



MAGDA WEGER, GESCHÄFTSFÜHRENDE GESELLSCHAFTERIN INSTITUT FÜR STIFTUNGSBERATUNG

## „ALLEIN GUTES TUN ZU WOLLEN, REICHT NICHT“

IM GESPRÄCH MIT ERICH STEINSDÖRFER, STIFTUNG&SPONSORING



**S&S:** Frau Weger, erst einmal Gratulation zu 20 erfolgreichen Jahren „Stiftung&Sponsoring“. Wie viel Leitbild und Mission-Statement der Fachzeitschrift finden sich eigentlich schon in dem Aufsatz „Wie man Stiftungen gestaltet statt verwaltet“ Ihres Mannes wieder, der 1992, also immerhin fünf Jahre vor Gründung des Magazins, in der FAZ erschien?

**Weger:** Eine ganze Menge. So wird in dem Aufsatz bereits als notwendig erachtet, dass jede Stiftung effektives und effizientes Handeln anstreben und realisieren muss, denn sie ist eine Einrichtung, die in hohem Maße gesellschaftliche Verantwortung trägt. Effektivität bedeutet dabei die größtmögliche Wirkung realisierter Maßnahmen und eingesetzter Mittel. Effizienz ist dagegen das Verhältnis von eingesetzten personellen und finanziellen Ressourcen und der Wirkung. Auch die Schwierigkeiten einer Leistungs- bzw. Wirkungsmessung sprach mein Mann an sowie die Notwendigkeit einer Evaluation. Diese Sichtweise war zur damaligen Zeit keineswegs selbstverständlich, es herrschte die Meinung vor, Gutes zu tun, müsse reichen – egal wie.

Weiterhin werden Stiftungen im genannten Artikel als zielorientierte, produktive und soziale Systeme gesehen. Daraus leite sich ab, dass in Stiftungen leistungsorientierte Führung zu erfolgen habe, Ziele gesetzt, Programme erarbeitet, Entscheidungen getroffen, ggf. Mitarbeiter eingesetzt und motiviert, Förderaktivitäten durchgeführt, deren Vollzug und Ergebnisse bewertet und in geeigneten Kommunikationsverfahren umgesetzt werden müssen. Dies alles sind Anforderungen, die nicht ohne qualifiziertes Wissen zu Führung und Management angemessen bewältigt werden können. Sie spiegeln bereits eine Reihe der Rubriken und Themenfelder wider, die in „Stiftung&Sponsoring“ aufgegriffen wurden, ergänzt um Bereiche wie Recht, Steuern und Finanzen.

**S&S:** Wenn man sich die ersten Ausgaben anschaut, ist bemerkenswert, wie früh bereits Themen wie „Public-Private-Partnership“, „Corporate Citizenship“, „Governance“ oder „Stiftungen im Internet“ behandelt wurden, die alle- samt dann an Relevanz gewonnen haben. Zu Wort kamen auch regelmäßig die maßgeblichen Akteure und Autoren. Wenn Sie „kurz&knapp“ zusammenfassen müssten: Was waren die prägendsten Entwicklungen der vergangenen zwei Jahrzehnte im Stiftungswesen?

**Weger:** Hier ist vor allem der Aufschwung des Stiftungswesens ab Mitte der 1990er-Jahre zu nennen, der sich in der etwa Verdreifachung der Stiftungszahl in diesem Zeitraum niederschlägt. Begünstigt wurde dieser „Boom“ durch das

starke Anwachsen privater Vermögen in Jahrzehnten ohne Krieg und Inflation. Die Rechtsform „Stiftung“ bot Gestaltungsmöglichkeiten zu individuellen Lösungen in der Vermögens- und Unternehmensnachfolge. Zudem wuchs angesichts der demografischen Entwicklungen die Motivation zur Errichtung oder Stärkung gemeinnütziger Stiftungen. Auch viele Unternehmen sahen sich zunehmend als „Good Corporate Citizen“ und bündelten ihr soziales Engagement in Stiftungen.

Etwa zeitgleich zog sich der Staat aufgrund „öffentlicher Armut“ deutlich aus Finanzierungen im Kultur-, Bildungs- oder Sozialbereich zurück. Es wurde nach Möglichkeiten gesucht, wie man privates Engagement fördern bzw. für diese Zwecke nutzbar machen könnte. Öffentlich-private Kooperationen waren keine Seltenheit mehr. Zudem sorgten steuerliche Anreize etwa in den Jahren 2002 und 2007 zugunsten von Stiftungsdotationen dafür, dass die Stiftungszahlen noch weiter anstiegen.

Nunmehr prägt die Finanz- und Vertrauenskrise mit der sich anschließenden Nullzinsphase die Stiftungswelt. Viele Stiftungen sind gezwungen, sich am Spendermarkt zu behaupten, sich zu profilieren, zu professionalisieren, Rechenschaft abzulegen. Themen wie „Governance“, „Internet-Kommunikation“ oder auch „Fundraising“ und „stiftungsgerechte Vermögensanlage“ durften da natürlich in S&S nicht fehlen.

**S&S:** Seit jeher möchten Stiftungen und andere gemeinnützige Organisationen mit ihrer Arbeit so viele positive Veränderungen wie möglich für ihre Zielgruppen erreichen, sei es aus intrinsischem Selbstverständnis oder Legitimationsgründen. Der Versuch der Evaluation dieser Veränderungen ist jedoch ein jüngeres Phänomen. Wie haben Sie das Aufkommen des Themas „Wirkung“ erlebt?

**Weger:** Als das Institut für Stiftungsberatung Anfang der 1990er-Jahre Seminare zu Stiftungsthemen veranstaltete, war „Evaluation“ für die meisten Teilnehmer noch Neuland. Allerdings wurde dieses Thema bereits Mitte der 1980er-Jahre zum Beispiel in der Bertelsmann Stiftung sehr ernst genommen und versucht, Kriterien zur Bewertung bzw. Wirkung von Projekten zu entwickeln. Aber auch etwa die Robert Bosch Stiftung hat sich schon früh mit der Evaluierung von Stiftungsarbeit befasst und über eines ihrer Programme bereits in der zweiten, 1998 erschienenen S&S-Ausgabe berichtet.

Auch aus dem Redaktionsbeirat kamen immer wieder Anregungen, dieses Thema regelmäßig aufzugreifen, Stiftungen weniger unkritisch über ihre guten Taten



berichten zu lassen und stärker zu ermuntern, sich selbst und ihrer Arbeit den Spiegel vorzuhalten. Nach zahlreichen Einzelbeiträgen – in jedem der S&S-Jahrgänge – hat ab Ausgabe 5/2013 das gemeinnützige Analyse- und Beratungshaus „Phineo“ in der Reihe „Wirksam fördern“ über 14 Ausgaben hinweg Praxistipps gegeben, um den Dreiklang „Output – Outcome – Impact“ in den Arbeitsalltag zu integrieren.

**S&S:** Wirkung jenseits der Projektarbeit: Glauben Sie, dass sich die Vermögensanlage als Mittel zur Zweckverwirklichung noch stärker durchsetzen wird?

**Weger:** Der Markt für nachhaltige Geldanlagen, insbesondere Impact Investments, wächst aktuellen Studien zufolge jedenfalls rasant. Immer mehr Stiftungen entdecken das Thema für sich, und ich denke, dass zweckbezogenes Investieren eine große Chance bietet, die Wirkung gemeinnützigen Stiftungshandelns gravierend zu verstärken. Gerade in Niedrigzinszeiten sollte sich „Mission Investing“ oder „Social Impact Investing“ als Möglichkeit zur Erhöhung der Leistungskraft auch bei Stiftungen zunehmend durchsetzen und zumindest ergänzend in die Anlagestrategie und Projektplanung einbezogen werden.

Allerdings meine ich, dass sich eine solche Entwicklung in den einzelnen, unter den Begriff des wirkungsbezogenen Investierens fallenden Anlagemöglichkeiten unterschiedlich stark und mit unterschiedlichem zeitlichen Vorlauf vollziehen wird. So sind beispielsweise ertragsorientierte Investitionen in nachhaltige, zweckkonforme Geldanlagen wohl in der Regel weniger aufwändig umzusetzen – was etwa Angebote, Kompetenzen oder stiftungs-, satzungs- und gemeinnützigkeitsrechtliche Fragen angeht – als Investitionen in Sozialunternehmen bzw. die Entwicklung sozialer Geschäftsmodelle.

**S&S:** Lassen Sie uns die Zinskrise frei nach Max Frisch nicht als Katastrophe, sondern als produktives Element sehen: Funktioniert sie vielleicht auch als Triebfeder für die weitere Professionalisierung der Strukturen, Kontrollmechanismen sowie der in den Gremien vorhandenen Fachkompetenzen?

**Weger:** Das scheint jedenfalls zu funktionieren, soweit es etwa Kooperationen betrifft – vor Jahren im Stiftungsbe- reich eher kein Thema. Inzwischen wird Zusammenarbeit zunehmend praktiziert, um trotz rückläufiger Erträge effizient und effektiv fördern zu können. Auch im Bereich der Vermögensanlage mag die Zinskrise sicherlich Triebfeder zur Optimierung von Governancestrukturen sein. Ob sie allerdings kurzfristig dazu führt, dass Stiftungen im erforderlichen Maße eigene Kompetenzen in Entscheidungsgremien sowie Kontrollmechanismen aufbauen können, sehe ich in der Masse eher skeptisch. Allerdings gibt es durchaus auch mittelgroße Stiftungen, die bereits Konzepte zur Professionalisierung ihrer Vermögensverwaltung erarbeitet haben und umsetzen, und über die S&S gerne berichtet. Die Studie des Centrums für Soziale Investitionen und Innovationen zum Anlageverhalten der kapitalstärksten deutschen Stiftungen 2012 deutete jedenfalls noch auf deutliche Verbesserungspotenziale auch bei großen Stiftungen hin.

**S&S:** Wo sehen Sie ungehobene Potenziale, wenn es um noch größere Wirkung von Stiftungsarbeit geht?

**Weger:** Insbesondere die überwältigende, noch immer anhaltende Hilfsbereitschaft zugunsten geflüchteter Menschen deutet auf ein generell sehr großes Potenzial ehrenamtlichen Engagements in unserer Gesellschaft hin. Die Möglichkeiten, geeignete Personen auch in Richtung „finanzielle oder aktive Unterstützung gemeinnütziger Stiftungsarbeit“ zu lenken, sind meines Erachtens noch nicht ausgeschöpft. Hierzu bedarf es der Fortführung und Verstärkung gezielter Maßnahmen. Die Öffentlichkeit benötigt mehr Informationen über Stiftungen und deren Handlungsfelder. Konkrete Angebote und Hilfestellungen zur Beteiligung an stifterischen Aktivitäten sind zu entwickeln, wobei das Institut etwa durch Entwicklung und Umsetzung des Modells der Gemeinschaftsstiftung intensiv gewirkt hat. Die Politik sollte das Engagement noch stärker würdigen und weitere, gemeinnützigkeitsrechtliche Anreize schaffen. Hier denke ich vor allem an Rechtssicherheit, Entbürokratisierung und Flexibilisierung.

Wichtig sind nach wie vor öffentliche Anerkennungen durch Auszeichnungen wie den Deutschen Engagementpreis sowie die weiteren zahlreichen jährlichen Engagement- und Bürger-



preise auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene. Aber auch Preise wie der KOMPASS, der beispielhafte Arbeit in den Bereichen Kommunikation, Stiftungs- und Projektmanagement würdigt, sind von großer Bedeutung. Sie tragen nicht nur zur Verbesserung der Stiftungsarbeit bei, sondern bringen den Stiftungsgedanken noch stärker in die Öffentlichkeit.

In diesem Zusammenhang kommt Veranstaltungen wie Deutscher Stiftungstag, Berliner Stiftungswoche, Münchner Stiftungsfrühling und den vielen regionalen Stiftungstagen eine wichtige Rolle zu, die erfreulicherweise verstärkt zu Öffentlichkeits-, Kooperations- und Netzwerkarbeit genutzt werden. Einen ähnlichen Ansatz verfolgen auch die bereits an vielen Orten geschaffenen „Stiftungscampusse“ oder „Stiftungshäuser“. Sie bieten Anlaufpunkte und regelmäßige Möglichkeiten, sich über Themen des Stiftungswesens zu informieren, die Arbeit anderer Stiftungen kennenzulernen und mit diesen zu kooperieren. Informations-, Kommunikations- und Organisationsplattformen über den Stiftungssektor werden sich selbstverständlich auch über Websites und Soziale Medien weiter verbreiten und so zu mehr Öffentlichkeit, zur Vernetzung und Gewinnung von Mitstreitern beitragen.

**S&S:** Von Freiburg über Südhessen und Köln durch das Ruhrgebiet Richtung Hannover bis hin nach Hamburg: Stiftungen wirken in Initiativkreisen und Netzwerken vermehrt gemeinsam „vor der eigenen Haustüre“. Darunter finden sich viele Bürgerstiftungen, die breiten Teilen der Bevölkerung Engagement ermöglichen, die tendenziell aber eher projektbezogen und weniger strategisch arbeiten. Wie können Netzwerke Stiftungen und Bürgerstiftungen wirksam zusammenbringen?

**Weger:** Strategische Partnerschaften unter Bürgerstiftungen gab es nach einer Recherche im Jahr 2014 bis dato nicht – nicht einmal in ein und derselben Stadt, obwohl diese voneinander wussten und sich durchaus nicht als Konkurrenten empfanden – und dürften auch aktuell und überregional eher die Ausnahme bilden. Dies hängt mit der besonderen Ausrichtung von Bürgerstiftungen als Ausdruck individuellen bürgerschaftlichen Engagements vor Ort zusammen. Kooperationen von Bürgerstiftungen und Stiftungen zur Koordination von Projekten bzw. die Bündelung und Ergän-

zung strategischen Know hows stellen eine besondere Herausforderung dar, die zusätzlicher Anstrengungen auf allen Kanälen der Kommunikations- und Netzwerkarbeit bedarf.

Dabei sind Bürgerstiftungen zunehmend auch als finanziell potente Partner interessant, da deren Vermögen kontinuierlich wachsen. Der prozentuale Anteil an Kleinststiftungen mit einem Grundstockvermögen von unter 100.000 € ist jedenfalls geringer als bei herkömmlichen Stiftungen. Beim Vermögenszuwachs profitieren gerade Bürgerstiftungen besonders von individuellen Zustiftungen und treuhänderischen Stiftungsfonds unter ihrem Dach – ein Trend, der sich meines Erachtens weiter fortsetzen und von S&S begleitet wird.

**S&S:** Stichwort „Generationenarbeiter Stiftungen“: Der demografische Wandel ist nicht nur eines der zentralen Tätigkeitsfelder, sondern spiegelt sich auch in den Mitarbeitern und Gremien von Stiftungen wider. S&S weist seit seiner Gründung auf die Notwendigkeit hin, sich des Themas frühzeitig und proaktiv anzunehmen. Sehen Sie die langersehnte Bewegung im Bereich Nachfolgelösungen?

**Weger:** „Generationswechsel? Ich bin doch noch hier!“ – Diesen Titel eines Interviews zur Gremiennachfolge in Ausgabe 1/2014 halte ich immer noch für symptomatisch. Auf den letzten Studien zu Nachfolge und Stiftungspersonal basieren die 2013 und 2014 im S&S-Verlag erschienenen Publikationen „Nachfolge im Stiftungsvorstand“ und „Arbeitsplatz Stiftung“. Darin zeigte sich insbesondere, dass die Themen Nachfolge und Personal von den meisten Stiftungen in erschreckender Weise unterschätzt und vernachlässigt werden. Gesucht wird ohne größeren zeitlichen Vorlauf im Familien- und Freundeskreis über persönliche Kontakte. Vielfach wird verkannt, dass es hierzu eines langfristigen, strategischen Personalmanagements bedarf.

Auch wenn die Problematik wohl zunehmend ins Bewusstsein von Stiftern und Stiftungen dringt, liegen mir leider keine Erkenntnisse vor, dass sich hier bereits ein spürbarer Wandel vollzogen hätte. Dabei können Stiftungen hier auch auf professionelle Dienstleister wie das Institut für Stiftungsberatung zurückgreifen. Stiftern sollte bereits bei Stiftungserrichtung

dringend empfohlen werden, Nachbesetzung und Personalmanagement als strategische Stiftungsaufgaben festzulegen.

**S&S:** Das Stiftungsrecht, ein weiteres „ewiges“ Handlungsfeld des Stiftungswesens, soll zukünftig in größerem Umfang bundesrechtlich geregelt werden. So sollen Zulegung und Zusammenlegung von Stiftungen in Hinblick auf ihre Förder- und damit Lebensfähigkeit erleichtert werden. Auch bekommt der Stifter ein einmaliges, nur für einen kurzen Zeitraum geltendes Recht zur Änderung der Satzung. Wie sollte Ihrer Meinung nach der ideale Grad der Stifterfreiheit aussehen?

**Weger:** Hier ist abzuwägen zwischen dem Bedürfnis des Stifters, die Satzung nach Erfahrungen und Erkenntnisgewinnen aus der praktischen Stiftungsarbeit „nachjustieren“, und der Bestands-, Kapital- und Zweckkontinuität der Stiftung als deren Wesenselemente sowie den Interessen des Rechtsverkehrs. Ich denke, hier ist der Bund-Länder Arbeitsgruppe „Stiftungsrecht“ ein diskussionswürdiger Kompromissvorschlag gelungen: Dieser sieht ein bundesgesetzlich geregeltes Satzungsänderungsrecht des Stifters innerhalb eines – allerdings recht knapp bemessenen – Zeitraums von fünf Jahren nach Stiftungserichtung vor, auch ohne Änderung der Verhältnisse. Ein geänderter Zweck muss mit dem bisherigen „verwandt“ sein.

Das Änderungsrecht erstreckt sich nicht darauf, eine Ewigkeitsstiftung zu befristen oder Grundstockvermögen zum Verbrauch zu bestimmen. Auch Auflösung, Zulegung, Zusammenlegung von Stiftungen sollen nicht mehr zur Disposition des Stifters stehen, was im Interesse der Bestandsgarantie der Stiftung zu begrüßen ist. Hierüber entscheiden weiterhin die Stiftungsorgane bzw. -behörden gemäß Satzung und gesetzlichen Voraussetzungen.

**S&S:** Wirkung und Transparenz sind untrennbar miteinander verwoben. Wie wichtig ist die Fortführung von Transparenzbemühungen sowohl von Stiftungen selbst als auch durch Fachmedien der digitalen Wissensgesellschaft, um neuen Herausforderungen und Störfällen aufgrund von verzerrten Wahrnehmungen zu begegnen?

**Weger:** Immens. Kaum einer anderen Rechtsfigur bzw. Institution wurde generell mit so viel Misstrauen, Vorurteilen und Unwissenheit begegnet wie der Stiftung. In den letzten Jahren hat sich hier wohl eine etwas positivere Wahrnehmung entwickelt, was ich in erster Linie eben auf die verstärkten Bemühungen der Stiftungen zurückführe, sich mit ihren Projekten bekannt zu machen und gegenüber der Öffentlichkeit Rechenschaft abzulegen, indem sie intensive Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit leisten. Insbesondere mithilfe digitaler Medien kann es Stiftungen heute besser denn je gelingen, auch ohne großen Aufwand sichtbar und transparent zu sein.

Gleichzeitig bergen digitale Medien wie Social Media gerade im „postfaktischen“ Zeitalter die Gefahr, etwa durch weite Verbreitung von Falschmeldungen Vertrauen zu zerstören und Vorurteile zu bedienen. Hiergegen anzukämpfen, ist sicherlich schwierig. Das Entgegensetzen von „Fakten“ in Form glaubwürdiger, leicht nachprüfbarer Darstellungen oder

auch emotionaler Anker in Form von merkbaren, persönlichen und verortenden Geschichten könnte Abhilfe schaffen.

In dem Zusammenhang kommen sicherlich auch Informationsveranstaltungen von Stiftungsexperten oder Publikationen von Fachmedien große Bedeutung zu – nicht nur als „Sprachrohr“ der Stiftungen, sondern eher als „neutrale“ Informanten, Aufklärer, Wissensverbreiter zu allen möglichen Stiftungsthemen. Noch in den 1980er-Jahren gab es hierzu kaum einen Markt, inzwischen herrschen auch hier ein großer Wettbewerb unter den Veranstaltern und eine fast unüberschaubare Vielfalt an Veröffentlichungen. Hier können Fachzeitschriften wie S&S durchaus auch als Wegweiser und Orientierung dienen.

**S&S:** S&S hat die Weichen Richtung Zukunft gestellt. Seit 2016 gibt es mit dem Erich Schmidt Verlag ein neues verlegerisches Zuhause, die Website zum Fachmagazin enthält neben aktuellen News das eJournal und ein digitales Archiv bereit, Interessierte werden zudem per Tweet und E-Mail-Dienst auf dem Laufenden gehalten. Eine vorsichtige Prognose: In welchem Gewand wird S&S das 25. Jubiläum feiern?

**Weger:** Fünf Jahre sind nicht so lang, wenn die Entwicklung der Medien auch umwälzende Züge trägt. Ich stelle mir vor, dass die Printausgabe an Wertigkeit gewinnt und damit der Solidität und dem Anspruch der Stiftungen Ausdruck gibt, dass aber die vielen digitalen Kanäle noch stärker für aktuelle Informationen, Dialoge und anwendungsorientierte Werkzeuge entwickelt werden. Jedenfalls wird Stiftung&Sponsoring den ihm immer wieder zugewiesenen Anspruch, das führende Grantmaking-Magazin im deutschsprachigen Raum zu sein, weiter gerecht werden. In diesem Sinne wünsche ich dem Magazin noch viele gute Jahre in der praxisorientierten Begleitung eines kräftigen und professionellen Stiftungswesens.

**S&S:** Frau Weger, haben Sie herzlichen Dank für das Gespräch! ■

#### ZUR PERSON

Magda Weger, geboren am 15.1.1951 in Köln, verwitwet, drei Kinder. Von 1969/70-1974 Studium der Rechtswissenschaften an der Universität zu Köln mit 2. juristischen Staatsexamen 1977. Nach einer Tätigkeit in einer Kölner Anwaltskanzlei ab 1979 Spezialisierung auf das Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht. 1990 Gründung des Instituts für Stiftungsberatung gemeinsam mit ihrem Ehemann Dr. rer. pol. Hans-Dieter Weger. Zuständigkeit für die juristische Beratung sowie für die Organisation eigener Seminarveranstaltungen. Tätigkeit als Referentin und Autorin und Mitglied von Gremien zahlreicher NPOs. Seit Gründung des Stiftung&Sponsoring Verlages Anfang 1998 Mitglied der Redaktion mit Zuständigkeit vor allem für die juristischen Themenfelder sowie das Lektorat; von 2005-2015 Verlagsleiterin. Seit 2005 gemeinsam mit Dr. Christoph Mecking Geschäftsführende Gesellschafterin des Instituts für Stiftungsberatung.

