diese Weise kann vorab ermittelt werden, ob und wie die gewählten Maßnahmen nachhaltig zur Erfüllung der gesteckten Ziele beitragen

Soziale und ökologische Aspekte der operativen Stiftungsarbeit

Auch in Bezug auf die interne Organisation und ihren operativen Maßnahmen sollte eine Stiftung ihren Zielsetzungen gerecht werden. So selbstverständlich sich dies anhört, stellt es sich in der Praxis leider nicht dar. Gerade in Bezug auf ihre personellen Maßnahmen heiligt bei gemeinnützigen Organisationen nur allzu oft der Zweck die unheiligen Mittel der Ausbeutung und des fahrlässigen Verhaltens gegenüber Angestellten, Ehrenamtlichen aber auch Spendern oder gar den Betroffenen selbst. Stiftungen müssen sich deshalb auch die

unbequeme Fragen stellen, wie verantwortlich und integer sie mit dem Wohlbefinden ihrer Stakeholder umgehen, und zwar besonders denn, wenn ethische Konflikte vorliegen (z.B. bei Verdacht auf Betrug, Unterschlagung oder Missbrauch). Hilfreich in diesem Zusammenhang sind ethische Leitlinien, Ombudspositionen, präventive Frühwarnsysteme und Krisenszenarios, die glaubhaft machen können, das mit eventuellen internen oder externen Problemen und Konflikten sensibel und verantwortlich umgegangen wird.

Ein weiterer Aspekt der Nachhaltigkeit zielt auf das ökologische Verhalten ab. Dieser Aspekt fällt bei Stiftungen nur relativ gering ins Gewicht, insofern deren Ökobilanzen meist nicht sehr umfangreich ausfallen. Dennoch lohnt sich eine interne Untersuchung der Verwendung von Ressourcen und Materialien. Müssen die Broschüren auf Hochglanz sein? Lassen sich eventuell Einsparungen durch die Bekämpfung von Ressourcenvergeudung im operativen Bereich erzielen? Gerade für kleine Stiftungen, die oft nur mit wenigen Mitteln auskommen müssen, können sich energiesparende und umweltschonende Maßnahmen lohnen.

Transparenz und Nachhaltigkeit

Besonders für die Stiftungen, die fortwährend Mittel von außen benötigen, werden die Nachweise der eigenen Nachhaltigkeit zu erfolgskritischen Faktoren auf dem Spendenmarkt. Dabei werden sich Stiftungen künftig stärker an den ökologischen und sozialen Ansprüchen ihrer Spender orientieren müssen als bisher. Denn diese wollen genau wissen, wie viel von der eigenen Spende dem beworbenen Zweck zugeführt wird und wie viel auf dem Weg dahin für Verwaltung und sonstiges geopfert werden muss. Dazu wäre es eventuell hilfreich, stiftungseigene Kriterien zur Bewertung der sozialen, ökologischen und nicht zuletzt ökonomischen Leistungen zu entwickeln. Für einen solchen Katalog müsste allerdings zunächst geklärt werden, auf welcher Grundlage man solche Bewertungen vornehmen könnte. Den anders als in Wirtschaftsunternehmen, wo man konkrete Daten und Kennzahlen aus den unterschiedlichen Bereich heranziehen kann, hat man es bei Stiftungen mit Organisationen zu tun, die in den wenigsten Fällen regelmäßig Evaluierungen vornehmen. Das ist umso bedauerlicher, als dass eine transparente regelmäßige Berichterstattung ein wesentliches Kriterium für eine Spendenentscheidung sein könnte. Daneben leistet diese Form der Transparenz auch einen gesellschaftlichen Beitrag, zeigt sie doch, dass die Verfehlungen einzelner Stiftungen nicht auf alle übertragen werden können und fördert somit die generelle Akzeptanz von Stiftungen.

Fazit

In dem Maß, in dem Stiftungen Einblicke in verantwortungsvolles Wirken gewähren, werden sie von der Öffentlichkeit als vertrauenswürdige Partner wahrgenommen, was sich entscheidend auf den Erfolg ihrer Aktivitäten auswirken kann. Sie können dieses Vertrauen noch steigern, wenn sie nachweisen können, 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.