

RECHTLICHES

Aufbau einer Kultur der Fürsorge in Treuhandgesellschaften: Teil I

WOCHENAUSGABE • 4. JUNI 2025



FFI | Praktiker
WOCHENAUSGABE | 4. JUNI 2026
rechtliche Treuhänder
Bemühungen
Beziehungen Phronitis
Familie
Begünstigte
Achtsamkeit in der Fürsorge
allgemeine Struktur
der Fürsorge Umsicht
Kultur der Fürsorge
Teil I
Einblick Pflicht zur Fürsorge
sorgloses Vertrauen
Kurt Riezler
Keith Whitaker
James E. Hughes
Aufbau einer Kultur der Fürsorge
in Treuhandverhältnissen: Teil I
VON JAMES E. HUGHES UND
KEITH WHITAKER

Aus FFI Practitioner

Vielen Dank an die FFI-Fellows James E. Hughes, Jr. und Keith Whitaker für diese zweiteilige Artikelserie, die von der James E. Hughes, Jr. Foundation in Auftrag gegeben wurde. In diesen Artikeln reflektieren die Autoren anhand ihrer eigenen Erfahrungen und der Arbeiten des Philosophen Kurt Riezler über die Bedeutung von „Fürsorge“ und darüber, wie diese durch Treuhandvermögen zum Ausdruck kommt und weiterentwickelt werden kann.

Lesen Sie hier weiter: Teil I.

In jüngster Zeit haben wir mehrfach darüber gesprochen oder geschrieben, wie wichtig es ist, in Treuhandverhältnissen eine „Kultur der Fürsorge“ aufzubauen. Was verstehen wir unter dieser Kultur der Fürsorge?

Lassen Sie uns zunächst einige mögliche Missverständnisse ausräumen.

Für die meisten von uns ruft jeder Verweis auf „Fürsorge“ – insbesondere eine „Kultur der Fürsorge“ – wahrscheinlich das Bild einer therapeutischen Umgebung hervor: vielleicht ein Krankenhaus oder eine Arztpraxis, also den Bereich der „Gesundheitsversorgung“. Das ist nicht das, was wir unter Fürsorge verstehen. Wir erwarten nicht, dass Treuhänder zu Ärzten oder Psychologen werden. Für uns ist eine Kultur der Fürsorge nicht in erster Linie therapeutischer Natur.

Treuhandverhältnisse sind rechtliche Beziehungen. Doch genau hier liegt ein weiteres mögliches Missverständnis. Treuhänder unterliegen einer Vielzahl von Pflichten, die durch Rechtsprechung und Gesetzgebung geprägt wurden, und die Erfüllung dieser Pflichten erfordert Sorgfalt. So bedeutet beispielsweise die grundlegende Pflicht des Treuhänders, „allgemein umsichtig“ zu handeln, dass er in allen Aspekten der Verwaltung des Treuhandvermögens mit „angemessener Sorgfalt, Fachkenntnis und Vorsicht“ vorgehen muss. Diese Pflicht erfordert, persönlich zu handeln und bei der Übertragung von Aufgaben angemessene Sorgfalt bei der Auswahl von Beauftragten walten zu lassen. Sorgfalt fließt auch in andere grundlegende Pflichten ein: Die Handlungspflicht erfordert Sorgfalt bei der Ermittlung des Willens des Treugebers und der Bestimmungen des Treuhandverhältnisses. Die Treuepflicht erfordert nicht nur Sorgfalt bei der Vermeidung von Selbstgeschäften, sondern auch – und was noch wichtiger ist – bei der Ermittlung und Förderung „des Wohls der Begünstigten“. Die Rechenschaftspflicht verlangt, dass bei der Führung der Trustunterlagen sowie bei der Rechenschaftslegung gegenüber den berechtigten Begünstigten zu den richtigen Zeitpunkten und in angemessener Weise Sorgfalt walten gelassen wird. Sorgfalt ist ein Verhaltensmaßstab für Treuhänder, ebenso wie für Piloten oder Chirurgen. Es gibt jedoch keine „Pflicht zur Fürsorge“ oder „Sorgfaltspflicht“. „Sorgfalt“ in diesem rechtlichen Sinne trifft nicht den Kern dessen, was wir unter dem Aufbau einer Kultur der Fürsorge verstehen.¹

„FÜR UNS STEHT EINE ‚KULTUR DER FÜRSORGE‘ IM ZUSAMMENHANG MIT DEM, WAS WIR ALS DEN GRUNDLEGENDEN ZWECK VON TREUHANDVERMÖGEN ANSEHEN: DAS LEBEN DER BEGÜNSTIGTEN ZU VERBESSERN.“

Für uns steht eine „Kultur der Fürsorge“ in Verbindung mit dem, was wir als den grundlegenden Zweck von Treuhandvermögen betrachten: die Lebensqualität der Begünstigten zu verbessern. Doch dieser Zweck wirft weitere Fragen auf: Wie sieht „Lebensverbesserung“ aus? Welche Rolle kommt den Treuhändern bei der „Lebensverbesserung“ zu? Welche Vorbereitungen müssen Treuhänder treffen, um dies gut zu bewältigen? Unser Vorschlag lautet, dass ernsthaftes Nachdenken darüber, wie eine Kultur der Fürsorge aussieht, uns helfen kann, diese und andere Fragen anzugehen.

Wie können wir also zu einem tieferen Verständnis von Fürsorge gelangen? Auch auf die Gefahr hin, das Unverständliche durch etwas noch Unverständlicheres erklären zu wollen, möchten wir vorschlagen, dass wir uns etwas Zeit nehmen, um die Gedanken von Kurt Riezler zum Thema Fürsorge zu betrachten.

Riezler wurde 1882 in eine angesehene deutsche Familie geboren und genoss eine Ausbildung an den führenden Institutionen seiner Zeit; vor und während des Ersten Weltkriegs bekleidete er hohe Ämter in der Reichskanzlei. Nach dem Krieg war er als Universitätsrektor und Professor für Philosophie tätig. 1938 verließ er Deutschland und nahm eine Professur an der New School an, wo er bis kurz vor seinem Tod im Jahr 1955 blieb. Riezler ist bekannt für seine Schriften über Scham, Spiel und andere Themen der politischen Philosophie. Seine Gedanken hierzu fasste er in seinem Buch *„Der Mensch: Wandelbar und Unveränderlich: Die Grundstruktur des sozialen Lebens“* zusammen.²

Riezlers Buch enthält ein Kapitel über Fürsorge. Sein Ansatz ist phänomenologisch. Das heißt, er fragt nicht, *warum* Menschen sich um andere kümmern, um verborgene psychologische Motive aufzudecken. Vielmehr fragt er immer wieder, *was* Fürsorge ist. Er versucht zu beschreiben, welche Form sie im sozialen Leben der Menschen annimmt.

Riezler beginnt, Fürsorge anhand der klassischen Dichtung (Homer) zu untersuchen. Er findet darin drei Elemente: 1) *phrontis*, 2) *epimeleia* und 3) *merimna*.³

Randbemerkung



„Der Irrtum des gemeinsamen Traums“

FFI-Praktiker

FFI Practitioner

von James E. „Jay“ Hughes und Dave Specht

In dieser Ausgabe des *FFI Practitioner* aus dem Jahr 2022, die als Gesprächsaufhänger mit Kunden dienen kann, untersuchen Jay Hughes Jr. und Dave Specht die Vorstellung, dass ein gemeinsamer Traum für die Zukunft entscheidend für den generationsübergreifenden Erfolg eines Familienunternehmens sein könnte. Jay und Dave nähern sich dem Thema, indem sie einen Überblick über die Phasen von Träumen und fünf typische Persönlichkeitstypen geben, mit denen wir im Zusammenhang mit unseren Träumen zu tun haben.

WEITERLESEN

„*Phrontis*“ ist Fürsorge im Sinne von Umsicht oder Achtsamkeit. Es ist die intellektuelle Seite der Fürsorge. Wenn es um Treuhandvermögen geht, wird dieser Aspekt der Fürsorge deutlich. Treuhänder müssen aufmerksam sein und den Überblick behalten. Sie dürfen nicht reaktiv oder willkürlich handeln; sie müssen einen Prozess sorgfältiger Verwaltung durchdenken. Sie müssen sich in den relevanten Themen weiterbilden oder klugerweise gute Berater auswählen. Sie müssen ihr Bestes tun, um vorausschauend zu denken. All diese Aktivitäten gehören zur Fürsorge im Sinne von „*Phrontis*“.

Epimeleia bedeutet Fürsorge im Sinne von Praxis oder angewandter Anstrengung. Auch hier ist es keine Überraschung, dass die Tätigkeit als Treuhänder Fleiß erfordert. Der Treuhänder kann keine positiven Ergebnisse garantieren, aber er oder sie muss nachweisen können, dass sich Fürsorge als Denken in Fürsorge als durchdachtes Handeln verwandelt hat.

Merimna bedeutet Kummer oder Sorge. Einfach ausgedrückt: Fürsorge bedeutet, sich Sorgen zu machen. Treuhänder sind oft Menschen, die sich Sorgen machen. Sie müssen über beunruhigende Dinge nachdenken: zum Beispiel über Tod, Scheidung oder Drogen. Natürlich konzentrieren sich „generative“ Treuhänder nicht nur auf die Gefahren. Sie versuchen auch, Menschen zu einem besseren Leben zu verhelfen. Doch selbst in dieser „positiven“ Arbeit gibt es Fürsorge in Form von Sorge. Die vielleicht grundlegendste Sorge lautet: „Habe ich keinen Schaden angerichtet?“

Riezler wendet sich von diesen drei Elementen der Fürsorge schnell einer tiefergehenden Untersuchung der Grundstruktur der Fürsorge zu.

Er schreibt: „Fürsorge ist Fürsorge für etwas. ... Fürsorge steht niemals für sich allein, sie ist niemals nichts als Fürsorge.“⁴ Der Punkt ist einfach, hilft uns aber dabei, eine „Kultur der Fürsorge“ zu konkretisieren. Eine solche Kultur läuft nicht auf bloße Gefühlsäußerungen hinaus. Man kümmert sich konkret um dieses Treuhandverhältnis, diesen Beziehungszusammenhang, diese Begünstigten.

Diese Erkenntnis hat praktische Konsequenzen. Beispielsweise erfordert eine Kultur der Fürsorge, dass ein Treuhänder jederzeit in der Lage ist, die Frage zu beantworten: „Wie geht es den Begünstigten, für die Sie sorgen?“ Diese Antwort setzt voraus, dass man weiß, wie viele Begünstigte man betreut, wer sie sind, wie es ihnen derzeit geht – unter Berücksichtigung dessen, wer sie sind, wozu sie fähig sind und was „gut“ oder „schlecht“ im Hinblick auf genau diese Menschen bedeuten würde.



Dieser Punkt – dass Fürsorge Fürsorge für etwas ist – hilft auch zu erklären, warum es nicht richtig klingt, von einer „Sorgfaltspflicht“ zu sprechen oder zu versuchen, Fürsorge unter den Pflichten eines Treuhänders aufzulisten. Eine Pflicht besteht um ihrer selbst willen. Ein Treuhänder hat beispielsweise die Pflicht, allgemeine Sorgfalt walten zu lassen, unabhängig von den Ergebnissen oder davon, wer davon betroffen ist. Fürsorge gilt jemandem oder etwas. Eine Pflicht kann mit Fürsorge erfüllt werden. Aber Fürsorge walten zu lassen bedeutet mehr, als nur seine Pflicht zu erfüllen.

Es gibt zahlreiche Beispiele dafür, dass Treuhänder „über das Übliche hinausgehen“. Eine Kollegin erzählte uns die Geschichte einer Treuhänderin, die sich über die psychischen Probleme eines Begünstigten informierte, wodurch sie erkennen konnte, wann bei dem Begünstigten die Gefahr eines Rückfalls bestand. Es ist unwahrscheinlich, dass ein Gericht von einem Treuhänder verlangen würde, so proaktiv zu handeln. Doch eine solche Rücksichtnahme ist ein passender Bestandteil einer Kultur der Fürsorge.

Riezler führt diesen Gedanken zum Gegenstand der Fürsorge weiter aus: „Jede Fürsorge kümmert sich um etwas Lebendiges. Wann immer wir uns um etwas Totes kümmern, verleiht unsere Fürsorge ihm eine Art von Leben.“⁵ Diese einfache Erkenntnis hilft zu erklären, was wir unter einer Kultur der Fürsorge im Treuhandwesen verstehen. Familienangehörige sind mit Treuhandverträgen unzufrieden, wenn sie glauben, dass der Treuhandvertrag nichts anderes ist als ein totes Geflecht, das aus Misstrauen entstanden ist. Um dieses Problem zu lösen, haben wir die Beteiligten dazu ermutigt, diese rechtlichen Beziehungen zu „dekonstruieren“. Wir haben Treugeber dazu ermutigt, „den Geist des Schenkens“ in Wunschschreiben zum Ausdruck zu bringen. Wir haben Treuhänder und Begünstigte dazu ermutigt, durch regelmäßige Bestandsaufnahmen und Treffen menschliche Beziehungen zueinander aufzubauen. Diese Bemühungen spiegeln wider, dass „Fürsorge“ sich um etwas Lebendiges kümmert, etwas, das allein aufgrund seiner Lebendigkeit dem Risiko ausgesetzt ist, Schaden zu nehmen oder zu sterben.

Anschließend entfaltet Riezler diese Grundstruktur der Fürsorge: „Fürsorge, das Verweilen beim Ding, webt eine wechselseitige Beziehung zwischen Mensch und Ding.“⁶ Auch dies ist ein einfacher Punkt mit tiefgreifenden Konsequenzen. Der Treuhänder, der sich kümmert, betrachtet diese Begünstigten als „meine“ Begünstigten. Darüber hinaus gehöre ich als Treuhänder zu diesem Treuhandverhältnis und den damit verbundenen Parteien. Ich gehöre zu ihnen, und sie gehören zu mir.

„FÜRSORGE IST EINE ART, IN DIESER WELT ZU SEIN, EINE ART, ICH SICH DER WELT ODER JEMANDEM IN DER WELT ZU GEBEN UND DURCH DIESES HANDELN ZU SICH SELBST ZU FINDEN, IM VOLLSTÄNDIGSTEN ODER FAST VOLLSTÄNDIGSTEN SINNE ZU ‚SEIN‘. DAS IST DIE GRUNDSTRUKTUR DER FÜRSORGE.“

Fürsorge in diesem Sinne ist eine Grundlage für Eigentum. Riezler nennt das Beispiel der Blumen eines Gärtners: Seine Fürsorge für sie macht sie noch mehr zu seinem Eigentum als irgendein „Recht“. Dieser Punkt hat Auswirkungen auf Treuhandverhältnisse. Unsere Gesetze neigen dazu, Eigentum mit dem ausschließlichen Recht gleichzusetzen, etwas zu nutzen und zu genießen. Eigentum bedeutet Genuss, was die meisten Eigentümer mit Freiheit von Fürsorge gleichsetzen. Diese Perspektive verwandelt Eigentum in Konsum, was durchaus seine Berechtigung hat; doch wir wissen, dass diese Sichtweise auf die Welt auch dazu führt, dass sich viele Begünstigte (und wohlhabende Menschen im Allgemeinen) geistig leer fühlen. Sie sehnen sich nach einer tieferen „Verbundenheit“ mit anderen und mit ihrem Eigentum. Eine Kultur der Fürsorge ist ein Ort der Zugehörigkeit.

Fürsorge ist eine Art, in dieser Welt zu sein, eine Art, sich der Welt oder jemandem in der Welt hinzugeben und dadurch zu sich selbst zu finden, im vollsten oder fast vollsten Sinne des Wortes zu „sein“. Das ist die Grundstruktur der Fürsorge.

Im nächsten Teil dieser zweiteiligen Abhandlung befassen sich die Autoren mit Riezlers Ausführungen zu den „Angelegenheiten der Fürsorge“ und deren Anwendung auf die Welt der Treuhandgesellschaften.

Literaturverzeichnis

¹ Charles E. Rounds, Jr., und Charles E. Rounds, III, *Loring und Rounds 2015: A Trustee's Handbook* (Wolters Kluwer, 2015), Abschnitt 6.1.5, „The Duty to Account to the Beneficiary“, 531–557. *Restatement of the Law Third, Trusts* (American Law Institute).

² Riezler, Kurt. „*Man Mutable and Immutable: The Fundamental Structure of Social Life*“. Henry Regnery Company, 1950.

³ Riezler, „*Man Mutable and Immutable*“, 137.

⁴ Riezler, *Der wandelbare und der unveränderliche Mensch*, S. 138–139.

⁵ Riezler, *Der Mensch – wandelbar und unveränderlich*, 139.

⁶ Riezler, *Der wandelbare und der unveränderliche Mensch*, 139.

Über die Autoren

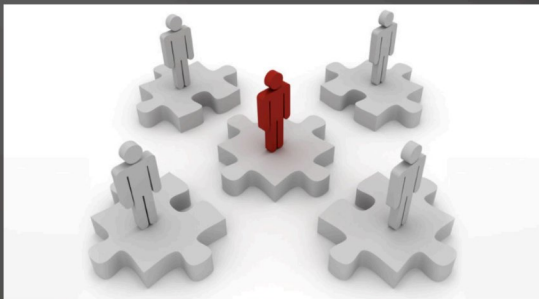


James E. Hughes, FFI-Fellow, ist Autor der Bücher „*Family Wealth: Keeping It in the Family*“ und „*Family: The Compact Among Generations*“ sowie Mitautor zahlreicher Bücher zum Thema Familienvermögen. Jay war Gründer einer Anwaltskanzlei, die sich auf die Vertretung privater Mandanten spezialisiert hat. Im Jahr 2021 wurde zu Jays Ehren die James E. Hughes, Jr. Foundation (www.jehjf.org) gegründet. Er ist unter contact@JEHJF.org erreichbar.



Dr. Keith Whitaker ist Gründungsdirektor der Wise Counsel Research Foundation. Als Pädagoge berät er Führungskräfte und Mitglieder der nachrückenden Generation in vermögenden Familien und ist zudem als unabhängiger Treuhänder für ausgewählte Familien tätig. Er ist unter keith@wisecounselresearch.com erreichbar.

Verwandte Ausgaben



„Vorbereitung auf Suchtprobleme eines Treuhandbegünstigten“ von Matthew Erskine

[WEITERLESEN](#)



„Ein Leitfaden für Begünstigte von Familienstiftungen: Was es zu beachten gilt“ von Patricia Angus

[HIER ANHÖREN](#)

RECHTLICH

Aufbau einer Kultur der Fürsorge in Treuhandverhältnissen: Teil II

WOCHENAUSGABE • 11. JUNI 2025



FFI | Praktiker

WOCHENAUSGABE | 11.
JUNI 2025

Recht Treuhänder Engagement
Beziehungen Familie
Betreuungsobjekt Begünstigte
Achtsamkeit Betreuungsstruktur
Allgemeine Betreuung Umsicht
Kultur der Fürsorge Kurt Riezler
Teil II Keith Whitaker Einsicht
Pflicht Sorglosigkeit Vertrauen
Aufbau einer Kultur der Fürsorge
in Treuhandverhältnissen: Teil II
VON JAMES E. HUGHES UND
KEITH WHITAKER

Aus FFI Practitioner

Der zweite Teil dieser zweiteiligen Serie von FFI-Fellow James E. Hughes, Jr., und Keith Whitaker, die von der James E. Hughes, Jr. Foundation in Auftrag gegeben wurde, knüpft dort an, wo Teil I endet. Die Autoren setzen sich eingehender mit den Arbeiten des Philosophen Kurt Riezler auseinander, um Anhaltspunkte für die Schaffung einer „Kultur der Fürsorge“ unter Treuhändern und ihren Begünstigten zu finden.

Klicken Sie **hier** für Teil I, und lesen Sie bitte weiter für Teil II.

Im ersten Teil dieser zweiteiligen Fallstudie haben wir uns den Gedanken von Kurt Riezler zugewandt, um zu ergründen, wie der Aufbau einer Kultur der Fürsorge im Kontext von Treuhandvermögen aussehen könnte.

Riezler war vor und während des Ersten Weltkriegs ein vertrauter Berater des Kaisers und des Reichskanzlers. Später wurde er Professor für Philosophie in Deutschland und an der New School in New York. Seine Gedanken zum Thema Fürsorge fasste er in einem Kapitel seines Buches *„Der wandelbare und der unveränderliche Mensch: Die Grundstruktur des sozialen Lebens“* zusammen.¹

In Teil I dieses Fallbeispiels haben wir gesehen, was Riezler als die wesentlichen „Elemente“ der Fürsorge bezeichnet (Achtsamkeit, Bemühung und Sorge).² Wir haben uns außerdem mit seiner Analyse der „Grundstruktur der Fürsorge“ befasst. Diese Struktur beinhaltet, dass Fürsorge die Sorge um etwas Lebendiges ist und dadurch eine wechselseitige Beziehung zwischen dem Fürsorgenden und dem Betreuten knüpft. Diese Grundstruktur lässt sich unmittelbar auf die Rolle des Treuhänders anwenden.

Während Riezler von der unveränderlichen Struktur der veränderlichen Fürsorge sprechen möchte, konzentriert er sich im weiteren Verlauf seines Kapitels vor allem auf die „Angelegenheiten“ der Fürsorge, ob groß oder klein.³ Es scheint charakteristisch für Fürsorge zu sein, dass sich kleine Fürsorgeaufgaben vermehren und große Fürsorgeaufgaben überdecken. Gerade im Kontext von Treuhandverhältnissen müssen wir uns – da es so viele Aspekte der Fürsorge gibt – regelmäßig daran erinnern, zu fragen: „Wie können wir uns für jene Aspekte von größter Bedeutung offen halten?“

„VIELE TREUHÄNDER BESCHWEREN SICH ÜBER DIE EINHALTUNG VON VORSCHRIFTEN, UND DIE EINHALTUNG UM DER EINHALTUNG WILLEN IST ES WERT, SICH IHR ZU WIDERSTEHEN. ABER INDEM WIR DIESE REGELN ALS HILFE FÜR DEN TREUHÄNDER BETRACHTEN, SICH UM ANDERE ZU KÜMMERN, INDEM ER SICH UM SICH SELBST KÜMMERT, KÖNNEN WIR DIE EINHALTUNG VON VORSCHRIFTEN – UND IHRE ANGEMESSENEN GRENZEN – IN EINEM MENSCHLICHEREN LICHT BETRACHTEN.“

Zu diesen Aspekten der Fürsorge gehört beispielsweise auch, dass Menschen für sich selbst sorgen. Riezler fragt sich, ob die Fürsorge für andere möglicherweise Vorrang vor der Fürsorge für uns selbst hat.

Auch hier liegt eine Erkenntnis für Treuhänder: Treuhänder konzentrieren sich stark auf die Grundbedürfnisse der Begünstigten, wie deren Gesundheit, Bildung, Unterhalt und Unterstützung. Doch Treuhänder sorgen sich auch um ihre eigenen Grundbedürfnisse. Treuhänder haften persönlich. Sie sehen sich möglicherweise mit verärgerten Begünstigten, Begünstigten mit Suchterkrankungen, Familienkonflikten und kostspieligen Verwaltungsfehlern konfrontiert, ganz zu schweigen von unvorhergesehenen finanziellen Rückschlägen. „Was ist mit mir?“, fragt der Treuhänder. „Könnten wir bitte ein paar Regeln haben?“ Die Zunahme rechtlicher Vorschriften und Compliance-Anforderungen entspringt direkt den Sorgen, die den Treuhänder um sich selbst bedrängen. Viele Treuhänder beklagen sich über Compliance, und Compliance um ihrer selbst willen ist es wert, bekämpft zu werden. Indem wir diese Regeln jedoch als Hilfe für den Treuhänder betrachten, sich um andere zu kümmern, indem er sich um sich selbst kümmert, können wir über Compliance – und ihre angemessenen Grenzen – in einem menschlicheren Licht nachdenken.

Ein weiterer Aspekt der Fürsorge, den Riezler untersucht, ist das „Wir“, die Gemeinschaft, die durch Fürsorge entsteht. Wie er erklärt: „Die Gemeinschaft ist nur in der Sorge ihrer Mitglieder eine Gemeinschaft.“⁴



Dies ist eine tiefgreifende Erkenntnis für Menschen, die mit Treuhandvermögen leben. Ein Treuhandvermögen ist eine Gemeinschaft – ganz einfach gesagt: eine Gemeinschaft zwischen dem Treugeber, dem Treuhänder und dem Begünstigten. Es kann viele Begünstigte oder sogar mehrere Klassen von Begünstigten geben. In vielen Treuhandvermögen umfasst diese Gemeinschaft sowohl Verstorbene als auch noch ungeborene Menschen. Alle, die ein „Interesse“ an dem Treuhandvermögen haben und sich daher um das Treuhandvermögen kümmern, bilden diese Gemeinschaft. Der Treuhänder muss sich um sie alle kümmern: Auf diese Weise bildet eine Kultur der Fürsorge die Grundlage für die Pflicht zur Unparteilichkeit und verleiht ihr Bedeutung. Die Lebensverbesserung dieses Begünstigten – und die Ausschüttungen zu seiner Lebensverbesserung – finden im Kontext dieser Gemeinschaft statt. Dies ist eine der zentralen Erkenntnisse von Riezler: Fürsorge schafft eine Welt.

(Nebenbei bemerkt: Die Schaffung einer „Welt“ oder der Gemeinschaft des „Wir“ bedeutet nicht, dass alle persönlichen Unterschiede oder Konflikte verschwinden. Um ein Beispiel zu nennen, das uns ein Kollege geschildert hat: Es ist nicht nur nicht ungewöhnlich, dass Begünstigte und Treugeber unterschiedlicher Meinung sind, sondern Treugeber sind oft auch zu verschiedenen Zeitpunkten ihres Lebens mit sich selbst uneinig, was den Treuhänder dazu zwingt, die neuen Wünsche des Treugebers, die im Treuhandvertrag festgehaltenen Wünsche des Treugebers sowie die Bedürfnisse und Interessen der Begünstigten gegeneinander abzuwägen. Letztendlich muss der Treuhänder oder das Gericht dieser Gemeinschaft helfen, ihren Weg zu finden, auch wenn dieser Weg nicht jedem Mitglied der Gemeinschaft gleichermaßen gefällt.)

Riezler erörtert viele weitere „Angelegenheiten der Fürsorge“, darunter Werkzeuge, Maschinen, Waren, Geld, Arbeitsplätze, ja sogar die Erde und die eigene Heimat.⁵ Über jede dieser Angelegenheiten lohnt es sich nachzudenken, sowohl für sich genommen als auch im Zusammenhang mit Treuhandvermögen.

Randbemerkung



„Eine Kultur der Fürsorge in Treuhandverhältnissen aufbauen: Teil I“

FFI-Praktiker
von James E. Hughes Jr. und Keith Whitaker

Wir danken den FFI-Fellows James E. Hughes, Jr. und Keith Whitaker für diese zweiteilige Artikelserie, die von der James E. Hughes, Jr. Foundation in Auftrag gegeben wurde. In diesen Artikeln reflektieren die Autoren anhand ihrer eigenen Erfahrungen und der Arbeiten des Philosophen Kurt Riezler über die Bedeutung von „Fürsorge“ und darüber, wie diese durch Treuhandschaften zum Ausdruck kommt und weiterentwickelt werden kann.

WEITERLESEN

Wir werden uns jedoch nur mit dem letzten von ihm behandelten „Gegenstand der Fürsorge“ befassen: den „heiligen Dingen“. Dies sind die Gegenstände der Fürsorge, die unserer „Welt“ einen „Horizont“ verleihen.⁶ Sie sind das, was am wichtigsten ist oder was von unschätzbarem Wert ist, Dinge, die nicht gehandelt oder getauscht werden können, Dinge, zu denen wir mit Ehrfurcht aufblicken und die wir mit Respekt behandeln. Manche Familien fassen diese „heiligen Dinge“ als das zusammen, was wir als „spirituelles Kapital“ bezeichnet haben.

Im Zusammenhang mit Treuhandvermögen umfassen diese Angelegenheiten der Fürsorge gerade die Pflichten des Treuhänders und die für Treuhandvermögen geltenden Gesetze. Dazu können auch die Wünsche der Treuhandstifter gehören, wie sie beispielsweise in der Treuhandurkunde (die selbst eine Art „heilige Schrift“ ist) oder in einem schriftlichen „Wunschschreiben“ zum Ausdruck kommen. Dazu gehören die persönlichen Werte der Begünstigten ebenso wie das Leben der Begünstigten, das Leben ihrer Kinder und jene schwer fassbare, aber mächtige Kraft, die wir „Familie“ nennen. Um die Kraft dieser heiligen Dinge zu spüren, stellen Sie sich vor, Sie würden einen Treugeber bitten, über seinen Treuhänder so nachzudenken, wie er es bei seinem Gesundheitsbevollmächtigten tut. „Wenn ich Ihr Gesundheitsbevollmächtigter wäre“, könnte ein Treuhänder zu einem Treugeber sagen, „würde ich wissen wollen, was Sie von mir erwarten würden, in einer Krise, in der Sie nicht in der Lage sind, Ihre eigene Versorgung zu veranlassen. Ihre Anweisungen würden davon abhängen, was Sie für am wichtigsten halten. Ähnlich verhält es sich mit einem Treuhandfonds für Ihre Nachkommen: Wenn Sie nicht anwesend oder nicht mehr in der Lage sind, mir Anweisungen zu geben, welche Überlegungen sollten dann meine Fürsorge für Ihre Kinder leiten?“ Dies sind nur einige der „heiligen Dinge“, die eine Kultur der Fürsorge berücksichtigen muss.

Das ernste Thema Tod oder Behinderung führt uns zu einer letzten Erkenntnis aus Riezlers aufschlussreichem Artikel über Fürsorge, die im Zusammenhang mit Treuhandvermögen eine Überlegung wert ist.

„EINE KULTUR DER FÜRSORGE AUFZUBAUEN BEDEUTET DAHER, DEN BEGÜNSTIGTEN DABEI ZU HELFEN, EINEN ZUSTAND DER SORGLOSIGKEIT ZU ERFAHREN UND ZU ERREICHEN, ZUMINDEST IN DEM MAß, IN DEM IHNEN DAS MÖGLICH IST.“

Wie wir gesehen haben, ist Fürsorge für Riezler kein Selbstzweck. Sie dient nicht sich selbst. Sie dient jemandem oder etwas anderem.

Aber wofür, in Bezug auf dieses Jemand oder Etwas anderen? Zu dessen „Wohl“? Aber zum Wohl von wem? Oder wofür? Fürsorge kann etwas retten. Oder etwas schützen. Vielleicht heilt sie jemanden oder hilft jemandem, sich selbst zu heilen. Gesundheit ist ein klares Ziel, ebenso wie Lernen. Aber oft dienen sogar Gesundheit und Lernen eher anderen Zwecken als dass sie Selbstzwecke sind. Besteht das Leben aus Fürsorge um Fürsorge, aus endloser Fürsorge?

Nein, denn wie Riezler hervorhebt, weist Fürsorge auf zwei weitere Möglichkeiten hin. Eine davon ist natürlich die Sorglosigkeit.⁷ Dieser Zustand prägt einen Großteil unserer modernen Beziehung zur Erde, zu Maschinen und sogar zu anderen Menschen. Was Riezler über Fürsorge schrieb, soll dieser allgegenwärtigen Sorglosigkeit entgegenwirken.

Die andere Möglichkeit ist die Unbeschwertheit.⁸ Das ist nicht dasselbe wie Nachlässigkeit: ganz im Gegenteil. Unbeschwertheit ist die Wonne, die Freude, das Gefühl der Freiheit, das sich über unser von Sorge geprägtes Leben erhebt.

Viele Menschen glauben, dass Treuhandbegünstigte ein sorgenfreies Leben führen. Tatsächlich sind die meisten von ihnen (wie die meisten von uns im Allgemeinen) ziemlich sorglos. Geld gibt vor, unsere Sorgen gegen Erleichterung einzutauschen. Doch diese Erleichterung ist keine Freiheit. Insofern ein ernsthaftes Leben mit einer gewissen Sorge verbunden ist, ist es geistige Leere.



Der Aufbau einer Kultur der Fürsorge bedeutet daher, den Begünstigten dabei zu helfen, einen Zustand der Sorglosigkeit wahrzunehmen und zu erreichen – zumindest in dem Maße, wie es ihnen möglich ist. Sorglosigkeit ähnelt dem Zustand des „Flow“⁹: Sie gehört zu Aktivitäten, bei denen man das Gefühl hat, seine wahren Stärken in etwas einzusetzen, das für einen selbst und andere bedeutungsvoll ist, und dabei in der Freude das Zeitgefühl verliert. Es bedeutet auch, solche Aktivitäten in dem Bewusstsein zu genießen, dass ein Großteil des Lebens aus Fürsorge besteht und dass Sorglosigkeit verdient werden muss. Nur ein aufgeklärter Begünstigter kann seine materiellen Ressourcen als Mittel zum Genuss unbeschwerter Momente betrachten und weiß, was das bedeutet. Diese Erkenntnis ist Teil einer echten Lebensbereicherung.

Um einem Begünstigten zu helfen, diese Möglichkeit zu erkennen, muss der Treuhänder sie zunächst selbst erkennen. (Wenn der Treuhänder diese Erfahrung noch nicht persönlich gemacht hat, kann seine „moralische Vorstellungskraft“ hier durch Lektüre, beispielsweise durch die Werke von Emerson oder Thoreau, angeregt werden.) Vielleicht ist dies die grundlegende Lektion, wenn es darum geht, die Vorbereitung von Treuhändern auf die Aufgabe des Aufbaus einer Kultur der Fürsorge zu betrachten. Solche Treuhänder müssen die „heiligen Dinge“ der Treuhandbeziehung kennen und lieben. Sie müssen sich eifrig für den Aufbau dieser Kultur einsetzen und dabei erkennen, dass dies stets zum Wohle dieser anderen geschieht, die in einer wechselseitigen Beziehung zum Treuhänder stehen. Doch so fleißig und umsichtig Treuhänder auch sein müssen, so müssen sie doch auch erfahren haben, was es bedeutet, unbeschwert zu sein und den bereiten Begünstigten über den Horizont der Fürsorge hinausweisen zu können.

Literaturverzeichnis

¹ Riezler, Kurt. *Der wandelbare und der unveränderliche Mensch: Die grundlegende Struktur des sozialen Lebens*. Henry Regnery Company, 1950.

² Hughes, James E., Jr. und Keith Whitaker. „Building a Culture of Care in Trusts: Part I.“ *FFI Practitioner*, 4. Juni 2025. <https://digital.ffi.org/editions/building-a-culture-of-care-in-trusts-part-i/>.

³ Riezler, „*Der Mensch – wandelbar und unveränderlich*“, 142.

⁴ Riezler, „*Man Mutable and Immutable*“, S. 145.

⁵ Riezler, „*Man Mutable and Immutable*“, S. 142–151.

⁶ Riezler, „*Der Mensch – wandelbar und unveränderlich*“, S. 29, 151–152.

Riezler, „*Der Mensch – wandelbar und unveränderlich*“, 138.

Riezler, „*Der wandelbare und der unveränderliche Mensch*“, 159–185.

⁹ Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow: Die Psychologie der optimalen Erfahrung*. Harper & Row, 1990.

Über die Autoren



James E. Hughes, FFI-Fellow, ist Autor der Bücher „*Family Wealth: Keeping It in the Family*“ und „*Family: The Compact Among Generations*“ sowie Mitautor zahlreicher Bücher zum Thema Familienvermögen. Jay war Gründer einer Anwaltskanzlei, die sich auf die Vertretung privater Mandanten spezialisiert hat. Im Jahr 2021 wurde zu Jays Ehren die James E. Hughes, Jr. Foundation (www.jehjf.org) gegründet. Er ist unter contact@JEHJF.org erreichbar.



Dr. Keith Whitaker ist Gründungsdirektor der Wise Counsel Research Foundation. Als Pädagoge berät er Führungskräfte und Mitglieder der nachrückenden Generation aus vermögenden Familien und ist zudem als unabhängiger Treuhänder für ausgewählte Familien tätig. Er ist unter keith@wisecounselresearch.com erreichbar.

Verwandte Ausgaben



„Ein Interview mit Jay Hughes“

[WEITERLESEN](#)



„Familienunternehmen im Treuhandbesitz: Fallstricke und praktische Empfehlungen bei der Ernennung von Treuhändern, die gleichzeitig dem Vorstand angehören: Eine **Fallstudie**“ von Patricia Annino

[WEITERLESEN](#)