

philanthropie und stiftung

DEUTSCHE
UNIVERSITÄTS
STIFTUNG

2 | 2015



Michael O. Hengartner Exzellenz – durch Fundraising ermöglicht, durch Freiheit gesichert
Klaus Brockhoff Geduld, Integrität und Empathie: Über notwendige Eigenschaften des Fundraisers

Martin Seel Geld hat keine Tugend: Eine anthropologische Betrachtung
Absolventum Engagierte Kontaktpflege: Ein Alumni-Netzwerk

Machen Sie mit Ihrem guten Namen die Welt ein Stück besser...



Die Vorteile einer Namensstiftung

Eine nicht selbständige Namensstiftung lässt sich schnell, unkompliziert und mit wenig Verwaltungsaufwand gründen. Sie lässt sich schon mit relativ geringen finanziellen Mitteln errichten und kann durch Zustiftungen jederzeit weiter wachsen. Zusätzlich bietet eine Stiftung interessante steuerliche Aspekte.

Der Stiftungszweck

Die Deutsche Universitätsstiftung (DUS) will den Wirtschafts- und Forschungsstandort Deutschland stärken. Zu ihren Zielen gehört es, Wissenschaftler individuell zu fördern und Wissenschaft in der Mitte der Gesellschaft zu verankern. Jungen Menschen will die Deutsche Universitätsstiftung die Perspektiven und Chancen eines universitären Studiums aufzeigen. Sie begleitet First-Generation-Students durch ihr Erststudium mittels TANDEM – dem Aufsteigerprogramm.

Gründen Sie Ihre Namensstiftung in der Deutschen Universitätsstiftung, machen Sie es so wie Ihre Kollegen Professor Jürgen Krüger oder Professor Fritz Strack, die ihre Namensstiftung in den Dienst der guten Sache gestellt haben.

Wählen Sie aus:

- **TANDEM – das DUS-Aufsteigerprogramm für First-Generation-Students (Bildungsaufsteiger)**
- **Uni goes to school – das DUS-Orientierungsprogramm für Schüler**
- **Preise für herausragende Leistungen – das DUS-Anerkennungsprogramm**
- **Ihr ganz persönliches Herzensprojekt**

Information und Ansprechpartner

Die Errichtung einer Namensstiftung ist eine sehr persönliche und individuelle Angelegenheit. Frau Cornelia Kliment, Geschäftsführerin der DUS, und ihre Kollegen stehen Ihnen gerne für ein persönliches Gespräch zur Verfügung.

Für weitere Informationen oder die Vereinbarung eines persönlichen Gesprächstermins erreichen Sie uns unter der Telefonnummer: **0228-90266-43** oder per e-mail an **kliment@deutsche-universitaetsstiftung.de**



Nachrichten 4
Stiftungen wollen trotz Niedrigzins Ausgaben konstant halten

Notnagel oder Hammer 5
Phil Anthrop

Fundraising

Exzellenz durch Fundraising ermöglicht, durch Freiheit gesichert 8
Über Fundraising an der Universität Zürich
Michael O. Hengartner

Geduld, Integrität und Empathie 10
Über die notwendigen Eigenschaften eines Fundraisers
Klaus Brockhoff

Engagierte Kontaktpflege 13
Das Alumni-Netzwerk Absolventum

Geld hat keine Tugend 14
Eine anthropologische Betrachtung
Martin Seel

Verzicht ist Geldes wert 17
Aufwands- und Rückspende
Christoph Mecking

Rezensionen 18
Praktische Rundumsicht
Sprunghafter Kunde

Impressum 3

Impressum

4. Jahrgang
 Herausgegeben im Auftrag der Deutschen Universitätsstiftung (DUS). Zweck der DUS ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung, Bildung sowie Mildtätigkeit durch Unterstützung von Wissenschaftlern und des wissenschaftlichen Nachwuchses. Die Deutsche Universitätsstiftung ist im Juni 2009

vom Deutschen Hochschulverband gegründet worden. Philanthropie und Stiftung erscheint halbjährlich.

Redaktion: Felix Grigat, M.A. (verantwortl. Redakteur), Michael Hartmer, Dr., Dipl. pol. Cornelia C. Kliment

Titelseite: mauritius-images

Grafik und Layout: Robert Welker

Weitere Mitarbeiter dieser Ausgabe:

Matthias Daberstiel („Kurt Manus“), Fundraiser-Magazin; Stephan George („Phil Anthrop“), Kunden- und Stiftungsmanagement Senior-Berater Stiftungen, Sal. Oppenheim jr. & Cie. AG & Co. KGaA

Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Falle die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers dar.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte kann keine Haftung übernommen werden.

Verlag und Redaktion:

Rheinallee 18-20, 53173 Bonn
 Tel.: (02 28) 902 66-15
 Fax: (02 28) 902 66-90

E-Mail: redaktion@forschung-und-lehre.de

Auflage: 32 000 Exemplare

STUDIE: STIFTUNGEN WOLLEN TROTZ NIEDRIGZINS AUSGABEN KONSTANT HALTEN

In Zeiten niedriger Zinsen wird es für viele Stiftungen immer schwieriger, genügend Erträge aus ihrem Kapital zu erwirtschaften. Aber an einem wollen Stiftungen nicht sparen: den Ausgaben für den guten Zweck. Dies ergab eine Befragung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen in seinem Stiftungspanel. Knapp 60 Prozent der befragten Stiftungen planen, die Ausgaben auch zukünftig konstant zu halten; ein weiteres Viertel will die Ausgaben sogar steigern.

Die Rendite aller befragten Stiftungen liegt 2014 durchschnittlich bei 3,3 Prozent. Dies ist eine leichte Steigerung gegenüber dem Vorjahr (3,1 Prozent). Stiftungen unter einer Million Euro Kapital mussten sich 2014 mit 3 Prozent begnügen, Stiftungen über einer Million Euro Kapital erzielten 3,5 Prozent. Die elf teilnehmenden Stiftungen über 100 Millionen Euro erwirtschaften

2014 sogar 6 Prozent Rendite. Der vermutete Grund: Größere Stiftungen profitieren häufig über einen höheren Immobilien- und Aktienanteil vom Erfolg dieser Anlagen. Zudem haben sie in der Regel eigene hauptamtliche Mitarbeiter für das Vermögensmanagement.

Die Mehrheit der befragten Stiftungen konnte ihre Zweckausgaben im Jahr 2014 steigern (43,3 Prozent) oder auf dem Niveau der beiden Vorjahre halten (37,1 Prozent). Bei einem Fünftel der befragten Stiftungen (19,7 Prozent) sind sie gesunken. Wohl auch deshalb schauen die befragten Stiftungen recht optimistisch in die Zukunft und erwarten überwiegend keine Einschnitte bei den Ausgaben.

Bei 28,5 Prozent der befragten Stiftungen sind im Jahr 2014 die ordentlichen Erträge, dazu zählen Zinsen, Dividen-

den und Mieteinnahmen, gestiegen; bei 40,8 Prozent sind sie jedoch gesunken. Auch 2015 rechnen 40 Prozent der Stiftungen mit einer Abnahme. Bei den außerordentlichen Erträgen, zum Beispiel realisierte Kursgewinne, ist das Verhältnis umgekehrt: 36,3 Prozent der Stiftungen hatten 2014 mehr außerordentliche Erträge als in den beiden vorangegangenen Geschäftsjahren, 21,4 Prozent weniger.

Wie Stiftungen bei gesunkenen Erträgen die Ausgaben stabil halten wollen, lässt sich nur vermuten: Frühere Befragungen und aktuelle Statements zeigen, dass Stiftungen vor allem auf Fundraising, Wirkungssteigerung, mehr Kooperation und Kostensenkungen setzen.

Quelle: www.stiftungen.org / Bundesverband Deutscher Stiftungen

DEUTSCHLANDSTIPENDIUM: NUR 22 500 STUDENTEN GEFÖRDERT

Vom Etat des Deutschlandstipendiums sind im vergangenen Jahr 17 Millionen Euro verfallen. Ab 2016 plant die Bundesregierung keine Steigerungen mehr ein. Damit bleibt das Deutschlandstipendium weiter hinter den Erwartungen zurück. Das berichtet der Berliner Tagesspiegel unter Berufung auf den aktuellen Regierungsentwurf für die kommenden Haushaltsperioden. Im vergangenen Jahr seien wieder 17 Millionen Euro aus dem Etat für das Stipendienprogramm verfallen. Von den im Bundeshaushalt veranschlagten 47 Millionen Euro wurden demnach nur 29,7 Millionen Euro ausgegeben. Schon im vorvergangenen Jahr hatte der Rechnungshof kritisiert, dass mehrfach erheblich mehr Geld im Etat für das Stipendium eingeplant war als abfloss.

Für das laufende Jahr plant die Regierung laut Zeitungsbericht gleichwohl



erneut mit 47 Millionen Euro für das Deutschlandstipendium. Eine große Steigerung für das Jahr 2016 sei dann allerdings nicht mehr vorgesehen: Dafür liege der Ansatz bei 48 Millionen Euro. 2014 erhielten laut Angaben des Tagesspiegels 22 500 der inzwischen mehr als 2,7 Millionen Studierenden ein Deutschlandstipendium, was einer Quote von 0,84 Prozent entspricht. Würde man zwei Prozent der Studierenden fördern wollen – das wären 54 000 Stipendiaten –, wären rund 97 Millionen Euro nötig, wobei Verwaltungskosten oder Werbung für das Programm noch nicht eingerechnet seien. Deutschlandstipendiaten erhalten 300 Euro monatlich unabhängig vom Einkommen der Eltern. Ein Unternehmen übernimmt die Hälfte – faktisch wegen der steuerlichen Absetzbarkeit aber nur 32 Prozent –, der andere Teil kommt vom Bund.

Foto: dpa/picture-alliance

INITIATIVE FÜR BEDROHTE WISSENSCHAFTLER

Bundesaußenminister Frank-Walter Steinmeier hat zur Eröffnung der Jahrestagung der Alexander von Humboldt-Stiftung die Rolle von Wissenschaftlern in aktuellen Konflikten gewürdigt. Aus politischen Gründen gefährdete Wissenschaftler aus aller Welt sollen aus Deutschland künftig mehr Unterstützung erhalten, etwa durch Stipendien. Die Humboldt-Stiftung solle bei der hierzu geplanten Initiative eine führende Rolle spielen. Noch immer gehörten Flucht und Vertreibung zu den größten Problemen unserer Zeit, betonte Steinmeier. Weltweit seien 51 Millionen Menschen auf der

Flucht und suchten Schutz vor Krieg und Gewalt, aber auch vor Verfolgung und Repression. „Gerade Wissenschaftler, Studenten und Intellektuelle, die offen und mutig ihre Meinung äußern, stehen dabei in der Schusslinie. Nur zu oft ist es die akademische Arbeit dieser Menschen selbst, ihr Mut und ihre Forschung, die skrupellosen Machthabern Angst macht. Und sie deshalb zur Zielscheibe staatlicher Gewalt werden lässt“, sagte Steinmeier. Gleichzeitig seien es gerade diese engagierten Menschen, die für den Aufbau und die Entwicklung ihres Landes entscheidend sind.

STIFTERVERBAND VERGIBT HOCHSCHULPERLEN-DIGITAL

Studierende der Universität Würzburg haben eine App für Menschen mit Sehbehinderung entwickelt. In Kooperation mit dem Berufsförderungswerk Würzburg ist die Lupen- und Fernglas-App Yris entstanden. Der Stifterverband hat diesem Projekt die Hochschulperle-digital des Monats Mai verliehen. Im August erhielt das Projekt „Sandkasten – selfmade campus“, eine Initiative des Präsidiums der TU Braunschweig in Zusammenarbeit mit dem Institut für Wirtschaftsinformatik die Hochschulperle-digital für den Monat August.

Um Sehbehinderten den Alltag zu erleichtern, erarbeiten Studierende im Studiengang Mensch-Computer-Systeme an der Universität Würzburg zusammen mit Sehbehinderten vom Berufsförderungswerk Würzburg neue IT-Konzepte. Mit der von ihnen entwickelten Lupen- und Fernglas-App können Texte auf dem Tablet vergrößert oder ein Filter darübergelegt werden. So werden die Informationen besser sichtbar. „Die Studierenden lernen praxisorientiert und im direkten Austausch mit denen, für die ein Bild-

schirm zunächst eine Hürde darstellt. So werden nicht nur hilfreiche Apps für Menschen mit Sehbehinderungen entwickelt, sondern auch Barrieren zwischen behinderten und nichtbehinderten Menschen abgebaut“, lobte die Jury des Stifterverbandes. Die Lupen- und Fernglas-App Yris ist im Rahmen einer Bachelorarbeit entstanden und im App-Store für iPad frei erhältlich.

Ein Bücherschrank vor der Bibliothek, um Bücher zu tauschen, eine Pflanzsäule mit frischen Kräutern oder Arbeitsplätze unter freiem Himmel – die Projektideen sind vielfältig. Alle haben sie jedoch ein Ziel: den Campus der Technischen Universität Braunschweig schöner und lebenswerter zu machen. Die Projektideen kommen von Studierenden und Beschäftigten der Universität und werden von diesen auch umgesetzt. Auf der Online-Plattform „Sandkasten – selfmade campus“ werden sie gebündelt und mithilfe einer interaktiven Karte auf dem Campus verortet. Hier können auch Freiwillige für das Projekt gewonnen, die Finanzierung gesichert oder einfach nur Informationen ausgetauscht werden.

NOTNAGEL ODER HAMMER

Bildung ist wichtig. Bildung ist eine Aufgabe für die gesamte Gesellschaft. Bildung kostet Geld.

Richtig ist, dass die Politik die Bürger aufruft, die Gesellschaft aktiv mitzugestalten und dort Verantwortung zu übernehmen, wo der Staat an seine Grenzen stößt. Und es ist gut, dass es immer wieder Menschen gibt, die diese Verantwortung annehmen, ohne hierfür eine Gegenleistung zu erwarten.

Richtig ist aber auch, dass sich Philanthropen nicht ausnutzen oder instrumentalisieren lassen wollen. Von der moralischen Pistole auf der Brust ganz zu schweigen. Viele Stifter wollen dort aktiv werden, wo sich sonst niemand engagiert. Es geht ihnen darum, einen Mehrwert für die Gesellschaft zu erbringen. Und hier liegt die Betonung eindeutig auf dem Wortteil „Mehr“.

Es kann also weder im Interesse einer aktiven Bürgerschaft noch im Interesse einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Politik liegen, Stiftungen als Anschlussfinanzierer zu missbrauchen oder ihren Einsatz als Vorwand zu nehmen, sich in Zeiten klammer Kassen aus der Finanzierung laufender Programme zurückzuziehen. Wer so denkt, der denkt zu kurz und wird sich eines Tages die Frage gefallen lassen müssen, warum in seiner Region das bürgerschaftliche Engagement eingetrocknet ist.

Oder um es anders auszudrücken: Stiftungen sind kein Notnagel – Stiftungen sind der Hammer zum Schmieden gesellschaftlich heißer Eisen.

Bleiben Sie engagiert!



Phil Anthroph

WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND KUNST PROFITIEREN AM MEISTEN VON SPENDEN

Wissenschaft, Forschung und Kunst profitieren in Baden-Württemberg am meisten von Sponsoringleistungen, Spenden und Schenkungen an die Landesverwaltung. Auf diesen Ressortbereich entfällt der mit Abstand größte Anteil des Engagements privater Förderer. So ist nach Mitteilung des Wissenschaftsministeriums im Museumsbereich der Erwerb mancher Kunstgegenstände überhaupt nur mit Hilfe von Sponsoring sowohl von Privatpersonen als auch von Unternehmen möglich. Die Gesamtsumme von 54 561 632 Euro im Bereich des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst zeige, dass privates Engagement als Ergänzung zur staatlichen Finanzierung im Hochschul-, Kunst- und Kulturbereich wichtige Akzente setze.

Von den konkreter bezeichneten Zuwendungen mit Summen von mehr als

100 000 Euro sind nach Pressemitteilung im Hochschulbereich insbeson-



dere Geld- und Sachleistungen für einzelne Institute, Kompetenzzentren und ähnliche Einrichtungen sowie ausgewählte Studiengänge zu nennen. Neben großen Einzeleinnahmen wurden aber auch mit vielen kleineren Beiträgen diverse Veranstaltungen wie Kongresse, Symposien, Seminare oder ähnliche Veranstaltungen ermöglicht.

Im Bereich Kunst und Kultur waren vor allem der Erwerb von einzelnen Kunstgegenständen für die Sammlungen der Museen sowie das Sponsoring der Oper und des Balletts in Stuttgart die größten Posten.

Die Landesregierung Baden-Württemberg hatte im Juli 2014 beschlossen, erstmals für das Jahr 2014 und danach im zweijährigen Turnus einen Bericht über Sponsoringleistungen, Spenden und Schenkungen an die Landesverwaltung zu veröffentlichen.

KEINE KRISE BEIM EHRENAMT

Die überwiegende Mehrzahl der deutschen Stiftungen (86 Prozent) arbeitet mit Freiwilligen zusammen und gewinnt sie vorwiegend durch Mundpropaganda oder gezielte Ansprache. Dies ergab die Studie „Freiwilliges Engagement in Stiftungen“ die der Bundesverband Deutscher Stiftungen im März veröffentlichte. Rund der Hälfte der befragten Stiftungen falle es leicht, Ehrenamtliche zu finden. Als problematisch schätzten die Befragten hingegen die veränderten Zeitressourcen von Freiwilligen ein, die sich immer weniger dauerhaft binden könnten oder wollten. Nach Ansicht der interviewten Expertinnen und Experten stellen Kurzzeitengagements eine gute Möglichkeit dar, um diesem Trend entgegen zu wirken. Eine Vorreiterrolle in der Zusam-

menarbeit mit Ehrenamtlichen übernehmen Bürgerstiftungen: Mit rund 21 Prozent treffen sie häufiger als andere Stiftungen (6 Prozent) schriftliche Vereinbarungen, orientieren sich an Leitfäden und setzen auf feste Verabschiedungsrituale. Zudem unterstreichen die Studienergebnisse den hohen Stellenwert der Anerkennung von Freiwilligen. Neben Aufwandsentschädigungen für Fahrtkosten werden gemeinsame Aktivitäten und Fortbildungen besonders häufig genannt.

Die Befragung fand online im Juni 2014 statt. Im Fokus standen die Fragen: Weshalb arbeiten Stiftungen mit Freiwilligen zusammen? Welche Bedeutung hat die Anerkennung von Freiwilligen? Wie finden Stiftungen und Frei-

willige zusammen und wie ist die Zusammenarbeit strukturiert? Befragt wurden Stiftungen, die beim Stiftungspanel des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen registriert sind. Teilgenommen haben 170 der 427 zu diesem Zeitpunkt registrierten Stiftungen des Stiftungspanels. Zusätzlich wurden im Vorfeld sowie im Anschluss der Online-Befragung offene leitfadengestützte Interviews mit 15 Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Stiftungen geführt. Die Studie ist kostenlos im Internet erhältlich.

Quelle: www.stiftungen.org / Bundesverband Deutscher Stiftungen

VOLKSWAGEN-STIFTUNG: VIERTES REKORDJAHR IN FOLGE

Die Volkswagen-Stiftung, Deutschlands größte private wissenschaftsfördernde Stiftung, hat im Jahr 2014 noch einmal 30 Millionen Euro mehr bereitgestellt als in 2013 – und gegenüber dem Jahr 2009 wurden die Fördergelder sogar verdoppelt.

Exakt 191,2 Millionen Euro hat die Volkswagen-Stiftung im Jahr 2014 laut Jahresbericht bewilligt, um herausragende Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und deren Vorhaben in Forschung und Lehre zu fördern. Aufgeteilt sei die Summe in „Allgemeine Fördermittel“ (50,2 Millionen Euro), stiftungseigene Veranstaltungen (4,0 Millionen Euro) sowie das „Niedersächsische Vorab“ (137,0 Millionen Euro). Letzteres umfasst Erträge, die überwiegend aus der Dividende von rund 30 Millionen VW-Aktien des Landes Niedersachsen resultieren und die von der in Hannover ansässigen Stiftung als Fördermittel an wissenschaftliche Einrichtungen ausschließlich in Niedersachsen vergeben werden.

Im Bereich der „Allgemeinen Fördermittel“ wurden im Jahr 2014 341 An-

träge (2013: 309) und damit – wie im Vorjahr – rund 23 Prozent aller Einreichungen positiv beschieden. Betrachtet man die dafür bereitgestellten Fördermittel, so liegt hier die Bewilligungsquote bei 14,4 Prozent der beantragten Summe (Vorjahr 24,3 Prozent) und damit deutlich unter dem langjährigen Mittel. Die auffällig niedrige Quote erklärt sich aus der hohen Zahl von 633 Kurzanträgen bei 20 daraus resultierenden Bewilligungen in der neuen Förderinitiative „Experiment!“ (separate Bewilligungsquote dort: 3,15 Prozent).

Nach Fachgebieten unterteilt entfielen rund 45 Prozent der bewilligten Mittel auf die Geistes- und Gesellschaftswissenschaften. Auf Platz zwei folgen die Naturwissenschaften einschließlich der Mathematik mit 32 Prozent sowie die Biowissenschaften inklusive der Medizin mit knapp 19 Prozent.

Mit inzwischen 2,9 Milliarden Euro Stiftungskapital und einem Anspruch auf die Dividende von rund 30 Millionen VW-Aktien vom Land Niedersachsen zählt die VolkswagenStiftung zu den größten Stiftungen in Europa.

SCHWEIZ: STIFTUNGSWACHSTUM GEHT WEITER

Das Stiftungswachstum in der Schweiz hält an: Bei 363 neu gegründeten Stiftungen gab es laut einer Meldung der Zeitschrift Stiftung & Sponsoring Ende 2014 13 064 gemeinnützige Stiftungen. Damit gehört die Schweiz zu den Ländern mit den meisten Stiftungen in Europa. Das Wachstum liege 2014 bei 2,8 Prozent. Auf 10 000 Einwohner kämen laut Bericht 16 Stiftungen.

Der Zahl der Neugründungen, die sich im Bereich der Vorjahre bewegten, stehe eine um 30 Prozent gestiegene Zahl von Liquidationen gegenüber. Mit 226 aufgelösten oder fusionierten Stiftungen wurde ein neuer

Höchststand an Liquidationen erreicht. Damit schein sich der begonnene Konsolidierungsprozess im Schweizer Stiftungssektor weiter fortzusetzen. Aktuelle Schätzungen gingen davon aus, dass rund 80 Prozent aller gemeinnützigen Stiftungen in der Schweiz weniger als fünf Millionen Schweizer Franken Kapital aufweisen. „Bei den anhaltenden Niedrigzinsen, welche die von Stiftungen bevorzugten risikoarmen Anlageformen erwirtschaften, kann das Überleben einer Stiftung rasch einmal gefährdet sein“, zitiert das Blatt den Leiter des Center for Philanthropy Studies an der Universität Basel, Professor Georg von Schnurbein.

+++ TERMINE-TICKER +++

Hildesheimer Tag des Stiftungsmanagements, Hildesheim, 10. September 2015

Info: www.stiftungen.org/de/veranstaltungen/hildesheimer-tag-des-stiftungsmanagements.html

Deutscher Hochschulverband: Vom Alumni-Management bis zum Alumni-Fundraising, Berlin, 22. September 2015

Info: www.hochschulverband.de/cms1/dhv-funds-consult1.html

Deutscher Fundraising Verband: Fachtag Bildungs-Fundraising, Karlsruhe, 24. September 2015

Info: www.fundraisingverband.de/information/news/news/news-regionalgruppen/jetzt-anmelden-fachtag-bildungs-fundraising.html

Deutscher Hochschulverband: DHV-Bildungstag, Karlsruhe, 25. September 2015

Info: www.hochschulverband.de/cms1/dhv-funds-consult1.html

Bundesverband Deutscher Stiftungen: Tag der Stiftungen, Bundesweit, 1. Oktober 2015

Info: www.stiftungen.org/de/veranstaltungen/tag-der-stiftungen.html

Fundraiser Magazin: 10. Fundraisingtag Berlin-Brandenburg, Potsdam, 8. Oktober 2015

Info: www.fundraisingtage.de/fuer-teilnehmer-bb.html

Fundraising Verband Austria: 22. Österreichischer Fundraising Kongress. Wien, 12.10.2015-13.10.2015

Info: www.fundraisingkongress.at/

Exzellenz – durch Fundraising ermöglicht, durch Freiheit gesichert

Über Fundraising an der Universität Zürich

Michael O. Hengartner*

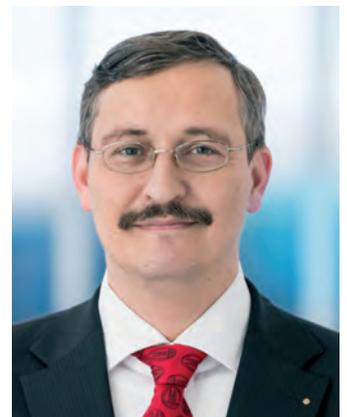
Die Universität Zürich (UZH) ist seit ihrer Gründung durch den Kanton im Jahr 1833 fester Bestandteil des Kantons Zürich und damit der gesamten Schweiz. Als erste Universität Europas wurde sie durch den „Willen des Volkes“ durch ein demokratisches Staatswesen gegründet. Als größte Universität der Schweiz bietet sie mit einer Breite von 100 Fächern an sieben Fakultäten die größte Fächervielfalt der Schweiz. Eben diese Diversität der Fachrichtungen ist ein besonderes Kennzeichen und eine Stärke der UZH. Es ist wie in der Natur: Ein vielfältiges Ökosystem ist stärker als eine monotone Landschaft. Durch Diversität sind Studierende der UZH im entscheidenden Vorteil, Fächerkombinationen zu wählen, welche andere Universitäten nicht bieten können. So können gerade interdisziplinäre Forschungsprojekte von der Fächervielfalt profitieren.

Insgesamt beschäftigt die UZH mehr als 4 500 Dozierende und zählt mehr als 25 600 Studierende. Zu der UZH gehören insgesamt fünf Universitätsspitäler. Diese Größenordnung ist zu betonen, da die „Universitas Turicensis“ eine große Gemeinschaft von Lehrenden und Lernenden ist. Die UZH gehört zu den führenden Forschungsuniversitäten Europas. Sie belegt Spitzenplätze in den medizinisch- und naturwissenschaftlichen Fächern sowie in den Sozialwissenschaften. Ihre herausragenden Forschungsleistungen werden eindrücklich durch zwölf Nobelpreise belegt. Im internationalen Vergleich erzielt die UZH seit Jahren beste Resultate: 2012 figurierte sie in den drei bekanntesten Rankings unter den 90 besten Hochschulen der Welt.

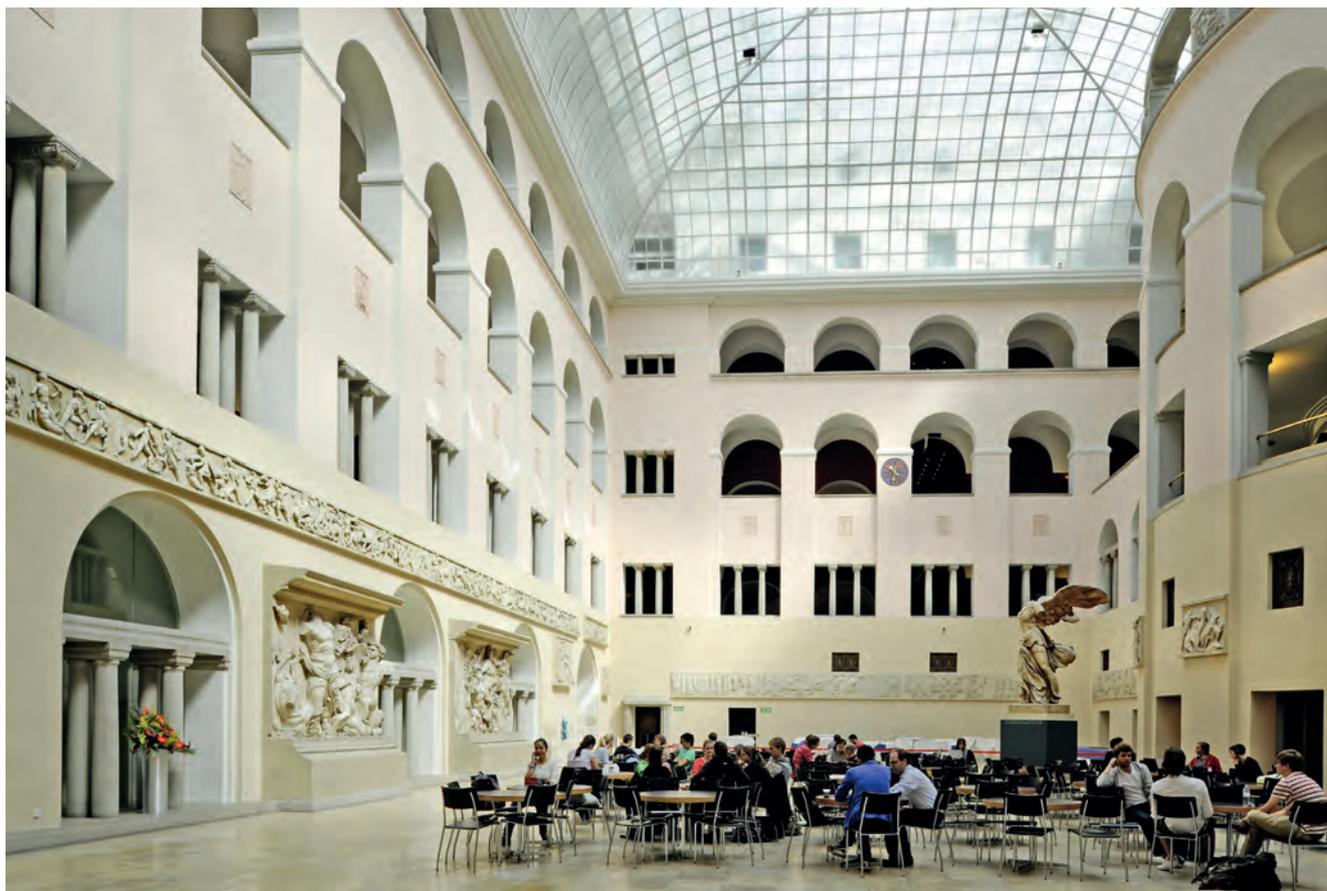
Um im globalen Hochschulwettbewerb an der vordersten Spitze bestehen zu können, werden Forschungserfolge verlangt. Mitbewerber wie die Harvard und Stanford University sind global und sehr potent. Es ist unser Ziel, die Exzellenz der UZH weiter zu erhöhen und die UZH international noch bekannter zu machen. Dazu gilt es, in Menschen, Räume und Diversität zu investieren. Ziel ist es, die besten

Professorinnen und Professoren wie auch Studierenden und sonstigen Mitarbeitenden an die UZH zu holen. Dafür braucht es große finanzielle Unterstützung. Vergleicht man das Kapital der oben genannten Mitbewerber mit dem Kapital der UZH, so wirkt dieses verschwindend klein. Die Redensart „money makes the world go round“ ist auch im Hochschulwettbewerb spürbar. Die Reputation einer Universität steigt durch exzellente Forscher, und diese wiederum haben ihren Preis. Für die Entwicklung einer Universität ist das Geld entscheidend, und wer erfolgreich sein möchte, kann sich dem Wettbewerb nicht entziehen. Trotzdem möchte ich mich nicht beklagen, denn der Bundesrat betrachtet Wissenschaft, Technologie und Innovation als die wahren Antriebskräfte hinter dem Schweizer Wirtschaftssystem. Dies ist für die UZH auch finanziell spürbar. Die staatlichen Mittel bilden die Basis für die Finanzierung des breiten Angebots von Forschung und Lehre der UZH.

Die UZH ist ein 1,3 Mrd. „Unternehmen“, und obwohl ein großer Teil durch den Staat finanziert wird, hat die UZH immer wieder private Fördermittel erhalten, die schon vieles ermöglicht haben. Im Jahr 2013 betrug der Anteil der privaten Fördermittel ungefähr drei Prozent – verglichen mit dem Mittel aller schweizerischen Universitäten, das damals bei sechs Prozent lag, ist dies relativ wenig. Dieser geringe Finanzierungsanteil rührt daher, dass sich die private Hochschulförderung in der Schweiz noch nicht etabliert hat. Der Markt privater Hochschulen in der Schweiz ist klein. Die



Professor Michael O. Hengartner,
Rektor der Universität Zürich



Blick in den Lichthof der Universität Zürich

kantonalen Universitäten sowie die beiden vom Bund getragenen Eidgenössischen Technischen Hochschulen werden durch Bund und Kantone finanziell gefördert. Deshalb ist es für die Schweizer Öffentlichkeit auch nicht selbstverständlich, dass man Themen wie Wissenschaft, Forschung und Nachwuchsförderung zusätzlich durch private Mittel fördert – denn dies wird bereits durch das Zahlen der Steuern getan. Im Hochschulfundraising gibt es beträchtliche kulturelle Unterschiede, vor allem zu den angelsächsischen Staaten mit ihren mehrheitlich privat finanzierten Universitäten.

Für die UZH besteht noch ein großes Potenzial, den finanziellen Anteil der privaten Fördermittel zu erhöhen. Deshalb wurde im Jahr 2012 die UZH Foundation – die Stiftung der Universität Zürich – gegründet, deren Aufgabe es ist, private Fördermittel zu beschaffen. Die Stiftungslandschaft in der Schweiz zeigt, dass Stiftungen mit Wissenschaftsförderung anteilmäßig stark gewachsen sind. Ziel der UZH Foundation ist es, das Fundraising für die UZH professionell auszubauen und aktiv zusätzliche Mittel von Stiftungen, Unternehmen und Privatpersonen zu suchen.

Für die UZH ist das Hochschulfundraising Segen und Herausforderung zugleich. Denn es ist höchst anspruchsvoll, der Öffentlichkeit aufzuzeigen, dass mehr als 1,3 Mrd. für Exzellenz nicht genügen. Die UZH erweckt allein durch ihre Größe ein hohes mediales Interesse. Gerade weil

staatliche Mittel das Fundament der Finanzierung bilden, verpflichtet sich die UZH, die Öffentlichkeit über ihre Tätigkeiten und Anliegen zu informieren. Um Glaubwürdigkeit zu erwecken, muss sie Transparenz über ihre zusätzlichen Finanzierungsquellen herstellen. Durch offene Kommunikation legt die UZH Rechenschaft über ihre privaten Mittel ab, Spendenverträge werden auf Anfrage offengelegt. Das Vertrauen der Öffentlichkeit kann nur gewonnen werden, wenn der Kern der Identität der UZH bewahrt wird: Die Freiheit von Forschung und Lehre muss um jeden Preis gewahrt werden. Drei Kriterien sichern dieses höchste Prinzip der UZH: die Spendenverträge der UZH müssen kohärent sein mit der UZH Strategie, die Spende dient zur Stärkung der Reputation der UZH und bezüglich aller Spenden herrscht vollständige Transparenz.

Exzellenz und Spitzenforschung soll durch Fundraising ermöglicht werden, aber nicht um jeden Preis. Mittel aus privaten Quellen sollen dazu beitragen, dass die UZH sich im globalen Hochschulwettbewerb noch besser positionieren kann, während das Leitbild der UZH unangetastet bestehen bleibt. Diese Haltung wird längerfristig dazu führen, dass vermehrt Mittel aus privaten Quellen zur Förderung der Spitzenforschung der UZH beitragen.

** Mitautor des Beitrages: Dr. Markus W. Schaad, Geschäftsführer der UZH Foundation*

Geduld, Integrität und Empathie

Über notwendige Eigenschaften des Fundraisers

Klaus Brockhoff

Die Mitteleinwerbung bei großen Förderorganisationen hat in der Regel zwei bedeutende Vorteile: Der Antragsprozess ist normiert und eine Zusage wird nicht im Nachhinein in Frage gestellt, auch wenn nach einer mit einem Budget ausgestatteten Zusage aus Gesamtsicht der Förderorganisation später allzu geringe Mittelzuflüsse für die Aufgabenwahrnehmung öffentlich beklagt werden. Nachteilig ist, dass unter den heutigen Bedingungen hohen Wettbewerbs um die Mittel nur eine geringe Chance des Erfolgs besteht. Deshalb wenden sich viele Fundraiser in der Erwartung größerer Einwerbbeerfolge Privatpersonen oder Unternehmen zu. Bei diesen sind aber die Entscheidungsprozesse selten normiert, und es ist nicht ausgeschlossen, dass Zusagen zurückgezogen werden. Für einen Erfolg sind institutionelle und individuelle Eigenschaften nützlich. Dies wird hier aus der Perspektive einer Hochschulstiftung betrachtet.

Zu den institutionellen Voraussetzungen gehört, dass die Hochschule über eine solide finanzielle Basis verfügt. Sie sollte so solide sein, dass ein einzelner Förderer erstens keine autonomiegefährdenden Bedingungen durchsetzen kann. Zweitens sollte der Förderer nicht das Risiko einer Fehlallokation seiner Fördermittel wegen eines Untergangs der geförderten Einrichtung zu befürchten haben. Weiter ist ein Rechnungswesen wichtig, das mit Transparenz die Richtigkeit der Mittelverwendung nachweisen kann.

Fundraiser sollten spezifische Eigenschaften haben und daraus ein Verhalten ableiten, das den besonderen Eigenschaften der Förderer entgegenkommt.

Geduld

Geduld ist die erste der hier behandelten notwendigen Eigenschaften des Fundraisers. Wichtig ist zu verstehen, dass Geduld nicht mit aktivitätsverzichtendem Warten gleichzusetzen ist. Geduld kann mit Aktivitäten verbunden sein, wie informieren, nachfragen usw. Geduld ist notwendig,

weil es eine unrealistische Vorstellung ist, dass ein grandioses Projekt, eine herausragende Lehrstuhlausrichtung, ein phantastischer Kandidat für eine Berufung einen privaten Förderer so stark beeindruckten würden, dass die Vorstellung entsprechender Pläne eine sofortige Entscheidung auslösen könnte. Zunächst einmal muss man Zugang zu den als Förderer in Frage kommenden Personen oder Institutionen mit ihren Entscheidungsträgern finden. Wer selbst einmal mit einer vermögenden Person zusammengearbeitet hat, weiß, dass diese auch bei einer zurückgezogenen Lebensweise nahezu täglich auf die Förderung unterschiedlicher Projekte angesprochen wird. Entsprechend ausgeprägt sind die Abwehrmechanismen. Geduld ist also zunächst einmal erforderlich, um überhaupt einen Zugang zu finden, eventuell durch die Vermittlung Dritter.

Sodann ist Geduld erforderlich, um die Entscheidung im Sinne des Fundraisers zu erleichtern. Da nur selten die Prozessabläufe standardisiert sind, muss man herausfinden, welche Kriterien eine Rolle spielen. Dabei ist die Höhe der gewünschten Beträge keinesfalls mit der Dauer des Entscheidungsprozesses positiv verknüpft. Ein schönes Beispiel ist hier das Deutschland-Stipendium. Man sollte annehmen, dass die Bereitstellung von 1800 Euro auch für relativ kleine Unternehmen oder für vermögende Privatpersonen kein Problem ist, das langes Nachdenken erfordert. Hinzukommt, dass dies ein Matching Grant ist.



Professor Dr. Dr. h.c. Klaus Brockhoff, Stiftung WHU



Foto: dpa-picture alliance

Geduld zahlt sich aus, wenn man grundsätzlich eine dauerhafte Bindung von Hochschule und Förderer entwickelt. Der Gedanke ist nicht falsch, ein solches Programm besonders für die erste Ansprache potenzieller Förderer zu nutzen. Auf dieser Grundlage kann dann bei wachsendem Vertrauen im einen oder anderen Falle ein Ausbau der Fördererbeziehung erfolgen. Das kann sich durchaus über mehrere Jahre hinziehen. Da ist entsprechende Geduld gefragt, die nicht mit kurzfristig orientierten Leistungskriterien für die Bewertung der Fundraiser gefördert wird. Einwerbeerfolge, Anbahnungen, Beziehungspflege sind Aktivitäten, die langfristig wirkend auch in die Beurteilung von Fundraisern einfließen sollten, um ihre Geduld nicht von vornherein zu reduzieren.

Integrität

Integrität ist eine zweite wichtige Eigenschaft. Vor dem Hintergrund einiger spektakulärer Fälle wissenschaftlichen Fehlverhaltens durch Einflussnahme von Förderern und sogar von Anklagen wegen strafrechtlich relevanter Verfehlungen beim Umgang mit dem Geld von Förderern ist das Bedürfnis nach integrem Vorgehen im gesamten Förderprozess gewachsen. Auch unterhalb der Schwelle des strafrechtlich Relevanten ist dies zu beobachten. Mittel einwerben, ohne dabei darauf hinzuweisen, dass ein Teil der Mit-

tel zu den variablen Bezügen des Fundraisers gehört oder die Gemeinkosten eines Projekts abzudecken hat, ist nicht akzeptabel. Beides ist aus meiner Sicht zulässig, letzteres sogar notwendig, was im Grundsatz auch von den öffentlichen Förderorganisationen anerkannt ist. Dies muss aber kommuniziert werden. Darüber hinaus sollte eine Empfängerorganisation alle Anstrengungen unternehmen, ihre Integrität unter Beweis zu stellen. Auch Einrichtungen, wie etwa Stiftungen, die nicht durch ein Gesetz publikationspflichtig sind, sollten sich durch ihre Satzung die Verpflichtung auferlegen, ihr Rechnungswesen und ihre Jahresabschlüsse durch eine neutrale Instanz prüfen zu lassen und das Ergebnis der Prüfung zeitnah zu veröffentlichen. Heikel ist es, wenn eine Institution zum Beispiel als gemeinnützige GmbH prüfungspflichtig ist, aber der Pflicht oder Veröffentlichung des Prüfungsergebnisses nur verzögert nachkommt, eventuell noch zusätzlich belastet durch als kritisch zu interpretierende Hinweise der Prüfer. Wem Mittel für ein bestimmtes Projekt zufließen, darf nicht ohne Zustimmung des Förderers eine andere, zeitweise vielleicht aus einer Notsituation resultierende Verwendung der Mittel vornehmen. Hat ein Förderer kein Vertrauen in die Integrität der geförderten Institution oder Person, so wird er zu Recht auf eigene Prüfrechte drängen, soweit er nicht ohnehin dazu verpflichtet ist. Hier Institution und Person anzusprechen hat seinen Grund darin, dass im akademischen

Bereich bei bestehenden Institutionen die Kenntnis der handelnden und letztlich unterstützten Personen ein wesentliches Entscheidungskriterium sein kann. Über Jahresabschlüsse hinaus sind regelmäßige Tätigkeitsberichte ein gutes Instrument, um die effiziente und effektive Verwendung von Fördermitteln plausibel zu machen. Wenn dabei Kennzahlen verwendet werden, sollten auch Vergleichskennzahlen genannt werden, weil dem akademischen Bereich ferner stehende Förderer nur so ein Bild von der Mittelverwertung in ihrer Institution gewinnen. Diese Berichte können durch regelmäßige Gespräche ergänzt werden.

Die Stiftung WHU ist nach 30 Jahren ihrer Existenz die „Ehre“ zuteil geworden, einer Betriebsprüfung unterzogen zu werden. Zunächst war ich beruhigt zu hören, dass die Prüfung ohne spezifischen Anlass erfolgte. Die Prüfer haben natürlich vollen Zugang zu allen gewünschten Unterlagen erhalten und dieser Zugang wurde jeweils unverzüglich gewährt. Dies wurde beim Abschlussgespräch gewürdigt und die Feststellung getroffen, dass kein Verstoß gegen das Gemeinnützigkeitsrecht festzustellen war. Das ist keine unbedeutende Feststellung. Wir können sie heute jedem interessierten Förderer vortragen und damit um Vertrauen werben.

Empathie

Schließlich ist Empathie eine wesentliche Eigenschaft von Fundraisern. Dass Menschen nicht nur eigennützig handeln, sondern insbesondere bei langfristiger Orientierung auch Gedanken an ihre Mitmenschen berücksichtigen, ist bekannt. Und in langfristig orientiertem ökonomischen Handeln kann Empathie auch rational im Sinne persönlicher Nutzenmaximierung sein. Das ist für Förderer und Fundraiser besonders entscheidend.

Insbesondere beim Gespräch mit Individuen über Förderprojekte ist möglichst schon im Vorfeld zu prüfen, ob spezifische Einstellungen eine Förderchance eröffnen und deshalb angesprochen werden sollten. Auch Förderer sind Individuen mit „Prägungen, Vorlieben und Emotionen“, wie es Hans Fleisch vom Bundesverband deutscher Stiftungen ausdrückt. Es ist völlig verständlich, dass Aufgeschlossenheit für ein gesellschaftliches Engagement durch Bildungsförderung oder Forschungsförderung sich auf ganz unterschiedliche Felder richten kann. Die Interessen, teilweise geprägt durch Lebenssituation oder Lebenserfahrung, moderiert durch Wertungen, sind eben unterschiedlich. Man muss akzeptieren, dass beispielsweise die Begegnung mit einer bisher nur schwer oder gar nicht zu heilenden Krankheit einen Förderimpuls auslöst, der nicht umzuleiten ist. Natürlich darf man werbend auf Alternativen hinweisen, aber nicht im Stile einer „Drückerkolonnie“ eine Förderung einfordern.

Die angestrebte Langfristigkeit einer Förderbeziehung kann besondere Empathieanforderungen stellen. Eine sol-

che Förderung wird einen Vertrag zur Grundlage haben. Kommt dann der Förderer in eine Situation, die ihm die Förderung nahezu unmöglich macht, so mag dies durchaus eine Grundlage für die klageweise Eintreibung des Förderbetrags bieten. Es geht ja unter Umständen immerhin um mehrere Jahresraten einer noch ausstehenden Förderung, wobei auch die Aussicht auf eine Anschlussförderung unbegründet sein mag. Ich habe an dieser Stelle bisher allerdings nicht auf der Durchsetzung einer Rechtsposition beharrt. Ich habe Verständnis für die Situation des Förderers aufgebracht. Es gibt Fälle, in denen sich der Förderer nach der Wiedererlangung wirtschaftlicher Stabilität erfolgreich auf die Wiederaufnahme der unterbrochenen Förderung hat ansprechen lassen.

Fazit

Geduld, Integrität und Empathie sind drei wesentliche Eigenschaften des Fundraisers. Es sind sicher nicht die einzigen wesentlichen Eigenschaften. Erfahrungsgemäß aber fördern sie den Fundraising-Erfolg. Und insbesondere Geduld beugt ungerechtfertigten Erwartungen schneller Erfolge vor. Frustrationstoleranz oder Enttäuschungsresistenz sind daher weitere wichtige Eigenschaften, die möglicherweise mit Geduld einhergehen. Personen, die solche Eigenschaften haben, sind schwer zu finden. Manchmal helfen Vorerfahrungen bei der Auswahl. Wer schon einmal mit Erfolg Tätigkeiten ausübte, die sich täglich mit Kundenbeschwerden und ihrem Management auseinandersetzen mussten, kann vielleicht auch Geduld, Integrität und Empathie bei der Einwerbung von Mitteln in die Waagschale werfen.

Meine Ausführungen geben Erfahrungen wieder. Inzwischen gibt es aber auch eine experimentelle Erforschung des Spenderverhaltens, insbesondere in den USA. Inwieweit die dabei durchgeführten Laborexperimente auf die Realität zu übertragen sind, ist insbesondere bei solchen Experimenten fraglich, die das Entscheidungsumfeld als einflussreich identifizieren und die mit Studenten als Versuchspersonen arbeiten, die sich von den möglichen Sponsoren für den Bildungsbereich hinsichtlich Alter, Einkommen und Vermögen deutlich unterscheiden. Auch die Übertragbarkeit amerikanischer Ergebnisse auf ein soziales Umfeld wie in Deutschland ist fraglich. Immerhin aber geben solche und andere empirischen Forschungen Hinweise und Anregungen auf Forschungen, die auch in Deutschland vermehrt zu Kenntnissen über das Fundraising beitragen könnten. Zusätzliche Forschung wird dazu beitragen, das Fundraising weiter zu professionalisieren.

Kurzfassung eines Vortrags, gehalten auf dem Fundraising-Symposium des Deutschen Hochschulverbands und der Hochschulrektorenkonferenz in Mainz am 23. März 2015

Engagierte Kontaktpflege

Das Alumni-Netzwerk Absolventum

An deutschen Hochschulen studieren so viele junge Menschen wie nie zuvor: 2,7 Millionen, davon an den Universitäten 1,73 Millionen. Das Studium ist zu einer Massenausbildung geworden, bei der der einzelne Student schnell aus dem Blick gerät. Der Kontakt mit den ehemaligen Studenten wird, anders als an angelsächsischen Hochschulen, in Deutschland kaum gepflegt oder gar genutzt für eine künftige Unterstützung der alma mater. Allerdings gibt es einige wenige Ausnahmen. Eine davon ist das Alumni-Netzwerk Absolventum. Es versteht sich als Bindeglied zwischen der Universität Mannheim und allen, die sich ihr verbunden fühlen. Als größte Alumni-Vereinigung Deutschlands zählt Absolventum weltweit derzeit über 7 000 zahlende Mitglieder.

Eines der Ziele von Absolventum ist es, ein Netzwerk zu schaffen, das sich mit seinen Mitgliedern weiterentwickelt, sie zusammenführt und über die Grenzen Mannheims hinaus begleitet. Über 45 Regionalgruppen weltweit ermöglichen es den Mitgliedern, Kontakte zu pflegen und zu knüpfen. Das Angebot reicht dabei von regelmäßigen Stammtischen über Sportveranstaltungen bis hin zu Unternehmensbesuchen und Vortragsreihen.

Dabei ist Absolventum das Engagement seiner Mitglieder besonders wichtig. Den Alumni wird im Rahmen der Absolventum-Werkstatt die Möglichkeit geboten, in Workshops zu wechselnden Themen wie Marketing, Human Resources oder Unternehmensethik praxisnah neue Perspektiven zu erschließen. Auch bei Podiumsdiskussionen und Vorträgen bietet sich die Möglichkeit, das berufliche Netzwerk auszubauen.

Nach Überzeugung von Absolventum bilden Forschung und Lehre das Fundament für eine erfolgreiche berufliche Laufbahn. Als Alumni-Netzwerk unterstützt Absolventum Forschung und Lehre an der Universität Mannheim unter anderem durch die Beteiligung am Artes-Liberales-Absolventum-Preis, die Vergabe von Stipendien und die kontinuierliche Organisation eines breiten Spektrums an wissenschaftlichen Vorträgen.

Die studentischen Mitglieder des Netzwerks haben viele Vorteile, beispielsweise durch das Absolventum-Mentoring-Programm, in dessen Rahmen Studierende MentorInnen aus den Bereichen Kultur, Non-Profit, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft an die Seite gestellt werden, die ihnen die praktische Arbeitswelt näherbringen und sie in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützen. Das Arbei-

ten mit und für die Studierenden liegt den Machern von Absolventum besonders am Herzen. Deshalb unterstützen sie die studentischen Kooperationspartner, arbeiten eng mit dem Career Service der Universität Mannheim zusammen und beteiligen sich bei der Organisation der jährlichen Career Fair. Durch zahlreiche regionale und überregionale kulturelle Kooperationspartnerschaften wird den Mitgliedern eine Vielzahl an attraktiven Angeboten geboten. Bei einer Vernissage, einem Konzert, Opernbesuchen oder Lesungen können die Mitglieder Kultur und Netzwerken miteinander verbinden. Die Idee eines solchen weltweiten Netzwerkes und ihre Durchführung könnten ein Vorbild für weitere Initiativen an deutschen Hochschulen sein.



Fotos: Sven Paustian

Geld hat keine Tugend

Eine anthropologische Betrachtung

Martin Seel

Gier, Geiz, Großzügigkeit: Geld steht sowohl dem Laster als auch der Tugend zu Diensten. Für sich genommen ist Geld daher ein „ethisches Neutrum“. Die eindeutige Zuordnung geldgebundenen Handelns und Verhaltens als Laster oder Tugend fällt darum nicht immer leicht: Gier kann in mitmenschliche Neugier umschlagen und Sparsamkeit in einen inhumanen Geiz, der sich für den Gipfel der Tugend hält. Wenn es einen ethischen Sinn des Geldes gäbe, wäre es dieser: es sich leisten zu können, großzügig zu sein.

1

Von Donald Trump, jenem amerikanischen Bauunternehmer, der sich zwar nicht mit seinen Wolkenkratzern, dafür aber mit einer Lebensmaxime – „lunch is for losers“ – unsterblich gemacht hat, die den Geist des Kapitalismus trefflich auf eine Formel bringt, ist eine bemerkenswerte Anekdote überliefert. Als er seinerzeit mit einer Freundin durch die Straßen New Yorks spazierte, sah er einen Bettler am Straßenrand sitzen. Dabei ging ihm auf, wie reich mancher Arme doch ist. Zwar ging es dem Mann elend, denn er hatte nichts außer dem Wenigen, was er bei sich trug. Rein rechnerisch gesehen jedoch war er im Vergleich mit Trump unendlich begütert. Denn der hatte sich gerade verspekuliert und stand mit satten zwei Milliarden Dollar in der Kreide. Der Ärmste der Armen war Trump deswegen aber nur rein rechnerisch. Denn auch ein Pleitier ist in unserer Gesellschaft immer noch ein Geschäftsmann, der nicht nur Freundinnen hat, die ihn trösten, sondern in der Regel auch mächtige Freunde, die ihm wieder auf die Beine helfen werden – wie es im Falle Trumps denn auch geschah.

2

Mit dem Geld ist es so eine Sache. Es nicht zu haben, kann einen reich machen, es zu haben, kann einen arm werden lassen. Die Menge oder der Mangel an Geld allein sagen

nichts über den Charakter eines Menschen aus, und auch nicht über den Charakter der Epoche oder der Gesellschaft, in der er lebt. Pecunia non olet – Geld stinkt nicht – lautet hierfür die klassische Formel. Geld ist ein ethisches Neutrum, weswegen es die private und politische Moral erheblich korrumpieren, aber auch befördern und sogar beflügeln kann. Erst der individuelle oder kollektive Umgang mit Geld und anderen Schätzen macht den Grad der Tugend oder Lasterhaftigkeit ökonomischer Verhältnisse aus. Trotz der Undurchsichtigkeit dieser Verhältnisse zumal in Zeiten einer globalen Finanzwirtschaft aber gibt es ein zwar altmodisches, aber doch unvergängliches Kriterium der Beurteilung ihres Zustands. An die Adresse einer jeden Gesellschaft gerichtet, lässt es sich frei nach Goethe formulieren: „Nun sag‘, wie hast du’s mit Gier und Geiz?“

3

Alle Gier ist ein blindes Begehren, oder zumindest ein blinderes als alles Begehren sonst. Es strebt nach Früchten des Glücks, die im Augenblick ihres Genusses verfaulen. Machtgier, Habgier und Ruhmsucht sind drei seiner mächtigsten Gestalten. Keines dieser Bestreben kann Befriedigung finden. Die Gierigen können nicht genug kriegen; der Umschlag von Quantität in Qualität will ihnen nicht gelingen. Immer hat einer noch mehr Macht, die die eigene bedroht; sobald kein anderer Mächtiger mehr da ist, wächst die Furcht vor einer Revolte von innen. Immer hat einer noch



Foto.: Uwe Dettmer, Goethe-Universität Frankfurt

Professor Dr. Martin Seel lehrt Philosophie an der Goethe-Universität Frankfurt.



Marinus van Claes (um 1490 bis 1567): Der Steuereintnehmer und seine Frau, 1540

mehr Reichtum zusammengerafft; selbst wer einmal die Bestenliste anführt, verbringt schlaflose Nächte in dem Bewusstsein, dass dies die Konkurrenten nur umso mehr anstacheln wird. Immer ist einer im eigenen Metier (und erst recht außerhalb) noch berühmter; selbst wer sich einbilden kann, am Gipfel allen Ruhms zu stehen, wird von dem Zweifel zerfressen, ob dieser Gipfel nicht „vor der Geschichte“ als ein lächerlicher Hügel dastehen wird. Wer sich den Antrieben der Gier überlässt, hat eine schäbige Freude letztlich nur an der Ohnmacht, der Not und dem Neid der anderen.

Um so schlimmer, wenn Kartelle oder Banken diesem Laster verfallen. Dann kommt es zu einer organisierten Blindheit gegenüber allem, was außerhalb der Logik der inneren Steigerung von Reputation, Macht und Gewinn liegt. Dies ist nicht länger bloß ein individuelles Versagen, da es innerhalb der betreffenden Institutionen zu einer oft weitreichenden Umdefinition dessen kommt, was im sonstigen Leben als Tugend und als Laster gilt. Die Gier der jeweiligen Akteure fällt in der Verselbstständigung der systemischen Imperative gar nicht mehr auf. Die Loyalität gegenüber der Firma und ihrer Rendite wächst sich zu einer kollektiven Gleichgültigkeit gegenüber den Folgen des eigenen

ökonomischen Handelns aus – im Extremfall, wofür die letzten Dekaden reichlich Anschauungsunterricht geboten haben, unter Missachtung jedes auch nur mittelfristigen ökonomischen Kalküls. So frisst die Gier ihre eigenen Gewinne, um sich, wenn die Blase geplatzt ist, unter den Rettungsschirmen der internationalen Gemeinschaft für die nächste Jagd fit zu halten.

4

Es sollte aber nicht vergessen werden, dass Gier – wie ihre kleine Schwester, die Neugier – unter günstigen Umständen durchaus eine Produktivkraft sein kann. „Ich kann allem widerstehen, nur nicht der Versuchung“, bekannte Oscar Wilde. So sehr dies eine Maxime der Gierigen ist, der Satz eignet sich auch als Wahlspruch derer, die sich auf keines ihrer Gelüste versteifen. Denen nämlich, die nie – in sexueller, finanzieller, kulinarischer, intellektueller oder sonst einer Hinsicht – begierig waren oder sind und also die Gier nicht kennen, der man hier wie dort verfallen kann, mangelt es an einer elementaren Lust am Leben (und an der Unbotmäßigkeit im Leben), die einen auch zu weit schöneren Handlungen beflügeln kann. So ist zwar die Gier eine Erzfeindin der Lust, gelegentlich aber ein unverhoffter



Foto: dpa-picture alliance

Eines der bekanntesten Beispiele für Freigebigkeit: St. Martin, Kathedrale St. Gatien, Tours

Übergang zu ihr – und zu Formen der Imaginationsfähigkeit und des Erfindungsgeists, die sich mit allem Geld der Welt nicht aufwiegen lassen.

5

Ganz schlimm kommt es daher erst, wenn sich die Gier in puren Geiz verwandelt. Auch hiervon weiß die populäre Kultur ein Lied zu singen. In der deutschen Fassung der vielbändigen Chronik der fortlaufenden Ereignisse in und um Entenhausen findet sich eine kleine moralische Erzählung über Dagobert Duck alias Scrooge. Sie trägt den Titel *Ein fürstliches Zimmer*. Zu einem geschäftlichen Treffen mit einem Schweizer Bankier namens Rösti fliegt Dagobert in Begleitung Donalds auf die „Bamudas“. Als er in der dortigen Nobelherberge nach einer Suite verlangt und sich mit der Auskunft, man sei ausgebucht, nicht zufrieden gibt, wird ihm das Bereitschaftszimmer des Hausmeisters zugewiesen: ein düsterer, von tropfenden Heizungsrohren durchzogener Kellerraum. Dagobert tobt – und beschließt, das Hotel kurzerhand zu kaufen. Gesagt, getan, macht er es sich in der luxuriösesten Suite des Hotels bequem, die er nach den milliardenschweren Verhandlungen mit Herrn Rösti freilich umgehend wieder räumt, nachdem er in Erfahrung gebracht hat, für wie viel Taler sie sich vermieten ließe. Höchst zufrieden über den erzielten Surplus und taub für Donalds Klagen verbringt er die Nacht in jenem Abstellraum, der ihm zuvor gänzlich unzumutbar erschienen war.

Nicht einmal sich selbst gegenüber duldet der Geizige Anwendungen der Freigebigkeit. Die dem Geiz endgültig verfallen sind, gönnen sich selbst so wenig wie den anderen. Bis hin zur Grausamkeit zeigen sie Härte gegenüber jeder

und jedem. In einer Welt des grassierenden Leichtsinns und blinden Vertrauens, so scheint es ihnen, müssen wenigstens einige an sich halten, indem sie alles beieinanderhalten, was sie haben zusammenraffen können. Darum nehmen sie das Elend um sie herum nicht wahr. Wer in Not gerät oder Schulden hat, ist in ihren Augen selber schuld, also wird er sich durch die Unterstützung dieser Versager nicht seinerseits schuldig machen.

6

Auf seine Sparsamkeit bildet sich der Geizige unendlich viel ein. Diesen fruchtbaren Keim aber lässt er verkümmern. Er ist nicht allein knausrig, er ist es aus Prinzip. Eben damit verletzt er das Prinzip des Sparens. Wertsteigerung ist ihm der höchste aller Werte. Wie groß oder klein es auch sei, ihn befriedigt nur das eigene Vermögen, nicht das, was er durch es vermag. Ihn beglückt nur das Nehmen, nicht aber das Geben. Er gibt auch für sich nichts aus, weil ihm schon der Genuss seiner Besitztümer als unziemliche Völlerei erscheint. Der Verschwendungssucht immerhin wird man ihn nicht zeihen können. „Ein Verschwender ist jemand, der durch sich selbst zugrunde geht“, bemerkt Aristoteles trocken. Davor haben die Geizigen eine panische Angst. Für sie ist Freigebigkeit bloße Verschwendung. In ihrer grotesken Maßhaltung sehen sie den Gipfel eines ehrbaren Lebens. Wie anderen dunklen Priestern dünkt ihnen die Lebensfreude die größte aller Sünden. Dies macht den entfesselten Geiz zu dem außerordentlichen Laster einer abartigen Vermeidung von Lastern. Völlerei, Leichtsinns, Dummheit, Verschwendung, Maßlosigkeit, selbst die Risiken der Gier sind ihm über die pure Geldgier hinaus auf eine perverse Weise zuwider. Geiz ist ein Anti-Laster und darum eines der größten Laster. Woraus man lernen kann: Die rigide Vermeidung von Lastern führt nur zu schlimmeren Lastern.

7

Großzügigkeit dagegen ist ein Verhalten, das sich der Logik des Geldes und seiner Vermehrung oder auch Verschwendung entzieht. Denn Großzügigkeit ist Freigebigkeit weit über alles Ökonomische hinaus. Wer diese Tugend besitzt, ist generös nicht nur mit materiellen, sondern ebenso mit geistigen und sozialen Gaben. Eine solche Person – oder auch Institution – ist bereit, andere mit vielen ihrer Besitztümer zu beschenken: nicht nur mit ihrem Geld, ihrem Brot und ihrem Wein, sondern auch mit ihrer Erfahrung und ihrem Wissen – und nicht zuletzt mit ihrer Anerkennung und Aufmerksamkeit. Ihr Antrieb ist ein Gefallen an Reichtümern aller Art, den eigenen nicht weniger als denen der anderen. Diese will sie teilen, an diesen will sie Anteil nehmen. Großzügige Menschen müssen darum überhaupt keine begüterten Menschen sein. Sie sind nicht großzügig, weil sie reich, sondern reich, weil sie großzügig sind. Es sich leisten zu können, großzügig zu sein: Das wäre der ethische Sinn des Geldes, wenn es denn einen hätte. Diesen Sinn aber kann man ihm allein dadurch geben, wie und wofür man es nimmt.

Nachdruck aus Forschung Frankfurt 2/2012

Verzicht ist Geldes wert

Aufwands- und Rückspende

Die weitaus meisten Stiftungen werden ehrenamtlich geführt. Das hat die soeben erschienene Vergütungsstudie „Führungskräfte in Stiftungen zwischen Ehrenamt und Spitzengehalt“ erneut deutlich gemacht. In dieser Beobachtung drückt sich aus, dass für den Erfolg gerade der kapitalschwächeren Stiftungen neben laufenden Geld- und Sachzuwendungen das freiwillige bzw. ehrenamtliche Engagement von besonderer Bedeutung ist.

Vergütung und Aufwändungsersatz

Wenn es die Satzung vorsieht, darf die Stiftung ihren Vorständen eine Vergütung zahlen. Handelt es sich dabei um die sog. Ehrenamtpauschale, übersteigt sie also 720 Euro jährlich nicht, bleibt sie steuerfrei. Nicht selten freilich kommt es vor, dass der Berechtigte auf seine Forderung zugunsten der Stiftung verzichten möchte. Gleiches gilt bei Kosten, die dem Engagierten bei der Ausübung seiner Tätigkeit entstehen, etwa wenn ein Vorstandsmitglied in Wahrnehmung dieser Funktion Telefon- oder Portokosten auslegt, Büromaterial beschafft, zu Gremiensitzungen oder Projektpartnern reist oder seinen privaten Pkw der Stiftung zeitweise zur Verfügung stellt.

Trotz Verzichts ist der Ehrenamtliche aber an einer Spendenquittung interessiert, um ob dieses „Vermögensopfers“ seine Steuerlast zu mindern. In der Tat wird es sich in diesen Fällen um eine verkürzte Geldspende handeln, denn es wird auf ein Hin und Her von Zahlungsflüssen verzichtet. Die Stiftung zahlt erst gar nicht auf die Forderung, und der Ehrenamtliche muss daher auch nicht den Betrag als Spende zurückgeben. Solche Konstellationen hat der Gesetzgeber in § 10b Abs. 3 Satz 5 und 6 des Einkommensteuergesetzes (EStG) eigens geregelt, um Missbrauch zu verhindern. Dabei hat er die Aufwandsspende, also den Verzicht auf einen Aufwändungsersatzanspruch, und die Rückspende, also den Verzicht auf einen vereinbarten Vergütungsanspruch, ausdrücklich zugelassen.

Voraussetzungen der Aufwandsspende

Damit eine Zuwendungsbescheinigung ausgestellt werden darf, müssen danach folgende Voraussetzungen erfüllt sein:



Rechtsanwalt Dr. Christoph Mecking ist geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Stiftungsberatung in Berlin (www.stiftungsberatung.de).

- Zunächst muss ein Anspruch auf Vergütung oder Aufwändungsersatz bestehen. Dieser muss sich aus Vertrag oder Satzung ergeben. Die Finanzverwaltung legt dabei auf eine schriftliche Vereinbarung vor (!) der entsprechenden Tätigkeit Wert. Denn sie vermutet, dass Ehrenamtliche unentgeltlich und ohne Aufwändungsersatz tätig werden. Es ist daher zu empfehlen, dass die Beteiligten klare, eindeutige und widerspruchsfreie Abmachungen treffen und auch ihrem Inhalt entsprechend durchführen.
- Ein Zahlungsanspruch muss ernsthaft gewollt sein, darf also nicht „nur formal auf dem Papier“ oder von vornherein unter der Bedingung des Verzichts stehen. Freilich kann die Stiftung die Anspruchsberechtigten auf die Verzichtsmöglichkeit – vorsichtig – aufmerksam machen.
- Der Engagierte muss schließlich nachträglich und bedingungslos auf seine Forderung verzichten. Die Verzichtserklärung sollte zeitnah zu deren Fälligkeit erfolgen.

Besonders wichtig ist, dass der Vergütungs- oder Ersatzanspruch werthaltig ist. Die Stiftung muss ihre Verpflichtung auch in wirtschaftlicher Hinsicht tatsächlich erfüllen können. Verfügt sie über ausreichend liquide Mittel oder sonstiges Vermögen ist von einer Werthaltigkeit auszugehen.

Erstattungsfähig sind dabei nur Leistungen, die zur Erfüllung der satzungsmäßigen Stiftungszwecke erforderlich und in ihrer Höhe angemessen sind. Der entsprechende Aufwand darf nicht – nicht einmal zum Teil – (auch) im Interesse des Engagierten getätigt werden.

Die Zuwendungsbestätigung

Liegen diese Voraussetzungen vor, darf eine Zuwendungsbestätigung über eine Geldzuwendung ausgestellt werden. Auf dem entsprechenden amtlichen Vordruck ist anzukreuzen, dass es sich um den „Verzicht auf Erstattung von Aufwendungen“ handelt. Welche tatsächliche Aufwandsposition dem Erstattungsanspruch zugrunde liegt, muss indes nicht angegeben werden. Jedoch ist die tatsächliche Höhe des Ersatzanspruches durch geeignete, von der Stiftung überprüfbare Unterlagen des Spenders zu belegen. Die Stiftung muss den Vorgang im Rahmen ihrer ordnungsgemäßen Aufzeichnungen über Ausgaben (hier: Erstattungs- oder Vergütungsanspruch) und Einnahmen (hier: Annahme des Verzichts) dokumentieren.

Richtig gemacht entsteht durch die Möglichkeit von Aufwands- und Rückspende eine Win-win-Situation. Die Kassee der Stiftung profitiert von einer Kostenneutralität, die Spielräume für die eigene Projektarbeit eröffnet, der Ehrenamtliche erhält – angesichts der Steuerfreiheit der Ehrenamtpauschale – einen echten Steuervorteil.

Praktische Rundumsicht Sprunghafter Kunde

Für Hochschulen ist das Thema Stiftungen ein Zukunftsthema, bietet es doch Perspektiven für das Einwerben von Großspenden und die langfristige Bindung von Mitteln für die universitäre Forschung oder die Finanzierung von Lehrstühlen.

Dr. Lieselotte Otto gibt in ihrer gründlich überarbeiteten und aktualisierten 2. Auflage des Handbuchs der Stiftungspraxis einen umfassenden Einblick in die Welt der Stiftungen. Die Herausgeberin und Autorin berät schon seit Jahren als Rechtsanwältin und Steuerberaterin Stifter und Stiftungen in vielen Fragen. Dies merkt man dem Buch durchaus an, auch wenn es kein How-to-Buch ist. Für angehende Stifter und Stiftungspraktiker ist es aber eine wertvolle Arbeitshilfe, die dank eines guten Stichwortverzeichnisses schnell Rat bietet, der in der Praxis der Finanz- und Rechtsaufsichtsbehörden auch schnell teuer werden kann. Auf diese Fallstricke weist die Autorin hin und hat sich für verschiedene Kapitel auch etwas kollegialen Beistand geholt. So verantwortet Professor Olaf Gierhake das Thema Stiftungen im Ausland, und Daniel Wolf beschäftigt sich mit Rechnungswesen und Prüfung von Stiftungen.

Sehr nutzerfreundlich ist das ABC der Stiftungen. Sozusagen die FAQs der Stiftungswelt, mit dem Fachbegriffe schnell und verständlich erklärt sind. Das hebt dieses logischerweise sehr juristisch geprägte Buch von anderen ab. Gelungen ist zum Beispiel auch das Kapitel über die „Steuerfolgen in Zusammenhang mit Spenden und Sponsoring“.

Besonders der letzte Teil wendet sich an Stiftungspraktiker, die hier Formulare und Muster oder Gesetze und Verordnungen zum schnellen Nachschlagen finden. Auch für Hochschulen, die sich dem Thema Stiftungen widmen wollen, eine wertvolle Basis.

Matthias Daberstiel

Lieselotte Otto. *Handbuch der Stiftungspraxis*. Carl Heymanns Verlag GmbH. 2. Aufl. 2015. 598 Seiten. ISBN: 9783452280442. 109 Euro.

Der Wandel vom klassischen, produktorientierten Marketing hin zum kundenorientierten Marketing besteht nicht erst seit gestern. Gerade heute muss Unternehmen, aber auch öffentlichen Trägern, wie Hochschulen, bewusst sein, dass sie sich in einer „Realität sprunghafter und heterogener Kunden“ befinden. So stehen sie seit langem vor der Frage, wie sich erfolgsträchtige Kundengruppen von anderen abgrenzen lassen. Marion Halfmann, Professorin für Dialog- und Zielgruppenmarketing an der Hochschule Rhein-Waal, fasst in ihrem Buch verschiedene Ansätze des Konsumentenmarketings zusammen. Dabei ergänzt sie die gängigen psychographischen, geographischen, demographischen, situationsbezogenen und verhaltensbezogenen Segmentierungsansätze um Zukunftstrends, die unter anderem die Rolle der Familie und der Frau näher in den Fokus rücken. Klar ist: das Prinzip Gießkanne ist endgültig vorbei. Ein persönlicheres, immer individuelleres Management von Kundeninteressen ist das Ziel. Das Buch gibt dazu einen sehr aktuellen Überblick.

Ein Kapitel widmet sich auch dem Thema Fundraising. Michael Urselmann gibt einen Überblick über die Faktoren, die bei der Spenderkommunikation zu beachten sind, und erklärt, dass ganzheitliche Ansätze der Zielgruppenbeschreibung von Spendern zwar von einigen Organisationen bereits erfolgreich angewendet werden, bei der großen Mehrheit spendensammelnder Organisationen jedoch weitestgehend unberücksichtigt bleiben. Folglich existieren in der Fundraisingpraxis immer noch überwiegend un-spezifizierte Spenderansprachen in Form von Standard-Mailings, die seiner Meinung nach in den nächsten Jahren im Rahmen des zunehmenden Marktwettbewerbs immer weniger Erfolg bringen werden.

Kurt Manus

Marion Halfmann (Hrsg.). *Zielgruppen im Konsumentenmarketing*. Springer Gabler. 2014. 360 Seiten. ISBN: 9783658006242. 69,99 Euro.

Literaturempfehlungen

Georg von Schnurbein und Karsten Timmer (Hrsg.). *Die Förderstiftung: Strategie – Führung – Management*. Foundation Governance Band 7. 2. Auflage, Helbing Lichtenhahn Verlag. 2015. 328 Seiten. 58,00 CHF.

Carsten Herbes und Christian Friege (Hrsg.). *Handbuch Finanzierung von Erneuerbare-Energie-Projekten*. UVK Verlagsgesellschaft Konstanz – München. 2015. 456 Seiten. 49,99 Euro.

Gerhard und Sabine Schwab: *Der Förderratgeber*. Gom Fundraising. 2014. 220 Seiten. 22,50 Euro

Harald Welzer / Dana Giesecke / Luise Tremel (Hg.): *FUTURZWEI Zukunftsalmanach 2015/16*. Geschichten vom guten Umgang mit der Welt. 542 Seiten. 16,99 Euro.

Christian Gahrman: *Strategisches Fundraising*. Spriger Gabler. 2012. 348 Seiten. 66,99 Euro.

Gesa Birnkraut, Rainer Lisowski, Rolf Wortmann (Hrsg.). *Jahrbuch für Management in Nonprofit-Organisationen 2014*. Lit Verlag 2014. 208 Seiten. 29,90 Euro.

Kerstin Hoffmann. *Web oder stirb! Erfolgreiche Unternehmenskommunikation in Zeiten des digitalen Wandels*. 231 Seiten. 29,95 Euro.

Christian Schober / Volker Then (Hrsg.): *Praxishandbuch Social Return on Investment*. Wirkung sozialer Investitionen messen. Schäfer Poeschel. 2015. 290 Seiten. 59,95 Euro.

Peter Schaar. *Das digitale Wir. Unser Weg in die transparente Gesellschaft*. Edition Körber-Stiftung. 2015. 224 Seiten. 17,00 Euro

Die Inhalte im aktuellen Fundraiser-Magazin 4-2015:
Futter für die Festplatte – Spenderadressen | Marktübersicht – Software für Vereine und Hochschulen | Online-Spenden in der Praxis

DHV-BILDUNGSTAG FÜR HOCHSCHUL- FUNDRAISING

IN KOOPERATION MIT DER
HOCHSCHULREKTORENKONFERENZ UND
DEM DEUTSCHEN FUNDRAISING VERBAND

AM 25. SEPTEMBER 2015
IM KIT – KARLSRUHER INSTITUT FÜR TECHNOLOGIE

Der DHV-Bildungstag richtet sich an alle mit Fundraisingaufgaben betrauten Mitarbeiter in Hochschulen, Universitätsklinika und Wissenschaftsstiftungen. Aus den Bereichen Alumni-Management, Fundraising-Events, Raum sponsoring, Universitätsstiftungen, Gremienmanagement und Fundraiser-Profilung werden Best Practice-Beispiele vorgestellt. Verschiedene Foren dienen dem fachlichen Austausch. Das Programm umfasst unter anderem folgende Vorträge und Workshops:

- Universitätsstiftungen als Instrument der nachhaltigen Hochschulentwicklung
Dr. Frank Frieß, Technische Universität München
- Mit Multiplikatoren mehr erreichen: Wie aus Gremien Förderer und Verbündete entstehen
Becky Gilbert, Fundraising-Beraterin, Berlin
- Besichtigung eines Fundraising-Projektes am KIT:
Young Investigator Group Green Mobility
Dr. Dennis Nitsche & Dr.-Ing. Luise Kärgler, Karlsruher Institut für Technologie
- Die Praxisrelevanz von Fundraisingtheorien
– Wie die Wissenschaft die Praxis informieren kann
Dr. Michael Lorz, Universität St. Gallen
- Das Projekt Hochschulwatch.de
Arne Semsrott, Transparency International Deutschland e.V., Berlin
- Charity-Auktionen als Instrument des Gremienmanagements und der Spenderbindung
Claus Weimann, Philosophisch-Theologische Hochschule SVD St. Augustin

Das detaillierte Programm und eine Anmeldemöglichkeit finden Sie unter:
www.hochschulverband.de/bildungstag

Der DHV-Bildungstag für Hochschulfundraising am 25.09.2015 wird in Kooperation mit dem Deutschen Fundraising Verband (DFRV) durchgeführt, der am Vortag, dem 24.09.2015, einen Fachtag für Bildungs-Fundraising für frühkindliche und schulische Bildung zum Thema „Fundraising-Exzellenz für den Bildungssektor“ am selben Ort veranstaltet. Nähere Infos dazu unter: www.dfrv.de

Nähere Informationen unter:

Dipl. pol. Cornelia C. Kliment
Leiterin DHV-Funds-Consult
Consultant Leaders In Science

Rheinallee 18-20 | 53173 Bonn
0228/9026643 | 0160/96448803
kliment@dhv-funds-consult.de



En|gage|ment [ãgaʒ(ə)'mã:] *das*;
[persönlicher] Einsatz aus [weltanschaulicher]
Verbundenheit; Gefühl des Verpflichtetseins.
Vgl.: Initiativen wie ↑ Santander Universitäten
(Förderung von Wissenschafts- und Forschungs-
projekten an rund 1.200 Universitäten weltweit)

Seit 2011 engagiert sich Santander Universitäten in Deutschland. Erste Partner-Hochschule war die älteste Universität Deutschlands, die Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, an der wir bis heute den Aufbau des Iberoamerika-Zentrums, die Vergabe von Deutschlandstipendien und auch die Realisierung von internationalen Summer- und Winterschools finanziell unterstützen. Mittlerweile zählen auch weitere neun renommierte Hochschulen zu Santander Universidades, dem größten Hochschulnetzwerk der Welt.

Außerdem bieten wir allen Hochschulangehörigen deutschlandweit mit unseren Campus Produkten attraktive Sonderkonditionen an.



Mehr erfahren: auch zu Vorteilsbedingungen bei Bankprodukten für die Wissenschaftsgemeinschaft.
www.santanderbank.de/universitaeten

 **Santander**
UNIVERSITÄTEN