



Christoph Weber-Berg / Hans Lichtsteiner

Das Konzept der gemeinnützigen Stiftung aus ethischer Perspektive

VMI-Forschungsreihe – Band 5

VMI-Forschungsreihe – Band 5

Das Konzept der gemeinnützigen Stiftung aus ethischer Perspektive

Christoph Weber-Berg/ Hans Lichtsteiner

Inhaltsverzeichnis

I	Einleitung	1
1.	Ausgangslage	1
2.	Zielsetzung	4
3.	Aufbau und Vorgehen	5
II	Das Konzept der gemeinnützigen Stiftung aus ethischer Perspektive	6
1.	Stiftung als normatives Konzept	6
1.1	Allgemeininteresse und Uneigennützigkeit als normative Leitideen	6
1.2	Staatsverständnis.....	8
1.3	Bürgerverständnis.....	11
1.4	Ethik	13
2.	Ethik und Organisationsintegrität	17
3.	Stiftungen im Verhältnis zu Gesellschaft und Staat	19
3.1	Dritter Sektor und Staat	19
3.2	Stiftungen und Staat.....	22
3.3	Ethische Aspekte.....	25
4.	Stifter-Ethik	34
4.1	Gesellschaftliche Entwicklungen	34
4.2	Motive von Stifterinnen und Stiftern	35
4.3	Bedeutung der Stifterpersönlichkeit und der Stiftungsrepräsentanten für die Integrität der Stiftung.....	37
5.	Stiftungsgovernance	39
5.1	Orientierungsebene	39
5.2	Systemebene	41
5.3	Individualebene.....	47

III Empfehlungen für Best Practice für die Integrität der Stiftung	49
1. Zusammenfassende Erkenntnisse.....	49
2. Empfehlungen für glaubwürdige Sicherstellung der	
Integrität der Stiftung	50
2.1 Normative Vorgaben.....	50
2.2 Stiftung in der Gesellschaft.....	52
2.3 Stifterpersönlichkeit und Stiftungsrepräsentanten	52
2.4 Stiftung als Organisation.....	54
IV Anhang	56
1. Interviewverzeichnis.....	56
2. Literaturverzeichnis	57

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Legitimität einer Stiftungsorganisation als Ergebnis ihres adäquaten Bezuges auf die Institutionen, durch welche sie im Stiftungsakt konstituiert wird.	18
Abbildung 2: Die vier Cluster des schweizerischen Stiftungssektors.....	23
Abbildung 3: Die drei Ebenen der Stiftungsgovernance	39
Abbildung 4: Elemente und Aufgaben der Orientierungsebene der Stiftungsgovernance	40
Abbildung 5: Die Bereiche der Systemebene	42
Abbildung 6: Elemente der Individualebene.....	47

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gemeinwohlverantwortung und Staatsverständnis	10
Tabelle 2: Normativ-ethische Beurteilungsmatrix	16
Tabelle 3: Entwicklungsmodelle des Dritten Sektors	20
Tabelle 4: Cluster von Stiftungsvisionen (VRFE-Studie) und Staatsverständnis (nach Schuppert)	26

Abkürzungsverzeichnis

DJSI	Dow Jones Sustainability Index
FMM	Freiburger Management Modell
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MBO / MBE	Management by Objectives and Exceptions
MSCI	Morgan Stanley Capital International
NGO	Non-Governmental Organisation
NPO	Not for profit Organisation
OR	Schweizerisches Obligationenrecht
PPP	Public Private Partnership
SAM	Sustainability Asset Management
SEK	Schweizerischer Evangelischer Kirchenbund
SRI	Socially Responsible Investment
UNO	United Nations Organisation
VRFE	Visions and Roles of Foundations in Europe
WWF	World Wildlife Fund
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch

Einleitung

I Einleitung

1. Ausgangslage

Nonprofit- wie Nichtregierungs-Organisationen, die auf Grund ihrer Einordnung zwischen Staat und Markt auch oft als Organisationen des Dritten Sektors bezeichnet werden, erleben derzeit weltweit einen grossen Boom. Dies nicht zuletzt, weil die Bedeutung der institutionalisierten, nicht-staatlichen und nicht-gewinnorientierten gesellschaftlichen Aktivitäten laufend zunimmt. Die englischen Bezeichnungen „Not for profit Organisations“ (NPO) und „Non-governmental Organisations (NGO) zeigen, dass dabei von einem äusserst heterogenen Sektor die Rede ist, der sich am leichtesten durch negativ formulierte Abgrenzungen gegenüber dem Profitbereich beziehungsweise dem Staat definieren lässt. Die Notwendigkeit zur Abgrenzung liegt nicht etwa darin begründet, dass die Organisationen des Dritten Sektors nichts mit dem Staat oder mit Unternehmen zu tun hätten. Ganz im Gegenteil: Das Abgrenzungsbedürfnis begründet sich gerade durch den Umstand, dass viele dieser Organisationen einerseits Aufgaben übernehmen, die ursprünglich eher dem Staat zugeordnet waren, und andererseits einen Professionalisierungsgrad erreicht haben, der erfolgreichen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen in nichts nachsteht. Es sind also nicht die Unterschiede, sondern gerade die fließenden Übergänge, welche das Bedürfnis zur Abgrenzung dieser Organisationen wecken.

Der Bedeutungszuwachs des Dritten Sektors lässt sich mehrfach begründen. So setzen sich beispielsweise zunehmend NGO für die Durchsetzung von Anliegen wie die Einhaltung der Menschenrechte, die Bekämpfung von Korruption oder für die Friedensförderung ein; Aufgaben, die vor 20 bis 30 Jahren noch praktisch ausschliesslich dem Staat zugeschrieben waren. Sie treten dabei nicht nur als Anwälte von Benachteiligten anklagend auf, sie fungieren gleichzeitig auch als Kontrollinstanzen, Auditoren oder Experten-Agenturen, die für Staaten und Unternehmen Problemlösungen entwickeln und anstossen. Prominente Beispiele dafür sind Organisationen wie Amnesty International, die sich für die Einhaltung der Menschenrechte einsetzt, oder Transparency International im Bereich der Korruptionsbekämpfung und -prävention.

In Bezug auf globale Herausforderungen wie diejenige des Klimawandels stossen Staaten an Grenzen ihres Einflussradius und ihrer Einflussmöglichkeiten. Supranationale Organisationen wie die UNO wiederum leiden oft unter einer gewissen Trägheit oder werden durch politische Interessensdivergenzen gelähmt. Gleichzeitig nehmen die Handlungsoptionen internationaler Konzerne durch die Liberalisierung der Märkte, die Senkung von Zollschränken wie auch durch neue Technologien zu. Diese Veränderungen bringen eine Machtverschiebung von der Ebene der Nationalstaaten und ihrer Bündnisse in Richtung des Wirtschaftssektors. Wie jüngste Ereignisse zeigen, stösst aber auch diese globale, auf liberalen Prinzipien beruhende Marktwirtschaft an Grenzen. Gemeinsame, international festgelegte Regulierungen werden umgangen oder schlichtweg nicht eingehalten. Zudem entstehen im Bereich der Bereitstellung öffentlicher Güter häufig Ungleichgewichte, die sich unmittelbar auf ein Marktversagen zurückführen lassen oder aber zumindest über Marktmechanismen nicht ausgeglichen werden können. Auch solche Entwicklungen verstärken und be-

Die Zivilgesellschaft als Sektor zwischen Staat, Markt und Familie erfährt weltweit einen Bedeutungszuwachs.

schleunigen die Entwicklung des Dritten Sektors, indem NPO sowohl vom Staat wie von der Wirtschaft als Partner betrachtet werden, die potentiell in der Lage sind, solche Ungleichgewichte zu beheben. Entsprechend argumentieren Erklärungsansätze zur Erstarkung des Dritten Sektors auch mit Theorien des Markt- beziehungsweise des Staatsversagens¹.

Die Aufgabenverschiebung vom Staat in Richtung Zivilgesellschaft lässt neue Partnerschaften zwischen zivilgesellschaftlichen und staatlichen Organisationen entstehen.

Letztlich treten NPO zunehmend auch als Partnerinnen der Öffentlichen Hand auf und erbringen vertraglich vereinbarte Leistungen, so beispielsweise im Sozial- oder Umweltbereich. Dabei handelt es sich um Leistungen, die der Staat ursprünglich zwar in Eigenregie bereit stellte oder deren Erbringung zumindest von ihm erwartet werden, die er aber nicht oder nicht mehr selber erbringen möchte. Somit entstehen neue Partnerschaften zwischen zivilgesellschaftlichen und staatlichen Organisationen, die neudeutsch auch als Public Private Partnerships (PPP) bezeichnet werden. Auch diese Auslagerung staatlicher Aufgaben an NPO trägt zur Stärkung des Dritten Sektors bei.

Von diesem Bedeutungszuwachs des Dritten Sektors kann nicht zuletzt auch der Stiftungssektor profitieren. Stiftungen zeugen einerseits durch ihr Vermögen von wirtschaftlicher Macht und tragen andererseits in vielfältiger Weise zur Stärkung des Dritten Sektors bei. Oft werden sie denn auch von Personen gegründet, die sich von den Rahmenbedingungen einer liberalen, globalen Wirtschaftsordnung begünstigt sehen und der Gesellschaft in bestimmter Weise etwas zurückgeben möchten. In gewissem Sinn exemplarisch für diesen Umstand steht das Beispiel der Bill & Melinda Gates Foundation, deren Mittel aus einem Unternehmen stammen, dessen Erfolg sich massgeblich auf eine globalisierte Wirtschaftsordnung zurückführen lässt.

Stiftungen nehmen im Dritten Sektor eine Sonderstellung ein, indem sie keinem basisdemokratischen Prinzip verpflichtet sind.

Im Gegensatz zu Vereinen sind Stiftungen keiner Mitgliederbasis zur Rechenschaft verpflichtet und damit auch nicht an (basis-)demokratische Entscheidungsprozesse gebunden. Sie können grundsätzlich agiler und damit unternehmensähnlicher geführt werden. Diverse Stiftungen haben dieses Potenzial erkannt und setzen auf Professionalisierung des Organisations- und Projektmanagements, auf wirkungsorientierten Mitteleinsatz und Optimierung der öffentlichen Wahrnehmung und Anerkennung.

Die vorliegende Arbeit basiert primär auf Beobachtungen in der Schweiz, einer Stiftungslandschaft, die nunmehr seit hundert Jahren von einer liberalen Stiftungsgesetzgebung geprägten Konstellation profitiert. Diese hat dazu geführt, dass die Schweiz grundsätzlich als „Stiftungsparadies“² gilt. Rund 18'500 der Stiftungen sind im Handelsregister eingetragen, keine Eintragungspflicht besteht für Familienstiftungen und kirchliche Stiftungen. Eine Sonderstellung nehmen zudem die als Stiftungen konstituierten Pensionskassen ein. Sie machen knapp ein Drittel der Stiftungen aus. Durch ihre gesetzlich vorgegebene Funktion als zweite Säule des beruflichen Vorsorgesys-

¹ ANHEIER / THEN (2004): S. 12 f.

² EGGER (Hrsg.) (2003).

Einleitung

tems unterscheiden sie sich von den gemeinnützigen, durch freien Stifterwillen errichteten Stiftungen deutlich. Sie sind deshalb auch im Weiteren nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Ebenfalls ausser Betracht bleiben die von staatlichen Institutionen errichteten öffentlich-rechtlichen Stiftungen. Im Fokus stehen eindeutig die rund 11'500³ klassischen, gemeinnützigen Stiftungen (darunter auch gemeinnützige Unternehmensstiftungen), die als Förder- und Vergabestiftungen mit mehr oder weniger eigener operativer Tätigkeit gemeinnützige Zwecke verfolgen.⁴ Ihre Zahl hat in der Schweiz in den letzten Jahrzehnten deutlich und kontinuierlich zugenommen. Parallel dazu ist auch die Zahl der Beschäftigten im Stiftungssektor insgesamt angewachsen: zwischen 1995 und 2003 um rund 20%, mit mehr als 2,5 % aller Beschäftigten in der Schweiz bei Stiftungen arbeiteten⁵.

Dieser Bedeutungszuwachs des Dritten Sektors im Allgemeinen wie des Stiftungssektors im Besonderen ruft nach einer vertieften Klärung der Identität von Stiftungen, nicht nur in den Fragestellungen des Rechts, der Funktionen und Rolle von Stiftungen sowie der allgemeinen gesellschaftlichen Bedeutung, sondern auch im Bereich ihrer Integrität. Begrifflich unterscheidet sich Integrität von Identität dadurch, dass der Integrität nicht nur eine deskriptive, sondern auch eine normative Komponente innewohnt: Es geht einerseits um eine beschreibende Klärung des Ist-Zustandes (Identität) und andererseits um die Modellierung einer Organisation im Hinblick auf einen wünschenswerten Soll-Zustand, beziehungsweise im Blick auf normierende, institutionelle Vorgaben (Integrität).

Unter *Integrität* wird im Kontext der vorliegenden Arbeit die zweckmässige Konzipierung einer Stiftung sowie die konsistente Gestaltung der Beziehungen zwischen der Stiftung und all ihren Anspruchsgruppen verstanden. Normative Referenzpunkte der Integrität einer Stiftung sind dabei die allgemeine Rolle und Funktion von Stiftungen in der Gesellschaft, die entsprechende Gesetzgebung sowie der Stiftungszweck.

Für die angesprochenen Stiftungen sind die in allen drei Dimensionen bedeutsamen Kriterien der „Verfolgung des Allgemeininteresses“ und der „Uneigennützigkeit“ entscheidend, die im Hinblick auf Steuerbefreiung von Stiftungen auf Bundesebene erfüllt sein müssen⁶. Entsprechend werden in allen drei Dimensionen eminent ethische Fragen aufgeworfen, da es sich beim Allgemeininteresse (Gemeinwohl) wie bei der Uneigennützigkeit (Altruismus) um moralische Konzepte handelt, deren Begründung und Reflexion in den Bereich der Ethik fallen. Sie knüpfen an Fragen an wie: In welcher Form und durch welche Betätigungen ist eine Stiftungstätigkeit sinnvoll und sinnstiftend? Wie trägt Stiftungstätigkeit zum fairen Ausgleich von Lebenschancen

Der Bedeutungszuwachs des Stiftungssektors ruft nach einer vertieften Klärung der Identität wie Integrität von Stiftungen.

³ LICHTSTEINER et al. (2008): S. 15

⁴ Die Unterscheidung der Formen und Arten von Stiftungen geschieht im Anschluss an PURTSCHERT et al. (2003): S. 12 f.

⁵ PURTSCHERT (2004): S. 56.

⁶ SPRECHER / von SALIS-LÜTOLF (2002): S. 69 ff.

Allgemeininteresse und Uneigennützigkeit sind moralische Konzepte, deren Reflexion unter stiftungsethischen Gesichtspunkten notwendig ist.

Die Stiftung ist von ihrer rechtlichen Konstitution her ein normatives Konzept. Die Darstellung und Analyse dieses Konzepts kann nur unter Berücksichtigung ethischer Aspekte gelingen.

bei? Was bedeutet in diesen Zusammenhängen die Übernahme von Verantwortung? Die Reflexion solcher Fragen beinhaltet „Stiftungsethik“. Sie trägt nicht nur zur deskriptiven, sondern auch zur normativen Klärung des Wesens von Stiftungen bei. *Ethik* wird dabei als Reflexion und Begründung der Fragen nach dem *guten Leben* verstanden, dem *gerechten Zusammenleben* und dem *verantwortlichen Handeln*⁷. Ethisch konsistente Begründungen müssen den Kriterien der *Sinnhaftigkeit*, der *Gerechtigkeit* und der *Vernünftigkeit* im pragmatischen Sinne verantwortlicher Zweckrationalität genügen⁸. Vor diesem Hintergrund der genannten Ausgangslage, der entsprechenden Fragestellungen und den Definitionen von Integrität und Ethik ist die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit zu betrachten.

2. Zielsetzung

Uneigennützigkeit und Verfolgung eines Allgemeininteresses sind rechtlich grundlegende Kriterien für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit einer Stiftung. Diese Kriterien implizieren eine Reihe von ethisch bedeutsamen Fragen, die nach aktuellem Kenntnisstand bis heute nirgends systematisch dargestellt und analysiert wurden. Entsprechend liegen auch keine Empfehlungen für eine in ethischer Hinsicht auf Integrität ausgerichtete Konzipierung und Gestaltung von Stiftungen vor. Gerade der Bedeutungszuwachs der Stiftungen drängt aber nach entsprechenden Hinweisen und Instrumenten.

Die vorliegende Arbeit verfolgt deshalb im Wesentlichen zwei Ziele:

1. Die systematische Darstellung der ethisch relevanten Fragen im Zusammenhang mit der Existenz und der Tätigkeit von gemeinnützigen Stiftungen im schweizerischen Kontext. Der Fokus liegt dabei auf klassischen Förder- und Vergabestiftungen sowie auf Unternehmensstiftungen mit Vergabe- und / oder eigener operativer Tätigkeit.
2. Die Erarbeitung von Empfehlungen für eine Best-Practice einer ethisch integren Organisation und Führung von Stiftungen.

Damit sollen Lücken geschlossen werden: einerseits in der Reflexion der Rolle und Bedeutung des Stiftungswesens in der Schweiz und andererseits in der Verbesserung einer glaubwürdigen Management-Praxis.

⁷ Vgl. ULRICH (1997): Abb. 3, S. 43.

⁸ WEBER-BERG (2007): S 23 ff.

3. Aufbau und Vorgehen

Nach den einleitenden Abschnitten des Kapitels I bildet das Kapitel II den Hauptteil der Publikation. Es wird dargestellt und begründet, welche Aspekte für das Verständnis von Stiftungen in ethischer Hinsicht von Bedeutung sind. Dabei wird zwischen der Makro-, der Meso- und der Mikroebene unterschieden: Stiftungen im Verhältnis zur Gesellschaft, Stiftungsgovernance und Stifter-Ethik. Diese Darstellung wird von der zu begründenden These geleitet, dass die Stiftung von ihrer rechtlichen Konstitution her ein normatives Konzept ist. Die Darstellung und Analyse dieses Konzepts kann daher nur unter Berücksichtigung seiner ethischen Aspekte gelingen.

Im Kapitel III schliesslich werden die bisher erarbeiteten Ergebnisse zusammengefasst sowie anknüpfend an die Systematik des zweiten Kapitels konkrete Empfehlungen formuliert.

Durch das ganze Buch sind gedankliche Impulse eingearbeitet, die aus einer Reihe von Gesprächen stammen, die mit Vertretern führender Schweizer Stiftungen geführt wurden.