

## **Energies to Change the World**

### **Aktuelle Überlegungen zur Rolle der Stiftungen im Vorfeld der Präsentation der Zivilgesellschaft auf der EXPO 2015 in Mailand**

Auf der EXPO Mailand 2015<sup>1</sup> wird es erstmals auf einer Weltausstellung einen Pavillon geben, der ganz der Zivilgesellschaft gewidmet ist. Vom 1. Mai bis 31. Oktober können sich dort Stiftungen ebenso wie andere zivilgesellschaftliche Organisationen präsentieren. Der einzige auf dem Gelände nicht für die EXPO neu errichtete Gebäudekomplex, ein historischer Gutsbetrieb, wird dafür hergerichtet. Sein Name, *Cascina Triulza*, bestimmte den Namen einer neuen Stiftung, der *Fondazione Triulza*, die eigens dafür gegründet wurde und von einer Gruppe von großen italienischen Stiftungen unterstützt und finanziert wird<sup>2</sup> Der Zivilgesellschaftspavillon wird einer der größten überhaupt sein. Die Fondazione Triulza lädt dazu ein, sich auf einem Marktplatz zu präsentieren oder durch Veranstaltungen zum Programm beizutragen. Beispielsweise wird das Europäische Stiftungszentrum (*European Foundation Centre - EFC*) vom 22. bis 25. Mai dort seine Jahrestagung durchführen.<sup>3</sup> Vor allem aber wird es zu spezifischen Themen im Vorfeld internationale *Calls for Ideas* geben, die dem Motto *Energies to Change the World* gerecht werden.

Es geht, folgt man diesem Motto, darum, Energien zu entdecken oder zu entwickeln, die die Welt verändern. Darin sah nicht nur der leider vor wenigen Monaten ganz plötzlich verstorbene Generalsekretär der Fondazione Cariplo, Pier Mario Vello, dem das Konzept wesentlich zu verdanken ist, die wichtigste Aufgabe der europäischen Stiftungen. Auch der dynamische CEO des EFC, Gerry Salole, versucht seit Jahren, die großen europäischen Stiftungen davon zu überzeugen, daß sich die Rolle der Stiftungen im 21. Jahrhundert nicht darin erschöpfen kann, in einem sehr allgemeinen Sinn oder auch auf einem kleinen konkreten Feld irgendetwas Gutes zu tun. Sie müssen den sozialen Wandel und die

---

<sup>1</sup> [www.expo2015.org](http://www.expo2015.org)

<sup>2</sup> siehe [www.fondazionetriulza.org](http://www.fondazionetriulza.org)

<sup>3</sup> [www.efc.be](http://www.efc.be)

Entwicklung unserer Gesellschaft mitgestalten. Viele Stiftungen in ganz Europa, große ebenso wie kleine, haben dies erkannt.

Dies wurde bereits auf der letzten Jahrestagung (*Annual General Assembly – AGA*) des EFC in Sarajevo deutlich. Anders als in früheren Jahren spielten das Rahmenprogramm und die Selbstdarstellung einzelner Stiftungen eine erheblich reduzierte Rolle. 25 Jahre nach dem Fall des Eisernen Vorhangs war daran zu erinnern – und an das Leid, das Bosnien und andere Teile des früheren Jugoslawien in der Zeit danach erdulden mußten, als viele im „Westen“ glaubten, nach dem Sieg über den Kommunismus sei die Geschichte eigentlich vollendet, ein goldenes Zeitalter breche nun an. All diese Optimisten mußten lernen, daß dies nicht stimmte. Bis heute sind die Wunden des Krieges auf dem Balkan nicht verheilt. Die Zivilgesellschaft hat die Aufgabe, die Heilung zu befördern.

Man war optimistisch, obwohl der Kongreß von schweren Unwettern überschattet war. Der Optimismus gründete sich nicht auf den Sieg einer Partei über eine andere, sondern darauf, daß eine starke Zivilgesellschaft herangewachsen ist, in der viel gestritten wird, in der keinesfalls alle mit allem einverstanden sein können, die aber selbstbewußt die kleinliche, altmodische Politik der Nationalstaaten in die Schranken weist und Brücken baut und offenhält, die andere zerstört haben. Dies gilt für Bosnien und Herzegowina, wo die Politik versagt, aber die Menschen miteinander ihr Land aufbauen; dies gilt für ganz Europa, wo zivilgesellschaftliche Akteure, die noch vor wenigen Jahren kein Wort miteinander gewechselt hätten, überlegen, was sie zusammen tun können, um das europäische Projekt voranzubringen und mehr Gerechtigkeit nicht nur einzufordern, sondern auch bei der Umsetzung zu helfen. Aktivisten aus Istanbul, Zagreb und Porto berichteten den Stiftungen über Bedingungen und Chancen von Protest und alternativen Konzepten in Städten, und diese hörten aufmerksam zu. Wissenschaftler aus der Ukraine und Vertreter afrikanischer Bürgerrechtsbewegungen tauschten ihre Erfahrungen aus, und allen Zuhörern wurde deutlich, wie weit die „Weltgesellschaft“ schon ist, und wie hoffnungslos hinter der Zeit Regierungen agieren, die um der eigenen Macht willen immer noch glauben, Theorie und Praxis des Nationalstaates verteidigen zu müssen, von Populisten ganz zu schweigen, die, leider nicht immer erfolglos, den Menschen einreden wollen, Nationalismus sei eine vorteilhafte Option.

Eine Gruppe von großen Stiftungen präsentierte ein Arbeitspapier zu den strategischen Optionen für Europas Zukunft.<sup>4</sup> Aber es gab auch konkretes: Das EFC hat schon vor langem

---

<sup>4</sup> [www.newpactforeurope.eu](http://www.newpactforeurope.eu)

den Entwurf eines europäischen Stiftungsstatuts vorgelegt. Ob sich die Erwartung erfüllen wird, daß daraus europäisches Recht wird, hängt wie so oft in der EU von den nationalen Interessen ab, die das Handeln des Rats der Europäischen Union bestimmen. Auch darüber wurde in Sarajevo viel gesprochen<sup>5</sup>. Vorgestellt wurde auch eine gerade gemeinsam mit dem Netzwerk Transnational Giving Europe erstellte Studie zu den Möglichkeiten und Grenzen des Spendens über nationale Grenzen hinweg. Detaillierte Länderberichte im Netz ergänzen den gedruckten Text.<sup>6</sup>

Noch wichtiger war bei dieser AGA etwas anderes: Ein besonderes ‚Next Generation Programme‘ lud junge Stiftungsmitarbeiter ein. Und in der Tat: Während früher vor allem ältere Vorstände und Geschäftsführer die größte Teilnehmergruppe bildeten, ist die Zusammensetzung jetzt deutlich jünger geworden – und damit auch der Stil der Arbeitssitzungen. Lebendige neue Formate und eine fröhliche und zugleich konzentrierte Stimmung dienten der Netzbildung ebenso wie dem Erkenntnisgewinn. Kommerzielle Anbieter waren ebensowenig zugelassen wie Geldsucher. Es ging um Themen, um Selbstkritik („*Are Foundations Making Enough of a Difference?*“) und um aktuelle Fragen: Diskriminierung, Inklusion, Korruption, Jugendarbeitslosigkeit. Es ging um Politik (*Rethinking Europe* war das Generalthema) und natürlich auch um Zusammenarbeit. Und Akteure der Zivilgesellschaft aus Bosnien und der Ukraine kamen ausführlich zu Wort.

Aus dem noch immer vom Bürgerkrieg gezeichneten und durch die Unwetter erneut schwer geprüften Sarajewo blieb noch ein Eindruck zurück: eine perfekte und mit großer Liebeshwürdigkeit agierende örtliche Organisation, die auch Gespräche mit Aktivisten aus dem Land ermöglichte, sei es in einer zutiefst beeindruckenden Gedenkstätte für die Opfer des Massakers von 1995 in Srebrenica – der geplante Besuch in Srebrenica selbst mußte wegen des Hochwassers entfallen – , sei es im abendlichen Gespräch mit Aktivisten, die von der Normalisierung der Kontakte zwischen der Bürgerinnen und Bürgern berichteten, gegen die von politischen Kliquen nach wie vor geschürten Feindseligkeiten. Wenn nach dem Hochwasser die Medien erstaunt von der grenzüberschreitenden Hilfsbereitschaft der Menschen berichteten, konnte das die, die dort zugehört haben, nicht mehr überraschen.

Am 2. Oktober gab es erneut eine von vielen Gelegenheiten, im europäischen Verbund über ein neues Rollenverständnis der Stiftungen nachzudenken, als sich auf Einladung der

---

<sup>5</sup> siehe dazu: Maecenata Institut (Hrsg.), Das europäische Stiftungsstatut - Perspektiven auf die Einführung einer europäischen Stiftungsform. Berlin 2014 (Schriftenreihe Europa Bottom-Up, Heft 8) [http://www.maecenata.eu/images/documents/mst/EBU/2014\\_EBU\\_08.pdf](http://www.maecenata.eu/images/documents/mst/EBU/2014_EBU_08.pdf)

<sup>6</sup> [www.transnationalgiving.eu](http://www.transnationalgiving.eu)

Fondazione Cariplo europäische und außereuropäische Stiftungsexperten zu einer sehr konzentrierten Tagung in Mailand versammelten. Unmittelbarer Anlaß war die Vorstellung der ersten Buchpublikation aus dem Projekt ‚Philanthropication Through Privatisation‘. Sozialwissenschaftler aus zahlreichen Ländern hatten in den vergangenen 6 Jahren Stiftungsgründungen durch staatliche Stellen im Rahmen von Privatisierungsvorhaben untersucht. Die gastgebende Stiftung als eine von fast 90 Stiftungen, die in Italien vor etwa 20 Jahren aus der Privatisierung der Sparkassen und staatlichen Banken hervorgegangen waren, ist selbst eines der prominentesten Beispiele dafür, in Deutschland ist es die Volkswagen-Stiftung, die das Forschungsprojekt ebenfalls maßgeblich gefördert hatte. Deutscher Partner in der Durchführung der Forschungsarbeit war das Maecenata Institut, Berlin.<sup>7</sup> Sind die über 500 weltweit so entstandenen Stiftungen, so eine zentrale Fragestellung des Projekts, echte, unabhängige Stiftungen geworden? Oder sind sie Agenturen oder Schattenhaushalte der gründenden Regierungen geblieben? Auch für Deutschland fallen die Antworten unterschiedlich aus.

Die Tagung hatte jedoch weitergehende Ziele. Anhand der vorgelegten Forschungsergebnisse wollte man, nicht zuletzt im Hinblick auf die Präsentation auf der Expo Mailand 2015 und die nächste AGA des EFC erneut der Frage nachgehen, welche Rolle die Stiftungen in der Entwicklung der europäischen Gesellschaft einnehmen können. Giuseppe Guzzetti, der als Präsident der Cariplo-Stiftung das italienische Stiftungswesen und zumal die Rolle der sogenannten Banken-Stiftungen seit 20 Jahren maßgeblich mitgestaltet, brachte es in seiner Einführung auf den Punkt: Wie andere Bereiche der Gesellschaft auch ist das Stiftungswesen in Europa zusammengewachsen; es bildet einen nicht mehr wegzudenkenden Teil des europäischen Projekts. Aber all dies geht nicht zum Null-Tarif. Die Stiftungen müssen sich der neuen Aufmerksamkeit und Verantwortung stellen, sich selbst weiterentwickeln, ja, sich als Teil der europäischen Zivilgesellschaft neu erfinden. Allzuoft herrschen, so wurde dann im Verlauf der Diskussion immer wieder beklagt, immer noch die Mißverständnisse vor, Stiftungen seien nur zur Finanzierung von Projekten da, sollten staatliches Handeln unterstützen oder könnten andererseits dieses quantitativ in den Schatten stellen. Letzteres mag in den USA zutreffen, mag in kleinen Einzelfällen einmal so sein, aber repräsentativ für das europäische Stiftungswesen ist es nicht. Was die Stiftungen leisten können, kann vielmehr allemal ausschließlich qualitativer Natur sein, dafür aber selbständiger und besonderer. Dazu äußerten sich unter anderem Lester Salamon, Baltimore, Leiter des Projekts Philanthropication Through Privatisation, Franz Karl Prüller,

---

<sup>7</sup> Die vorgestellte Buchpublikation und andere Texte sind unter [www.p-t-p.org](http://www.p-t-p.org) abrufbar.

Vorstand der ERSTE Stiftung, Wien, André Støylen, Vorstand der Sarebankstiftelsen DNB, Oslo, Jennifer Gill, CEO des ASB Community Trust, Auckland, Neuseeland, Sara Llewellyn, CEO des Barrow Cadbury Trust, London, Fabian Zuleeg, Direktor des European Policy Centre, Brüssel, und nicht zuletzt Ewa Kulik-Bielinska, Direktorin der Stefan Batory Stiftung, Warschau, und seit 2014 Vorsitzende des EFC.

„Wie und in welchen Sektoren können Stiftungen einen Unterschied machen?“, lautete daher eine Fragestellung, der eine Podiumsdiskussion gewidmet war. Wilhelm Krull, Generalsekretär der Volkswagen Stiftung, Benoît Fontaine, stellv. Generaldirektor der Fondation Roi Baudouin, Brüssel, Charles Bell, Programmdirektor der amerikanischen Verbraucherverbände und Rupert Graf Strachwitz, Vorstand der Maecenata Stiftung, diskutierten untereinander und mit dem Publikum. Nigel Siederer, langjährig erfahrener englischer Stiftungsberater, moderierte die Runde.

Sieht man sich die zurzeit in großen Mengen auf dem Buchmarkt erscheinenden Veröffentlichungen zur Zukunft unserer Gesellschaft an, so fällt auf, daß das Mißtrauen in rein technische und wirtschaftliche Innovationen zunimmt. Das gesellschaftliche Gefüge muß sich ebenfalls verändern, wobei auch den Nationalstaaten in dieser Hinsicht wenig zugetraut wird. Das Augenmerk richtet sich bei Jeremy Rifkin, Colin Crouch, Parag Khanna und vielen anderen auf die Zivilgesellschaft – und die Stiftungen in ihr. „Wir steuern auf ein neues Mittelalter zu“, sagt beispielsweise Khanna. „Wir müssen ... ein neues Betriebssystem auf unserem im Entstehen begriffenen globalen Netzwerk aufsetzen. Diese Software heißt Mega-Diplomatie. ... Die Mega-Diplomatie ist kein steifer Walzer von Ritualen und protokollarischen Förmlichkeiten zwischen Staaten, sondern ein fetziger Gruppentanz, an dem Mitglieder von Ministerien, Unternehmen, Kirchen, Stiftungen, Universitäten, aber auch Aktivisten und bereitwillige, wagemutige Individuen teilnehmen werden, die miteinander kooperieren, um bestimmte Ziele zu erreichen.“<sup>8</sup> Um diesem Anspruch gerecht zu werden, müssen sich freilich, darin war man sich einig, auch die Stiftungen weiterentwickeln. Sie müssen die Herausforderung, aktiv zur Entwicklung der Gesellschaft beizutragen, annehmen, zeigen, was sie anders machen als andere Akteure und sich sogar aktiv bemühen, es anders zu machen. Die europäische Gesellschaft macht es ihnen leicht. Die Diskussionen um ihre Legitimität, um eine „Herrschaft der toten Hand“ sind längst verstummt; der Diskurs über die Frage, ob einzelne Akteure und insbesondere dahinter stehende einzelne Persönlichkeiten oder Unternehmen mit Hilfe der ihnen überproportional zu Gebote stehenden Mittel überproportional Einfluß auf die *res publica* nehmen könnten,

---

<sup>8</sup> Parag Khanna, *Wie man die Welt regiert*. Berlin 2011, S. 39

wird geführt, hat aber bisher in Europa nicht eine Ablehnung von Stiftungshandeln zur Folge gehabt.

Auch innerhalb der Zivilgesellschaft und in der Diskussion um ihr Selbstverständnis sind die Stiftungen wohlgekommen, aber wieder stellt sich die Frage nach dem Besonderen von Stiftungshandeln. Für viele besteht es zweifellos ganz traditionell in der Bereitstellung von Ressourcen für das Handeln anderer, aber je mehr dies immer mehr europäischen Stiftungen zu wenig ist, desto drängender wird die Frage: Worin dann? Die Europäische Kommission hat 1999 in einem wegweisenden Papier für die Stiftungen und Vereine in Europa vier Funktionen definiert: die Dienstleistungsfunktion, die Themenanwaltsfunktion, die Mittlerfunktion und die Selbsthilfefunktion. Heute müssen drei weitere Funktionen hinzugerechnet werden: die Wächterfunktion, die Solidaritätsstiftungsfunktion und die politische Deliberationsfunktion. Die traditionelle Fördertätigkeit von Stiftungen läßt sich der Mittlerfunktion zuordnen, die ebenso klassische Aufgabe der Trägerschaft von Einrichtungen oder Projekten der Dienstleistungsfunktion. Moderne Stiftungen sind aber auch als Wächter und Themenanwälte unterwegs, und besonders interessant erscheint die Aufnahme neuer Aufgaben, die zur politischen Deliberationsfunktion gehören. Ebenso wie andere zivilgesellschaftliche Organisationen sind Stiftungen heute in Feldern unterwegs, die sich die staatlichen Institutionen und politischen Parteien gern allein zumessen, aber bei weitem nicht ausfüllen können: dem ergebnisoffenen Diskurs über anstehende gesellschaftliche und politische Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze. Damit können sie in der Zivilgesellschaft starke Partner anderer Akteure werden, müssen sich allerdings an ihrem Willen zur Kooperation mit diesen Akteuren, an der Qualität ihrer Ergebnisse und an deren Akzeptanz bei den Bürgerinnen und Bürgern messen lassen. Zugleich müssen sie sehen, daß sie die überaus bedeutende Funktion der Solidaritätsstiftung im wesentlichen anderen Akteuren, namentlich den Vereinen, überlassen und daß sie auch im Bereich der Selbsthilfe vergleichsweise wenig ausrichten können. Ihr Gewicht ergibt sich, zumindest dort, wo sie über eigene Ressourcen verfügen, aus ihrer Unabhängigkeit, aus ihren Möglichkeiten, einerseits schnell, andererseits aber nachhaltig und langfristig zu handeln und dadurch eigene Akzente zu setzen. Genau darum müssen sie sich freilich auch aktiv bemühen. Sie dürfen, so das Fazit, weder als Erfüllungsgehilfen von Behörden oder Unternehmen auftreten, noch sich durch konzeptloses Handeln, Aktionismus oder den Drang nach schneller Anerkennung unglaublich machen.

Im weiteren Verlauf der Tagung stellte Diana Leat, langjährig erfahrene englische Stiftungsexpertin, Ergebnisse einer Studie vor, die sie im Auftrag der Calouste Gulbenkian

Stiftung, der Paul Hamlyn Stiftung und des Barrow Cadbury Trust durchgeführt und vor kurzem abgeschlossen hat: *The Inventive Foundation – Creating New Ventures in Europe*. Leat arbeitet anhand von Fallbeispielen aus 9 europäischen Ländern die Möglichkeiten von Stiftungen heraus, durch aktives Investieren in neue Strukturen und Einrichtungen kreative Handlungsinstrumente zu schaffen und zu fördern. Dazu zählt beispielsweise die Mozaik Stiftung in Sarajevo, Bosnien-Herzegovina, die im Übrigen kein nennenswertes eigenes Stiftungsvermögen besitzt. Diese Stiftung konnte 2009 EkoMozaik gründen, ein Sozialunternehmen in Sekovici, das mit bis zu 160 Mitarbeiterinnen gärtnerische Produkte und Honig herstellt. Nach schwierigen Anfangsjahren hat sich inzwischen Erfolg eingestellt, der nicht nur einen willkommenen Beitrag zur Versorgung der benachteiligten Region mit Lebensmitteln leistet, sondern insbesondere auch dafür sorgt, daß die Familien nicht abwandern. Das Beispiel zeigt, daß es nicht auf die Höhe des Stiftungsvermögens und nicht auf ein spektakuläres und medienwirksames Feuerwerk ankommt, wenn eine Stiftung einen wirksamen Beitrag zum sozialen Wandel leisten will.

In der Abschlußdiskussion wurde noch ein weiterer wichtiger Aspekt diskutiert, der zur Zeit die europäische Zivilgesellschaft insgesamt umtreibt: Gehen die Notwendigkeit der Professionalisierung und der Wunsch nach effektivem Handeln und *Impact* möglicherweise zu Lasten der zivilgesellschaftlichen Handlungslogik von Stiftungshandeln? Zu Recht nimmt der Druck auf die Stiftungen zu, ihre Abläufe zu optimieren, Grundsätze guter Betriebsführung einzusetzen, sich allgemein üblichen *Compliance*-Regeln zu unterwerfen und ihre Verantwortlichkeit gegenüber der Öffentlichkeit durch eine öffentliche Rechenschaftslegung zu untermauern. An dieser Stelle können sich die europäischen Stiftungen, die sonst mit Recht im Wesentlichen einen eigenen Weg gehen, durchaus an der Praxis amerikanischer Stiftungen ein Beispiel nehmen. Aber mit diesen Bemühungen wächst zugleich die Gefahr, daß die Stiftungen sich von der Handlungslogik der Zivilgesellschaft entfernen und sich der des Marktes immer weiter annähern. Damit sind sie nicht allein. In demselben Dilemma stecken all die zivilgesellschaftlichen Organisationen, die betriebswirtschaftlich operieren müssen, seien sie große Wohlfahrtsverbände oder kleine Träger einer kulturellen Einrichtung. Sie müssen daher auf die Palette der Funktionen blicken, die die Zivilgesellschaft ausüben kann und auch solche pflegen, die von Effizienz-, Effektivitäts- und anderen betriebswirtschaftlichen Überlegungen weniger berührt sind. Sie müssen auf die Kreativität und disruptive Innovation der unorganisierten Zivilgesellschaft achten, um sich die Handlungslogik der Zivilgesellschaft insgesamt zu erhalten.

Insoweit als europäische Stiftungen – und hierin unterscheiden sie sich wesentlich von denen in USA und anderen Weltregionen, die eher an einem traditionellen Rollenverständnis festhalten – aktive *change agents* sein wollen, werden sie sich weiter entwickeln müssen. Der Schulterschuß mit anderen Teilen der Zivilgesellschaft und der europäische Verbund bieten dafür gute Chancen. Wenn die nächste AGA des EFC im Rahmen der EXPO und unter dem Motto *Energies to Change the World* in Mailand stattfindet, ist die Chance vielleicht besonders groß. Für das Programm sind über 80 Vorschläge eingereicht worden. Knapp 20 werden sich verwirklichen lassen.

**Autor**

***Dr. Rupert Graf Strachwitz*** ist Vorstand der Maecenata Stiftung und leitet das Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft, Berlin.

**Kontakt:** [rs@maecenata.eu](mailto:rs@maecenata.eu)

**Weitere Informationen:** [www.maecenata.eu](http://www.maecenata.eu); [www.strachwitz.info](http://www.strachwitz.info)