



Austausch über Stiftungsarbeit, ihre Spielarten und genossenschaftliche Werte: Tobias Müller (Die Stiftung), Fabian Müller (DZ Privatbank), Hans-Dieter Meisberger (DZ Privatbank), Stefan Nährlich (Stiftung Aktive Bürgerschaft), Steffen Müller (Stiftung Geste) und Stefan Dworschak (Die Stiftung, von links)

„Nicht jeder muss eine rechtsfähige Stiftung gründen“

Stiftungsarbeit hat viele Facetten. Welche Rolle die Varianten spielen können, welche Probleme sie lösen und wie sich der genossenschaftliche Gedanke hierzu verhält, waren Themen beim Roundtable der DZ Privatbank. **Durch das Gespräch führten Stefan Dworschak und Tobias Müller**

Wir sprechen heute über Stiftungen im genossenschaftlichen Kontext. Herr Müller, die Stiftung Geste kennt im Sektor vielleicht noch nicht jeder. Was macht sie, und was ist Ihre Aufgabe dabei?

— **Steffen Müller:** Die Genossenschaftliche Stiftung für Entwicklungszusammenarbeit mit Sitz in Stuttgart, deren Geschäftsführer ich bin, wurde 2013 gegründet. Sie ist weltweit in 30 Ländern aktiv, ihre Träger sind die Genossenschaften in Deutschland sowie deren Verbände und Verbundunternehmen. Hauptamtlich bin ich beim Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverband (DGRV) angestellt

und dort in der Abteilung internationale Beziehungen tätig. Ich war zwölf Jahre als Projektleiter in Lateinamerika tätig und bin weiterhin für die Region zuständig. Die genossenschaftliche Gruppe ist nicht nur in Deutschland sehr groß, sondern auch weltweit. Die Stiftung versucht, diese Projekte finanziell zu ergänzen – unsere Arbeit beim DGRV wird hauptsächlich von der Bundesregierung sowie vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung getragen. Wir versuchen, diese Projekte mitzugestalten, zu monitoren. Zudem beschäftigen uns klassische Stiftungsthemen wie

Anlage des Stiftungsvermögens, Spendenverwaltung – und seit vergangenem Jahr auch der Förderverein. Er soll die Genossenschaften in Deutschland noch enger an uns binden. Insofern kommt auch noch ein bisschen Mitgliederverwaltung, Veranstaltungsmanagement und Kommunikation dazu.

Wie sieht Ihre Arbeit im Ausland aus?

— **Müller:** Unsere Tätigkeit im Ausland ist Strukturarbeit. Wir helfen mitunter in Afrika und Asien, Genossenschaftssektoren mit aufzubauen, zu stabilisieren. Wir arbeiten auch an Genossenschaftsgesetzen

mit, versuchen, Verbände und Zentralgenossenschaften zu stärken. Die Stiftung setzt teilweise auch kleinere Vorhaben selbst um, unterstützt etwa einzelne Genossenschaften, auch bei der Gründung, in Burundi zum Beispiel eine Kaffeegenossenschaft. In Kenia haben wir jetzt über die Stiftung ein Coffee-Haus und einen Coffee-Truck finanziert, weil das mit den Bundesmitteln des DGRV rechtlich nicht möglich ist. Dabei gehen wir möglichst auf die Situation vor Ort ein: In Deutschland haben wir bei Genossenschaften ja tendenziell mit älteren Personen zu tun. In Afrika ist die Bevölkerung deutlich jünger, und so haben wir satzungsmäßig festgelegt, dass überwiegend junge Menschen in den Gremien mitarbeiten, um das abzubilden.

Wir machen einen Schwenk zurück nach Deutschland. Herr Nährlich, Sie sind Geschäftsführer der Stiftung Aktive Bürgerschaft. Was ist deren Profil?

— **Stefan Nährlich:** Tatsächlich haben wir bei der Stiftung Aktive Bürgerschaft nicht die ganze Welt im Blick, sondern wirken in Deutschland vor Ort. Die Aktive Bürgerschaft wurde 1997 zuerst als Verein gegründet und hat den Auftrag, das bürgerschaftliche Engagement zu stärken – initiiert von Unternehmen aus der Volksbanken-Raiffeisenbanken-Gruppe. Dahinter steht das genossenschaftliche Selbstverständnis von Regionalität, von Selbstverantwortung, von Hilfe zur Selbsthilfe und die feste Überzeugung, dass es nicht gut ist, wenn nur der Staat sich um Gemeinwohlbelange kümmert. Wir wollen kein Thinktank sein, der sich in Berlin kluge Gedanken macht, vielmehr bringt es die genossenschaftliche DNA mit sich, dass unsere Arbeit anschlussfähig an das Lokale und Regionale sein soll, heute würde man sagen: skalierbar. Für uns war und ist die Form der Bürgerstiftung, die wir deutschlandweit unterstützen, das Pendant zur Genossenschaftsbank im gesellschaftlichen Bereich. Man tut nicht einfach etwas für andere, sondern hilft vielmehr anderen dabei, selbst aktiv werden zu können. Und das zeichnet unsere Ar-

beit bis heute aus. Wir sind stark in der Managementberatung, da geht es um Themen wie USP, Vermögenswachstum, Gremienachfolge, Digitalisierung, Regulatorik, und wir unterstützen auch auf der Mittelverwendungsseite. Wir arbeiten für eine stark wachsende Gruppe: Es gibt inzwischen 435 Bürgerstiftungen in Deutschland. Zusammen haben sie eine Milliarde an Spenden und Kapital mobilisiert – und 400.000 Menschen, die sich bisher engagiert haben. 87 Prozent der Bürgerstiftungen werden übrigens von einer Genossenschaftsbank unterstützt. Eine weitere Säule unserer Arbeit ist das Programm sozialgenial. Das kombiniert Schulunterricht mit ehrenamtlichem Engagement und ermöglicht projektorientiertes Lernen.

Sie haben die DNA angesprochen. Was macht eine genossenschaftliche Stiftung aus, welche Unterschiede sehen Sie zur klassischen Stiftung Bürgerlichen Rechts?

— **Nährlich:** Ich würde schon sagen, dass der grundsätzliche Unterschied in der genannten Hilfe zur Selbsthilfe liegt. Wir denken, dass wir ihn mit Leben füllen, indem wir uns daran orientieren, was Schulen und Bürgerstiftungen vor Ort brauchen, und nicht an dem, was wir uns als wünschenswert vorstellen. Man könnte ja sagen: „Leseförderung ist jetzt total wichtig. Hier habt ihr einen Koffer mit Materialien – und ihr macht jetzt eben alle Leseförderung.“ Aber das ist nicht unser Ansatz. Wir setzen auf Konzepte, die Spielraum lassen für die unterschiedlichen Ideen der Menschen vor Ort. Wir zeigen dann, wie man an das gewünschte Ziel kommt, im Zusammenspiel von Abgabenordnung, Stiftungsrecht, ehrenamtlichem Engagement, Spendenmarkt etc. Die Gremien von Bürgerstiftungen arbeiten ähnlich wie die anderen Stiftungen, es gibt allerdings eine Besonderheit. Eines der zehn Merkmale von Bürgerstiftungen ist der kontinuierliche Vermögensaufbau. Das heißt also, man muss von anderen Menschen oder Unternehmen Zustiftungen bekommen, damit die Bürgerstiftung weiter wächst. Das ist bei klassischen Stiftungen nicht so. Unser Schulprogramm funktio-

niert ähnlich. Wir unterstützen die Lehrkräfte, mit ihren Ideen und im Rahmen ihrer Möglichkeiten selbst aktiv zu werden.

— **Müller:** Ich sehe es auch so, dass das Thema Hilfe zur Selbsthilfe in den genossenschaftlichen Werten ganz besonders verwurzelt ist. Übrigens auch stark bei der Entwicklungszusammenarbeit. Zugleich sind wir als genossenschaftliche Gruppe eine Riesenfamilie und sehr heterogen. Es gibt die Finanzgruppe, die Raiffeisengesellschaften, die landwirtschaftlichen Genossenschaften. Und so ist auch die Stiftungswelt, habe ich den Eindruck. Die Genossenschaften sind ja irgendwo auch ein Spiegelbild unserer Gesellschaft, wenn man mehr als 20 Millionen Mitglieder hat und 7000 genossenschaftliche Unternehmen. Natürlich ist da jeder irgendwo eingebunden, auf unterschiedliche Art und Weise. Es gibt darin unterschiedliche Stiftungen, die bei den Verbänden angehängt sind, ebenso bei den einzelnen Banken selbst. Selbst im Ressort Entwicklungshilfe, wo wir als Stiftung Geste übergreifend arbeiten und alle Genossenschaften erreichen können, gibt es noch Nischenstiftungen. Diese Vielfalt ist schon besonders.

In welchem Ausmaß ist das für Sie als Volksbanken auch einfach ein Business-Tool, um Sichtbarkeit zu haben in einer schwieriger werdenden Bankenwelt?

— **Hans-Dieter Meisberger:** In mehrfacher Hinsicht. Schauen Sie, wir bei den Genossenschaftsbanken beraten und begleiten Menschen, die über Jahrzehnte Genossenschaftsmitglieder sind. Wenn irgendwann der Schritt kommt, das Vermögen zu vererben, man aber keinen Erben hat, ist es naheliegend, mit der Genossenschaftsbank darüber zu sprechen. Eine Lösung kann eine Zustiftung zu einer bestehenden gemeinnützigen Stiftung sein – oder selbst eine eigenständige, rechtsfähige Stiftung zu gründen, je nachdem, wie komplex das Vermögen ist. Oder eine Treuhandlösung zu wählen. Und deswegen sage ich mit Blick auf die Stiftung Aktive Bürgerschaft: Nicht jeder muss eine eigenständige, rechtsfähige Stiftung ☺



© Bernd Roselieb

Stefan Nährlich ist Geschäftsführer und Vorstandsmitglied der Stiftung Aktive Bürgerschaft in Berlin.

gründen. Es gibt ja schon so viele Stiftungen, die sehr viel Gutes tun.

— **Nährlich:** Das ist in der Tat ein Problem. Wenn Menschen in Deutschland den Begriff Stiftung hören, dann denken sie häufig ausschließlich an rechtlich selbständige Organisationen. Es gibt aber bessere Möglichkeiten: Wir haben jetzt zum Beispiel den 1001. Stiftungsfonds von Bürgerstiftungen gezählt. Achtung: Stiftungsfonds in diesem Zusammenhang meint nicht die Anlageform für Stiftungsvermögen, sondern die zweckgebundene Zustiftung zu einer bestehenden Stiftung. Stiftungsfonds sind die einfachste Form zu stiften. Man kann dem Stiftungsfonds seinen Namen geben und einen Zweck bestimmen. Er hat die gleichen steuerlichen Absetzbarkeiten, macht weniger Arbeit und vermeidet Nachfolgeprobleme. Wenn eine Bürgerstiftung vor Ort nicht in der Lage ist, so einen Stiftungsfonds für den Stifter einzurichten, ist das auch bei uns möglich. Ich frage bei Gesprächen mit angehenden Stiftern immer danach, wer nach ihnen Vorstand werden soll. Oft lautet die Antwort: „Meine Kinder.“ Doch häufig haben sie noch nicht einmal mit ihnen gesprochen. Und: Die Kinder finden vielleicht noch gut, was die Eltern gemacht haben, die Enkelkinder haben aber in der Regel überhaupt keinen Bezug dazu. Deswegen raten wir immer, die Ent-

scheidung über die konkrete Mittelverwendung bei Stiftungsfonds auf die Gründer und die nächste Generation zu beschränken. Danach sollte dann der Vorstand der Stiftung die Verantwortung übernehmen.

„Wir haben jetzt den 1001. Stiftungsfonds von Bürgerstiftungen gezählt.“

Stefan Nährlich

— **Meisberger:** Diese Frage begegnet uns gewissermaßen wöchentlich: „Wie kann ich meine Stiftung an eine andere Stiftung ankoppeln, weil unser Gremium einen Altersdurchschnitt von 80 plus hat?“ Ich empfehle dann immer, doch bitte zuerst mal auf die jeweilige Bürgerstiftung zuzugehen, denn die verfügt über einen riesengroßen Zweckkatalog – und vielleicht passt dazu der Stiftungszweck, den ihr jetzt verfolgt. Das vielleicht auch als Impuls an alle, die sich im Moment damit beschäftigen, wie sie ihre kleine Stiftung mit 100.000 oder 150.000 Euro Vermögen in eine andere Stiftung integrieren kön-

nen: Gehen Sie bitte auf Ihre Bürgerstiftung vor Ort zu.

— **Nährlich:** Und wenn man nicht weiß, wo die ist, findet man sie auf www.bürgerstiftung.de (*lacht*). Dann landet man bei der örtlichen Bürgerstiftung. Wobei man hier auch unterscheiden muss, es hängt wirklich von den Menschen vor Ort ab. Nicht jeder, der zu einem Amt gekommen ist, ist gleichermaßen beseelt von der Bürgerstiftungsidee. Aber die, die es sind, bei denen kann man ein Muster erkennen: Da kommen nach und nach Stiftungsfonds dazu. Wenn man es einmal gemacht hat, weiß man, wie es geht – man kennt die Aspekte, um die es geht, und auch die Bereiche, in denen es schwierig werden könnte: zum Beispiel bei Immobilien oder weiteren Erben eines Vermögens. Aber der allergrößte Teil der Menschen, die sich für Stiftungsfonds interessieren, haben ganz einfache Vorstellungen. Sie haben Geld und wollen damit nach ihrem Tod Gutes tun – und zwar in einem Bereich, der ihnen wichtig ist. Da geht es um eine Handvoll Dinge, die recht einfach zu organisieren sind. Und natürlich kann man später noch Anpassungen vornehmen, denn der Fonds entsteht durch einen privatrechtlichen Vertrag, bei dem es keine Stiftungsaufsicht oder Ähnliches gibt. Man kann im Grunde alles Wichtige auf eine DIN-A4-Seite schreiben. Es ist kompliziert, aber auch wieder nicht, wenn man den richtigen Weg findet. Deswegen finden wir auch, dass die Bürgerstiftung gut zu den Genossenschaftsbanken oder zu den Banken passen, weil man die Stiftungsverwaltung und die Vermögensverwaltung sehr gut trennen kann.

— **Meisberger:** Was die finanzielle Seite angeht, kann das Gewinnsparen für Stiftungen von Genossenschaftsbanken noch interessant sein.

— **Müller:** Zu ihnen muss man wissen, dass die Mittel daraus grundsätzlich lokal verwendet werden müssen. Wir konnten aber nun sogar für internationale Projekte davon profitieren, da der Gewinnsparverein eine Ausnahmeregelung von bis zu fünf Prozent der Mittel getestet hat. Wir

versuchen, das künftig deutschlandweit hinzubekommen, nicht nur in Baden-Württemberg.

Apropos Finanzen und Vermögensverwaltung: Wie sieht es da bei der Stiftung Ges-te aus?

— **Müller:** Wir sind immer noch im Aufbau begriffen, verfügen inzwischen etwa über eine Million Euro Stiftungskapital. Das wäre natürlich zu wenig, um überhaupt vernünftige Arbeit leisten zu können, wenn man auf die Erträge daraus angewiesen wäre. Wir können aber über unsere Partner und Unterstützer jährlich auf Spenden oder Zuwendungen hoffen. Das Spendenaufkommen ist in den vergangenen Jahren auf 250.000 bis 300.000 Euro angestiegen. Bei der Kapitalanlage, die die DZ-Privatbank für uns macht, haben wir ein konservatives Portfolio gewählt – risikoarm, aber eben in Kombination mit enger Beratung. Uns war wichtig, dass man auch für Fragen einen Ansprechpartner hat, für die man nicht gleich ein teures rechtsanwaltliches Gutachten einholen kann.

Das Stiftungsvermögen ist also bei Ihnen sekundär, möglichst hohe Erträge stehen nicht im Mittelpunkt?

— **Müller:** Genau, wir würden uns natürlich noch weitere Zustiftungen wünschen, da arbeiten wir auch dran. Wir wollen dabei nicht nur Akquise machen und Gelder einwerben, sondern unsere Arbeit auch nutzbar machen für die Partner. Daher bieten wir zum Beispiel über die Stiftung und über den Förderverein künftig verstärkt Möglichkeiten an wie Hospitationen für Mitarbeitende aus den Genossenschaften in unseren Auslandsprojekten. Das wird verstärkt genutzt, und dadurch bekommen wir auch die entsprechende finanzielle Unterstützung neben Manpower und dem Netzwerk, das wir uns dadurch aufbauen. Wir stellen fest, dass die Träger oder Partner, die mitmachen, auch von der Idee überzeugt sind. Insofern erhoffen wir uns aus der Arbeit der vergangenen zwei, drei Jahre einen Multiplikationseffekt für die kommenden Jahre.

Wie schaut die Stiftung Aktive Bürgerschaft auf den Bereich Kapitalanlage?

— **Nährlich:** Mit einem zufriedenen Blick. Wir haben 2014 mit 100.000 Euro in der Stiftung angefangen, mittlerweile haben wir 2,5 Millionen Euro Vermögen, und die Erträge tragen in zunehmendem Umfang zum jährlichen Etat bei. Der liegt etwa bei einer Million Euro und kommt zu zwei Dritteln von den großen Unternehmen und Verbänden wie der DZ Bank und BVR und

„Mittlerweile sprechen wir von bis zu 50 Prozent Aktienquote.“

Fabian Müller

zu einem Drittel aus Förderpartnerschaften. Das kann dann eine andere Stiftung sein oder eine Genossenschaftsbank, mit der wir unser Schulprogramm zusammen umsetzen. Die Vermögensanlage übernehmen die Kollegen von der DZ Privatbank, womit wir sehr zufrieden sind. Und natürlich spielt das Thema Vermögensanlage auch in unserer Arbeit für die Bürgerstiftungen eine wichtige Rolle. Wir waren schon besorgt, dass die Niedrigzinsphase

zu nachlassenden Zustiftungen führen würde. Das war aber nicht der Fall. Es wird jedes Jahr immer mehr an Bürgerstiftungen gestiftet als gespendet. Und das ist auch gut so. Das Kapital bringt einer Stiftung Unabhängigkeit. Früher fürchteten manche Bürgerstiftungen, sie bekämen keine Spenden mehr, wenn sie ein großes Stiftungskapital haben. Aber das stimmt natürlich nicht: Geld kommt zu Geld.

Was können unsere Leser denn mitnehmen mit Blick auf die Kapitalanlage?

— **Fabian Müller:** Vermögen ist ein zentraler Aspekt, wenn wir über Ewigkeitsstiftungen sprechen. Wir müssen es erhalten, bewirtschaften, im Optimalfall natürlich realen Kapitalerhalt anstreben. Allgemein spricht man davon, die Kaufkraft zu erhalten. Bei der Stiftung sagt man vielleicht, man will die Gemeinnützigkeitskraft in der Zukunft erhalten. Für uns steht bei der Vermögensanlage die Ausschüttung im Mittelpunkt. Am Ende geht es schließlich darum, ordentliche Erträge zu generieren, damit die Zwecke bedient werden können. Früher hatten wir hier bei Stiftungen die Vorstellung der mündelsicheren Anlage, wie mir meine Kollegen berichteten, dann tastete sich der Sektor langsam hin zu Aktienquoten von 30 Prozent. Mittlerweile sprechen wir von bis zu 50 Prozent – je nachdem, womit ☺



Fabian Müller ist Berater Stiftungen, öffentliche Einrichtungen und NPOs bei der DZ Privatbank.

sich die Stiftungsorgane wohlfühlen. Dieser Faktor spielt immer eine große Rolle. Denn man kann nicht einfach sagen, diese oder jene Lösung ist die richtige. Sondern es kommt darauf an, was man erreichen möchte – und womit man nachts ruhig schlafen kann.

50 Prozent Aktien sind kein Ausreißer mehr?

– **Fabian Müller:** Inzwischen nicht mehr, würde ich sagen. Wir sehen an der Nachfrage die Lehren der Niedrigzinsphase. Sie hat gezeigt, dass am Aktienmarkt die Musik spielt und man eben einen langen Atem und Schwankungen aushalten können muss. Aber welcher Anleger, wenn nicht die Stiftung, hat so einen langen Atem? Schließlich ist sie auf die Ewigkeit ausgelegt.

– **Meisberger:** Es hängt natürlich auch am Typ der Stiftung. Wenn Sie solche aus dem kommunalen Sektor oder aus dem kirchlichen Sektor nehmen, dann ist das eine andere DNA, die sich zum Beispiel an der Gemeindehaushaltsverordnung oder kirchlichen Leitwerten orientiert. Da gibt es dann keine 50 Prozent Aktien. Es gibt also unterschiedliche Herangehensweisen, je nach Profil. Das ist individuell, zumal sich ab einem Vermögen von drei Millionen Euro die Möglichkeit bietet, eigene Lösungen zu konzipieren, die zum Beispiel die ESG-Vorstellungen der Gremien genauer umsetzen, als dies ein Publikumsfonds könnte.

– **Fabian Müller:** Das Thema Individualität ist sehr wichtig. Wenn wir zum Beispiel Unternehmer als Stifter haben, ist häufig umfassendes Know-how in Kapitalfragen vorhanden. Dann kann man entsprechend auch komplexere Lösungen stricken.

Wie ist die Lage bei Bürgerstiftungen? Wie schätzen Sie die Gremien ein, was Risikotragfähigkeit angeht?

– **Nährlich:** Die Risikobereitschaft steigt – oder besser gesagt: Die Bereitschaft, mehr zu erwirtschaften, steigt. Aber dennoch höre ich häufig den Satz: „Also ich weiß schon, wie das geht, aber in diesem

Fall ist es nicht mein Geld, sondern das meiner Nachbarn, der Menschen im Ort, die zugestiftet haben. Und dann möchte ich mich nicht vor die hinstellen und erklären müssen, warum ich das gerade versenkt habe.“ Diese Situation wollen viele Vorstände vermeiden. Es gibt aber auch das Gegenbeispiel. Vor zwei Jahren hat eine Bürgerstiftung auf einer Veranstaltung vorgestellt, dass sie eine Aktienquote von 100 Prozent hat und das Portfolio auch selbst managt. Diese Stiftung hat eine sehr ordentliche Rendite erwirtschaftet, die Zuhörer haben große Augen bekommen. Irgendwo dazwischen liegt die goldene Mitte. Wer das Vermögen auf dem Girokonto lässt, wird Post von der Stif-

„Jede zweite Stiftung hat entweder keine oder eine veraltete Anlagerichtlinie.“

Hans-Dieter Meisberger

tungsaufsicht bekommen, die darauf hinweist, dass der Gesetzgeber verlangt, dass das Stiftungskapital „ertragreich und sicher“ anzulegen ist.

Hier klingt schon raus: Bei Bürgerstiftungen besteht starke soziale Kontrolle. Ist das aus Ihrer Sicht positiv mit Blick auf die Disziplin – oder negativ, weil sich mancher Mitstreiter vielleicht nichts mehr traut?

– **Nährlich:** Ich sehe das durchaus positiv. Viele Akteure in Bürgerstiftungen sind Mittelstand und Mittelschicht. Viel geht über persönliche Bekanntschaft und Vertrauen. Man optimiert vielleicht nicht maximal die Renditen. Aber man macht was draus, nimmt alle mit. Soziale Kontrolle und soziales Netzwerk, von dem man profitiert, sind zwei Seiten einer Medaille. Es wird gerade viel über Resilienz von Gesellschaften gesprochen. Vertrauen über soziale Milieus hinaus ist da ein ganz wichtiger Faktor.

– **Meisberger:** Wir stellen in diesem Zusammenhang leider immer wieder fest, dass jede zweite Stiftung entweder keine oder eine veraltete Anlagerichtlinie hat. Durch die Einführung der Business Judgment Rule ist es ja sozusagen mehr oder weniger ins Gesetz reingeschrieben worden, das Anlagekonzept zu dokumentieren. Stiftungsgremien sollten sich also in jedem Fall Gedanken über Anlagerichtlinie und ein -konzept machen und sie auch dokumentieren. Wenn sie selbst das Vermögen verwalten, sollten sie sich Gedanken über eine Geschäftsordnung machen: Dann ist eine Anlagerichtlinie nicht ausreichend, sondern man muss die Verantwortlichkeit im Stiftungsvorstand für die Finanzen klar regeln. Die Person sollte dann auch erreichbar sein, wenn an einem Montagmorgen auf einmal die Börse 20 Prozent im Minus steht.

– **Nährlich:** Mein Tipp zur Richtlinie ist, sie kurz zu halten und auch zu benutzen. Also nicht einmal alles umfangreich aufschreiben und dann abheften, sondern eine alltagstaugliche Orientierung zu haben. Es geht ja darum, im Zweifelsfall nachweisen zu können, dass man nicht grob fahrlässig gehandelt hat. Wenn in der Anlagerichtlinie eine Aktienquote von maximal 30 Prozent festgehalten ist, aber durch Vermögensveränderungen irgendwann 60 Prozent im Portfolio sind, weil niemand mehr an die Richtlinie gedacht hat, dann kann man ein Haftungsproblem bekommen, wenn etwas schief geht.

– **Fabian Müller:** Die Anlagerichtlinie ist auch ein Vehikel, mit dem eine Stiftung nach außen Professionalität ausdrücken kann. Sie kann zeigen, dass ein professioneller Rahmen besteht, das Geld also nicht einfach untätig herumliegt. Das kann sich eben auch auf die Spendenentwicklung auswirken. Kompetenz zeigen ist hier wichtig.

– **Nährlich:** Das ist ein wichtiges Puzzleteil im Fundraising. Ich empfehle, das ins Schaufenster zu hängen für die Vertrauensbildung. Das spielt auf jeden Fall eine Rolle, wenn Menschen sich überlegen, wem sie für welchen Zweck ihr Geld anvertrauen.

Wie gut nutzt der Sektor das Werkzeug Transparenz, um zu zeigen, was man kann – und Menschen zur Unterstützung zu motivieren? Das gehört ja auch zum Aspekt der Resilienz für schwierigere Zeiten.

– **Steffen Müller:** Wenn es um die Kapitalanlage geht, sind es bei uns natürlich unter anderem die Persönlichkeiten, die den Gremien angehören, die für Kompetenz stehen. Es ist aber eine gute Idee, inhaltlich noch stärker transparent zu machen, wie es um die Anlagen oder das Vermögen bestellt ist. Wir wollen das dieses Jahr im Jahresbericht mehr nutzen – nicht mehr nur für die Stiftungsaufsicht und das Finanzamt, sondern auch für die Öffentlichkeit.

– **Nährlich:** Bürgerstiftungen haben ja einen lokalen Wirkungsraum. Wenn der örtliche Volksbankchef oder der Sparkassendirektor im Vorstand ist, wissen das die Leute auch. Allerdings ist das Bewusstsein für die Bedeutung von Gremienarbeit noch nicht überall vorhanden. Wenn wir eine Veranstaltung zu Fundraising anbieten, ist sie ausgebucht – geht es darum, die Stiftung richtig zu organisieren, ist der Anmeldestand viel geringer. Dabei kann man mit den richtigen Menschen an der richtigen Stelle viel mehr erreichen. Wir haben einen Ratgeber zum Management von Bürgerstiftungen, in dem wir zeigen, wie Verantwortung in den Gremien funktioniert. Vor allen Dingen, weil wir die Bürgerstiftungen davon wegbringen wollten, dass die Vorsitzenden der Gremien praktisch die fleißigsten Ehrenamtlichen sind. Vorstände sollen Ressourcen mobilisieren, gute Engagement- und Arbeitsbedingungen schaffen, gesellschaftlich mitgestalten, neue Entwicklungen im Blick haben.

Wie gut schaffen es Bürgerstiftungen generell, Menschen zu gewinnen? Das ist im Stiftungssektor ja nicht immer einfach.

– **Nährlich:** Das hat ganz viele Facetten. Ich frage immer, welche Bürger gemeint sind, wenn von Mitmach-Stiftung die Rede ist: alle, die so sind wie wir, oder alle, die hier in der Stadt wohnen? Oft wird es als Vorwurf empfunden, wenn wir



Hans-Dieter Meisberger ist Leiter Stiftungsmanagement Süd bei der DZ Privatbank.

fragen, ob schon mal über das Thema Diversität in den Gremien nachgedacht wurde. Dann lautet oft die Antwort: „Ja, ich weiß, hier sind alle alte, weiße Männer.“ Dabei wollen wir das Gleiche: Wie erreicht man die Menschen, die man noch nicht kennt, die die Bürgerstiftung noch nicht kennen? Menschen mit Migrationshintergrund können potentielle Stifter oder Spender sein, können in andere gesellschaftliche Bereiche netzwerken. Schulen sind ein Ort, langfristige Beziehungen aufzubauen. Auch Neubürgerempfänge können eine gute Möglichkeit sein, Menschen zu erreichen. Ich rate häufig: Geht dort hin, verteilt eure Flyer. Diese Menschen suchen doch meist Anschluss in einer neuen Umgebung, sind bereit, sich einzubringen und mitzumachen.

Eigentlich kann man es sich nicht leisten, Gruppen nicht im Blick zu haben, oder?

– **Nährlich:** Das stimmt, aber dann hört man oft: Man kenne keinen, oder das sei eben in Berlin anders als bei ihnen im Ort. Das führt dazu, dass man immer an den gleichen Stellen sucht und immer die gleichen Leute fragt. Doch die haben schon vier Ehrenämter. Jetzt sollen sie noch das fünfte übernehmen – was will man dann erwarten, was sie noch leisten können? Wenn es um Hürden geht, weiß

man übrigens aus Studien, dass die Leute vor allem Angst haben, vereinnahmt zu werden. Wichtig ist daher, überschaubar anzufangen und auch eine Ausstiegsmöglichkeit anzubieten.

– **Meisberger:** Bei diesem Thema Gremienbesetzung und Gewinnung von Menschen sehe ich mit Blick auf junge Leute übrigens die Stärke eines verpflichtenden Gesellschaftsjahrs, das immer wieder in der Diskussion ist. Da könnten junge Menschen selbst anhand einer Checkliste auswählen: Zum Beispiel gehe ich zum Militär, zur Nabu, zur nächsten Bürgerstiftung oder unterstütze zum Beispiel die Arbeit im Krankenhaus als Pflegehilfskraft. Ich bin nach wie vor überzeugt davon, da trifft eine 80-20-Regelung. Viele Jugendliche würden feststellen, dass das gar nicht so schlecht ist. Dann könnten sie sich vielleicht auch eher vorstellen, nicht nur ehrenamtlich oder gesellschaftlich aktiv zu sein, sondern darüber hinaus auch, für die Gesellschaft Verantwortung zu übernehmen und karitativ oder sich sozial zu engagieren.

Wir haben Resilienz angesprochen. Das würden wir gerne für einen Ausblick darüber nutzen, was Sie tun, um sie zu stärken, und was Sie perspektivisch beschäftigt?

– **Nährlich:** Tatsächlich sehen wir bei uns zwei strategisch relevante The- ➔

men. Da ist das Thema KI. Wir haben sie bereits zur Prozessoptimierung eingesetzt. Immer dort, wo wir bei uns einen betriebsblinden Blick vermutet haben. Dann haben wir im letzten Jahr den ersten Jahresbericht in eine KI eingegeben und den Gremien zur Verfügung gestellt. Vor allem die Stiftungsräte haben das aufgegriffen. Und jetzt haben wir ein Mitgliederportal für die sozialgenial-Lehrkräfte mit KI bauen lassen. Das wollten wir schon lange tun, aber uns haben Fähigkeiten und Mittel gefehlt. Nun haben wir das in nur zwei Wochen umsetzen können und 200 Euro ausgegeben. Da wird in Zukunft noch viel mehr möglich sein. Und das andere Thema ist natürlich gesellschaftliche Resilienz. Seit dem Überfall Russlands auf die Ukraine unterstützen wir mit unserem Ednannia-Hilfsfonds die ukrainischen Bürgerstiftungen und stehen mit den Kolleginnen und Kollegen in Kiew im Austausch. Für Deutschland heißt die Frage, der wir uns jetzt konkret stellen: Wie tragen Bürgerstiftungen zur gesellschaftlichen Resilienz bei und wie können sie selbst weiter krisenfest werden. Im Herbst wird das ein wichtiges Thema bei den Regionalforen sein. Ähnlich in unserem Schulprogramm. Resilienz steigt mit Erfahrungen der Selbstwirksamkeit. Eine wichtige Erfahrung, die Schülerinnen und Schüler in sozialgenial-Projekten machen. Das wollen wir weiter ausbauen.

– **Steffen Müller:** Das Thema hat uns als Familie bei den Auslandsprojekten eigentlich immer beschäftigt. Wir haben in jedem Büro Sicherheitsrichtlinien, entsprechende Verhaltensrichtlinien und Notfalltelefone. Ich bin jedes zweite Wochenende mit irgendeinem Fall konfrontiert: Entführungen in Ecuador, Hurricane auf den Philippinen und so weiter. Aber hier in Deutschland gibt es so was natürlich nicht. Wir haben zwölf Jahre in Ländern gewohnt, in denen das anders war. Ich habe einen Notfallrucksack daheim, habe einen Plan für Eventualitäten. Im Bekanntenkreis wird das teilweise belächelt (*lacht*). Auch der DGRV als Genossenschaftsverband könnte so etwas auf



© Bernd Roseleib

Steffen Müller ist geschäftsführendes Mitglied des Vorstands der Stiftung Geste in Stuttgart.

die Agenda nehmen. Wir in der Stiftung sind an der Anpassung unserer Strategie, jetzt mit der Einbindung des Fördervereins, und insofern haben wir natürlich

„Wir haben im Büro Sicherheits- und Verhaltensrichtlinien und Notfalltelefone.“

Steffen Müller

die Themen für uns ganz klar identifiziert, die uns beschäftigen. Einmal natürlich das Thema Entwicklungszusammenarbeit, das darunter leidet, dass die Haushalte unter Druck stehen. Die Amerikaner sind komplett rausgegangen, die Gelder werden knapper. Wir sehen das als unseren Auftrag an, uns gerade in diesem Raum zu positionieren. Positionieren wollen wir uns auch im Rest Deutschlands, nachdem wir im Süden im genossenschaftlichen Umfeld schon gut bekannt sind. Auch wir versuchen als kleine Einheit viel mit KI zu machen. Sie hilft uns zum Beispiel sehr bei Social Media. Aber wir werden auch weitergehende Lösungen andenken, wie Stefan Nährlich sie be-

schrieben hat. Wir docken uns da natürlich aber auch immer an unsere Partner oder Träger an, weil wir das allein gar nicht stemmen können. Natürlich wollen wir unser Stiftungskapital weiter ausbauen. Spendenakquise ist punktuell ein hartes Geschäft, insofern haben wir da mit den Fördervereinigungen ein Instrument, mit dem wir uns doch besser aufgestellt sehen für die Zukunft.

– **Meisberger:** Ich hätte vor allem den genannten Wunsch: Dass sich Stiftungen mehr miteinander vernetzen. Wenn es einer Stiftung schwerfällt, dann kann sie gerne auf ihre Genossenschaftsbank zugehen – unabhängig davon, ob sie Kundin ist. Wir, die DZ Privatbank AG, haben Netzwerke, mehr als 850 Stiftungen bundesweit in der Begleitung und bieten regelmäßig Veranstaltungen an.

– **Fabian Müller:** Was mich beschäftigt, ist das Zukunftsthema Erbschaften. Sie werden immer größer, es wird viel Geld vererbt. Wir sprechen im Austausch mit vermögenden Personen die Themen Gemeinnützigkeit und Stiftungen an, versuchen, Vermögen in die gemeinnützige Welt zu holen. Gerade in Verbindung mit dem regionalen Ansatz. Vielen Menschen ist das noch nicht bewusst. Sie kennen noch nicht alle Möglichkeiten, mit ihrem Geld Gutes zu tun. Daran werden wir weiterhin arbeiten.