

# & Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-  
Management und -Marketing



**Vorgehen: Reformen  
im Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht**

**Rote Seiten:** Aus der Krise lernen

**Herausgeber:** DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer  
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking  
[www.stiftung-sponsoring.de](http://www.stiftung-sponsoring.de)

# & Stiftung Sponsoring

## Aus der Krise lernen

So arbeitet die Zivilgesellschaft in Zeiten von Corona

Zusammengestellt von: Bundesverband Deutscher Stiftungen,  
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.  
und Deutsches Stiftungszentrum

### Zivilgesellschaft in Zeiten von Corona

*Marie-Alix Freifrau Ebner von Eschenbach/  
Erich Steinsdörfer*

### Zivilgesellschaft in der (Corona-)Krise

Zwischen Engagement für den gesellschaftlichen  
Zusammenhalt und Finanzierungsnot  
*Dr. Birthe Tahmaz/Dr. Holger Krimmer*

### Steuerliche Erleichterungen für Non-Profit- Organisationen in Zeiten von Corona

*Benjamin Weber*

### Arbeitsrecht und Corona

Was Arbeitgeber und Arbeitnehmer jetzt wissen  
müssen  
*Anke Fischer-Appelt*

### Über den Umgang von Stiftungen mit neuen Werkzeugen und was sie daraus lernen können

*Andrea Nienhaus*

### Die Krise als Herausforderung und Chance für Förderstiftungen

*Karsten Timmer*

### Stiftungskommunikation in der Corona-Krise

*Katrin Kowark*

### Stiftungskooperation – auch oder gerade in der Krise

*Nadine Seiwert/Dr. Mario Schulz*

# Aus der Krise lernen

## So arbeitet die Zivilgesellschaft in Zeiten von Corona

Zusammengestellt von: Bundesverband Deutscher Stiftungen, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. und Deutsches Stiftungszentrum (DSZ)

### Zivilgesellschaft in Zeiten von Corona

von Marie-Alix Freifrau Ebner von Eschenbach, Bundesverband Deutscher Stiftungen (Berlin) und Erich Steinsdörfer, Stifterverband/Deutsches Stiftungszentrum (Essen)

Die Corona-Pandemie ist eine Herausforderung für uns als Gesellschaft und eine Bewährungsprobe für unser solidarisches Zusammenleben. Entsprechend deutliche Worte fand Bundeskanzlerin Angela Merkel in ihrer TV-Ansprache Mitte März: „Seit der Deutschen Einheit, nein, seit dem Zweiten Weltkrieg gab es keine Herausforderung an unser Land mehr, bei der es so sehr auf unser gemeinsames solidarisches Handeln ankommt. [...] Es kommt ohne Ausnahme auf jeden Einzelnen und damit auf uns alle an.“

Während das öffentliche Leben runtergefahren wurde, fuhr das Engagement hoch. Gerade in Krisenzeiten zeigt sich deutlich, wie unverzichtbar der Beitrag ist, den die Zivilgesellschaft leistet: Sie ist bei den Menschen vor Ort, hilft durch ihr Engagement Probleme und Notlagen aufzufangen und schafft so gesellschaftlichen Zusammenhalt im Alltag.

Zumal Corona wie ein Brennglas wirkt, unter dem sich Chancen und Möglichkeiten der Veränderung zeigen, aber insbesondere auch bestehende Probleme schmerzlich sichtbar werden – so offenbaren sich etwa jetzt die Defizite des deutschen Bildungssystems deutlich und die ohnehin oftmals schon prekäre Lage von sozial Schwachen verschärft sich. Damit besteht die Gefahr, sie weiter abzuhängen, und im Bereich der Digitalisierung wird der Nachholbedarf ebenfalls sichtbar.

„Gerade in der Corona-Pandemie zeigen Stiftungen wieder einmal, dass sie eine tragende Säule unserer Gesellschaft sind, dass sie unverzichtbar sind für den gesellschaftlichen Zusammenhalt.“



© David Ausserhofer

**Prof. Dr. Joachim Rogall**

Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen

„Gemeinsam wird es möglich“ – unter diesem Motto feiert der Stifterverband in diesem Jahr sein 100-jähriges Jubiläum. Zugegeben, für das Motto haben wir uns lange vor Corona entschieden, doch angesichts der Pandemie und der mit ihr verbundenen Entwicklungen ist es aktueller denn je. Der Stifterverband bündelt als Gemeinschaftsinitiative das Engagement von Unternehmen, Stiftungen und engagierten Privatpersonen für eine zukunftsfähige und lebenswerte Gesellschaft – Transformationsprozesse in Bildung, Wissenschaft und Innovation anzustoßen und zu gestalten, bildet dabei einen Schwerpunkt. Veränderungen erscheinen angesichts der aktuellen Coronavirus-Pandemie dringlicher als jemals zuvor: die Digitalisierung aller Lebensbereiche, die Kollaboration in offenen Innovationsprozessen und vor allem auch die Erkenntnis, dass die großen Herausforderungen unserer Zeit nur gemeinsam bewältigt werden können – von Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Daran arbeitet der Stifterverband jetzt intensiver denn je.“



© David Ausserhofer

**Prof. Dr. Andreas Schlüter**

Generalsekretär des Stifterverbandes

Auf eine starke und zukunftsfähige Zivilgesellschaft kommt es jetzt also an. Aber die Corona-Pandemie und die mit ihr verbundenen Auswirkungen und Einschränkungen stellen auch den Dritten Sektor vor erhebliche Herausforderungen – und bei weitem sind noch nicht alle Folgen abzuschätzen:

- Ein Großteil der gemeinnützigen Organisationen kann nicht wie gewohnt agieren. Die Einschränkungen der operativen Tätigkeit bedingen eine Neu- und Umgestaltung der Förderarbeit (s. Beitrag Timmer, S. 16 ff.)
- Auch gemeinnützige Organisationen und deren Arbeitnehmer können durch die Corona-Krise von Kurzarbeit betroffen sein (s. Beitrag Fischer-Appelt, S. 11 ff.)

Die Krise verdeutlicht nicht zuletzt die Dringlichkeit, durch längst überfällige Reformen und weniger Bürokratie mehr Handlungsspielraum für gemeinnützige Organisationen zu schaffen, um deren Wirkungskraft in Krisenzeiten, aber auch darüber hinaus, zu erhöhen.

Angesichts der großen Herausforderung hält unser Sektor zusammen: So haben sich zahlreiche Initiativen gegründet, die entweder gemeinsam durch die Corona-Krise

## Rote Seiten

in Not geratenen Menschen und Organisationen helfen oder die kollaborativ gute Ideen und praktische Tipps für den Umgang mit der Corona-Pandemie entwickeln und nutzbar machen (s. Beitrag Seiwert/Schulz, S. 21 ff.). Sowohl der Stifterverband mit seinem Deutschen Stiftungszentrum als auch der Bundesverband Deutscher Stiftungen bieten insbesondere online umfangreiche Informationen zum Thema „Stiftungsarbeit in Zeiten von Corona“ – die Ihnen vorliegenden Roten Seiten verstehen wir als Ergänzung dieses Angebots. Unsere beiden Organisationen haben sich außerdem mit weiteren gemeinnützigen Organisationen und Dachverbänden zu einer Allianz zusammengeschlossen, um sich für die Belange der Zivilgesellschaft in der Krise stark zu machen und politisch Gehör zu verschaffen. Es gibt erste Erfolge, wie etwa steuerliche Erleichterungen für NPOs (s. Beitrag Weber, S. 7 ff.) oder eine Berücksichtigung von gemeinnützigen Organisationen im Rahmen des Konjunkturpakets.

Aber: Angesichts des unverzichtbaren Beitrags, den die Zivilgesellschaft zum gesellschaftlichen Zusammenhalt leistet, braucht der Dritte Sektor mehr als bisher Anerkennung und Unterstützung – und das sofort!

In Deutschland gibt es nach Angaben des ZiviZ-Survey 600.000 Vereine und nach Angaben des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen mehr als 23.300 rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts und viele weitere Stiftungsformen. 30 Mio. Menschen sind in Deutschland engagiert.

Die Politik sollte vor diesem Hintergrund die Zivilgesellschaft noch stärker als Partner und Verbände, Stiftungen sowie Vereine als wichtige Brücken in die Gesellschaft erkennen und nutzen. Mit Blick darauf, dass die anfangs vorhandene selbstverständliche Akzeptanz, die Grundrechte einzuschränken, schwindet, wird zukünftig eine stärkere zivilgesellschaftliche Beteiligung sicherlich ein wichtiger

Baustein sein, um den gesellschaftlichen Rückhalt für politische Maßnahmen der Krisenbewältigung zu sichern.

Die Herausforderungen sind groß, doch wir bleiben positiv und gehen sie entschlossen und mit voller Kraft an. Auch weiterhin werden wir uns mit starker Stimme für die Belange von Stiftungen einsetzen und eine größere staatliche Unterstützung und Anerkennung fordern. Gleichzeitig möchten wir Orientierung bieten. Gerade in turbulenten Zeiten brauchen gemeinnützige Organisationen fundierte und auf ihren Bedarf zugeschnittene Informationen, um effektiv handeln und kluge Entscheidungen treffen zu können. Deshalb beleuchten wir in der Ihnen vorliegenden Ausgabe der Roten Seiten nicht nur die aktuellen Herausforderungen, sondern reflektieren vor allem, was die bisherigen „Learnings“ in der Krise sind. In welcher Form prägt die Corona-Krise den gemeinnützigen Sektor, und was lässt sich daraus ableiten (s. Beitrag Tahmaz/Krimmer, S. 4 ff.)? Welche Chancen bieten sich? Wie lassen sich verschiedene Aspekte der Stiftungsarbeit weiterentwickeln, sodass Stiftungen krisenfester werden und zukünftig flexibler auf Schocks von außen reagieren können? Welche neuen Prozesse, Herangehensweisen und Instrumente, etwa im Bereich digitaler Tools (s. Beitrag Nienhaus, S. 14 ff.), haben sich bislang bewährt? Was ist bei der Kommunikation in der Krise besonders wichtig (s. Beitrag Kowark, S. 19 f.)? Und bietet die Krise Stiftungen auch neue Freiräume?

Wir wünschen Ihnen eine lohnende Lektüre!

---

**Marie-Alix Freifrau Ebner von Eschenbach**

Bundesverband Deutscher Stiftungen

**Erich Steinsdörfer**

Stifterverband / Deutsches Stiftungszentrum

---

## Zivilgesellschaft in der (Corona-)Krise

Zwischen Engagement für den  
gesellschaftlichen Zusammenhalt  
und Finanzierungsnot

von Dr. Birthe Tahmaz und Dr. Holger Krimmer,  
ZiviZ im Stifterverband (Berlin)

### 1. Einleitung

Die sog. Corona-Krise stellt den Zusammenhalt in der Gesellschaft auf eine Bewährungsprobe und bedroht die breite und vielfältige zivilgesellschaftliche Szene in Deutschland. Vereine, gemeinnützige Unternehmen, Ge-

nossenschaften, Stiftungen, sie alle müssen wichtige Entscheidungen treffen und Lösungen finden: Wie können sie die Krise überdauern, neue Chancen nutzen und sich krisenfest für die Zukunft machen? ZiviZ im Stifterverband hat Führungskräfte in Infrastruktureinrichtungen und Verbänden befragt, welche Probleme die Maßnahmen zur Eindämmung für ihre Arbeit verursachen und wie sie versuchen, diese zu bewältigen. Das Ergebnis: Das Engagement vor Ort fand für viele Herausforderungen und Probleme schneller und auf lokale Rahmenbedingungen passendere Lösungen und Konzepte, als Bund, Land und Kommunen, Behörden und Ämter dazu in der Lage wären. Zugleich stehen die Organisationen finanziell unter besonderem Druck und vor allem die kurzfristige Umstellung auf digitale Arbeitsinstrumente fordert die Mehrheit besonders heraus.

### 1.1 Über die Studie

ZiviZ im Stifterverband hat im Auftrag der Bundesländer Bayern, Berlin, Rheinland-Pfalz und der Ehrenamtsstif-



tung Mecklenburg-Vorpommern eine qualitative Befragung von Führungskräften in Infrastruktureinrichtungen und Verbänden vorgenommen und untersucht, inwiefern sich die Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie auf das zivilgesellschaftliche Engagement und seine Organisationen in Deutschland auswirken.

Die Studienergebnisse sollen Länder und Bund dabei helfen, auf Basis von belastbaren Informationen Entscheidungen zu treffen und Maßnahmen zu entwickeln. Zugleich helfen diese Informationen auch der Engagementförderung privater Akteure wie Stiftungen und Unternehmen, um Impulse geben zu können. Die wichtigsten Ergebnisse und darauf aufbauende Empfehlungen sind im Folgenden zusammengefasst.

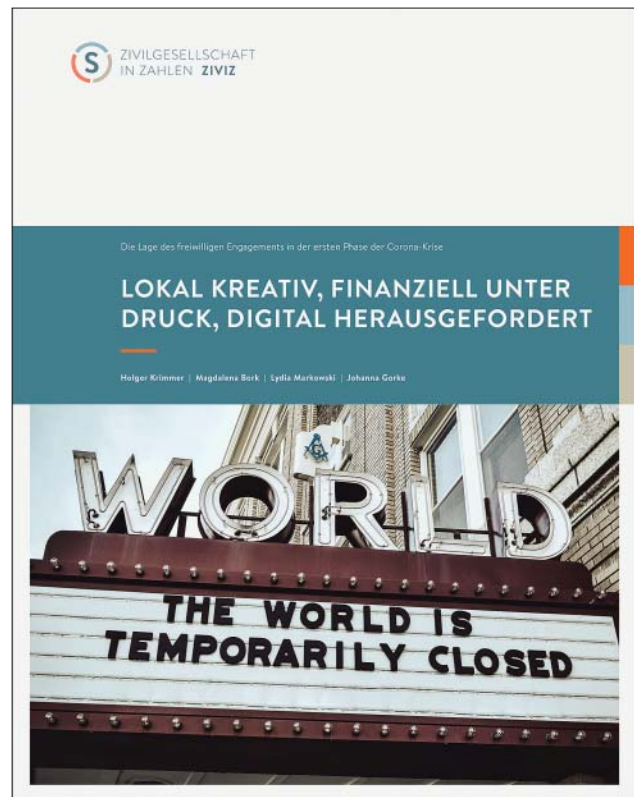
## 2. Finanzielle Herausforderung, digitale Zumutung, lokale Kreativität: die Ergebnisse

### 2.1 Wirtschaftlich aktive gemeinnützige Organisationen haben mit Finanzierungsproblemen zu kämpfen

Der überwiegende Teil der Interviewten stuft die aktuelle Lage als stabil ein. Von starken Problemen berichten u. a. jedoch Jugend- und Bildungsstätten, Kultureinrichtungen, Selbsthilfeorganisationen und muslimische Glaubensgemeinschaften. Das hat überwiegend mit dem Wegfall von Kollekten und dem Ausfall von Gebühren und Entgelten in wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben zu tun. Organisationen mit einem größeren Finanzierungsanteil durch Mitgliederbeiträge sind hingegen weniger stark von Finanzierungsengpässen betroffen. Sie haben jedoch bereits jetzt erkannt, dass eine drohende Wirtschaftskrise zu einem späteren Zeitpunkt auch sie treffen kann, da mit einem Mitgliederschwund gerechnet werden muss und Spenden sowie Sponsoringpartner wegbrechen könnten.

### 2.2 Der krisenbedingte Zwang zur digitalen Transformation ist Chance und „kollektive Zumutung“ für die Organisationen zugleich

Was zuvor als unmöglich wahrgenommen wurde, funktioniert ganz plötzlich häufig doch. Persönlich und affektiv bedingte Widerstände gegen das Thema Digitalisierung spielten, wie häufig berichtet wird, mit einem Mal keine Rolle mehr. Erste erfolgreich verlaufene Teamtreffen als Videokonferenzen sind die kleinen Erfolgserlebnisse in der Krise. Jüngere Engagierte werden mit einem Mal Experten für ein wichtiges Thema in ihren Organisationen. Schnellen Erfolgen stehen aber auch häufig unge löste Fragen und Herausforderungen gegenüber. Zugleich zahlen viele Organisationen bei Datenschutz und Datensicherheit gefühlt einen hohen Preis. Wenn Organisationen gezwungen sind, sich zwischen dem Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit einerseits und Datensicherheit andererseits zu entscheiden, neigen viele zur ersten Option. Der Wunsch nach mehr politischer Guidance, sowohl im rechtlichen Bereich als auch bei der Suche nach hilfreichen digitalen



Die Studie erschien im Mai 2020 und ist auf der Website des Stifterverbandes als Download verfügbar.

Instrumenten, ist allerdings sehr groß, insbesondere bei Organisationen, die in Beratungsgesprächen mit personenbezogenen Daten arbeiten. Die Umstellung auf digitale Formen der Zusammenarbeit führte zudem zu massiven Ungleichverhältnissen zwischen dem Engagement in städtischen und ländlichen Regionen. Gerade auf dem Land erweist sich bereits profanes Beantworten von Mails als schwierig und stellt die Idee der digitalen Teilhabe als Teil einer Gesellschaft gleichwertiger Lebensverhältnisse ins Rampenlicht.

### 2.3 Spontanes kreatives Engagement vor Ort entlastet Politik, befreit sie jedoch nicht von ihrer Pflicht

Wie auch während der vermehrten Zuwanderung geflüchteter Menschen 2015/16 zu beobachten war, ist das spontane und informelle Engagement zu Beginn der Corona-Krise explosionsartig angestiegen. Sportvereine, aber auch Freizeit- und Migrantenorganisationen sind hier die zentralen Drehscheiben und Plattformen. Mehrheitlich wird beschrieben, dass das Angebot an helfendem Engagement deutlich größer sei als die Nachfrage. Allerdings durchleben viele Organisationen aktuell einen Rollenwandel im Bereich Governance und Leadership. Kurzfristig hat der Wegfall von ehrenamtlichen Engagementmöglichkeiten die Anforderungen an Hauptamtliche während des Lockdowns verdichtet. Diese Machtverschiebung wird von einzelnen Befragten kritisch reflektiert und sollte in weiteren Untersuchungen über einen längeren Zeitraum beobachtet werden. Aber auch längerfristig müssen wir

## Rote Seiten

mit einem Wandel der Governance rechnen, denn der wachsende Anteil digitaler Instrumente der Eigenorganisation, Zielgruppenbetreuung und Kommunikation fordert auch die Führungsfähigkeiten. Hier ist auch die Politik gefragt, den Aufbau von Infrastrukturen zu unterstützen, die die digitale Transformation von Organisationen ermöglichen und beratend begleiten.

Das breitere politische Handeln bewerteten die Interviewten grundsätzlich positiv. Auch die vorgenommenen Maßnahmen im Gemeinnützigkeits- und Vereinsrecht wurden positiv bewertet und anerkannt. Zugleich fordern ganz unterschiedliche Bereiche, dass die Angemessenheit der Grundrechtseinschränkungen ausgewertet und starre Verbote in flexiblere Lösungen weiterentwickelt werden.

### 3. Der Blick in die Zukunft – was kann Politik tun?

Auch zivilgesellschaftliches Engagement ist systemrelevant. Die Corona-Krise hat in sehr kurzer Zeit eine Fülle von kreativem Potential mobilisiert und seinen Wert unter Beweis gestellt. Vor allem der Bevölkerungs- und Katastrophenschutz, Migrantenorganisationen, Selbsthilfe und Infrastruktureinrichtungen, die das Engagement fördern, brauchen gerade in der Corona-Krise Engagierte. Dabei vermissen die Organisationen und ihre Mitglieder jedoch häufig Anerkennung und Wertschätzung. Damit ist es jedoch noch nicht getan. Die Ergebnisse zeigen: In den finanziellen, digitalen und politischen Dimensionen besteht ebenfalls dringender Handlungsbedarf.

Bund und Länder haben bereits Maßnahmen für existenzbedrohte Organisationen auf den Weg gebracht. Sie sollten diese überprüfen und vor allem jene Organisationen in den Fokus stellen, die über einen stark ausgeprägten Geschäftsbetrieb verfügen und dadurch besonders vom Lockdown betroffen waren. Es sollte außerdem geprüft werden, welche weiteren Zielgruppen mit den vorhandenen Instrumenten bisher nicht erreicht wurden. Auch mitglieder- und spendengetragene Organisationen können finanziell unter massiven Druck geraten, wenn sich in den nächsten Wochen die wirtschaftliche Situation von Unternehmen und Privathaushalten nicht zu erholen beginnt. Um solch längerfristige existenzbedrohende Finanzierungsnotlagen abzuwenden, müssen Bund und Länder koordiniert vorgehen und die bisherigen Maßnahmen in soweit anpassen, damit sie sich nicht nur auf die Hochphase der Corona-Krise beschränken. Die Krise macht außerdem deutlich, dass politische Entscheidungsträger eine Lösung finden müssen, wie das Gebot der zeitnahen Mittelverwendung im Gemeinnützigkeitsrecht besser mit betriebswirtschaftlichen Realitäten austariert werden kann. Das Bundesministerium für Finanzen hat bereits mit kurzfristigen Handlungsmöglichkeiten für die Betroffenen reagiert, doch gemeinnützige Akteure müssen vor allem die Möglichkeit erhalten, langfristig bessere Rücklagen zu bilden.

Zweitens: Die Einschränkungen der Grundrechte treffen gemeinnützige Organisationen in ihrem Lebensnerv

und verunsichern Engagierte und Beschäftigte in diesem Sektor gleichermaßen. Politik – auf der lokalen, der Landes- und der Bundesebene – und Zivilgesellschaft müssen sich daher häufiger und intensiver über sich verändernde Regeln, Bedarfe und Handlungsmöglichkeiten austauschen. Gemeinnützige Akteure können auf diese Weise mit Mut und Vertrauen in die Zukunft blicken und einen Weg durch die Krise finden. Zusätzlich sollte die Politik zivilgesellschaftliche Organisationen aber auch als Partner und wichtige Brücke in die Gesellschaft anerkennen. Denn die Politik steht vor der Herausforderung, legitimationswirksame Mechanismen der Willensbildung für den weiteren Weg durch die Krise zu finden. Eine stärkere zivilgesellschaftliche Beteiligung, bspw. über Dialogstrukturen, runde Tische, digitale Foren bis hin zu einem Zivilgesellschaftsgipfel im Bundeskanzleramt, sind wichtige Bausteine.

Drittens muss auch im digitalen Bereich gehandelt werden. Denn die Corona-Krise hat zivilgesellschaftliche Organisationen regelrecht gezwungen, digitale Lösungen für ihre Zusammenarbeit und Tätigkeiten zu finden. Viele Akteure fühlen sich durch diese Umstellung überfordert und die Fülle an Instrumenten verunsichert sie. Eine Whiteliste datensicherer und datenschutzrechtlich unproblematischer Anbieter und Anwendungen würde für viele Vereine eine massive Erleichterung darstellen. Leitstellen, Ehrenamtsstiftungen, Portale, verwandte Einrichtungen der Engagementpolitik der Länder oder die neu gegründete Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt könnten solche Informationen in leicht zugänglicher Form zur Verfügung stellen. Auch ein moderiertes Peer-Learning im bürgerschaftlichen Engagement über selbstorganisierte Plattformen kann helfen Kompetenzen aufzubauen. Zusätzlich sind in absehbarer Zeit erhebliche Kapazitäten an Einzelfallberatung notwendig, um auch die vielerorts angestoßene digitale Organisationsentwicklung im gemeinnützigen Sektor zu unterstützen. Ideal wäre es, wenn Bund und Länder mit einem breit angelegten Modellprogramm den Aufbau von Beratungskapazitäten z. B. in Freiwilligenagenturen und Mehrgenerationenhäusern, Seniorenbüros, Ehrenamtsstiftungen und Selbsthilfekontaktstellen, aber auch in Verbänden fördern und mit dem Aufbau von Beratungskapazitäten in der Bundesstiftung für Engagement und Ehrenamt vernetzen.

### 4. Kurz & knapp – Empfehlungen

- Schutzschirm für existenzbedrohte Organisationen
- Finanzielle Langzeitfolgen abwenden
- Mit aktiver Informationspolitik gegen Unsicherheit
- Anerkennung für systemrelevantes Engagement
- Möglichkeiten zur Rücklagenbildung im Gemeinnützigkeitsrecht verbessern
- Orientierung für sichere digitale Lösungen geben
- Kapazitäten für Einzelfallberatung für digitale Organisationsentwicklung
- Zivilgesellschaft als Partner von Politik in der Krisenbewältigung einbinden

# Steuerliche Erleichterungen für Non-Profit-Organisationen in Zeiten von Corona

von Benjamin Weber,  
DSZ – Rechtsanwaltskanzlei mbH (Essen)

## 1. Einleitung

Die Covid-19-Pandemie stellt auch steuerbegünstigte Körperschaften vor neue Herausforderungen und Fragen in ihrer täglichen administrativen sowie operativen Arbeit. Insbesondere die Frage, ob steuerbegünstigte Körperschaften auch außerhalb ihrer satzungsmäßigen Zwecke Unterstützungsmaßnahmen im Zusammenhang mit der Corona-Krise ergreifen dürfen, stellt sich in letzter Zeit immer dringlicher.

Ähnlich wie bereits während der Flüchtlingskrise im Jahr 2015 (BMF-Schreiben vom 22.9.2015) hat das Bundesministerium der Finanzen (BMF) am 9.4.2020 „Steuerliche Maßnahmen zur Förderung der Hilfe für von der Corona-Krise Betroffene“ bekannt gegeben. Mit Schreiben vom 26.5.2020 hat das BMF dieses Dokument nochmals bezüglich der Aufstockung von Kurzarbeitergeld und Fortsetzung der Zahlung von Übungsleiter- und Ehrenamts-pauschale ergänzt. Beide Schreiben bringen, wie auch das BMF-Schreiben vom 19.3.2020, steuerliche Erleichterungen aufgrund der Corona-Krise. Zudem veröffentlicht und ergänzt das BMF laufend einen FAQ-Katalog, in dem es zu einzelnen steuerlichen Fragestellungen im Zusammenhang mit der Corona-Krise Stellung nimmt.<sup>1</sup> Hierbei ist jedoch zu beachten, dass sich im Einzelfall andere Wertungen ergeben können. Deswegen obliegt es weiterhin den Finanzämtern, eine einzelfallbezogene Entscheidung zu treffen. Hier ist in Zweifelsfällen eine enge Abstimmung zu empfehlen.

Insgesamt ist zu beachten, dass sich – unabhängig von den steuerlichen Erleichterungen – aus stiftungsrechtlicher Sicht andere Wertungen ergeben können. So weist beispielsweise das Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen in einem Schreiben vom 17.4.2020 an die Bezirksregierungen darauf hin, dass stiftungsrechtliche Vorschriften von der steuerrechtlichen Ausnahmeregelung unberührt bleiben und weiterhin zu beachten sind. Demnach „bleibt die Erfüllung der satzungsgemäßen Stiftungszwecke oberste Prämisse für die Stiftungsarbeit und die Förderung der Hilfe für von der Corona-

Krise Betroffene ist – auch als Sonderaktion – nur möglich, wenn diese unter die in der Satzung festgelegten Stiftungszwecke zu subsumieren ist.“

Darüber hinaus trifft das BMF in seinem Schreiben keine Aussage, ob die dargestellten Erleichterungen auch für etwaige Auslandsförderungen steuerbegünstigter Körperschaften gelten.

Nach den hier dargestellten BMF-Schreiben vom 9.4.2020 und vom 26.5.2020 ergeben sich vom 1.3.2020 bis zum 31.12.2020 folgende Erleichterungen:

- Erleichterter Nachweis für die Zahlung bzw. den Empfang von Geldspenden in der Corona-Krise in unbegrenzter Höhe, insb. an juristische Personen des öffentlichen Rechts
- Vereinfachte Unterstützung von Personen und/oder Einrichtungen, die von der Corona-Krise betroffen sind:
  - Unabhängig von ihren eigenen satzungsmäßigen Zwecken können steuerbegünstigte Körperschaften im Rahmen von Corona-Sonderaktionen erhaltene Geld- und Sachmittel zur Unterstützung unbegrenzt selbst einsetzen
  - Unabhängig von ihren eigenen satzungsmäßigen Zwecken können steuerbegünstigte Körperschaften ihre sonstigen ungebundenen Geld- und Sachmittel zur Unterstützung in der Corona-Krise im Rahmen des § 58 Nr. 2 AO weiterleiten
  - Die entgeltliche Überlassung von Dienst- und Sachleistungen in Bereichen, die für die Bewältigung von Auswirkungen der Corona-Krise notwendig sind (z. B. Krankenhäuser, Alten- und Pflegeheime), kann sowohl ertrag- als auch umsatzsteuerprivilegiert erfolgen
- Erleidet eine steuerbegünstigte Körperschaft durch die Corona-Krise Verluste in ihren wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben und/oder aus der Vermögensverwaltung, dürfen diese ausnahmsweise auch durch Mittel der anderen (steuerfreien) Vermögenssphären ausgeglichen werden
- Steuerbegünstigte Körperschaften können das Kurzarbeitergeld ihrer Mitarbeiter bis auf 80% des gewöhnlich gezahlten Gehaltes mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln aufstocken

Im Folgenden werden die Ausführungen des BMFs im Einzelnen dargestellt.

## 2. Spendenbescheinigungen vereinfacht

Erhalten

- juristische Personen des öffentlichen Rechts
- inländische öffentliche Dienststellen oder
- amtlich anerkannte inländische Verbände der freien Wohlfahrtspflege einschließlich ihrer Mitgliedsorganisationen

Spenden auf ein Sonderkonto, das für Unterstützungsleistungen in Zusammenhang mit der Corona-Krise eingerichtet wurde, können diese den Eingang der Spende durch einen vereinfachten Zuwendungsnachweis gegenüber dem Spender bestätigen. Dieser vereinfachte Zuwendungsnachweis gilt ausnahmsweise für alle Spenden, d. h.

<sup>1</sup> Im Folgenden FAQ abgekürzt; aktueller Stand bei Verfassen dieses Beitrags: 29.6.2020. [www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Steuern/2020-04-01-FAQ\\_Corona\\_Steuern\\_Anlage.pdf;jsessionid=2084958AEE4780AD7C8B84DBE9907C3E.delivery2-replication?\\_\\_blob=publicationFile&v=26](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Standardartikel/Themen/Steuern/2020-04-01-FAQ_Corona_Steuern_Anlage.pdf;jsessionid=2084958AEE4780AD7C8B84DBE9907C3E.delivery2-replication?__blob=publicationFile&v=26).



## Rote Seiten

– in Ausnahme zu § 50 Abs. 4 Nr. 2 EStDV – auch für Spenden, die einen Betrag in Höhe von 200 € übersteigen.

Im Rahmen der persönlichen Einkommens- bzw. Körperschaftsteuererklärung des Spenders reicht zum Nachweis der erbrachten Spende bspw. ein Kontoauszug, Lastschrifteinzugsbeleg oder der PC-Ausdruck bei Online-Banking aus.<sup>2</sup>

Diese Vereinfachungen gelten auch, wenn die Zahlungen bis zur Einrichtung des „Corona“-Sonderkontos zunächst auf das allgemeine Spendenkonto oder ein Treuhandkonto der Empfänger Körperschaft erfolgen.

### 3. Spendenaktionen Mittelweitergaben und Maßnahmen von steuerbegünstigten Körperschaften

#### 3.1 Allgemeines

Bis zum 31.12.2020 können steuerbegünstigte Körperschaften ihre nicht zweckgebundenen bzw. die im Rahmen einer Corona-Sonderaktion eingenommenen (Spenden-)Mittel ausnahmsweise auch – entgegen ihrer satzungsmäßigen Zwecke – für Unterstützungsleistungen an von der Corona-Krise Betroffene verausgaben. Dies ist eine Ausnahme zu § 55 Abs. 1 Nr. 1 AO, wonach die Mittel der (steuerbegünstigten) Körperschaft nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden dürfen. Durch die nunmehr ausdrücklich gemeinnützigkeitsrechtlich zulässige Ausnahme können steuerbegünstigte Körperschaften, wie etwa ein Sportverein oder eine Kunst und Kultur-Stiftung, ihre Mittel – entgegen ihrer eigenen Satzungszwecke – in Bereichen einsetzen, welche unmittelbar von der Corona-Krise Betroffenen zu Gute kommen (insb. in den Bereichen der Gesundheitsfürsorge, des Wohlfahrtswesens oder der Mildtätigkeit).

Soweit die Spenden aufgrund einer Corona-Sonderaktion vereinnahmt werden, muss die steuerbegünstigte Organisation in der Zuwendungsbestätigung auf diese Sonderaktion durch „Hilfe für von der Corona-Krise Betroffene“ hinweisen.<sup>3</sup>

#### 3.2 Mildtätige Unterstützungsmaßnahmen

Ergreift die steuerbegünstigte Körperschaft in diesem Zusammenhang mildtätige Maßnahmen, so muss sie die Bedürftigkeit der unterstützten Personen bzw. Einrichtungen grundsätzlich selbst prüfen und dokumentieren. Bei Unterstützungsleistungen zugunsten von der Corona-Pandemie besonders gefährdeter Personenkreise unterstellt das BMF deren körperliche Hilfsbedürftigkeit. Ebenso wird die grundsätzliche Dokumentationspflicht bei Unterstützungsleistungen im Rahmen der Lebensmittelhilfe (für geschlossene Tafeln) und Obdachlosenhilfe an wirtschaftlich Hilfsbedürftige vereinfacht. Im Falle finan-

zieller Hilfen ist die wirtschaftliche Hilfsbedürftigkeit der unterstützten Personen glaubhaft zu machen.

Da die BMF-Schreiben keine ausdrücklichen Erläuterungen zur genauen Dokumentation der wirtschaftlichen Hilfsbedürftigkeit der von der Corona-Krise betroffenen Personen machen, sollten die steuerbegünstigten Körperschaften weiterhin die im AEAO dargestellte Dokumentation beachten.<sup>4</sup>

#### 3.3 Corona-bedingte Ausnahmen vom Gebot der Selbstlosigkeit

- a) Weiterhin lässt die Finanzverwaltung bis zum 31.12.2020 eine Ausnahme vom Gebot der Selbstlosigkeit zu, wenn eine steuerbegünstigte Körperschaft als Veranstalter einer aufgrund von Corona ausgefallenen Kultur- oder Sportveranstaltung eine Spendenquittung an Ticketinhaber ausgibt und diese schriftlich oder per E-Mail auf die Auszahlung einer ihnen zustehenden Erstattung verzichten. Die steuerbegünstigte Körperschaft muss diese „Spende“ dann zu steuerbegünstigten Zwecken verwenden und darf keine Gegenleistung (z. B. in Form eines Gutscheins, eines Tickets für einen Ersatztermin oder einer anderweitigen Gegenleistung) an den Ticketinhaber leisten. Die schriftliche oder per E-Mail erteilte Verzichtserklärung des Ticketinhabers ist mit dem Doppel der ausgestellten Spendenquittung in den Unterlagen des Ausstellers der Spendenquittung zu dokumentieren.
- b) Insgesamt ist in diesem Zusammenhang zu beachten, dass die Unterstützung von Unternehmen, Selbstständigen oder entsprechenden Hilfsfonds gemeinnützigkeitsrechtlich aufgrund des Gebots der Selbstlosigkeit grundsätzlich weiterhin unzulässig ist, § 55 Abs. 1 Nr. 1 Nr. 3 AO.
- c) Allerdings soll ein Verstoß gegen das Gebot der Selbstlosigkeit und damit gegen das Gemeinnützigkeitsrecht dann nicht vorliegen, wenn bspw. von der Corona-Krise betroffene Künstler und Solo-Selbstständige im Rahmen der satzungsmäßigen Zweckverwirklichung Unterstützungsleistungen erhalten. So soll eine Kunst und Kultur fördernde steuerbegünstigte Körperschaft ortsansässige Künstler zur Aufrechterhaltung des Kulturangebotes vor Ort auch für Zeiten nach der Corona-Krise zur Deckung ihrer Aufwendungen finanziell unterstützen können.<sup>5</sup>
- d) Nach dem BMF-Schreiben vom 9.4.2020 ist es weiterhin ebenso zulässig, sonstige vorhandene Mittel einer steuerbegünstigten Körperschaft an andere steuerbegünstigte Körperschaften oder an inländische juristische Personen des öffentlichen Rechts in den Grenzen des § 58 Nr. 2 AO bzw. inländische öffentliche Dienststellen weiterzuleiten, die ihrerseits von der Corona-Krise Betroffene unterstützen. Hiernach können steuerbegünstigte Körperschaften ihre Mittel

2 Vgl. auch FAQ, S. 19 f. (Stand: 29.6.2020).

3 Vgl. FAQ, S. 20 (Stand: 29.6.2020).

4 Vgl. insb. AEAO zu § 53 Ziff. 10.

5 FAQ, S. 24 (Stand: 29.6.2020).



teilweise einer anderen, ebenfalls steuerbegünstigten Körperschaft oder einer juristischen Person des öffentlichen Rechts zur Verwendung für deren steuerbegünstigte Zwecke zuwenden.

### 3.4 Stiftungsrechtliche Wertungen beachten

Unabhängig von den bis zum 31.12.2020 zugelassenen gemeinnützigkeitsrechtlichen Erleichterungen im Rahmen von Corona-Maßnahmen müssen diese bei rechtsfähigen Stiftungen weiterhin unter die in der Satzung festgelegten Stiftungszwecke subsumiert werden können. In Zweifelsfällen sollten dies jeweils etwaige geplante Corona-Aktionen vorab mit der jeweils zuständigen Stiftungsbehörde abgestimmt werden.

## 4. Hilfsleistungen zur Bewältigung der Corona-Krise

Grundsätzlich können steuerbegünstigte Körperschaften entgeltliche Leistungen außerhalb der eigenen Zweckverwirklichung nur im Rahmen eines steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs erbringen. Nunmehr erlaubt das BMF-Schreiben aus April 2020 bis Ende des Jahres steuerbegünstigten Körperschaften, unabhängig von den in der Satzung festgeschriebenen Zwecken Sachmittel, Personal, Räumlichkeiten und andere (Dienst-)Leistungen entgeltlich (steuerbegünstigt) an Einrichtungen zur Verfügung zu stellen, die mit der Bewältigung der Corona-Krise befasst sind. Dies ist z. B. der Fall, wenn eine gemeinnützige Forschungseinrichtung einem Krankenhaus vorhandene Schutzmasken gegen Entgelt zur Verfügung stellt. Solche Leistungen können in diesem Zeitraum ausnahmsweise im Rahmen eines Zweckbetriebs erbracht werden. Dies führt dazu, dass die Einnahmen aus solchen Leistungen körperschaftsteuerfrei und umsatzsteuerlich mit einem begünstigten Steuersatz (grds. 7% bzw. vom 1.7.2020 bis zum 31.12.2020 mit 5%) in Rechnung gestellt werden können.

Darüber hinaus können solche Leistungen unter den Voraussetzungen der § 4 Nr. 14, 16, 18, 23 und 25 UStG als umsatzsteuerfrei behandelt werden, insb. wenn sie in den Bereichen der Sozialfürsorge oder der sozialen Sicherheit, der Betreuung und Versorgung von Betroffenen der Corona-Krise dienen. Diese Umsatzsteuerbefreiungen gelten unabhängig davon, ob es sich bei dem Leistungserbringer um eine steuerbegünstigte Körperschaft handelt.

Weiterhin können Unternehmen – d. h. auch steuerbegünstigte Körperschaften innerhalb ihres wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs – medizinischen Bedarf und Personal für medizinische Zwecke unentgeltlich und (aus Billigkeitsgründen) umsatzsteuerfrei an Einrichtungen bereitstellen, die einen unverzichtbaren Einsatz zur Bewältigung der Corona-Krise leisten. Als Empfänger dieser Leistungen kommen insb. Krankenhäuser, Kliniken, Arztpraxen, Rettungsdienste, Pflege- und Sozialdienste, Alters- und Pflegeheime sowie Polizei und Feuerwehr in Betracht.

## 5. Mittelverwendung

### 5.1 Verluste aus steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben im Sinne des § 64 AO und in der Vermögensverwaltung

Bis zum 31.12.2020 können steuerbegünstigte Körperschaften etwaige (nachweislich) durch die Corona-Krise verursachte Verluste in ihren wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben oder der Vermögensverwaltung ausnahmsweise durch finanzielle Mittel aus den anderen Vermögenssphären ausgleichen. Hierzu zählen bspw. Spenden (ideelle Sphäre), Dividenden (in der Regel Erträge aus der Vermögensverwaltung) oder Gewinne aus Zweckbetrieben. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass die Finanzierung von dauerhaften Verlusten der wirtschaftlichen Betätigung durch Mittel aus dem ideellen Bereich über den 31.12.2020 hinaus – Stand: 29.6.2020 – nicht durch die Finanzverwaltung akzeptiert werden wird.<sup>6</sup>

### 5.2 Aufstockung von Kurzarbeitergeld und Fortsetzung der Zahlung von Übungsleiter- und Ehrenamtszuschale

Während der Anwendung des BMF-Schreibens können steuerbegünstigte Körperschaften das Kurzarbeitergeld für all ihre Mitarbeiter einheitlich auf bis zu 80% des bisherigen Lohns mit eigenen (eigentlich zur Zweckverwirklichung vorgesehenen) Mitteln aufstocken. Die Finanzbehörden prüfen in diesem Fall nicht, ob die Mittel für satzungsmäßige Zwecke ausgegeben wurden oder ob die geleistete Aufstockung marktüblich und angemessen ist. Das BMF hat in seinem Schreiben vom 26.5.2020 klar gestellt, dass das „bisherige Entgelt“ auf der Grundlage der in den drei Monaten vor Einführung der Kurzarbeit durchschnittlich ausgezahlten Nettomonatsgehälter zu berechnen ist.

Möchte die steuerbegünstigte Körperschaft eine Aufstockung auf über 80% des bisherigen Entgelts vornehmen, muss sie dies entsprechend begründen, insb. im Hinblick auf die Marktüblichkeit und die Angemessenheit der Aufstockung. Liegen kollektivrechtliche Vereinbarungen des Arbeitsrechts vor, wie z. B. Tarifverträge, reicht für den Nachweis der „Marktüblichkeit und Angemessenheit“ die Vorlage dieser Vereinbarung aus.

Weiterhin können steuerbegünstigte Körperschaften ihren ehrenamtlichen Mitarbeitern und Übungsleitern (bspw. Jugendtrainern) die einkommensteuerfreie Ehrenamts- und Übungsleiterzuschale weiterbezahlen, obwohl diese aufgrund der Corona-Krise ihre Tätigkeit nicht ausüben können.

## 6. Weitere steuerliche Erleichterungen für Unternehmen und Arbeitnehmer

Neben speziellen Erleichterungen für steuerbegünstigte Körperschaften eröffnet das BMF-Schreiben auch Unter-

<sup>6</sup> Vgl. hierzu auch AEA0 zu § 55 Ziff. 4.

## Rote Seiten

nehmen und Arbeitnehmern steuerliche Erleichterungen, abweichend von der grundsätzlichen Gesetzeslage.

### 6.1. Steuerliche Behandlung von Zuwendungen aus dem Betriebsvermögen

#### a) Zuwendung als Sponsoring-Maßnahme

Erbringt ein Unternehmen Unterstützungsleistungen für von der Corona-Pandemie betroffene Personen, so können solche Aufwendungen (vom 1.3. bis zum 31.12.2020) als Betriebsausgaben von den Betriebseinnahmen des Unternehmens abgezogen werden. Voraussetzung ist hierbei, dass das Unternehmen durch diese Unterstützung die Sicherung bzw. die Erhöhung seines unternehmerischen Ansehens in der Öffentlichkeit erstrebt, in dem es etwa öffentlichkeitswirksam in Printmedien, Rundfunk oder Fernsehen auf seine Unterstützungsleistungen hinweist.<sup>7</sup>

Grundsätzlich unterfallen solche sog. unentgeltlichen Wertabgaben aus einem Betriebsvermögen der Umsatzsteuer, § 3 Abs. 1b UStG bzw. § 3 Abs.9a UStG. Bis zum 31.12.2020 wird bei der Abgabe von medizinischen Bedarfsgegenständen (z. B. Schutzkleidung und -masken, Arzneimittel, Desinfektionsmittel, Beatmungsgeräte u. ä.) oder der unentgeltlichen Zurverfügungstellung von Personal für medizinische Zwecke an Einrichtungen, die einen unverzichtbaren Einsatz zur Bewältigung der Corona-Krise leisten (dazu gehören insb. Krankenhäuser, Kliniken, Arztpraxen, Rettungsdienste, Pflege- und Sozialdienste, Alten- und Pflegeheime sowie weitere öffentliche Institutionen wie Polizei und Feuerwehr), von der Besteuerung einer unentgeltlichen Wertabgabe im Billigkeitswege abgesehen.<sup>8</sup>

Werden sog. medizinische Bedarfsgegenstände oder die Überlassung von Personal bereits mit der Absicht erworben, sie nicht für den unternehmerischen Bereich zu nutzen, sondern in der zuvor beschriebenen Weise abzugeben, sind die Unternehmen im Billigkeitswege dennoch zum Vorsteuerabzug unter den weiteren Voraussetzungen des § 15 UStG berechtigt.<sup>9</sup>

#### b) Zuwendung an Geschäftspartner

Weiterhin sind nach dem BMF-Schreiben vom 9.4.2020 und den FAQ (Stand: 29.6.2020) Geschenke, Sachzuwendung oder die Zuwendung von Nutzungen und Leistungen von Unternehmen an ihre durch die Corona-Krise unmittelbar und nicht unerheblich geschädigten Ge-

schäftspartner (zur Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehungen) oder an mit der Bewältigung der Corona-Krise befasste Unternehmen und Einrichtungen, wie z. B. Krankenhäuser, ausnahmsweise zum Betriebsausgabenabzug zugelassen. Die Geschenke müssen dabei in einem angemessenen Umfang gewährt werden. Dagegen kann die Zahlung von Geld an die genannten Unternehmen oder Einrichtungen nicht (gewinnmindernd) als Betriebsausgabe abgezogen werden.

#### c) Behandlung der Zuwendungen beim Empfänger

Die zugewendeten Wirtschaftsgüter bzw. Dienstleistungen sind bei den empfangenen Unternehmen bzw. Einrichtungen als (gewinnerhöhende) Betriebseinnahme mit dem gemeinen Wert zu erfassen.

### 6.2 Arbeitslohnspende

Arbeitnehmer haben bis Ende des Jahres die Möglichkeit, Teile ihres Lohns bzw. Teile eines angesammelten Wertguthabens ihrem Arbeitgeber für Spenden an spendenempfangsberechtigte Einrichtungen zur Verfügung zu stellen. Soweit der Arbeitgeber diese Löhne bzw. Wertguthaben dokumentiert zweckentsprechend weitergibt, werden diese nicht dem steuerpflichtigen Arbeitslohn zugerechnet.

## 7. Kurz & knapp

- Das BMF hat mit seinen Verlautbarungen umfassende Erleichterungen und Orientierungshilfen für die gegenwärtige Arbeit steuerbegünstigter Körperschaften geschaffen.
- In vielen Bereichen besteht damit mehr Klarheit für steuerbegünstigte Körperschaften, wie sie bis zum 31.12.2020 im Einklang mit dem Gemeinnützigkeitsrecht Corona-spezifisch agieren können.
- Einzelfälle bedürfen trotzdem weiterhin einer genauen Untersuchung, inwieweit geplante Maßnahmen gemeinnützigkeitsrechtlich möglich und insgesamt steuerlich sinnvoll sind.
- Insb. für rechtsfähige Stiftungen können sich hier aufgrund ihrer Satzung und der Stiftungsgesetze andere Wertungen ergeben (bloß, weil eine Maßnahme gemeinnützigkeitsrechtlich zulässig ist, muss diese nicht im Einklang mit dem in der Stiftungssatzung zum Ausdruck kommenden Stifterwillen stehen).
- In Zweifelsfällen sollte also weiterhin eine Abstimmung mit den zuständigen Behörden gesucht werden.

<sup>7</sup> Vgl. auch FAQ, S. 20 (Stand 29.6.2020).

<sup>8</sup> Vgl. FAQ, S. 19 (Stand: 29.6.2020).

<sup>9</sup> Vgl. FAQ, S. 19f. (Stand: 29.6.2020).

# Arbeitsrecht und Corona

## Was Arbeitgeber und Arbeitnehmer jetzt wissen müssen

von Anke Fischer-Appelt, Stifterverband (Essen)

Die Covid-19-Pandemie stellt Arbeitgeber, auch solche aus dem Stiftungssektor, vor große Herausforderungen. Ihnen obliegt es, sowohl dem Infektionsschutz gerecht zu werden, als auch die eigene tatsächliche und wirtschaftliche Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten. Arbeitgeber sind dabei mit einer Vielzahl von arbeitsrechtlichen Fragestellungen konfrontiert, die sich bisher in dieser Weise noch nicht gestellt haben. Dieser Beitrag soll die wichtigsten Fragestellungen, die sich in diesem Zusammenhang ergeben, arbeitsrechtlich einordnen.

### 1. Arbeitsschutz

Arbeitgeber sind nach § 3 Arbeitsschutzgesetz verpflichtet, erforderliche Maßnahmen zu treffen, um die Sicherheit und die Gesundheit der Beschäftigten zu gewährleisten. In der Anfangsphase der Pandemie war jeder Arbeitgeber gezwungen, seine eigenen Richtlinien zu entwickeln, um den Schutz der Arbeitnehmer vor der Infektion mit dieser hochansteckenden Krankheit zu gewährleisten. Seit dem 16.4.2020 gibt es durch den SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard<sup>1</sup> einheitliche Regeln für den Arbeitsschutz während der Pandemie. Der Arbeitsschutzstandard empfiehlt u. a. bei der Arbeitsplatzgestaltung die Einhaltung eines ausreichenden Abstands von mindestens 1,5 Meter. Wo dies nicht möglich ist, müssen alternative Schutzmaßnahmen wie z. B. Abtrennungen der Arbeitsplätze ergriffen werden. Büroarbeit ist nach Möglichkeit aus dem Homeoffice auszuführen. Anderenfalls müssen die freien Raumkapazitäten so genutzt werden, dass Mehrfachbelegungen von Räumen vermieden werden können bzw. ausreichend Schutzabstände gegeben sind. Dienstreisen und Präsenzveranstaltungen wie Besprechungen sollen auf das absolute Minimum reduziert und soweit wie möglich technische Alternativen wie Telefon- oder Videokonferenzen zur Verfügung gestellt werden. Sind Präsenzveranstaltungen unbedingt notwendig, muss ein ausreichender Abstand zwischen den Teilnehmern gegeben sein. Der Zutritt von betriebsfremden Personen ist nach Möglichkeit auf ein Minimum zu beschränken. Der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard gilt bis auf Weiteres und ist nicht befristet.

Arbeitgebern ist dringend zu empfehlen, sich an diesen Arbeitsschutzstandard zu halten, da der Arbeitgeber nicht nur aufgrund des Arbeitsschutzgesetzes verpflichtet ist, geeignete Maßnahmen zum Infektionsschutz zu treffen.

Auch die Arbeitnehmer haben nach § 618 Abs. 1 BGB einen Anspruch darauf, dass der Arbeitgeber alle erforderlichen Maßnahmen zu ihrem Schutz ergreift. Verletzt der Arbeitgeber diese Verpflichtung, so hat der Arbeitnehmer Anspruch auf Schadenersatz für Schäden, die ihm entstanden sind. Darüber hinaus steht dem Arbeitnehmer auch ein Zurückbehaltungsrecht nach § 273 Abs. 1 BGB zu. Berufet er sich zu Recht hierauf und bietet er seine Leistung nach Maßgabe von § 295 S. 2 BGB verbunden mit der Aufforderung an, einen arbeitsschutzkonformen Zustand herzustellen, dann gerät der Arbeitgeber in Annahmeverzug und bleibt nach § 615 BGB zur Vergütung verpflichtet.<sup>2</sup>

### 2. Frage- und Weisungsrechte des Arbeitgebers

Um das Infektionsrisiko im Betrieb so weit wie möglich zu senken, haben viele Arbeitgeber weitergehende Schutzmaßnahmen erlassen. Diese reichen von Frage-rechten zu privaten Reisen über das Verbot der Nutzung des öffentlichen Personennahverkehrs bis hin zur Offenlegung der Namen von Infizierten im Betrieb.

Diese Weisungsrechte des Arbeitgebers müssen dem billigen Ermessen nach § 106 GewO genügen. Dies bedeutet, dass die Maßnahmen zum Erreichen des Ziels des Infektionsschutzes geeignet sein müssen und keine schutzwürdigen Interessen des Arbeitnehmers entgegenstehen dürfen. Es ist zulässig, dass der Arbeitgeber seine Mitarbeiter befragt, ob sie sich in einem Risikogebiet aufgehalten haben.<sup>3</sup> Hingegen kann der Arbeitgeber seinen Mitarbeitern nicht grundsätzlich private Reisen verbieten. Dies gilt auch für Risikogebiete. Erkrankt ein Arbeitnehmer jedoch bei einer Reise in ein Gebiet, für das eine Reisewarnung des Auswärtigen Amtes gilt, kann dies dazu führen, dass er nach § 3 Abs. 1 Entgeltfortzahlungsgesetz seinen Lohnfortzahlungsanspruch verliert.<sup>4</sup> Da die An- und Abreise zur Arbeit zum Privatbereich des Mitarbeiters zählt, dürfte ein Verbot der Nutzung des öffentlichen Personennahverkehrs zu weit in schutzwürdige Interessen des Mitarbeiters eingreifen. Aus Datenschutzgründen sollte die Offenlegung der Corona-Erkrankung von Mitarbeitern nach Möglichkeit vermieden werden. Mitarbeiter, die in direktem Kontakt mit einem Infizierten standen, sollten nach Möglichkeit ohne Namensnennung freigestellt werden. Wenn dies ausnahmsweise nicht ausreichend ist, muss der Arbeitgeber Kontakt mit den Gesundheitsbehörden aufnehmen und bei diesen eine Entscheidung zum weiteren Vorgehen einholen. Nur dann, wenn es danach unabdingbar ist, dürfen die übrigen Mitarbeiter über den Verdacht der Ansteckung oder der Erkrankung eines Mitarbeiters informiert werden, um Infektionsquellen zu lokalisieren und einzudämmen.<sup>5</sup> Noch ungeklärt ist die Frage, ob der

2 MüKoBGB/Henssler, § 618 Rdn 92.

3 Landesbeauftragter für Datenschutz und Informationsfreiheit Baden-Württemberg, FAQ Corona: Beschäftigtendatenschutz, [www.baden-wuerttemberg.datenschutz.de/faq-corona/](http://www.baden-wuerttemberg.datenschutz.de/faq-corona/).

4 Sagan/Brockfeld NJW 2020, S. 1113.

5 Landesbeauftragter für Datenschutz und Informationsfreiheit Baden-Württemberg, FAQ Corona: Beschäftigtendatenschutz [www.baden-wuerttemberg.datenschutz.de/faq-corona/](http://www.baden-wuerttemberg.datenschutz.de/faq-corona/).

1 [www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Schwerpunkte/sars-cov-2-arbeitsschutzstandard.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Schwerpunkte/sars-cov-2-arbeitsschutzstandard.pdf?__blob=publicationFile&v=1).

## Rote Seiten

Arbeitgeber die Nutzung der Corona Tracing App anordnen kann. Die Konferenz der unabhängigen Datenschutzbeauftragten geht in einer Stellungnahme vom 16.6.2020 davon aus, dass das verpflichtende Vorweisen der App zum Betreten der Arbeitsstätte unzulässig ist.<sup>6</sup>

### 3. Arbeit im Homeoffice

Der Arbeitgeber kann zum Schutz der Arbeitnehmer anordnen, dass sie ihre Arbeitsleistung von zu Hause aus zu erbringen haben, wenn dies kollektiv- oder individualvertraglich vereinbart ist.<sup>7</sup> Da dies in den meisten Fällen nicht gegeben sein dürfte, stellt sich die Frage, ob eine solche Weisung von § 106 S. 1 GewO gedeckt ist, d. h. diese Weisung billigem Ermessen entspricht. Da der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard empfiehlt, Büroarbeiten nach Möglichkeit aus dem Homeoffice heraus auszuführen, dürfte die Weisung arbeitsrechtlich auch dann zulässig sein, wenn kein Arbeitnehmer erkrankt ist, da der Arbeitnehmer angemessen geschützt ist und der arbeitsvertragliche Leistungsaustausch aufrecht erhalten bleibt.<sup>8</sup> Arbeitsschutzrechtlich stuft die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung die Möglichkeit, für einen begrenzten Zeitraum während der Corona-Krise im Homeoffice zu arbeiten, als mobiles Arbeiten ein. Dies hat zur Folge, dass lediglich die allgemeinen Vorgaben des Arbeitsschutzgesetzes, nicht aber die speziellen Vorgaben der Arbeitsstättenverordnung zur Telearbeit gelten.<sup>9</sup> Ein Anspruch des Arbeitnehmers, von zu Hause aus zu arbeiten, gibt es nicht. In Ausnahmesituationen kann der Arbeitgeber aufgrund seiner Rücksichtnahme- und Schutzpflichten (§§241, 618 BGB) verpflichtet sein, besonders gefährdeten Arbeitnehmern, denen der Weg zum bisherigen Arbeitsplatz nicht zugemutet werden kann oder die im Betrieb nicht ausreichend geschützt werden können, die Möglichkeit zur Erbringung der Arbeitsleistung aus dem Homeoffice einzuräumen.<sup>10</sup>

### 4. Kurzarbeit

Sofern bedingt durch die Corona-Pandemie Arbeitsausfälle entstehen, z. B. Projekte ausfallen oder Veranstaltungen nicht durchgeführt werden können, und dadurch vorübergehend ein Arbeitskräfteüberhang besteht, hat der Arbeitgeber die Möglichkeit, durch Kurzarbeit gegenzusteuern und betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden. Arbeitsrechtlich handelt es sich um eine vorübergehende Verringerung der arbeitsvertraglich vereinbarten Arbeitszeit. Kurzarbeit kann bei Bestehen eines Betriebsrats kollektivrechtlich durch eine Betriebsvereinbarung nach § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG geregelt werden, ansonsten muss dies einzelvertraglich erfolgen. Der durch die

Verringerung der Arbeitszeit bedingte Nettoentgeltausfall wird durch das Kurzarbeitergeld nach § 95 ff. SGB III bei Arbeitnehmern mit Kind zu 67 %, bei Arbeitnehmern ohne Kind zu 60 % kompensiert. Ab dem 4. Monat, in dem der Arbeitnehmer das Kurzarbeitergeld bezieht, erhöht sich das Kurzarbeitergeld auf 77 % des Nettoentgeltausfalls mit Kind und 70 % ohne Kind. Ab dem 7. Bezugsmonat erhöht sich das Kurzarbeitergeld auf 87 % des Nettoentgeltausfalls mit Kind und 80 % ohne Kind.

Viele Arbeitgeber auch aus dem Stiftungssektor stocken das Kurzarbeitergeld auf 80 bis 100 % des Nettolohns auf. Für steuerbegünstigte Organisationen ist allerdings aufgrund des Rundschreibens des Bundesministeriums der Finanzen vom 9.4.2020 zu steuerlichen Maßnahmen zur Förderung der Hilfe für von der Corona-Krise Betroffene zu beachten, dass nur bei einer Aufstockung bis zu 80 % des bisherigen Entgelts weder die Mittelverwendung für satzungsmäßige Zwecke noch die Marktüblichkeit und die Angemessenheit der Aufstockung geprüft wird, sofern die Aufstockung einheitlich für alle Arbeitnehmer erfolgt.<sup>11</sup>

Das Kurzarbeitergeld kann unter folgenden Voraussetzungen bezogen werden:<sup>12</sup>

- Der Betrieb beschäftigt mindestens einen Arbeitnehmer.
- Mindestens 10 % der Beschäftigten in einem Betrieb oder auch in einer Betriebsabteilung müssen einen Entgeltausfall von mehr als 10 % im jeweiligen Monat haben.
- Die Arbeitszeitverringerung ist durch ein unabwendbares Ereignis, z. B. die Covid-19-Pandemie, verursacht.
- Die Arbeitszeitverringerung ist vorübergehend, da die maximale Dauer für den Bezug des Kurzarbeitergeldes auf zwölf Monate begrenzt ist.
- Die Arbeitszeitverringerung ist unvermeidbar, d. h. Überstunden, Guthaben auf den Arbeitszeitkonten sind abgebaut. Die temporäre Versetzung der Arbeitnehmer in einen anderen Bereich wurde geprüft.
- Wirtschaftlich zumutbare Gegenmaßnahmen wurden geprüft.

Arbeitnehmer können Kurzarbeitergeld nur unter folgenden Bedingungen beziehen:

- Fortsetzung einer versicherungspflichtigen Beschäftigung
- Aufnahme einer versicherungspflichtigen Beschäftigung aus zwingenden Gründen oder im Anschluss an eine Ausbildung

Geringfügig Beschäftigte und Werkstudenten können daher kein Kurzarbeitergeld beanspruchen. Will der Arbeitgeber Kurzarbeitergeld beanspruchen, so hat die Anzeige eines Arbeitsausfalls bei der Agentur für Arbeit, in deren

6 Pressemitteilung der Konferenz der unabhängigen Datenschutzbeauftragten vom 16.06.2020 [www.datenschutzkonferenz-online.de/media/pm/20200616\\_pm\\_corona\\_warn\\_app.pdf](http://www.datenschutzkonferenz-online.de/media/pm/20200616_pm_corona_warn_app.pdf).

7 Röller in Küttner Personalhandbuch 2020, Home Office Rdn 5.

8 So auch Sagan/Brockfeld, NJW 2020, S. 1112 ff.

9 [www.dguv.de/de/mediencenter/pm/pressearchiv/2020/quartal\\_1/details\\_1\\_385472.jsp](http://www.dguv.de/de/mediencenter/pm/pressearchiv/2020/quartal_1/details_1_385472.jsp).

10 Sagan/Brockfeld, NJW 2020, S. 1112.

11 Rundschreiben des Bundesministeriums der Finanzen an die obersten Finanzbehörden der Länder „Steuerliche Maßnahmen zur Förderung der Hilfe für von der Corona-Krise Betroffene“ GZ IV C4-S2223/19/10003:003 Dok 2020/0308 S. 7.

12 [www.arbeitsagentur.de/news/corona-virus-informationen-fuer-unternehmen-zum-kurzarbeitergeld](http://www.arbeitsagentur.de/news/corona-virus-informationen-fuer-unternehmen-zum-kurzarbeitergeld).



Bezirk der Betrieb seinen Sitz hat, schriftlich oder elektronisch innerhalb eines Monats zu erfolgen.

Der Anzeige des Arbeitgebers ist – soweit vorhanden – eine Stellungnahme des Betriebsrats beizufügen. Mit der Anzeige ist glaubhaft zu machen, dass ein erheblicher Betriebsausfall besteht und die betrieblichen Voraussetzungen für das Kurzarbeitergeld erfüllt sind. Der Leistungsantrag muss innerhalb von drei Monaten gestellt werden.

## 5. Entschädigungen bei behördlich angeordneter Quarantäne

In Fällen, in denen ein Arbeitnehmer nicht erkrankt ist, aber als Ansteckungsverdächtiger unter behördliche Quarantäne gestellt oder mit einem Tätigkeitsverbot belegt wurde und aufgrund dessen einen Verdienstausschlag erleidet, sieht § 56 Infektionsschutzgesetz eine Entschädigung vor. Der Arbeitgeber hat in diesem Fall für die Dauer von sechs Wochen die Entschädigung in Höhe des Verdienstausschlags auszus zahlen. Die ausbezahlten Beträge werden dem Arbeitgeber auf Antrag von der zuständigen Behörde erstattet. Bei einer freiwilligen Quarantäne, die auf behördliche Empfehlungen beruht, z. B. anlässlich der Rückkehr aus einem Risikogebiet, besteht kein Entschädigungsanspruch. Ebenso besteht kein Entschädigungsanspruch, wenn der Arbeitnehmer keinen Verdienstausschlag erleidet, weil er während der häuslichen Quarantäne im Homeoffice arbeitet.<sup>13</sup>

## 6. Freistellung und Entschädigung bei behördlich angeordneten Schul- und Kitaschließungen

Arbeitnehmer können bei Schließung von Schulen und Kindertagesstätten aufgrund des entstehenden Betreuungsbedarfs die Arbeitsleistung nach § 275 Abs. 3 BGB verweigern.<sup>14</sup> § 616 BGB sieht in diesem Falle, sofern er im Arbeitsvertrag nicht abgedungen wurde, nur dann eine Verpflichtung zur Fortzahlung der Vergütung durch den Arbeitgeber vor, wenn die Verhinderung für eine verhältnismäßig nicht erhebliche Zeit besteht.<sup>15</sup> Bei Überschreiten der Erheblichkeitsschwelle entfällt der Anspruch insgesamt.<sup>16</sup> Da der BGH bei länger dauernden unbefristeten Arbeitsverhältnissen davon ausgeht, dass die Grenze einer verhältnismäßig nicht erheblichen Zeit bei sechs Wochen zu ziehen ist,<sup>17</sup> überschreiten die seit März andauernden Arbeitsverhinderungen in Folge von Schul- und Kitaschließungen diese Erheblichkeitsschwelle mit der Folge, dass ein Anspruch auf bezahlte Freistellung nach § 616 BGB nicht besteht. Aus diesem Grund hat der

Bundestag am 25.5.2020 beschlossen, § 56 Infektionsschutzgesetz um einen neuen Absatz 1 a zu ergänzen, der Eltern einen Entschädigungsanspruch zugesteht, wenn sie infolge von behördlich angeordneten Schul- und Kitaschließungen sowie der Schließung von Einrichtungen für Menschen mit Behinderung Betreuungs- und Pflegebedarf haben, dadurch nicht arbeiten können und einen Verdienstausschlag erleiden. Der Anspruch besteht, wenn ein Kind das zwölfte Lebensjahr noch nicht vollendet hat oder wenn es sich um ein Kind mit Behinderung handelt, das auf Hilfe angewiesen ist. Für ein hilfebedürftiges Kind mit Behinderungen gilt keine Altersgrenze. Der Anspruch besteht nicht, wenn eine andere zumutbare Betreuungsmöglichkeit besteht. Eine zumutbare Betreuungsmöglichkeit ist beispielsweise gegeben, wenn ein Anspruch auf eine sog. Notbetreuung in der Kita oder der Schule besteht, auf den anderen Elternteil zurückgegriffen werden kann oder andere Familienmitglieder bzw. Verwandte die Betreuung wahrnehmen können, sofern diese in Bezug auf Infektionen keiner Risikogruppe angehören.<sup>18</sup> Hingegen schadet die grundsätzliche Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten dem Entschädigungsanspruch nicht. Maßgeblich ist vielmehr, ob der Mitarbeiter auch tatsächlich für die Arbeit zur Verfügung steht oder ob er sich um sein Kind kümmern muss.<sup>19</sup> Die Entschädigung beträgt 67 % des entstandenen Verdienstausschlags des betroffenen Arbeitnehmers, höchstens 2.016 € monatlich für einen vollen Monat. Die Entschädigung wird für jeden Arbeitnehmer für einen Zeitraum von längstens zehn Wochen gewährt, für Alleinerziehende längstens für zwanzig Wochen. Während der Schulferien besteht kein Entschädigungsanspruch. Die Entschädigung übernimmt der Arbeitgeber, der auf Antrag eine Erstattung von der zuständigen Behörde erhält. Die Regelung gilt bis zum Jahresende.

## 7. Kurz & knapp

Da die Corona-Pandemie für Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen eine Herausforderung darstellt, empfiehlt es sich für Arbeitgeber nicht, die Grenzen des arbeitsrechtlich Zulässigen auszuloten. Vielmehr ist Augenmaß gefordert, um – soweit vorhanden – im Zusammenwirken mit dem Betriebsrat für Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen interessengerechte Lösungen zu finden. An der Art und Weise, wie sich der Arbeitgeber in dieser Krisensituation verhält, zeigt sich seine Wertschätzung für die Belange seiner Mitarbeiter. Arbeitgeber sollten die Corona-Krise daher auch als Chance begreifen, die Mitarbeiterbindung zu vertiefen.

13 [www.lvr.de/de/nav\\_main/soziales\\_1/soziale\\_entschaedigung/taetigkeitsverbot/taetigkeitsverbot.jsp#section-2043475](http://www.lvr.de/de/nav_main/soziales_1/soziale_entschaedigung/taetigkeitsverbot/taetigkeitsverbot.jsp#section-2043475).

14 MüKoBGB/Henssler § 616 BGB Rdn 30 ff.

15 MüKoBGB/Henssler § 616 BGB Rdn 42.

16 Grimm, DB 2020, 1181.

17 BGH, 30.11.1978 – III ZR 43/77.

18 [www.lvr.de/de/nav\\_main/soziales\\_1/soziale\\_entschaedigung/entschaedigung\\_kinderbetreuung/kinderbetreuung.jsp](http://www.lvr.de/de/nav_main/soziales_1/soziale_entschaedigung/entschaedigung_kinderbetreuung/kinderbetreuung.jsp).

19 [www.lvr.de/de/nav\\_main/soziales\\_1/soziale\\_entschaedigung/entschaedigung\\_kinderbetreuung/kinderbetreuung.jsp](http://www.lvr.de/de/nav_main/soziales_1/soziale_entschaedigung/entschaedigung_kinderbetreuung/kinderbetreuung.jsp).

# Digitale Tools im Alltag

Über den Umgang von Stiftungen mit neuen Werkzeugen und was sie daraus lernen können

von Andrea Nienhaus (Berlin)

## 1. Das neue Normal

Was im Winter 2019 in der einen oder anderen Organisation im deutschsprachigen Raum gar nicht vorgesehen war – darunter sicher auch in Stiftungen – wurde im Frühjahr 2020 plötzlich Alltag: Aufgrund der Gefahr einer Virusinfektion arbeiteten viele Angestellte von zuhause, wenn die Arbeitsform dies zuließ. Die Büros waren leer, die Straßen ebenso. Stattdessen wurden Küchentische in Schreibtische umgewandelt und der private Internetzugang beruflich genutzt. Aber es war auch kein Ding der Unmöglichkeit für einen mitteleuropäischen, versicherten Haushalt mit festen Arbeitsverhältnissen.

Ungewohnt war allerdings die Arbeitssituation: Was war nun mit all den Meetings und Abstimmungsrunden, zu zweit, zu dritt, mit den Vorgesetzten? Keine Konferenzen, Podiumsdiskussionen, gemeinsame Mittagspausen, geschweige denn Dienstreisen. Die meisten Formen von physischen Begegnungen waren im Pausenmodus und sind es zum Teil bis heute.

Die Herausforderungen der Corona-Pandemie veränderten die Gewohnheiten. Videokonferenzen wurden zum Teil das „neue Normal“, da das „alte Normal“ nicht möglich war. Laptop auf, Kamera an. Ab ins Meeting mit Zoom, Jitsi, Microsoft Teams und Co, je nachdem, was durch die hausinterne IT erlaubt oder verfügbar war. Für den Einsatz von Video-Tools gab es zum Thema Datenschutz und DSGVO viel zu lesen. Zurecht: Gleichzeitig sollten die Tools funktionieren, stabil und möglichst niedrigschwellig einsetzbar sein.

Die Gefahr durch das Corona-Virus veranlasste Führungspersonen und Teams in Organisationen dazu, andere Formen des digitalen Zusammenarbeitens möglich zu machen und entsprechende Tools dafür einzusetzen und auszuprobieren. Dass dies nicht immer reibungslos ablief, ist nachvollziehbar. Aus diesem Anlass nun einen tieferen Blick in den digitalen Werkzeugkasten zu werfen, in dem schon seit Längerem nützliche Tools vorhanden sind, kann nicht schaden. Bisher war die Zeit dafür wohl noch nicht reif. Oder: Es gab einfach keinen konkreten Anlass und keine Notwendigkeit, sie einzusetzen. Es ging auch ohne, zumindest in manchen Organisationen.

## 2. Beispiele aus dem Stiftungsalltag

Natürlich gibt es die zahlreichen digitalen Tools, mit denen z. B. Video-Konferenzen und kollaboratives Arbeiten möglich sind, nicht erst seit der Corona-Pandemie.

Die eine oder andere Organisation, darunter Stiftungen, hatte sich bereits unabhängig von der Pandemie digital gut aufgestellt und für eine gut funktionierende digitale Infrastruktur im eigenen Haus gesorgt. Diesen Organisationen dürfte der Wechsel ins Homeoffice leichter gefallen sein als anderen.

### 2.1 1.500 Prototypen

Bei manch einer Organisation wurde die Krise sogar zur Chance. Eine Initiative, bei der man das live hervorragend beobachten konnte, war der Hackathon „WirVsVirus“ der Bundesregierung, der Mitte März an zwei Tagen komplett virtuell stattfand und innerhalb weniger Tage organisiert wurde. Knapp 43.000 Personen hatten sich für das digitale Event angemeldet, etwa 28.000 waren schließlich live dabei. Nach 48 Stunden wurden 1.500 Ideen zur Lösung von Herausforderungen, die es durch Covid-19 plötzlich gab, als Prototypen entwickelt. Über 100 Teams arbeiten derzeit weiter an ihren Projekten, die mittlerweile auch finanzielle Förderungen erhalten haben.

Wie das alles möglich war? Sicher nicht allein, aber auch durch den Einsatz von Tools, mit denen die Kollaboration in den entstandenen Teams überhaupt erst abgebildet werden konnten. Dazu zählten z. B. der Chat- und Messenger-Dienst Slack, aber auch Cloudsysteme, digitale Whiteboards wie Miro, einfache Videoschnittprogramme oder offene Entwicklerplattformen wie Github. Welche Rolle Stiftungen dabei spielten? Sie waren Möglichmacher, Ideengeber, Kooperationspartner oder Förderer.

### 2.2 Hohe Sicherheitsstandards versus Handlungsfähigkeit

Es gab auch ganz praktische Beobachtungen, die im Umgang mit digitalen Tools in Stiftungen in den vergangenen Monaten gemacht werden konnten. Hier ein Beispiel: Beim Technik-Check eines mehrtägigen Online-Seminars konnte sich in etwa die Hälfte der Teilnehmerinnen erfolgreich bei einem Videokonferenz-Tool registrieren. Bei der anderen Hälfte funktionierte es nicht. Der Grund dafür: Es waren die hohen Sicherheitsstandards der jeweiligen Organisationen, die eine erfolgreiche Anmeldung verhinderten. Damit die Teilnahme schließlich klappte, wechselten die Seminarteilnehmer zu großen Teilen auf ihre privaten Geräte, um die Video- und Audio-Funktionen des Konferenz-Tools nutzen zu können. So war es immerhin möglich, für andere Teilnehmer des Seminars überhaupt sichtbar und hörbar zu sein. Fazit aus diesem Beispiel: Ja, es braucht Sicherheitsstandards, aber sie sollten niemanden an der Arbeit hindern, sondern sie möglich machen.

### 2.3 Mit Agilität in den digitalen Raum

Eine Stiftung, die in den Wochen des Lockdowns sehr schnell einiges digital möglich gemacht hat und dabei auch eine Reihe von digitalen Tools einsetzte, war die Stiftung Bürgermut. Das Team, ohnehin bekannt durch zahlreiche Projekte im Bereich digitales Engagement, sattelte um und schnürte in kürzester Zeit „Corona-Pakete“: So entstand



© Vincent Grundke

Der „Digital Social Summit“ fand 2020 erstmals als Online-Konferenz statt.

z. B. die Webinar-Reihe „Future Skills – Neue Tools, Methoden und Formate“ oder eine digitale Sprechstunde. Eine Digital-Version des „OpenTransferCamp“ gab es im April.

Das Gemeinschaftsprojekt „Digital Social Summit“, an dem unter anderem die Baden-Württemberg Stiftung, die Robert Bosch Stiftung, ZiviZ im Stifterverband, die Stiftung Bürgermut sowie die Stiftung WHU beteiligt sind, war eigentlich für März geplant und wurde kurzerhand zur Online-Konferenz umgebaut. Vom 25.–26.5. kamen über 1.000 Teilnehmer virtuell zusammen. Natürlich macht das alles sehr viel Arbeit, denn auch eine digitale Veranstaltung will sehr gut organisiert sein, sowohl inhaltlich als auch technisch. Aber das war auf jeden Fall gelungen. Auf den Online-Plattformen, wie z. B. Twitter, gab es viele positive Stimmen der Teilnehmer. Und neue Tools konnten während der zweitägigen Veranstaltung im Internet ebenfalls entdeckt werden.

## 2.4 Wie ein Büro Corona-digital wurde

Aber es gab auch kleinere Formate, wie das der „Stiftung Aktive Bürgerschaft“: Auf der Website der Stiftung beschrieb der Geschäftsführer der Stiftung, Dr. Stefan Nährlich, in einem Beitrag, wie ihr Büro Corona-digital wurde. Allein das Teilen und Zugänglichmachen von Erfahrungen auf dem eigenen Online-Medium ist etwas, das spätestens durch die Corona-Herausforderungen an Bedeutung gewann. Das hilft, nicht nur in Krisen-Zeiten.

## 3. Tools sinnvoll einsetzen

Die wichtigsten Punkte im Einsatz von digitalen Tools waren in den vergangenen Wochen gut zu beobachten: Ein Tool ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel zum Zweck. Es soll dabei helfen, etwas zu ermöglichen, wie z. B. eine Anforderung umzusetzen oder ein Projekt zu realisieren.

### 3.1 Verfügbarkeit und leichter Zugang

Und gleichzeitig kann ein Tool oder eine Software die Art des Arbeitens verändern. Denn: Wenn wir nicht mehr für eine Konferenz eine lange Reise in Kauf nehmen müssen, dann können wir uns ja auch öfter treffen, vielleicht kürzer, in digitalen Räumen.

Sicher gibt es Tools, die einfach verfügbar und intuitiv zu bedienen sind. Das mögen auch Gründe dafür sein,

weshalb Tools wie Zoom oder jene von Google, darunter Spreadsheets oder Googledocs bei vielen Nutzern so beliebt sind. Hinzu kam, dass in den vergangenen Wochen vielfach schnell Entscheidungen getroffen werden mussten und es wenig Zeit für längere Software-Entscheidungsprozesse gab.

### 3.2 Offene Quellen für eine offene Gesellschaft

Langfristig zahlt es sich mit Sicherheit auch aus, sich mit dem Thema „proprietäre“ Systeme US-amerikanischer Software-Giganten mehr auseinanderzusetzen. Das ist jene Software, die das Recht und die Möglichkeiten der Wieder- und Weiterverwendung sowie Änderung und Anpassung durch Nutzer und Dritte stark einschränkt. Denn: Im gemeinnützigen Sektor braucht es auch gemeinnützige Tools und das Wissen darüber, wo man sie findet und perspektivisch die Erfahrung, wie man damit gut arbeiten kann. Das Thema bleibt weiter eine Baustelle.

## 4. Tools sind nicht alles

Die Auseinandersetzung mit technischen Anforderungen allein reicht aber nicht aus. Denn es ist ja nicht so, dass bloß das richtige digitale Werkzeug in die Hand genommen werden muss und dass dann alles wie von selbst funktioniert. Es sind Menschen, die damit arbeiten. Sie sind verschieden, haben unterschiedliche Bedürfnisse, Hintergründe, Zugänge und so weiter. Während die eine mit einem bestimmten Tool gut zurecht kommt, braucht jemand anderes vielleicht mehr Zeit und Auseinandersetzung.

Das erfordert gute Lernumgebungen in den Organisationen, um diese Tools auszuprobieren. Das setzt aber auch voraus, dass es eine Kultur des Lernens in der Organisation gibt und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich weiterzubilden. Spätestens jetzt kann nicht mehr nur die Rede sein von technischen Herausforderungen und dem Installieren einer Software. Es sind Themen, wie Personal- und Organisationsentwicklung, die hier eine wichtige Rolle spielen.

## 5. Tools können wir jetzt, oder?

Dank Corona wurde sicherlich das eine oder andere neue Tool in Stiftungen eingesetzt und ausprobiert. Aber werden die Tools auch gut angewendet? Selbst bei scheinbar etablierten Software-Lösungen, wie Word oder OpenOffice, beschränkt sich bei den allermeisten die Nutzung der Software oft auf die Kernfunktionen, weniger auf erweiterte Funktionen, die bei der Arbeit sehr hilfreich sein könnten. Es lohnt sich daher, die eingesetzten Tools wirklich gut kennenzulernen, bevor das nächste eingeführt wird.

Hinzu kommt: Unterschiedliche Wissensstände und Kompetenzen im Umgang mit Tools sind ganz normal. Was für die einen kalter Kaffee ist, ist für andere Neuland. Was für den einen zu schnell geht, kann dem anderen gar nicht schnell genug sein. Diese Unterschiede im Umgang müssen thematisiert und die Erwartungen in der Zusammenarbeit kommuniziert werden. Sitzen alle in einem Boot, kann die Zusammenarbeit mit dem passenden Tool starten.

## Rote Seiten

### 6. Wie es weitergehen kann

Wie können nun die Tools, die in der Corona-Anfangszeit in Organisationen eingesetzt wurden, auch langfristig in den Arbeitsalltag integriert werden und aus der „Ausnahme“ eine Regel werden lassen?

#### 6.1 Nach dem Testen

Für den erfolgreichen Einsatz neuer Tools sollten Testphasen eingeplant werden, die genügend Zeit zum Ausprobieren bieten. Die ersten Corona-Wochen waren sicher so ein Zeitraum. Nun kann eine erste Auswertung dazu folgen, und zwar nicht nur technisch, sondern vor allem mit Fokus auf die Arbeitsweisen und Erfahrungen der Teams und Mitarbeiter.

#### 6.2 Ressourcen

Selbstverständlich geht das alles nicht ohne die Berücksichtigung von Ressourcen, z.B. auch personelle. Hier kann es hilfreich sein, die Kompetenzen im eigenen Team und der Organisation sehr gut zu kennen, um sich gegenseitig zu unterstützen. Vielleicht gibt es hier bereits „Heavy User“, die eine Rolle als „Tool-Paten“ in der Organisation übernehmen können.

Aber auch Kosten, die durch die Nutzung der Tools anfallen, sind nicht außer Acht zu lassen. Derzeit gibt es noch diverse „Corona-Specials“, in Form von kostenlosen oder vergünstigten Zugängen mit erweiterten Funktionen. Aber wie lange ist das möglich? Besser man setzt von vornherein auf Angebote wie bspw. über die Plattform von „Stifter helfen“, die zahlreiche IT-Spenden oder Sonderkonditionen für gemeinnützige Organisationen anbieten.

#### 6.3 Online als Ergänzung

Und was wird schließlich mit den zahlreichen Online-Formaten passieren, die in den vergangenen Wochen zu sämtlichen Themen angeboten wurden, viele davon kostenfrei? Solche Formate werden vermutlich auch in Zukunft bestehen bleiben, als sinnvolle Ergänzung. Gleichzeitig kann man sich auf den Besuch von Treffen vor Ort wie Konferenzen und andere berufliche Begegnungen wieder freuen.

### 7. Kurz & knapp

- Die Zeit ist reif für neue Tools.
- Datenschutz ist ein wichtiges Thema, aber Tools sollten auch funktionieren, stabil und möglichst niedrigschwellig einsetzbar sein.
- Die Einführung neuer Tools bedeutet, dass es dafür eine entsprechende Lernumgebung in der Organisation geben muss und es Möglichkeiten der Weiterbildung für Mitarbeiter gibt.
- Es lohnt sich, die eingesetzten Tools wirklich gut kennenzulernen, bevor das nächste ausprobiert wird.
- Digitale Formate könnten eine gute Ergänzung zu Treffen vor Ort werden. Der Einsatz digitaler Tools macht es einfach möglich.

#### Zum Thema

##### im Internet

Website für digitale Projekte gegen die Coronakrise: [www.wirvsvirus.org](http://www.wirvsvirus.org)

Das Angebot der Stiftung Bürgermut zur Coronakrise: [www.buergermut.de/unsere-angebote-waehrend-corona](http://www.buergermut.de/unsere-angebote-waehrend-corona)

Die Website zur Veranstaltung: [www.digital-social-summit.de](http://www.digital-social-summit.de)

Erfahrungsbericht zur Digitalisierung der Geschäftsstelle der Stiftung Aktive Bürgerschaft: [www.aktive-buergerschaft.de/buergerstiftung-der-zukunft-analog-und-digital](http://www.aktive-buergerschaft.de/buergerstiftung-der-zukunft-analog-und-digital)

Webiste mit Tools und Know-how für NPOs: [www.stifter-helfen.de](http://www.stifter-helfen.de)

## Die Krise als Herausforderung und Chance für Förderstiftungen

von Karsten Timmer (Bielefeld)<sup>1</sup>

### 1. Die aktuelle Situation

Wie ganz Deutschland wurden auch die Förderstiftungen von der Corona-Krise völlig unvorbereitet getroffen. Die ers-

ten Wochen der Krise waren daher von hektischer Betriebsamkeit geprägt. Viele Stiftungen mussten ihre Arbeitsabläufe von einem Tag zum anderen völlig umstellen. Zudem waren sie mit der Tatsache konfrontiert, dass ihre geförderten Projekte im „Lockdown“ nicht mehr wie geplant durchgeführt werden konnten. Hier mussten unter Hochdruck neue Lösungen gefunden werden. Zum Glück haben sich die meisten Stiftungen dazu entschieden, ihren Förderpartnern flexible Lösungen anzubieten, um Förderungen unbürokratisch zu gestalten und Berichtszeiträume zu strecken. Einem entsprechenden Aufruf des Arbeitskreis Förderstiftungen im Bundesverband Deutscher Stiftungen haben sich über 100 Stiftungen angeschlossen.<sup>2</sup>

Mehrere Stiftungen haben zudem kurzfristig Notfall-Fonds aufgelegt, um zusätzliche Mittel zur Bewältigung

1 Dieser Beitrag beruht maßgeblich auf den Berichten und Diskussionen in den Videokonferenzen, die der Arbeitskreis Förderstiftungen während der Corona-Krise organisiert hat. ([www.stiftungen.org/foederstiftungen](http://www.stiftungen.org/foederstiftungen)). Ich danke Stephanie Reuter von der Rudolf Augstein Stiftung

sowie Felix Dresewski von der Kurt und Maria Dohle Stiftung herzlich für die wunderbare und anregende Zusammenarbeit.

2 Aufruf des Arbeitskreis Förderstiftungen „Stiftungsengagement im Zeichen der Corona-Krise“, [www.stiftungen.org/foederstiftungen](http://www.stiftungen.org/foederstiftungen).



der Krise bereitzustellen.<sup>3</sup> Allerdings muss man feststellen, dass die deutschen Stiftungen hier deutlich zurückhaltender waren als ihre Kollegen in den USA, Großbritannien oder der Schweiz, wo Stiftungen sehr erhebliche neue Mittel mobilisiert haben.

Mittlerweile – Stand Ende Juni 2020 – ist die Phase des Krisenmanagements in eine zweite Phase übergegangen, die durch eine große Unsicherheit geprägt ist. Ging es zunächst darum, die bestehenden Förderungen neu zu organisieren, stehen Stiftungen aktuell vor der Frage, welche Schwerpunkte sie bei neuen Zusagen und Förderprogrammen legen sollen: Wie lange muss die Priorität noch darauf liegen, Mittel für die Bewältigung der Krise zur Verfügung zu stellen, und ab wann können Stiftungen wieder dazu übergehen, langfristige, reguläre Förderungen zu vergeben?

Diese Frage wird nicht leichter vor dem Hintergrund, dass den Stiftungen absehbar weniger Mittel zur Verfügung stehen werden. Bereits jetzt rechnet fast die Hälfte der Stiftungen damit, dass sie die Förderzusagen für 2020 nicht in voller Höhe einhalten können.<sup>4</sup> Für das Folgejahr wird sich diese Situation eher noch verschärfen. Die Förderstiftungen stehen daher aktuell vor sehr grundlegenden, strategischen Fragen.

## 2. Lehren und Erkenntnisse aus der Krise

In vielen Bereichen wirkt die Corona-Krise wie ein Brennglas, das bestehende Probleme verschärft und ins Bewusstsein bringt. Dies gilt vor allem für Fragen der sozialen Ungleichheit, mit denen sich viele Stiftungen beschäftigen. Die Krise macht aber auch interne Probleme bei Stiftungen sichtbar. Viele Stiftungen haben darauf in den vergangenen Wochen intuitiv neue Antworten gefunden, um ihre Förderprozesse flexibler, offener und partizipativer zu gestalten.

### 2.1 Mehr Offenheit für Probleme in Projekten

Vor der Krise haben Stiftungen und Stiftungsvorstände eher selten offen über Misserfolge und Probleme in Projekten gesprochen. Mit dem Lockdown änderte sich dieses distanzierte Verhältnis schlagartig. Schließlich war es offensichtlich, dass die Förderprojekte ohne eigenes Verschulden nicht mehr in der Lage waren, die Projekte wie geplant umzusetzen. Bei vielen Stiftungen führte diese Ausnahmesituation zu einer großen Offenheit für die Probleme der Partner, verbunden mit der Bereitschaft, auf die Bedürfnisse der Förderprojekte einzugehen, um zielgerichtet und adäquat helfen zu können.

Es wäre wünschenswert, dass die Stiftungen dieses Vorgehen als Lernerfahrung nutzen und sich die Offenheit auch über die Krise hinaus bewahren. Denn in dieser Of-

fenheit kommt zum einen eine größere Wertschätzung für die Förderpartner zum Ausdruck, die die eigentlichen Spezialisten für die Situation vor Ort sind. Zum anderen verbindet sich damit die Bereitschaft, die Stiftungsaktivitäten stärker an den Bedürfnissen der geförderten Projekte auszurichten. In der Konsequenz würde das bedeuten, mehr Partizipation bei der Mittelvergabe zu ermöglichen, wie es etwa die Initiative #VertrauenMachtWirkung fordert.<sup>5</sup>

### 2.2 Kooperationen

Eine der erfreulichsten Auswirkungen der Krise ist sicherlich die Tatsache, dass sich Stiftungen innerhalb kürzester Zeit zu gemeinsamen Aktivitäten zusammengefunden haben. Binnen weniger Tage nach dem Lockdown startete z. B. der Hilfsfonds „Kunst kennt keinen Shutdown“, der bald darauf angepasst, umgewandelt und dann regionalisiert wurde – agiles Projektmanagement vom Feinsten.<sup>6</sup>

Die Bereitschaft, Mittel zu poolen und Verantwortung zu teilen, wird natürlich nicht an Aktualität verlieren, wenn die Krise vorbei ist. Es wäre zu hoffen, dass diese aus der Not geborenen Fonds ein Modell für zukünftige Stiftungsaktivitäten werden.

### 2.3 Mehr Förderungen für die Infrastruktur

Seit vielen Jahren wird die „Projektitis“ der Stiftungen beklagt: Allzu sehr konzentrieren sich Stiftungen auf die Förderung von Projekten, die über eine kurze Zeit unterstützt werden, bevor die Stiftung weiterzieht. Demgegenüber gab es nur vergleichsweise wenige Stiftungen, die bereit waren, bewusst auch in die Infrastruktur der Förderpartner zu investieren.

Hier könnte die Corona-Krise ebenfalls zu einem Umdenken führen, da sie deutlich gemacht hat, wie schlecht viele Vereine und Initiativen auf eine Krise vorbereitet waren. Oftmals fehlte es bei ihnen bereits an der nötigen IT-Ausstattung, um die Aktivitäten aufrechterhalten zu können – und viele Stiftungen waren zum Glück bereit, hier zu unterstützen, während sie sonst solche „Verwaltungskosten“ eher scheuen.

Zudem bot und bietet die Krise auch einen Anlass zu der Frage, wie widerstandsfähig und resilient die Projektträger eigentlich aufgestellt sind – in Hinsicht auf die Finanzen und Rücklagen, auf die Ausstattung und das Personal. Auch diese Frage ist neu auf der Tagesordnung der Stiftungen und wird von ihr hoffentlich nicht verschwinden, wenn die Krise vorbei ist.

### 2.4 Mehr Flexibilität

Nach bald 20 Jahren der Diskussion um „strategic philanthropy“, Wirkung und „evidence-based funding“ haben viele Stiftungen mittlerweile sehr elaborierte Prozesse

3 Vgl. kollaboratives Arbeitspapier (google.doc): „Stiftungsengagement in Zeiten des Coronavirus. Übersicht zu Initiativen, Nothilfefonds sowie Gedanken zum Umgang mit Geförderten“, auf [www.stiftungen.org/foerderstiftungen](http://www.stiftungen.org/foerderstiftungen).

4 Vgl. Stiftungsbarometer, Nr. 5: „Corona und der Stiftungssektor“, unter [www.die-stiftung.de/deutsches-stiftungsbarometer](http://www.die-stiftung.de/deutsches-stiftungsbarometer).

5 Vgl. die neun Thesen der Initiative unter [www.vertrauen-macht-wirkung.de](http://www.vertrauen-macht-wirkung.de).

6 [www.kulturstiftung-hh.de/hilfsfonds.html](http://www.kulturstiftung-hh.de/hilfsfonds.html). Siehe auch den Beitrag von Seiwert und Schulz in dieser Ausgabe.

## Rote Seiten

der Projektbeantragung und -prüfung entwickelt. Als es in der Krise plötzlich darauf ankam, schnell und unbürokratisch zu handeln, stellten sich viele Stiftungsverantwortliche die kritische Frage, ob dieser Professionalisierungsprozess nicht über das Ziel hinausgeschossen ist. Nicht zuletzt herausgefordert durch Initiativen wie #WeKickCorona<sup>7</sup>, die über 5 Mio. € in kleinen Tranchen ohne materielle Prüfung und binnen Tagen an Projekte ausgeschüttet hat, entdecken Stiftungen wieder, dass es auch möglich ist, „einfach mal zu machen“, unbürokratisch zu helfen und mehr Risiko einzugehen.

Damit verbunden ist nicht zuletzt auch die Frage, wie sinnvoll es ist, die Stiftungsmittel auf Jahre hinaus zu verplanen. So nachvollziehbar es einerseits ist, langfristige Förderzusagen an Projekte zu geben, so sehr geht diese Strategie andererseits auf Kosten der kurzfristigen Handlungsfähigkeit. Auch mit dieser strategischen Frage werden sich Stiftungsvorstände in Zukunft beschäftigen müssen.

### 3. Rechtliche Rahmenbedingungen im Brennglas

Dass Deutschland im internationalen Vergleich ein äußerst kompliziertes Gemeinnützigkeitsrecht hat, war lange bekannt. Die Corona-Krise hat allerdings nochmal schlaglichtartig deutlich gemacht, dass dieses Recht nicht nur kompliziert, sondern mitunter auch kontraproduktiv ist.

Insb. erwies sich das Gebot der zeitnahen Mittelverwendung als Bumerang für viele Organisationen, da es sie daran hindert, in guten Jahren adäquate Rücklagen aufzubauen. In der Krise zeigte sich, dass diese rechtliche Anforderung den betriebswirtschaftlichen Realitäten nicht entspricht. Dementsprechend kommt auch ZiviZ in einer aktuellen Studie zu den Auswirkungen der Corona-Krise zu dem Schluss, dass das Gemeinnützigkeitsrecht mit Blick auf diese Thematik reformiert werden muss.<sup>8</sup>

Mit Blick auf die Stiftungen ist wahrscheinlich noch interessanter, dass auch das Gegenstück zum Gebot der zeitnahen Mittelverwendung, nämlich das Gebot zum Kapitalerhalt, zunehmend kritisch hinterfragt wird. Denn die Corona-Krise wird zum einen noch mehr kleine Stiftungen zur Ertragslosigkeit verurteilen, was der Forderung, dass notleidende Stiftungen ihr Kapital verbrauchen können, zusätzlichen Auftrieb verleihen wird.<sup>9</sup>

7 [www.wekickcorona.de](http://www.wekickcorona.de).

8 Vgl. ZiviZ: Lokal kreativ, finanziell unter Druck, digital herausgefordert. Die Lage des freiwilligen Engagements in der ersten Phase der Corona-Krise, unter [www.ziviz.de](http://www.ziviz.de). Siehe hierzu auch den Beitrag von Krimmer und Tahmaz in dieser Ausgabe.

9 Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen: Reformvorschläge zur Verbesserung des Stiftungsrechts (2015), unter [www.stiftungen.org/positionen](http://www.stiftungen.org/positionen).

Zum anderen wurde in den vergangenen Wochen sehr deutlich, dass die deutschen Stiftungen nicht in der Lage sind, kurzfristig zusätzliche Mittel zur Bewältigung einer Krise zu mobilisieren. Denn sie dürfen eben nicht ihr Vermögen, sondern nur die Erträge einsetzen, die seit Jahren auf einem niedrigen Niveau sind und durch Corona noch weiter sinken werden. Den Stiftungen geht daher genau in dem Moment die Liquidität aus, in dem sie am dringendsten gebraucht wird – Anlass genug, über eine Lockerung der strikten Vorgaben zum Kapitalerhalt nachzudenken.

### 4. Kurz & knapp

Bei allen Problemen bietet die Corona-Krise auch eine Chance, um etablierte Prozesse und Abläufe zu hinterfragen. Die Schockwirkung der Krise öffnet einen Raum für Veränderungen, den Stiftungen nutzen sollten, um ihre Förderungen flexibler, offener und partizipativer zu gestalten.

Die nächste Tagung des Arbeitskreises Förderstiftungen (Januar 2021) wird sich gezielt den Lehren und Konsequenzen widmen, die Stiftungen aus der Krise gezogen haben.

---

#### Weitere Informationen

Die Website des Arbeitskreises Förderstiftungen im Bundesverband Deutscher Stiftungen ([www.stiftungen.org/foerderstiftungen](http://www.stiftungen.org/foerderstiftungen)) bietet zahlreiche Informationen zu den Antworten deutscher Stiftungen auf die Corona-Krise:

- Kollaboratives Arbeitspapier (google.doc): „Stiftungsengagement in Zeiten des Coronavirus. Übersicht zu Initiativen, Nothilfefonds sowie Gedanken zum Umgang mit Geförderten“
- Mitschnitte und Protokolle von den Videokonferenzen der Förderstiftungen zur Corona-Krise
- Aufruf des Arbeitskreises Förderstiftungen „Stiftungsengagement im Zeichen der Corona-Krise“

---

#### Zum Thema

##### im Internet

Bundesverband Deutscher Stiftungen: Reformvorschläge zur Verbesserung des Stiftungsrechts (2015), unter [www.stiftungen.org/positionen](http://www.stiftungen.org/positionen), Abruf am 6.7.2020.

Neun Thesen der Initiative unter [www.vertrauen-macht-wirkung.de](http://www.vertrauen-macht-wirkung.de), Abruf am 6.7.2020.

Stiftungsbarometer, Nr. 5: „Corona und der Stiftungssektor“, unter [www.die-stiftung.de/deutsches-stiftungsbarometer](http://www.die-stiftung.de/deutsches-stiftungsbarometer), Abruf am 6.7.2020.

ZiviZ: Lokal kreativ, finanziell unter Druck, digital herausgefordert. Die Lage des freiwilligen Engagements in der ersten Phase der Corona-Krise, unter [www.ziviz.de](http://www.ziviz.de).

# Stiftungskommunikation in der Corona-Krise

von Katrin Kowark,  
Bundesverband Deutscher Stiftungen (Berlin)

## 1. Einleitung

Stiftungen sind Brückenbauerinnen, Begegnungs-Ermöglicherinnen und Vernetzerinnen. Doch was, wenn die Notwendigkeit zum physischen Abstand, die Unmöglichkeit von länderübergreifendem Austausch und das Verbot von größeren Veranstaltungen die Stiftungsarbeit in weiten Teilen lahmlegt? Was, wenn die von der Stiftung geförderten Projektpartnerinnen existenziell bedroht, die Durchführung von Projekten auf lange Zeit gefährdet sind? Was, wenn eine Stiftung, die auf Fundraising angewiesen ist, die wirtschaftlichen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie unmittelbar zu spüren bekommt?

Das Virus hat Stiftungen in Deutschland vor diese und viele weitere Herausforderungen gestellt und wird es weiter tun. Inmitten der Pandemie haben Stiftungen aber auch gezeigt, zu welcher brückenbauenden, ermöglichenden und vernetzenden Wirkung für die Gesellschaft sie in der Lage sind. Es war die Stunde von Solidarität, von Gemeinschaft, vom Suchen und Finden iterativer Lösungen, von agilem Management, von Kollaboration, von Transparenz und nicht zuletzt: von guter Stiftungskommunikation.

## 2. Die Krise – neue Disziplin der Öffentlichkeitsarbeit von Stiftungen

Stiftungskommunikation war bisher wenig mit Krisenkommunikation assoziiert. Die Autorin wurde vor einigen Jahren in einem Seminar gefragt, ob das Thema nicht „Panikmache“ sei. Und in der Tat: Erfahrungen mit kritischer Berichterstattung, möglicher Auslöser oder Katalysator einer Krise, haben Stiftungen, einer Befragung im Stiftungspanel des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen zufolge, noch vor vier Jahren selten gemacht.<sup>1</sup> Nur jede zehnte Stiftung hatte damals eine negative Berichterstattung erlebt, am häufigsten stand dabei ein gefördertes oder selbst umgesetztes Projekt in der Kritik.

Doch nicht erst das Corona-Virus hat uns die Fragilität des gesellschaftlichen Lebens und damit auch der Stiftungsarbeit vor Augen geführt. Schon die Beschreibung der VUCA<sup>2</sup>-Welt, einer durch Digitalisierung maßgeblich veränderten, volatilen, komplexen, unsicheren und mehrdeutigen Lebenswirklichkeit, hat neue Ansprüche an Organisationen gestellt. Es wird daher Zeit anzuerkennen: Krisen könnten zum Dauerzustand werden – auch für Stiftungskommunikatoren.

Aber was ist das eigentlich, eine Krise? Es gibt einige Worte, die in der Corona-Zeit durchaus als Gewinner gelten können, neben dem Klassiker „Herausforderung“ gehört die „Krise“ selbst dazu.

Dem Krisenforscher Ulrich Krystek zufolge sind Krisen „ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Organisation substanziell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele, deren Gefährdung oder sogar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder -vernichtung.“<sup>3</sup> Diese, zugegebenermaßen, etwas dystopische Definition gibt wieder, wovon Krisen Organisationen abhalten: vom Erreichen ihrer Ziele. Im Stiftungsfall: dem Verwirklichen der gemeinnützigen Zwecke. Schon deshalb lohnt es, möglichen Krisen genauere Beachtung zu schenken.

### 2.1 Prävention – Seien Sie kreativ in der Szenarienabschätzung!

Der wichtigste Teil der Krisenkommunikation besteht in der Prävention. Hierunter lassen sich alle Maßnahmen fassen, die darauf abzielen, Problemlagen für die Stiftung zu erkennen, zu bewerten und mögliche Handlungsstrategien – auch bezogen auf die wichtigsten Stakeholder, also Anspruchsgruppen, der Stiftung – vorzubereiten. In der Kommunikationstheorie wird das Erkennen von Problemlagen als Issues Management<sup>4</sup> beschrieben.

Die möglichen Krisentypen und -szenarien sind so heterogen wie die Stiftungswelt selbst. Folgende Krisentypen können exemplarisch für den Sektor gelten:

1. **Wirtschaftliche Krise** – z. B. Misserfolge in der Vermögensanlage
2. **Personenkrise** – z. B. strafrechtlich relevantes Verhalten von Funktionsträgern
3. **Reputationskrise** – z. B. Äußerungen oder Projektergebnisse, die das Image der Stiftung nachhaltig beeinträchtigen
4. **Verschlechterung der Rahmenbedingungen** – z. B. neues Gesetz oder Verwaltungsvorschrift, die das Handeln der Stiftung einschränken

Ein mögliches Tool zur Abschätzung der Szenarien ist die sog. Krisen-Matrix, die Eintrittswahrscheinlichkeit und Höhe der antizipierten Schäden in Relation zueinander setzt. Ein Szenario mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und hohem Schaden wäre demnach eine Problemlage, für deren Bewältigung prioritär Maßnahmen getroffen werden müssten.

Wichtig – für eine Krisen-Matrix, die ein möglichst umfassendes Frühwarnsystem sein will – ist, sich keine Denkverbote aufzuerlegen und so kreativ wie möglich in der Szenarien-Abschätzung zu sein. Das ist nicht immer angenehm, wer will schon als Mahner vom Dienst gel-

1 Vgl. Engelke et al. 2016, S. 12.

2 Vgl. Wirtschaftslexikon Gabler.

3 Krystek 1987, S. 6f.

4 Vgl. Bentele et al. 2008, S. 597.

## Rote Seiten

ten, oder wie es der Virologe Christian Drosten im NDR Corona-Virus-Update Podcast mehrfach ausdrückte: „There is no glory in prevention.“<sup>5</sup>

Hat die Stiftung einmal ihre Problemlagen identifiziert, lassen sich darauf basierend vorbeugende Kommunikationsmittel vorbereiten. In der Krisenkommunikation zählen dazu Medienbeobachtung und Social-Media-Monitoring, Informationsketten, Krisenpläne, Sprecher-Regelungen, Sprechzettel für Krisenfälle, FAQ, Landing-Pages sowie Textbausteine aller Art. Zusammengefasst werden diese Papiere und Checklisten im Krisenhandbuch, das möglichst aktuell – eine halbjährliche Aktualisierung ist empfohlen – gehalten werden und den wichtigsten Funktionsträgern vertraut sein sollte. In Planspielen lässt sich der Umgang mit dem Krisenhandbuch wirksam üben. Regelmäßige Medien- bzw. Kameratrainings für die handelnden und sprechbefugten Akteurinnen der Stiftung runden die Vorbereitung auf mögliche Krisenszenarien ab.

### 2.2 Aktion – Schnell, verbindlich und empathisch

Zentrales Steuerungselement der Stiftung in der Krise ist der Krisenstab. Seine Zusammensetzung und Arbeitsfähigkeit liefert das Krisenhandbuch. Das eine Kommunikationsverantwortliche Teil des Krisenstabes sein sollte, versteht sich von selbst. Sie verantwortet die Kommunikation mit den wichtigsten Stakeholdern einer Organisation, gewährleistet die interne Kommunikation und orchestriert die Maßnahmen der Krisenkommunikation. Auch in der Corona-Pandemie haben einige Stiftungen einen Krisenstab gebildet, so z. B. die Stiftung Polytechnische Gesellschaft.<sup>6</sup>

Das gute Funktionieren eines Krisenstabes sorgt im besten Falle dafür, worauf es in der Krise ankommt: Schnelle, verbindliche, empathische und konsistente Informationsflüsse sowie ziel- und zielgruppenorientierte Kommunikation. Viele Stiftungen waren insb. im Umgang mit ihren Geförderten in dieser Hinsicht beispielhaft. Die Palette reicht von FAQ und Leitfäden<sup>7</sup> zu Förderungen in der Corona-Pandemie, über regelmäßige Hearings bei den Zielgruppen bis hin – und hier lässt sich die Krisenkommunikation eben nicht mehr vom Stiftungsmanagement trennen – zu Anpassungen von Förderungen.

### 2.3 Nachsorge – Räumen Sie hinterher wieder auf!

Krisen als Chance. Diese Plattitüde wird mit Leben gefüllt, wenn es Stiftungskommunikatoren gelingt, Prozesse und

Aktionen aus Krisenzeiten aufzubereiten und zu analysieren. Maßgeblich hierfür ist eine gute Dokumentation von Krisenhandeln – Screenshots, Protokolle, regelmäßige Sachstände, Vermerke – die auch aus Haftungsgründen heraus relevant sein könnten. Das Lernen aus Erfahrungen wie aus Fehlern spielt im Alltag der meisten Organisationen eine noch ausbaufähige Rolle.

## 3. Kurz & knapp

Krisenkommunikation wird als neue Disziplin der Stiftungskommunikation selbstverständlicher, Krisenhandbücher und -konzepte gehören in die Schublade jeder Stiftungskommunikatorin. Auch der Bundesverband der Kommunikatoren hat die Bedeutung professioneller Kommunizieren in Krisenzeiten erkannt und für den BDP Award 2020 kurzfristig die zusätzliche Kategorie „Krisenkommunikation“ ausgelobt.<sup>8</sup> Sobald die Krisenkommunikation alltäglicher wird, zum „neuen Normal“, werden Stiftungskommunikatoren ihren präventiven Nutzen – sei es ein detaillierteres Issues Monitoring oder ein tieferer Einblick in die Themen der Stakeholder – umso mehr zu schätzen wissen. Ganz im Sinne von Max Frisch: „Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“<sup>9</sup>

---

#### Zum Thema

**Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter** (Hrsg.): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln, 2. Aufl. 2008

**Dißges, Florian/Höbel, Peter/Hofmann Thorsten:** Krisenkommunikation, 2008

**Engelke, Judith/Deggeller, Matthias/Ratajszczak, Theresa:** Externe Kommunikation von Stiftungen. Stiftungsfokus Nr. 8, 2016

**Krystek, Ulrich:** Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, 1987

#### im Internet

**Bendel, Oliver:** VUCA, 2019 in: Wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vua-119684, Zugriff am 3.7.2020

[www.ndr.de/nachrichten/info/podcast4684.html](http://www.ndr.de/nachrichten/info/podcast4684.html), Zugriff am 6.7.2020

[www.sptg.de/aktuelles/artikel/unverdrossenheit-umsicht-elasticitaet-die-stiftung-polytechnische-gesellschaft-in-der-gegenwaertigen-lage/](http://www.sptg.de/aktuelles/artikel/unverdrossenheit-umsicht-elasticitaet-die-stiftung-polytechnische-gesellschaft-in-der-gegenwaertigen-lage/), Zugriff am 6.7.2020

[www.die-braunschweigische.de/foerderung/leitfaden.html](http://www.die-braunschweigische.de/foerderung/leitfaden.html), Zugriff am 6.7.2020

[bdkom.de/aktivitaeten/bdkom-award](http://bdkom.de/aktivitaeten/bdkom-award), Zugriff am 6.7.2020

[www.gutzitiert.de/zitat\\_autor\\_max\\_frisch\\_thema\\_schwierigkeiten\\_zitat\\_18579.html](http://www.gutzitiert.de/zitat_autor_max_frisch_thema_schwierigkeiten_zitat_18579.html), Zugriff am 6.7.2020

---

5 Vgl. [www.ndr.de/nachrichten/info/podcast4684.html](http://www.ndr.de/nachrichten/info/podcast4684.html).

6 Vgl. [www.sptg.de/aktuelles/artikel/unverdrossenheit-umsicht-elasticitaet-die-stiftung-polytechnische-gesellschaft-in-der-gegenwaertigen-lage](http://www.sptg.de/aktuelles/artikel/unverdrossenheit-umsicht-elasticitaet-die-stiftung-polytechnische-gesellschaft-in-der-gegenwaertigen-lage).

7 Vgl. [www.die-braunschweigische.de/foerderung/leitfaden.html](http://www.die-braunschweigische.de/foerderung/leitfaden.html).

8 [bdkom.de/aktivitaeten/bdkom-award](http://bdkom.de/aktivitaeten/bdkom-award).

9 [www.gutzitiert.de/zitat\\_autor\\_max\\_frisch\\_thema\\_schwierigkeiten\\_zitat\\_18579.html](http://www.gutzitiert.de/zitat_autor_max_frisch_thema_schwierigkeiten_zitat_18579.html).



# Stiftungskooperation – auch oder gerade in der Krise

von Nadine Seiwert, Deutsches Stiftungszentrum (Essen) und Dr. Mario Schulz, Bundesverband Deutscher Stiftungen (Berlin)

## 1. Einleitung

Während die Corona-Pandemie uns zum Abstandhalten zwingt, ist der Zusammenhalt dennoch groß. Auch im Dritten Sektor hat Corona die Zusammenarbeit befeuert – gleichwohl lag Kooperation auch schon vor der Krise deutlich im Trend. Der Grund: Non-Profit-Organisationen (NPOs) beschäftigen sich mit gesellschaftlichen Herausforderungen, die aufgrund ihrer Komplexität selten mit dem Know-how und den begrenzten Ressourcen eines einzelnen Akteurs bewältigt werden können. Gleichzeitig überlegen sie, wie sie ihre Wirkung verstärken können. Nicht zuletzt wird es im aktuellen Niedrigzinsumfeld insb. für Stiftungen mehr und mehr zur Notwendigkeit, Kräfte zu bündeln und mit Partnern zusammenzuarbeiten.

Das Verständnis von „Kooperation“ ist dabei weit. Vor diesem Hintergrund ordnet dieser Beitrag den Begriff zunächst wissenschaftlich ein, bevor dann schlaglichtartig gute Beispiele für Corona-bedingte Kooperationen im Dritten Sektor, aber auch darüber hinaus, vorgestellt werden.

## 2. Stiftungskooperationen

Kooperationen gewinnen – gerade in der Krise – an Bedeutung für Stiftungen. Die Herausforderung: Der Begriff Kooperation ist zumeist normativ positiv konnotiert, was auch dazu führt, dass alle Formen der Zusammenarbeit als Kooperation beschrieben werden. Zudem suggeriert der Begriff eine Art Freiwilligkeit und eine weniger formal juristische Determination, mit der Folge, dass zahlreiche Kooperationen im Stiftungssektor auch heute noch ohne vertragliche Absicherung eingegangen werden, wie auch aktuelle Zahlen aus dem Panel des Bundesverbandes wieder bestätigen.<sup>1</sup> Hinzukommt, dass – auch im Stiftungssektor – Kooperationen öfter scheitern, als viele öffentlich zugeben oder Jahres- und Projektberichte darstellen.<sup>2</sup>

1 Bischoff, in: Stiftungswelt Sommer 2020, S. 33.

2 Für den Stiftungssektor liegen den Autoren keine verifizierten Daten vor. Auch in der Wirtschaft existieren kaum aktuelle Erhebungen zu Erfolg oder Misserfolg von Kooperationen, was auch damit zu tun hat, dass das Thema Kooperation aus dem (wissenschaftlichen) Fokus gerückt ist, siehe Juch 2011, S. 32. Frühere Zahlen von Stüdlein (1997, S. 6) gehen davon aus, dass jede zweite Kooperation scheitert bzw. als Misserfolg betrachtet wird. Über unbefriedigende Ergebnisse klagen laut Geringer/Hebert (1991, S. 250) sogar 70 % der kooperierenden

## 2.1 Definition

Für Kooperationen existiert eine Vielzahl synonym verwendeter Begriffe. Forrest und Martin<sup>3</sup> nennen u. a. „strategic alliance“, „strategic partnership“, „collaborative arrangement“, „co-operative agreement“ und „coalition“. Balling<sup>4</sup> zählt sogar 25 Synonyme, die in ihrer wörtlichen Bedeutung allerdings Differenzen aufweisen.<sup>5</sup> In Anlehnung an die Arbeiten von Spekman und Lynn<sup>6</sup> sowie Stüdlein<sup>7</sup> systematisiert Juch Kooperationen wie folgt:

„Kooperationen sind enge, unter Umständen langfristige Vereinbarungen zwischen zwei oder mehreren Unternehmen,

- mit wirtschaftlich sowie rechtlich selbstständigen Partnern,
- wobei Autonomie und Interdependenz gleichzeitig herrschen,
- die in Abhängigkeit der Zielsetzung tätigkeitsbezogen auf spezifische Aufgabenbereiche bzw. Geschäftsfelder angelegt sind,
- in denen Ressourcen, Wissen, Fähigkeiten zwischen den Partnern geteilt oder gemeinsam eingebracht werden,
- mit der Zielsetzung, die Wettbewerbsposition jedes Partners zu bessern.“<sup>8</sup>

Die umfassende Definition, die aus einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive hergeleitet wurde, lässt sich auf den Stiftungssektor nicht eins zu eins übertragen, aber zumindest anwenden. Anknüpfend an die oben aufgezeigte Spannbreite und unter Rückgriff auf die Definition von Eilinghoff und Meyn<sup>9</sup> beschreibt Mecking Stiftungskooperationen als „Zusammenwirken (lat. Cooperatio)“,

- das freiwillig (unentgeltlich),
- unter Beteiligung eigenständiger Partner, von denen mindestens einer als Stiftung zu qualifizieren ist,
- auf der Grundlage einer abgestimmten Willensbildung,
- für eine bestimmte Dauer zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels erfolgt.“<sup>10</sup>

Unternehmen. Die Gründe für das Scheitern von Kooperationen in Unternehmen liegen laut Apfelthaler (1999, S. 13) zu ca. 30 % in technischen, finanziellen und strategischen Problemen, zu 70 % jedoch an interkulturellen Konflikten. Siehe Juch/Rathje/Köppel, in: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 2/2007, S. 89.

3 Forrest/Martin 1992, S. 41.

4 Balling 1997, S. 13.

5 Juch 2011, S. 31–32.

6 Spekman/Lynn 2000, S. 2–3.

7 Stüdlein 1997, S. 55–56.

8 Juch 2011, S. 39–40.

9 Eilinghoff/Meyn, in: Bertelsmann Stiftung 2003, S. 727 ff.

10 Mecking, in: Küstermann et al. 2015, 9/5.2, S. 1–2.

## Rote Seiten

### Merkmale einer Stiftungs Kooperation

#### Merkmal Freiwilligkeit:

- Keiner der Partner ist weisungsgebunden.
- Innerhalb einer Kooperation kann es zu einer Verabredung kommen, nach der z. B. ein Partner die benötigten Finanzmittel und der andere Personal, Sachmittel oder Fachkompetenz einbringt.
- Kosten können abgerechnet oder Leistungen eines Partners tatsächlich vergütet werden, allerdings darf das Gewinnstreben eines der Partner nicht Ausschließlichkeit beanspruchen.

#### Merkmal Eigenständigkeit:

- Kooperationspartner entscheiden unabhängig voneinander über die Aufnahme, Durchführung und Beendigung der Zusammenarbeit.

#### Merkmal Gemeinsamkeit:

- Die Vereinbarung zum gemeinsamen Handeln kann vor oder bei Beginn der Kooperation ausdrücklich oder konkludent, schriftlich oder mündlich getroffen werden.

#### Merkmal Verbindlichkeit:

- Wichtig ist die Verbindlichkeit der Verabredung für die Durchführung der gemeinsamen Sache und der Wille zur Kooperation.
- Das gemeinsame Zielverständnis richtet die Interessen der Partner und die gemeinsame Entscheidungsfindung in der Zusammenarbeit aus.<sup>11</sup>

Ausgeschlossen sind damit Dienstleistungsverhältnisse, bei denen etwa eine Stiftung als Auftraggeberin die Art und Weise der Erbringung der Leistung allein bestimmt, sowie Formen vollständiger Integration wie Zusammenlegungen, Zusammenschlüsse oder Fusionen.

## 2.2 Status quo

Die Erkenntnis, dass Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Partnern zielführend sein kann, setzt sich – auch im Stiftungssektor – immer mehr durch. Im Jahr 2019 haben laut Panelbefragung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen 43 % der befragten Stiftungen mit anderen kooperiert. 2017 ging nur ein knappes Drittel der Stiftungen eine Kooperation ein (31, 8 %, n = 255).

Ein weiteres Ergebnis der Umfrage: Rund 56 % der befragten Stiftungen sahen Kooperation als Schlüssel zur Wirkung und Nachhaltigkeit an. Mehr als 70 % finden darüber hinaus, dass Kooperation Ressourcen spare (n = 265).

In der Panelbefragung des Bundesverbandes wurden Stiftungen darüber hinaus befragt, mit welchen Partnern sie am häufigsten kooperiert haben. An erster Stelle standen Vereine und Verbände (69,4 %, n = 111). Erst danach folgen andere Stiftungen (61,3 %), Kommunen und Bildungseinrichtungen (jeweils 41,4 %). Der Bund als Kooperationspartner landete in dieser Befragung mit 12 % an letzter Stelle.

<sup>11</sup> Mecking, in: Küstermann et al. 2015, 9/5.2, S. 1–2.

Über 80 % der Stiftungen, die kooperieren, tun dies zur Erarbeitung gemeinsamer Projekte (n = 111). Fast zwei Drittel geben finanzielle Unterstützung als Beweggrund an. Am dritthäufigsten wird der Austausch von Informationen genannt. Kooperationen im Bereich der Kapitalanlage rangieren mit 7,2 % am unteren Ende der Skala.

Auch wenn es noch keine aktuellen Zahlen gibt, ist zu vermuten, dass die Corona-Pandemie die Bereitschaft zu kooperieren weiter erhöht.<sup>12</sup>

## 3. Beispiele für Corona-bedingte Kooperationen im Stiftungssektor und darüber hinaus

Dass in der Krise Zusammenhalten auch Zusammenarbeiten heißt, zeigt eine Vielzahl von Gemeinschaftsprojekten: Manche Kooperationen wurden angesichts der Corona-Pandemie erst ins Leben gerufen, andere bauten auf bereits bestehenden Allianzen auf. Im Folgenden werden schlaglichtartig drei Beispiele für die Kooperationen von Stiftungen untereinander sowie mit Partnern aus anderen Bereichen vorgestellt – weitere sowohl gemeinschaftlich als auch von einzelnen Stiftungen aufgesetzte Corona-Initiativen sind auf der Website des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen zu finden. ([www.stiftungen.org/corona](http://www.stiftungen.org/corona))

Ein eindrucksvolles Beispiel erfolgreicher Stiftungs Kooperation ist die Zusammenarbeit der Bürgerstiftungen in Deutschland. Inmitten der Hochphase des Lockdowns machte die Bürgerstiftung Berlin aus der Not eine Tugend und brachte den Star-Organist Cameron Carpenter und seine Musik zu den Menschen. Carpenter musizierte vor den Fenstern und Balkonen von Senioren-, Behinderten- und Obdachlosenheimen sowie vor großen Wohnblocks. Mit einer auf einen LKW montierten Orgel und gewaltigen Lautsprechertürmen absolvierte der US-Amerikaner zwischen dem 29.4. und 2.5.2020 33 Konzerte von jeweils 25 Minuten, besuchte zehn Berliner Bezirke und legte dabei über 200 Kilometer zurück.

Das Projekt, das vom Bündnis der Bürgerstiftungen Deutschlands koordiniert wurde, ist zugleich auch ein gutes Beispiel für eine sektorübergreifende Zusammenarbeit. Die Unterstützung aus der Politik – der Berliner Kultursenator Klaus Lederer steuerte rund ein Drittel des Budgets bei – und aus der Stiftungsszene – besonders die Allianz Kulturstiftung – ermöglichte die Durchführung dieses einzigartigen Projekts, das getragen war vom Einsatz und Enthusiasmus der Bürgerstiftungsakteure, denen schnell bewusst wurde, dass sie an etwas ganz Besonderem teilhaben. Steffen Schröder, Geschäftsführer der Bürgerstiftung Berlin: „Ich kann mich an kein Projekt erinnern, bei dem so viele Menschen aus den unterschiedlichsten Bereichen ohne zu zögern und mit großem Engagement eine Idee unterstützt haben, wie jetzt bei den ‚Konzerten vor den Fenstern der Stadt‘. Dass dann alles so wunderbar geklappt hat und Cameron so vielen Men-

<sup>12</sup> Bischoff, in: Stiftungswelt Sommer 2020, S. 33 und Bischoff/ Ratajszczak 2017.

schen eine unbeschreibliche Freude gemacht hat – wir alle hatten mehr als einmal Tränen in den Augen – das hat alle Arbeit mehrfach aufgewogen.“<sup>13</sup> Inspiriert von dem Erfolg in Berlin, schloss der Star-Organist noch eine Bürgerstiftungstour durch acht deutsche Städte an. Insg. legte Carpenter in acht Tagen 2.500 Kilometer zurück und spielte vor 40 Seniorenheimen und sozialen Einrichtungen. ([www.buergerstiftung-berlin.de/aktuelles/fensterkonzert](http://www.buergerstiftung-berlin.de/aktuelles/fensterkonzert))

Bei „Wir im Revier“, laut den Initiatoren die größte Corona-Hilfsaktion im Ruhrgebiet, haben sich Akteure aus verschiedenen Bereichen zusammengeschlossen. Die FUNKE Medien NRW, Caritas und Diakonie, Business Metropole Ruhr, der Regionalverband Ruhr sowie die RAG-Stiftung, Brost-Stiftung und Stiftung Mercator haben gemeinsam einen Hilfsfonds aufgelegt. „Wir im Revier“ möchte unbürokratisch, schnell und solidarisch jenen helfen, die in dem für die Kultur des Ruhrgebiets so wichtigem Geflecht aus Kleingewerbe, Gastronomie und Kultur arbeiten und deren Existenzgrundlage jetzt bedroht ist. Voraussetzung für eine Unterstützung ist eine durch Covid19 entstandene individuelle Not, die durch staatliche Förderprogramme nicht behoben wird. Vorgeschlagen werden die Hilfsbedürftigen von den Lesern der FUNKE-Regionalmedien. Vertreter von Caritas und Diakonie wählen auf Basis der sozialgesetzlichen Vorschriften aus, wer eine Zuwendung von bis zu 1.000 € bekommen soll. Die Sozialverbände bedienen sich zudem der fachlichen Begleitung zur Vorauswahl durch Expertinnen und Experten der beteiligten Institutionen. Die Entscheidung über Bedürftigkeit bzw. Zuwendung erfolgt alleinig über Caritas und Diakonie. Ein Beirat steht für die breite Unterstützung der Initiative im Ruhrgebiet und wirbt um weitere Förderer. ([www.wir-im-revier.de](http://www.wir-im-revier.de))

Angesichts der Corona-bedingten Kontaktsperre werden zudem der Austausch und das gemeinsame Lernen über digitale Plattformen wichtiger. Vor diesem Hintergrund haben das Deutsche Stiftungszentrum, der Bundesverband Deutscher Stiftungen, die Deutsche Stiftungsakademie, die Stiftung WHU, Stiftung&Sponsoring und Stifter TV eine gemeinsame Initiative ins Leben gerufen, die Stiftungen durch das Angebot von Videos, Online-Sprechstunden und Webinaren Orientierung für die Stiftungsarbeit in Zeiten von Corona geben möchte. Experten und Akteure aus dem Stiftungssektor berichten über die aktuelle Lage und neue Herausforderungen, sie geben konkrete Ratschläge und bieten nicht nur digitale Lösungsvorschläge. ([stifter-tv.com/category/corona-news](http://stifter-tv.com/category/corona-news))

## 4. Kurz & knapp

Die Bereitschaft zur Kooperation im Dritten Sektor ist groß – gleichwohl das Verständnis des Begriffs weit und oftmals diffus ist. Dass Kooperation dazu beiträgt, sowohl eigene Stiftungsziele als auch einen vergleichsweise größeren Impact fürs Gemeinwohl zu erreichen, zeigen aktuell viele positive Beispiele für Gemeinschaftsprojekte in der Corona-Krise. Die Frage, die sich für viele

Kooperationen aber stellt, ist, ob und inwieweit hieraus neue Formen der Zusammenarbeit entstehen. Denn auch für Stiftungen gilt das Zitat von Henry Ford: „Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ein Erfolg.“<sup>14</sup>

Es lohnt sich daher für NPOs in Kooperations-Know-how zu investieren – ein Vertrag als Basis für gemeinschaftliches Wirken sowie besseres Wissen um rechtliche und steuerliche Stolperfallen bei Kooperationen steigern die Professionalität. Kooperationen bestehen aber nicht nur aus Verträgen, Strategien und Plänen, sondern auch aus einem Netzwerk menschlicher Beziehungen, für die man besondere Kommunikations- und Interaktionskompetenzen benötigt. Umso wichtiger ist es, dass – auch im Stiftungssektor – eine Kooperationskompetenz<sup>15</sup> entwickelt wird, die es – nicht nur in Krisenzeiten – ermöglicht, auf stabile und belastbare Kooperationsformate zurückzugreifen.

### Zum Thema

**Apfelthaler**, Gerhard: Interkulturelles Management, 1999

**Balling**, Richard: Kooperationen: strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, 1997

**Bischoff**, Antje: Kooperation im Stiftungssektor, in: Stiftungswelt Sommer 2020, S. 33

**Bischoff**, Antje/**Ratajszczak**, Theresa: Stiftungen in der Niedrigzinsphase – aktuelle Zahlen und Fakten. Stiftungsfokus Nr. 11, 2017

**Eilinghoff**, Dirk/**Meyn**, Christian: Gemeinsam mehr erreichen – Stiftungen als Partner in Kooperationen, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen, 2. Aufl. 2003, S. 725–738

**Juch**, Susann/**Rathje**, Stefanie/**Köppel**, Petra: Cultural fit oder fit for culture? Ansätze für ein effizientes und effektives Instrumentarium zur kulturellen Gestaltung der Zusammenarbeit in internationalen Unternehmenskooperationen, in: Arbeit: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 2/2007, S. 89–103

**Rathje**, Stefanie: Kooperationskompetenz. Toolbox zur Verbesserung der Zusammenarbeit in internationalen Kooperationen, 2008

**Reichart**, Ulrike: Bürgerstiftung Berlin bringt Star-Organist Cameron Carpenter vor die Fenster der Stadt, [www.stiftungen.org/aktuelles/blog-beitraege/buergerstiftung-berlin-bringt-star-organist-cameron-carpenter-vor-die-fenster-der-stadt.html](http://www.stiftungen.org/aktuelles/blog-beitraege/buergerstiftung-berlin-bringt-star-organist-cameron-carpenter-vor-die-fenster-der-stadt.html)

**Schunk**, Martin: Kooperationsmanagement. Strategie, Planung, Realisierung, in: S&S 2/2017, S. 34–35

**Schwerk**, Anja: Dynamik von Unternehmenskooperationen, 2000

**Spekman**, Robert E./**Lynn**, Isabella A.: Alliance Competence – Maximizing the Value of your Partnerships, 2000

**Stüdlein**, Yvonne: Management von Kulturunterschieden – Phasenkonzept für internationale strategische Allianzen, 1997

**Mecking**, Christoph: Kooperationen von Stiftungen, in: Küstermann, Burkhard/Martin, Jörg/Theuffel-Werhahn, Berthold (Hrsg.): Stiftungs-Manager, 41. Erg.-Lfg., 2015, 5.9

**Zentes**, Joachim/**Swoboda**, Bernhard/**Morschett**, Dirk (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Typologien, 2003

<sup>14</sup> Siehe Schunk, in: S&S 2/2017, S. 34.

<sup>15</sup> Rathje 2008.

<sup>13</sup> Reichart 2020.

## Rote Seiten

### Corona-Update

Stiftungen sind auf vielfältige Weise von den Herausforderungen der Corona-Krise betroffen. Sollten Sie an Informationen, Einschätzungen und Empfehlungen von Expertinnen und Experten aus dem Dritten Sektor interessiert sein, die weitere Aspekte der Stiftungsarbeit betreffen, empfehlen wir die folgenden Online-Angebote:

- Kapitalanlage in Zeiten der Corona-Krise, Stifter TV-Interview mit Dieter Lehmann, Volkswagenstiftung ([www.stiftungen.org/aktuelles/blog-beitraege/kein-grund-in-panik-zu-verfallen.html](http://www.stiftungen.org/aktuelles/blog-beitraege/kein-grund-in-panik-zu-verfallen.html)) sowie der Beitrag in der Sommer-Ausgabe der Stiftungswelt: In der Ruhe liegt die Kraft ([www.stiftungen.org/aktuelles/blog-beitraege/in-der-ruhe-liegt-die-kraft.html](http://www.stiftungen.org/aktuelles/blog-beitraege/in-der-ruhe-liegt-die-kraft.html))
- Stiftungsmanagement – besondere Herausforderungen und Lösungen, Stifter TV-Interview mit Dr. Stefan Stolte, Deutsches Stiftungszentrum ([stifter-tv.com/media/Dr\\_Stefan\\_Stolte\\_Corona.html](http://stifter-tv.com/media/Dr_Stefan_Stolte_Corona.html))
- Corona-Krise in Entwicklungsländern, Stifter TV-Interview mit Patrick Knodel, knodel foundation ([www.stiftungen.org/aktuelles/blog-beitraege/corona-krise-in-entwicklungslaendern.html](http://www.stiftungen.org/aktuelles/blog-beitraege/corona-krise-in-entwicklungslaendern.html))
- Digitale Zusammenarbeit – Videokonferenzen – welche Software ist geeignet? Stifter-TV-Interview mit Ulrich Bäumer, Partner bei der Wirtschaftskanzlei Osborne Clarke ([www.stiftungen.org/aktuelles/blog-beitraege/videokonferenzen-welche-software-ist-geeignet.html](http://www.stiftungen.org/aktuelles/blog-beitraege/videokonferenzen-welche-software-ist-geeignet.html))

### Zusammengestellt von:

#### Bundesverband Deutscher Stiftungen e. V.

Der Bundesverband Deutscher Stiftungen vertritt die Interessen der 23.000 Stiftungen bürgerlichen Rechts in Deutschland. Er hat mehr als 4.500 direkte Mitglieder. Zählt man die von Stiftungswahlverwaltungen verwalteten Stiftungen dazu, so sind dem Verband insgesamt über 8.900 Stiftungen mitgliederschaftlich verbunden. Der größte und älteste Stiftungsverband in Europa ist das anerkannt führende Kompetenzzentrum für Stiftungen.

#### Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. und Deutsches Stiftungszentrum (DSZ)

Der Stifterverband ist die Gemeinschaftsinitiative von Unternehmen und Stiftungen, die als einzige ganzheitlich in den Bereichen Bildung, Wissenschaft und Innovation berät, vernetzt und fördert. Er ist zugleich Förderer des Stiftungswesens und Treuhänder privater Stiftungen.

Seine Kompetenz rund um das Stiftungswesen hat der Stifterverband in seiner Tochter, dem Deutschen Stiftungszentrum (DSZ), gebündelt. Aktuell werden im Hause des Stifterverbandes rund 660 Stiftungen mit einem Gesamtvermögen von mehr als 3,1 Mrd. € betreut. Rund zwei Drittel davon sind Treuhandstiftungen. Den gemeinnützigen Stiftungen standen im Jahr 2019 für ihre satzungsmäßigen Zwecke 146 Mio. € zur Verfügung – sie engagieren sich in klassischen Bereichen wie Kunst und Kultur, Wissenschaft und Bildung sowie sozialen Zwecken, fördern aber auch Themen wie Umwelt- und Naturschutz, die Völkerverständigung oder den Verbraucherschutz.

### Die Autoren



© Detlef Eden

**Marie-Alix Freifrau Ebner von Eschenbach** ist seit 2019 Mitglied der Geschäftsleitung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen (Recht & Politik). Von 2003–2019 war sie bei der Siemens AG, zuletzt Corporate Units und Government Affairs und 2015–2017 auch als Geschäftsführerin des BUJ tätig. Nach ihrem Doppelstudium der Politik- und Rechtswissenschaft wurde sie 2003 als Rechtsanwältin zugelassen. 2015–2019 war sie Mitglied des Vorstands der Berliner Rechtsanwaltskammer. Seit 2017 ist sie als Mitglied des Aufsichtsrats der Lead gGmbH und seit 2020 zudem als Mitglied des Sprecherrates des Bündnisses für Gemeinnützigkeit tätig. [marie-alix.ebnervoneschenbach@stiftungen.org](mailto:marie-alix.ebnervoneschenbach@stiftungen.org), [www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org)



**Rechtsanwältin Anke Fischer-Appelt LL.M.** leitet seit Juli 2018 den Bereich „Personal und Recht“ im Stifterverband und ist ergänzend als freie Mitarbeiterin bei den DSZ Rechtsanwältinnen mit dem Schwerpunkt Arbeitsrecht tätig. Seit Oktober 2016 ist sie Lehrbeauftragte für Media and Copyright Law an der Hochschule Rhein-Waal.

Bevor sie zu Willers und Kunze Rechtsanwältinnen mit dem Tätigkeitsschwerpunkt Arbeitsrecht wechselte, war sie seit 2001 in wechselnden Funktionen für den WDR tätig, zunächst als Volljuristin im Justizariat des Westdeutschen Rundfunks, von 2008 bis 2017 war sie als Prokuristin und Mitglied der Geschäftsleitung der WDR mediagroup für operative Fragen, insb. die Bereiche Personal und Recht, verantwortlich. [anke.fischer-appelt@stifterverband.de](mailto:anke.fischer-appelt@stifterverband.de), [www.stifterverband.org](http://www.stifterverband.org)



© David Auserhofer

**Katrin Kowark**, Pressesprecherin & Chefin vom Dienst, Newsroom, Bundesverband Deutscher Stiftungen (seit 2006 dort tätig). Katrin Kowark ist studierte Kulturmanagerin (Hochschule Zittau/Görlitz) und Kulturjournalistin (Universität der Künste). Zwischen Februar 2019 und März 2020 war Katrin Kowark im Rahmen eines Personalaustausches im Auswärtigen Amt, Abteilung Kultur und Kommunikation beschäftigt. Katrin Kowark publiziert und referiert regelmäßig zu Stiftungs- und NGO-Kommunikation. [katrin.kowark@stiftungen.org](mailto:katrin.kowark@stiftungen.org), [www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org)



**Dr. Holger Krimmer** ist Mitglied der Geschäftsleitung des Stifterverbandes und Geschäftsführer der Ziviz gGmbH im Stifterverband und Mitglied unterschiedlicher Gremien und Netzwerke, u. a. Vorsitzender des Kuratoriums der Stiftung Bürger für Bürger, Mitglied des wissenschaftlichen Beirates des Bündnis für Gemeinnützigkeit und Mitherausgeber der Reihe Bürgergesellschaft und Demokratie im Springer-Verlag. [holger.krimmer@stifterverband.de](mailto:holger.krimmer@stifterverband.de), [www.ziviz.de](http://www.ziviz.de)



© Klaas Posselt

**Andrea Nienhaus**, freie Designerin und Beraterin für digitale Themen. Zu ihren beruflichen Stationen zählen u. a. der Bundesverband Deutscher Stiftungen, die Bildungsinitiative Teach First Deutschland und die PR-Agentur neues handeln. Die studierte Designerin begeistert sich für digitale und gesellschaftliche Themen und dafür, wie digitale Tools die Zusammenarbeit in Teams verbessern können. [kontakt@andreanienhaus.de](mailto:kontakt@andreanienhaus.de), [www.andreanienhaus.de](http://www.andreanienhaus.de), [www.digitale-tools.de](http://www.digitale-tools.de)





© Detlef Eden

**Dr. Mario Schulz** ist seit 2019 Leiter Themenmanagement im Newsroom des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Davor war er Chefredakteur von *Stiftung&Sponsoring*.  
mario.schulz@stiftungen.org,  
www.stiftungen.org



© Marc Dahlhoff

**Nadine Seiwert** ist seit 2014 Kommunikationsmanagerin im Deutschen Stiftungszentrum (DSZ) im Stifterverband. Sie war zuvor u. a. Geschäftsführerin der HSE Stiftung (heute ENTEGA Stiftung) und Referentin Unternehmenskommunikation und Public Affairs bei dem Energie- und Infrastrukturdienstleister HSE AG (heute ENTEGA AG).

nadine.seiwert@stifterverband.de,  
www.deutsches-stiftungszentrum.de



© Sven Lorenz

**Rechtsanwalt Erich Steinsdörfer** ist Geschäftsführer und Vorsitzender der Geschäftsleitung des Deutschen Stiftungszentrums (DSZ) im Stifterverband. Ferner ist er seit dem 1. Januar 2019 Mitglied der Geschäftsleitung des Stifterverbandes. Er schloss sein Studium der Rechtswissenschaften in Bonn ab und ist seit 1986 im DSZ

tätig. Zu seinen Tätigkeitsschwerpunkten gehört die Betreuung von rechtsfähigen und nichtrechtsfähigen Stiftungen in der Verwaltung des Stifterverbandes. In dieser Funktion ist er geschäftsführendes Mitglied in zahlreichen Stiftungsgremien. Ferner begleitet und berät er Stifterinnen und Stifter sowie Stiftungen in allen stiftungsrechtlichen, stiftungspolitischen und steuerrechtlichen Fragen. Er ist Autor zahlreicher Fachbeiträge und diverser Fachbücher. Darüber hinaus ist er gefragter Referent zu stiftungsrelevanten Themen auf vielen Fachtagungen. Erich Steinsdörfer ist seit 2017 Mitglied im Beirat des Bundesverbandes

Deutscher Stiftungen und gehört dem Sprecherrat des Bündnisses für Gemeinnützigkeit an.

erich.steinsdoerfer@stifterverband.de,  
www.deutsches-stiftungszentrum.de



**Dr. Birthe Tahmaz** ist Projektleiterin im Themenbereich Organisierte Zivilgesellschaft der ZiviZ gGmbH im Stifterverband. Sie war zuvor u. a. Referentin und Büroleiterin im Deutschen Bundestag und wissenschaftliche Politikberaterin an der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP).  
birthe.tahmaz@stifterverband.de, www.ziviz.de



© Susanne Freitag

**Dr. Karsten Timmer** ist Geschäftsführender Gesellschafter der panta rhei Stiftungsberatungs GmbH, die vermögende Privatpersonen bei der Umsetzung ihrer gemeinnützigen Projekte unterstützt. Er leitet seit 2016 den Arbeitskreis Förderstiftungen im Bundesverband Deutscher Stiftungen.

timmer@pr-stiftungsberatung.de, www.pr-stiftungsberatung.de



© Sven Lorenz

**Rechtsanwalt Benjamin Weber** ist seit 2018 im Bereich „Recht, Steuern & Consulting“ beim Deutschen Stiftungszentrum im Stifterverband sowie in der DSZ – Rechtsanwalts-gesellschaft mbH aktiv. Zuvor war er mehrere Jahre in den Bereichen des Steuerverfahrensrechts sowie der Vermögensnachfolge in Ernst & Young-Gesellschaften in Düsseldorf und Essen als Rechtsanwalt beratend tätig. Er ist Vorstandsmitglied einer Kunst und Kultur fördernden Stiftung mit Sitz in Düsseldorf und Autor von zahlreichen Fachbeiträgen im Gemeinnützigkeits- und Stiftungsrecht.

benjamin.weber@stifterverband.de,  
www.deutsches-stiftungszentrum.de, www.dsz-rechtsanwaelte.de

## BISHER ERSCHIENEN IN DEN ROTEN SEITEN VON S&S (AUSZUG)

- 1|2003 **Michaela Busch/Carl-Heinz Heuer:** Die österreichische Privatstiftung und die liechtensteinische Familienstiftung im Lichte des deutschen Steuerrechts
- 2|2003 **Klaus Neuhoff:** Grundsätze ordnungsmäßiger Stiftungsverwaltung. Versuch einer Stiftungs-Ethik
- 3|2003 **Jürgen Weber:** Balanced Scorecard und Controlling – Neue Wege für Non-Profit-Organisationen (NPO) allgemein und Stiftungen im Speziellen
- 4|2003 **Ursula Augsten/Oliver Schmidt:** Änderung des Anwendungserlasses zur Abgabenordnung
- 5|2003 **Rudolf Herfurth/Doreen Kirmse:** Die Stiftung öffentlichen Rechts
- 6|2003 **Christian v. Oertzen/Thorsten Müller:** Die Familienstiftung nach Stiftungszivilrechts- und Unternehmenssteuerreform
- 1|2004 **Evelyne Menges:** Fördernde Tätigkeiten von Non-Profit-Organisationen – Förderverein und Förderstiftung
- 2|2004 **Thomas Fritz/Christian Gastl:** Grundsatz der Unmittelbarkeit und Zweckverfolgung mittels Hilfspersonen
- 3|2004 **Peter Eichhorn/Jens Heiling/Brent Schanbacher:** Stiftungszweck und Rechenschaftslegung – Zur Legitimation und Ausgestaltung der Publizität gemeinnütziger Stiftungen
- 4|2004 **Joachim Kayser/Andreas Richter/Jens Steinmüller:** Alternative Investments für Stiftungen
- 5|2004 **Heribert Meffert:** Markenführung in Stiftungen – Beispiel Bertelsmann Stiftung
- 6|2004 **Claus Koss:** Jahresabschlussanalyse bei Stiftungen
- 1|2005 **Christian Koch/Thomas v. Holt:** Überlegungen zur verantwortungsvollen Führung von Stiftungen. Von der Corporate zur Nonprofit Governance
- 2|2005 **Christoph Mecking:** Stiftungslandschaft in Deutschland. Das aktuelle Erscheinungsbild der deutschen Stiftungen
- 3|2005 **Carl-Heinz Heuer/Friederike Ringe:** Die Fusion von Stiftungen
- 4|2005 **Andreas Richter/Sebastian Sturm:** Das neue Stiftungsrecht in Bund und Ländern
- 5|2005 **Andreas Kasper:** Sozialsponsoring im Zivil- und Steuerrecht
- 6|2005 **Horst Eversberg:** Besteuerung gemeinnütziger Stiftungen bei Beteiligung an Kapital- und Personengesellschaften
- 1|2006 **Linda Zurkinder-Erismann:** Foundation Governance – Selbstregulierung im Rahmen internationaler Herausforderungen und Entwicklungstendenzen unter besonderer Berücksichtigung der Situation in der Schweiz
- 2|2006 **Martin Wambach/Alexander Etterer:** Risikomanagement, Controlling und Prüfung
- 3|2006 **Andreas Richter:** Insolvenz von Stiftungen. Handlungspflichten und Haftungsregeln
- 4|2006 **Oliver Mensching/Stefan Strobl:** Grunderwerbsteuerrecht im Non-Profit-Bereich. Strategien bei Umwandlungsvorgängen
- 5|2006 **Bettina Windau/Sigrid Meinhold-Henschel:** Evaluation in Stiftungen. Gegenwärtiger Stand und Empfehlungen für die Praxis
- 6|2006 **Christoph Mecking/Magda Weger:** Stiftungsverwaltungen. Verbundstiftungsmodelle zwischen Stifterbetreuung und Mittelbeschaffung
- 1|2007 **Jürgen Lampe:** Qualitätssicherung in der Verwaltung von Wertpapiervermögen. Das Spannungsfeld zwischen make or buy
- 2|2007 **Christof Wörle-Himmel:** Gemeinnützige Stiftungen als Kooperationspartner. Rechtliche und steuerliche Aspekte
- 3|2007 **Thomas Erdle/Michael Klein:** Die unabhängige Stiftungsverwaltung. Ansätze zur erfolgreichen Strukturierung von Vermögen, Mittelvergabe und Organisation einer gemeinnützigen Stiftungsorganisation
- 4|2007 **Evelin Manteuffel:** Neuerungen im Spendenrecht. Das Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements vom 06.07.2007 – Inkrafttreten rückwirkend zum Jahresbeginn nach erwarteter Zustimmung des Bundesrates am 21.09.2007
- 5|2007 **Holger Backhaus-Maul/Sebastian Braun:** Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde
- 6|2007 **Friedrich Schröder:** Rücklagen nach § 58 AO und zeitnahe Mittelverwendung. Grundsätze, Berechnungsverfahren und Scheinprobleme
- 1|2008 **1998 – 2007:** 10 Jahre Stiftung&Sponsoring. Autorenverzeichnis – Artikelverzeichnis – Stichwortverzeichnis
- 2|2008 **Andreas Richter/Anna Katharina Eichler/Hardy Fischer:** Unternehmensteuerreform, Erbschaftsteuerreform, Abgeltungsteuer. Auswirkungen der aktuellen Steuerreformen und Reformvorhaben auf Stifter und rechtsfähige Stiftungen
- 3|2008 **Stefan Fritsche/Ulrike Kilian:** Nachfolge in Familienunternehmen durch Unternehmensträgerstiftungen. Möglichkeiten der Satzungsgestaltung
- 4|2008 **Hans Lichtsteiner/Christoph Degen/Christoph Bärlocher:** Stiftungslandschaft Schweiz. Tatsachen und Recht
- 5|2008 **Gabriele Ritter/Tilo Kurz:** Professionalisierung und Management im Krankenhaus. Aktuelle Themen zu Recht und Steuern
- 6|2008 **Konstanze Frischen/Angela Lawaldt:** Social Entrepreneurship. Theorie und Praxis des Sozialunternehmertums
- 1|2009 **Michael Kaufmann/Fabian Schmitz-Herscheidt:** Aktuelle umsatzsteuerliche Fragen gemeinnütziger Einrichtungen. Zuschüsse – Organschaft – Zweckbetrieb
- 2|2009 **Anette Brücher-Herpel:** Lotterierecht. Lotterien, Tombolas und Co., veranstaltet durch gemeinnützige Organisationen
- 3|2009 **Dennis Lotter/Jerome Braun:** MehrWerte für die Wirtschaft. Wie Unternehmen ihre Zukunftsfähigkeit sichern und gesellschaftlichen Wohlstand mehren
- 4|2009 **Gabriele Ritter:** Förderung des Sports. Zwischen ideellem und wirtschaftlichem Handeln
- 5|2009 **Peter Theiner:** Stiftungszweck Völkerverständigung. Robert Bosch und die Robert Bosch Stiftung
- 6|2009 **Karsten Timmer:** Gremienmanagement und Vorstandsarbeit. Die Arbeit von Stiftungsgremien effizient und effektiv gestalten
- 1|2010 **Wolf Schmidt:** Der Stiftungsbericht. Strategische und praktische Herausforderungen
- 2|2010 **Ingmar Ahl/Clemens Greve/Roland Kaehlbrandt:** Stiftungen in Frankfurt am Main. Mit einem Blick in die Rhein-Main-Region
- 3|2010 **Angela Lawaldt/Christian Meyn:** Skalierung von Stiftungsprojekten. Clever investieren – Erfolgreiche Programme verbreiten
- 4|2010 **Manfred Orth:** Aktuelle Entwicklungen im Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht
- 5|2010 **Georg v. Schnurbein:** Dienstleistungsorientiertes Stiftungsmanagement. Systematisches und zielorientiertes Führungskonzept für Förderstiftungen
- 6|2010 **Claus Koss:** Bilanzierung für Stiftungen. Grundsätze und Pflichten beim Jahresabschluss
- 1|2011 **Hans Hütt:** Reden schreiben ist eine Kunst. Eine Anleitung für Stiftungen
- 2|2011 **Christoph Mecking/Susanne Zink:** Personal und Stiftungen. Zur erfolgreichen Führung von Nonprofit-Organisationen in herausfordernden Zeiten
- 3|2011 **Tilo Kurz/Susanne Elger/Claudia Mareck:** Förderung des öffentlichen Gesundheitswesens und der öffentlichen Gesundheitspflege. Aktuelle steuerliche Entwicklungen in Theorie und Praxis
- 4|2011 **Oliver Rulle:** Die gemeinnützige eingetragene Genossenschaft. Leitfaden zur Ausgestaltung als steuerbegünstigte Körperschaft

## Impressum

### Stiftung&Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing

Ausgabe 04.20 – August 2020  
Jahrgang: 23. (2020)

Erscheinungsweise: 6-mal jährlich  
www.stiftung-sponsoring.de

### Herausgeber:

DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH,  
Erich Steinsdörfer  
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking &  
Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking

### Redaktion:

Christian Veh (Verantwortlicher Redakteur)

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG  
Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin  
Telefon (030) 25 00 85 - 590  
Fax (030) 25 00 85 - 92590  
E-Mail: C.Veh@ESVmedien.de oder  
redaktion@stiftung-sponsoring.de

### Redaktionsbeirat:

Dr. Roland Kaehlbrandt, Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt am Main; Ulrich Müller, Joachim Herz Stiftung (Hamburg); Prof. Dr. Ulrike Posch, Fachhochschule des Mittelstands (FHM) (Bamberg); Dr. K. Jan Schiffer, Schiffer & Partner (Bonn); Harald Spiegel, SPIEGEL Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater Partnerschaft mbB (München); Dr. Volker Then, CSI – Centrum für Soziale Investitionen der Universität Heidelberg; Linda Zurkinder-Erismann, Stiftungszentrum.ch (Bern)

### Verlag:

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG  
Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin  
Telefon (030) 25 00 85 - 0, Fax - 305  
ESV@ESVmedien.de, www.ESV.info

### Vertrieb:

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG  
Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin  
Postfach 30 42 40, 10724 Berlin  
Telefon (030) 25 00 85 - 227, Fax - 275  
Abo-Vertrieb@ESVmedien.de

Konto: Berliner Bank AG, IBAN DE31 1007 0848  
0512 2031 01, BIC (SWIFT) DEUTDEDB110

### Bezugsbedingungen:

Jahresabonnement Print: € (D) 119,40  
Kombi-Jahresabonnement Print  
und eJournal: € (D) 141,24  
Jahresabonnement eJournal: € (D) 107,88  
Sonderpreise für Mitglieder des DFRV unter  
http://ESV.info/SuS-Preise.  
Alle Preise jeweils einschließlich Umsatzsteuer;  
Printausgabe zzgl. Versandkosten.

Die Bezugsgebühr wird jährlich im Voraus erhoben. Abbestellungen sind mit einer Frist von 2 Monaten zum 1.1. eines jeden Jahres möglich.

### Anzeigen:

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG  
Genthiner Str. 30 G, 10785 Berlin  
Telefon (030) 25 00 85 - 626, Fax - 630  
E-Mail: Anzeigen@ESVmedien.de

### Anzeigenleitung:

Farsad Chireugin

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 6 vom 1. Januar 2020, die unter [www.stiftung-sponsoring.de/top/mediadaten.html](http://www.stiftung-sponsoring.de/top/mediadaten.html) bereitsteht oder auf Wunsch zugesandt wird.

- 5|2011 **K. Jan Schiffer/Matthias Pruns:** Unternehmensnachfolge mit Stiftungen. Ein ganz besonderes Rezept
- 6|2011 **Ingo Strugalla** (Hrsg.): Stiftungen in der Metropolregion Rhein-Neckar. Impulsgeber bürgerschaftlicher Verantwortung
- 1|2012 **Rainer Hüttemann:** Der neue Anwendungserlass zu den §§ 51 – 68 AO
- 2|2012 **Gabriele Ritter:** Venture Philanthropy, Social Entrepreneurship, Social Business. Eine Betrachtung aus der Sicht des Gemeinnützigkeitsrechts
- 5|2012 **Bernhard Lorentz/Johannes Meier:** Strategische Philanthropie zum Klimaschutz. Ansätze am Beispiel der Stiftung Mercator und der European Climate Foundation
- 3|2012 **Harald Spiegel/Thomas Fritz:** Die E-Bilanz – Anwendungsbereich und Rechtsfolgen bei gemeinnützigen Stiftungen
- 4|2012 **Markus Heuel:** Die Treuhandstiftung – Grenzen und Möglichkeiten
- 5|2012 **Maximilian Eiselsberg/Florian Haslwanter/Helmut Moritz:** Stiftungsstandort Österreich. Bedeutung, Recht und Steuern
- 6|2012 **Martin Käthler:** Kirchliche Stiftungen in Deutschland. Bewegte Vergangenheit. Dynamische Gegenwart. Große Zukunft?
- 1|2013 **Ralf Klafmann/Gabriele Ritter:** Das „Gesetz zur Stärkung des Ehrenamts“ und seine Auswirkungen für steuerbegünstigte Stiftungen
- 2|2013 **Felix Streiter:** Die Gestaltung von Förderrichtlinien: Ein Leitfaden für die Stiftungspraxis
- 3|2013 **Barbara Meyn:** Stiftung und Vermögensverzehr. Zivil- und spendenrechtliche Auswirkungen des Ehrenamtsstärkungsgesetzes für Verbrauchsstiftung & Co.
- 4|2013 **Jens Rehländer:** Wie Stiftungen vom Web 2.0 profitieren. Eine Anleitung zum Verständnis und Nutzen sozialer Netzwerke
- 5|2013 **Gert Klöttchen/Jochen Johannes Muth/Katharina Krumpen/Volkmar Heun:** Stiftung und Umsatzsteuer (Teil I). Allgemeines zur Umsatzbesteuerung gemeinnütziger Stiftungen
- 6|2013 **Sabine Ehlers/Ralf Schmidt/Sabine Korfmann/Iris Melzer/Martin Klöck/Heribert Brixius:** Sponsoring – Steuerrecht aktuell
- 1|2014 **Rainer Hüttemann/Peter Rawert:** Die notleidende Stiftung
- 2|2014 **Gert Klöttchen/Jochen Johannes Muth/Katharina Krumpen/Volkmar Heun:** Stiftung und Umsatzsteuer (Teil II). Gestaltungsoptionen zum Vorsteuerabzug
- 3|2014 **Gabriele Ritter:** Compliance im Nonprofit-Bereich. Hilfreiche Unterstützung oder Modeerscheinung?
- 4|2014 **Bernadette Hellmann/Stefan Nährlich:** Bürgerstiftungen in Deutschland. Entwicklung, Funktionen, Perspektiven
- 5|2014 **Matthias Nagel** (Hrsg.): Erbbaurechte. Eine alternative Vermögensanlage für Stiftungen
- 6|2014 **Susanne Kutz/Annika Noffke** (Hrsg.): Geschichten erzählen. Wie Stiftungen mit Storytelling arbeiten (können)
- 1|2015 **Christoph Regierer/Oliver Haupt/Moritz J. Mühling:** Crowdfunding und Crowdinvesting. Rechtliche und tatsächliche Entwicklungen
- 2|2015 **Gabriele Ritter/Katharina Marx:** Europa und Nonprofits. (K)eine beherrschbare Rechtsmaterie?
- 3|2015 **Jürgen Schlichting:** Stiftungsgründung aus unternehmerischer Perspektive. Ein Stiftungskonzept zur Sicherung von Nachhaltigkeit und Flexibilität
- 4|2015 **Jutta Schröten/Stefan Nährlich:** Service Learning. Mit bürgerschaftlichem Engagement Bildungs- und Lernziele erreichen
- 5|2015 **Martin Schunk:** Das Unmittelbarkeitsgebot nach § 57 AO. Stand, Reform, Tellerrand
- 6|2015 **Volkmar Heun/Katharina Krumpen/Jasmin Neumann/Andreas Stamm:** Alternativen der Unternehmensnachfolge – Stiftungen?
- 1|2016 **Norbert Winkeljohann/Ulrich Störk / Berthold Theuffel-Werhahn:** Fünf Jahre Niedrigzinsphase und kein Ende in Sicht? Die Ergebnisse der PwC-Stiftungsstudie 2016 (Teil 1)
- 2|2016 **Norbert Winkeljohann/Ulrich Störk / Berthold Theuffel-Werhahn:** Fünf Jahre Niedrigzinsphase und kein Ende in Sicht? Die Ergebnisse der PwC-Stiftungsstudie 2016 (Teil 2)
- 3|2016 **Volker Then/Konstant Kehl:** Investieren mit sozialer Wirkung. Social Impact Investing
- 4|2016 **Andreas Schiemenz/Angela Krzykowski:** Die Großspendenaquise. Chancen, Herausforderungen und Möglichkeiten
- 5|2016 **Thomas Schmallowsky:** Sind Stiftungsvorstände abhängig beschäftigt?
- 6|2016 **Thomas Zellweger/Melanie Richards/Peter Englisch/Bernhard Lorentz:** Philanthropie im Familienunternehmen
- 1|2017 **Oliver Scheytt/Lisa Höhne/Svenja Reiner/Annika Sandtner/Sabrina Huber/Marie Meininger/Katharina Reitz/Christian Jansen/Dirk Schütz:** Wie finden Stiftungen qualifiziertes Personal? 10 Schritte zur wirkungsvollen Personalgewinnung von Kulturstiftungen
- 2|2017 **Alexander Etterer/Martin Wambach:** Werkzeuge für mehr Orientierung und Sicherheit bei der Kapitalanlage von Stiftungen/Anlagerichtlinie, Vermögensausschreibung, Vermögensreporting, Vermögenscontrolling und Transparenzbericht
- 3|2017 **Matthias Nagel** (Hrsg.): Erbbaurecht, Neue Perspektiven auf einen Klassiker
- 4|2017 **Hans Christian Blum/Dirk Schauer/Tobias Somary/Louise Lutz Sciamanna/Sibylle Novak/Paul Rizzi/Veit Frommelt/Roger Quaderer:** Stiftungsrechtlicher Standortvergleich D – CH – AT – FL
- 5|2017 **Lutz Förster:** Die Stiftung von Todes wegen. Ein Praxisleitfaden
- 6|2017 **Stiftungen und Fundraising:** Wie Stiftungen sinnstiftenden Menschen ein Mitwirkungsfeld eröffnen (können)
- 1|2018 **Holger Krimmer:** Stiftungen als Akteure und Gestalter von Zivilgesellschaft
- 2|2018 **Andreas Schiemenz/Dennis Fröhlen/Jörg Schepers:** Kapitalkampagne. Der Turbo im Fundraising Große Geber in kurzer Zeit bewegen
- 3|2018 **Martin Block:** Sustainable Development Goals. Grundlage und Auftrag für Stiftungen
- 4|2018 **Hans Fleisch:** Unternehmensverbundene Stiftungen. Bedeutung und Gestaltungsmöglichkeiten
- 5|2018 **Daniel Emmrich:** Entwicklungshilfe 2.0. Die neue Rolle von NGOs
- 6|2018 **Stefanie Rathje:** Gemeinschaft stiften – Aber wie? Wie Multikollektivität Stiftungen helfen kann, das Richtige zu tun
- 1|2019 **Michael Grisko:** Preise, Ehrungen und Auszeichnungen im Alltag von Stiftungen. Überlegungen zur Theorie und Praxis eines Förderinstruments
- 2|2019 **Alexander Etterer/Martin Wambach:** Vermögen kontrollieren und überwachen mit dem Transparenzbericht
- 3|2019 **Alexandra Hahn (Red.):** Kulturelle Bildung und Digitalisierung. Der Rat für Kulturelle Bildung e.V.: Gemeinsames Stiftungshandeln im Verbund
- 4|2019 **Reinhard Berndt/Dimitrios Skiadas:** Das Interne Kontrollsystem in der Stiftung. Ausgestaltung und Prüfung
- 5|2019 **Lutz Förster/Dennis Fast:** Das Erbrecht im Leben der Stiftung – jetzt handeln! Was Stiftungen und Stifter zu beachten haben
- 6|2019 **Wolfgang Blumers:** Der Stifterwille und seine Erhaltung. Unternehmsträgerstiftungen und die Gefahren ihrer besonderen Ausgestaltung
- 1|2020 **Christoph Mecking:** Selbstdarstellung, Reflektion und Information. Zur Literaturproduktion im und für den Nonprofit-Bereich
- 2|2020 **Christoph Mecking:** Die GmbH im Dritten Sektor. Gemeinnützige GmbH, Stiftungs-GmbH, Tochtergesellschaften im Zivil- und Steuerrecht
- 3|2020 **Stefan Haupt/Christoph Mecking/Ulrich G. Wünsch:** Konfliktbewältigung. Mediation in Stiftungen und Nonprofit-Organisationen

## Manuskripte:

Hinweise für die Abfassung von Beiträgen sowie das Word-Template stehen Ihnen zur Verfügung unter: [www.stiftung-sponsoring.de/top/ueberuns/autorenhinweise.html](http://www.stiftung-sponsoring.de/top/ueberuns/autorenhinweise.html). Das Manuskript erbitten wir per E-Mail bevorzugt in Word, sonst zusätzlich im RTF-Format. Zur Veröffentlichung angebotene Beiträge müssen frei sein von Rechten Dritter.

Sollten sie auch an anderer Stelle zur Veröffentlichung oder gewerblichen Nutzung angeboten worden sein, muss dies angegeben werden. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht und das Recht zur Herstellung von Sonderdrucken für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Das Verlagsrecht umfasst auch die Rechte, den Beitrag in fremde Sprachen zu übersetzen, Übersetzungen zu vervielfältigen und zu verbreiten sowie die Befugnis, den Beitrag bzw. Übersetzungen davon in Datenbanken einzuspeichern und auf elektronischem Wege zu verbreiten (online und/oder offline), das Recht zur weiteren Vervielfältigung und Verbreitung zu gewerblichen Zwecken im Wege eines fotomechanischen oder eines anderen Verfahrens sowie das Recht zur

Lizenzvergabe. Dem Autor verbleibt das Recht, nach Ablauf eines Jahres eine einfache Abdruckgenehmigung zu erteilen; sich ggf. hieraus ergebende Honorare stehen dem Autor zu. Die zur Veröffentlichung angebotenen Fachaufsätze werden von der Redaktion begutachtet und gegebenenfalls von einem weiteren Gutachter geprüft. Sie müssen vom verantwortlichen Redakteur zur Veröffentlichung angenommen werden. Bei Leserbriefen sowie bei angeforderten oder auch bei unaufgefordert eingereichten Manuskripten behält sich die Redaktion das Recht der Kürzung und Modifikation der Manuskripte ohne Rücksprache mit dem Autor vor.

**Leserbriefe** senden Sie bitte direkt an die Redaktion ([redaktion@stiftung-sponsoring.de](mailto:redaktion@stiftung-sponsoring.de))

**Gender-Hinweis:** Soweit in dieser Publikation Funktionsbezeichnungen verwendet werden, gelten diese gleichermaßen für alle Geschlechter.

## Rechtliche Hinweise:

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des

Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. – Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift geben ausschließlich die Meinung der Verfasser, Referenten, Rezensenten usw. wieder. – Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in dieser Zeitschrift berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Markenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

## Nutzung von Rezensionstexten:

Es gelten die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen. <http://agb.ESV.info/>

**Zitierweise:** S&S Heft/Jahr, Seite  
**ISSN:** 1438-0617

**Satz:** tinahoffmann.eu, Berlin  
**Druck:** H. HEENEMANN, Berlin