

Kommunikationsfähigkeit als das soziale Kapital der Bürgergesellschaft - Stiftungen als kommunikative Akteure

Zwar wurde das Stiftungsrecht nicht so weitgehend reformiert, wie es engagierte Exponenten einer bürgerschaftlichen Reform um Antje Vollmer und den Hamburger Stiftungsrechtler Peter Rawert angestrebt hatten. Dennoch hat die Debatte um die Reform eine folgenreiche Entwicklung angestoßen. Mit zunehmender Intensität beschäftigen sich namhafte Stiftungen mit der Frage, wie sie künftig die Öffentlichkeit angemessen über die Ergebnisse ihrer Arbeit informieren.

Denn einmal abgesehen von Prüfungen durch die zuständigen Finanzämter, ob die Voraussetzungen für die Anerkennung der Gemeinnützigkeit weiterhin gegeben sind, beschränkten sich bisherige Routinen auf die Vorlage von Berichten bei der staatlichen Stiftungsaufsicht. Von einer Publizitätspflicht, wie sie etwa für Kapitalgesellschaften gilt, kann für Stiftungen noch keine Rede sein.

Die kommunikative Rechenschaftslegung von Stiftungen

Der informelle Salon, das Kaminesgespräch, das hochkarätig besetzte Symposium oder der große Festakt sind traditionsreiche und übliche Veranstaltungsformate namhafter Stiftungen. Die mit hohem protokollarischen Aufwand angestrebte Teilnahme von Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens und politischen Funktionsträgern erzielt einerseits Anerkennung für den löblichen Zweck einer Stiftung und das besondere Engagement ihres Stifters. Sie verdankt sich häufig aber auch dem strategischen Kalkül, dass die Ergebnisse von Stiftungs-Projekten Eingang in den politischen Prozess und die öffentliche Meinungsbildung fänden.

Enttäuschungen sind damit häufig programmiert. Die freundlichen Worte der Anerkennung im Rahmen eines Festakts und das interessierte Gespräch beim

anschließenden Empfang bleiben häufig folgenlos. Der „Transfer“ von Erkenntnissen scheitert nicht am bösen Willen oder gar Ignoranz, er scheitert an einem Strategiedefizit. Der Entstehungsprozess des neuen Wissens selbst muss zum Gegenstand des Kommunikationsmanagements werden.

Namhafte deutsche Stiftungen beschäftigen sich seit einiger Zeit intensiv mit der Frage, wie sie die Erfüllung ihrer Stiftungszwecke nicht nur effektiver prüfen, sondern die Ergebnisse ihrer Stiftungsprojekte auch fruchtbarer weiter vermitteln. Lange vor der Enron-Krise der großen Wirtschaftsprüfungsunternehmen konnte die Fachwelt konsterniert zur Kenntnis nehmen, dass die deutschen Wirtschaftsprüfer zwar gerne bereit sind, die rechnerische Richtigkeit von Stiftungs-Jahresabschlüssen zu testieren, es aber vorziehen, die Prüfung der sachlichen Zweckerfüllung von Stiftungen anderen zu überlassen.

Die Frage ist nur wem. Der staatlichen Stiftungsaufsicht? Deren Überforderung wäre programmiert. Aus dem emphatischen Verständnis einer bürgergesellschaftlichen Ordnungspolitik dürfte dieser Rückfall in einen Obrigkeitsstaat nicht in Frage kommen. Auch stiftungsinterne Revisionsabteilungen unterlägen einem programmierten Zielkonflikt, der die Ergebnisse ihrer Arbeit anzweifelbar machte. Denn auf Grund welcher fachlichen Expertise trafen sie ihre Bewertungen? Wären sie nicht auf Aussagen von Projektverantwortlichen, Zuwendungsempfängern oder Projektpartnern angewiesen? Und wie könnte in Projekten mit einem überschaubaren Aktionsradius eine anonymisierte Befragung zu validen Ergebnissen kommen?

Schließlich plädieren manche Akteure für ein System von Checks und Balances in der Gremienkonstruktion von Stiftungen: Die Vorstände wären berichtspflichtig einem pluralistisch und kompetent besetzten Aufsichtsrat (Kuratorium), der über scharfe Sanktionsinstrumente verfügt (Haushalt, Entlastung, Berufung und Abberufung von Vorständen). So sehr dieses System in seiner Nachbildung von unternehmerischen Konstruktionen

plausibel erscheint, so problematisch wird es, wenn in dem Prozess der Entscheidungsfindung divergierende Positionen überlagert werden von potenziellen inhaltlichen, verteilungspolitischen oder gar wettbewerblichen Konflikten zwischen Gremienmitgliedern und potenziellen Zuwendungsempfängern. Die Analogie scheitert an einem zentralen Punkt: Der gemeinnützige Zweck kennt keine Eigentümer. Ein Streit aber über die Frage, wer den Zweck als virtueller Eigentümer am besten wahrnimmt, bleibt unentscheidbar.

Paradigmenwechsel ante portas

In der Debatte um die Novellierung des Stiftungsrechts plädierten manche Akteure für eine Publizitätspflicht von Stiftungen. Ihr Credo: Die an dem jeweiligen Stiftungszweck fachlich interessierte Öffentlichkeit könnte das System von Checks und Balances von Gremien sinnvoll ergänzen. Zwar sind auch in dieser Annahme verteilungspolitisch motivierte Interessenkonflikte zwischen Zuwendungsempfängern und ihren Wettbewerbern nicht auszuschließen, aber ein solcher Konflikt ließe sich weder in der Fachöffentlichkeit noch in der allgemeinen Öffentlichkeit auf Dauer ohne Schaden für die Glaubwürdigkeit der Beteiligten führen.

Der Fokus auf eine solche gewissermaßen retrospektive Öffentlichkeit übersieht allerdings eine Chance, die in der Logik der Projektentwicklung einer operativen Stiftung selber liegt. Die folgenden Überlegungen beziehen sich auf diejenigen Stiftungen in Deutschland, die sich auf Grund ihrer Zwecke und operativen Projektthemen inzwischen selbst als (gemeinnützige) politische Akteure verstehen. Ihr strategisches Verständnis der Blockaden im politischen System der Bundesrepublik entspricht dem aktuellen Stand der politikwissenschaftlichen Forschung und Begriffsbildung.

Sie ziehen daraus als unternehmerische Stifter die Konsequenz, dass sie für ihre Reformwerkstätten organisations- und konfliktfähige Akteure mit Vetomacht als Projektbeteiligte gewinnen. Mit einem kühnen Vergleich

könnten wir diese Stifter als „schumpetersche kreative Zerstörer“ begreifen. Sie geben sich nicht zufrieden mit einem als lähmend empfundenen Status quo. Sie kennen die Gefährdungen der Spesenritterei und empfinden persönlichen Überdruß, wenn Protokoll und Ritual die Entstehung von Erkenntnissen beeinträchtigen.

Sie verstehen die Selbstblockaden des politischen Systems als Aufforderung zum Handeln. Sie verfolgen klar definierte Ziele und haben ein realistisches Bild von der Fehleranfälligkeit von Systemen und Personen. Sie wissen aber auch, dass sie auf Grund ihrer faktischen Macht nicht in Gefahr geraten dürfen, in Wettbewerb zu den politischen Instanzen zu treten. Altruistisch gesprochen, ermöglichen sie Vorschläge und sorgen durch transparent gestaltete Kommunikationsprozesse dafür, dass diese Vorschläge nicht in der Ablage verschwinden.

Der Unterschied zwischen ihrem gemeinnützigen Engagement und der neueren politischen Kultur, durch Kommissionen gesetzgeberische Blockaden zu umgehen, liegt auf der Hand. Da ihre gesetzten Zwecke auf Dauer angelegt sind, haben sie als Initiatoren von Reformwerkstätten keine Zeit zu verlieren – ein fundamentaler Unterschied zu dem häufig genutzten politischen Instrument, ein Problem durch Begutachtung in die Warteschleife zu verbannen.

Die besondere Kompetenz der unternehmerischen Stifter besteht darin, Innovationsallianzen zu schmieden und damit einen möglichen Beitrag dazu zu leisten, bestehende Reformblockaden zu überwinden. Als „Gemeinwohl-Unternehmer“ tragen sie das kommunikative Risiko des Scheiterns und achten deshalb darauf, dass die Ergebnisse ihrer Projekte die notwendige Akzeptanz finden. Aus unternehmerischer Tradition ins Gelingen verliebt, begreifen sie Kommunikation nicht als additive Variable oder lästige Kostenstelle, sondern als die elementare Voraussetzung für die nachhaltige Erfüllung ihrer Stiftungszwecke – solange sie als jederzeit transparenter Prozess gestaltet wird.

An den Sollbruchstellen des tradierten Sozialstaats und seiner organisations- und konfliktfähigen Akteure gewinnt die Kommunikationsfähigkeit von Stiftungen als politischen Akteuren eine neue - politische - Qualität: Sie ist das soziale Kapital der Bürgergesellschaft.

Hans Hütt

Kommentar zu meinem Seminar zum Thema „Zweckerfüllung und Kommunikation operativer Stiftungen in Deutschland“ an der Universität Leipzig Institut für Kommunikations- und Medienwissenschaft Sommersemester 2003 und Sommersemester 2004