

Philipp Egger
Herausgeber

Stiftungsparadies Schweiz Zahlen, Fakten und Visionen

Ergebnisse des Symposiums
«Stiftungen im Wandel – Foundation Governance»
vom 25. November 2003

Zwischen unternehmerischem
und gemeinnützigem Handeln

Symposium und Buch wurden ermöglicht durch:

Avina-Stiftung

Ernst-Göhner-Stiftung

Gebert Rüt Stiftung

Volkart Stiftung

Projektleitung: Véra Lorient

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-7190-2309-5

© 2004 by Helbing & Lichtenhahn Verlag, Basel

Dieses Werk ist weltweit urheberrechtlich geschützt. Das Recht, das Werk mittels irgendeines Mediums (technisch, elektronisch und/oder digital) zu übertragen, zu nutzen oder ab Datenbank sowie via Netzwerke zu kopieren und zu übertragen oder zu speichern (downloading), liegt ausschliesslich beim Verlag. Jede Verwertung in den genannten oder in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf deshalb der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags.

Gestaltung und Satz: Atelier Mühlberg, Basel

Vorwort

Der vorliegende erste Band der Schriftenreihe Foundation Governance ist kein klassischer Tagungsband. Wohl knüpft er an das Symposium «Stiftungen im Wandel» an, das am 25. November 2003 in Zürich stattgefunden hat. Jedoch will er nicht einfach die Referate abbilden, sondern Ergebnisse, Synthesen und Ausblicke zum Thema «Foundation Governance» zeigen, das durch das Symposium erst lanciert wurde:

Die Tagungsräume waren überfüllt, obwohl viele Anmeldungen bereits im Vorfeld zurückgewiesen worden waren. Das Thema «Foundation Governance» trifft – wenn auch begrifflich ungenau, weil neu und deshalb inhaltlich noch gar nicht ausdifferenziert – ins Schwarze: Wie sollen Stiftungen geführt werden?

Der Verein SwissFoundations will mit seinen Aktivitäten, insbesondere seinem Erfahrungsaustausch unter Mitgliedern, mit gezielten Weiterbildungsangeboten, thematischen Tagungen und neu auch mit seiner Schriftenreihe den raschen Wandel des Schweizer Stiftungswesens begleiten.

Der Herausgeber

Avant-propos

Premier volume de la série «Foundation Governance», la présente publication ne ressemble pas à des «Actes de symposium» au sens classique du terme. Elle reflète certes le symposium «Stiftungen im Wandel» qui s'est tenu à Zurich le 25 novembre 2003 en publiant les résumés des exposés, mais elle va aussi plus loin en présentant résultats, travaux de synthèse et projections sur le thème de la «Foundation Governance» qui a justement été lancé lors du symposium.

Les salles de réunion étaient comblées le 25 novembre dernier et de nombreuses inscriptions avaient dû être refusées. Le thème retenu a donc attiré les foules et, même si le terme de «Foundation Governance» est encore mal défini puisque récent, les participants étaient tous intéressés par une question centrale, à savoir «Comment faut-il gérer les fondations?»

Stiftungen im 21. Jahrhundert: Change Management²⁶

Johannes Rüegg-Stürm
Peppi Schnieper
Niklaus Lang
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Universität St. Gallen



Ziellinie «Foundation Excellence»

Erstmals in der Schweiz setzt sich ein mehrjähriges Forschungsprojekt mit der Funktionsweise des Stiftungssektors auseinander. Waren bisherige Diskussionen über das Management von Stiftungen auf isolierte Aspekte von Management beschränkt, so entwickelt das Projekt «Foundation Excellence» ein integriertes Management-Modell für Stiftungen, das alle Entscheidungs- und Handlungsfelder einer professionell geführten Stiftung in ihrem Gesamtzusammenhang ausleuchtet.

Unter dem Motto «aus der Praxis für die Praxis» steht am Anfang des Projekts eine explorative Studie zur Stiftungslandschaft Schweiz. In enger Zusammenarbeit mit der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht wurden im Jahr 2002 die unter deren Aufsicht stehenden über 2000 Stiftungen inventarisiert, kategorisiert und analysiert. Für den bisher schlecht dokumentierten Stiftungsbereich liegen erstmals präzise Zahlen vor. Sie erlauben es, Entwicklungen und Trends der letzten Jahrzehnte darzustellen.

Die Inventar-Analyse zeigt die gesellschaftliche Bedeutung von Stiftungen auf. Diese Bedeutung rechtfertigt das Interesse der Gesellschaft an einem wirkungsvollen Management der Stiftungen. Deshalb werden auf der Grundlage

²⁶ Der Beitrag ist Gegenstand des Projekts *Foundation Excellence – Forschungsprojekt zur Förderung der Wirksamkeit von Stiftungsmanagement*, das gegenwärtig am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen durchgeführt wird. Im Rahmen dieses Projekts, das von der Gebert Rüt Stiftung initiiert und begleitet wird, entstehen unter anderem zwei Dissertationsprojekte.

von Experteninterviews die Schlüsselherausforderungen von Stiftungen systematisch erfasst und analysiert. Mit Hilfe von Lernpartnerschaften mit einzelnen Stiftungen werden die gewonnenen Erkenntnisse zu einem generischen Management-Modell vertieft. Die praxisorientierte Ausgestaltung dieses Modells zielt darauf ab, dass Stiftungen eine sorgfältige Selbst-Evaluation ihres Stiftungsmanagements vornehmen und daraus allenfalls Verbesserungsmassnahmen ableiten können. Die entsprechende Verantwortung liegt klar bei interessierten Stiftungen, denn erfolgreiches Change Management ist Aufgabe der Stiftungen selbst.

Wirkungsfelder und Bedeutung von Stiftungen in der Schweiz

Die Notwendigkeit von Transparenz im Stiftungswesen wird viel diskutiert, wobei die Debatte immer zwei Ebenen betrifft, zum einen den gesamten Stiftungssektor, zum anderen jeweils eine ganz konkrete Stiftung. Um erstmals anhand verlässlicher Daten Aussagen über den Gesamtsektor des Stiftungswesens in der Schweiz zu machen, führte die Universität St. Gallen im Rahmen des Forschungsprojekts «Foundation Excellence» eine empirische Studie durch, dies in enger Zusammenarbeit mit der Eidgenössischen Stiftungsaufsicht in Bern.²⁷ Die nahezu 2200 national und international tätigen Stiftungen, die im Jahre 2002 unter eidgenössischer Aufsicht standen, wurden inventarisiert, analysiert und kategorisiert. Nicht miteinbezogen in der Studie wurden dagegen Stiftungen, die unter kantonaler Aufsicht stehen.

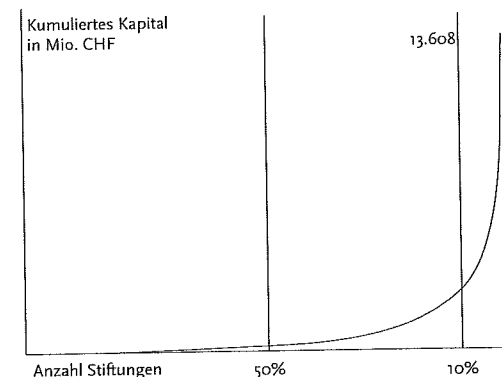


Abb. 11
Wie viel
Kapital steckt
in Schweizer
Stiftungen?

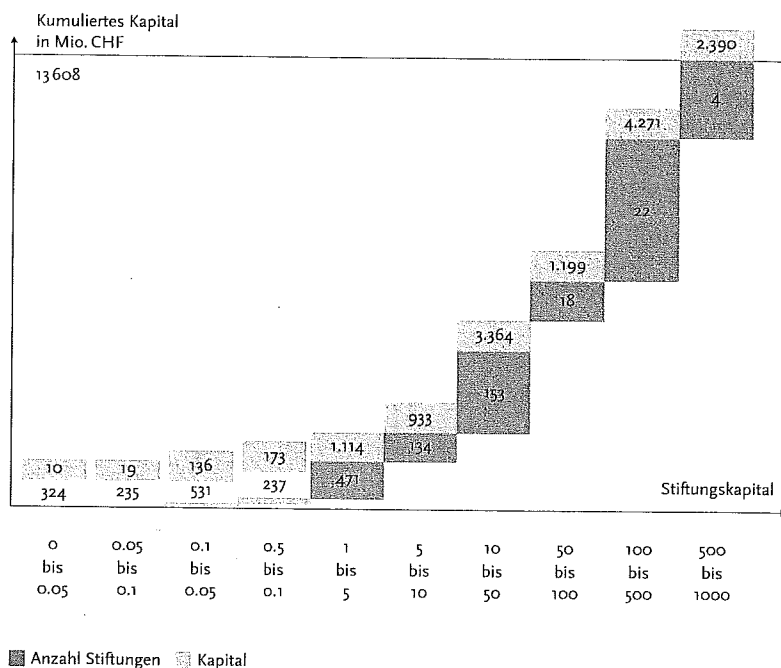
Das kumulierte Kapital der analysierten Stiftungen beträgt rund CHF 13,6 Milliarden, die 10 Prozent grössten Stiftungen vereinen knapp 84 Prozent des Gesamtkapitals, 50 Prozent der Stiftungen weisen etwa 99.4 Prozent des gesamten bilanzierten Kapitals des untersuchten Teils des Stiftungssektors auf. Der Vergleich zur Situation in den USA mit etwa 56 500 Stiftungen ergibt dort ein Gesamtkapital von etwa CHF 486 Milliarden.

²⁷ Eidgenössische Stiftungsaufsicht, Generalsekretariat des Eidgenössischen Departements des Innern

Es wurden zehn Vermögensklassen unterschieden.²⁸ 1327 Stiftungen sind im Besitz von weniger als CHF 1 Million bilanziertem Kapital. 802 Stiftungen verfügen über CHF 1 Million Kapital.

Bei dieser Analyse ist allerdings zu beachten, dass es sich bei allen analysierten Zahlen um Buchwerte handelt, zu denen noch stille Reserven in unterschiedlichem und teilweise erheblichem Umfang addiert werden müssten.

Abb. 12
Schwer-
gewichte und
Kleinst-
stiftungen



In den vergangenen Jahren war bei Stiftungsgründungen ein exponentielles Wachstum zu verzeichnen. Über 50 Prozent der heute aktiven Stiftungen wurden nach 1993 gegründet. Dies bedeutet im Durchschnitt eine Zahl von weit über 100 Stiftungsneugründungen pro Jahr über einen Zeitraum von zehn Jahren.

²⁸ Von der kleinsten Klasse CHF 0–50.000 bis zur grössten von CHF 500 Millionen bis 1 Milliarde.

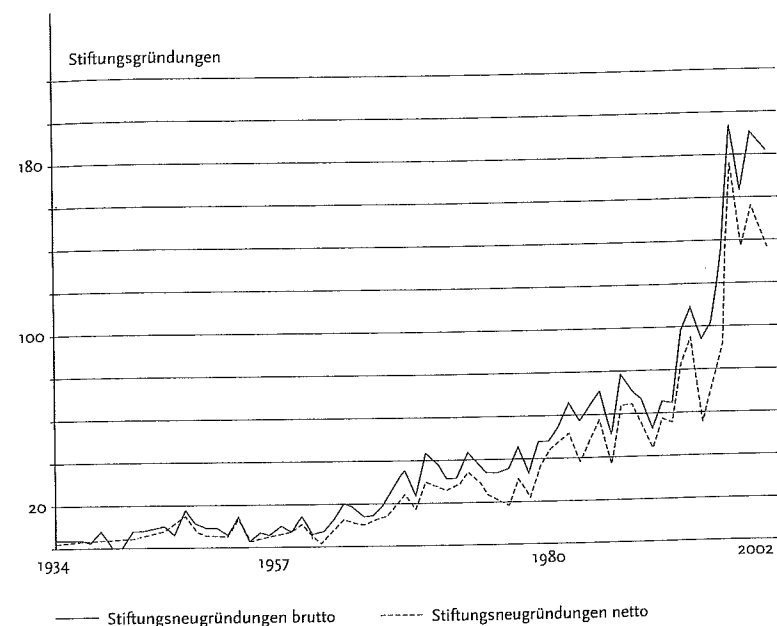


Abb. 13
Boom bei
Stiftungs-
gründungen?

Bereiche, in denen Stiftungen gemäss dieser Erhebung am häufigsten tätig sind, beziehen sich in der Hauptsache auf soziale Aktivitäten (1001 Stiftungen), Sport, Kunst und Kultur (555), Ausbildung, Wissenschaft und Forschung (472), internationale Kooperation und Entwicklungshilfe (273), Gesundheit (263), Umwelt und Natur (179) sowie Religion (88). Mehrfachnennungen waren bei dieser Zuordnung von Stiftungen zu Tätigkeitsbereichen möglich.

Betrachtet man die entsprechende Kapitalverteilung nach diesen Tätigkeitsfeldern, so ergibt sich ein analoges Bild. Das meiste Kapital wird im Bereich Soziales eingesetzt. Wenig Stiftungskapital dagegen ist etwa den Tätigkeitsfeldern Religion sowie Umwelt und Natur gewidmet. Diese Einteilung zeigt, dass gewisse Tätigkeitsfelder im Vergleich mit anderen weniger unterstützt werden. Eine solche Darstellung kann als Anregung für zukünftige Stiftungsgründungen unter Berücksichtigung eines potentiellen Bedürfnisses herangezogen werden. Fragen wie «ist das entsprechende Tätigkeitsgebiet finanziell unterdotiert?» oder «gibt es zentrale Bedürfnisse in einem vermeintlich unterdotierten Bereich?» sind hierbei jedoch in die Entscheidung einzubeziehen.

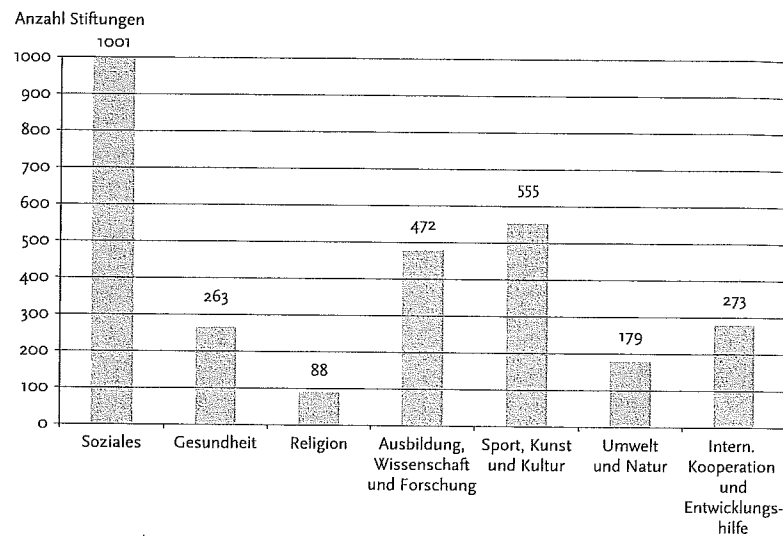


Abb. 14 Tätigkeitsfelder der unter eidgenössischer Aufsicht stehenden Stiftungen

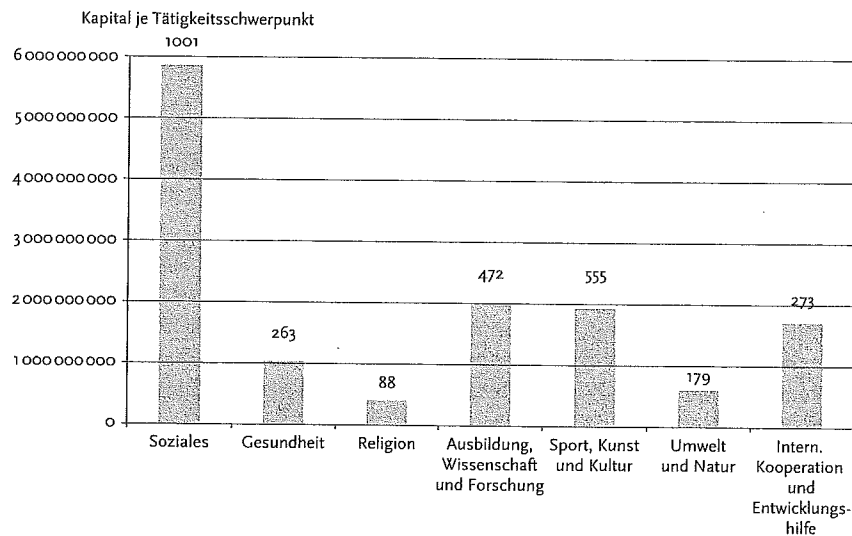
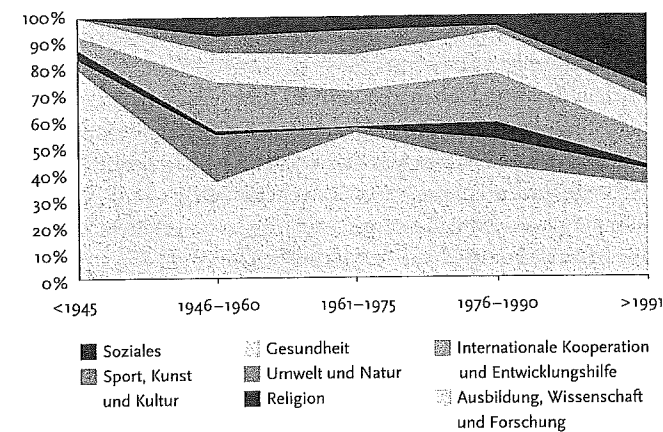
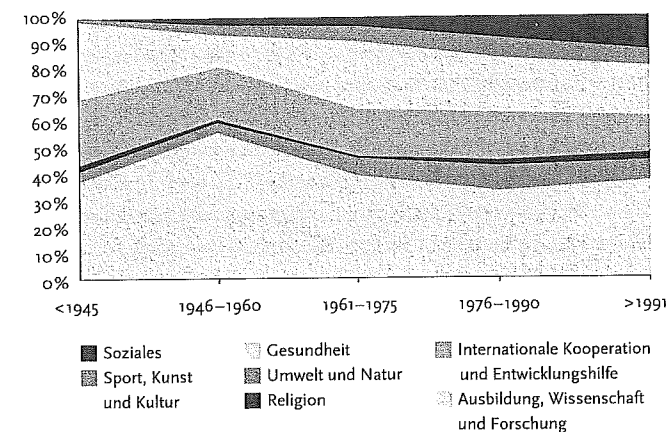


Abb. 15 Stiftungskapital pro Tätigkeitsfeld

Verfolgt man den historischen Kontext für die Zwecksetzung bei Stiftungsgründungen im Laufe der Zeit – Stiftungen können durchaus als Seismographen der Gesellschaft gedeutet werden – so zeigt sich beispielsweise ein Boom bei Neugründungen im Bereich Soziales in der Zeitspanne 1946–1960 (Nachkriegszeit). In jüngerer Zeit (ab 1970 bis heute) haben dagegen Aktivitäten in der Internationalen Kooperation und Entwicklungszusammenarbeit stark zugenommen. Etwa gleichgeblieben sind Gründungen von Stiftungen in den Bereichen Ausbildung, Wissenschaft und Forschung wie auch Gesundheit.

Abb. 16 a/b
Stiftungsneugründungen zwischen 1945 und 2000

Verknüpfen wir die Gründungszahlen mit der finanziellen Ausstattung pro Handlungsfeld, ergibt sich folgendes Bild: Wie bereits erwähnt, wurden insbesondere in den Jahren vor 1945 rund 80 Prozent des gesamten verfügbaren Kapitals im sozialen Bereich gepoolt. Später nimmt diese Quote deutlich ab und pendelt sich gegenwärtig um 40 Prozent ein. Allerdings nehmen in diesem Zeitraum die zur Verfügung stehenden absoluten Vermögenszahlen in Folge der exponentiell ansteigenden Stiftungsgründungen nicht ab, sondern zu – Die Auswirkungen von teils über 100 Neugründungen pro Jahr seit 1991 sind nicht zu vergleichen mit der Bedeutung der deutlich unter 20 Stiftungsneugründungen pro Jahr bis 1970.

Einen prägnanten Anteil an der Kapitalausstattung von Stiftungen nach 1991 besteht im Bereich Internationale Kooperation und Entwicklungshilfe (25 Prozent). Im Vergleich dazu stehen 40 Prozent allen neu eingebrachten Kapitals im am stärksten geförderten Tätigkeitsfeld «Soziales».

In der Schweiz sind Stiftungen, die fördernd arbeiten, stärker vertreten als rein operativ tätige. Finanziell ausgedrückt sind es etwa 60 Prozent des Gesamtkapitals, die Förderstiftungen zur Verfügung stehen, etwa 15 Prozent bilden die Vermögensgrundlage von sowohl operativ als auch fördernd tätigen Stiftungen. Bei sozial engagierten Stiftungen sind die operativ tätigen stärker vertreten. Im Bereich Ausbildung, Wissenschaft und Forschung sind die fördernden Stiftungen in der Mehrzahl.

Stiftungen im Wandel des gesellschaftlichen Kontexts

Das Verständnis von Unternehmungen als rein privaten oder privatwirtschaftlichen Wertschöpfungsveranstaltungen ist in einem starken Wandel begriffen. Dies wird deutlich, wenn man die Entwicklung der Berichterstattung von Publikumsunternehmungen etwas genauer unter die Lupe nimmt. Umfang, Detaillierungsgrad und Rhythmus insbesondere der finanziellen Berichterstattung haben sehr stark zugenommen. Dazu kommen klare Regeln und Standards, die eine gewisse Vergleichbarkeit im historischen Zeitablauf und im Branchenvergleich ermöglichen. Im Hinblick auf eine wirksame Corporate Governance müssen finanzielle und personelle Verflechtungen offengelegt werden, und die entsprechende Transparenz geht inzwischen so weit, dass teilweise sogar Gehälter von Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitgliedern publiziert werden.

Die fortschreitende Säkularisierung, die in allen Bereichen der Gesellschaft mit einem zunehmenden Druck nach Transparenz und Pflicht zur Begründung des eigenen Handelns verbunden ist, wird auch vor Stiftungen nicht halt machen. Je mehr die gesellschaftliche Bedeutung von Stiftungen erkannt und anerkannt wird, desto stärker werden Stiftungen einem steigendem Legitimationsdruck ausgesetzt sein. Daher ist es entscheidend, dass sich Stiftungen systematisch mit diesen Trends auseinandersetzen und diese neuen Herausforderungen eigenständig und proaktiv angehen.

Zwei weitere Trends, die sich im gesellschaftlichen Wandel erkennen lassen, betreffen die staatswirtschaftlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen. Bei letzteren kann eine wesentliche Verstärkung einer finanzmarktorientierten Betrachtungsweise und Führung von Unternehmungen beobachtet werden. Unter der Bezeichnung «Shareholder Value» oder «Value-based Management» ist die Messlatte für Erfolg von Unternehmungen massiv nach oben angehoben worden. Es reicht heute nicht mehr aus, dass eine Unternehmung Gewinne («schwarze Zahlen») ausweisen kann, sondern sie gilt erst dann als erfolgreich, wenn sie mindestens ihre gesamten Kapitalkosten verdient hat.

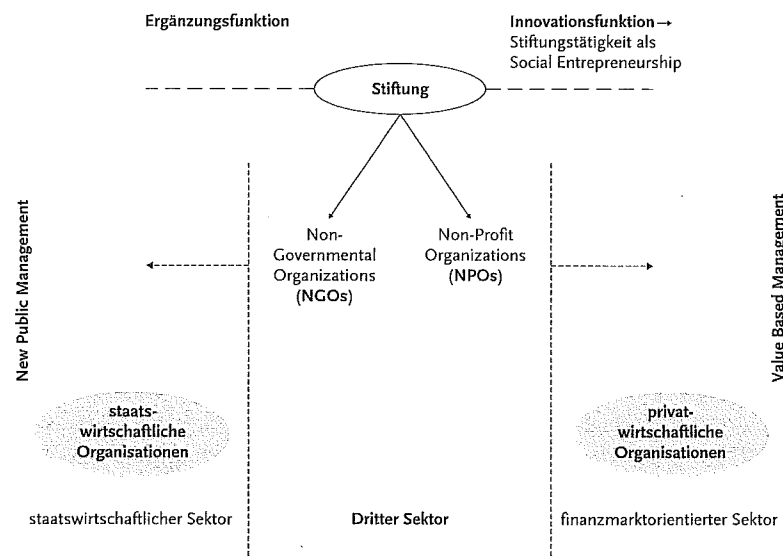
Dies führt zwangsläufig dazu, dass Unternehmungen ihre Handlungsfelder sorgfältiger aussuchen. Sie konzentrieren sich auf Tätigkeitsbereiche mit hohen Gewinnerwartungen, in denen sich Möglichkeiten bieten, die gesamten Kapitalkosten zu erwirtschaften. Seitens der Unternehmungen ist also eine gewisse Rückzugstendenz aus verschiedenen wenig rentablen Bereichen zu verzeichnen.

Eine ähnliche Entwicklung ist auch im staatswirtschaftlichen Sektor zu beobachten. Hier haben die Bestrebungen im Rahmen des New Public Management dazu geführt, dass sich staatliche Organisationen verstärkt auf hoheitliche Aufgabenfelder zurückziehen. Wichtige Bereiche des Service Public wie etwa Post und Telekommunikation werden privatisiert. Auch der Staat macht eine Rückzugsbewegung.

Mit dem Rückzug des staatswirtschaftlichen und des privatwirtschaftlichen Sektors aus wichtigen Aktivitätsfeldern der Gesellschaft ergeben sich immer mehr gesellschaftliche «Knappheiten», das heisst weder mehrheitsfähige noch privatwirtschaftlich abgedeckte Bedürfnisse (zum Beispiel im Bildungs- oder Gesundheitssektor), die vom Dritten Sektor befriedigt werden müssten. In dieser Entwicklung kommt Stiftungen eine zentrale Bedeutung zu.

Diese Bedeutung manifestiert sich vor allem in der gesellschaftlichen Innovationsfunktion im Sinne von «Social Entrepreneurship», der eine katalytische Wirkung zukommt. Damit wird an sich kein neuer Anspruch an Stiftungen

Abb. 17
Katalysatoren
für gesellschaftliche
Erneuerung



gestellt, sondern an deren ursprüngliche Funktion angeknüpft: So finden sich wichtige Wurzeln des heutigen Gesundheitswesens in Stiftungen, welche diesen Bereich aufgebaut haben. Dies mag illustrieren, dass Stiftungen im Bereich der Innovationsfunktion für die gesellschaftliche Erneuerung seit jeher eine ausserordentlich bedeutende Rolle spielen.

Förderliche Rahmenbedingungen für wirksame Stiftungstätigkeit

Im Bereich der klassischen Entrepreneurship lässt sich zeigen, dass die Gründung neuer Unternehmungen nicht nur von initiativen Einzelpersonen abhängt, sondern auch wesentlich von einer unternehmerischen Kultur unserer Gesellschaft getrieben wird. Gerade in der Schweiz ist aber eine solche wenig entwickelt. Innovations- und Transferprozesse sind nur auf der Basis einer vitalen Gründer- oder Unternehmungskultur fruchtbar. Analog dazu sollte für das Stiftungswesen eine Stifterkultur geschaffen werden, damit Stiftungen auch in

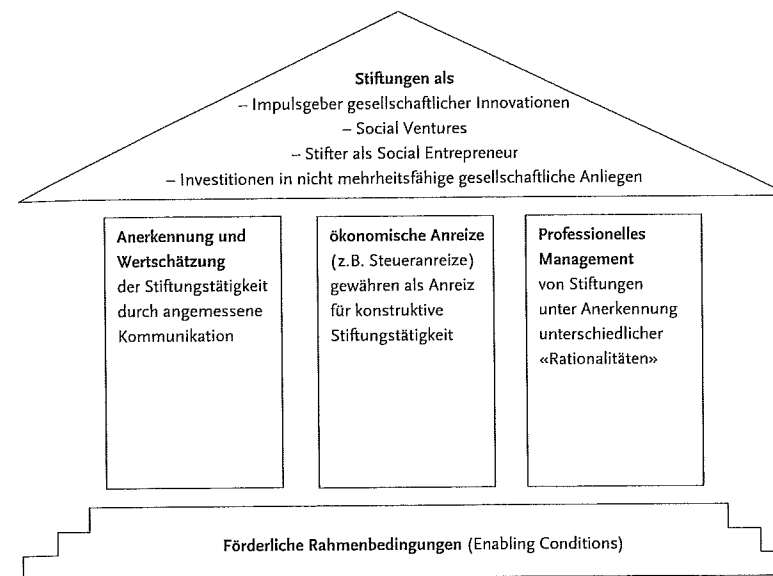


Abb. 18
Unterstützung
konstruktiver
Stiftungstätigkeit

Zukunft prosperieren können. Allerdings hängt die Anerkennung und Wertschätzung der Stiftungsarbeit und die Entwicklung einer Stifterkultur in zentraler Weise von der Publizität dessen ab, was Stiftungen an Innovationen und Errungenschaften leisten und bewirken.

Dazu kommt noch der Einfluss ökonomischer Anreize (steuerliche Abzugsfähigkeit), der hier nicht weiter erörtert werden soll. Verwiesen sei hier auf die laufende Revision des Stiftungsrechts mit dem Ziel, Stiftungsgründungen attraktiver zu machen.

Der wichtigste Ansatzpunkt für eine wirksame Stiftungstätigkeit ist bei den Stiftungen selbst zu finden. Er besteht in einem sorgfältigen und verantwortungsbewussten Management der Stiftungsaktivitäten. Beachtet werden muss dabei aber, dass Stiftungen keine reinen «Wertsteigerungsveranstaltungen» sind, sondern dass hier unterschiedliche «Rationalitäten» – zum Beispiel die ökonomische, aber auch eine Art gemeinnützige – aufeinander treffen. Ein wirksames Management von Stiftungen hängt in zentraler Weise von einem konstruktiven und wertschätzenden Umgang mit diesen verschiedenen «Referenzsystemen» ab.

Eckpfeiler eines professionellen Stiftungsmanagements

Zunächst müssen das gesetzliche Minimum erfüllt und «die Basics in Ordnung gebracht werden»: professionelle Ziel- und Rollenklärung bei der Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen, systematisches Agenda-Setting, persönliche Vorbereitung, Visualisierung, Moderation, Ergebnissicherung, Transparenz von Entscheidungsprozessen, konsequente und prophylaktische Vermeidung von Interessenskollusionen sowie eine überlegte Ressourcenbewirtschaftung, was das Engagement und den Zeitaufwand bei der Sitzungsplanung, aber auch die Finanzplanung betrifft. Mit den «Basics» ist allerdings nicht gemeint, dass die Managementgrundlagen aus der Privatwirtschaft in genau der gleichen Form auf Stiftungen zu übertragen sind. Die spezielle normative Konstitution von Stiftungen muss berücksichtigt werden und integraler Bestandteil eines spezifischen Managementansatzes sein. Hingegen sind systematische Anstrengungen in Richtung eines kohärenten, integrierten Managementansatzes zu unternehmen. Damit ist ein breites Kontinuum angesprochen:

Unterschieden werden in der Privatwirtschaft drei Managementebenen, die aufeinander abzustimmen sind. Auf der normativen Ebene geht es um grundlegende Fragen wie die Legitimation der unternehmerischen Tätigkeit gegenüber der Gesellschaft und um Verständigungspotentiale gegenüber den verschiedensten Anspruchsgruppen. Die strategische Ebene befasst sich mit der Bewältigung der Ungewissheit von Marktbedingungen, vor allem mit dem Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Konkurrenzdenken spielt hier also eine zentrale Rolle. Weniger die langfristige Zukunftssicherung als vielmehr die Gewährleistung effizienter Abläufe und Problemlösungsroutinen, das heisst die professionelle Abwicklung des Alltagsgeschäfts steht auf der operativen Ebene im Mittelpunkt.

Übertragen wir nun die drei Managementebenen auf das Stiftungswesen, so könnte dies wie folgt aussehen:

Auf der *normativen Ebene* besteht der Ausgangspunkt jeder Stiftungstätigkeit in nicht mehrheitsfähigen, gesellschaftlichen Knappheiten. Diese sind nicht staatlicher Natur und bilden die Grundlage für die Auswahl und Begründung des Stiftungszwecks (Gemeinnützigkeit) und der Handlungsfelder, die im Rahmen des Stiftungszwecks abgesteckt werden (Mission). Im *strategischen Management* ist die Komplexität des Wirkungsfeldes zu erwähnen. Hier ist die Herausforderung im Aufbau von Voraussetzungen für eine nachhaltig wirksame Stiftungstätigkeit zu sehen. Dies bedeutet den Aufbau von Fähigkeiten, Netzwerken und Infrastrukturen, damit eine überlegte und wirksame Stif-

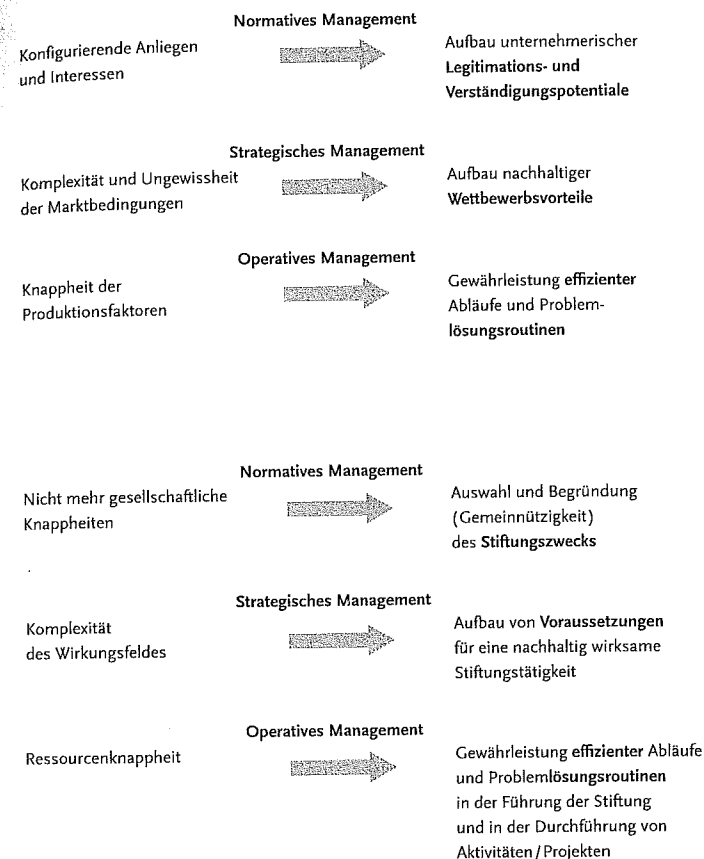
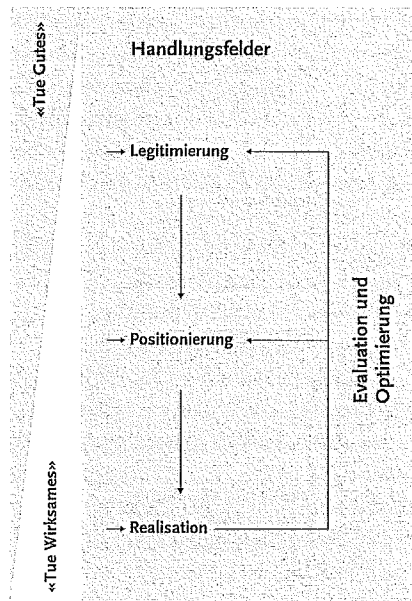


Abb. 19a/b
Handlungsfelder im Unternehmens- und Stiftungsmanagement

tungstätigkeit möglich wird. Das *operative Management* schliesslich bedeutet auch im Stiftungswesen, den Alltag wirkungsgerecht zu organisieren: Auf der Grundlage von Ressourcenknappheit bezüglich Zeit, Geld etc. müssen effiziente Problemlösungsroutinen gewährleistet werden können, und zwar in der Führung der Stiftung wie in der Durchführung von Aktivitäten und Projekten im Alltag.

Professionelles Stiftungsmanagement im Sinne eines integrierten Managements bedeutet nun, diese drei Ebenen sauber, kohärent und konzeptionell miteinander zu verknüpfen.



Herausforderungen

Mission

Was ist unser Grundanliegen? Welche Wirkungen sollen grundsätzlich in der Gesellschaft erzielt werden? Worin genau besteht die Gemeinnützigkeit unserer Arbeit?

Strategie

In welchen Handlungsfeldern lässt sich unsere Mission am besten realisieren? Welche Fähigkeiten und Potentiale müssen wir aufbauen, damit wir eine wirkungsvolle Stiftungstätigkeit realisieren können? Nach welchen Kriterien sind Aktivitäten und Projekte zu selektieren und zu spezifizieren?

Operative Alltagsarbeit

Wie können wir unsere Arbeit effizient gestalten und mit unseren Aktivitäten eine optimale Wirkung erzielen?

Abb. 20: Konzeptionelle Durchgängigkeit im Stiftungsmanagement

Aus einer Managementperspektive lassen sich drei Schlüsselaufgaben für die Entwicklung eines integrierten Stiftungsmanagement definieren: Die Legitimierung der Stiftungstätigkeit (Mission), deren Positionierung (Strategie) in bestimmten Handlungsfeldern, die förderungswürdig sind sowie schliesslich die Realisation der gesetzten Ziele im Alltag, also die professionelle Gestaltung der Alltagsarbeit. Fazit: Es geht immer um die Abstimmung der drei Managementebenen, damit eine optimale Wirkung am gewünschten Ort erreicht werden kann.

Management von Wandel: Grundhaltungen einer Professionalisierung

Im Bereich der Stiftungen muss die Forderung nach Professionalisierung des Managements mit Vorsicht gestellt werden. Es gibt bislang keinerlei empirische Studien, die darlegen können, dass Stiftungen nicht effizient genug geführt werden. Es muss also mit der Anerkennung dessen begonnen werden, was gut funktioniert und was in der Vergangenheit erfolgreich aufgebaut und realisiert werden konnte. Respekt davor, was Stiftungen bisher geleistet und geschaffen haben, ist angebracht.

Wichtig ist der Blick in die Zukunft. Experimentelle Exploration neuartiger Optionen und Lösungen sollte anstelle des Interesses an Fehlern aus der Vergangenheit stehen. Zentral hierbei ist eine wertschätzende Feedback-Kultur, welche zum Beispiel die Zusammenarbeit zwischen Stiftungsrat und Geschäftsleitung betrifft. Weitere Voraussetzungen für eine erfolgreiche Stiftungsentwicklung liegen in der Vereinbarung unterschiedlicher Rationalitäten, die vernünftig miteinander in Einklang gebracht werden sollen, im konstruktiven Umgang mit dieser Diversität sowie in der unvoreingenommenen Perspektivenübernahme. Diese Erfolgsbedingungen schaffen Gelegenheiten, sich würdevoll von Bestehendem, Liebgewonnenem zu verabschieden, um Neues und Konstruktives zu erreichen.

Ein kurzer Blick auf Zwischenresultate des angewandten Forschungsprojekts «FoundationExcellence» zeigt, dass Stiftungen je länger je mehr als quasi-öffentliche Institutionen zu verstehen sind, eingebettet in die Gesellschaft und in direkter Interaktion mit ihr.²⁹ Ins Blickfeld sollten zunehmend die Anspruchsgruppen und ihre Anliegen, Interessen, Normen und Werte rücken. Andererseits sollten sich Stiftungen auch über die eigene Positionierung Gedanken machen. Zentral ist das Bestreben einer Kultur der Führung und Zusammenarbeit sowie die kontinuierliche Weiterbildung und Entwicklung der Stiftungstätigkeit.

29 Vgl. Abb. 17, Katalysatoren für gesellschaftliche Erneuerung

Integriertes Management-Modell für Stiftungen

Ein integriertes Management-Modell bietet allen an Stiftungsarbeit beteiligten Akteuren bei der Gestaltung und Reflexion der eigenen Führungsarbeit Orientierung und Unterstützung, indem es:

- zentrale Entscheidungs- und Handlungsfelder der Organisation in ihrem Gesamtzusammenhang thematisiert;
- auf die relevanten Fragen, Themen, Handlungsfelder und Wirkungszusammenhänge aufmerksam macht;
- die verantwortlichen Führungskräfte befähigt, schnell Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden;
- zu einer gemeinsamen Sprache und zu einem gemeinsamen Verständnis der Management-Herausforderungen verhilft;
- es sich nicht als allgemeingültige Handlungsanleitung aufzwingt, sondern wie eine hilfreiche Landkarte anbietet, bei der die «Routenwahl» im konkreten Fall selbst zu treffen ist.

Literatur

- BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.): *Operative Stiftungsarbeit. Strategien – Instrumente – Perspektiven*. Gütersloh 1997.
- KRAMER, M. R.: *Strategic Confusion*. In: Foundation News & Commentary. May/June 2001, S. 40–45.
- KRAMER, M. R.: *Who, Exactly, Are the «Customers» of a Nonprofit Organization?* The Center for Effective Philanthropy. Cambridge/MA 2002.
- ORLITZKY, M. / SCHMIDT, F. L. / RYNES, S. L. (2003): *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis*. In: Organizational Studies, 24 (3) 2003, S. 403–441.
- RÜEGG-STÜRM, J.: *Das neue St. Galler Management-Modell*. Bern/Stuttgart/Wien 2002.
- BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.): *Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung*. Wiesbaden 1998.

Vgl. die ausführliche Literaturliste der Autoren zum Stiftungswesen im Anhang.