

## **Grußwort**

**Heinrich Böll erzählt 1954 in einer Satire vom Führungsstil des erfolgreichen Unternehmers Wunsiedel. Wunsiedel geht jeden Morgen durch seine Fabrik und begrüßt die Mitarbeiter:**

**„Es muss etwas geschehen!“ - und diese antworten ihm: „Es wird etwas geschehen!“**

**Es wimmelte in Wunsiedels Fabrik von Leuten, die verrückt darauf waren, ihren Lebenslauf zu erzählen, wie eben handlungsstarke Persönlichkeiten es gerne tun. Eines Tages, als Wunsiedel wieder durch seine Fabrik geht und allen zuruft: „Es muss etwas geschehen!“ fällt er plötzlich tot um – und eine Mitarbeiterin ruft entsetzt: „Es ist etwas geschehen!“**

**Liebe Gäste des heutigen Stiftertages,**

**wir wissen alle, es zählt nicht, wie oft man einschlägige „Floskeln“ wiederholt. Es kommt darauf an, was getan ist, bevor der letzte Punkt gesetzt wird.**

**Das Motto unserer heutigen Veranstaltung lädt charmant und klar zu einem Perspektivwechsel ein. Und ich bin sicher: „Da wird etwas geschehen!“ auch wenn es nicht mit lauten Tönen und marktschreierischer Aufmachung daherkommt.**

**Seien Sie herzlich willkommen!**

**Armin Langmann, Ökumenische Stiftungsinitiative**

## Zustifter gewinnen

- *Gute Erfahrungen-Bedenkenswertes-Sachinformationen*

Viele Stiftungen haben wegen ihres geringen Kapitalstocks ungünstige Arbeitsbedingungen. Der Wunsch nach Veränderung bleibt meist ein unerfüllter Traum. Der Vortrag zeigt auf, was man **unternehmen** kann, um dies zu ändern.

**Armin Langmann**, evangelischer Pfarrer an der Nikodemuskirche in Nürnberg. vertritt als Fundraising-Beauftragter im Kirchenkreis Nürnberg auch die **Ökumenische Stiftungsinitiative**.

## 1. Einleitung

Sehr geehrte Damen und Herren,  
als Pfarrer hat man häufig mit Projekten zu tun, die nur mit Hilfe von Spenden realisiert werden können. Gemeinden brauchen Spenden für die Renovierung der Orgel, des Kirchendaches, für die Heizung oder den Kindergartenneubau... Die Spenderinnen und Spender müssen jeweils genau wissen, wofür sie geben. Dann entscheiden sie, ob sie mitmachen.

Das Investieren in eine Stiftung erscheint dagegen zunächst unattraktiv. Besonders wenn - wie in der aktuellen Situation - der Kapitalstock keine üppigen Früchte trägt, stellt sich die Frage, woher die Stiftung denn die für ihre Arbeit erforderlichen Mittel oder Erträge erhalten kann. Stifter und Stiftungsverantwortliche müssen grundsätzlich anders denken und handeln als Katastrophenhelfer. Sie brauchen einen langem Atem, Geduld, Vertrauen und Zielstrebigkeit, um dann mit Konstanz und Kontinuität kurzfristige Hürden zu bewältigen und einen nachhaltigen Erfolg zu erzielen.

Wenn man für eine Stiftung Zustifter gewinnen möchte, müssen einige **maßgebliche Punkte** ganz deutlich gemacht werden:

- Was will die Stiftung bewirken?
- Ist die Stifterin oder der Stifter selbst noch in der Leitung der Stiftung beteiligt und will man sich zusammentun oder etwas in seinem Sinne fortsetzen?
- ***Der zentrale Punkt ist: Aus welchen Gesichtspunkten wird sich jemand einer bereits bestehenden Stiftung anschließen und Zustifter oder Zustifterin werden?***

An zwei Beispielen will ich zunächst der Frage der Motivation verdeutlichen:

○ **1. Beispiel: Die Stiftungskatastrophe**

Der Kassier einer kleinen gemeinnützigen Stiftung für ambulante Krankenpflege formuliert in der Kuratoriumssitzung einen eindringlichen Appell: „Meine Damen und Herren, uns steht das Wasser bis zum Hals. Unser Kapitalstock ist viel zu klein, um von den jährlichen Erträgen regelmäßig größere Ausgaben decken zu können. Wir sind ständig knapp bei Kasse! Wir müssen unbedingt Zustifterinnen und Zustifter gewinnen! Aber wie?“

○ **2. Beispiel: Die Stiftungsbegeisterung**

Bei den Nürnberger Stiftertagen gibt es viele interessante Begegnungen und Gespräche. Man kennen hier Menschen kennen lernen, die selbst gestiftet haben. Und auch wenn dieses Stiften etwas ganz und gar „Uneigennütziges“ ist, kann man sagen: **Stifterinnen und Stifter, bzw. Zustifterinnen und Zustifter gewinnen!** Sie haben auch selbst etwas davon. Das spürt man ihnen an. Zum Beispiel die Freude, dass etwas auf einen guten Weg gebracht worden ist. Die Erfahrung, dass schon nach kurzer Zeit etwas Sinnvolles bewirkt wurde. Die Zufriedenheit, entscheidende Dinge geregelt zu haben.

**Zustifter gewinnen.** Das ist für mich eines der schönsten – offenen – Geheimnisse dieser Veranstaltung.

## 2. Das was, wie und warum des Zustiftens

### 1. Was gewinnt man als Zustifterin, als Zustifter?

Viele Menschen engagieren sich im gemeinnützigen Bereich in einem Verein, für Sport, Kultur, Kirche, sie singen in einem Chor, helfen beim Arbeitseinsatz oder verteilen Spendenaufrufe, kochen Kaffee, backen Kuchen, bauen Infostände auf usw.

Freiwillige Beteiligung – bürgerschaftliches, ehrenamtliches Engagement - kommt von Herzen und hinterlässt das Gefühl, etwas Sinnvolles getan, einen sinnvollen, nützlichen Beitrag geleistet zu haben und das gilt für das Zustiften auch! – „Wissen Sie, sagte mir jemand, ich bin so froh, dass ich damals diesen Schritt gemacht habe. Inzwischen habe ich so viele schöne Stunden erlebt, so schöne Erfahrungen mit dieser Gruppe gemacht. Ich war selbst bei diesem Projekt, bei diesen Kindern dabei.“

Zustifter gewinnen Freude und Erfüllung und positive Resonanz. Das sind Werte, die das Zustiften attraktiv machen und etwas vermitteln, was man auf dieser Welt nicht mit Geld kaufen kann.

## 2. Wie wird man Zustifterin/Zustifter?

Es ist grundsätzlich eine **freiwillige** Entscheidung. Egal, ob man spendet oder zustiftet. Manchmal hat jemand für sich das Gefühl: „**Ich muss jetzt** etwas machen.“ Oder es wird ganz sachlich überlegt: Wenn die Lage so ist, dann darf man nicht mehr warten. Da muss etwas geschehen! Und ich mache das.“ Doch die Entscheidung sollte immer aus freien Stücken erfolgen. Weder zur Spende noch zur Zustiftung sollte jemand gedrängt werden! Wenn es dafür einleuchtende gute Gründe und Argumente gibt, wenn die Organisation und der Zweck passen und die Mittel dazu da sind, wird man sich entscheiden. Warum sollte man extra eine eigene Stiftung gründen, wenn eine andere Organisation schon an alles gedacht hat und wenn man sich nur noch anschließen braucht? Gerade wenn das eigene Vermögen nicht ausreichen würde, um sinnvoll zu beginnen, kann ein Einstieg oder Zustieg ideal sein.

## 3. Warum entscheidet sich jemand für eine Zustiftung?

### a. *Weil ihm das Projekt wichtig ist. Einige Beispiele dafür:*

- Bei der Nürnberger SinN-Stiftung geht es zB um Hausaufgabenhilfe für Kinder mit russischem Migrationshintergrund. Der Handlungsspielraum ist knapp, aber das Projekt soll nicht einschlafen. Bildung hilft gegen den sozialen Abstieg, hilft zur Selbständigkeit. Mit einer Zustiftung kann man für immer ein Beitrag leisten, der eine kontinuierliche Arbeit sichert und diese Zielgruppe fördert.
- Die Miteinander-Stiftung, von einer engagierten Lehrerin gegründet, fördert ganz gezielt die Integration und Entwicklungschancen von benachteiligten Kindern. Dort hat man gute Erfahrungen, wie man sinnvoll helfen kann, zB auch, dass Asylbewerber an einem Sprachkurs überhaupt teilnehmen können, wenn jemand das Fahrtgeld aufbringt. Mit einer Zustiftung wird die Handlungsgrundlage verbreitet.
- Da gibt es die Mubikin –Stiftung, ermöglicht bereits im Kindergarten und in der Grundschule den Zugang zur Musik. man erreicht dabei weit mehr, als die Fähigkeit, ein Instrument zu spielen. Durch die Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen und durch Zustiftungen bleibt das Gesamtprojekt in Schwung.

b. **Wirtschaftliche, finanzielle und organisatorische Überlegungen**

- Jemand hat bereits zu Lebzeiten eine Stiftung gegründet und bewusst in der Satzung die Möglichkeit der Zustiftung festgelegt, denn er will mit diesem Kombinationsmodell die Nachteile der Errichtung der Stiftung erst von Todes wegen vermeiden.

Viele möchten den Weg ihrer Stiftung zunächst selbst mit bestimmen und setzen fest, dass der Kapitalstock nach ihrem Tode mit einer Zustiftung aus dem Erbe oder mit einem Vermächtnis vergrößert wird.

- Wer stiften will, aber keine eigene Stiftung gründen kann, kann in seinem Testament festlegen, dass nach seinem Tode eine Zustiftung erfolgt.

c. **Gründe, die nur in der persönlichen Situation liegen.**

- Es ist nicht selten, dass jemand aufgrund seiner persönlichen Situation beschließt, einen Teil seines Vermögens in eine eigene Stiftung zu geben oder sich einer bestehenden Stiftung, zum Beispiel auch der Bürgerstiftung anzuschließen. Dies geschieht oft ganz still und ohne viel öffentliches Aufheben. Manche möchten deswegen gerade nicht in der Zeitung stehen. Man möchte gerade nicht, dass es die Nachbarn morgen in der Zeitung lesen. Ihr gutes Werk soll im Stillen auf den Weg gebracht werden.

#### 4. Zusammenfassung

Wer sich überlegt, ob er sich für eine Zustiftung zu einer bestehenden Stiftung entscheiden soll, muss sich darüber klar werden, wie er gesehen werden will, welchen Anteil er einbringen möchte und einbringen kann und was seine Motive dazu sind.

Die vielleicht wichtigsten und sensibelsten Punkte sind dabei: Wer ist wie ich? Passe ich da dazu? Wem kann ich vertrauen? Warum möchte ich mit diesen Menschen an einem Strick ziehen?

#### 3. Was kann die Stiftung unternehmen, um Zustiftungen zu erhalten?

Wir haben bis jetzt das Thema aus der Perspektive der Zustifterinnen und Zustifter betrachtet. Es braucht aber auch Überlegungen, ein Konzept, einen Plan, was die Stiftung tatsächlich unternehmen kann und tun muss, wenn sie Zustiftungen bekommen möchte.

### 3.1 Die Zustiftung als strategisches Ziel des Stiftungsvorstands

Wir überlegen hier, wie es um die Stiftung steht. Wie ist es um ihre Organisationskultur bestellt? Ist sie offen für eine Beteiligung? Kann man mit ihr gut kommunizieren? Ist alles nachvollziehbar und transparent?

Wenn Sie in der Leitung einer Stiftung mitarbeiten und Zustifterinnen und Zustifter gewinnen möchten, können Sie sich fragen:

- Was kann man als Externe/r über unsere Stiftung erfahren? Wie wird sie denn öffentlich wahrgenommen? Welche Informationen sind zugänglich? Welche Informationen würde man sich wünschen?
- Stimmt unsere Werbung? Ist drin, was draufsteht? Wer ist zuständig für die Öffentlichkeitsarbeit?
- Aus welchen Zielgruppen wollen wir Zustifter gewinnen? Erreichen wir die durch unsere Werbung?
- Gehört die Gewinnung von Zustiftern überhaupt zu unseren strategischen Zielen?
- Welche Informationen stellen wir bereit zum Thema: Die „letzten Dinge regeln“? Sind Erbschaft und Vermächtnis zugunsten der Stiftung im Blick?
- Können unsere Mitarbeiter Auskunft geben, wenn jemand nach den steuerlichen Details des erweiterten Spendenabzugs bei Vermögensstockspenden fragt? Und wie wird mit solchen Anfragen umgegangen?
- Gibt es Überlegungen zur Kooperation von Stiftungen?
- Sind unsere Stiftungsgremien einladend? Besteht die Möglichkeit, dass jemand, der Zustifter wird, auch im Stiftungsrat mit Verantwortung übernimmt?
- Würden Sie selbst hier zustiften? Oder warum tun Sie es nicht?
- Wonach „riecht“ unsere Stiftung?
- Welche Anknüpfungsmöglichkeiten und Anreize schaffen wir als Stiftung für Interessenten? Was ist für Zustifter bei uns attraktiv?
- Womit könnte sich bei uns jemand identifizieren? Was sind unsere zentralen Überzeugungen und Ziele?
- Wie werden wir mit neuen Zustiftern umgehen? Wie werden wir ihren Ansprüchen, ihren Einstellungen und Bedürfnissen gerecht?

### 3.2 Die Zustiftung als Teil der Unternehmensentwicklung

In einer Stiftung, die sich diesen Fragen stellt, wird ein Veränderungsprozess angestoßen. Damit Veränderungen gelingen und Brüche vermieden werden, ist ein gezieltes „Veränderungsmanagement“ erforderlich.

Ihre Arbeitsweise von Vorstand und Stiftungsrat kommen auf den Prüfstand. Ist man hier wirklich bereit, Anliegen persönlich und öffentlich zu vertreten? Sind hier Menschen mit einer Einstellung aktiv, die Zusammenarbeit ermöglicht und Kooperationspartner akzeptiert?

Es kann ein schwerer Weg sein, von der Wahrnehmung der Probleme bis zur Umsetzung der neuen Ziele. Es kann schwer sein, klärende Gespräche zu führen und miteinander neue Lösungen zu finden. Es kann sein, dass Lösungen nicht zustande kommen, sondern eine Trennung erforderlich ist. Für solche Umstände sollte man in der Stiftungssatzung von vornherein Strukturen schaffen, die Raum für die Weiterentwicklung lassen.

### 3.3 Die Zustiftung als potentielle Chance das eigene Profil zu stärken

Man kann als Stiftung einiges tun, dass das Interesse an der Stiftung zunimmt und die Bekanntheit wächst. Man kann seinen Tätigkeitsbericht veröffentlichen und Einsichtnahme ermöglichen. Man kann Veranstaltungen für Interessierte organisieren, bei denen die Möglichkeit der Zustiftung erläutert wird und wo dies nach ethisch vertretbaren Grundsätzen geschieht.

Wer Zustifter gewinnen möchte, sollte sich Rechenschaft geben, was Zustifter mit ihm gewinnen können. Wer nicht bereit ist, diesen Gewinn zu teilen, wird allein bleiben.

Ohne das Engagement seiner Kaufleute, seiner Unternehmer und Handwerker, wäre Nürnberg nicht geworden, was es heute ist. Es sind die Beiträge von Menschen, die nicht nur vor die eigenen Füße sehen, sondern das Leben in der Stadt und das Wohl der Menschen im Ganzen im Blick haben.

## 4. Schluß: Zustifter gewinnen

Wer Zustifter gewinnen will, sollte nicht nach dem Geldbeutel oder der Briefftasche seiner Mitmenschen schießen, sondern mit Herz und Verstand Auskunft über seine Stiftung geben. Die Menschen werden es spüren und daraufhin ihre freiwillige Entscheidung treffen, denn was „Zustifter gewinnen“, ist weit mehr als man mit Zahlen ausdrücken kann.

Michael Göring hat Recht: Das Unternehmen „Stiftung“ ist eine Sache für Herz und Verstand. (Michael Göring, 2010) Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Wir haben noch einige Minuten Zeit für Rückfragen von allgemeinem Interesse.  
Bei „Persönlichen Fragen“ dürfen Sie gerne einzeln auf mich zukommen.

Literatur:

Schlüter, Andreas; Stolte, Stefan: Stiftungsrecht. München 2013.2. Aufl.

Göring, Michael: Unternehmen Stiftung. 2010 2. Aufl.

Gregory, Alexander; Lindlacher, Peter: Stiftungen nutzen – Stiftungen gründen. AG SPAK Ratgeber. Neu-ulm 2008 4. Aufl.

**Pfarrer Armin Langmann Stuttgarter Str. 35 90449 Nürnberg**  
**0911/23956214 [al@nikodemuskirche-nbg.de](mailto:al@nikodemuskirche-nbg.de)**