Tue Gutes und rede darüber — vom Glück der Stiftungskommunikation!

Hauptvortrag 4. Brandenburger Stiftungstag

Ulrich Brömmling

Ulrich Brömmling
Stiftungen · Kommunikation
Potsdamer Straße 71
10785 Berlin
+49-(0)30-7851898 (phone)
+49-(0)30-78954898 (fax)
+49-(0)177-7851898 (mobile)
ulrich@broemmling.de
www.broemmling.de

Inhaltsübersicht

I. Einleitung **3**

II. Tue Gutes und rede darüber! **5**

1. Tue ... 5

2. ... Gutes ... 6

3. ... und ... 8

4. ... rede ... 9

5. ... darüber! 11

III. Zwölf Thesen zur Kommunikation gemeinnütziger Stiftungen **5**

1. Öffentlichkeitsarbeit ist für Stiftungen zu einem wichtigen Feld geworden 5

2. Stiftungskommunikation reagiert auf Skandale und Krisen 6

3. Aufweichung der Grenze von Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising 8

4. Mit Transparenz aus Abhängigkeit und Rechtfertigungsdruck 9

5. Kommunikation als Eintreten für den Stiftungsgedanken 11

6. Besonderheiten der Kommunikation: Stifter, Projekte, Institution 13

7. Glaubwürdigkeit als Grundlage 16

8. Stiftungskommunikation ist unprofessionell 17

9. Interne Kommunikation findet nicht statt 18

10. Grundwidersprüche bleiben bestehen 19

11. Öffentlichkeitsarbeit als Selbstschutz 21

12. Qualität der Kommunikation entscheidet über Zukunft der Stiftungen 22

III. Abschlussbemerkung **2**

Tue Gutes und rede darüber — vom Glück der Stiftungskommunikation!

von Ulrich Brömmling

I. Einleitung

Liebe Stifterinnen und Stifter, liebe Stiftungsvertreter,
meine sehr verehrten Damen und Herren!

Als ich vor elf Tagen der ersten Amtshandlung des ersten grünen Ministerpräsidenten in Stuttgart beiwohnte, bekamen 1600 Stiftungsvertreter bei der Festveranstaltung des Deutschen Stiftungstages des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen ein wunderbares Beispiel gelungener Kommunikation geliefert. Ministerpräsident Kretschmann übergab den Deutschen Stifterpreis 2011 an Haymo G. Rethwisch, den Gründer der Deutschen Wildtier Stiftung.[1] Und der Geehrte bedankte sich und erzählte in seiner Laudatio von den Aktivitäten seiner Stiftung. Man weiß nicht so recht, ob es bewusst geschah, aber Rethwisch erzählte vom Rotwild in Deutschland und bat auch den Ministerpräsidenten der ersten grün-roten Koalition, das Rotwild zu schützen, dessen Bestand in Deutschland zurückgegangen sei und das teilweise nur in einzelnen Reservaten überlebensfähig ist. Wie weit er dies also auf die deutsche Sozialdemokratie hatte münzen wollen, ist nicht klar. Und doch werden die Vertreter aller großen und mittelgroßen Stiftungen – denn alle waren anwesend – in den kommenden Jahren nicht vergessen, dass sich die Deutsche Wildtierstiftung neben anderen Tieren vor allem dem Rotwild verschrieben hat. Tatsächlich ziert der Rothirsch auch das Logo der Stiftung. Zu einem solchen Kommunikationscoup gehört natürlich auch eine ganze Portion Glück.

[1] Festveranstaltung des Deutschen StiftungsTages, Liederhalle Stuttgart, 13. Mai 2011.

Denn sonst stürzen sich die Medien vor allem auf Skandale und Skandälchen. Wenn sonst ein Stifter für seine gute Tat geehrt wird, finden die Medien das kaum einer längeren Meldung würdig. Der erste Preisträger des Deutschen Stifterpreises etwa, Alfred Flakowski von der gleichnamigen Stiftung, kam aus Brandenburg an der Havel. Doch die Zeitungen berichteten über die Preisverleihung überhaupt nicht. Eine positive Meldung hat es also nicht immer leicht. „Wo bleibt das Positive?“, hatte schon Erich Kästner gefragt. Über die positiven Taten der Stiftungen findet man in den Medien wenig. Doch mit dem Erstarken der Zivilgesellschaft, mit einem immer stärker eingeschränkten Handlungsradius des Staates findet eine Dimension jenes Positiven, die guten Taten der gemeinnützigen Stiftungen, langsam Aufmerksamkeit in der Gesellschaft und Eingang in die Medien.

Die Stiftungen ihrerseits haben sich in den vergangenen Jahren erstaunlich gewandelt. „Das verstaubte Image ist längst verflogen“, hieß es bereits im Jahr 2000 in der Sparkassenzeitung über die Stiftungen.[2] Hatten sich die Stiftungen, von denen man sonst nur durch Zufall etwas hörte, ein frisches, neues Aussehen verliehen und waren damit an die Öffentlichkeit gegangen? Es ist sicher kein Zufall, dass die Medienberichterstattung über Stiftungen zu genau dem Zeitpunkt zuzunehmen beginnt, als sich die Politik mit verschiedenen Gesetzentwürfen zum Thema befasst. Agenda-Setting bleibt weiterhin zu großen Teilen der Politik vorbehalten. So war es ein Gesetzentwurf von Bündnis 90/Die Grünen, der im Jahr 1997 das Augenmerk auch von Medien und Öffentlichkeit auf die Stiftungen richten ließ. Die Einsetzung einer Enquete-Kommission zur Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements in der folgenden Legislaturperiode führte dann auch zu wachsendem Interesse für die Belange und Aktivitäten der

[2] „Das verstaubte Image ist längst verfolgen“. In: Die Sparkassen-Zeitung 11.08.2000.

Zivilgesellschaft im Allgemeinen und der Stiftungen im Besonderen in den Medien.[3]

Gleich auf drei Ebenen drängen die Stiftungen in den jüngsten Jahren in die Öffentlichkeit: Stiftungen nehmen an Zahl zu. Stiftungen treten selbstbewusster auf. Stiftungen arbeiten professioneller. Dazu kommt ein gestiegenes Bewusstsein, wofür Kommunikation gut sein kann – auch wenn es nicht um so klar messbare Ziele geht, wie sie die Wirtschaft setzen kann.

Die erste Ebene: Die reine Zahl neuer Stiftungen macht noch keinen Boom aus. Im vergangenen Jahr hatten wir sogar mit 829 neuen Stiftungen den niedrigsten Neuerrichtungsstand seit 2004. Doch das Interesse für die Stiftungsidee ist in der Gesellschaft gewachsen. Politiker begrüßen Stiftungen als bedeutenden Pfeiler der demokratischen Bürgergesellschaft. Wissenschaftler belegen eine starke Zunahme der Aktivitäten im gesamten gemeinnützigen Sektor – und machen nicht zuletzt auch die Stiftungen dafür verantwortlich. Förderempfänger begrüßen die vielen Möglichkeiten, die ihnen die Stiftungen bieten. Banken und Finanzdienstleister entdecken die Stiftungen als zusätzliche Kunden. Und immer mehr Menschen können sich vorstellen, einmal eine Stiftung zu errichten; auch wenn sie diesen Schritt nicht sofort machen, so zeichnen sie sich schon in Gedanken den Weg vor. Kurz: Man spricht über Stiftungen in der Öffentlichkeit. Diese neue Beachtung ermutigt die Stiftungen zu mehr Kommunikation.

Die zweite Ebene: Stiftungen sind mutiger und kommunikativer geworden. Viele Stiftungen, die noch vor zehn Jahren weder verantwortliche Mitarbeiter für Öffentlichkeitsarbeit hatten noch einen Jahresbericht herausgaben, bieten

[3] Vgl. Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag: Bericht Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen 2002.

inzwischen das eine wie das andere. Viel mehr noch: Stiftungsarbeit ist zur Kommunikation an und für sich geworden. Wer Kommunikation betreibt, ehrt den Stifter: Denn in den meisten Fällen steckte eine gute Idee hinter der Errichtung einer Stiftung: Das Anliegen des Stifters lässt sich nur begrenzt durch verschwiegene Stiftungsarbeit hinter verschlossenen Türen umsetzen. Hier spielt nicht nur der einzelne Zweck der jeweiligen Stiftung eine Rolle. Auch für den Stiftungsgedanken selbst werben immer mehr Stiftungen. Denn auch dies zeigt den Vorbildcharakter, den die stifterische Tat haben kann und haben soll. Wenn der Nachbar stiftet und darüber spricht, will man selbst nicht nachstehen und errichtet vielleicht eine eigene Stiftung. Die Selbstverständlichkeit des Stiftens kommt aus den Vereinigten Staaten. In Deutschland existieren Aussagen von Unternehmern – zumindest noch hinter vorgehaltener Hand –, sie hätten nur deswegen eine Stiftung errichtet, weil sie auf die Nachfragen der amerikanischen Geschäftspartner nach der eigenen Stiftung die Antwort nicht mehr schuldig bleiben wollten. Die Werbung für den Stiftungsgedanken stärkt die Reputation der eigenen Stiftung und die Legitimation steuerbefreiten stifterischen Handelns.

In ähnliche Richtung geht die Werbung für den Stiftungszweck. Hier ist es nicht die Tatsache, dass der Zweck in Stiftungsform verfolgt wird, sondern die Information der Öffentlichkeit über das Anliegen des Stifters. Manche Stiftungen führt die Kommunikation über ein bestimmtes Thema bereits im Stiftungszweck mit. Doch auch Stiftungen, die öffentlich über das Anliegen ihres Stifters sprechen, stiften die Gesellschaft an, sich ebenfalls für diesen Stiftungszweck einzusetzen – in welcher Organisationsform auch immer. So bilden Stiftungen eine Lobby für gesellschaftliches Engagement der Zivilgesellschaft.

Die dritte Ebene setzt direkt auf diesem Werben auf: Wenn man schon – anders als früher – offen in der Gesellschaft über seine Projekte spricht, will man dies auch möglichst professionell tun. Der Grad an Professionalisierung und ein gewisser Professionalisierungsdruck wächst mit der Breite unterschiedlicher Gruppen Stifter. Immer mehr Unternehmen stiften. Hier achtet schon der Bereich Unternehmenskommunikation darauf, dass auch die Stiftung in der Öffentlichkeit sichtbar ist. Unternehmen geben ihr Selbstverständnis von der Bedeutung der Querschnittsbereiche – Finanzen, Controlling, Personal und Kommunikation – an die Stiftung weiter.

II. Tue Gutes und rede darüber!

Tue Gute und rede darüber! Das ist der Titel des Hauptvortrages auf diesem Stiftungstag. Und das Patentrezept zur Erreichung des Glücks guter Stiftungskommunikation ist so einfach. Man braucht bloß die fünf Wörter ernst zu nehmen.

1. Tue ...

Als in Goethes Drama Doktor Faust mit dem Pudel wieder in das Studierzimmer tritt, beginnt er, das Johannesevangelium umzuschreiben. Aus „Im Anfang war das Wort“ wird – über Sinn und Kraft – schließlich „Im Anfang war die Tat!“ Weiter kommt Faust nicht, hier wandelt sich der Pudel zum Teufel. Die Tat scheint es also zu sein, auf die es stets ankommt.

Auch bei den Stiftungen kommt es auf die Tat an. Stiftungen sind durch den Stifterwillen und den Stiftungszweck zum zweckgemäßen Handeln verpflichtet.

2. ... Gutes ...

Doch nicht zu irgendwelchem Handeln. Stiftungen sollen ja nicht irgendwelchen Mist machen. Leider ist das oft genug das Problem. Mit gemeinnützigen Projekten allein ist es nicht getan. Wer später erfolgreich Kommunikation betreiben will, muss über wirklich gute Arbeit sprechen können. Heute geht die Schere der Professionalität der Arbeit immer weiter auseinander: Während die einen Stiftungen noch sehr schlicht fördern, weil ihnen die Mittel fehlen, übertreiben es die anderen mit ihrer Professionalität. Transparenz ist wichtig, aber nicht um jeden Preis. Innovation ist wichtig, aber es gibt auch gute alte Fördermethoden, die deshalb nicht über Bord geworfen werden sollten. Wer die letzte Sonderseite zum Thema Stiftungen vom Anfang des Monats in der Süddeutschen Zeitung gelesen hat,[4] weiß: Wirkung ist wichtig für die Stiftungen von heute – aber auch hier gilt: nicht um jeden Preis. Gut ist, was den Menschen und der Gesellschaft gut tut. Aber das lässt sich nicht immer genau messen. Gerade hier sind die Stiftungen mit ihren Projekten gefragt. Stiftungen können auch Nischen fördern, auch aussichtslose Forschungen, die dann aber vielleicht doch gelingen. Stiftungen können probieren, was kein anderer probieren kann. Doch ein bisschen Außenwirkung muss schon sein – aus Gründen der Rechtfertigung gegenüber der Gesellschaft – Stiftungen genießen schließlich Steuerfreiheit – aus Gründen der Erfüllung des Stifterwillens, aus Gründen der Vorbildwirkung.

3. ... und ...

Und hier setzt das „und“ von unserem Wahlspruch ein. Wer nur im Verborgenen handelt, muss schon sehr gute Gründe haben, weswegen er sich schämt, der Öffentlichkeit von seinem guten Tun zu berichten. Von der Deutschen Post bekam ich einmal eine Email des Inhalts, dass man sich entschlossen habe, für die Deutsche Post Stiftung keine Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben.

[4] Süddeutsche Zeitung, 3. Mai 2011.

Informationen könnten daher nicht zur Verfügung gestellt werden.[5] Nicht einmal auf Nachfrage! Da entsteht dann leicht der Eindruck, es müsse etwas faul sein. Doch das „und“ gilt auch umgekehrt: Nur reden reicht eben auch nicht, wenn die Arbeit nicht stimmt. Gute Öffentlichkeitsarbeit ohne gute Stiftungsaktivität ist nicht möglich.

4. ... rede ...

Wenn es aber gute Projekte und Förderungen gibt, über die man reden kann, soll man das tun. Und man soll reden, nicht quatschen – also auf den Inhalt achten. Bei glücklicher Kommunikation kommt es auf das Maßhalten an. Nichts sagen ist nicht die Lösung – aber von Volltexten war auch nicht die Rede.

5. ...darüber!

Schließlich also noch das „darüber“. Bei der Kommunikation ist Prägnanz wichtig. Was ist das Besondere am Projekt? Warum ist es für die Menschen interessant, hier zuzuhören? Wann immer Sie Medien und Öffentlichkeit ansprechen: Denken Sie daran, über ein bestimmtes Thema auch zu sprechen und sich nicht in allzu vielen Themen zu verlieren!

III. Zwölf Thesen zur Kommunikation gemeinnütziger Stiftungen

Welche Ursachen die verstärkte Kommunikation gemeinnütziger Stiftungen im Besonderen hat, welchen Nutzen man sich davon verspricht und mit welchen Ressentiments man weiterhin in der Öffentlichkeit zu kämpfen hat, sollen im Folgenden zwölf Thesen zur Öffentlichkeitsarbeit beleuchten.

[5] Vgl. Ulrich Brömmling: „Eigenständiges Profil im Blick“. In: StiftungsWelt 1/2011, S. 11-17, hier: S. 16.

1. Die Öffentlichkeitsarbeit hat sich für Stiftungen zu einem wichtigen Tätigkeitsfeld entwickelt.

Früher war Öffentlichkeitsarbeit bei Stiftungen eher die Ausnahme. Man verstand sich als Wohltäter im Verborgenen. Angst vor einer Antragsflut war häufig der Grund dafür, dass man die Stiftung nicht bekannter machen wollte. Noch lebende Stifter wollten nicht im Blickfeld der Öffentlichkeit stehen, um sich weiterer Bitten, Anfragen, Bettelbriefe zu erwehren oder auch um die Familie nicht zu gefährden.

Dieses Verständnis hat sich grundlegend gewandelt. Heute betreiben nach meinen Recherchen rund 80 Prozent der Stiftungen Öffentlichkeitsarbeit in unterschiedlichem Grade, und die verbleibenden 20 Prozent sind in der Regel Kleinststiftungen oder solche, die ihre Erträge nur an wenige Institutionen weiterreichen.

Stiftungen sind selbst zum Element der Öffentlichkeitsarbeit geworden. Viele neue Stiftungen stellen die Kommunikation nach außen in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten. Unternehmensverbundene Stiftungen nutzen ihre Stiftungen auch – wenn auch nicht nur und teilweise dezent und mittelbar – als Teil ihrer Unternehmenskommunikation.

So sind Stiftungen in der Öffentlichkeit angekommen. Will man ein Thema nicht nur inhaltlich voranbringen, sondern auch in der Gesellschaft bekannter machen, gründet man eine Stiftung. Nur zwei Wochen, nachdem Dominik Brunner auf dem S-Bahnhof München-Solln zu Tode getreten wurde, verkündete man die Errichtung einer Dominik-Brunner-Stiftung.[6] Der Begriff „Stiftung“ ist in der Öffentlichkeit inzwischen so gut belegt, dass selbst traditionsreiche Organisationen die Umbenennung in „Stiftung“ beschließen. So

[6] www.dominik-brunner-stiftung.de.

hat der Verwaltungsrat der v. Bodelschwinghschen Anstalten Bethel Mitte September 2009 die Umbenennung der Institution in „v. Bodelschwinghsche Stiftungen“ beschlossen, weil der Begriff „Stiftung“ deutlich positiver besetzt sei als der Begriff „Anstalt“.[7] Damit geht ein seit 1867 bestehender Name unter.

2. Stiftungen reagieren mit verstärkter Kommunikation auch auf Skandale und Krisen.

Der Geschäftsführer der Stiftung Kloster Eberbach greift in die Kasse und veruntreut 31.000 Euro. Später stellt er Strafanzeige gegen sich selbst. Auf der Internetseite der Stiftung MITARBEIT lesen wir im Jahr 2004 folgende ähnliche Meldung: „Zahllose Initiativen und Projekte hat die Stiftung MITARBEIT in den letzten Jahren gefördert und im Fundraising beraten. Nun braucht sie selber dringend Hilfe. Die Stiftung ist durch eine schwerwiegende Veruntreuung Anfang 2004 in finanzielle Not geraten und musste ihr Stiftungsvermögen auflösen. Bis Ende des Jahres 2004 fehlen € 50.000,–. Jede Spende oder Zustiftung hilft.“ Die Dietzsche Stiftung wird insolvent und widerspricht damit dem schönen Bild von der Ewigkeit und Nachhaltigkeit der Stiftungsarbeit. Und das Image der Stiftungen insgesamt leidet.

Obgleich vielen in Deutschland klar ist, dass privatnützige Stiftungen von deutschen Steuerflüchtlingen in Liechtenstein oder der Schweiz mit gemeinnützigen Stiftungen nichts zu tun haben, hat die Diskussion über Klaus Zumwinkel und die anderen Steuersünder aus Deutschland das Image der Stiftungen in Deutschland – eben auch der gemeinnützigen – nicht gerade verbessern geholfen. Der Fall Zumwinkel war nur einer von vielen kleinen und großen Skandalen, die dem Ansehen der gemeinnützigen Stiftungen geschadet haben und die Kommunikationsaufgaben schwieriger machen.

[7] PM der v. Bodelschwinghschen Anstalten Bethel, 28. September 2009.

Ob liechtensteinische Stiftungen, Dietzsche Stiftung, Stiftung Kloster Eberbach, Stiftung Johannes a Lasco Bibliothek: Immer häufiger stehen Stiftungen auch mit Negativmeldungen in der Zeitung. Dies liegt auch daran, dass das positive Renommee der Stiftungen instrumentalisiert wird, um zweifelhafte Machenschaften zu decken. So flossen in den 1990er Jahren mindestens 275 Millionen Euro Schmiergelder an die Mafia und andere Empfänger durch Nummernkonten des Vatikans, die offiziell auf Stiftungen der Vatikanbank gemeldet waren, wie Monsignore Renato Dardozzi, Mitglied des innersten Kreises der vatikanischen Hochfinanz, aufgedeckt hatte.8 Und die Legende des ehemaligen hessischen CDU-Schatzmeisters Casimir Prinz zu Sayn-Wittgenstein über angebliche jüdische Vermächtnisse bei der Finanzierung der Parteien hat nicht nur der CDU in Hessen, sondern auch dem Verständnis von Stiftungen, Testamenten, Vermächtnissen insgesamt geschadet.9

Blickt man 30 Jahre zurück, gab es so gut wie keinerlei negative Berichterstattung über Stiftungen. Eine der wenigen Ausnahmen war die Parteispendenaffäre in der Bundesrepublik Deutschland Anfang der 1980er Jahre; hier wurden die politischen Stiftungen zum Beispiel von der Zeitung „Die Welt“ als „die sichersten Geldwaschanlagen für die Parteimutter“ bezeichnet, und nur der Einsatz presserechtlicher Mittel konnte dieser Rufschädigung entgegenwirken.[10]

Schwarze Schafe haben dem Ansehen der Institution Stiftung allerorten geschadet. Stiftungen reagieren auf die vermehrte kritische Aufmerksamkeit in Medien und Öffentlichkeit mit verstärkter Transparenz. Sie stellen ihren Jahresbericht ins Internet, veröffentlichen Zahlen, Förderrichtlinien und

[8] Gianluigi Nuzzi, Vaticano S.p.A. Da un archivio segreto la verità sugli scandali finanziari e politici della Chiesa, Chiarelettere, 2009.
[9] Vgl. „Der Tagesspiegel“, 18. Januar 2000.
[10] Vgl. Archiv für Christlich-Demokratische Politik (ACDP) Bruno Heck. Erinnerung an Bruno Heck: Zum 20. Todestag. 16. September 2009

Leitbilder. So gesehen haben die Skandale der vergangenen Jahre das Stiftungswesen langfristig befördert.

3. Die Zunahme von Spenden sammelnden Stiftungen führt zu einer Aufweichung der Abgrenzungslinie zwischen Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising.

Als Stiftungen sich vor zehn Jahren verstärkt mit den Eckpunkten guter Kommunikation und gelungener Öffentlichkeitsarbeit zu beschäftigen begannen, galt noch die Richtlinie, dass Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising zwei unterschiedliche Formen der Kommunikation sind. Ziele der Öffentlichkeitsarbeit von Stiftungen können variieren, sind aber stets mehrschichtig. Transparenz gehört in jedem Fall dazu, die Rechtfertigung der steuerprivilegierten Behandlung durch den Staat ist die Regel, die schon genannte Reaktion auf Skandale und die Aufbesserung des Images ebenfalls. Auch die Vermittlung des Stiftungsthemas in der Öffentlichkeit ist Zweck der Kommunikation vieler Stiftungen. So will die Stiftung Lebensblicke für frühzeitige Darmkrebsvorsorgeuntersuchungen werben, und die José Carreras Stiftungen in vier verschiedenen Ländern wollen nicht nur Spenden sammeln, sondern auch ein Bewusstsein in der Bevölkerung über das Leiden Leukämie schaffen.

Dieser Grundsatz gilt in der Theorie bis heute, in der Praxis scheint er deutlich aufgeweicht. Die Instrumentalisierung der Rechtsform Stiftung für Spendenakquisition, die Errichtung immer kleinerer Stiftungen, die auf Zuwendungen und damit auf Spendenwerbung angewiesen sind, um den Stiftungszweck überhaupt nur in Ansätzen erfüllen zu können, haben teilweise Öffentlichkeitsarbeit auf das Fundraising reduziert. Dass Fundraising nur ein Teilziel von Öffentlichkeitsarbeit ist, wird hierbei häufig übersehen, und der Bereich Kommunikation wird nicht selten auf die Spendenakquisition hin

zugeschnitten. Dabei ist klar, dass die zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bereiche Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising eng zusammenarbeiten müssen; konzeptionell aber gilt es die Bereiche zu trennen, was bei vielen Stiftungen nicht der Fall ist. So heißt die entsprechende Kommunikationsabteilung der Deutschen AIDS-Stiftung „Kommunikation und Fundraising“,[11] auch das Programm vieler Fundraising-Seminare erweckt den Eindruck, Öffentlichkeitsarbeit diene einzig dem Zwecke der Spendeneinwerbung.[12] Das Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik hat bereits im Jahr 2006 sogar einen „Preis für Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising“ verliehen.[13]

4. Stiftungen begeben sich mit ihren Förderungen in vermeintliche Abhängigkeit, der sie nur durch Transparenz in der Mittelvergabe, durch frühzeitige Kommunikation und durch Leitbild und Förderrichtlinien entkommen können.

Am 24. September 2009 meldeten die „Potsdamer Neuesten Nachrichten“ die Katastrophe eines Vereins, der bislang von der Stiftung Mensch gefördert worden war, dessen Förderung aber nun ausläuft. Der Sozialausschuss der Stadt Potsdam lehnte eine städtische Kofinanzierung des Vereins „Manne e.V.“ zur

[11] Die Stiftung nennt einen „Leiter Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising“, eine Mitarbeiterin „Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising“, eine Pressereferentin und zwei Spendenbetreuerinnen in der Liste der Mitarbeiter der Abteilung „Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising“. www.aids-stiftung.de/ueber-uns/mitarbeiter. Auch die Bayerische Blinden- und Sehbehindertenstiftung beim Bayerischen Blinden- und Sehbehindertenbund e. V. hat eine Abteilung „Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising“, viele weitere Stiftungen wie die Stiftung Kreuznacher Diakonie oder die Stiftung Naturschutz Berlin.

[12] Die Evangelische Akademie Loccum ließ in einem Seminar am 22. Januar 2008 sogar einen „Medienberater und Journalisten“ zum Thema „Informieren, motivieren, überzeugen! Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising arbeiten Hand in Hand“ sprechen.

[13] Am 28. September im Stephansstift in Hannover. Dieser Preis richtete sich der Ausschreibung nach allerdings nicht ausschließlich an Stiftungen, sondern auch an andere gemeinnützige Institutionen.

„geschlechtsbewussten Arbeit bei Jungen und Jugendlichen“ ab.[14] Viele Projekte des Vereins stehen ohne die Fortsetzung der Förderung durch die Stiftung vor dem Aus. Wenn hier die Finanzierung wegbricht, zeichnet dies auch ein negatives Bild von Stiftungen, die sich vermeintlich aus der Verantwortung stehlen und das Scheitern von Projekten in Kauf nehmen.

Nur einen Tag später als die zitierte Zeitungsmeldung, am 25. September 2009, fand etwas bislang einmaliges in der deutschen Stiftungsgeschichte statt. Das Studienkolleg für internationale Aufgaben, das von der Robert Bosch Stiftung GmbH zunächst konzipiert und dann 14 Jahre lang getragen worden war, ging in die Hände der Mercator Stiftung GmbH. Dass ein so großes Projekt, das in den kommenden Jahren immerhin sechs Millionen Euro binden wird, überhaupt von einer anderen Stiftung übernommen wird, ist einzigartig; bislang wollen Stiftungen ihre großen Projekte stets selbst entwickeln. Die Robert Bosch Stiftung GmbH konnte oder wollte das Projekt nicht mehr schultern und hatte bei anderen Stiftungen angefragt, ob man das Studienkolleg nicht übernehmen wolle. Auch hier hätte es der Stiftung schlecht zu Gesicht gestanden, wenn sie das Studienkolleg plötzlich fallen gelassen hätte.

Immer häufiger hinterfragen die Medien Entscheidungen von Stiftungen, einzelne Projekte mit einer Förderung zu bedenken oder nicht. Wo immer der Eindruck entsteht, die Absage einer Förderung hätte keine inhaltlichen, sondern befindliche Gründe, schadet dies dem Ansehen der gemeinnützigen Stiftung, soll sie doch die Steuerbefreiung ummünzen in gute Projekte in der Gesellschaft ohne Ansehen der Person.[15]

---

[14] „Manne e.V. ohne städtische Förderung“, Potsdamer Neueste Nachrichten, 24. September 2009.

[15] So schreibt die Westfälische Rundschau über die Ablehnung eines zunächst zugesagten Förderbetrages durch die Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung: „Ende 2008 feuerte Ruhr.2010-Manager Oliver Scheytt, damals noch in Personalunion Essens Kulturdezernent, den erfolgreichen Generalmusikdirektor Michael Kaufmann wegen erheblicher Etatüberschreitungen. Das verärgerte Berthold Beitz mit seiner Krupp-Stiftung

Die gemeinnützigen Stiftungen in Deutschland vernachlässigen inzwischen häufig die Breitenförderung zu Gunsten der Spitzenförderung. Ende des Jahres 2008 beklagte Jochen Plassmann von der Werner-Richard/Dr.-Carl-Dörken-Stiftung, dass sich die Kunststiftung NRW aus der Förderung des Projektes "Best of NRW" zurückziehe, obgleich die Kunststiftung das Projekt mit initiiert habe. 50.000 € habe die Stiftung im vergangenen Jahr für zur Verfügung gestellt. Der Musikreferent der fördernden Stiftung, Hans-Joachim Wagner, hatte der kleinen Stiftung mitgeteilt, die Kunststiftung wolle „keine Breitenkultur mehr fördern, sondern nur noch in die Spitze gehen.“[16]

Auch die Finanzkrise, die gerade auch die großen Stiftungen, die sich mit Großprojekten über Jahrzehnte lang verpflichtet haben und hohe jährliche Förderbeträge fest verplant haben, schadete dem Bild der Stiftungen als schnell und spontan agierende Institutionen. Gleichzeitig zwang die Finanzkrise die Stiftungen zu verstärkter Kommunikation – untereinander, um voneinander zu lernen, wie andere Stiftungen auf die Krise reagieren, und nach außen, um zu vermitteln, warum bestimmte Projekte nicht oder nicht mehr gefördert werden können. Obgleich Stiftungen eine Rechtfertigung ihrer Förderpraxis stets abgelehnt haben, geraten sie hier stärker unter Druck als früher.

Mit professioneller Kommunikation lässt sich ein Teil des negativen Eindrucks in der Gesellschaft wieder bereinigen. Hierzu gehört die Formulierung klarer Förderrichtlinien, etwa der Hinweis darauf, dass kein Projekt länger als fünf Jahre unterstützt wird oder dass höchstens einmal eine Verlängerung der Förderung erfolgt.

---

nachhaltig und bewog ihn möglicherweise dazu, die Villa-Hügel-Ausstellung abzublasen.“ Westfälische Rundschau, 19. August 2009.

[16] „Stiftung & Sponsoring“ 08/12/08, http://www.stiftung-sponsoring.de/akteure-konzepte/projekte-programme/welche-kunst-soll-gefoerdert-werden.html.

5. Stiftungsöffentlichkeitsarbeit ist immer auch ein Eintreten für den Stiftungsgedanken.

Stiftungen betreiben Öffentlichkeitsarbeit in vielen Fällen nicht nur, um den eigenen Stifter, die eigene Stiftung und ihre Arbeit bekannt zu machen. Sie machen immer auch Kommunikation über den eigenen Tellerrand hinaus. Gemeinnützige Stiftungen kommunizieren nicht nur das Anliegen ihres Stifters, nicht nur den eigenen Stiftungszweck, nicht nur die eigenen Projekte. Sie werben gleichzeitig für den Stiftungsgedanken an sich. Indem sie über ihre guten Werke Rechenschaft ablegen, sind Sie Vorbild und Anregung zur Errichtung weiterer Stiftungen.

Denn viele gemeinnützige Stiftungen setzen darauf, dass die Zunahme der Stiftungszahlen ihrer Arbeit zu Gute kommt. Zwar bedeutet jede neue Stiftung zumindest theoretisch für die bisherigen Stiftungen eine Konkurrenz hinsichtlich der Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit. Schreibt eine Zeitung über die neue Nachbarstiftung, mag die Chance sinken, dass dasselbe Medium in nächster Zeit über die Arbeit der eigenen Stiftung berichtet. Mit jeder neuen Stiftung steigt auch die Gefahr von Skandalen und schwarzen Schafen in der Stiftungslandschaft. Schließlich droht jede neue Stiftung, die mit ähnlichem Stiftungszweck wie die eigene unterwegs ist, Spender und Zustifter, Schenkungen und Testamente abzuziehen und stellt einen Wettbewerber auch beim Spendenmarketing dar.

Insgesamt aber dürften die Vorteile immer neuer Stiftungen auch für die bestehenden Stiftungen überwiegen. Jede neue Stiftung betreibt ihrerseits Öffentlichkeitsarbeit. Jede neue Stiftung macht so auf die Institution Stiftung aufmerksam und darauf, wie sinnvoll es sein kann, eine gemeinnützige Stiftung zu errichten. Mit jedem gelungenen Projekt einer jeden Stiftung, mit jeder ausgeschütteten Förderung, mit jedem gesellschaftlichen Engagement einer

Stifterin oder eines Stifters steigt die Akzeptanz von Stiftungen insgesamt in der Gesellschaft. Es wird insofern auch einfacher, weitere politische Forderungen nach optimalen Rahmenbedingungen für gemeinnützige Stiftungen zu stellen. Wenn die Gesellschaft ein positives Bild vom Wirken der gemeinnützigen Stiftungen hat, wird sie auch Maßnahmen begrüßen, die das gesellschaftliche Engagement von Stifterinnen und Stiftern und von Stiftungen unter weitere besondere Steuerbegünstigung stellt.

Mehr Stiftungen bedeuten für alle Stiftungen auch ein breiteres Angebot an Kooperationspartnern. Die Zusammenarbeit von Stiftungen, die Entwicklung gemeinsamer Projekte, aber auch die Einladung an andere Stiftungen, bei selbst entwickelten Projekte mitzumachen, hat in den vergangenen fünf Jahren einen enormen Aufschwung erfahren. Kooperation zwischen Stiftungen bedeutet nicht nur effektivere Arbeit, sondern gleichzeitig auch doppelte Ressourcen für die Öffentlichkeitsarbeit. Wenn etwa die Gemeinnützige Hertie-Stiftung ihre Start-Stipendien in einem neuen Landkreis oder einem neuen Bundesland in Kooperation mit einer kleinen lokalen Stiftung vor Ort vergibt, kann die große Frankfurter Stiftung die Leitmedien und die überregionalen Medien bedienen, zu denen sie sehr gute Kontakte hat. Die lokale Stiftung vor Ort kennt eher die Vertreter der Lokalpresse, des städtischen Rundfunksenders und der regionalen Wochen- und Anzeigenblättchen. Ein weiterer Vorteil der Kooperationen von Stiftungen ist die Tatsache, dass gleichzeitig Synergieeffekte geschaffen werden, weil einer der beiden Partner bestimmte Aufgaben für beide Stiftungen übernimmt.

Die oft geäußerte Weisheit, man solle eine Zustiftung in eine bereits bestehende Stiftung der Errichtung einer neuen Stiftung vorziehen, stimmt also nur bedingt. Oft werden durch die neuen Stiftungen engagierte Menschen eingebunden, die sich in bestehenden Stiftungen nicht wiedergefunden hätten, oft kann

Stiftungskapital generiert werden, das seinen Weg nie in eine Zustiftung gefunden hätte.

6. Drei Punkte unterscheiden die Kommunikation von Stiftungen von denen anderer Organisationen: die Stifterperson, die Inhalte der Arbeit und die Organisationsform.

Stiftungen können in besonderer Weise mit ihrem Stifter werben. Das kann eine Stifterpersönlichkeit sein, ein Unternehmen oder eine Organisation. Der Stifter hat sich entschieden, einen Teil seines Geldes für immer einem guten Zweck zu widmen. Diese gute Tat lässt sich in der Kommunikation besonders gut einsetzen.

Vor allem die Stiftungen, die nach einer Person benannt sind, setzen diese bei der Öffentlichkeitsarbeit ein. Denn wer etwa auf die Richard Hellmann Stiftung stößt, fragt sich, wer dieser Richard Hellmann wohl war oder ist. Hellmann errichtete die Stiftung die Stiftung schon im Jahr 1929 „zum Wohle der Stadt Vetschau“. Er war Vetschauer Ehrenbürger und lebte wohl nach dem Bibelwort „Suchet der Stadt Bestes. Denn wenn es der Stadt wohlergeht, so ergeht es auch euch wohl!“

Die stifterische Tat ist aber nicht nur Garant für die Glaubwürdigkeit, sondern dient gleichzeitig als Vorbild. Der Stifter tritt aus der Anonymität heraus und gibt seinen Mitmenschen ein leuchtendes Beispiel. Das Land Brandenburg hat vielleicht nicht besonders viele Stiftungen im Bundesvergleich, aber es sind doch auch hier viele Stifterinnen und Stifter, die zum Vorbild wurden. Dieter Hoffmann-Axthelm in Perleberg zum Beispiel, der bereits erwähnte Alfred Flakowski in Brandenburg an der Havel, Hildegard Blumenberg in Potsdam,

Werner Kalka im Dahmetal, Arthur Trüschel in Lübben, Wolfgang Schüler in Finsterwalde,

Mit einer positiven Wirkung ihres Namens, die den Erfolg der Stiftung zusätzlich befördern, rechnen auch die Prominenten, wenn sie Stiftungen ihren Namen geben. Namen wie Christoph Metzelder, Katja Ebstein, Philipp Lahm, Henry Maske und Mildred Scheel stehen für solche Initiativen. Die José Carreras Leukämie-Stiftung e. V. verknüpft den Promifaktor zugleich mit einem authentischen Erlebnis des Stifters. Der katalanische Tenor erkrankte vor Jahren selbst an Leukämie. Mit Stiftungen in Spanien, den USA, der Schweiz und Deutschland, die seinen Namen tragen, will er Leukämie langfristig „immer und für jeden“ heilbar machen.

Von den Namensstiftungen zu unterscheiden sind die Gedächtnisstiftungen mit dem Namen eines Angehörigen. Hier ist die Pflege der Erinnerung oft Bestandteil des Stiftungszweckes und selbstverständlicher Teil der Kommunikation. Der norwegische Student Knut Wang Gedächtnisfonds etwa wurde von den Eltern errichtet, die an ihren von den deutschen Besatzern inhaftierten Sohn erinnern wollten. In Brandenburg ist die Irene und Karl Blumenberg-Stiftung solch ein Beispiel. Die Kommunikation solcher Stiftungen ist vor besondere Herausforderungen gestellt.

Schließlich verdient noch ein weiterer Stiftungstypus Aufmerksamkeit, wenn es um den Gebrauch eines Namens in der Kommunikation geht. Die Namensgeberin der Freya von Moltke-Stiftung für das Neue Kreisau ist nur eine der rund 140 Gründungsstifter. Auf dem ehemaligen Kreisauer Gut befindet sich heute eine internationale Begegnungsstätte, in der Polen und Deutsche, Ost- und Westeuropäer an dem Prozess der Verständigung zwischen den Völkern

mitwirken. Es lag im inhaltlichen Interesse der Stiftung, für die Kommunikation Freya von Moltke als Namensgeberin zu gewinnen.

Die Materialien, mit denen Stiftungen ihren Stifter in die Öffentlichkeit bringen, sind vielfältig und häufig abhängig vom Budget. Große Stiftungen können Stifterbiographien in Buchform einsetzen: die Robert-Bosch-Biographie von Theodor Heuss etwa, Lord Dahrendorfs Beschreibung von Gerd Bucerius, die Bücher über den „Stifter und Kaufmann“ Alfred Toepfer, über den vor zwei Jahren verstorbenen „Unternehmer, Stifter und Bürger“ Reinhard Mohn oder die bemerkenswerten „Annäherungen an einen Stifter“ und der Essay über Kurt A. Körber von Hermann Schreiber. Die Schweisfurth Stiftung gibt kleine Broschüren mit Statements ihres Stifters zu Lebensmitteln und Qualität des Essens heraus. Und die Freya von Moltke Stiftung für das neue Kreisau nutzt den Film „Kreisau lebt“– er ist das beste Beispiel für den Einsatz einer Stifterpersönlichkeit für die Kommunikation der Stiftung.

Doch Fotos und Filmmaterial sind noch die Ausnahme. Allerdings wird man hier in Zukunft auf mehr Quellen zurückgreifen können. Der Fotograf Peter Badge ist dabei, Stifterporträts anzufertigen. Der als Biographiefilmer ausgezeichnete Bremer Michael Osterhoff hat bereits seine ersten Stifterfilme fertig gestellt.

In den meisten Stiftungen steckt der kommunikative Einsatz der Stifterpersönlichkeit noch in den Kinderschuhen. Bei einer Umfrage unter 50 noch jungen Stiftungen mit lebenden Stiftern verfügte nur ein Zehntel über Material über den Stifter. Viele erklären sich aber fest entschlossen, Stifter oder

die Namensgeber der Stiftung in Zukunft stärker in den Vordergrund zu stellen.[17]

Auch die Inhalte der Tätigkeit können gut Gegenstand der Öffentlichkeitsarbeit sein, die guten Projekte, die geförderten Jugendlichen, der gerettete Wald. Im Jahresbericht der Vodafone Stiftung aus dem Jahr 2007 etwa findet sich ein ausführliches Porträt von Mojtaba Sadinam, der ein START-Stipendium der Stiftung erhalten hat. Aus dem Text wird deutlich, dass der Iraner Mojtaba seine Bildung in Deutschland in diesem Ausmaß letztlich einzig diesem Stipendium der Stiftung zu verdanken hat – natürlich gepaart mit dem Engagement und der Intelligenz, die er selbst als Vodafone-Stipendiat mitbrachte.[18]

Schließlich ist auch die Organisationsform etwas Besonderes: Keine Institution ist so frei und unabhängig, so wenig Zwängen unterworfen wie eine Stiftung. Die Politik nimmt Rücksicht auf die Wählergunst. Ministerien sind der Kontrolle durch den Rechnungshof unterworfen. Die Unternehmen sind Ihren Shareholdern, sind der Hauptversammlung gegenüber rechenschaftspflichtig. Selbst gemeinnützige Vereine können nicht frei handeln, denn sie müssen sich der Mitgliederversammlung stellen. Anders bei den gemeinnützigen Stiftungen. Eine mitgliederlose Organisation, die niemandem gehört, kann schneller als andere reagieren und dort helfen, wo es Not tut. Stiftungen unterliegen überdies, sofern sie gemeinnützig sind, der doppelten Kontrolle durch Stiftungsbehörden und Finanzaufsicht. Schließlich dient als dritter Punkt in der Kommunikation für gemeinnützige Stiftungen, sofern sie die Vorzüge der Institution Stiftung preisen wollen, der Hinweis auf den besonderen Nachhaltigkeitscharakter der Rechtsform Stiftung. Insofern steht der Kommunikationsinhalt der Rechtsform in direktem Zusammenhang mit dem Werben für die Stiftungsidee.

---

[17] vgl. Ulrich Brömmling: Vorbild und Wahrhaftigkeit. Warum Stiftungen mit ihrem Stifter werben. StiftungsWelt 4/2007, S. 16-17.
[18] Porträt Mojtaba Sadinam. In: Vodafone Stiftung Deutschland (Hg.): Das Stiftungsjahr 2006/2007. Düsseldorf 2007, S. 46.

7. Glaubwürdigkeit ist die Grundlage jedweder Kommunikation von Stiftungen – stärker als das der Fall bei Unternehmen oder in der Politik ist.

Der Skandal um Unicef hat gezeigt: Die Öffentlichkeit erwartet von gemeinnützigen Institutionen in besonderem Maße Transparenz, Authentizität und Glaubwürdigkeit. Hält ein Politiker nach der Wahl nicht, was er vor der Wahl versprochen hat, werden ihm das andere Parteien vorwerfen und der Wähler mag irritiert sein. Ob ein Minister mit dem Titel betrügt, ob eine Fraktionsvorsitzende lange an ihrem Amt klebt, ob eine Moselbrücke doch gebaut wird: An der Glaubwürdigkeit der Politik ändert dies kaum etwas, denn man erwartet von den Politikern nichts anderes, wie man kopfschüttelnd bemerken wird. Ähnlich verhält es sich im Bereich der Unternehmenskommunikation: Niemand wird sich wundern, wenn ein Unternehmen das eigene Produkt als noch schöner, noch cremiger, noch effektiver anpreist. Der Verbraucher macht automatisch einige Abstriche und glaubt nur die Hälfte. Stiftungen aber will man vollständig glauben können. Zu viele Adjektive schaden in Texten der Stiftungskommunikation eher als dass sie nützen.

Glaubwürdigkeit ist eine Frage der Sprache, aber in erster Linie eine der Haltung. Wer bei der Kommunikation von gemeinnützigen Stiftungsprojekten Erfolg haben will, muss auch als Person und Persönlichkeit integer sein. Wenn er der Ansicht ist, dass sich stifterisches Engagement für die Gesellschaft lohnt – und genau das propagiert er in seiner Arbeit –, muss er auch bereit sein, sich selbst für die Gesellschaft zu engagieren. Genau hier zeigt sich, dass Kommunikation von Stiftungen kein „Job wie jeder andere“ ist. Wenn ich für den Zigarettenverband arbeite, muss ich nicht unbedingt rauchen. Auch dass ich gerne einmal ein Bier trinke, obwohl ich für den Deutschen Weinbauverband spreche, wird mir niemand übelnehmen oder gar als Grund dafür angeben, die

Ehrenhaftigkeit und Glaubwürdigkeit des Verbandes anzuzweifeln. Wenn ich aber der Öffentlichkeit erzähle, dass es wichtig ist, sich für die Gesellschaft zu engagieren – in einer gemeinnützigen Stiftung, in einem gemeinnützigen Verein oder in einer Bürgerinitiative, dann kann ich das authentisch nur berichten, wenn ich auch selbst genau diesen Schritt in meiner Freizeit gehe.

Zur Glaubwürdigkeit gehört aber auch der Glaube an sich selbst, gehört ein Selbstbewusstsein, das zumindest in Deutschland bei den gemeinnützigen großen und mittelgroßen Stiftungen bislang noch fehlt. Einerseits will man wichtiger Akteur der Gesellschaft sein, will man Themen setzen und Aufmerksamkeit erlangen, andererseits ist man politik- und obrigkeitshörig wie die Gesellschaft von 100 Jahren. Die Gremienmitglieder großer und mittelgroßer Stiftungen in Deutschland erachten eine Veranstaltung und ein Projekt häufig erst dann als gelungen, wenn der Bundespräsident die Schirmherrschaft übernommen hat oder eine Bundesministerin bei der betreffenden Veranstaltung anwesend war. Der 40. Geburtstag der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius am vergangenen Donnerstag kam nicht ohne Bundespräsidenten und nicht ohne Altkanzler Helmut Schmidt aus. Ich erlebte dort in der Tat eine große würdige Veranstaltung. Doch es lässt sich noch glaubwürdiger auf das Projekt hinweisen, wenn es ganz allein aus der Zivilgesellschaft heraus ohne den Segen etwa von Frau Merkel oder Herrn Platzeck durchgeführt wurde.

8. Stiftungskommunikation ist immer noch zu großen Teilen unprofessionell.

Obgleich man in vielen Stiftungen die Bedeutung guter Kommunikation erkannt hat, ist dieses Aufgabenfeld weiterhin schwach besetzt. Häufig stößt man auf die Einstellung, eine Pressemitteilung könne jeder schreiben, und der Geschäftsführer macht einfach die Kommunikationsaufgaben nebenbei mit.

Dabei bedarf es eines geschulten Kopfes, der die Besonderheiten im Umgang mit Medien und Öffentlichkeit kennt. Es bedarf Aus- und Weiterbildung, einer besonderen Haltung, einer klugen Sprache und eines professionellen Auftritts.

Nonprofit-Organisationen kokettieren gerne noch mit der Tatsache, dass sich hier ehrenamtliche Helfer für die gute Sache einsetzen. Doch dass es dabei weniger auf Professionalität ankommt und die spontane und improvisierende Handlung authentischer wirkt, ist eine falsch verstandene Authentizität. „Nonprofit“ heißt nicht zwangsweise „nicht professionell“. Auch Freiwillige können sich schulen lassen, auch unbezahlte Kräfte können professionell arbeiten.

Zur Professionalität in der Kommunikation, die Stiftungen oft noch vermissen lassen, gehört der Dienstleistungscharakter der Öffentlichkeits- und Medienarbeit. Zwar begegnen sich Öffentlichkeitsarbeiter und Journalist auf Augenhöhe, aber in erster Linie will die Stiftung etwas vermitteln. Der Verantwortliche für die Kommunikation muss also stets erreichbar sein, aus der Homepage muss klar die Zuständigkeit für Öffentlichkeitsarbeit erkennbar sein, Nachfragen müssen zügig beantwortet werden. Das Verständnis über Rolle und Funktion der Medien ist in einigen Stiftungen noch minder ausgebildet. Da wird in alter Gutsherrenart immer wieder Vertretern der Medien diktiert, was sie zu schreiben hätten. Die Pflicht zur inhaltlichen Information und zur gleichberechtigten Kommunikation wandeln die Stiftungsvertreter in eine Pflicht der Medien zu Berichterstattung. Da die Medien hierauf erfahrungsgemäß nicht eingehen, führt diese Unprofessionalität zu Misserfolg.

Unprofessionalität begegnet uns im Stiftungswesen auch bei der Auswahl der Kommunikationswege und der Medien. „Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler“, heißt eine Redensart, die hier oft vergessen

wird. Vorstände vieler gemeinnütziger Stiftungen gehen von ihren eigenen Vorstellungen aus und halten Medien- und Öffentlichkeitsarbeit erst für gelungen, wenn es die Stiftung mit einem Projekt in die Frankfurter Allgemeine Zeitung geschafft hat. Dabei ist es für eine Stiftung oft irrelevant, in der überregionalen Zeitung vertreten zu sein. Für viele Stiftungsziele – und hier sind explizit die Ziele der Kommunikation dieser Stiftungen eingeschlossen – ist es viel erfolgversprechender, in den Anzeigen- und Wochenblättern vorzukommen. Und auch wenn man selbst von Facebook und Twitter nicht viel halten sollte: Es ist der beste Weg, an große neue Zielgruppen heranzukommen.

9. Interne Kommunikation findet nicht statt.

Auch das gehört zu unprofessioneller Kommunikation: „Jeder stirbt für sich allein“. Der Titel eines Romans des deutschen Schriftstellers Hans Fallada aus dem Jahr 1947 gilt leider auch für die Kommunikation von Stiftungen, wenn es um interne Kommunikation und die Absprache von Entscheidungswegen und Entscheidungsszenarien geht. Jeder macht in der Stiftung alles, Entscheidungswege sind nicht klar, Zuständigkeiten nicht niedergeschrieben, und vor allem spricht man intern nach Möglichkeit nicht über das, was man tut. Michael Göring hat es als lohnend für den Vorstand beschrieben, „viel Zeit in eine offene Diskussionskultur innerhalb der Stiftung zu investieren, den Mitarbeitern Entscheidungen des Vorstands und des Kuratoriums zu erläutern, sie über die finanzielle Entwicklung auf dem Laufenden zu halten, viel Wert auf einen Korpsgeist zu legen und die Zusammengehörigkeit aller Mitarbeiter zu fördern, die sich ja alle darin treffen, dem Gemeinwohl zu dienen.“[19]

In vielen Stiftungen hat der Diskussionsprozess über interne Kommunikationsprozesse begonnen. Stiftungen sprechen nach und nach über

[19] Michael Göring: Unternehmen Stiftung. Hanser Verlag München 2009, S. 95.

Entscheidungsstrukturen, Zuständigkeiten und Transparenz nach innen. Dennoch sind viele Stiftungen von funktionierenden Kommunikationswegen weit entfernt. Bezeichnend und in der Stiftungswelt inzwischen legendär ist der Fall einer Stiftung, die monatelang intern über Leitlinien diskutiert hatte, ein aufwändiges Leporello erstellte, in dem Leitbild und Leitlinien formuliert waren, dieses Leporello dann auch am Abend in die Fächer der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilte. Über Nacht bekam die Stiftungsleitung dann kalte Füße. Und am frühen Morgen wurden die Leporellos wieder aus den Fächern entfernt. Natürlich hat die Stiftung inzwischen offizielle Leitlinien für interne Kommunikation. Von dem umfassenden Konstrukt als Ergebnis des internen Diskussionsprozesses ist man aber damit weit entfernt.

Die interne Kommunikation krankt in vielen Stiftungen noch daran, dass die Vorstände zuweilen nicht bereit sind, Verantwortung, Zuständigkeiten und Macht abzugeben. Entscheidungswege sind nicht klar definiert, oder die Mitarbeiter erfahren aus der Zeitung, was intern in der Stiftung mitgeteilt werden sollte. Für die Kommunikation gilt, dass der Verantwortliche für die Öffentlichkeitsarbeit in jedem Fall bei den Gremiensitzungen anwesend sein muss. So kann er besser beurteilen, warum er bestimmte Informationen nicht an die Öffentlichkeit weitergibt, und er wird nicht auf kaltem Fuß erwischt, wenn ihm Journalisten Fragen zu Themen stellen, von denen er selbst vielleicht noch gar nichts gehört hatte, weil er in Entscheidungsprozesse nicht eingebunden war.

10. Das Bild der Stiftungen in der Öffentlichkeit wird immer ein gespaltenes bleiben. Grundwidersprüche der stifterischen Tat werden sich nie auflösen lassen.

Im August 2009 hielten die Verantwortlichen einer der größten und unbescholtensten Stiftungen in Deutschland den Atem an: Das Polit-Magazin „Report Mainz“ des Zweiten Deutschen Fernsehens glaubt herausgefunden zu

haben, dass gewisse Verflechtungen der deutschen Politik mit der Tabakindustrie gegen neue Richtlinien der Weltgesundheitsorganisation (WHO) verstießen. Es ging konkret um die Gremienmitgliedschaft deutscher Politiker in Stiftungen der Tabakindustrie, die angeblich durch die WHO-Richtlinien ausgeschlossen wird. "Report Mainz" lieferte einen O-Ton des Mediziners Nick Schneider, ein Experte für die WHO-Richtlinien, der explizit die Hersteller von Maschinen zur Zigarettenproduktion als unvereinbar mit dem Regelwerk "Leitlinien zur internationalen Tabakrahmenkonvention" darstellte, das von Deutschland und mehr als 160 Staaten unterzeichnet wurde. Die Körber AG aber ist der weltweit größte Produzent von Zigarettenmaschinen.

Diese Vorwürfe haben sich inzwischen als unhaltbar erwiesen, und doch gibt es immer wieder Bedanken gegen die wirtschaftliche Tätigkeit der Körber AG, die ihren Profit letztlich daraus zieht, dass Menschen rauchen. Die Körber-Stiftung aber gehört zu den besten Stiftungen, die es in Europa gibt.

Und wo ziehen wir die Grenze? Darf die Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung dann keine gute Förderarbeit mehr leisten, nur weil ThyssenKrupp am Waffengeschäft zumindest mittelbar nicht völlig unbeteiligt sein könnte? Das Mäzenehepaar Helmut und Greve geriet wegen Parteinähe und Steuerfragen in die Kritik – und stiftete dennoch.[20] Der große Hamburger Stifter Alfred Toepfer geriet gleich mehrfach in böse Schlagzeilen. So kam unter anderem der renommierte Straßburg-Preis der Alfred Toepfer Stiftung F.V.S. im

[20] So heißt es in der „Zeit": „Gern spricht er [...] über all die Undankbaren, die ihm sein Geld, seinen Erfolg neiden und den Mäzen Greve nicht würdigen wollen. Sogar mit Farbeiern haben sie ihn und seine Frau schon beworfen, damals, als sie auf den Campus der Hamburger Universität kamen, um eine 70-Millionen-Mark-Spende für zwei neue Flügelbauten am Hauptgebäude zu verkünden. Das bespritzte Kleid war nicht mehr zu retten, schenken wollten sie trotzdem." Die Zeit Nr. 22/2003, 22. Mai 2003.

Jahr 1996 zum Ruhen, weil Preisnominierte den Stifter als Sympathisanten der Nationalsozialisten bezeichnet hatten.[21]

Hier ist die Öffentlichkeitsarbeit der Stiftungen gefordert, sich unabhängig von der Berechtigung entsprechender oder ähnlicher Vorwürfe eine Strategie zu überlegen. Ist das Stiftungshandeln dann weniger wert, wenn der Stifter straffällig geworden ist? Mit dieser Einstellung müsste man auch alle kirchlichen Stiftungen verdammen – der Hinweis auf das finstere Mittelalter der katholischen Kirche dürfte genügen. Stiftungshandeln ist, sofern nicht absolut auf unsittlichen Fundamenten gegründet – der Fall Magnus Gäfgen wäre hier zu nennen[22] –, unabhängig von etwaigen Verfehlungen des Stifters zu betrachten und in die Öffentlichkeit zu tragen.

11. Öffentlichkeitsarbeit als Selbstschutz: Wenn Stiftungen keine Leitlinien, Rahmengrößen, Selbstverpflichtungen festlegen, tun es andere.

Schon immer wurde die Diskussion um stiftungsethische Grundlagen unter den Stiftungen sehr kontrovers geführt. Insbesondere die Frage nach der Transparenz der eigenen Arbeit schien einigen Stiftungen ein unerwünschter Eingriff in die unabhängige, selbstbestimmte Arbeit. Als der Bundesverband Deutscher Stiftungen im Jahr 1999 in seinem „Standpunkt zur Weiterentwicklung des Stiftungs- und Stiftungssteuerrechts“ ein öffentlich einsehbares Stiftungsregister forderte, sollten hier nur Einträge über „Namen, Sitz, Zweck und gesetzliche

[21] vgl. Georg Kreis, Gerd Krumeich u. a. (Hg.): Alfred Toepfer. Stifter und Kaufmann. Christians Verlag Hamburg 2000, S. 7. Die Alfred Toepfer Stiftung F.V.S. reagierte auf die Vorwürfe mit der Einsetzung einer unabhängigen Historikerkommission, die das Leben des Stifters auf etwaige Sympathien zu den nationalsozialistischen Ideen oder Handlungen untersuchen sollten.

[22] Vgl. „Wir brauchen keine Stiftungen zur Resozialisierung. Ein Interview mit Ulrich Brömmling“. Frankfurter Allgemeine Zeitung 11. Januar 2007.

Vertretung der Stiftung“ einsehbar sein.[23] Auch hier sah man in einer weiter gehenden erzwungenen Publizität eine unnötige Erweiterung der Transparenz. Bis heute werden hinter vorgehaltener Hand von Vertretern großer Stiftungen Sinn und Notwendigkeit der „Grundsätze Guter Stiftungspraxis“ bezweifelt, eine Art stiftungsethischer Kodex des Bundesverband Deutscher Stiftungen.[24] Und in der Tat besteht keinerlei Möglichkeit der Überprüfung, ob eine Stiftung die „Grundsätze“, zu deren Einhaltung sie sich durch die Mitgliedschaft im Bundesverband Deutscher Stiftungen verpflichtet hat, auch befolgt. Auch eine Pönalisierung von Verletzungen der „Grundsätze Gute Stiftungspraxis“ sind bislang nicht vorgesehen.

Die Diskussionsprozesse in anderen Ländern setzen die deutschen gemeinnützigen Stiftungen allerdings auch weiterhin unter Druck, etwa die „Grundsätze Guter Stiftungspraxis“ zu modifizieren. In Amerika, in der Schweiz, in Bulgarien und weiteren Ländern existieren, zum Teil schon über viele Jahre, entsprechende ethische Leitlinien, die teilweise deutlich über die Inhalte der „Grundsätze Guter Stiftungspraxis“ hinausweisen.[25]

---

[23] Deutsche Stiftungen 1/1999, Dokumentation S. III.

[24] „Grundsätze Guter Stiftungspraxis“ Verabschiedet von der Mitgliederversammlung am 11. Mai 2006 in Dresden. In: StiftungsWelt 3/2006, S. D2-D4.

[25] In der angloamerikanischen Welt, wo das Stiftungswesen bereits Jahrzehnte zuvor eine Professionalisierung erfuhr, sind zwei grundlegende Dokumente schon früher erschienen. Zehn Grundrechte eines Stifters – hier ist der Spender mit eingeschlossen – enthält „A Donor Bill of Rights“, der gemeinsam von vier Organisationen entwickelt wurde: Die American Association of Fund Raising Counsel (AAFRC), die Association for Healthcare Philanthropy (AHP), der Cousil for Advandement and Support of Education (CASE) und die National Society of Fund Raising Executives (NSFRE) sehen es unter anderem als Grundrecht des Stifters an, informiert zu werden über die Aktivitäten der Organisation, auch über ihre Ressourcen, die einen effektiven Einsatz der Zuwendung oder ihrer Erträge ermöglichen. Der Stifter soll ebenso Kenntnis erhalten über die handelnden Personen in den Gremien. Er muss die jüngsten Geschäftsberichte einsehen und sich vergewissern können, dass die Zuwendungen tatsächlich für die Zwecke eingesetzt werden, für die der Stifter sie gedacht hat. Die überwiegende Zahl der zehn Grundrechte enthält Aussagen zum Schutz der Privatsphäre in dem vom Stifter gewünschten Grad und zur Transparenz der Organisation.

Die Entwicklung auf europäischer Ebene hat gezeigt, dass Transparenz und Kommunikation allein schon deswegen gefordert ist, weil sonst andere die Regeln vorgeben, die man sonst selbst noch hätte formulieren können. Der „Code of Practice“ der Brüsseler Vertretung der Stiftungen Europas enthält Leitlinien, wie sich die Stiftungen gegenüber Öffentlichkeit, Destinatären und Behörden verhalten sollen, ergänzt um Selbstverpflichtungen für die interne Struktur. Der Code of Practice wurde vom European Foundation Centre entwickelt, als sich abzeichnete, dass das Europäische Parlament selbst eine Richtlinie für Stiftungen formulieren wollte, die transnational tätig sind. Man wollte mit einer Selbstverpflichtung gesetzlichen Regelungen zuvorkommen.[26]

12. Die Qualität der Kommunikation wird in den kommenden Jahren über die Überlebensfähigkeit vieler Stiftungen entscheiden.

Viele Stiftungen sind auf Unterstützung aus der Öffentlichkeit angewiesen. Sie werben für die Inhalte ihrer Arbeit und nutzen, wie oben bereits erwähnt, Öffentlichkeitsarbeit auch zum Einwerben von Fördermitteln. Sie profitieren vom guten Image, das Stiftungen insgesamt in der Gesellschaft genießen.

Doch nicht nur die Öffentlichkeit fragt nach dem Wirken der Stiftungen. Auch die Politik möchte Belege dafür haben, dass sich die besondere steuerliche Behandlung von Stiftungen auch lohnt und dass sie zu rechtfertigen ist. Gehen Stiftungen mit ihren Aktivitäten nicht stärker nach außen, verlieren sie auch das Vertrauen der Gesetzgeber, sie verlieren Partner, Spender und Ratgeber. Gerade in den kommenden Jahren ist dieses Vertrauen aber besonders wichtig. Denn sollten Stiftungen in den Ruf kommen, ihre Steuerprivilegien nicht zum Besten

[26] Ulrich Voswinckel: Der „Code of Practice“ – Ein Kommentar. In: Deutsche Stiftungen 1/1999, S. 26.

der Gesellschaft zu nutzen, dürfte die Politik hier eine gute Gelegenheit sehen, in Zeiten der Krise zu Gunsten anderer gesellschaftlicher Gruppen zu sparen.

Ohne gute Öffentlichkeitsarbeit können Stiftungen heute also kaum noch überleben. Dies gilt für die Stiftungen insgesamt, dies gilt aber auch für viele Einzelstiftungen.

Glaubwürdigkeit und Transparenz bleiben die zentralen Begriffe der Stiftungskommunika-tion. Dabei ist es nicht damit getan, den Tätigkeitsbericht ins Internet zu stellen – immerhin ein erster Schritt. Es muss sich zunächst noch viel im Selbstverständnis der Stiftungen und ihrer Rolle in der Gesellschaft ändern, es muss sich die Haltung vieler Verantwortlicher in den Stiftungen ändern, damit Kommunikation die Ziele erreicht, die sie sich selbst gesetzt hat. Verantwortliche für die Kommunikation von Stiftungen müssen jederzeit erreichbar sein, eine Mobilnummer auf der Visitenkarte und im Internet sind eine Selbstverständlichkeit. Wenn Stiftungen glaubwürdig in die Öffentlichkeit gehen wollen, müssen sie auch jederzeit erreichbar sein. Stiftungen müssen die Chance nutzen, das ihnen – aller vereinzelter Skepsis zum Trotz – entgegengebrachte Wohlwollen zu rechtfertigen und zu erhalten.

III. Abschlussbemerkung

Ob durch äußeren Druck oder inneres Selbstverständnis: Die Motive für die Kommunikation von Stiftungen sind vielseitig. Zweifelsfrei aber wird die Kommunikationsarbeit gemeinnütziger Stiftungen in den kommenden Jahren zunehmen. Sie wird professioneller auftreten. Wenn sie gelingen soll, werden die Stiftungen den Balanceakt vollbringen müssen, sich einerseits selbst nicht so wichtig nehmen, sich andererseits aber so selbstbewusst gegenüber der Politik zu positionieren, damit man der Politik und anderen Akteuren als

selbstverständlich gleichberechtigter Partner im Dialog gegenübertreten kann und Themen auch ohne den „gefällt mir“-Button der Politik setzt.

Den Abschluss soll aber nicht eine Warnung vor der Politik bilden. Wir wollen lieber einen deutschen Klassiker bemühen. Friedrich Schiller hat einmal die beste Losung für die Kommunikation von Stiftungen ausgegeben: „Wo die Tat nicht spricht, da wird das Wort nicht viel helfen“, sagt er in seiner Betrachtung über den Gebrauch des Chors in der Tragödie. Er wendet sich da nicht wider das Wort. Doch er sagt – übertragen auf die Stiftungen: Erst die gute Tat, und dann die gute Kommunikation darüber.

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!