

Die Förderstiftung

Strategie – Führung – Management

2. Auflage

Georg von Schnurbein
Karsten Timmer
(Hrsg.)

Helbing Lichtenhahn Verlag

Schriftenreihe Foundation Governance

Herausgegeben von
Philipp Egger und Georg von Schnurbein
Band 7

Die vorliegende Publikation wurde durch die Finanzierung, Mitgestaltung und Begleitung der folgenden Institutionen ermöglicht:

AVINA STIFTUNG

ERNST GÖHNER STIFTUNG

GEBERT RÜF STIFTUNG

Ein besonderer Dank gilt Patrizia Egloff und Maria Clotilde Henzen für die Unterstützung durch Recherche und die Überarbeitung des Manuskriptes.

Foundation Governance Bd. 7

Die Förderstiftung

Strategie – Führung – Management

Georg von Schnurbein
Karsten Timmer

2. Auflage

Helbing Lichtenhahn Verlag



Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 2.5 Schweiz Lizenzvertrag lizenziert. Um die Lizenz anzusehen, gehen Sie bitte zu <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ch/>.

SwissFoundations

Im Jahr 2001 gegründet, ist SwissFoundations der Verband Schweizer Förderstiftungen. Als aktives und der Innovation verpflichtetes Netzwerk fördert und unterstützt SwissFoundations den Erfahrungsaustausch, die Transparenz und die Professionalität in der Schweizer Stiftungslandschaft. Damit trägt SwissFoundations zu einem wirkungsvollen und nachhaltigen Einsatz von Stiftungsmitteln bei.

Center for Philanthropy Studies (CEPS)

Das Forschungs- und Weiterbildungsinstitut für Philanthropie und Stiftungswesen wurde 2008 auf Initiative von SwissFoundations an der Universität Basel gegründet. Mit seinen interdisziplinären Aktivitäten will das CEPS Grundlagen- und Transferwissen über Philanthropie verbessern. Seine Weiterbildungs- und Beratungsangebote bieten direkten Nutzen für Stiftungen und andere Nonprofit-Organisationen.

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7190-3631-7

© 2015 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 Verlages.

Urheberrechtlicher Hinweis

Dieses Dokument steht unter einer Lizenz der Creative Commons
Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 2.5 Schweiz.
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ch/>

Sie dürfen:



dieses Werk vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen

Zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung. Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen (wodurch aber nicht der Eindruck entstehen darf, Sie oder die Nutzung des Werkes durch Sie würden entlohnt).



Keine kommerzielle Nutzung. Dieses Werk darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.



Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter welche dieses Werk fällt, mitteilen.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ch/legalcode.de>

Vorwort zur ersten Auflage

Das Stiftungswesen der Schweiz blickt auf ein gutes Jahrzehnt zurück, das trotz zwei Finanzkrisen – Internetblase und Bankenkrise – von Wachstum, Wandel und Wahrnehmungssteigerung geprägt war. Eine Aufbruchstimmung hat sich breit gemacht: Viele neue Stiftungen sind gegründet worden, alteingesessene Stiftungen haben sich neu erfunden, Stiftungen denken gemeinsam über ihre Wirkung nach, und in der Öffentlichkeit ist das Interesse an der Leistungsfähigkeit von Stiftungen erwacht. Diese schöne Bilanz gilt vor allem für das Stiftungswesen als Ganzes.

Der positive Trend darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die individuellen Erfahrungen von Gesuchstellern oft noch das alte Verhaltensmuster von Stiftungen zeigen: Unauffindbare Kontaktadressen, unklare Förderstrategie, fehlende Kriterien, langwierige Auswahlverfahren und eine paternalistische Kommunikation. Andererseits sind eben gerade in den letzten Jahren nicht wenige Stiftungsinitiativen und -programme zu Vorbildern für die Förderung in einem bestimmten Gesellschaftsbereich geworden.

Dieses Buch richtet sich an Vertreter beider Ausprägungen von Förderstiftungen. Den einen vermittelt es auf strukturierte und anschauliche Art ein modernes Verständnis von Stiftungsmanagement, das sich in Förderstiftungen jeder Art und Zwecksetzung umsetzen lässt. Die anderen fordert es heraus, die eigenen Strukturen weiterzuentwickeln, bisher unberücksichtigte Managementbereiche aufzuarbeiten oder eine wissenschaftlich fundierte Bestätigung ihrer Arbeit zu finden.

Der Swiss Foundation Code 2009 legte «Grundsätze und Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen» fest, die jeweils aus Praktikersicht kommentiert wurden. Ihm folgt nun mit dem vorliegenden «Managementbrevier» ein auf wissenschaftlichen Erkenntnissen entwickeltes Konzept zum gesamten Stiftungsmanagement. Es soll – zusammen mit dem Swiss Foundation Code 2009 – nur wenige, sehr spezifische Fragen im Managementalltag unbeantwortet lassen.

Es ist zu hoffen, dass Ihnen dieses Buch als häufig genutztes Arbeitsinstrument Ihre Arbeit erleichtert und hilft, Ihre Stiftung voran zu bringen und den Stiftungszweck zum Wohl der Leistungsempfänger erfolgreich umzusetzen.

Dr. Philipp Egger

Vorwort zur zweiten Auflage

Vor fünf Jahren wurde mit dem 7. Band der Buchreihe «Foundation Governance» eine Lücke geschlossen: Erstmals erschien in deutscher Sprache ein umfassendes Werk zum Stiftungsmanagement, ein eigentliches Managementhandbuch für Stiftungspraktiker.

Die vorliegende zweite Auflage wurde von den Autoren gegenüber der ersten inhaltlich aufgewertet und vertieft. Insbesondere musste den aktuellen Entwicklungen in den Bereichen Fördermanagement und Vermögensbewirtschaftung Rechnung getragen werden.

«Die Förderstiftung» ist mittlerweile zum Standardwerk geworden. Für Stifter, Stiftungsverantwortliche und Berater stellt es ein wichtiges und nützliches Handwerksinstrument dar. Insbesondere in der Lehre, sowohl in akademischen Lehrveranstaltungen wie in der beruflichen Weiterbildung, ist es zu einem unverzichtbaren Werkzeug geworden.

Dr. Philipp Egger

Inhalt

Vorwort zur ersten Auflage	5
Vorwort zur zweiten Auflage	6
1 Einleitung	11
1.1 Ziel und Zielgruppe dieses Buches	11
1.2 Stiftungen – Eigenschaften, Funktionen und Perspektiven	12
1.2.1 Der Stiftungssektor im Überblick	12
1.2.2 Funktionen und Perspektiven von Förderstiftungen	16
1.3 Das Managementverständnis für Förderstiftungen	21
1.3.1 Die Stiftung als Organisation	21
1.3.2 Die Stiftung als Dienstleister	23
1.3.3 Dienstleistungsorientiertes Stiftungsmanagement	26
GRUNDLAGEN	31
2 Stiftungsgründung und Stiftungspolitik	33
2.1 Gründung und Urkunde	34
2.1.1 Rechtliche Grundlagen	34
2.1.2 Steuerliche Anforderungen	37
2.2 Das Leitbild	39
2.3 Foundation Governance	43
2.3.1 Das Governance-Problem von Stiftungen	45
2.3.2 Aufgaben des Stiftungsrates	48
2.3.3 Organisation des Stiftungsrates	50
2.3.4 Das Interne Kontrollsystem (IKS)	54
3 Management-Dimensionen	62
3.1 Strategisches Management	63
3.1.1 Analyse	63
3.1.2 Bestimmung der strategischen Ziele	70
3.1.3 Ermittlung der Funktionsstrategien	71
3.1.4 Festlegung von Kriterien und Standards zur Messung	72
3.2 General Management	72
3.3 Leadership	74
3.3.1 Führungsverhalten	75
3.3.2 Führungsstile	76
3.4 Kommunikation	79

POTENZIALMANAGEMENT	85
4 Organisationsmanagement	87
4.1 Strukturen und Prozesse	87
4.1.1 Aufbau- und Ablauforganisation	89
4.1.2 Entscheidungsraster für eine Geschäftsstelle	92
4.1.3 Organizational Slack	96
4.2 Qualitäts- und Wissensmanagement	97
4.2.1 Qualitätsmanagement im dienstleistungsorientieren Stiftungsmanagement	98
4.2.2 Prozessmanagement	101
4.2.3 Wissensmanagement	107
4.3 Organisationsentwicklung	109
4.3.1 Entwicklungsphasen von Stiftungen	110
4.3.2 Organisationales Lernen	113
5 Stiftungsvermögen und Finanzmanagement	116
5.1 Anlagemanagement	116
5.1.1 Bestandteile des Stiftungsvermögens	116
5.1.2 Anlageformen	119
5.1.3 Mission Investing	121
5.1.4 Anlagestrategie	125
5.1.5 Die Wahl der Vermögensverwaltung	127
5.1.6 Investment Controlling	129
5.2 Finanzplanung und Budgetierung	130
5.2.1 Prozesse und Instrumente der Finanzplanung	131
5.2.2 Budgetierung	134
5.2.3 Besonderheiten der Finanzplanung in grossen Stiftungen	135
5.3 Rechnungswesen und Rechnungslegung	137
5.3.1 Finanzbuchführung	138
5.3.2 Revisionspflicht von Stiftungen	140
5.3.3 Jahresrechnung	143
5.3.4 Berichterstattung gegenüber der Aufsichtsbehörde	144
6 Personalmanagement	149
6.1 Der Stiftungsrat	149
6.1.1 Gremienmanagement – ein Qualitätskreislauf	150
6.1.2 Die Haftung der Stiftungsräte	163

6.2	Mitarbeitende finden, fördern und führen	165
6.2.1	Die Suche und Auswahl von Mitarbeitenden	166
6.2.2	Personalführung und -entwicklung	169
6.3	Der Einsatz von Beratern	173
LEISTUNGSPROZESSE		179
7 Fördermanagement		181
7.1	Förderstrategien im Überblick	183
7.2	Vom Selbstverständnis zur Förderstrategie	187
7.2.1	Was ist unser Selbstverständnis?	187
7.2.2	Definition der Förderziele	190
7.2.3	Festlegung der Förderstrategie	197
7.3	Fördermanagement	202
7.3.1	Die Ansprache und Kontaktaufnahme	202
7.3.2	Die Auswahl der Förderpartner	210
7.3.3	Die Begleitung der Projekte während der Durchführung	217
7.3.4	Der Abschluss der Förderung	221
7.4	Projektförderung mit mehr als Geld	224
7.4.1	Rollen von Stiftungen in der Zivilgesellschaft	224
7.4.2	Investitionen in Kompetenzen und Strukturen der Projektpartner	229
7.4.3	Exit-Strategien	233
8 Kooperationen		239
8.1	Vorbereitung von Kooperationen	241
8.2	Management von Kooperationen	244
9 Externe Kommunikation		249
9.1	Stiftungsmarketing	249
9.1.1	Name der Stiftung	250
9.1.2	Mission Statement	252
9.1.3	Corporate Design	252
9.1.4	Wichtige Kommunikationsinstrumente	255
9.2	Projektmarketing	258
9.2.1	Direktansprache	259
9.2.2	Medienwerbung	260
9.2.3	Pressearbeit	263

9.3	Advocacy und politisches Monitoring	266
9.3.1	Ziele	266
9.3.2	Zielgruppen	267
9.3.3	Instrumente	268
ERGEBNISORIENTIERUNG		275
10	Ergebnisorientierung	277
10.1	Grundlagen und Leitfragen	278
10.2	Controlling – Ergebnisorientierung der internen Stiftungsprozesse ...	281
10.2.1	Finanz-Controlling	282
10.2.2	Controlling der internen Leistungsprozesse	287
10.3	Evaluation – Ergebnisorientierung der Fördertätigkeit	291
10.3.1	Planung und Durchführung von Evaluationen	294
10.3.2	Evaluation der Leistungen von Einzelprojekten	299
10.3.3	Evaluation von Projektergebnissen	302
10.3.4	Evaluation der Wirkungen von Projekten und Projektclustern	307
11	Ausblick	314
Literaturverzeichnis		315
Abbildungsverzeichnis		320
Abkürzungsverzeichnis		322
Sachregister		323
Autoren		326

1 Einleitung

1.1 Ziel und Zielgruppe dieses Buches

«Das Geld zu verdienen war viel einfacher, als es sinnvoll wieder auszugeben.» Bill Gates muss es wissen; schliesslich ist er nicht nur der reichste Mann der Welt, sondern hat auch die grösste Stiftung der Welt gegründet, die jeden Tag im Jahr 7,5 Mio. CHF ausschüttet. Was auf den ersten Blick ein Luxusproblem zu sein scheint, entpuppt sich bei näherem Hinsehen als anspruchsvolle Aufgabe, die das Kerngeschäft der Stiftungsarbeit ausmacht: Schliesslich steht jede Stiftung vor der Herausforderung, durch einen klugen Einsatz der Mittel dafür zu sorgen, dass ihr gemeinnütziger Zweck möglichst gut und wirksam umgesetzt wird. In diesem Sinne stellte auch schon Aristoteles mit Blick auf die Philanthropen seiner Zeit fest, es sei leicht, Geld zu verschenken. «Aber», so fährt er fort, «zu bestimmen, wem man geben soll und wie viel man schenken soll und wann und weswegen und wie, das ist nicht jedermanns Sache.» Diese zentrale Herausforderung der Stiftungsarbeit hat seit den Zeiten von Aristoteles nichts von ihrer Komplexität und Faszination verloren.

Herausforderungen an ein modernes Stiftungsmanagement

Diesem Buch liegt die Überzeugung zugrunde, dass Stiftungen aktiv geführt werden können und müssen. Nur so werden sie den Anforderungen und Erwartungen gerecht, die die moderne Gesellschaft an diese Jahrhunderte alte Rechtsform stellt. Ein aktives Stiftungsmanagement erscheint aus unserer Sicht vor allem deshalb nötig zu sein, weil die Mittel von Stiftungen besonders wertvoll sind. Zwar sind die Mittel, die Stiftungen ausschütten, im Vergleich zu den staatlichen Ausgaben für Kunst, Kultur und Soziales verschwindend gering. Dafür aber sind die Stiftungsmittel ungebunden und können dort eingesetzt werden, wo andere Geber nicht investieren wollen oder können. Stiftungsmittel sind gesellschaftliches Risikokapital, das Innovationen, Talente und Impulse fördern kann. Die Verwendung von Stiftungsmitteln unterliegt daher einer besonderen Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft. Anders gesagt: Wenn ein kommerzielles Unternehmen eine Fehlinvestition tätigt, stehen private Mittel auf dem Spiel, die von Investoren im Wissen um das Risiko eingelegt worden sind. Wird jedoch eine Stiftung schlecht geführt, gehen Mittel, die dem Gemeinwohl gewidmet waren, unwiderruflich verloren.

Das vorliegende Buch entwirft einen modernen Ansatz zum Management von Stiftungen und richtet sich an alle, die in Stiftungen Verantwortung tragen. Wir möchten Stiftungsräten, Geschäftsführern¹ oder Mitarbeitenden von Stiftungen ein umfassendes und praxisbezogenes Buch an die Hand geben und sie in die Lage versetzen, die Strategien und Prozesse ihrer Stiftung von Beginn an

Zielgruppen

¹ Für eine bessere Lesbarkeit wurde weitgehend auf die gleichzeitige Nennung der weiblichen und männlichen Form verzichtet. Dennoch sollten sich mit diesem Buch alle Leserinnen und Leser angesprochen fühlen.

effizient und effektiv auszurichten. Auch Dienstleister und Berater, die sich auf die Zusammenarbeit mit Stiftungen spezialisiert haben, werden wertvolle Anregungen erhalten.

Im Mittelpunkt dieses Buches steht die Förderstiftung. Die Ausführungen und Hinweise sind gezielt auf diesen speziellen Stiftungstyp hin konzipiert worden. Allerdings stehen viele Stiftungen vor vergleichbaren Management-Herausforderungen, so dass auch Vertreter anderer Stiftungstypen das Buch mit Gewinn lesen werden.

Was Sie in
diesem Buch
finden

Die Publikationen in der Reihe «Foundation Governance» stehen für ein fortschrittliches, (pro)aktives und ergebnisorientiertes Stiftungsmanagement. Diesem Grundverständnis ist auch die vorliegende Publikation verpflichtet, die insbesondere auf den Ausführungen des Swiss Foundation Code (Band 5) aufbaut. Damit eignet sich dieses Buch als Management-Leitfaden für die praktische Umsetzung der Governance-Richtlinien des Codes. Der Aufbau der folgenden Kapitel orientiert sich an einem umfassenden und zusammenhängenden Management-Verständnis für Förderstiftungen, das im Abschnitt 1.3. eingehend vorgestellt wird. Diese integrative Betrachtung soll helfen, übergeordnete Zusammenhänge zwischen einzelnen Management-Bereichen besser nachvollziehen zu können.

Da es sich bei diesem Buch um eine Anleitung für die Praxis handelt, wurde zugunsten der Lesbarkeit auf ausführliche Zitatangaben verzichtet. Die verwendete Literatur wird im Literaturverzeichnis am Schluss des Buches zusammengefasst. Zudem werden am Ende jedes Kapitels kommentierte Literaturhinweise und Internet-Tipps zur Vertiefung angefügt. Zusätzlich zu den Praxis-Hinweisen im Buch bietet auch die Internetseite <www.foerderstiftung.ch> weitere hilfreiche Informationen und Musterdokumente, die aus Platz- und Aktualitätsgründen nicht in das Buch aufgenommen wurden.

1.2 Stiftungen – Eigenschaften, Funktionen und Perspektiven

1.2.1 Der Stiftungssektor im Überblick

Die Schweizer Stiftungslandschaft ist gross und vielfältig. Der Grund dafür liegt zum einen in den liberalen gesetzlichen Rahmenbedingungen, die die Gründung und Führung einer Stiftung in der Schweiz attraktiv machen. Zum anderen ist die Schweiz ein äusserst wohlhabendes Land, in dem viele Menschen die erforderlichen Mittel haben, um ihre gemeinnützigen Vorhaben in Form einer Stiftung zu verwirklichen.

Motive von
Stiftern

Seit der Schweizer StifterStudie aus dem Jahr 2006 wissen wir, wie unterschiedlich die Motive sind, aus denen Menschen eine Stiftung gründen. Während bei den einen der Erhalt des Lebenswerkes im Vordergrund steht, möchten andere in der Gesellschaft etwas bewegen oder ein konkretes soziales Problem angehen. Mitleid, religiöse Motive oder ein Schicksalsschlag im persönlichen

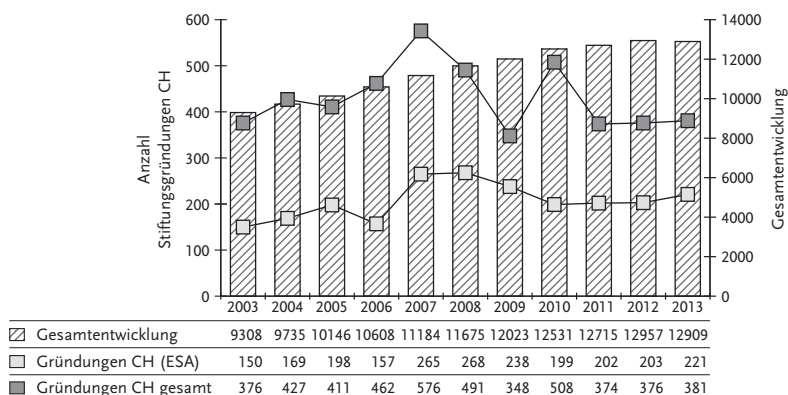
Umfeld können den Impuls für eine Stiftungsgründung geben. So vielfältig wie die Motive der Stifter sind auch die Stiftungen selbst. Viele von ihnen engagieren sich für soziale Zwecke (38,5%), andere für Bildung und Erziehung (34,5%) oder für Forschung und Wissenschaft (33,8%). Auch Kunst und Kultur spielen nach den Ergebnissen der StifterStudie eine grosse Rolle (25,0%), während der Umweltschutz nur bei 13,5% der Stiftungen zu den Stiftungszwecken zählt.

Diese Vielfalt des Stiftungssektors wird noch erhöht durch die Tatsache, dass nicht nur Privatpersonen Stiftungen gründen. Tatsächlich entdecken gerade in den letzten Jahren immer mehr Unternehmen die Rechtsform der Stiftung als ein ideales Instrument, um ihr gesellschaftliches Engagement zu organisieren. Auch der Staat selbst betätigt sich als Stifter, etwa in der Kultur- oder Forschungsförderung.

Im Ergebnis hat die Attraktivität der Rechtsform Stiftung in den letzten Jahren zu einem regelrechten Stiftungsboom geführt. Ende 2013 waren insgesamt 12 909 gemeinnützige Stiftungen im Handelsregister eingetragen. In Abbildung 1 wird deutlich, dass die Anzahl der Stiftungsgründungen in den letzten zehn Jahren deutlich zugenommen hat. Insgesamt sind 31,7% aller gemeinnützigen Stiftungen in diesem Zeitraum gegründet worden. Trotz der Finanz- und Wirtschaftskrise nach 2007 ist die Zahl der Neugründungen stabil geblieben, dagegen haben die Liquidationen von Stiftungen deutlich zugenommen. Gerade vielen kleinen Stiftungen wurde angesichts der ausbleibenden Erträge klar, dass der Vermögenserhalt und die Zweckerfüllung sich gegenseitig behindern können. Auswege aus dem Dilemma sind die Zusammenlegung mit einer anderen Stiftung oder die Umwandlung in eine Verbrauchsstiftung, an deren Ende die Liquidation steht.

Stiftungsboom

Abbildung 1: Entwicklung der Stiftungszahlen in der Schweiz 2003–2013
(Quelle: CEPS Datenbank; Das Jahr 2013 ist wegen veränderter Erhebungsmethode nicht mit den Vorjahren vergleichbar)



Die Entwicklung der gesamtschweizerischen Stiftungsgründungen lässt in ihrem Verlauf einen Zusammenhang zwischen der generellen Wirtschaftssituation und den Stiftungsgründungen erahnen. So sind jeweils in den starken Börsenjahren 2006–2008 auffallend mehr Stiftungen als in den Vorjahren gegründet worden.

Neben den gemeinnützigen Stiftungen gibt es auch andere Stiftungstypen, deren Anzahl aber nur zum Teil bekannt ist. Am besten dokumentiert sind die Personalvorsorgestiftungen, mit denen Wirtschaftsunternehmen die berufliche Altersvorsorge ihrer Mitarbeitenden absichern. Insgesamt gab es 2013 noch etwa 4500 dieser Stiftungen, ihre Zahl ist aufgrund von Fusionen und Umstrukturierungen jedoch seit Jahren rückläufig. Zusätzlich gibt es in der Schweiz noch kirchliche Stiftungen und Familienstiftungen, die grundsätzlich nicht eintragungspflichtig sind. Zuletzt seien noch die Unternehmensträgerstiftungen erwähnt, deren Zweck vornehmlich der Erhalt eines Unternehmens ist. Eine eindeutige Trennung von den gemeinnützigen Stiftungen lässt sich jedoch hier nicht vornehmen, da es Stiftungen gibt, die gleichzeitig Unternehmensträgerstiftungen sind und gemeinnützige Ausschüttungen tätigen.

Praxiswissen

Das Stiftungswesen in Deutschland und Österreich

Wie in der Schweiz hat auch das Stiftungswesen in Deutschland seit 1990 eine markante Entwicklung vollzogen. Waren 1995 noch 6592 Stiftungen bürgerlichen Rechts registriert, so stieg deren Anzahl bis 2013 auf 20 150. Diese verfügen gemäss Schätzungen des Bundesverbandes deutscher Stiftungen über Vermögenswerte von ca. 100 Mrd. Euro. Die wichtigsten Tätigkeitsbereiche sind Bildung und Forschung, Sozialwesen sowie Kunst und Kultur. Seit 2000 wurde in mehreren Massnahmen auf gesetzlicher Ebene die Gründung von Stiftungen erleichtert bzw. steuerlich attraktiver gemacht.

Solche Schritte werden in Österreich derzeit erstmals diskutiert, wo bisher die Gesetzgebung zu Stiftungen vor allem privatnützige Stiftungen betraf. Es verwundert daher nicht, dass die Zahl der gemeinnützigen Stiftungen mit 669 (Stand 2008) im Vergleich zu Deutschland und der Schweiz deutlich niedriger ist.

Vermögen und Ausschüttungen

Das Stiftungsvermögen der Stiftungen belief sich im Jahr 2012 auf ca. 70 Mrd. CHF. Dabei handelt es sich jeweils um das ausgewiesene Stiftungskapital, das vor allem bei Sachwerten (Immobilien, Kunstwerke, Unternehmensbeteiligungen usw.) deutliche Abweichungen zum Verkehrswert beinhalten kann. Bei gut 80% der Schweizer Stiftungen liegt das Stiftungskapital unter 5 Mio. CHF. Da Stiftungen nach wie vor ihre Aktivitäten vor allem aus den Erträgen ihres Vermögens finanzieren, kann ein Grossteil der Stiftungen daher nur geringe Ausschüttungen tätigen. Bessere Aussagen lassen sich dazu nicht treffen, was häufig zur Kritik an der mangelnden Transparenz des Stiftungswesens geführt hat. Wesent-

lich wichtiger als das Gesamtvermögen ist jedoch das Ausschüttungsvolumen der Stiftungen. Dieses wird auf 1,5–2 Mrd. CHF jährlich geschätzt.

Alle 12 909 gemeinnützigen Stiftungen haben den Charakter von Nonprofit-Organisationen (NPO), woraus sich folgende übergreifende Merkmalskriterien für alle Stiftungen ergeben:

- Das oberste Ziel einer NPO ist ein Sachzweck – und nicht die Gewinnmaximierung.
 - ▶ Bei einer Stiftung ist dieser Sachzweck in der Stiftungsurkunde festgehalten.
- Eine NPO unterliegt dem Gewinnausschüttungsverbot.
 - ▶ Überschüsse einer Stiftung dürfen nicht an den Stifter, die Mitarbeitenden oder andere Personengruppen ausgeschüttet werden.
- In einer NPO gibt es neben hauptamtlichen Mitarbeitenden auch ehrenamtliche und freiwillige Tätigkeiten.
 - ▶ In einer Stiftung werden häufig ehrenamtliche Tätigkeiten geleistet (z.B. im Stiftungsrat).

Innerhalb der Gruppe der Stiftungen sind weitere Unterteilungen möglich. Verschiedene Typologien setzen dazu bei den unterschiedlichen Typen von Stiftern (Privatpersonen, Unternehmen, Staat) oder bei der Herkunft der Mittel (Stiftung, Zustiftung, Spenden, Unternehmensgewinne), beim Wirkungsradius (lokal, regional, national, international) oder aber beim rechtlichen Status (privatrechtlich, öffentlich-rechtlich) an.

**Stiftungs-
typologien**

Die für dieses Buch besonders interessante Unterteilung ist die nach der Art und Weise, mit der eine Stiftung ihre Zwecke verwirklicht. Grundsätzlich stehen dazu zwei Optionen zur Wahl: Stiftungen können entweder eigene Projekte und Einrichtungen betreiben oder Fördermittel sprechen. Im ersten Fall setzen Stiftungen ihren Zweck selbst operativ um. So betreibt etwa Pro Senectute im ganzen Land ein Netz von Beratungs- und Geschäftsstellen, mit denen die Stiftung ihren Zweck, die Lebensqualität älterer Menschen zu verbessern, unmittelbar realisiert. Auch die Denkfabrik Avenir Suisse ist eine Stiftung, welche die gesellschafts- und wirtschaftspolitische Entwicklung der Schweiz durch ihre Publikationen, Forschungen und Tagungen bereichern will.

Im Gegensatz zu den operativen Stiftungen verwirklichen Förderstiftungen ihren Zweck arbeitsteilig, indem sie Mittel an Dritte vergeben, die durch Projekte den Zweck der Stiftung verwirklichen. Das klassische Beispiel für diesen Stiftungstyp ist die amerikanische Rockefeller Foundation, die als Prototyp der «grant-making foundation» gilt. In der Schweiz zählen etwa die Avina Stiftung, die Gebert Rüf Stiftung, die Jacobs Stiftung oder die Christoph Merian Stiftung zu den grossen und bekannten Förderstiftungen.

Förderstiftungen

In der Schweiz lassen sich ca. 2/3 der gemeinnützigen Stiftungen eher dem fördernden Typ zurechnen, 1/3 der Stiftungen sind operativ tätig. Jedoch sind die

Grenzen zwischen diesen Typen oftmals fließend, weshalb wir im Kapitel über die Förderstrategie auch auf Alternativen zur klassischen Förderung eingehen werden. Als grundlegendes Verständnis der Förderstiftungen, die im Mittelpunkt dieses Buches stehen, verwenden wir die folgende Definition:

Wir verstehen unter einer Förderstiftung:

- ein personifiziertes Zweckvermögen, ...
 - ▶ Die Stiftung gehört sich selbst. Sie hat keine Eigentümer und auch keine anderen rechtlich bestätigten Anspruchsgruppen.
- das gemeinwohlorientiert und uneigennützig ...
 - ▶ Nur wenn eine Stiftung im Allgemeininteresse und uneigennützig handelt, kann sie die Steuerbefreiung beantragen und damit als gemeinnützig anerkannt werden.
- mit finanziellen und anderen Ressourcen ...
 - ▶ Das Vermögen einer Stiftung kann aus finanziellen Mitteln, aber auch aus Sachwerten (Kunstwerke, Immobilien, Patente usw.) bestehen.
- durch Zuwendungen an Destinatäre oder eigene Projekte ...
 - ▶ In aller Regel vergibt eine Stiftung den Grossteil der Zuwendungen an Antragsteller, sie kann aber auch selbst Projekte initiieren und begleiten.
- den Willen des Stifters bzw. der Stifterin erfüllt.
 - ▶ Die Verwendung des Stiftungsvermögens ist an den in der Stiftungsurkunde festgelegten Zweck gebunden.

1.2.2 Funktionen und Perspektiven von Förderstiftungen

Komplementäre Leistungs- erbringung

Die wichtigste Form der stiftungsbezogenen Gemeinnützigkeit ist die komplementäre Ergänzung staatlicher Leistungen. Von direkt in staatliche Leistungen einflussenden Mitteln und gemeinsamen Projekten reicht ein weites Spektrum der Ausgestaltung dieser Funktion bis hin zu unabhängig von staatlichen Programmen lancierten Angeboten, die der Gesellschaft eine grössere Vielfalt eröffnen. Stiftungen unterstützen beispielsweise staatliche Einrichtungen wie Universitäten durch Stiftungslehrstühle oder mit Fördermitteln. Ebenso arbeiten Stiftungen auf vielfältige Art und Weise mit staatlichen Einrichtungen und der öffentlichen Verwaltung – z.B. zur Arbeitsplatzschaffung – zusammen. Daneben ergänzen Trägerschaftsstiftungen die staatlichen Angebote im Sozialwesen, Gesundheitswesen sowie im Bildungswesen.

Von Seiten des Staates wird dieses Engagement begrüsst und für notwendig gehalten, um die öffentlichen Haushalte zu entlasten. Dabei gibt es verstärkt Bestrebungen, öffentliche Angebote in die Hand von Stiftungen oder anderen privaten Anbietern zu legen. Jedoch wehrt sich das Stiftungswesen gegen diese

«schleichende Substitution», da die Stiftungen Gefahr laufen, in eine operative Abhängigkeit zum Staat zu geraten.

Seit jeher eng mit dem Stiftungswesen verbunden ist die Bewahrung von Tradition und Kultur. Das klassische Mäzenatentum setzt sich in dieser Funktion der Stiftungen fort. In der Kulturförderung bewahren Stiftungen auf verschiedene Art und Weise die künstlerische Vielfalt. Die öffentlich-rechtliche Stiftung Pro Helvetia ist der nationale Inbegriff für Kulturförderung, während private Stiftungen Museen einrichten oder einzelne Künstler alimentieren. Daneben finden sich besonders viele kleine Stiftungen, die zur Erhaltung eines Kulturdenkmals, eines örtlichen Museums oder einer regionalen Tradition geschaffen werden. Die Unabänderlichkeit des Stiftungszwecks schützt so Volkseigentum und -wissen, das durch die moderne Gesellschaft in Vergessenheit zu geraten droht.

**Tradition
und Kultur**

Eine im Charakter der Stiftung verankerte Funktion ist ihre Innovations- und Gestaltungskraft, da Stiftungen ihr Risiko relativ unabhängig von äusseren Einflüssen bestimmen können. Unternehmen müssen Gewinn machen oder die Erwartungen von Investoren erfüllen. Der Staat tendiert wegen der demokratischen Kontrolle oftmals zu einer risikoaversen Verwendung von Steuergeldern. Stiftungen hingegen haben keine direkten Anspruchsgruppen. Als Innovatoren helfen Stiftungen Unternehmensgründern oder fördern innovative Forschungsansätze. Allerdings ist Innovation nicht auf zukunfts- und wissensorientierte Bereiche wie die Forschung beschränkt, sondern auch in Verbindung mit anderen Funktionen wie der Bewahrung von Tradition und Kultur möglich. Auch stellt sich immer wieder die Kritik ein, dass Stiftungen zu sehr in sich selbst verharren und daher ihr Risikopotenzial nicht ausschöpfen.

**Innovation
und Risiko**

Diese Funktionen werden Stiftungen auch in Zukunft ausüben, allerdings unter massgeblich veränderten Rahmenbedingungen. Denn ohne Zweifel steht das Schweizer Stiftungswesen heute an einem Scheideweg. Zum einen lassen sich eindeutige Entwicklungen hin zu einer professionellen, aktiven und offenen Stiftungstätigkeit feststellen. Gleichzeitig kann man aber nicht die Tatsache ausser Acht lassen, dass diese Anstrengungen nur von einem Teil der Stiftungen getragen werden. Die Mehrheit der Stiftungen ist aus unterschiedlichsten Gründen zurückhaltend im Auftreten und passiv in der Gestaltung ihrer Aktivitäten. Auch gibt es eine grosse Anzahl von inaktiven Stiftungen. Es wird darauf ankommen, diese Stiftungen bei der Entwicklung von Management-Know-how zu unterstützen, um so die Leistungsfähigkeit des Sektors insgesamt zu erhöhen. Nur so werden Stiftungen den zukünftigen Herausforderungen und Erwartungen gewachsen sein, die sich bereits heute abzeichnen. Zu den Trends, die die weitere Entfaltung des Stiftungssektors bestimmen werden, zählen vor allem die folgenden Entwicklungen:

Allein in den letzten 15 Jahren sind so viele Stiftungen gegründet worden, wie zuvor in den über achtzig Jahren seit 1912. Stiftungen sind «Kinder der Wohlstandsgesellschaft», denn eine Stiftungsgründung setzt grosse, frei verfügbare Vermögen voraus. Und davon ist gegenwärtig viel vorhanden. In der Schweiz werden gemäss Schätzungen 900 Mrd. CHF an die nächste Generation vererbt

**Trends:
Wachstum des
Stiftungssektors**

werden. Auch in den Nachbarländern führt die Erbschaftswelle der Nachkriegsgeneration zu grossen Vermögensverschiebungen. In Deutschland wird in den nächsten Jahren rund 1/3 der privaten Vermögenswerte (9 Billionen EUR) auf die nächste Generation vererbt. Ein Indiz für das Wachstum sind die neuen Bemühungen der Banken, Stiftungen nicht nur als Kunden zu gewinnen, sondern selbst Stiftungen für wohlhabende Kunden zu gründen. Dafür werden eigens «Philanthropic Services» geschaffen, die Beratung und Dienstleistungen in diesem Bereich anbieten. Der Stiftungssektor tut daher gut daran, durch attraktive Beispiele und Vorbilder stilbildend für das weitere Wachstum zu wirken.

Aufmerksamkeit
der Politik

Mit der Revision aus dem Jahre 2006 wurde das Stiftungsrecht erstmals seit 1912 überarbeitet. Ziel der Revision war es, den liberalen Charakter des Stiftungsrechts zu stärken und das Recht gleichzeitig an heutige Gegebenheiten anzupassen. Zudem wurden die steuerlichen Anreize für Stifter erhöht. Der Steuerabzug bei der Bundessteuer wurde von 10% auf 20% des Reineinkommens bzw. Reingewinns des Spendenden erhöht und auf andere Vermögenswerte als Geld ausgeweitet. Insgesamt hat die Revision die Attraktivität der Philanthropie gefördert und war gleichzeitig ein Schritt hin zu mehr Transparenz und Professionalität.

In den letzten Jahren ist aber deutlich geworden, dass die Wirtschaftsentwicklung einen viel grösseren Einfluss auf die Stiftungsgründungen hat als die steuerlichen Anreize. Obwohl Deutschland seit 2007 weitere steuerliche Anreize geschaffen hat, ist die Zahl der Neugründungen dort seither rückläufig, während in der Schweiz ohne weitere Massnahmen eine stabile Entwicklung zu beobachten ist. Ebenso haben Studien zur Motivation von Stiftern in Deutschland und der Schweiz gezeigt, dass die steuerliche Begünstigung nur eine untergeordnete Rolle bei der Stiftungsgründung spielt. Im Jahr 2009 wurde mit der Motion Luginbühl eine weitere Anpassung von steuer- und zivilrechtlichen Massnahmen für Stiftungen gefordert, die jedoch von Seiten des Bundesrates nicht weiter verfolgt wurde.

Mit den rechtlichen Neugestaltungen geht die – berechnete – gesellschaftliche Erwartung an die Stiftungen einher, die verbesserten Rahmenbedingungen durch ein stärkeres und effektiveres Engagement zu rechtfertigen. Deshalb ist davon auszugehen, dass sich der Stiftungssektor in Zukunft noch mehr einer Erwartungshaltung ausgesetzt sehen wird.

Banken der
NPO

Auch wenn das Schlagwort von den Stiftungen als «Banken der NPO» nicht neu ist, nimmt die damit verbundene Aufgabendefinition zu. Nonprofit-Organisationen sind stets auf externe Finanzierung angewiesen. Der Staat gerät aber zunehmend in Schwierigkeiten, die sozialen, kulturellen, wissenschaftlichen und edukativen Aufgaben zu finanzieren. Gleichzeitig stagniert das Aufkommen privater Spenden – wohlgeordnet auf weltweit höchstem Niveau – und immer mehr Organisationen versuchen, finanzielle Mittel von Stiftungen zu erhalten. Stiftungen werden daher aus Sicht der NPO als potente Finanzgeber immer interessanter, so dass die Zahl der Gesuche und Anfragen steigen wird. Dabei erleichtert die moderne Kommunikationstechnologie den Gesuchstellern die Sucharbeit, auch ohne Zutun der Stiftungen. Angesichts der wachsenden Erwartungen

sind Stiftungen gut beraten, überzeugende Strategien und Antworten zu finden, um die wachsende Nachfrage nach Stiftungsmitteln zu bewältigen. Dazu zählen auch neuere Ansätze wie Impact Investing, die zu einem flexibleren Umgang mit Fördermitteln führen. Statt ausschliesslich Beiträge à fonds perdu zu sprechen, können Stiftungen auch Darlehen oder Investitionen ins Eigenkapital in Betracht ziehen.

Die Diskussion um die Stiftungsrechtsrevision sowie einige spektakuläre Stiftungsgründungen haben das öffentliche Interesse an Stiftungen in den letzten Jahren deutlich gesteigert. Regelmässig erscheinen Zeitungsartikel oder Statistiken über das (vermutete) Vermögen der Stiftungen. Dabei sollte nicht unbeachtet gelassen werden, dass die Auslagerung von privaten Vermögen in Stiftungen in der Gesellschaft nicht unumstritten ist. Gegner fordern immer wieder, dass die Stiftungsvermögen besser durch den Staat kontrolliert bzw. dem Staat zur Verfügung stehen sollten, um eine für die Gesellschaft gerechtere Verteilung zu gewährleisten. Um für solche Diskussionen gerüstet zu sein, müssen Stiftungen in der Lage sein, ihren Leistungsbeitrag für die Gesellschaft zu bemessen und transparent zu kommunizieren.

**Öffentliche
Aufmerksamkeit**

Auch wenn Förderstiftungen zu den Nonprofit-Organisationen zu zählen sind, haben sie dennoch eine besondere Mittler-Position zwischen den einzelnen Gesellschaftssektoren Staat, NPO und Markt. Insbesondere sind sie gesuchte Partner für den Staat, für den nicht nur die Finanzmittel der Stiftungen interessant sind, sondern auch ihre Kompetenz in der Steuerung und Vernetzung von Projekten. Auch Unternehmen suchen die Nähe zu Stiftungen, wenn es um die Realisierung von gemeinsamen Projekten geht. Auf diesem «Markt der Projekte» werden diejenigen Stiftungen, die ihre Projekte professionell planen und durchführen, die besten Chancen haben.

**Public-Private-
Partnerships**

All diese Entwicklungen und Trends haben unmittelbare Auswirkungen auf das Management von Stiftungen. Von ihnen wird zunehmend eine gestalterische Komponente in ihrem Wirken erwartet. Einfach nur Geld vergeben reicht nicht mehr aus. Vielmehr müssen Stiftungen programmatisch denken, transparent kommunizieren und ihre Förderleistungen am gesellschaftlichen Bedarf ausrichten. Förderstiftungen müssen in ihren Strukturen, aber auch in der Umsetzung des Stiftungszweckes effektiver und effizienter werden, ohne dabei den unverkennbaren Charakter als Nonprofit-Organisation zu verlieren. Denn darauf baut die Glaubwürdigkeit und gesellschaftliche Akzeptanz auf, die Förderstiftungen geniessen.

Viele Beispiele engagierter Stiftungen, die mit innovativen Methoden und Ansätzen die Wirkung ihrer Mittel erhöhen, zeigen, dass das Schweizer Stiftungswesen auf einem guten Weg ist. Auch die Tatsache, dass es immer mehr kommerzielle Dienstleister gibt, die spezielle Angebote für Stiftungen entwickeln, ist ein Anzeichen für die Professionalisierung des Stiftungssektors. In den letzten Jahren sind zudem neue Stiftungsformen entstanden, die sich um eine möglichst schlanke und kostengünstige Struktur bemühen und als Dienstleister für Stifter bereit stehen. Diese Dachstiftungen bieten Stiftern eine interessante Option,

eine Stiftung zu gründen, ohne eigens kostspielige Verwaltungsstrukturen aufzubauen. Die Tatsache, dass es mittlerweile sogar Forschungs- und Weiterbildungseinrichtungen gibt, die sich explizit auf das Stiftungswesen konzentrieren, bestätigt die Einschätzung, dass es deutliche Professionalisierungstendenzen im Schweizer Stiftungswesen gibt.

Zu diesen positiven Anzeichen einer Professionalisierung zählt nicht zuletzt auch die zunehmende Organisation der Branche. Gleich zwei Stiftungsverbände bieten ihren Mitgliedern Hilfestellungen und Informationen und vertreten die Interessen der Stiftungen gegenüber Politik und Gesellschaft:

- SwissFoundations – Verein der Förderstiftungen der Schweiz

Diese 2001 gegründete Vereinigung konzentriert sich auf Förderstiftungen und hat sich zum Ziel gesetzt, das Stiftungswesen in der Schweiz professioneller zu gestalten sowie für einen Austausch innerhalb des Sektors zu sorgen. Bei SwissFoundations sind aktuell über 100 vornehmlich grössere Förderstiftungen organisiert.

- proFonds – Dachverband gemeinnütziger Stiftungen der Schweiz

Im Gegensatz zu SwissFoundations ist das Mitgliederspektrum von proFonds breiter und auf alle gemeinnützigen Stiftungen und Vereine ausgerichtet. Der Schwerpunkt der Verbandstätigkeit ist eine aktive Vertretung des Stiftungswesens in der Öffentlichkeit und vor allem im politischen Willensbildungsprozess. Unter den gut 400 Mitgliedern sind sowohl selbstfinanzierte als auch spendenfinanzierte Organisationen.

Auch wenn der Organisationsgrad dieser Verbände nicht besonders hoch ist, haben sie dennoch nicht unwesentlichen Einfluss auf das Stiftungswesen, vor allem was die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit betrifft. So ist es ein Ziel beider Verbände, durch eine effiziente Selbstregulierung das Stiftungswesen transparenter zu machen. ProFonds hat sich zu diesem Zweck an der Entwicklung des «Swiss NPO-Code» beteiligt, der auf Hilfswerke und ähnliche NPO ausgerichtet ist. Demgegenüber hat SwissFoundations mit dem «Swiss Foundation Code» die ersten Best Practice-Empfehlungen für Stiftungen veröffentlicht, die im In- und Ausland grosses Interesse gefunden haben. In Europa gilt die Schweiz dank dieser beiden Initiativen als Vorreiter der Good Governance von Stiftungen. Dieses Beispiel zeigt, dass der Stiftungssektor durchaus in der Lage ist, durch gezielte Anstrengungen die Attraktivität des Stiftungsstandortes Schweiz zu erhöhen und das Vertrauen zu rechtfertigen, das Staat und Gesellschaft durch die günstigen rechtlichen Rahmenbedingungen in die Stiftungen setzen.

1.3 Das Managementverständnis für Förderstiftungen

Wie jede andere Organisation auch muss eine Stiftung geführt, geleitet und gesteuert werden: Der Stiftungsrat trifft sich zu Sitzungen, Gesuche werden begutachtet und ausgewählt, das Stiftungsvermögen wird verwaltet und ausserdem ein Jahresbericht für die Aufsichtsbehörde verfasst. In manchen Stiftungen gibt es hauptamtliche Mitarbeitende, für die die Stiftung ein Arbeitsplatz ist. Von aussen werden Erwartungen an die Stiftung herangetragen.

Man könnte nun jeden der genannten Punkte einzeln angehen und gesondert nach Lösungen suchen. In vielen Stiftungen wird bis heute so gearbeitet. Ein kohärentes und systematisches Management für Stiftungen existiert nur selten. Häufig scheitern auch Versuche, eine Stiftung als Unternehmen zu verstehen und entsprechend zu führen. Scheitern bedeutet in diesem Zusammenhang nicht unbedingt, ökonomisch zu scheitern. Eine Stiftung kann finanziell und organisatorisch bestens aufgestellt sein und trotzdem scheitern. Denn wie bei allen anderen Nonprofit-Organisationen auch reicht der ökonomische Erfolg allein bei einer Stiftung nicht aus. Sie scheitert, wenn sie die günstigen finanziellen und organisatorischen Voraussetzungen nicht nutzt, um ihre Sachziele zu erreichen. Dabei kann es sich um Entwicklungshilfe in der Sahel-Zone, um die Unterstützung von Theatergruppen, um Forschungsförderung oder um den Kinderschutz handeln. Das oberste Ziel der Stiftung ist, einen wirksamen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten, der mit ihrem Stiftungszweck übereinstimmt. Dieser Umstand macht die Komplexität von Stiftungsmanagement im Unterschied zum klassischen Management aus.

Den theoretischen Rahmen für unser Verständnis von Stiftungsmanagement bilden zwei grundsätzliche Betrachtungsweisen, die jeweils einen Bestandteil des Begriffes «Stiftungsmanagement» aufgreifen. Dazu zählt einerseits das Verständnis der Stiftung als Organisation und andererseits ein Managementverständnis, das Stiftungen aus einer Dienstleistungsperspektive betrachtet.

1.3.1 Die Stiftung als Organisation

Als Organisation werden im Allgemeinen vielfältige Dinge und Handlungen bezeichnet und auch im speziellen Zusammenhang mit Stiftungen können mehrere Organisationsbegriffe unterschieden werden. Insbesondere ist zwischen der institutionellen, der formalen und der funktionalen Organisation einer Stiftung zu differenzieren.

Der institutionelle Organisationsbegriff beschreibt die Stiftung als soziale Einheit, die sich anhand ihrer Zielorientierung, formalen Struktur und der Beteiligten von ihrem Umfeld abgrenzen lässt. Dieses Begriffsverständnis kann mit Hilfe der rechtlichen Definition einer Stiftung erläutert werden. Im schweizerischen Recht wird zwischen Körperschaften und Anstalten unterschieden. Die Stiftungen zählen zur letzteren Gruppe, woraus sich sechs rechtliche Beschränkungen ableiten:

**Die
institutionelle
Organisation**

- Keine Eigentümer (die Stiftung gehört sich selbst);
- keine Mitglieder (die Stiftung ruht in sich selbst);
- Fehlen eines Rechtes zur Aufhebung der Stiftung;
- Fehlen eines Rechtes zur Abänderung oder Ergänzung der Stiftungsurkunde;
- Fehlen eines Rechtes zur Entziehung oder Gefährdung von Stiftungsvermögen sowie
- Fehlen eines Rechtes zur faktischen Abweichung vom Stiftungswillen.

Aufgrund dieser Eigenschaften wird die Stiftung auch als personifiziertes Zweckvermögen bezeichnet. Dies bedeutet, dass sie eine eigene Rechtspersönlichkeit hat, einem spezifischen Zweck gewidmet ist und zur Gründung ein Vermögen übertragen werden muss. Damit eine Stiftung als gemeinnützig anerkannt wird, muss ihr Zweck die beiden Voraussetzungen Uneigennützigkeit und Allgemeininteresse erfüllen. Der institutionelle Organisationsbegriff ist also identisch mit der Definition der Rechtsform Stiftung.

**Die formale
Organisation**

Die formale Organisation einer Stiftung beschreibt die Strukturen, die Beziehungen und die Prozesse, die in einer Stiftung bzw. im Austausch mit der Umwelt entstehen. Mit der formalen Beschreibung einer Organisation sollen Funktionseinheiten (Stellen, Gremien, Abteilungen), Hierarchien (Unterstellung, Weisungsbefugnis, Berichtspflichten) und Abläufe (Informationsfluss, Leistungserstellung) abgebildet werden. Damit wird die Grundlage für eine effektive Gestaltung der Managementaufgaben gelegt. Zusätzlich zur formalen Organisation gibt es immer auch eine informelle Organisation, die sich aus ungeschriebenen Gesetzen, Traditionen oder Absprachen ergibt. Diese kann die formale Organisation unterstützen und fördern, aber auch behindern oder torpedieren.

**Die funktionale
Organisation**

Schliesslich versteht man unter der funktionalen Organisation die bewusste Gestaltung der Stiftungsarbeit als Managementaufgabe. Zu organisieren bedeutet, strukturiert, planmässig und zielorientiert zu handeln. Diese Zielorientierung hat in Stiftungen eine besondere Bedeutung, da eine Stiftung in ihrer Zieldefinition an den Stifterwillen gebunden ist. Insofern sind mit der Stiftungsgründung bereits wichtige Grundlagen für den Zielfindungsprozess gelegt. Für die zukünftige Arbeit hat die Wertorientierung des Stifters, wie sie im Stiftungszweck zum Ausdruck gebracht wird, eine normative Gültigkeit. Es ist die primäre Herausforderung der verantwortlichen Personen, aus dem Stiftungszweck eine Strategie abzuleiten, die anschliessend operativ umgesetzt werden kann. Wenn im Folgenden also von Stiftungsmanagement die Rede ist, dann sind alle Instrumente, Methoden und Aufgaben immer im Kontext des Stiftungszwecks zu verstehen.

Die speziellen Funktionsbedingungen von Stiftungen erfordern in vielen Bereichen der Management-Lehre einen Paradigmenwechsel: Die generelle Zielsetzung des klassischen Managements, «monetäre Umsatzgenerierung mit positivem Ertrag», wird im Stiftungsmanagement abgelöst von dem Sachziel «Ver-

wirklichung des Stiftungszwecks». Im Gegensatz zu anderen Nonprofit-Organisationen, wie Vereinen und Genossenschaften, kommt diese Wertorientierung noch stärker zum Tragen, da der Stiftungszweck nicht per Mitgliederbeschluss geändert werden kann. Aufgrund der Vorrangstellung des Stiftungszwecks hat die Wertorientierung einer Stiftung konsequenterweise auch eine starke Auswirkung auf das Stiftungsmanagement.

Die drei Organisationsbegriffe sind eng miteinander verbunden, weshalb in der praktischen Umsetzung eine Sichtweise nicht losgelöst von den anderen betrachtet werden kann. Ändert eine Stiftung ihre formale Struktur, z.B. durch die Schaffung einer hauptamtlichen Geschäftsführung, dann wird sich nicht nur die soziale Einheit der Stiftung, sondern unweigerlich auch ihre Arbeitsweise verändern.

Allen drei Organisationsbegriffen gemein ist, dass sie das gemeinsame Funktionieren eigentlich unabhängiger Personen beschreiben und regeln. Eine Organisation setzt sich daher immer aus verschiedenen Beteiligten zusammen. In engerem Sinn sind damit alle (natürlichen wie juristischen) Personen gemeint, die eine Funktion innerhalb der Stiftungen haben. In einem weiteren Verständnis werden als Beteiligte auch Personen und Institutionen im näheren Umfeld der Stiftung erfasst. Dazu zählen vor allem diejenigen, die an der Leistungserstellung der Stiftung beteiligt sind, z.B. Destinatäre, Experten, Intermediäre, Revisionsstelle, Kooperationspartner usw. Schliesslich lässt sich noch ein breites Umfeld definieren, in dem sich nicht nur Beteiligte, sondern auch Betroffene befinden, die indirekt von den Aktivitäten einer Stiftung betroffen sind (z.B. die Eltern eines kranken Kindes, das von einer Stiftung unterstützt wird). Wichtig zu berücksichtigen ist, dass die Stiftung nicht nur Beziehungen bei der Leistungserstellung hat, sondern auch bei der Bereitstellung von Ressourcen, weshalb sich eine umfassende Betrachtung empfiehlt.

**Stakeholder
von Stiftungen**

1.3.2 Die Stiftung als Dienstleister

Der zweite zentrale Anhaltspunkt für das Verständnis von Stiftungsmanagement betrifft die Produktivität einer Stiftung. Die Produktivität von Stiftungen umfasst Auswahl- und Evaluationsprozesse von Gesuchen und Projekten, Koordination von Projekten und Projektpartnern, Konzeptionierung und Umsetzung von Förderprogrammen, Finanzierung von Ausstellungen, Wettbewerben u.ä. sowie Durchführung eigener Projekte. Die Liste liesse sich noch beliebig verlängern und konkretisieren. Es soll damit vor allem deutlich gemacht werden, dass Stiftungen in aller Regel keine Sachgüter herstellen. Sachgüter fallen allenfalls als Nebenprodukte der eigentlichen Stiftungstätigkeit an. Zum Beispiel bietet die Stiftung Job Factory in Basel die Produktion von Drucksachen an, was jedoch vorwiegend dazu dient, Jugendlichen einen Ausbildungsplatz zu verschaffen.

**Die Produktivität
von Stiftungen**

Die Aktivitäten der Stiftungen lassen sich als Dienstleistungen verstehen. Stiftungen liegen daher im Trend, denn die Schweizer Gesamtwirtschaft entwickelt sich zunehmend zu einer Dienstleistungsgesellschaft. Unter Dienstleistung-

gen versteht man Tauschhandlungen zwischen zwei oder mehreren Partnern, die damit einen individuellen Nutzen generieren. Dabei werden Dienstleistungen v.a. abgegrenzt gegen Sachleistungen und andere immaterielle Güter wie Nominalgüter (z.B. Darlehenswerte) oder immaterielle Realgüter (z.B. Patente).

Um zu verstehen, was die Stiftungen mit klassischen Dienstleistungsbranchen wie den Banken oder dem Handel verbindet, hilft ein Blick auf die charakteristischen Eigenschaften von Dienstleistungen.

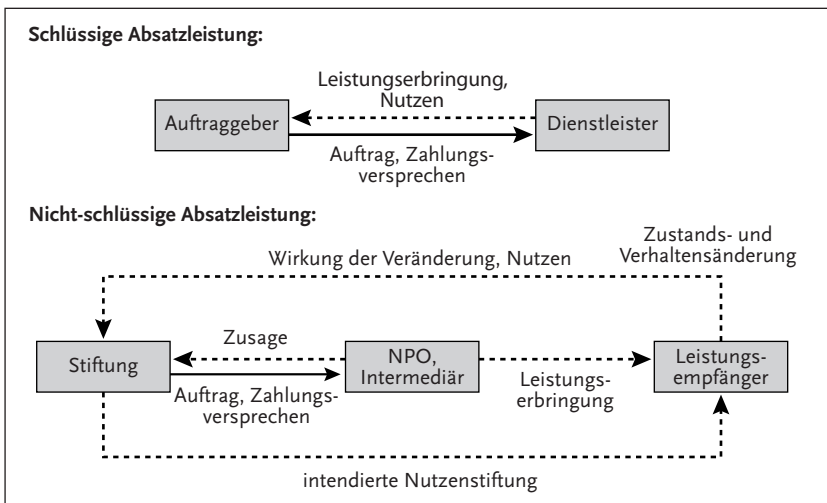
- Dienstleistungen sind immateriell, d.h. sie sind vor ihrer Entstehung nicht sichtbar. Bei einem Auto kann man vor dem Kauf eine Probefahrt machen oder einen externen Prüfer zu Rate ziehen und sich dadurch ein Bild machen. Bei einem Stiftungsprojekt weiss man beim Projektstart meistens nicht, wie das Endresultat einmal aussehen wird. In den meisten Fällen haben aber auch Dienstleistungen materielle Bestandteile oder sind auf eine bestehende Infrastruktur angewiesen. So wird für eine Kunstaussstellung zur Reflexion und zum besseren Verständnis ein Katalog produziert und für medizinische Forschung braucht es ein funktionsfähiges Labor.
- Eine Konsequenz der Immaterialität ist die Intangibilität von Dienstleistungen, d.h. sie sind nicht greifbar und erst nach Abschluss der Leistungserstellung zu bewerten. Selbst während des Produktionsprozesses kann der Konsument selten eine vollumfängliche Erkenntnis über den Stand der Dinge gewinnen. Im Gegensatz zu Sachgütern erfolgen Produktion und Konsum bei Dienstleistungen simultan, da Dienstleistungen nicht lagerfähig sind oder auf Vorrat produziert werden können (uno-actu-Prinzip). Ausnahmefälle sind auch hier einzelne Bestandteile oder Prozessschritte, die vorproduziert oder aufbewahrt werden können, z.B. ein Projektabschlussbericht oder die Checkliste für eine Projektevaluation.
- Dienstleistungen entstehen i.d.R. unter Einbezug des Dienstleistungsempfängers. Der Einbezug eines externen Beteiligten erschwert die Qualitätskontrolle für den Produzenten, da er sich immer wieder neu auf jeden Empfänger einstellen muss. Zusätzlich ist für die Leistungserstellung ein direkter Kontakt zwischen dem Produzenten und dem Konsumenten notwendig. Die Planung und Umsetzung einer Ausstellung wird von Künstler zu Künstler unterschiedlich sein.
- Ein weiteres Kriterium ist die Standortgebundenheit. Da Dienstleistungen im direkten Kontakt mit dem Empfänger und unmittelbar erbracht werden müssen, sind sie nur örtlich beschränkt einsetzbar. Die Betreuung von alten Menschen kann beispielsweise nur vor Ort geschehen.
- Schliesslich sind Dienstleistungen selten identisch, sondern geprägt von Individualität bzw. Variabilität. Jedes Stiftungsprojekt entwickelt seine eigene Geschichte, selbst wenn alle nach den gleichen Checklisten und Vorgaben

ausgewählt und begleitet werden. Die Herausforderung ist deshalb, trotz dieser Variabilität eine gleichbleibend hohe Qualität zu erreichen.

Diese Kriterien treffen auf alle Dienstleistungen zu, seien es Bankgeschäfte, Reparaturen in der Werkstatt, ein Tafel-Essen für Bedürftige, ein Arztbesuch, eine Lobbying-Kampagne, ein Gala-Diner, ein Telefongespräch oder eine Spitex-Betreuung.

Grundsätzlich geht man davon aus, dass der Auftraggeber/Nachfrager eine Leistung initiiert und bezahlt, die dann in einem Interaktionsprozess erstellt wird. Von Nonprofit-Organisationen wie Stiftungen und Vereinen werden jedoch auch Dienstleistungen erbracht, die diesem Standardtyp nicht entsprechen. Im Gegensatz zu klassischen Marktbeziehungen ist die Stiftung mit nicht-schlüssigen Tauschprozessen konfrontiert, d.h. der Nutzniesser einer Leistung begleicht nicht die Kosten der Leistung (Äquivalenzprinzip). Übertragen auf Förderstiftungen bedeutet dies, dass der anvisierte Nutzen i.d.R. nicht bei der geförderten Organisation, sondern bei deren Dienstleistungsempfängern anfällt (vgl. Abbildung 2). Selbst wenn eine Stiftung unmittelbar Leistungsempfänger unterstützt (z.B. Lebenshaltungskosten für Künstler, Stipendien für Studierende), kann man nicht von einer schlüssigen Absatzleistung sprechen, da die Geförderten keine monetär messbare Gegenleistung für die Stiftung erbringen.

Abbildung 2: Schlüssige und nicht-schlüssige Absatzleistungen



Aufgrund der besonderen Konstellation entsteht für die Nonprofit-Organisation ein Zielkonflikt, da sie zwei Zielgruppen zufrieden stellen muss: Zum einen den Auftraggeber, der die Ressourcen ganz oder teilweise zur Verfügung stellt, und zum anderen den Leistungsnehmer, der die Dienstleistung konsumiert.

**Leistungs-
dimensionen
von Stiftungen**

Wenn wir die Stiftungsaktivitäten als Dienstleistungen verstehen, dann hat dies weitreichende Konsequenzen für das Stiftungsmanagement. Wie bei den Eigenschaften von Dienstleistungen aufgezeigt worden ist, werden Dienstleistungen selten in einem linearen Produktionsprozess erstellt. Stattdessen lassen sich drei Leistungsdimensionen festhalten, die bei der Erstellung der Dienstleistung durchlaufen werden:

- **Leistungspotenzial:** Der Anbieter muss ein Potenzial an Vorleistungen, Ressourcen- und Verbrauchsfaktoren bereithalten, das vor Inanspruchnahme der Dienstleistung erstellt wird. Dies umfasst insbesondere die Finanz-, Personal- und Sachressourcen. Es kann sich aber auch um vorgefertigte Teilprodukte, die Gewährleistung von passenden Rahmenbedingungen oder um bestimmte Fertigkeiten und Kenntnisse handeln.
- **Leistungserstellungsprozess:** Das Leistungspotenzial wird aktiviert, und in einem Kombinationsprozess werden interne und externe Produktionsfaktoren zur Dienstleistung vereint. Das Management ist hierbei nicht nur gefordert, einen effizienten Ablauf der Leistungserstellung zu organisieren, sondern auch eine gleichzeitige Qualitätskontrolle zu gewährleisten.
- **Leistungsergebnis:** Das Resultat der Dienstleistung soll einen Nutzen für den Empfänger stiften. Für die zukünftige Arbeit ist es vor allem wichtig, nach der Leistungserstellung eine Ergebnisbewertung vorzunehmen, um dadurch Verbesserungen an der Dienstleistung oder am Produktionsprozess vornehmen zu können.

Neben diesen Leistungsdimensionen stellt sich noch die Frage, wie die Zielsetzung von Stiftungsarbeit allgemein dargestellt werden kann. Nachdem wir zuvor die Wertorientierung der Stiftung als besonderes Merkmal und wichtigen Grundsatz für das Stiftungsmanagement bezeichnet haben, liegt es nahe, die Zielsetzung von Stiftungsarbeit mit der anvisierten Wertschöpfung gleichzusetzen. Die erfolgreiche Umsetzung der Wertorientierung führt unweigerlich zu einer Wertschöpfung.

Im nächsten Abschnitt werden nun die beschriebenen Perspektiven der Wertorientierung und der Wertschöpfung im Stiftungsmanagement miteinander in Beziehung gestellt werden. Daraus ergibt sich ein Gesamtbild aller Managementaufgaben, das deutlich macht, wie die verschiedenen Aufgaben ineinandergreifen.

1.3.3 Dienstleistungsorientiertes Stiftungsmanagement

Es ist deutlich geworden, dass sich Stiftungsmanagement nicht nur an den klassischen Managementkriterien Effizienz, Effektivität und Qualität ausrichtet. Vielmehr spielt aufgrund der Leitfunktion der Stiftungsurkunde die Wertorientierung eine wichtige Rolle. In Abbildung 3 sind die einzelnen Management-

Aufgaben und -Instrumente des Stiftungsmanagements im Kontext der beiden Orientierungen Wertorientierung und Wertschöpfung zu einem Gesamtbild zusammengefasst.

Die Wertorientierung wird ausgehend vom Stifter von oben nach unten abgebildet. Am Anfang steht der Stifterwillen, der in der Stiftungsurkunde festgehalten wird. Die damit verbundenen Werte werden auf normativer Ebene im Leitbild weiter konkretisiert und finden Ausdruck in der Gestaltung der Governance. Anschliessend dient das entwickelte Wertesystem als Grundlage für die Festlegung der Stiftungsstrategie. Dies betrifft insbesondere das Finanz- und das Fördermanagement. Das General Management umfasst alle organisationsbezogenen, operativen Managementaufgaben, die zur Umsetzung der strategischen Ziele notwendig sind. Die Bereiche Leadership und Kommunikation werden aufgrund ihrer umfassenden Bedeutung gesondert behandelt: Die Gestaltung von Leadership wird mehr als alle anderen Managementbereiche vom geltenden Wertesystem beeinflusst. Da Stiftungen meist kleine Organisationen sind, gibt es nur selten gesonderte Stellen für Kommunikationsaufgaben. Deshalb sind alle Beteiligten von dieser Aufgabe betroffen. Schliesslich wird die Umsetzung der Wertorientierung am Ende sowohl intern – durch Evaluation und Controlling – wie extern – durch die staatliche Stiftungsaufsicht – überprüft.

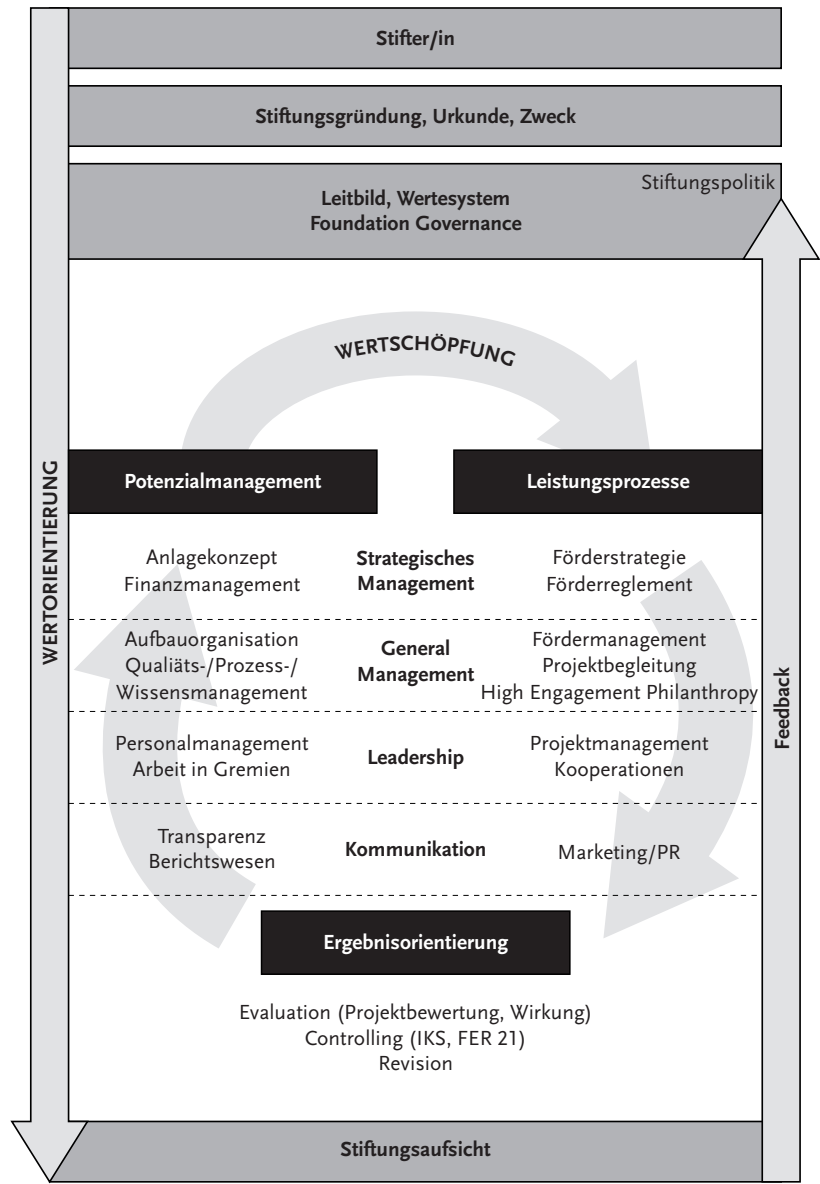
**Wert-
orientierung**

Die Wertschöpfung stellt einen Kreislauf dar und entspricht dem 3-Phasenmodell im Dienstleistungsmanagement: Potenzialmanagement, Leistungsprozesse und Ergebnisorientierung. Dieses Modell gilt über alle Managementbereiche hinweg. Auf der linken Seite stehen die Potenziale, die von der Stiftung zur Aufgabenerfüllung eingesetzt werden können. Auf strategischer Ebene ist das beispielsweise die Vermögensanlage, auf operativer Ebene die Organisationsstruktur. Die Managementbereiche in der Mitte sind Funktionen zur Umwandlung und Einsetzung der Potenziale in die Leistungsprozesse. Auf der rechten Seite befinden sich die Leistungsprozesse, in denen der Stiftungszweck umgesetzt wird. Wie beim Dienstleistungsmanagement beschrieben, erfolgen viele dieser Prozesse unter Einbezug des Leistungsempfängers, also der Intermediäre und Destinatäre. Das Ergebnis der Leistungserstellung fällt deshalb nicht innerhalb der Stiftungsorganisation an, sondern bei den Empfängern selbst. Die Ergebnisorientierung umfasst aus diesem Grund nicht nur das Controlling der eigenen Stiftungsarbeit, sondern auch die Evaluation der Umsetzung durch die Destinatäre. Die aus der internen und externen erfolgten Evaluation und Aufsicht gewonnenen Erkenntnisse beeinflussen nicht nur das Potenzialmanagement, sondern fliessen als Feedback in alle Managementebenen bis zur Stiftungspolitik wieder zurück.

Wertschöpfung

In Abbildung 3 (siehe nächste Seite) sind damit die wesentlichen Aspekte und Themen aufgeführt, die in den nachfolgenden Kapiteln behandelt werden. Die Darstellung soll helfen, die Zusammenhänge zwischen einzelnen Themenfeldern besser zu verstehen und nachvollziehen zu können.

Abbildung 3: Dienstleistungsorientiertes Stiftungsmanagement



Gedankenspiele

- ▶ Ist mir die Bedeutung des Stiftungswesens in meiner Stadt, Region oder Kanton bekannt?
- ▶ Pflegen wir Kontakte zu anderen Stiftungsverantwortlichen in unserer Region?
- ▶ Wie würden wir unsere Stiftung im Stiftungssektor verorten?

Literaturhinweise

- Egger, Ph./Helmig, B./Purtschert, R. (Hrsg.) (2006): Stiftung und Gesellschaft, Foundation Governance Bd. 3, Basel: Helbing & Lichtenhahn
Vergleichende Studie zur gesellschaftlichen Rolle von Stiftungen mit Länderberichten aus Deutschland, Österreich, Liechtenstein, USA und der Schweiz. Enthält zusätzlich eine Kurzzusammenfassung der Schweizer Stifterstudie.
- Meffert, H./Bruhn, M. (2009): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 6. Aufl., Wiesbaden
Standardwerk zum Dienstleistungsmanagement und -marketing. Bietet eine allgemeine Übersicht zu vielen Managementaspekten.
- Eckhardt, B./Jakob, D./von Schnurbein, G. (2014): Der Schweizer Stiftungsreport 2014, Basel: Center for Philanthropy Studies
Umfassende Aufarbeitung der verfügbaren Zahlen, Fakten und Trends zum Schweizer Stiftungswesen. Die Publikation wird jährlich aktualisiert und ist im Internet erhältlich (<www.stiftungsreport.ch>).

Tipps im Internet

- <www.swissfoundations.ch> (Verband der Schweizer Förderstiftungen)
- <www.profonds.org> (Dachverband der gemeinnützigen Stiftungen)
- <www.edi.admin.ch/esv/> (Eidgenössische Stiftungsaufsicht, mit Stiftungsverzeichnis)
- <www.stiftungen.org> (Bundesverband Deutscher Stiftungen)
- <www.efc.be> (European Foundation Centre)

Grundlagen

2 Stiftungsgründung und Stiftungspolitik

Im Englischen bedeutet *Foundation* gleichermaßen Stiftung und Grundlage bzw. Fundament. Diese Begriffsnähe, die auch in vielen romanischen Sprachen besteht, verdeutlicht, wie wichtig die Gründung für eine Stiftung ist. Da eine Stiftung keine Eigentümer, Aktionäre oder Mitglieder hat, gibt es keine Instanz, die den Geschäftszweck oder andere Bestimmungen der Statuten ändern kann. Änderungen der Stiftungsurkunde sind daher kaum möglich und werden von der Stiftungsaufsicht nur bei sehr stichhaltigen Gründen akzeptiert. Im Gegensatz zu anderen Organisationsformen sind Fehler bei der Stiftungsgründung im Nachhinein daher kaum mehr rückgängig zu machen. So mancher Stiftungsmanager kann ein Lied von solchen Problemen singen. Nicht selten führen Unklarheiten bei der Gründung sogar zu langwierigen Gerichtsfällen, wie das Beispiel des Christian-Schmid-Fonds zeigt.

Ist die Stiftung erst gegründet, ist es notwendig, den Stiftungszweck weiter zu konkretisieren und in ein Normen- und Wertesystem einzubinden, das als Stiftungspolitik bezeichnet wird. Dieses Fundament der Stiftungsarbeit zu entwickeln und schlüssig zu formulieren, ist eine der anspruchvollsten Aufgaben im Stiftungsmanagement, denn es ist kaum möglich, dabei die einzelnen Aspekte unabhängig voneinander zu bearbeiten. Bei den notwendigen Grundsatzdiskussionen können unterschiedliche Sichtweisen aufeinandertreffen und Fragen nach der richtigen Interpretation des Stiftungszwecks aufkommen. Aber wie bei einem Hausbau auch hängt die Qualität der Stiftungsarbeit vom Fundament ab.

Der Christian-Schmid-Fonds

Beispiel

Christian Schmid war ein erfolgreicher Möbelfabrikant in Basel, der aus Splügen in Graubünden stammte. Als er 1962 im Alter von 76 Jahren kinderlos starb, hinterliess er den Bündner Behörden einen Geldsegen von rund 150 Mio. CHF und damit jede Menge Ärger.

Der Stiftungszweck des «Christian-Schmid-Fonds» sah vor, nur Jungen «evangelischer Konfession, deren Eltern in bündnerischen Ortschaften über 800 m.ü.M., inkl. Gemeinde Malans, wohnen» in ihrer Ausbildung zu unterstützen. Zusätzlich legte der Stifter fest, dass der jeweils amtierende Erziehungsdirektor des Kantons Graubünden als Stiftungspräsident fungieren sollte, sofern er Protestant sei.

Die vielen Einschränkungen des Begünstigtenkreises und Rechtsstreitigkeiten mit den nicht berücksichtigten Geschwistern von Christian Schmid führten zu langwierigen gerichtlichen Auseinandersetzungen, die 2006 nach 40 Jahren endlich abgeschlossen werden konnten. Da das Stiftungsvermögen weit grösser ist, als es für die Erfüllung des Zwecks notwendig ist, wurde der Zweck 2007 neu formuliert. Nun können Jugendliche beiderlei Geschlechts aus ganz Graubün-

den in den Genuss einer Unterstützung kommen. Die konfessionelle Einschränkung wurde aus Rücksicht auf den Stifterwillen nicht aufgehoben, stattdessen finanziert der Kanton ähnliche Ausbildungshilfen für katholische Jugendliche und schafft dadurch einen Ausgleich.

2.1 Gründung und Urkunde

2.1.1 Rechtliche Grundlagen

Die Stiftungsgründung ist vornehmlich ein rechtlicher Akt mit wenig komplexen Vorgaben. Grundlage für eine Stiftungsgründung ist entweder eine öffentlich zu beurkundende Willensäusserung, ein Testament oder ein Erbvertrag. Die wenigen Rechtsnormen bieten seit jeher Spielraum für Interpretationen und haben wesentlich zur Vielfalt der Stiftungslandschaft beigetragen. Der Stifter kann innerhalb des gesetzlichen Rahmens die Stiftung frei gestalten. Diese Stifterfreiheit bedeutet aber auch eine Verpflichtung. Denn niemand anderes als der Stifter muss die Kernelemente der Stiftung so gestalten, dass nach der Gründung eine handlungsfähige Organisation entsteht.

Die Errichtung der Stiftung umfasst drei wesentliche Merkmale (Willensäusserungen), die erfüllt sein müssen. Dabei handelt es sich um das Vermögen, den Zweck und die Widmung.

Das Vermögen stellt die materielle Grundlage einer Stiftung dar und ist somit *conditio sine qua non* für die Existenz einer Stiftung. Der Stifter hat nach Gründung der Stiftung keinerlei Ansprüche mehr auf das Vermögen und kann es auch nicht zurückfordern. In das Stiftungsvermögen können neben materiellen auch immaterielle Werte eingebracht werden, immer unter der Prämisse der Übertragbarkeit. Die einzige Voraussetzung ist, dass die Vermögenswerte Erträge generieren, mit denen die Stiftungszwecke verwirklicht werden können. Ausser den geläufigen Einlagen wie Kapital, Immobilien, Kunstgegenstände und anderen wertvollen Objekten kann das Stiftungsvermögen auch aus Rechten und Forderungen, z.B. Patenten bestehen. Im Stiftungsrecht gibt es keine untere Grenze für das Stiftungsvermögen. Jedoch haben sich in der Praxis Minimalbeträge etabliert, insbesondere seit die Stiftung vermehrt auch als Rechtsform für Spenden sammelnde Organisationen gewählt wird. So setzt die Eidgenössische Stiftungsaufsicht ein Stiftungsvermögen von mindestens 50 000 CHF bei der Gründung voraus. Spätere Aufstockungen und Zustiftungen sind ohne weiteres möglich.

Grundsätzlich sollte das Stiftungsvermögen eine Tätigkeit erlauben, die die Umsetzung des gewählten Zwecks gewährleistet. Dabei kann bei der Gründung festgelegt werden, in welcher Weise das Vermögen zur Zweckumsetzung eingesetzt werden darf. Folgende Möglichkeiten sind denkbar:

Konstitutive
Merkmale
einer Stiftung:
Vermögen,
Zweck und
Widmung

- **Verwendung des Vermögensertrags und Erhalt des realen Stiftungskapitals**
Diese klassische Variante sichert die Stiftungsexistenz langfristig ab. Wird der Erhalt des realen Stiftungskapitals vom Stifter festgelegt, muss die Stiftung jedes Jahr Erträge thesaurieren, um den Wertverlust des Vermögens infolge der Geldentwertung auszugleichen. Sie kann daher nur den inflationsbereinigten Ertrag zur Erfüllung des Stiftungszwecks einsetzen.
- **Verwendung des Vermögensertrags und Erhalt des nominalen Stiftungskapitals**
Beim Erhalt des nominalen Stiftungskapitals muss nur der Nennwert des anfangs eingebrachten Stiftungskapitals erhalten bleiben (z.B. 1 Mio. CHF). Der übrige Ertrag, insbesondere Kursgewinne durch Wertpapiere, können für die Zweckerfüllung eingesetzt werden. Dabei besteht natürlich die Gefahr, dass das Vermögen langfristig an Wert verliert, so dass weniger Erträge für Projekte zur Verfügung stehen.
- **Verwendung aller Vermögenswerte (Verbrauchsstiftung)**
Schliesslich kann ein Stifter entscheiden, dass das gesamte Stiftungskapital für die Verwirklichung der Zwecke eingesetzt und aufgebraucht werden kann. Man spricht dann von einer Verbrauchsstiftung. Diese wird bei vollständigem Vermögensverzehr wieder aufgelöst. Der Stifter kann zu Beginn eine jährliche Fördersumme oder eine maximale Lebensdauer festlegen, jedoch sind solche Richtlinien nur sinnvoll, wenn sie sich mit dem Stiftungszweck vereinbaren lassen.

Mit dem Zweck werden die Aufgabe und das Ziel der Stiftung bestimmt, womit gleichzeitig, implizit oder explizit, der Destinatärkreis festgelegt wird. Die Stiftungsfreiheit leitet sich ab als Folge der Privatautonomie, einem Grundgedanken des schweizerischen Privatrechts. Ein Stifter kann eine Stiftung daher nach seinem freien Willen gestalten. Grenzen dieser Stiftungsfreiheit sind Widerrechtlichkeit und Unsittlichkeit. Darüber hinaus spielt auch der Präzisierungsgrad eine entscheidende Rolle. Gibt der Stiftungszweck durch eine zu allgemeine Formulierung (z.B. «Förderung gemeinnütziger Aufgaben») eine zu grosse Möglichkeit, ihn nach eigenen Vorstellungen zu verändern, kann die Aufsichtsbehörde die Gründung untersagen.

**Der
Stiftungszweck**

Der Stiftungszweck drückt den Stifterwillen aus. Bei der Formulierung kommt es darauf an, eine gute Balance zwischen einer klaren Zielvorgabe einerseits und einem gewissen Handlungsspielraum andererseits zu finden. Der Zweck sollte so eng und klar formuliert sein, dass der Stifter sicher sein kann, dass die Stiftung dauerhaft die Zwecke verfolgt, die ihm bei der Gründung am Herzen lagen. Das Beispiel des Christian-Schmid-Fonds zeigt allerdings, dass eine zu enge Zweckformulierung kontraproduktiv ist. Denn Stiftungen sind auf lange Zeit angelegt und sollen auch in 100 Jahren noch auf gesellschaftliche Probleme angemessen reagieren können. Daher muss der Zweck breit genug formuliert sein, um

zukünftigen Stiftungsräten die Möglichkeit zu geben, die Stiftungsaktivitäten auf neue Bedingungen anzupassen.

Nach Art. 86 a ist es dem Stifter erlaubt, einen Zweckänderungsvorbehalt in der Stiftungsurkunde zu vermerken. In der Folge kann der Stifter frühestens nach zehn Jahren den Stiftungszweck ändern. Voraussetzung ist, dass der neue Stiftungszweck ebenfalls gemeinnützig ist. Ausserdem ist zu beachten, dass dieses Recht nur vom Stifter selbst oder aufgrund einer testamentarischen Verfügung ausgeführt werden kann und nicht vererbbar ist.

Die Widmung

Zuletzt stellt die Widmung die Verbindung zwischen Vermögen und Zweck dar. Sie beinhaltet den Willen des Stifters, sich eines bestimmten Vermögens zugunsten der Stiftung zu entäussern.

Neben der Verankerung des Stifterwillens in der Stiftungsurkunde durch Vermögen, Zweck und Widmung bedarf es für eine Stiftungsgründung in materieller Hinsicht noch eines Namens und in aller Regel auch der Angabe des Stiftungssitzes (Art. 56 ZGB). Ist eine Stiftung gegründet, wird sie als ein «personalisiertes Zweckvermögen» verstanden, dessen Stiftungsurkunde, Existenz oder Vermögen weder durch den Stifter, die Stiftungsorgane noch die Destinatäre verändert werden darf. Ausnahme dieser Regelung ist der bereits angesprochene Zweckänderungsvorbehalt des Stifters.

Die Stiftungsurkunde

Die Stiftungsurkunde ist das Dokument, in dem die oben beschriebenen Willensäusserungen festgehalten werden. Die Stiftungsurkunde kann als Verfassung der Organisation bezeichnet werden, während die weiteren Reglemente (Kapitel 3.2 und 3.3) den Gesetzen und Verordnungen entsprechen. Sprecher und von Salis-Lütolf (1999, S. 84 ff) listen die folgenden möglichen Inhalte einer Stiftungsurkunde auf:

Zwingend in der Stiftungsurkunde enthalten sein müssen

- die Willenserklärung zur Errichtung der Stiftung
- die Bezeichnung des Anfangsvermögens
- die Umschreibung des Stiftungszwecks

Einzig in der Stiftungsurkunde können enthalten sein

- die (objektiven) Voraussetzungen für die Aufhebung der Stiftung
- die (objektiven) Voraussetzungen zur Änderung der Urkunde
- die Regelung zur Verwendung des Stiftungsvermögens bei Auflösung der Stiftung

Nicht zwingend, aber empfohlen werden Regelungen zur

- Berechtigung, den Stiftungsrat zu wählen
- Kompetenz, wer welche Reglemente in welchem Verfahren erlassen und verändern darf

Vorschriften und Beispiele

Praxiswissen

Die zentralen Rechtsvorschriften zum Stiftungsrecht finden Sie in den Art. 80–89 ZGB. Ein Abdruck sowie Musterurkunden und weitere hilfreiche Dokumente für die Stiftungsgründung finden Sie auf <www.foerderstiftung.ch>.

Die Stiftung entsteht durch öffentliche Beurkundung. Zudem ist der Eintrag ins Handelsregister für alle Stiftungen (ausser kirchlichen Stiftungen und Familienstiftungen) unabdingbar. Eine Bewilligung oder Genehmigung durch eine Behörde ist für die Errichtung demgegenüber nicht nötig. Es ist allerdings sehr ratsam, den Entwurf der Stiftungsurkunde vor der Gründung mit dem Handelsregisteramt, den Steuerbehörden und der Stiftungsaufsicht abzustimmen. Die fakultative Vorprüfung schmälert die Stiftungsfreiheit in keiner Weise, sondern schützt vor unliebsamen Überraschungen.

Entstehung
einer Stiftung

Nach der Gründung steht jede gemeinnützige Stiftung zwingend unter staatlicher Aufsicht, die sicherstellen soll, dass sich die Stiftung an die Satzung und die Reglemente hält. Dazu wird von der Aufsichtsbehörde eine jährliche Berichtserstattung bestehend aus dem Tätigkeitsbericht, der Jahresrechnung und dem Bericht der Revisionsstelle gefordert. Die Stiftungsaufsicht ist ein wichtiger Partner, der einer Stiftung sowohl im Vorfeld der Gründung als auch im Rahmen der Stiftungstätigkeit beratend zur Seite steht.

2.1.2 Steuerliche Anforderungen

Die steuerlichen Rahmenbedingungen für gemeinnützige Organisationen sind in der Schweiz erfreulich einfach und transparent. Ganz anders liegt der Fall zum Beispiel in Deutschland, wo das Gemeinnützigkeitsrecht einen eigenen Unterbereich des Steuerrechtes darstellt, der selbst für Experten mitunter kaum noch zu verstehen ist.

Vorausset-
zungen der
Steuerbefreiung

Grundsätzlich nimmt das Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer (Art. 56 Abs. 1 lit. g DBG) alle juristischen Personen von der Steuerpflicht aus, «die öffentliche oder gemeinnützige Zwecke verfolgen, für den Gewinn, der ausschliesslich und unwiderruflich diesen Zwecken gewidmet ist.» Diese drei Voraussetzungen – Gemeinnützigkeit, Ausschliesslichkeit und Unwiderruflichkeit – finden sich regelmässig in den Bestimmungen der einzelnen Kantone wieder, die die Befreiung von den kantonalen Steuern regeln. Sie werden im Kreisschreiben 12 der Eidg. Steuerverwaltung vom 8. Juli 1994 genauer präzisiert:

- **Gemeinnützigkeit:** Eine Tätigkeit ist grundsätzlich als gemeinnützig zu betrachten, wenn sie das Allgemeininteresse verfolgt, zum Beispiel in karitativen, humanitären, gesundheitsfördernden, ökologischen, erzieherischen, wissenschaftlichen und kulturellen Bereichen. Ein Allgemeininteresse ist dann anzunehmen, wenn der Kreis der Destinatäre, denen die Förderung

bzw. Unterstützung zukommt, grundsätzlich offen ist. Unter dieser Voraussetzung können auch Projekte ausserhalb der Schweiz im Allgemeininteresse liegen. Eine Positiv- oder Negativliste von gemeinnützigen Zwecken kennt das Schweizer Steuerrecht nicht. Im Streitfall beurteilt es sich nach der «jeweils massgebenden Volksauffassung», ob eine bestimmte Tätigkeit im Interesse der Allgemeinheit liegt oder nicht. Massgeblich ist dabei auch das Kriterium der Uneigennützigkeit sowie das Fehlen von Erwerbs- oder Selbsthilfzwecken.

- *Ausschliesslichkeit:* Die steuerbefreite Aktivität muss ausschliesslich auf die gemeinnützigen Aktivitäten bezogen sein und darf nicht mit Erwerbszwecken oder Eigeninteressen der juristischen Person, ihren Mitgliedern bzw. Gesellschaftern verknüpft sein. Verfolgt eine juristische Person neben ausschliesslich gemeinnützigen Zwecken auch andere Zwecke, kann unter Umständen eine teilweise Steuerbefreiung in Frage kommen. Infolge dieser Regelung können zum Beispiel unangemessen hohe Honorare an Mitglieder des Stiftungsrates die Steuerbefreiung gefährden. Die Verfolgung unternehmerischer Zwecke widerspricht allerdings nicht grundsätzlich dem Gebot der Ausschliesslichkeit, zumindest nicht insoweit wie sie Mittel zum Zweck ist und der Erreichung der Stiftungszwecke dienen, wie z.B. eine Lehrwerkstatt in einem Ausbildungszentrum.
- *Unwiderruflichkeit:* Für die Anerkennung als steuerbefreite juristische Person ist schliesslich ausschlaggebend, dass die Mittel unwiderruflich den gemeinnützigen Zwecken gewidmet sind. Ein Rückfall an den Stifter, seine Familie oder Erben muss durch einen entsprechenden Passus in den Stiftungstatuten für immer ausgeschlossen sein. In der Stiftungsurkunde ist durch eine unabänderliche Bestimmung festzuhalten, an welche andere steuerbefreite Körperschaft mit ähnlicher Zwecksetzung der Vermögen der Stiftung im Falle einer Auslösung fallen soll.

Entscheidend ist bei der Beurteilung der Steuerbefreiung schliesslich, dass die Zwecke der Stiftung auch tatsächlich in der Praxis umgesetzt und verwirklicht werden. Die blosse statutarische Proklamation einer steuerbefreiten Tätigkeit genügt nicht. Daher haben Stiftungen, die Erträge zurückhalten und ohne erkennbare Ausschüttungsvorhaben thesaurieren, keinen Anspruch auf Steuerbefreiung.

Steuerfolgen

Für Stifter und Stiftung entfällt bei der Übertragung von Vermögen an eine gemeinnützige Stiftung die Erbschafts- und Schenkungssteuerpflicht, allerdings nur unter der Bedingung, dass die Stiftung tatsächlich steuerbefreit ist. Der Stifter hat zudem die Möglichkeit, die Zuwendung innerhalb bestimmter Grenzen von seinem steuerbaren Einkommen abzuziehen. Für Bundessteuern ist diese Grenze auf 20% des Reineinkommens bei natürlichen Personen, bzw. 20% des Reingewinns bei Unternehmen begrenzt. In den meisten Kantonen gelten für

die kantonalen Steuern ähnliche Begrenzungen. Der Dachverband proFonds veröffentlicht dazu regelmässig eine Übersicht.

Nach der Gründung sind gemeinnützige Stiftungen grundsätzlich von allen direkten Bundes-, Kantons- und Gemeindesteuern befreit. Es fallen daher keine Gewinn- oder Kapitalsteuern an. Ungeachtet davon zahlt eine steuerbefreite Stiftung aber natürlich die Mehrwertsteuer auf Produkte oder Dienstleistungen, die sie erwirbt. Wenn sie eine Liegenschaft besitzt, ist sie darüber hinaus auch liegenschafts-, bzw. grundstückssteuerpflichtig.

2.2 Das Leitbild

Leitbilder stehen im Verruf, geduldige Papiertiger zu sein, die keine Auswirkung auf den Organisationsalltag haben. Dieser Vorwurf mag berechtigt sein, sofern das Leitbild ein billiger Abklatsch der Stiftungsurkunde ist und sein Dasein wohl behütet in einem Bundesordner fristet. Ein Leitbild kann aber auch ein echtes Führungsinstrument sein, das seine Wirkung innerhalb und ausserhalb der Organisation entfaltet. Dazu ist zunächst das Wesen des Leitbildes in Abgrenzung zu anderen Richtlinien zu verstehen.

- Das Leitbild spiegelt das Selbstverständnis der Stiftung wider. Im Gegensatz zur Stiftungsurkunde, die vom Stifter verfasst wurde, ist das Leitbild ein Führungsdokument der Stiftung als Organisation. Es präzisiert den Stifterwillen dahingehend, wie er von der Stiftung verstanden und umgesetzt wird.
- Ausgehend von der Stiftungsurkunde ist das Leitbild ein erster Schritt zur Operationalisierung des Stiftungszweckes. Es enthält generelle Aussagen zur Tätigkeit und Arbeitsweise der Stiftung. In der Stiftungsurkunde fehlen (aus gutem Grund!) in aller Regel Aussagen zu zentralen Management-Aufgaben, wie beispielsweise Geschäftsführung, Förderaktivitäten oder Kontrolle. Ein Leitbild kann dazu Grundregeln festlegen und dadurch zur Entwicklung eines gemeinsamen Managementverständnisses innerhalb der Organisation beitragen.
- Ein Leitbild ist ein öffentliches Dokument, das externen Stakeholdern ermöglicht, mehr über das Grundverständnis der Stiftung zu erfahren. Viele bestehende Stiftungsdokumente, wie z.B. die Urkunde, die Reglemente oder Richtlinien, enthalten Regelungen, die internen Charakter haben. Manche sind zudem an rechtliche Bestimmungen gebunden. Im Leitbild wird die Stiftung zum allgemeinen Verständnis der Stakeholder charakterisiert und vorgestellt. Insofern ist das Leitbild auch ein Marketinginstrument.

Die zentralen Unterschiede zwischen dem Leitbild und anderen strategischen Führungsinstrumenten liegen vor allem darin, dass es erstens kein rechtlich notwendiges und damit auch kein rechtlich geregeltes Dokument ist, und dass es zweitens ein Dokument mit Ausenorientierung ist. Die im Leitbild festgehaltenen Grundsätze sollten deshalb ein stimmiges Selbstbild der Stiftung wiedergeben. Im weiteren Verlauf wird nun gezeigt, wie ein Leitbild aufgebaut sein sollte und welche Prozessschritte bei der Entwicklung zu berücksichtigen sind.

Ein Leitbild lässt sich vergleichen mit einem Passfoto. Beim Passfoto wird nur der Kopf fotografiert, und zwar so, dass ein schneller und unverwechselbarer Abgleich mit der realen Person möglich ist. Genauso sollte das Leitbild als Passfoto der Stiftung kurz, prägnant und präzise sein sowie die Unverwechselbarkeit der Stiftung herausstreichen.

Der Aufbau des Leitbildes orientiert sich an den Grundsätzen des dienstleistungsorientierten Stiftungsmanagements, wie sie im Kapitel zuvor vorgestellt wurden (vgl. Abb. 3):

1. Wertorientierung/Selbstverständnis

In diesem Teil sind Aussagen enthalten

- ▶ zur Identität des Stifters (Bedeutung für Stiftung, evtl. kurze Angaben zur Person)
- ▶ zur Interpretation des Stiftungszwecks (weites oder enges Verständnis, Bezug zur heutigen Zeit)
- ▶ zum Wesen der Stiftung (fördernd, operativ, auf Verbrauch ausgerichtet usw.)
- ▶ zum Verhältnis der Stiftung zur Gesellschaft (aktiv, unabhängig, entwicklungsorientiert usw.)

2. Foundation Governance

Die Foundation Governance wird im nächsten Buchkapitel ausführlich besprochen. Deshalb werden an dieser Stelle nur kurz die zentralen Prinzipien erwähnt, die eine Stiftung allen Tätigkeitsbereichen zugrunde legen sollte:

- ▶ Governance-Grundsätze (Wirksamkeit, Transparenz, Machtausgleich)
- ▶ Zielsetzungen der Governance

3. Wirkungsziele

In diesem Teil geht es darum, den meist breit und allgemein formulierten Stiftungszweck auf die aktuelle Situation der Stiftung herunterzubrechen. Es entspricht dem Dienstleistungsverständnis von Stiftungen, dass sich die Qualität der eigenen Arbeit nur über die Wirkung der Aktivitäten zeigt.

- ▶ Organisationsziele (Erhalt/Verbrauch der Stiftung, Professionalisierung)
- ▶ Förderziele (Was soll die Stiftungsförderung bewirken?)

4. Leistungserstellung/Förderaktivitäten

Die Leistungsziele beziehen sich insbesondere auf die Förderaktivitäten der Stiftung. Das Leitbild ist kein Förderreglement und muss daher auch keine Informationen zum Förderprozess beinhalten. Vielmehr geht es darum, das eigene Verständnis als Förderer offenzulegen.

- ▶ Förderaktivitäten (passiv oder aktiv suchend)
- ▶ Leistungserbringung als Förderer (partnerschaftlich, transparent usw.)
- ▶ Erwartungen an Geförderte (Verhaltensregeln, Grundwerte usw.)

5. Umgang mit Ressourcen (Potenzialziele)

Der Umgang mit den Ressourcen ist heutzutage wichtiger denn je und deshalb ein zentraler Aspekt des Selbstverständnisses. Dabei ist nicht nur an das Stiftungskapital zu denken, sondern an alle Formen von Ressourcen, die die Stiftung zur Zweckumsetzung einsetzt.

- ▶ Finanzierung und Vermögensanlage (Vermögenserhalt)
- ▶ Mitarbeitende, Experten (ehrenamtlich und hauptamtlich, Förderung, Rekrutierung usw.)
- ▶ Kooperationen (Bereitschaft, Zielsetzung)

Weniger ist mehr! Ein Leitbild sollte als Quintessenz nie mehr als eine oder zwei Seiten umfassen. Es muss auch nicht jedes Leitbild alle der oben genannten Bereiche umfassen, dies kann abhängig von der Stiftungstätigkeit, der Grösse der Stiftung oder ihrer Komplexität deutlich variieren.

Leitbilder Schweizer Stiftungen

Sie finden einige aktuelle Beispiele von Leitbildern Schweizer Förderstiftungen auf www.foerderstiftung.ch.

Beispiel

Ein Leitbild zu formulieren braucht nicht nur (aber auch) viel Sprachgefühl. Viel wichtiger ist das Gespür für den geeigneten Entwicklungsprozess. Schliesslich geht es beim Leitbild um die Formulierung grundsätzlicher Regeln für die Organisation. Daher können in der Diskussion unterschiedliche Auffassungen und Verständnisse in Bezug auf die Stiftungsaktivitäten auftreten, die im täglichen Betrieb von operativen Prozessen überlagert werden. Zielsetzung der Leitbildentwicklung ist deshalb eine breite Akzeptanz bei den wichtigsten Stakeholdern. Dies sind zunächst alle innerhalb der Stiftung tätigen Personen (Stiftungsrat, Geschäftsführung, Mitarbeitende, Beirat usw.). Je nach Ausrichtung und Arbeitsweise der Stiftung ist es zudem ratsam, die Meinung wichtiger externer Stakeholder zu berücksichtigen.

Entwicklung
eines Leitbildes

Der Prozess muss abgekoppelt vom Tagesgeschäft geplant und durchgeführt werden, z.B. in kurzen Workshops oder Retraiten. Auch lässt sich ein Leitbild nicht in einer Woche verwirklichen. Vom Beginn der Überarbeitung oder Erst-

formulierung bis zur Kommunikation nach aussen können durchaus mehrere Monate vergehen. Dies ist insbesondere davon abhängig, wie viele Personen und Stakeholdergruppen an der Entwicklung beteiligt werden.

Grundsätzlich gibt es keinen allgemeingültigen Erfolgsweg zu einem guten Leitbild. Allerdings sollten die nachfolgenden Prozessschritte berücksichtigt werden, wenn eine Stiftung ein Leitbild er- oder überarbeitet. Zum einfacheren Verständnis wird der Prozess einer erstmaligen Entwicklung eines Leitbildes dargestellt.

- Initiative

Da ein Leitbildprozess kein regelmässig wiederkehrender Prozess ist wie etwa die Budgetplanung, braucht es immer eine besondere Anregung, damit ein Leitbild erstellt wird. Die Gründe für diese Initiative können vielfältig sein. Nach der Gründung der Stiftung ist die Leitbildentwicklung für den neu konstituierten Stiftungsrat eine gute Übung, um das eigene Aufgabenfeld zu bestimmen. Für bestehende Stiftungen kann eine periodische Überprüfung hilfreich sein, um die eigenen Aktivitäten zu analysieren und zu verbessern. Wird ein Leitbildprozess initiiert, um ungelöste Fragen oder schwebende Meinungskonflikte in der Organisation zu lösen, dann ist es ratsam, einen externen Moderator zu engagieren, der als Vermittler den Prozess leitet. In einem solchen Fall ist mit einem wesentlich längeren Prozess zu rechnen.

- Analysen

Um das Selbstverständnis der Stiftung zu beschreiben, bedarf es einiger Analysen zur Organisation selbst und zu ihrem Umfeld. Diese Analysen sollen dazu dienen, die eigene subjektive Wahrnehmung der Stiftung und ihre Leistungen um externe Meinungen zu ergänzen und damit ein umfassenderes Verständnis zu gewinnen. Einige wichtige Analysemethoden werden in Kapitel 3.1 vorgestellt. Diese Analysen dienen später auch zur Entwicklung weiterer Führungsinstrumente.

- Umwandlung der Analyseergebnisse in Grundsätze

Aus den Analysen resultieren Erkenntnisse über den Stiftungszweck, die Stiftung, die Leistungsfelder, die Wahrnehmung durch die Stakeholder u.v.m. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse werden anschliessend Grundsätze formuliert, die den Standpunkt der Stiftung in den oben genannten Leitbildinhalten beschreiben.

- Qualitative und quantitative Reduzierung

Im Anschluss müssen nun aus der Masse an Grundsätzen, Vorstellungen und Zielsetzungen diejenigen ausgewählt werden, die von besonderer Bedeutung für die Stiftung sind. Schliesslich geht es darum, am Ende ein unverwechselbares Bild der Stiftung zu zeichnen. Dabei werden einige Grundsätze komplett gestrichen, andere hingegen müssen umformuliert oder noch konkreter dargestellt werden.

■ Erstellung der Endfassung

Schliesslich werden die verbleibenden Grundsätze nochmals von allen Beteiligten daraufhin überprüft, ob sich aus den verbliebenen Grundsätzen ein Selbstverständnis ergibt, welches sie für die Stiftung anstreben. Ist die finale Version beschlossen, dann wird diese über die Homepage oder als kleine Broschüre öffentlich zugänglich gemacht. Ein solches Leitbild dient bestens als informative Visitenkarte oder komprimierte Image-Broschüre!

Ein gutes ausgearbeitetes Leitbild erleichtert die Entwicklung weiterer Führungsinstrumente, da immer wieder auf dieses Fundament zurückgegriffen werden kann. Es empfiehlt sich daher auch, bei einer Neuorientierung oder Weiterentwicklung der Stiftung beim Leitbild zu beginnen und anschliessend weitere Dokumente (z.B. Anlagerichtlinien und Förderreglement) zu formulieren. Wird der umgekehrte Weg gewählt, dann besteht die Gefahr, dass die anderen Dokumente später nochmals überarbeitet werden müssen, da sie sich evtl. nicht miteinander vereinbaren lassen oder den gewählten Grundsätzen des Leitbildes nicht vollständig entsprechen.

2.3 Foundation Governance

Der Begriff Governance hat sich in den letzten Jahren als Bezeichnung für die Gestaltung der Leitungs- und Aufsichtsfunktionen – kurz: der Globalsteuerung – einer Organisation etabliert. Ausgehend von der Corporate Governance in der Wirtschaftswelt ist Governance auch zu einem wichtigen Thema in Nonprofit-Organisationen und Stiftungen geworden. Neben den rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekten hat diese Debatte gerade für den Nonprofit-Bereich auch wichtige Implikationen für das Image und die Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit. In Abbildung 4 werden die zentralen Unterschiede von Corporate und Nonprofit Governance aufgezeigt. Auch wenn die Debatte durch die Geschehnisse in der Wirtschaftswelt ausgelöst wurde, heisst dies nicht, dass die Governance von Nonprofit-Organisationen generell schlechter oder weniger weit entwickelt ist als in Unternehmen. Deshalb geht es im Folgenden nicht darum, eine Governance-Struktur für Stiftungen zu entwickeln, die möglichst den Vorstellungen der Wirtschaftswelt entspricht. Stattdessen werden aufbauend auf den allgemein anerkannten Grundsätzen der Governance eigene Handlungsempfehlungen und Gestaltungsmöglichkeiten für Stiftungen aufgezeigt. Diese können von einer Stiftung in einem Reglement, das die interne Organisation der Stiftung festlegt, umgesetzt und ausgestaltet werden.

Die folgenden Ausführungen orientieren sich an den Inhalten des Swiss Foundation Code, der von einer Expertengruppe von SwissFoundations entwickelt wurde. Dieser Kodex bietet eine umfassende Darstellung der Governance für Förderstiftungen. Für eine vertiefte Auseinandersetzung mit diesem Thema

Swiss
Foundation
Code

sei deshalb bereits an dieser Stelle auf den Swiss Foundation Code verwiesen, der in der gleichen Herausgeberreihe erschienen ist.

Abbildung 4: Unterschiede von Corporate und Nonprofit Governance
(vgl. Schuhen (2002), S. 22)

Nonprofit Governance	Corporate Governance
Schliesst multiple nichtgewinnorientierte Organisationsformen ein (z.B. Stiftungen, Vereine, Verbände)	Bezeichnet in erster Linie Herrschafts- und Verwaltungsstrukturen in Kapitalgesellschaften
Verschiedene interne und externe Formen der Institutionalisierung sind möglich und beobachtbar (z.B. Stiftungsaufsicht, Stiftungsrat)	I.d.R. institutionalisiert durch den Verwaltungsrat
Hohe Bedeutung von Laien und Ehrenamtlichen in Leitungs- und Überwachungsfunktion	Hauptamtliche Unternehmensleitung
Ausgelegt auf multidimensionale Zielsysteme; Berücksichtigung von Ansprüchen Dritter (sozialanwaltschaftliche Funktion)	Überwiegend wirtschaftliche Zielsetzungen im Sinne von Eigentümer-/Anlegerschutz
Schwierige Definition und Beurteilung des Outcomes und damit auch der <i>managerial performance</i>	I.d.R. klare Beurteilung der <i>managerial performance</i> durch Indikatoren möglich (z.B. Aktien-/Unternehmenswert, Marktanteil)
Ökonomische Leistungsfähigkeit als Basis	Ökonomische Leistungsfähigkeit als Ziel

Ein besonderer Aspekt von Governance – insbesondere der Governance Codes – ist ihr ergänzender Charakter zu gesetzlichen Regelungen. Im Gesetz lassen sich nicht alle Eventualitäten und Einzelfälle regeln, weshalb oftmals Interpretationslücken entstehen, die auf unterschiedliche Weise ausgelegt werden können. Mit Hilfe von Governance Codes wird versucht, die Interpretationslücken zu schließen, ohne auf Gesetze zurückgreifen zu müssen. Die Einhaltung von Governance Codes ist deshalb nicht gleichzusetzen mit der Befolgung von Gesetzen und grundsätzlich freiwillig. In vielen Fällen gilt aber die «comply-or-explain»-Regel, d.h. Unternehmen müssen grundsätzlich dem Code folgen, jedoch können sie bei begründeten Fällen von den Richtlinien abweichen und müssen dies im Jahresbericht kommunizieren.

Governance Codes für Stiftungen und Nonprofit-Organisationen

Praxiswissen

Der Swiss Foundation Code wurde erstmals 2005 veröffentlicht und 2009 ergänzt und um einen Kommentarteil erweitert. 2015 erfolgte die dritte Überarbeitung, um den aktuellen Entwicklungen im Stiftungssektor gerecht zu werden. Neben dem Swiss Foundation Code wurden weitere Governance Codes entwickelt. In der Schweiz sind insbesondere der Swiss NPO-Code für grosse Hilfsorganisationen sowie das ZEWO-Gütesiegel für spendensammelnde Organisationen zu erwähnen (<www.swiss-npocode.ch>; <www.zewo.ch>).

In Deutschland hat der Bundesverband Deutscher Stiftungen im Jahr 2006 die «Grundsätze Guter Stiftungspraxis» verabschiedet (<www.stiftungen.org>). Auf internationaler Ebene hat der europäische Stiftungsverband EFC «Principles of Good Practice» veröffentlicht (<www.efc.be>).

2.3.1 Das Governance-Problem von Stiftungen

Wenn die Rede von Foundation Governance ist, geht es in erster Linie um die Aufgaben und Tätigkeiten des Stiftungsrates. Aus der Governance-Perspektive steht ein Stiftungsrat vor drei Herausforderungen:

Erstens verfügt der Stiftungsrat über eine sehr grosse Machtfülle, der eine relativ schwache Kontrolle gegenübersteht. Anders als ein Verein oder eine Aktiengesellschaft hat eine Stiftung weder Mitglieder noch Aktionäre, denen der Vorstand auf einer Generalversammlung Rechenschaft schuldig wäre. Diese Kontrollfunktion, die gewährleistet, dass das Leitungsgremium sich aktiv und engagiert für die Belange der Organisation einsetzt, fällt in Stiftungen weg. Im Gegensatz zu Subventionsentscheidungen staatlicher Förderinstitutionen können Stiftungsentscheide zudem nicht angefochten oder Förderungen eingeklagt werden. Abgesehen von der formalen Aufsicht durch die staatliche Aufsichtsbehörde gibt es in der Regel daher weder intern noch extern ein Gegengewicht zum Stiftungsrat. Solange er im Rahmen der Satzung und der Gesetze bleibt, kann der Stiftungsrat alle Entscheidungen ohne Begründungen oder Genehmigungen treffen.

Zweitens ist die Steuerung einer Stiftung eine besondere Herausforderung, da es keine Marktsignale oder Kennzahlen gibt, an denen die Verantwortlichen ihre Aktivitäten ausrichten und beurteilen könnten. Schlechtes Management und Misserfolge sind daher schwer zu erkennen und bleiben meist ohne Konsequenz für die Beteiligten.

Drittens ist bei einer Stiftung – wiederum im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen und letztlich auch zu Vereinen – das Überleben von der Leistung entkoppelt. Ein Unternehmen, das dauerhaft schlechte Leistungen bringt, wird über kurz oder lang vom Markt bestraft. Auch ein Verein, der durch seine Leistung keine Unterstützer gewinnt, wird Probleme bekommen und Mitglieder verlieren. Ganz anders eine Stiftung: Sie finanziert sich typischerweise unabhängig

von der Leistung allein durch die Erträge ihres Vermögens. Solange sie also für eine gute Anlage des Vermögens sorgt, kann sie über lange Zeit schlechte Arbeit machen, ohne Rückwirkungen zu spüren.

Überspitzt formuliert besteht daher für einen Stiftungsrat «no need for excellence» – es fehlen sowohl interne Kontrollmechanismen und externe Anspruchsgruppen (z.B. Kunden) als auch Marktsignale und ein Wettbewerb. Auch wenn eine Stiftung die gesetzlichen Vorgaben erfüllt, bedeutet das nicht, dass sie auch den gesellschaftlichen Erwartungen gerecht wird.

Klassische Beispiele für eine mangelhafte Governance sind:

- Missverhältnisse zwischen Ausschüttungsquote und Administrativkosten bzw. Entschädigungen,
- Mittelvergabe nach Gutdünken,
- Self-Dealing und mangelnde Berücksichtigung von Interessenskonflikten,
- Passivität bei Anlagestrategie und Liquiditätsplanung,
- Vernachlässigung des Vier-Augen-Prinzips.

Die Governance-Problematik in Stiftungen verschärft sich zusätzlich, wenn es eine starke Persönlichkeit im Stiftungsrat gibt, die aufgrund ihrer freundschaftlichen, beruflichen oder verwandtschaftlichen Nähe zum Stifter Entscheide dominiert. In solchen Fällen haben die anderen Mitglieder des Gremiums kaum eine Möglichkeit, Entscheidungsprozesse und einzelne Aktivitäten genau zu verfolgen. In den vergangenen Jahren hat es in der Schweiz vereinzelt Beispiele gegeben, in denen eine solche Konstellation zu Pflichtverletzungen und Gesetzesverstössen geführt hat, die in manchen Fällen sogar zu Strafanzeigen geführt haben. Diese Skandale schaden nicht nur den beteiligten Stiftungen, sondern schlagen auf das öffentliche Ansehen aller Stiftungen zurück.

Beispiel

Der Fall «Pro Facile»

Im Januar 2003 wird die Stiftung «Pro Facile» in Solothurn gegründet, die sich für den Aufbau eines professionellen Fundraisings für gemeinnützige Institutionen einsetzen will. Der Initiant und Gründer kann für den Stiftungsrat einige bekannte Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft gewinnen. Bereits Mitte 2004 treten zwei Politiker mit sofortiger Wirkung aus dem Stiftungsrat aus, nachdem ihnen Unregelmässigkeiten in der Stiftungstätigkeit aufgefallen sind. Die nachfolgende Auflösung der Ereignisse liest sich wie ein Lehrstück über mangelnde Foundation Governance: Zur Verfolgung des Stiftungszwecks nahm die Stiftung insgesamt 88 Darlehen im Wert von 3,2 Mio. CHF auf und investierte einen Teil davon in dubiose Fonds eines Bankiers, der Stiftungsratsmitglied war. Für diese Verstösse gegen die Richtlinien der Eidgenössischen Bankenkommission wurden die drei

Mitglieder des Stiftungsratsausschusses zur Verantwortung gezogen. Die Darlehen wurden samt Zinsen zurückbezahlt und die Stiftung im Jahr 2007 aufgelöst.

Zusätzlich zum fragwürdigen Finanzgebaren war die Stiftung auch noch sehr spendabel zu den Stiftungsratsmitgliedern und entrichtete Honorare zwischen 1300 und 4000 CHF monatlich. Zudem bestanden zwischen der Stiftung und dem Firmenkonglomerat des Gründers Verflechtungen, die nicht zwingend mit dem Stiftungszweck zusammenhingen. Diese Handlungen blieben jedoch ohne rechtliche Konsequenzen, da sie nicht justiziabel waren.

Durch Foundation Governance werden Lösungsvorschläge für jene Aspekte gemacht, die nicht durch Gesetze oder Verordnungen geregelt sind. Dies betrifft insbesondere die Aufgaben, Arbeitsweise und Zusammensetzung des Stiftungsrates. Das Stiftungsrecht bzw. das Gesetz trifft z.B. keine eindeutigen Aussagen zu

**Fehlende
rechtliche
Vorgaben**

- Kompetenzen und Aufgaben des Stiftungsrates,
- Beschlussfassung und dessen Kommunikation,
- Verhalten bei Interessenskonflikten,
- Zusammensetzung und Erneuerung des Stiftungsrates,
- Wiederwahl, Abwahl und Amtszeiten,
- Anforderungen an die Mitglieder.

Im Folgenden werden deshalb einige generelle Richtlinien zu diesen und weiteren Themen vorgestellt. Insbesondere soll es aber auch darum gehen, den Sinn und Nutzen einer guten Foundation Governance für eine Stiftung aufzuzeigen.

Im Swiss Foundation Code werden drei Governance-Prinzipien festgelegt, die als Basiswerte der Tätigkeit der Stiftung und des Stiftungsrates zugrunde liegen. Die Grundsätze stehen in einer gegenseitigen Wechselwirkung und können nicht getrennt voneinander betrachtet werden.

**Governance-
Prinzipien**

I Wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks

Der Stiftungsrat ist dazu eingesetzt, den Stiftungszweck umzusetzen. Dies bedeutet, den Stifterwillen immer wieder neu zeitgemäss und entsprechend den Anforderungen zu interpretieren. Dazu muss der Stiftungsrat nicht nur seine eigene Leistung berücksichtigen, sondern die gesamte Stiftungstätigkeit überprüfen. Die Forderung nach einer wirksamen Umsetzung ergibt sich aus dem Wirtschaftlichkeitsprinzip, demzufolge mit den vorhandenen Ressourcen eine grösstmögliche Leistung erzielt werden soll. Darunter fallen gleichermassen der Umgang mit dem Stiftungsvermögen, die Fördertätigkeit und die Gestaltung der Stiftung als Organisation.

II Checks and Balances (Machtausgleich)

Es ist bereits darauf hingewiesen worden, dass eine Stiftung keine unmittelbaren Anspruchsgruppen hat und der Stiftungsrat sich selbst organisiert. Damit fehlen der Stiftung wichtige Voraussetzungen, um eine Gewaltentrennung zu etablieren, wie sie in Vereinen oder Aktiengesellschaften üblich ist. Der Stiftungsrat als oberstes Gremium ist gleichermaßen Führungs- und Aufsichtsorgan – nicht nur für andere Stiftungsorgane, sondern auch für sich selbst. Deshalb steht der Stiftungsrat in der Pflicht, geeignete Vorkehrungen für Kontrolle und Gegenkontrolle zu errichten.

III Transparenz

Mit diesem Prinzip wird ein breites Spektrum an Massnahmen erfasst. Zum einen bezieht sich die Transparenz auf die interne Organisation der Stiftung. Entscheidungsprozesse sollten nachvollziehbar und standardisiert ablaufen. Zum anderen betrifft die Transparenz auch das Verhältnis der Stiftung zu ihrer Umwelt. Denn trotz fehlender Ansprüche bewegt sich die Stiftung nicht völlig abgekoppelt von anderen Akteuren. Als Organisationen der Zivilgesellschaft sollten sich Stiftungen als aktive Partner anderer Organisationen und Institutionen verstehen, die offen kommunizieren und der Öffentlichkeit geeignete Informationen zur Verfügung stellen.

Diese drei Grundsätze bilden die Basis für die Gestaltung der Aufgaben und Organisation des Stiftungsrates sowie seiner Beziehungen zu anderen Stiftungsorganen und Stakeholdern.

2.3.2 Aufgaben des Stiftungsrates

Die Aufgabenfülle des Stiftungsrates hängt vielfach von anderen Faktoren wie der Stiftungsgrösse, der Stiftungsorganisation oder der Komplexität der Aktivitäten ab. Deshalb ist es schwer, eine allgemeingültige Übersicht zu erstellen. Im Swiss Foundation Code sind die wichtigsten Aufgaben des Stiftungsrates zusammengefasst (siehe Kasten). Jedoch kann es immer wieder vorkommen, dass einzelne notwendige Aufgaben hier nicht erfasst sind und andere dafür im Einzelfall wegfallen.

Aufgaben des Stiftungsrates nach Swiss Foundation Code

Praxiswissen

Gesetzliche Aufgaben

- Strategische Führung der Stiftung und Setzung von Zielvorgaben
- Festlegung der Organisation, soweit nicht durch die Stiftungsurkunde vorgegeben
- Personalplanung auf Stufe Stiftungsrat und Geschäftsführung
- Ernennung und Abberufung der Geschäftsführung und der mit der Vertretung betrauten Personen; Aufsicht über sie, namentlich im Hinblick auf die Zielvorgaben
- Wahl der Revisionsstelle
- Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle und der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Stiftung notwendig ist
- Behandlung des Revisionsberichtes
- Genehmigung des Jahresabschlusses
- Verabschiedung des Jahres- bzw. Tätigkeitsberichtes
- Genehmigung des Budgets
- Compliance (gesamtes Stiftungshandeln in Einklang mit gesetzlichen und anderen Regeln bringen)

Organisatorische Aufgaben

- Leitbild erlassen, sofern der Stifter dies nicht getan hat
- Handlungs- und Wirkungsfelder festlegen
- Organisations- bzw. Geschäftsreglement erlassen
- Präsident und Vertreter einsetzen

Überprüfungsaufgaben: Regelmässige Überprüfung von

- Stiftungspolitik und Stiftungsstrategie
- Leitbild
- Stiftungsreglement
- Organisation der Stiftung
- Effizienz und Wirksamkeit der Stiftungstätigkeit
- Umsetzbarkeit des Stiftungszwecks mit den zur Verfügung stehenden Mitteln
- Leistung der Geschäftsführung
- eigener Leistung

Aus der Gesamtverantwortung des Stiftungsrates für die Umsetzung des Stiftungszwecks ergibt sich die Verpflichtung, für eine effiziente und effektive Gestaltung des Stiftungsmanagements zu sorgen. Die Aufgaben des Stiftungsrates beschränken sich deshalb nicht nur auf die Interpretation des Stiftungszwecks und die Gestaltung einer tragfähigen Stiftungspolitik. Zusätzlich ist der Stiftungsrat auch verpflichtet, sich mit den drei Management-Bereichen Potenziale, Leistungsprozesse und Evaluation zu beschäftigen. Dies bedeutet, dass er

- den Zugang und die Sicherung der notwendigen Ressourcen und Potenziale gewährleisten muss,
- die Gestaltungsfähigkeit und Leistungsfähigkeit der Stiftung fördern muss sowie
- die Richtigkeit der Ziele, Prozesse und Strukturen prüfen muss.

«Management is more fun than governance»

Die Herausforderung als Stiftungsrat liegt nun darin, den Überblick und die strategische Orientierung zu behalten, ohne sich in Detailfragen des operativen Managements zu verlieren. Die Erfahrung – nicht nur in Nonprofit-Organisationen – zeigt, dass zwischen Komplexität und Interesse an einem Thema eine negative Korrelation besteht. Je komplexer, langfristiger und unsicherer ein Thema ist, desto weniger will man sich damit auseinandersetzen. Dagegen erfreuen sich einfache, kurzfristige Themen grosser Beliebtheit und jeder will seine Meinung dazu kundgeben. Die aktuelle Umsetzung des Stiftungszwecks zu hinterfragen ist wesentlich schwieriger als über das Programm der nächsten Stiftungsveranstaltung zu diskutieren. Ist der Stiftungsrat das einzige Gremium der Stiftung, dann werden die Sitzungen zumeist von operativen Fragen, insbesondere von Gesuchsentscheidungen dominiert. Im Bewusstsein der Tendenz zur Verdrängung komplexer Themen muss sich der Stiftungsrat deshalb regelmässig neu auf strategische Fragestellungen konzentrieren.

Aufgabenteilung mit einer Geschäftsführung

Verfügt die Stiftung über eine hauptamtliche Geschäftsführung, dann muss der Stiftungsrat eine Aufgabenteilung zwischen den beiden Organen festlegen. Diese sollte gemäss dem Governance-Prinzip «checks and balances» so geregelt sein, dass ein Machtausgleich geschaffen und eine effiziente Arbeit ermöglicht wird. Wie die Zusammenarbeit zwischen Stiftungsrat und Geschäftsführung im Detail gestaltet werden kann, wird in Kapitel 6.1 ausführlich dargestellt.

2.3.3 Organisation des Stiftungsrates

Der Stiftungsrat organisiert sich selbst

Da die Stiftung unabhängig ist und keine Eigentümer oder Mitglieder über die eigentliche Struktur entscheiden können, ist der Stiftungsrat selbst für seine organisatorische Gestaltung zuständig. Er muss jedoch immer die Vorgaben berücksichtigen, die in der Stiftungsurkunde vom Stifter festgelegt wurden. Dabei kann es sich um Vorgaben zur Struktur, zur Besetzung bestimmter Positionen oder auch um Berufungs- und Wahlrechte anderer Organisationen handeln. Sofern

solche Vorgaben aber nicht existieren, ist der Stiftungsrat frei in der Entscheidung, wie er selbst arbeiten will.

Zu den wichtigsten Fragen, die sich der Stiftungsrat bezüglich seiner eigenen Organisation stellen muss, gehören:

- Wie viele Mitglieder soll der Stiftungsrat umfassen?
- Wie werden neue Mitglieder gefunden und bestellt?
- Wie wird die Arbeit im Stiftungsrat verteilt?
- Wie werden Entscheidungen gefällt?

Die Einzelheiten zu diesen Fragen werden nachfolgend erläutert. Die Festlegungen, die zur inneren Organisation der Stiftung getroffen werden, sollten in einem Organisations- bzw. Geschäftsreglement festgehalten werden, das von der Stiftungsaufsicht genehmigt wird.

Der Stiftungsrat ist ein Entscheidungsgremium und sollte deshalb so strukturiert sein, dass Entscheidungen effizient und kompetent gefällt werden können. Wenn im Stiftungsrat zu viele Personen sind, kann das die Entscheidungsfähigkeit des Gremiums beeinträchtigen. Andererseits müssen die Mitglieder jene Kompetenzen repräsentieren, die eine eigenständige Willensbildung ermöglichen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass eine Grösse von 3 bis 7 Mitgliedern ein Optimum dieser beiden Aspekte bietet. In kleineren Stiftungen können auch weniger Mitglieder vertreten sein, jedoch sollte die Anzahl nicht unter 3 gehen (obwohl das rechtlich möglich wäre). Die Mindestanzahl von drei gewährleistet ein gewisses Mass an gegenseitiger Kontrolle und verhindert auch, dass die Stiftung durch den Ausfall eines Mitglieds in ihrer Handlungsfähigkeit zu stark eingeschränkt wird.

Wie viele Mitglieder soll der Stiftungsrat umfassen?

Wie bereits erwähnt gibt es keine gesetzlichen Grundlagen für die Art und Weise der Zusammensetzung des Stiftungsrates. In aller Regel wird die Berufung der Stiftungsräte durch den Stifter in der Stiftungsurkunde oder im Stiftungsreglement festgelegt. Im weiteren Bestehen der Stiftung empfiehlt sich, eine Liste mit potenziellen Stiftungsräten zu führen, um Suchprozesse abzukürzen und auf unvorhergesehene Entwicklungen rasch reagieren zu können. Für die Besetzung kommt eine der folgenden Varianten (oder Mischformen) zur Anwendung:

Wie werden neue Mitglieder gefunden und bestellt?

Die weitaus häufigste Form der Berufung ist die Kooptation, d.h. der Stiftungsrat ergänzt sich selbst und wählt die neuen Mitglieder selbst. Die Nachberufung von Mitgliedern erfordert wenig zusätzlichen Aufwand und gewährleistet eine Konstanz im Stiftungsrat. Allerdings besteht ein Potenzial zu Vetternwirtschaft, da nur «genehme» und befreundete Personen in den Stiftungsrat berufen werden. Dies kann einer effizienten Stiftungstätigkeit zuwider laufen. Der Stifter kann diesen Tendenzen jedoch begegnen, indem er Kompetenzkriterien festlegt. Auch der Stiftungsrat selbst kann hier neue Wege gehen, indem er z.B. eine freie Stiftungsratsposition öffentlich ausschreibt oder Empfehlungen von ande-

ren Stellen einholt, anstatt sich auf den eignen Bekanntenkreis zu beschränken. (siehe dazu auch Kap. 6.1.)

Eine weitere Möglichkeit, um die Kooptation einzuschränken, ist ein externes Gremium, das geeignete Kandidaten vorschlägt oder gar selber wählt. Dieses System wird häufig in Stiftungen angewandt, die einen festen Destinatärkreis (z.B. Universität, Museum) unterstützen, dem ein Mitspracherecht eingeräumt werden soll. Die Wahloption setzt jedoch voraus, dass das Wahlgremium eine ähnliche Konstanz aufweist wie die Stiftung und die Besetzung des Wahlgremiums eindeutig ist. Unklare Regelungen führen nicht selten zu Streitigkeiten und Blockaden, die der Stiftung schaden.

Insbesondere bei Stiftungen von Privatpersonen sind einzelne Posten einer bestimmten Gruppe vorbehalten, z.B. der Familie. Damit soll die Verbindung zwischen der Stiftung und der Stifterfamilie langfristig gewährleistet werden in der Hoffnung, dass sich Familienmitglieder besonders aktiv für die Verwirklichung der Zwecke einsetzen werden. Bei kleinen Stiftungen mit einem sehr spezifischen Zweck kann es jedoch vorkommen, dass die nächste Generation nicht die gleichen Interessen teilt und die Stiftung dann nicht mehr mit dem gleichen Elan fortgeführt wird.

Eine ähnliche Variante der Vergabe von Stiftungsratsposten ist eine Zuteilung in Personalunion. Der Stifter kann festlegen, dass eine Person, die ein bestimmtes (öffentliches) Amt ausübt, gleichzeitig als «geborenes» Mitglied im Stiftungsrat vertreten ist. Dies ist denkbar bei einer Kunststiftung, in deren Stiftungsrat der jeweilige Direktor des örtlichen Kunstmuseums berufen wird. Die Mitgliedschaft im Stiftungsrat ist dann nicht an die Person, sondern an eine andere Tätigkeit gebunden.

Eine letzte Variante der Besetzung eines Stiftungsrates ist die Berufung durch die zuständige Aufsichtsbehörde, die in verschiedenen Fällen aktiv wird. In erster Linie ernennt die Aufsichtsbehörde den ersten Stiftungsrat, sofern der Stifter dazu keine Aussagen getroffen hat (z.B. bei einer Erbstiftung). Bei bestehenden Stiftungen ist die Berufung durch die Aufsichtsbehörde jeweils nur die *ultima ratio*, sofern der bestehende Stiftungsrat nicht in der Lage ist, die vorgegebenen Verfahren und Vorschriften einzuhalten. Jedoch ist die Aufsichtsbehörde aufgefordert, auf die Zusammensetzung des Stiftungsrates einzuwirken, wenn z.B.

- die rechtmässige Zusammensetzung des Stiftungsrates nicht mehr besteht,
- die Grösse einer Stiftung sich deutlich verändert hat und der Stiftungsrat dadurch zu klein geworden ist, oder
- der Stiftungsrat nicht mehr fähig ist, sich selbst zu ergänzen.

Grundsätzlich sollte bei der Festlegung der Berufungs- und Wahlmodalitäten darauf geachtet werden, dass sie im Verhältnis zur Stiftungsgrösse stehen. Werden externe Stellen und Institutionen in das Prozedere eingebunden, dann empfiehlt sich, diese Beteiligung zuvor abzusprechen.

Selbst der beste Motor erreicht den Punkt, an dem Verschleiss und Anfälligkeit so gross werden, dass ein Ersatz sinnvoller ist als eine stetige Reparatur. Genauso verhält es sich bei Stiftungsräten. Deshalb ist es ratsam, Amtszeiten und Amtszeitbeschränkungen festzulegen, die für eine regelmässige Auffrischung des Gremiums sorgen. Amtszeiten sollten auf 3 bis 5 Jahre festgelegt werden. Der Vorteil einer solchen Regelung ist, dass es für die Stiftungsräte die Möglichkeit gibt, in einem natürlichen Prozess aus dem Gremium auszuschcheiden. Amtszeitbeschränkungen können unterschiedlich gestaltet sein. Eine Möglichkeit ist, die Anzahl der Wiederwahlen zu beschränken und damit eine Gesamtverweildauer festzulegen. Dabei empfiehlt sich, die Dauer von 12 bis 15 Jahren nicht zu überschreiten. Die andere Möglichkeit der Amtszeitbeschränkung ist eine altersbezogene Grenze. So kann ein Ausscheiden aus dem Stiftungsrat mit 65 oder einer anderen beliebigen Altersgrenze festgelegt werden. Wenn man jedoch bedenkt, dass ältere Menschen heute viel aktiver sind als früher und die Lebenserwartung stetig zunimmt, so erscheint diese Variante weniger praktikabel, da die Altersgrenze immer willkürlich gesetzt werden muss. Eine Altersgrenze macht deshalb nur Sinn, wenn sie in direktem Zusammenhang zum Stiftungszweck besteht.

**Amtszeit-
beschränkung**

Ratsam ist es auf jeden Fall, die Amtszeiten der Stiftungsräte so aufzufächern, dass nicht alle Posten auf einen Schlag vakant werden.

Die Aufgabenverteilung im Stiftungsrat soll so geregelt sein, dass die verfügbaren Kompetenzen am sinnvollsten eingesetzt werden und für alle wichtigen Aufgaben Stellvertretungen vorgesehen sind. Ein Stiftungsrat wird meistens von einem Präsidenten geführt. Seine Aufgabe ist es, den Stiftungsrat zu leiten, die Sitzungen vorzubereiten, die Umsetzung der Beschlüsse zu überprüfen und den Kontakt zur Geschäftsführung zu gewährleisten. Ausserdem ist er auch der erste Repräsentant der Stiftung. Als Vertretung des Präsidenten wird (mindestens) ein Vizepräsident gewählt. Zusätzlich können wichtige Aufgaben, z.B. der Rechnungsführer, spezifisch zugeteilt werden.

**Wie wird die
Arbeit im
Stiftungsrat
verteilt?**

Sofern es die Stiftungstätigkeit rechtfertigt, kann sich ein Stiftungsrat vollständig in einem Ressortsystem organisieren. Dann bekommt jedes Mitglied einen spezifischen Aufgabenbereich zugewiesen, in dem es die Geschäfte des Stiftungsrates vorbereitet und ausführt. Entscheidungen sind durch das Gesamtgremium zu fällen. Der Vorteil des Ressortsystems liegt in der Arbeitsteilung, die eine zeitsparende Nutzung der vorhandenen Kompetenzen ermöglicht. Andererseits sollte dadurch der Charakter der Gremiumsarbeit und -entscheidung nicht verloren gehen oder sogar das Vier-Augen-Prinzip verletzt werden.

In einem Stiftungsrat mit mehr als 7 Mitgliedern kann es aus Zeit- und Organisationsgründen sinnvoll sein, einen Stiftungsratsausschuss einzusetzen, der häufiger zusammentritt und über dringende Geschäfte entscheiden kann. Wie bei allen weiteren Ausschüssen verbleibt die Gesamtverantwortung aber auch hier beim Stiftungsrat selbst, weshalb für eine geeignete Kontrolle des Ausschusses gesorgt sein muss. Weitere Ausschüsse können z.B. ein Wahl-, Finanz-/Anlage- oder Vergabeausschuss sein. Jedoch sind solche Arbeitsteilungen nur in grossen Stiftungen sinnvoll, bei denen die Komplexität und der Umfang der einzelnen

Wie werden
Entscheidungen
gefällt?

Bereiche eine Behandlung im grossen Gremium nicht ermöglichen. In einem Ausschusssystem ist über Berichte und andere Kontrollmechanismen zu gewährleisten, dass der Gesamststiftungsrat dennoch immer umfassend informiert ist.

Der Stiftungsrat tritt mindestens einmal jährlich zusammen. Je nach Aufwand können Stiftungsräte aber beliebig oft Sitzungen abhalten. Eine wichtige Grundlage für effektive Sitzungen ist die gute Vorbereitung. Stiftungsratssitzungen sind geprägt von Entscheidungen, insbesondere zur Vergabe der Mittel. Grundsätzlich gilt in Stiftungsräten Stimmrechtsgleichheit, d.h. jedes Mitglied hat eine Stimme. Vorbehaltlich abweichender Regelungen in den Führungsinstrumenten (Statuten und Reglementen) sollten Entscheidungen mit einfacher Mehrheit getroffen werden. Die Einstimmigkeit empfiehlt sich nicht, da dadurch schnell eine Lähmung des Stiftungsrates eintreten kann, wenn einzelne Mitglieder mit einer Entscheidung nicht einverstanden sind.

Umgang mit
Interessen-
konflikten

Eines der vorgestellten Governance-Prinzipien lautet Transparenz. Im Zusammenhang mit Entscheidungen im Stiftungsrat bedeutet dies insbesondere, dass Interessenskonflikte offengelegt werden. Ein Interessenkonflikt besteht, wenn ein Entscheidungsträger aufgrund persönlicher Verbindung oder beruflicher Tätigkeit aus einer Entscheidung Vorteile für sich oder ihm nahestehende Personen und Institutionen ziehen kann. In solchen Fällen muss dieses Mitglied in den Ausstand treten. In den Statuten kann geregelt werden, ob ein Ausstand bereits in der Beratungsphase oder erst bei der Beschlussfassung notwendig wird. Sowohl in der Vermögensanlage als auch im Fördermanagement muss der Stiftungsrat auch darauf achten, inwiefern andere Akteure, mit denen die Stiftung zusammenarbeitet, in Interessenkonflikte gelangen bzw. diese nicht offenlegen.

2.3.4 Das Interne Kontrollsystem (IKS)

Als Folge internationaler Entwicklungen in der Wirtschaft sowie gesetzlicher Veränderungen hat sich die Einführung eines IKS auch in gemeinnützigen Stiftungen etabliert. Dabei ist vorweg zu betonen, dass neben den regulatorischen Anforderungen auch der praktische Nutzen eines IKS als Instrument der Foundation Governance für eine nähere Auseinandersetzung mit dem Thema spricht.

Sinn und Zweck des IKS ist die Kontrolle der betrieblichen Abläufe und der Schutz des Organisationskapitals. Als Führungsinstrument schlägt das IKS dabei eine Brücke zwischen den strategischen Vorgaben der Urkunde, der Governance und den operativen Aktivitäten der Stiftung. Es ergänzt die betriebliche Rechnungslegung um schwer zu bilanzierende Bereiche wie Compliance, Reputation und Risikomanagement. Gesetzlich verpflichtend einzuführen ist ein IKS gemäss Art. 728a OR, wenn eine Stiftung eine ordentliche Revision durchführen muss. Die Grössenkriterien für die Revisionspflicht werden in Kapitel 5.3.2 ausführlich beschrieben. Ein IKS ist nicht als starres System mit fest definierten Instrumenten und Prozessen zu verstehen, sondern jeweils auf die Bedürfnisse der eigenen Organisation anzupassen. Deshalb sind die gängigen Modelle zur Umsetzung eines IKS auch bewusst offen gehalten und als Orientierungshilfe gedacht. Das

weltweit anerkannteste Rahmenwerk für ein IKS ist der sogenannte COSO-Würfel des «Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission», der auf kommerzielle Unternehmungen ebenso Anwendung finden kann wie auf Stiftungen. Die Zielkategorien eines IKS umfassen drei wichtige Zielsetzungen:

- die Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der operativen Tätigkeiten (operations),
- die Sorgfalt der finanziellen Berichterstattung (reporting) sowie
- die Gesetzes- und Normenkonformität (compliance).

Bei der Erstellung und Umsetzung eines IKS ist zu berücksichtigen, dass die gesetzliche Anforderung an ein IKS durch die blosse Dokumentation nicht erfüllt ist (Schweizer Prüfungsstandard 890). Vielmehr muss es der Geschäftstätigkeit und den damit verbundenen Risiken angepasst und den Beteiligten in der Organisation bekannt sein.

**Umsetzung
des IKS**

Da Förderstiftungen generell wenig komplexe Geschäftsprozesse haben, fällt auch die Ausgestaltung des IKS nicht sonderlich umfangreich aus. Dennoch ist es notwendig zu gewährleisten, dass alle relevanten Risiken berücksichtigt und für die Überprüfung erfasst werden. Auch im Sinn einer inhaltlichen Stringenz bietet es sich daher an, die Struktur des IKS an den zentralen Bereichen des Swiss Foundation Code auszurichten: Führung, Förderung, Finanzen. In Abbildung 5 wird beispielhaft ein so gegliedertes IKS für eine Förderstiftung dargestellt. Zusätzlich zu dieser Übersicht werden auch die Risiken in der Bilanz und der Betriebsrechnung erhoben und bewertet (vgl. Fivian 2012).

Abbildung 5: Systematischer Überblick über Risiken und ihre Bewertung einer Förderstiftung (Quelle: Fivian 2012, S. 54 ff; Auszug)

Risiko	Massnahme	Stand der Umsetzung	Handlungsbedarf 2015	
			nein	ja
Führung				
Die Stiftung entfernt sich von ihrer Zwecksetzung – Zweckmissbrauch	Die Stiftung reflektiert regelmässig den gesellschaftlichen Bedarf und leitet daraus eine Strategie ab	Strategie- und Leitbildprozess geplant		

Risiko	Massnahme	Stand der Umsetzung	Handlungsbedarf 2015	
			nein	ja
	Der Stiftungsrat bezieht externe Experten in die Strategiediskussion ein.	Einbezug externer Experten geplant im Rahmen des Leitbildprozesses		
	Der Stiftungsrat bestimmt einen Geschäftsführer und einen Stellvertreter.	Stellenbeschriebe im Organisationshandbuch (OH)		
Die Geschäfte werden schlecht geführt – missbräuchliche Geschäftsführung	Konsequentes Vier-Augen-Prinzip	Im Unterschriftenreglement festgehalten (OH)		
	Ziele und Budget als Führungsinstrumente	Jährlich neu. Vorgelegt an der letzten Sitzung im Jahr. Abweichungsanalyse.		
	Schriftliche Bestätigung der Buchhaltung über ordnungsgemässe Zahlung der Versicherungs- und Sozialversicherungsprämien	Vorgelegt an der ersten Sitzung im Jahr		
Datenverlust	Die Daten werden regelmässig gesichert: doppelte Sicherung mit Server und externem Laufwerk	Wöchentliche und monatliche Sicherungen auf externem Laufwerk		
	Die Finanzdaten werden doppelt aufbewahrt. Hauptverantwortung Treuhänder, Kontrollverantwortung Geschäftsstelle	Originalrechnungen bei Treuhänder: Aufbewahrung gemäss Mandatsvertrag 10 Jahre. Kopien auf Geschäftsstelle		

Risiko	Massnahme	Stand der Umsetzung	Handlungsbedarf 2015	
			nein	ja
Förderung				
Die Stiftung kommt ihrem Qualitätsanspruch nicht nach	Die Beurteilung der Projekte erfolgt nach einem Reglement sowie im Vier-Augen-Prinzip	Reglement für Förderbeiträge im OH		
	Der Stiftungsrat informiert sich aktiv über geförderte Projekte.	Der Stiftungsrat besucht alle zwei Jahre Projekte zu Weiterbildungszwecken		
Die Mittel werden vom Empfänger zweckentfremdet verwendet	Es wird eine Vereinbarung mit dem Empfänger abgeschlossen. Die Auszahlung erfolgt in Raten und orientiert sich an erreichten Meilensteinen	Regelmässige Kontrolle durch Bereichsleitung		
Interessenskonflikte werden nicht erkannt	Die Förderanträge werden im Vier-Augen-Prinzip geprüft. Der Antragsteller ist nicht der Entscheider	Reglement im OH		
Finanzen				
Vermögen wird nicht systematisch bewirtschaftet	Es besteht eine schriftlich fixierte Anlagestrategie	Anlagereglement im OH		

Risiko	Massnahme	Stand der Umsetzung	Handlungsbedarf 2015	
			nein	ja
	Es besteht ein Anlageausschuss im Stiftungsrat	Mitglieder des Ausschusses werden vom Stiftungsrat bestimmt und im Protokoll festgehalten		
Die Anlagestrategie wird nicht effektiv umgesetzt	Die Vermögensentwicklung wird mit einem externen Benchmark verglichen	Quartalsweises Reporting durch Vermögensverwaltung		
Die Jahresrechnung wird nicht systematisch analysiert	Der Buchhalter erstellt Quartalsabschlüsse	Der Stiftungsrat erhält quartalsweise ein Kennzahlenblatt		
	Der Buchhalter liefert jährlich eine Risikoauswertung der Jahresrechnung (IKS Teil B)	Risiken aus Jahresrechnung werden zur Kenntnis genommen und signiert. Massnahmen fliessen in IKS Teil A ein.		
	Die Jahresrechnung wird von einer unabhängigen Revisionsstelle geprüft	Wahl der Revisionsgesellschaft in der ersten Jahressitzung (2014 Name der Gesellschaft)		

Für die Bewertung der Risiken in Bilanz- und Erfolgsrechnung schlägt Rautenstrauch (2011) folgendes Verfahren vor:

- Prüfung der Positionen der Bilanz- und Erfolgsrechnung auf Wesentlichkeit anhand quantitativer Grössenkriterien

Als risikobehaftet gelten Bilanzpositionen oder Erfolgsgrössen, die mehr als 5–10% ihrer Kategorie ausmachen. Sie sind somit im IKS aufzuführen.

- Prüfung der Merkmale von Bilanz- und Erfolgsrechnungspositionen
Beurteilung von Positionen, die aufgrund interner (Komplexität) oder externer Faktoren (z.B. ökonomische Bedeutung) zusätzlich in das IKS aufgenommen werden.
- Auswahl der Schlüsselprozesse
Alle für das Rechnungswesen relevanten Prozesse, die mit den ausgewiesenen risikobehafteten Positionen verbunden sind, werden erfasst.
- Identifikation der Schlüsselrisiken
Prüfung der ausgewählten Positionen und Prozesse auf inhärente Risiken und Erstellung einer Übersicht der identifizierten Risiken in einem Inventar.

Leitfaden für IKS in Schweizer Förderstiftungen

Praxiswissen

SwissFoundations hat ein kompaktes Merkblatt mit einem Leitfaden zur Risikobeurteilung und zum IKS bei Förderstiftungen publiziert. Darin werden die gesetzlichen Grundlagen aufgeführt und als Beispiel das IKS der Gebert Rüt Stiftung vorgestellt. <www.swissfoundations.ch>

Das IKS bildet eine wichtige Brücke zwischen den strategischen Zielen der Stiftung und der operativen Umsetzung, insbesondere hinsichtlich der Vermögensbewirtschaftung. Deshalb erleichtert das IKS gerade dem Stiftungsrat die Wahrnehmung seiner Verantwortung im Umgang mit dem Stiftungskapital. Somit sollte für die Einführung eines IKS nicht die Grösse der Stiftung ausschlaggebend sein, sondern vielmehr die Bedeutung und das Bewusstsein über potenzielle Risiken. Dies lässt sich bei kleinen Stiftungen mit wenigen Punkten abklären, die überprüft werden.

Diese Ausführungen zur Foundation Governance bieten nur eine kurze Einführung zum Thema mit den wichtigsten Aspekten, die zu berücksichtigen sind. Umfangreichere Informationen bieten einerseits die für die Praxis entwickelten Governance Codes sowie die im Anschluss aufgeführte Literatur. Dieses Kapitel hat sich mit der Konkretisierung des Stiftungszwecks und der Entwicklung einer Stiftungspolitik beschäftigt. Die normativen und allgemeinen Aufgaben bilden eine notwendige und wichtige Grundlage für die weitere Gestaltung des Stiftungsmanagements. Schliesslich kann die Wirksamkeit des Stiftungszwecks nur gewährleistet werden, wenn dessen Inhalte systematisch und durchgängig auf die Organisation der Stiftung und ihre Aktivitäten angewandt werden. Mit einem IKS kann die Stiftung sicherstellen, dass relevante Risiken frühzeitig erkannt und behoben werden können.

Gedankenspiele

- ▶ Wann haben wir das letzte Mal überprüft, ob die aktuelle Organisation und Handlung der Stiftung mit der Stiftungsurkunde übereinstimmen?
- ▶ Verfügt unsere Stiftung über ein aktuelles Leitbild?
- ▶ Haben wir einen Überblick über aktuelle und potenzielle Risiken für unsere Stiftung?

Literaturhinweise

- Baumann Lorant, R. (2009): Der Stiftungsrat. Das oberste Organ gewöhnlicher Stiftungen, Zürich: Schulthess
Eine der umfassendsten Publikationen zur Rolle, Funktion und rechtlichen Stellung des Stiftungsrates. Neben den gesetzlichen Grundlagen haben auch die Empfehlungen der bereits entwickelten Governance Kodizes für Stiftungen Eingang in dieses Werk gefunden. Hier finden Stiftungsräte alles, was sie aus rechtlicher Sicht über ihr Amt wissen müssen.
- Rautenstrauch, Th. (2011): Internes Kontrollsystem (IKS) in Stiftungen: Grundlagen und Zusammenhänge, in: Egger, Ph./von Schnurbein, G./Zöbeli, D./Koss, C. (Hrsg.): Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen, Foundation Governance Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn, S. 35–55
Eine systematische und praxisnahe Einführung in das Verständnis und die Funktionsweise des IKS. Dieser Beitrag erleichtert Laien den Einstieg in das Thema und bietet praktische Hinweise zur Umsetzung.
- Sprecher, Th./Egger, Ph./von Schnurbein, G. (2015): Swiss Foundation Code, Foundation Governance Bd. 5, 2. Aufl, Basel: Helbing Lichtenhahn
Der Swiss Foundation Code (SFC) besteht aus 3 Grundsätzen und 29 Empfehlungen zu effektiver und effizienter Stiftungsführung. Diese Richtlinien geben Anleitung zu allen elementaren Bereichen des Managements von Förderstiftungen. Ergänzt um praxisbezogene Kommentare eignet sich der SFC als idealer Begleiter für die tägliche Arbeit in Stiftungen und gibt ehrenamtlichen Stiftungsräten kompetente Anregungen für ihr Ehrenamt.
- Sprecher, Th./von Salis-Lütolf U. (1999): Die schweizerische Stiftung – Ein Leitfaden, Zürich: Schulthess
Dieser Ratgeber beantwortet kompetent und für juristische Laien verständlich die wichtigsten Fragen zum Stiftungsrecht. Von der Errichtung über die Organisation bis hin zur Aufsicht werden alle relevanten Themen behandelt und mit den entsprechenden Rechtsquellen versehen beantwortet. Aufgrund des Alters ist das Buch nicht auf dem neuesten Stand der Gesetzgebung, aber im Grundsatz stimmen die Aussagen weitestgehend noch.

Tipps im Internet

- www.swiss-npocode.ch (Governance Code für Hilfswerke und andere NPO)
- www.zewo.ch (Zertifizierungsorganisation für spendensammelnde NPO)

3 Management-Dimensionen

In Kapitel 1 wurde bereits verdeutlicht, dass sich die drei Leistungsbereiche des Dienstleistungsmanagements um vier Management-Dimensionen gruppieren. Diese vier Kernbereiche des Stiftungsmanagements sollen nun näher erläutert werden. Als Querschnittsfunktionen sind sie für alle Bereiche der Führung einer Stiftung massgeblich und gewährleisten dadurch eine systematische und abgestimmte Vorgehensweise.

Jede Management-Aufgabe, die in den folgenden Kapiteln beschrieben wird, lässt sich sowohl einer Management-Dimension (Strategisches Management, General Management, Leadership, Kommunikation) als auch einem Management-Bereich (Potenzialmanagement, Leistungsprozesse, Ergebnisorientierung) zuordnen. In Abbildung 6 wird dieser Zusammenhang in Form einer Matrix abgebildet und in den Kontext der Wertorientierung (Stiftungszweck) und des Stiftungsumfeldes gestellt. Während die Wertorientierung ausgehend vom Stiftungszweck von oben nach unten entwickelt wird, verläuft die Planungs- und Gestaltungsrichtung im Stiftungsmanagement tendenziell von links oben nach rechts unten.

Abbildung 6: Management-Dimensionen im Stiftungsmanagement

	Stiftungszweck, Stiftungspolitik		
	↓ Potenzialmanagement	↓ Leistungsprozesse	↓ Ergebnisorientierung
Strategisches Management	Finanz- und Personalplanung, Strategische Partnerschaften	Förderstrategie (Förderreglement)	Strategisches Controlling, IKS
General Management	Personalmanagement, Vermögensverwaltung, Kooperationen	Gesuchmanagement, Projektmanagement	Wirkungsmessung, Evaluation, Rechnungslegung
Leadership	Führungsverhalten, Personalentwicklung	Umgang mit Destinatären	Konfliktmanagement, Führungskontrolle
Kommunikation	Interne Kommunikation, Berichtswesen	Marketing/PR	Jahresbericht Jahresrechnung Controlling
	↘	↓ Stakeholder	↗

Mit den vier Dimensionen wird das Managementverständnis um allgemeingültige Vorgehensweisen und Instrumente ergänzt, die in allen Management-Bereichen Anwendung finden. Die strategische Planung im Finanzmanagement und im Fördermanagement einer Stiftung läuft in den wesentlichen Schritten vergleichbar ab und wird in den meisten Fällen auch von den gleichen Personen durchgeführt. Durch die konsistente Vorgehensweise lassen sich einzelne Schritte kombinieren bzw. für beide Aufgaben nutzen, wodurch eine Zeit- und Aufwandsersparnis eintritt.

Anstelle einer Gebrauchsanweisung

Arbeitshilfen

Die folgenden Abschnitte stellen zahlreiche Methoden für eine systematische Planung und Gestaltung von Stiftungsaktivitäten vor. Kaum eine Stiftung wird jedoch alle diese Instrumente anwenden. Unser Ziel ist es, Ihnen ein breites Spektrum an möglichen Verfahren zur Verfügung zu stellen, so dass Sie aus der Vielzahl der Vorschläge und Anregungen diejenigen auswählen können, die sich für Ihre Stiftung eignen. Wir laden Sie daher dazu ein, sich aus diesem Werkzeugkasten diejenigen Instrumente herauszugreifen, die Ihnen für Ihre Bedürfnisse plausibel und umsetzbar erscheinen.

3.1 Strategisches Management

Das strategische Management umfasst alle Aufgaben und Funktionen, die sich mit der mittel- bis langfristigen Gestaltung der Stiftungsaktivitäten befassen. Generell liegt die Kompetenz hierfür beim Stiftungsrat, der dabei von der Geschäftsführung unterstützt wird. Im Folgenden wird ein typisches Vorgehen zur Entwicklung von Strategien vorgestellt.

3.1.1 Analyse

Bei Förderstiftungen lässt sich immer wieder feststellen, dass der in der Stiftungsurkunde enthaltene Zweckartikel als Strategie missverstanden wird. Aufgrund der oft breiten Formulierung des Zwecks führt dieses Vorgehen jedoch meist zu wenig strategischem Stiftungshandeln. Der Stiftungszweck «Umweltschutz» hat in den 1980er Jahren eine andere Strategie zur Folge gehabt als heutzutage. Dies hängt mit den veränderten Rahmenbedingungen zusammen, weshalb zu Beginn einer Strategieentwicklung immer die Analyse interner und externer Faktoren steht. Bei Strategien handelt es sich um Handlungsvorgaben für die Zukunft, die auf der Grundlage der verfügbaren Information und der bestehenden Situation festgelegt werden. Um eine Strategie zu entwickeln, bedarf es deshalb der Analyse der Ist-Situation. So muss für die Entwicklung der Förderstrategie zunächst festgestellt werden, welche Bedürfnisse überhaupt bestehen. Für die Anlage-

strategie muss die eigene Vermögenssituation und die Entwicklung der Finanzmärkte berücksichtigt werden. Auch die Personalstrategie geht vom bestehenden Personalstamm aus und entwickelt diesen weiter.

An dieser Stelle werden drei einfache, aber effektive Analyseverfahren vorgestellt, die breite Anwendung im Management finden und für die Bedürfnisse der meisten Stiftungen ausreichend sein sollten. Diese Analyseverfahren lassen sich auf die Organisation als Ganzes, aber auch auf einzelne Programme und Arbeitsbereiche anwenden. Bei den Analyseverfahren handelt es sich um die SWOT-Analyse für eine globale Betrachtung, die Stakeholder-Analyse für die Identifizierung wichtiger Partner und Beteiligter und die Portfolio-Analyse für die Erfassung der Förderaktivitäten.

Für alle Analyseverfahren müssen zunächst die notwendigen Informationen beschafft werden. Jede Analyse ist nur so gut wie die Informationen, mit denen gearbeitet wird. Die Informationsbeschaffung ist deshalb eine wesentliche Grundlage für jede Analyse-Methode. Grundsätzlich lassen sich Primär- und Sekundärinformationen unterscheiden.

Als Sekundärinformationen werden alle zugänglichen Informationen bezeichnet, die bereits vorhanden sind. Dabei kann es sich um Informationen im Internet, um Unterlagen von staatlichen oder internationalen Einrichtungen, um kostenpflichtige Studien oder bestehendes Know-how der eigenen Organisation handeln. In Abbildung 7 sind einige Beispiele für Sekundärdatenquellen aufgeführt. Für einzelne Analysebereiche kann man auf diese Weise meist sehr viele Informationen zusammentragen und als Grundlage für die eigene Analyse nutzen.

Abbildung 7: Sekundärdatenquellen

Quelle	Beispiele
Internet	Themen-Blogs, Informationsportale (z.B. < www.reliefweb.int > für Not- und Katastrophenhilfe) usw.
Branchenverbände und andere NPO	Dachverbände, Hilfswerke, Lobby- Organisationen usw.
Unternehmen, Informationsbroker	Thomson Reuters, Nachrichtenagenturen
Internationale Organisationen	UNO und Unterorganisationen (UNESCO, UNHCR, Unicef, WHO), OECD, IKRK usw.
Staatliche Institutionen	Bundesamt für Statistik, Departemente und Bundesämter, kantonale Einrichtungen usw.
Think Tanks	Avenir Suisse, Gottlieb Duttweiler Institut, BASS

Erfinden Sie das Rad nicht neu!

Praxiswissen

Dringend abzuraten ist von einer Strategiebildung im «stillen Kämmerlein». Gehen Sie raus und sprechen Sie mit Experten, Betroffenen, Behördenvertretern oder potenziellen Destinatären. Auch durch die Teilnahme an Kongressen und Tagungen, durch Kontakte mit anderen Stiftungen oder die Lektüre von Fachzeitschriften lässt sich auf Bekanntem und bestehenden Erfahrungen aufbauen. Sie werden feststellen, dass Sie viele offene Türen vorfinden werden, wenn es darum geht, eine Stiftung inhaltlich auszugestalten.

Sollten die auf diese Weise gesammelten Informationen keine ausreichende Entscheidungsbasis für die Strategieentwicklung bieten, können zusätzlich Primärinformationen erhoben werden. Darunter versteht man Studien und Auswertungen, die man selbst durchführt oder im Auftrag erstellen lässt. Diese Vorgehensweise ist kostenintensiv, erfordert entsprechende Ressourcen und kann zudem sehr zeitaufwändig sein. Andererseits erhält man dadurch auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnittene Informationen.

Die SWOT-Analyse dient der Gegenüberstellung der Leistungsfähigkeit der eigenen Organisation und der generellen Marktsituation (Abbildung 8). Der Ist-Zustand der Leistungsfähigkeit wird mit Hilfe von Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) beschrieben. Stärken der Organisation sind besondere Fähigkeiten, überdurchschnittliche Leistungsbereiche oder verfügbare Ressourcen, die von besonders hohem Wert für die Organisation sind. Dagegen werden fehlende Kompetenzen und Ressourcen sowie Defizite für die weitere Entwicklung als Schwächen bezeichnet.

SWOT-Analyse

Während sich die Analyse der Stärken und Schwächen auf die eigene Organisation bezieht, steht das Umfeld der Organisation im Fokus der Analyse der Potenziale und Gefahren. Die Potenziale des Umfeldes (Opportunities) können sich auf eine bestimmte Branche oder auf die Gesellschaft/Wirtschaft generell beziehen. Hier gilt es, Chancen zu erfassen, die sich aus den Veränderungen im Umfeld der Stiftung ergeben. Beispiele sind eine gute Wirtschaftslage, gesetzliche Neuerungen, technologische Entwicklungen o.ä. Auf der anderen Seite bestehen natürlich im Umfeld auch Gefahren (Threats), die der eigenen Entwicklung hinderlich sein können. Dabei kann es sich wiederum um Gefahren handeln, die die Stiftung selbst bedrohen (z.B. schwacher Finanzmarkt) oder um Hindernisse in der Ausübung der Stiftungsaktivitäten (z.B. politische Veränderungen in einem Entwicklungsland).

Der SWOT-Analyse des Ist-Zustandes kann dann in Bezug auf die Stärken und Schwächen der eigenen Organisation ein Soll-Zustand gegenübergestellt werden, der festhält, wohin sich die Stiftung in den einzelnen Punkten entwickeln will. Daraus lassen sich dann Ziele für einzelne Organisationsbereiche ableiten und quantifizieren.

Abbildung 8: Zentrale Inhalte der SWOT-Analyse

Analyseschwerpunkt	Strengths	Weaknesses
Interne Chancen und Herausforderungen	Was sind die Stärken der eigenen Organisation? Über welche besonderen Fähigkeiten verfügt die Stiftung? Was fördert die Entwicklung der Organisation?	Welche Schwächen der eigenen Organisation bestehen? Welche Entwicklungsmöglichkeiten bestehen? Was beeinträchtigt eine positive Entwicklung der Organisation?
	Opportunities	Threats
Externe Chancen und Herausforderungen	Welche Möglichkeiten ergeben sich aus den Entwicklungen im Umfeld?	Welche Gefahren bestehen im Umfeld? Wodurch wird die Organisation bedroht?

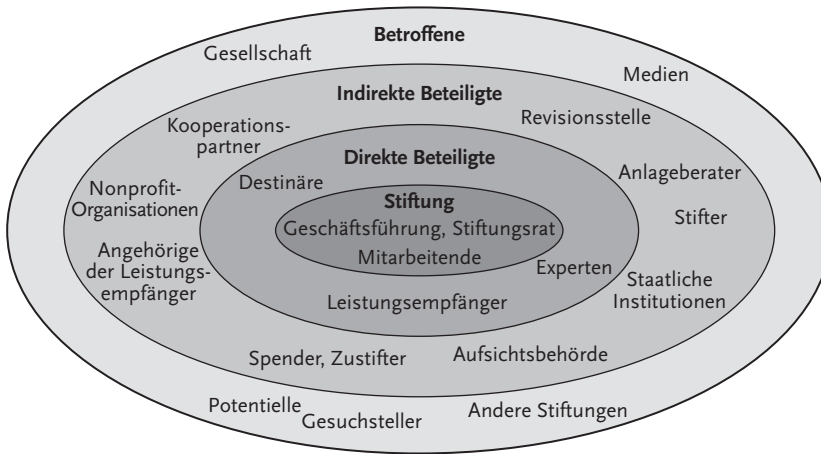
Die SWOT-Analyse dient der Analyse der strategischen Situation einer Organisation. Die anschauliche und übersichtliche Gegenüberstellung erleichtert die Kommunikation von strategischen Herausforderungen und Zielen innerhalb der Organisation, z.B. zur Information des Stiftungsrates. Die Anwendung setzt ein umfangreiches Wissen über die Branche und die eigene Stiftung voraus. Zusätzlich besteht aufgrund der starken Reduzierung die Gefahr, dass Zusammenhänge nicht deutlich werden. Eine SWOT-Analyse sollte deshalb immer nur ergänzend zu anderen Analyse-Verfahren eingesetzt werden, wie sie im Folgenden noch erläutert werden.

Stakeholder-analyse

Bei der Zweckerfüllung sind Stiftungen immer auf die Mitwirkung anderer Organisationen, Institutionen oder Personen angewiesen. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, dass sich die Stiftung darüber im Klaren ist, welche Personen und/oder Institutionen einen Einfluss auf die Stiftungsaktivitäten nehmen, z.B. indem sie die Stiftung bei der Realisierung von bestimmten Vorhaben unterstützen, tolerieren oder auch behindern.

Die Stakeholderanalyse ist eine wichtige Grundlage, um besser zu verstehen, in welchem Umfeld sich die Stiftung bewegt und wer von den Aktivitäten der Stiftung direkt oder indirekt betroffen ist. Abbildung 9 zeigt eine einfache Form der Stakeholderanalyse, die sich daran orientiert, wie stark einzelne Stakeholder an den Aktivitäten der Stiftung beteiligt sind. Je näher eine Stakeholdergruppe der Stiftung steht, desto wichtiger ist ihre Berücksichtigung in der strategischen Planung.

Abbildung 9: Differenzierung der Stakeholder nach der organisatorischen Nähe



Es bestehen zahlreiche weitere Kriterien, Stakeholder zu differenzieren. Jedoch muss man sich immer die Frage stellen, welche Differenzierung für die Analyse der eigenen Organisation sinnvoll und umsetzbar ist. Da Förderstiftungen grundsätzlich sehr autonom und unabhängig agieren können, sollte die Stakeholderanalyse Erkenntnisse darüber bringen, wie die verschiedenen Interessengruppen aus Stiftungssicht behandelt und einbezogen werden sollen. Dies bedeutet, dass die Stakeholder qualitativ nach ihrem Einfluss, ihrem Verhalten und daraus abgeleitet nach ihrem Informationsbedürfnis unterschieden werden sollten. In Abbildung 10 ist eine solche Differenzierung als Matrix dargestellt. In der Analyse wird jede Stakeholdergruppe einem Feld der Matrix zugeordnet. Dadurch entstehen vier unterschiedliche Umweltgruppen, die entsprechend ihren Bedürfnissen in die Stiftungsaktivitäten einbezogen werden können.

Da sich die Beteiligten je nach Art des Vorhabens unterscheiden werden, ist es sinnvoll, die Stakeholder-Analyse herunterzubrechen und für unterschiedliche Tätigkeitsbereiche oder einzelne Projekte eigene Analysen zu erstellen.

Abbildung 10: Einfluss, Verhalten und Informationsbedürfnis von Stakeholdern

		Einfluss	
		wesentlich	unwesentlich
Verhalten	aktiv	Befähiger und Innovationsträger hohes Informationsbedürfnis, offene Kommunikation	Windmacher regelmässige Informationen, zufriedenstellen
	passiv	Beifahrer oder Bremser regelmässige Informationen, aktivieren, überzeugen	Zaungäste Informationsangebote bereitstellen, minimalen Aufwand betreiben

Zusätzlich zum Beziehungsumfeld sind auch die Verflechtungen innerhalb der Organisation zu untersuchen. Zielsetzung dieses Analyseschrittes ist es zu erfahren, welche primären Aufgaben welche Unterstützungsleistungen benötigen. Basierend auf diesen Erkenntnissen kann im nächsten Schritt der Aufwand für die einzelnen Aufgaben abgeschätzt werden.

Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse eignet sich besonders für Stiftungen, die in mehreren Tätigkeitsbereichen und differenzierten Förderprojekten und -programmen mit unterschiedlichen Laufzeiten, Förderumfang usw. aktiv sind. Mit der Portfolio-technik werden einzelne strategische Bereiche der Organisation nach ihrem Entwicklungspotenzial und der faktischen Grösse gewichtet.

Dazu müssen zunächst Strategische Einheiten (SE) gebildet werden. Dies können je nach der gewünschten Konkretisierung einzelne Projekte, Programme oder Tätigkeitsbereiche sein. Für jede SE werden folgende Informationen zusammengetragen:

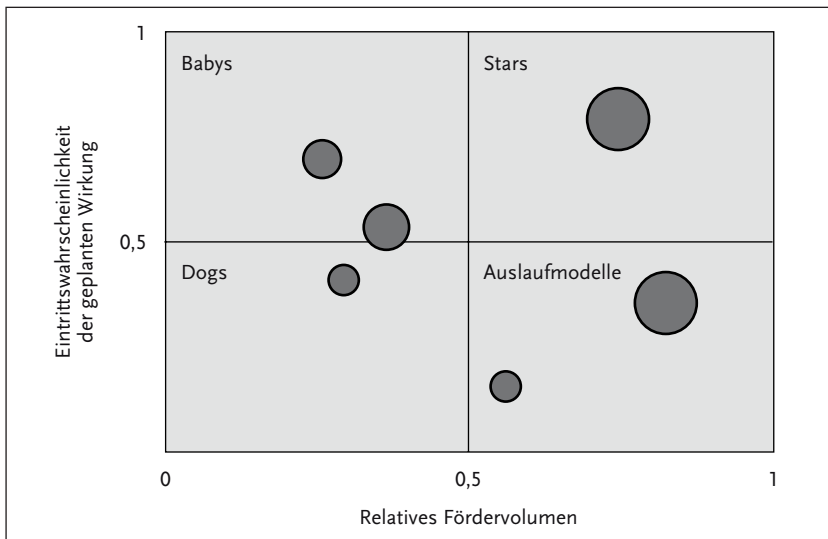
- Gesamtfördervolumen je SE
- Relativer Anteil der bereits gesprochenen Fördermittel (berechnet sich als bereits gesprochene Fördermittel der SE/Gesamtfördervolumen aller SE)
- Subjektive Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit der angestrebten Wirkung der SE (Skala: 0–1)

Das relative Fördervolumen soll eine Messgrösse für den Entwicklungsfortschritt der SE sein. Im Idealfall sollen Projekte mit zunehmender Laufzeit an Klarheit und Aussagekraft gewinnen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit der geplanten Wirkung ist eine subjektive Einschätzung der Stiftungsvertreter, inwiefern das Projekt auch wirklich die zu Beginn vereinbarten Ziele und Wirkungspotenziale

erreichen kann. Voraussetzung für klare Aussagen zu diesem Punkt ist eine aktive Projektbegleitung durch die Stiftung.

Die berechneten Werte lassen sich in einer Portfolio-Matrix abbilden, wobei das relative Fördervolumen auf der x-Achse und die Eintrittswahrscheinlichkeit der Wirkung auf der y-Achse abgebildet werden. Der Umfang der gesprochenen Mittel wird durch die Grösse der Kreise grafisch wiedergegeben (Abbildung 11). Es hat sich eingebürgert, eine Portfolio-Matrix in vier Felder zu unterteilen und die strategischen Einheiten nach der Lage in einem dieser Quadranten zu klassifizieren.

Abbildung 11: Portfolio-Matrix für Förderstiftungen



In dieser Portfolio-Matrix für Förderstiftungen gelten folgende generelle Beurteilungen (jeweils bezogen auf eine Betrachtung einzelner Förderprojekte):

Dogs: In diesem Feld befinden sich Förderprojekte, die bisher nur einen geringen Anteil der gesprochenen Fördersumme erhalten haben und bei denen die Eintrittswahrscheinlichkeit der angestrebten Wirkung als gering eingeschätzt wird. Diese Projekte sind schwer einzuschätzen oder haben evtl. Startschwierigkeiten gehabt. Gründe dafür können im Projektaufbau, bei den Projektverantwortlichen oder in der Kommunikation zwischen jenen und der Stiftung liegen.

Babys: Die Förderprojekte dieses Quadranten zeichnen sich durch eine hoch eingeschätzte Wirksamkeit aus bei gleichzeitig geringer Auszahlung. Typischerweise kann es sich dabei um Pilotprojekte handeln. Verläuft der Pilot erfolgreich können weitere Fördermassnahmen gestartet werden und diese Fördermassnahme wird sich in Richtung «Stars» entwickeln. Trifft das Gegenteil ein, dann

wird die Wirksamkeit heruntergestuft, das Förderprojekt wird zu einem «Dog» und schliesslich beendet.

Stars: Dieser Quadrant umfasst die Vorzeigeprojekte der Stiftung, die bereits grosse Teile des Fördervolumens erhalten haben und deren Wirksamkeit als hoch eingestuft wird. Aus strategischer Perspektive stellt sich bei diesen Förderprojekten die Frage, ob das Projekt fortgesetzt werden soll oder ob Anschlussprojekte möglich sind.

Auslaufmodelle: Stiftungen fördern nur in den seltensten Fällen unbeschränkt. Idealerweise werden Projekte im Anschluss an die Stiftungsförderung entweder von anderen Institutionen übernommen oder können sich selbst finanzieren. In solchen Fällen – aber auch bei der Beendigung – werden noch letzte Unterstützungen geleistet und die Überführung in die neue Finanzierung gewährleistet. Aus strategischer Sicht sind diese Projekte jedoch nicht mehr relevant.

Die Portfolioanalyse lässt sich nicht nur zur Analyse der Gesamtstrategie und der Förderaktivitäten anwenden. Weit verbreitet ist sie auch im Finanzwesen zur Darstellung und Beurteilung von Anlagestrategien. In diesem Zusammenhang lassen sich damit auch die Vermögenssituation und die Risikostreuung des Stiftungsvermögens mit Hilfe dieses Verfahrens untersuchen. Ebenso kann es sinnvoll sein, mit einer Portfoliomatrix die Stellung der eigenen Stiftung im Verhältnis zu anderen Förderinstitutionen im gleichen Tätigkeitsbereich aufzuzeigen. Geeignete Bewertungskriterien wären beispielsweise Innovationskraft (y-Achse) und Anteil am gesamten Föderaufwand in einem Förderbereich (x-Achse).

Zusammenfassung

Mit Hilfe der hier vorgestellten Instrumente lassen sich generelle Erkenntnisse über die Stiftung und ihr Umfeld gewinnen, auf deren Grundlage Entscheidungen für die eigene Strategie und Zielsetzung getroffen werden können. Je präziser und fundierter diese Analyse durchgeführt wird, desto einfacher ist anschliessend die Formulierung der eigenen strategischen Ziele.

3.1.2 Bestimmung der strategischen Ziele

Der nächste Schritt im strategischen Management ist die Definition und Formulierung relevanter Organisationsziele. Dabei wird einerseits auf die Ergebnisse der Analyseverfahren und andererseits auf die Inhalte von Stiftungsurkunde und Stiftungspolitik zurückgegriffen. Die strategischen Ziele umfassen Absichtserklärungen zur Entwicklung der Organisation und zur Gestaltung der Stiftungsaktivitäten.

Was ist eine «gute Stiftung»?

Was eine gute Strategie im Wirtschaftsbereich leisten soll, ist klar: Ein gut aufgestelltes Unternehmen generiert Umsatz und Profit. Diese beiden Fixsterne der Erfolgsbeurteilung stehen bei Stiftungen leider nicht zur Verfügung. Daher stellt sich bei der Strategiebildung die ganz grundsätzliche Frage, was überhaupt eine gute Stiftung – und damit eine gute Stiftungsstrategie – ausmacht.

Nach unserer Überzeugung gibt es eine prägnante Antwort auf diese Frage: Eine gute Stiftung schafft ein Gleichgewicht zwischen den Vorstellungen und

Ansprüchen des Stifters einerseits und dem Bedarf der Gesellschaft andererseits. Damit sind die beiden Pole der Strategiefindung in Stiftungen benannt: Einerseits hat der Stifter ein – rechtlich verbrieftes – Anrecht darauf, die Stiftung frei nach seinen Vorstellungen zu gestalten. Jede Strategiebildung muss sich daher am Stifterwillen orientieren. Allerdings gibt es hierfür Grenzen: Rechtlich liegen diese Grenzen dort, wo der Boden von Recht, Gesetz und Sitte verlassen wird. Systematisch liegen die Grenzen enger, nämlich dort, wo die Vorstellungen eines Stifters keine Rücksicht nehmen auf das, was die Gesellschaft benötigt (und durch Steuervorteile honoriert). Der zweite Pol der Stiftungsstrategie ist daher der gesellschaftliche Nutzen: Besteht ein Bedarf an der Hilfe, die die Stiftung bieten will? Um nicht an der gesellschaftlichen Wirklichkeit vorbeizufördern, ist es nötig, Stiftungen auf einen nachweisbaren Bedarf auszurichten und ihre Zweckdienlichkeit fortlaufend zu prüfen.

Für die Strategiebildung bedeutet diese Balance, dass der Stifterwille der Ausgangspunkt aller Überlegungen ist. Der Zielpunkt der Strategie wiederum besteht in einer möglichst effektiven Leistung für das Gemeinwohl. Die Stiftung wird so zum verbindenden Glied zwischen Stifter und Gesellschaft.

Eine gute Stiftungsstrategie schafft die genannte Balance zwischen Stifterwillen und gesellschaftlichem Bedarf, indem die Stärken und Ressourcen optimal zur Geltung gebracht werden. Für eine Förderstiftung bedeutet dies vor allem, Förderstrategie und Anlagestrategie aufeinander abzustimmen. Ist ein Stiftungszweck breit ausgerichtet, kann es notwendig sein, die strategische Ausrichtung auf einzelne Teilbereiche oder Förderarten zu fokussieren, um dadurch die Stiftungsressourcen zu bündeln. Ebenso muss die Strategie an den eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen orientiert werden. Sofern ein neues Themengebiet gewählt wird, muss im weiteren Verlauf der Planung geklärt werden, wie die Stiftung die notwendigen Kompetenzen erwerben kann. In jedem Fall wirkt die Festlegung strategischer Ziele auf alle Bereiche der Stiftungsarbeit zurück – von der Förderstrategie über die Governance-Struktur und Personalauswahl bis hin zur Anlage des Stiftungsvermögens und der Kommunikation.

Strategie-
entscheidung

3.1.3 Ermittlung der Funktionsstrategien

Mit den strategischen Zielen wird die Gesamtstrategie der Stiftung festgelegt, die nun für die einzelnen Management-Bereiche konkretisiert werden muss. Je nach strategischer Ausrichtung sind beispielsweise die Strategien der Ressourcenbeschaffung unterschiedlich zu gestalten. Eine Stiftung mit regelmässigen Unterstützungsleistungen braucht eine andere Finanzstrategie als eine Stiftung mit variierenden Förderbeträgen. Ebenso ist die Personalstrategie einer Stiftung mit eigener Projektdurchführung anders als bei einer klassischen Förderstiftung. Je nach Grösse und Komplexität einer Stiftung können unterschiedlich viele verschiedene und umfassend ausgearbeitete Funktionsstrategien notwendig sein. Zumindest sollte eine Förderstiftung aber eine Funktionsstrategie zum Fördermanagement, zum Anlagemanagement und zur Personalplanung (inklusive Stif-

tungsrat) entwickeln. Auf die Gestaltung der einzelnen Funktionsstrategien wird in den jeweiligen Kapiteln noch ausführlich eingegangen.

3.1.4 Festlegung von Kriterien und Standards zur Messung

Im letzten Schritt des strategischen Managements werden Kriterien und Standards zur Messung der Zielerreichung festgelegt. Diese Messkriterien werden so formuliert, dass sie möglichst quantitativ messbar sind und mit vertretbarem Aufwand überprüft werden können. So sollte die Messung nicht jedes Mal eine ausführliche Umfrage bei Stakeholdern o.ä. umfassen, was hohe Kosten verursacht und viel Zeit in Anspruch nimmt. In Abbildung 12 sind einige strategische Ziele und entsprechende Messkriterien als Beispiele aufgeführt.

Abbildung 12: Beispiele für strategische Ziele und Messkriterien

Strategische Ziele	Messkriterien
Neuen Förderbereich aufbauen	Anzahl Gesuche zum neuen Förderbereich
Verbesserung der Qualität der Gesuche	Anzahl von Gesuchen, die aus formalen Gründen abgelehnt wurden
Qualität der Förderaktivitäten steigern	Anzahl abgebrochener Projekte Qualität der Projektpartner
Mitarbeiterbindung verbessern	Durchschnittliche Verweildauer in der Stiftung

Mit der Festlegung der Messkriterien ist die strategische Planung abgeschlossen. Die darin enthaltenen strategischen Entscheide müssen nun auf die operative Ebene heruntergebrochen werden. Dies bedeutet, dass konkrete Massnahmen und Instrumente der Umsetzung in den einzelnen Managementbereichen definiert und geplant werden müssen. Dazu werden die Grundlagen im nächsten Abschnitt gelegt.

3.2 General Management

Das General Management umfasst alle operativen Managementaufgaben der Stiftung. Diese Aufgaben werden in der Regel von der Geschäftsführung und den hauptamtlichen Mitarbeitenden der Stiftung durchgeführt. Die Geschäftsführung trägt die Verantwortung für eine effiziente Steuerung und Gestaltung. Sie plant und lenkt die Aufgabenerfüllung und berichtet regelmässig an den Stiftungsrat über den Geschäftsverlauf.

In den nachfolgenden Kapiteln des Buches werden die zentralen Bereiche des General Managements ausführlich dargestellt:

**Kernbereiche
des General
Managements**

■ Organisation (Kapitel 4)

Die Organisation der Stiftung umfasst die Strukturen und Prozesse, die den Stiftungsaktivitäten zugrunde liegen. Die Geschäftsführung muss für schlanke Strukturen sorgen, die einen reibungslosen Ablauf der Prozesse gewährleisten und eine effiziente Verbindung von unterstützenden und wertorientierten Aufgaben ermöglichen.

■ Finanzmanagement (Kapitel 5)

Dem Finanzmanagement kommt eine zentrale Bedeutung zu, da sich Förderstiftungen vornehmlich durch die Erträge des eigenen Vermögens finanzieren. Sie müssen also kein Fundraising wie andere NPO betreiben, dafür aber durch ein passendes Anlagemanagement für eine ausreichende Liquidität der Stiftung sorgen. Auch wenn das operative Finanzmanagement häufig an externe Dienstleister ausgelagert wird, gehört das Verständnis und die Kenntnis der zentralen Aspekte des Finanzmanagements zu den Kernkompetenzen von Führungskräften in Förderstiftungen.

■ Personalmanagement (Kapitel 6)

Personalführung und -entwicklung als zentrale Aspekte des Personalmanagements sind in der Nonprofit-Literatur bisher weitgehend unbeachtet geblieben. Dabei ist die Gewährleistung von Dynamik und Entscheidungsfreude des ehrenamtlichen Stiftungsrates eine zentrale Erfolgsvoraussetzung für jede Stiftung. Mit der zunehmenden Professionalisierung und der Ausweitung der Stiftungsaktivitäten haben viele Stiftungen zudem ihre Personalstruktur ausgebaut. Dabei stehen sie oft vor der Problematik, dass die Stiftungsarbeit kein Ausbildungsberuf ist. Bei Neubesetzungen muss daher oftmals die Wahl zwischen Fach- und Sachkompetenz getroffen werden. Dementsprechend sind Stiftungen anschliessend darauf angewiesen, den Mitarbeitenden durch eine adäquate Personalentwicklung die fehlenden Kompetenzen zu vermitteln.

■ Fördermanagement (Kapitel 7)

Die umfangreichste und wichtigste Aufgabe im operativen Management ist ohne Zweifel die Gestaltung der Förderaktivitäten. Von Ausschreibung und Gesuchseingang über den Auswahlprozess bis zur Evaluation abgeschlossener Projekte sind die entsprechenden Prozesse und die Zusammenarbeit mit den Destinatären zu organisieren. Wie bei der wertorientierten Analyse im strategischen Management aufgezeigt, sind dies die zentralen Tätigkeiten der Stiftungen, mit denen der Stiftungszweck umgesetzt wird.

Zusammenfassend lässt sich das General Management als die Gestaltung des Stiftungsalltags bezeichnen. Mit diesen Aufgaben werden die tagtäglichen Abläufe und Aufgaben geregelt und organisiert. Ausserdem finden auf dieser Ebene die meisten Kontakte mit Stakeholdern, Destinatären und der Öffentlichkeit im Allgemeinen statt. Wie diese Prozesse gestaltet werden, prägt daher auch stark die Wahrnehmung der Stiftung von aussen. Eine Hilfestellung dabei bieten die nächsten beiden Managementdimensionen Leadership und Kommunikation.

3.3 Leadership

Wie viele andere Management-Begriffe auch stammt der Begriff Führung aus dem militärischen Vokabular. Führung hat dort vor allem etwas mit Befehl und Gehorsam, mit Hierarchie und Befehlsketten zu tun. Im Wirtschaftsumfeld wird in den letzten Jahren häufig zwischen Managern und Leadern unterschieden. Während die ersten ein Unternehmen vielleicht erfolgreich, aber mit opportunistischer Einstellung führen, wird Letzteren nachgesagt, dass sie mit charismatischer Überzeugungskraft auch schlechte Zeiten erfolgreich durchstehen können, da ihnen die Mitarbeitenden blind vertrauen. Es sei dahingestellt, ob diese Differenzierung treffend ist, jedoch verdeutlicht sie, dass es einen Unterschied zwischen Management und Leadership gibt.

Mit Leadership werden generell personenbezogene Aspekte und die Gestaltung von Beziehungen in der Organisation beschrieben. Dagegen bezieht sich Management auf die sachbezogenen Aufgaben, dazu gehören: Ziele zu definieren, Strategien umzusetzen, Strukturen zu organisieren und Ergebnisse zu evaluieren. Leadership bezeichnet vor allem die Fähigkeit, Mitarbeitende zu motivieren und zu begeistern. Gerade in Nonprofit-Organisationen, wo materielle Anreize eine untergeordnete Rolle spielen, ist die Motivationsfähigkeit von Führungskräften von besonderer Bedeutung. Ein guter Leader bindet die Mitarbeitenden emotional an die eigene Organisation und schafft dadurch einen Ausgleich für eine geringere Entlohnung oder begrenzte Karrierechancen.

Wertorientierte Führung

Schliesslich ist der Umgang mit Führungs- und Entscheidungsverantwortung auch ein Ausdruck der Wertorientierung, die der Stiftung zugrunde liegt. Werte und Werthaltungen prägen die Erwartungen der Mitarbeitenden an die Zusammenarbeit und die Führung innerhalb der Organisation. Dabei muss eine wertorientierte Führung sich auch auf den gesellschaftlichen Wertewandel einstellen und diesen berücksichtigen. Zusätzlich muss eine Förderstiftung, die für die Umsetzung ihrer Mission auf die Hilfe und Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und den Destinatären angewiesen ist, auch in diesen externen Beziehungen Führungsverantwortung übernehmen. Überspitzt gesagt, sollte eine Stiftung, die sich für bessere Arbeitsbedingungen von Bergarbeitern in Südamerika einsetzt, ebenso die Arbeitsbedingungen der eigenen Mitarbeitenden nach entsprechenden Massstäben gestalten. Zentrale Aspekte von Leadership sind daher das Führungsverhalten und die Führungsstile.

3.3.1 Führungsverhalten

Führungsverhalten beschreibt Methoden zur Verhaltenssteuerung und der sozialen Einflussnahme auf Mitarbeitende, um die Organisationsziele zu erreichen. Dabei hängt das Führungsverhalten eng mit der Persönlichkeit, dem Auftreten, der Glaubwürdigkeit und der Beziehungsfähigkeit der Führungskraft zusammen. *Leadership* hängt deshalb eng mit der Vorbildfunktion des Leitenden zusammen. In einer Organisation orientieren sich die Mitarbeitenden in ihrem Verhalten immer auch an den Aktionen der Führungskräfte.

Führen mit Vorbild

Neben der Vorbildwirkung bilden Identifikation und Motivation zwei weitere wichtige Grundpfeiler im Führungsverhalten. Die Identifikation mit einer Aufgabe oder einem Zweck ergibt sich aus der Verankerung der persönlichen Werte eines Mitarbeitenden mit Identifikationsobjekten wie Personen (z.B. Stifter), Aufgaben (z.B. Entwicklungszusammenarbeit, Kultur) oder Orten (z.B. Afrika, Graubünden). Diese Verknüpfung lässt sich nicht steuern, sondern ist ein unabhängiger Prozess. Eine Stiftung kann aber aktiv Identifikationspunkte schaffen, die sie in ihr Selbstverständnis aufnimmt, z.B. die Stifterpersönlichkeit, das Bekenntnis zu einer Region usw.

Identifikation und Motivation

Motivation hingegen bedeutet die Aktivierung von Personen durch Anreize, die von der Führungsperson gestaltet werden können. Dabei wird zwischen extrinsischen (Lohn, Statussymbole u.a.) und intrinsischen Anreizen (Verantwortung, Interesse, Stellung u.a.) unterschieden. In Nonprofit-Organisationen haben intrinsische Anreize eine wesentlich höhere Bedeutung, da generell Löhne und weitere Leistungen geringer ausfallen als in der Privatwirtschaft. Aber auch in NPO steigen die extrinsischen Erwartungen der Beteiligten, wobei die Diskussion um die Honorierung von Ehrenamtlichen zu deutlichen Kontroversen geführt hat (siehe Kapitel 6.1). Grundsätzlich lässt sich anhand von wissenschaftlichen Studien belegen, dass mehr extrinsische Anreize zu einem Rückgang der intrinsischen Motivation führen und die Erwartungshaltung steigern, d.h. was früher ein Bonus für besondere Leistungen war, wird schnell zur Selbstverständlichkeit.

Zwischen Identifikation und Motivation besteht eine für die Führung bedeutsame Verbindung. Identifikation ist gleichzeitig eine Grundlage und ein ergänzendes Konzept zur Motivation. Als Grundlage begünstigt und erleichtert die Identifikation die Motivierung von Mitarbeitenden. Gerade im Nonprofit-Kontext bringen Mitarbeitende bereits ein hohes Mass an Identifikation – meistens mit der thematischen Ausrichtung – mit. Gleichzeitig kann Identifikation aber auch die Arbeitsbereitschaft stärken, wenn die Motivation abnimmt oder nicht mehr vorhanden ist.

Verantwortung wurde gerade als Beispiel für intrinsische Motivation genannt. Mit *Leadership* ist nicht nur das eigene Führungsverhalten z.B. der Geschäftsleitung gemeint, sondern auch die Fähigkeit, Führungskompetenz zu delegieren. Mit der Übertragung von Verantwortung an Mitarbeiter ist die Gewährung eines Gestaltungsfreiraums verbunden, in dessen Rahmen sie eigene Entscheidungen treffen und Ideen umsetzen können. Zusätzlich ist ein respektvoller

Gestaltungsfreiraum und Respekt

Umgang untereinander ein wesentliches Merkmal von gutem Führungsverhalten. Dies gilt nicht nur für die Zusammenarbeit innerhalb der Stiftung, sondern ganz besonders auch im Umgang mit den Destinatären sowie den abgelehnten Gesuchstellern.

Konflikte

Leadership ist kein Schönwetter-Ansatz, der bei einem Gewitter ins Haus geholt werden muss. Selbst das beste *Leadership*-Konzept kann nicht verhindern, dass Konflikte und Meinungsverschiedenheiten auftreten. Häufige Gründe dafür sind unterschiedliche Ziele und Interessen, unterschiedliche Wahrnehmungen, Vorurteile, Informationsasymmetrien und persönliche Differenzen. Die zentrale Frage lautet deshalb nicht, wie Konflikte verhindert werden, sondern wie mit ihnen umgegangen wird. Schliesslich müssen Konflikte nicht grundsätzlich negativ sein, sondern können auch zur Weiterentwicklung der Organisation beitragen. Dazu bedarf es einer kooperativen Herangehensweise, die die zuvor genannten *Leadership*-Eigenschaften in der Lösungserarbeitung berücksichtigt:

- Identifikationsobjekte bieten, die zur Lösung des Konfliktes beitragen,
- Anreize zur Konfliktlösung bieten,
- Respektvolle Auseinandersetzung auf sachlicher Ebene.

Besonderheit in Stiftungen: die Stifter- persönlichkeit

Die bisher genannten Aspekte des Führungsverhaltens haben nur wenig Unterschiede zwischen einer Stiftung und einem Unternehmen gezeigt. Es gibt aber eine Besonderheit bei Stiftungen, die bestenfalls noch in eigentümergeführten KMU vorzufinden ist. Mit dem Stifter, der die Stiftung initiiert und alimentiert hat und als *spiritus rector* führt, gibt es in der Organisation eine Person, die für das Führungsverhalten prägend ist. Häufig wird eine Stiftung nach den Führungsprinzipien und -ansichten der Stifterpersönlichkeit geführt, selbst wenn diese nicht operativ in die Stiftungsarbeit eingreift.

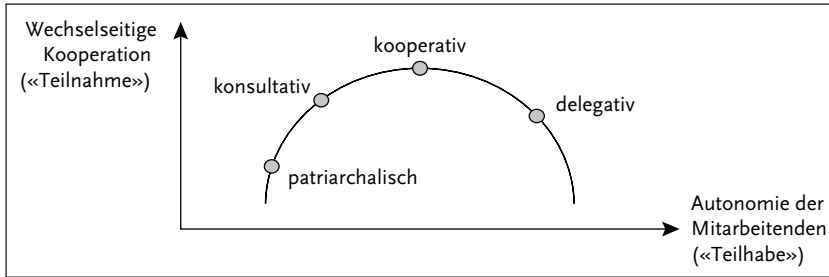
3.3.2 Führungsstile

Mit dem Führungsverhalten wurden mehrere generelle Werte und Verhaltensweisen der Führung angesprochen. In der Realität werden diese Verhaltensweisen je nach Führungskraft, Situation und Umfeld unterschiedlich miteinander kombiniert. Diese unterschiedlichen Kombinationen von Führungsverhalten werden als Führungsstile bezeichnet.

In der Literatur gibt es vielfältige Auflistungen unterschiedlicher Führungsstile. Allgemein anerkannt ist heutzutage, dass Führungsstile nicht konstant anzuwenden sind, sondern situativ und bezogen auf die jeweilige Führungskonstellation differenziert einzusetzen sind. Im Weiteren werden daher vier Führungsstile beschrieben, die im Führungsalltag von Stiftungen am häufigsten zu finden sind. Sie lassen sich als ein Kontinuum von Teilnahme und Teilhabe der Mitarbeitenden darstellen (Abbildung 13). Die Teilnahme drückt die Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen aus, während die Teilhabe die

zwischenmenschliche Qualität der Führungsbeziehung, d.h. das gegenseitige Vertrauen, charakterisiert. Die Darstellung auf einem Kontinuum soll verdeutlichen, dass es sich dabei um Idealtypen handelt, deren Übergänge fließend sind.

Abbildung 13: Führungsstiltypologie nach Wunderer (Quelle: Wunderer 2005, S. 210)



■ Patriarchalisch

Insbesondere die Beziehung Stiftung-Destinatär war früher (und ist es teilweise bis heute) von stark patriarchalischen Zügen geprägt. Hier trifft der Vorgesetzte eine Entscheidung und erläutert seine Entscheidung vor der Umsetzung, jedoch haben die Mitarbeitenden zuvor kaum eine Einflussmöglichkeit. Auch wenn dieser Führungsstil heute etwas aus der Mode gekommen scheint, so kann er situativ vor allem bei der Durchsetzung einer Entscheidung sinnvoll eingesetzt werden.

■ Konsultativ

Im Gegensatz zum patriarchalischen Stil ist ein konsultativer Führungsstil bereits stärker von einem Informations- und Meinungsaustausch unterschiedlicher Ebenen geprägt. Die Entscheidung wird jedoch nach wie vor durch den Vorgesetzten allein getroffen und verantwortet. Die vorgängigen Konsultationen dienen vor allem dazu, eine höhere Akzeptanz der Entscheidung zu erreichen. Dieser Führungsstil trifft zum Beispiel auf Situationen zu, wo der Stiftungsrat zwar die Meinung der Geschäftsführung einholt, dann aber eine unabhängige Entscheidung trifft.

■ Kooperativ

Der kooperative Führungsstil bietet im Schaubild ein Optimum an Teilnahme und Teilhabe. Dies drückt aus, dass die Entscheidungsvorbereitung im Team und auf Augenhöhe geschieht und die Mitarbeitenden dadurch auch auf die spätere Entscheidung Einfluss nehmen können. In der Entscheidung selbst behält jedoch der Vorgesetzte das letzte Wort. In einer Stiftung kann auf diese Weise die Aufgabenteilung bei der Gesuchsprüfung gestaltet werden. Ein Sachbearbeiter prüft und beurteilt die eingehenden Gesuche und bespricht die Auswahl mit dem Geschäftsführer, der die endgültige Entscheidung trifft,

welche Gesuche mit einer positiven Empfehlung an den Stiftungsrat weitergeleitet werden.

- Delegativ

Führung durch Delegation bietet dem Mitarbeitenden den grössten Gestaltungsfreiraum, denn ihm wird Entscheidungsbefugnis übertragen. Jedoch wird dieser Gestaltungsspielraum vom Vorgesetzten zuvor festgelegt. Ein Beispiel aus Stiftungen ist die Entscheidungsbefugnis der Geschäftsleitung, Projekte bis zu einer gewissen Gesamtsumme ohne Entscheidung des Stiftungsrates unterstützen zu können.

Die Beispiele verdeutlichen bereits, dass in einzelnen Situationen nicht ein einziger Führungsstil zum Tragen kommt. Stattdessen überlappen oder ergänzen sich einzelne Führungsstile. Deshalb ist es sinnvoll, *Leadership* nicht nur am Verhalten und dem Stil des Vorgesetzten zu orientieren, sondern auch eine sachbezogene Ebene zu schaffen.

Management by Objectives

Ein häufig angewendetes Konzept ist *Management by Objectives* (mbo), also das Führen mit Zielvorgaben. Damit werden zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeitenden Zielvorgaben festgelegt, deren Erfüllung am Ende einer Periode überprüft und beurteilt wird. Innerhalb dieser Zielvorgaben kann der Mitarbeitende Entscheidungen treffen und trägt die Verantwortung für die Umsetzung. Der Vorteil der Zielvorgaben ist, dass der Mitarbeitende damit die Erwartungshaltung des Vorgesetzten kennt und sich auf seine Aufgaben besser einstellen kann. Umgekehrt erleichtern die Zielvorgaben dem Vorgesetzten die Beurteilung und Einschätzung der Leistungen des Mitarbeitenden.

Zusammenfassend werden nun nochmals die zentralen Aspekte der Management-Dimension *Leadership* aufgezeigt. Ihre Umsetzung gilt wiederum für alle Managementaufgaben in Potenzialmanagement, Leistungsprozessen und Ergebnisorientierung:

Leadership

- ist Ausdruck der Wertorientierung der Stiftung,
- umfasst Identifikation und Motivation als Grundkonzepte der Aktivierung von Mitarbeitenden,
- basiert auf Respekt und Verantwortungsdelegation,
- äussert sich in situativ angepassten Führungsstilen,
- beurteilt die Leistung von Mitarbeitenden an zuvor festgelegten Zielvorgaben.

3.4 Kommunikation

Förderstiftungen gelten bisher nicht gerade als die mitteilksamsten Organisationen – eher das Gegenteil ist der Fall. In der Konzeption des dienstleistungsorientierten Stiftungsmanagements ist Kommunikation jedoch eine zentrale Management-Aufgabe. Im Potenzialmanagement dient die interne Kommunikation der Steuerung der Stiftungsorganisation, das Berichtswesen hingegen einer aktiven Überwachung der Entwicklung der Stiftung und der einzelnen Förderaktivitäten. Auch die Leistungsprozesse werden kommunikativ begleitet. Hier kommen klassische Marketing-Instrumente zum Einsatz, wobei es sich bei Stiftungen vornehmlich um PR-Instrumente anstatt um Werbeinstrumente handelt. Schliesslich werden auch die Ergebnisse der Wirkungsorientierung kommuniziert. Dies geschieht insbesondere durch die Veröffentlichung von Jahresbericht und Jahresrechnung.

Zusätzlich zu dieser systematischen Einordnung der Kommunikation als Management-Aufgaben für Förderstiftungen lassen sich noch weitere Gründe nennen, die für eine aktive Kommunikationspolitik und den gezielten Einsatz von Kommunikationsmitteln in Stiftungen sprechen:

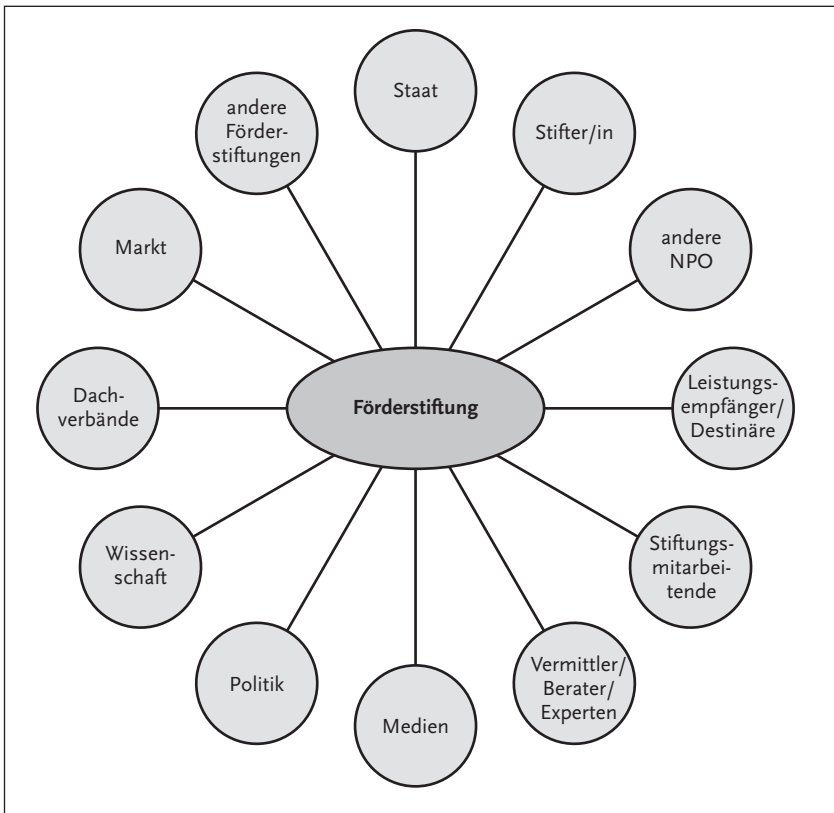
- Stiftungen haben ein komplexes Austauschsystem

Die zurückhaltende Einstellung von Stiftungen zur Kommunikation wird häufig begründet mit den geringen gesetzlichen Berichtspflichten und der Angst vor zu vielen Gesuchseingängen. Die beiden Argumente beziehen sich aber nur auf zwei der vielen Austauschpartner, mit denen Stiftungen in Kontakt stehen und mit denen sie auf die eine oder andere Art und Weise (nicht) kommunizieren. Jede dieser Austauschbeziehungen hat eine kommunikative Komponente, manchmal ist diese sogar die einzige Verbindung. In Abbildung 14 sind die potenziellen Kommunikationsbeziehungen einer Stiftung dargestellt. Es wird deutlich, dass bei so vielfältigen Partnern eine ungesteuerte Kommunikation schnell zu Missverständnissen, Vorurteilen oder Ressentiments führen kann, dann nämlich, wenn der gleiche Kommunikationsinhalt bei verschiedenen Gruppen unterschiedlich wahrgenommen und verarbeitet wird.

- Kommunikation fördert die Transparenz

Der Swiss Foundation Code legt als einen der drei Grundsätze die Transparenz der Ziele, Tätigkeiten und Strukturen von Stiftungen fest. Um diese Forderung umzusetzen, braucht es eine aktive und gesteuerte Kommunikation. Intern müssen die Mitarbeitenden über Entscheidungen, strategische Ausrichtung und Zielsetzungen informiert werden, und nach aussen trägt die Kommunikation zu einer verbesserten Wahrnehmung der Stiftung bei.

Abbildung 14: Kommunikationsbeziehungen einer Förderstiftung



■ Kommunikation stützt die Legitimität

Legitimität und Glaubwürdigkeit speisen sich stark durch die öffentliche Wahrnehmung. Auch wenn eine Stiftung unabhängig ist und sich selbst gehört, ist sie ein Teil der Gesellschaft und damit verpflichtet, sich für das Gemeinwohl einzusetzen und ihren gemeinnützigen Zweck zu erfüllen. Durch eine klare Kommunikation kann die Stiftung darlegen, wie sie dieser Verantwortung gerecht wird. Dazu müssen Stiftungsmanager aber auch wissen, wie sie Kommunikationsinstrumente einsetzen und wie sie Beziehungen damit pflegen können.

In einer Untersuchung zum Stand der betriebswirtschaftlichen Orientierung von Stiftungen haben Michalski et al. (2008) gezeigt, dass Marketing insgesamt nur sehr unzulänglich in Stiftungen umgesetzt worden ist. Eine Ausnahme bilden jedoch die kommunikationsbezogenen Aktivitäten. Mit 70,0% bzw. 67,4% sind

die Kommunikation über Internet und die Öffentlichkeitsarbeit die mit Abstand wichtigsten Marketing-Instrumente.

Um Kommunikationsprozesse im Marketing zu steuern und die richtigen Instrumente einzusetzen, bedarf es einigen Grundwissens über menschliche Verhaltensweisen und Wahrnehmungsprozesse. Kommunikation umfasst alle Bereiche der zwischenmenschlichen Bedeutungsvermittlung. Ein Sender übermittelt eine Botschaft an einen Empfänger, wobei diese Übermittlung in der Regel reibungsfrei abläuft. Die Verarbeitung der Information durch den Empfänger wird beeinflusst durch:

- Kommunikationsform

Kommunikation kann direkt oder indirekt über Medien bzw. Mediatoren/Multiplikatoren gesendet werden. Während bei der direkten Kommunikation ein Dialog entsteht, ist indirekte Kommunikation einseitig und räumlich-zeitlich getrennt.

- ▶ direkte Kommunikation: persönliche Gespräche, Direktmarketing
- ▶ indirekte Kommunikation: Medienwerbung, Öffentlichkeitsarbeit

- Wahrnehmung der Beziehung

Eine Botschaft enthält immer einen sachlichen Inhalt («Wir fördern Wohnungsangebote für Senioren»). Zusätzlich zu dieser Sachebene kommt eine Beziehungsebene hinzu, auf der die Art der Kommunikation wahrgenommen wird, d.h. wie der Empfänger die Botschaftsübermittlung interpretiert. Hierbei sind zwei Aspekte von besonderer Bedeutung: Zum einen vermittelt der Sender mit jeder Botschaft auch Informationen über sich selbst (z.B. Qualität des Briefpapiers, Schreibstil, Bilderauswahl). Diese Autokommunikation findet bewusst oder unbewusst statt und beeinflusst die Aufnahme der Botschaft beim Empfänger. Zum anderen interpretiert der Empfänger auch die Art der Beziehung («Wie kommuniziert man mit mir?»)

- Betroffenheit des Empfängers

Es ist bekannt, dass nicht jeden Menschen alle Themen gleichermassen interessieren und dass die Beschäftigung mit einem Thema von der Person (Erlebnisse, Bedürfnisse usw.) selbst, aber auch von den Umwelteinflüssen (Medienberichte, Events usw.) abhängig ist. Es ist leicht nachvollziehbar, dass die Kosten für Schulbücher für Eltern schulpflichtiger Kinder und für Lehrer sehr viel wichtiger sind als für Menschen ohne direkten Bezug. Die Betroffenheit bzw. das Involvement entscheidet darüber, wie aufmerksam man einem Thema (z.B. Kosten für Schulbücher) gegenüber ist. Entsprechend stark oder schwach fällt die Reaktion aus, wenn man in einer Zeitung auf einen entsprechenden Bericht stösst oder auf das Thema angesprochen wird.

Entsprechend dem Involvement der Kommunikationsempfänger muss auch die Botschaft gestaltet werden. Geht man von einem hohen Involvement aus, dann

muss die Botschaft sachorientiert und präzise sein (Fakten, viel Information). Bei einem niedrigen Involvement müssen die Empfänger emotional angesprochen werden, um überhaupt auf die Botschaft zu reagieren (Bilder, Gefühle, knappe Informationen).

Um erfolgreich zu kommunizieren, muss sich eine Stiftung also nicht nur über den Inhalt der Botschaft Gedanken machen, sondern auch über den richtigen Grundton, die Einstellung und die Betroffenheit der Empfänger sowie die Wahl der passenden Kommunikationsinstrumente. Wie sich Kommunikation nun in den verschiedenen Management-Bereichen einsetzen lässt, wird in den einzelnen Kapiteln besprochen. Die Öffentlichkeitsarbeit von Stiftungen ist darüber hinaus Gegenstand eines eigenen Kapitels (siehe Kapitel 9). Grundsätzlich gilt jedoch für alle Management-Bereiche, dass sie von kommunikativen Aktivitäten begleitet werden müssen.

Fazit In diesem Kapitel wurde das Konzept des dienstleistungsorientierten Stiftungsmanagements weiterentwickelt und auf strategischer und operativer Ebene konkretisiert. Für die weiteren Kapitel gilt das grundsätzliche Verständnis, dass die einzelnen Management-Aufgaben im Potenzialmanagement, in den Leistungsprozessen und der Ergebnisorientierung immer von den hier beschriebenen vier Management-Dimensionen beeinflusst werden. Strategisches Management und General Management wurden beschrieben als logische Konkretisierungsschritte der Stiftungspolitik. Die beiden Dimensionen verknüpfen die Wertorientierung und die Wertschöpfung der Stiftung miteinander. Hinzu kommen mit Leadership und Kommunikation zwei Querschnittsfunktionen, die zu einer effizienten und effektiven Gestaltung aller Management-Aufgaben beitragen sollen.

Gedankenspiele

- ▶ Welche Strategie hat unsere Stiftung in den letzten Jahren verfolgt?
- ▶ Wie sehen unsere Managementfähigkeiten und -prozesse aus?
- ▶ Welche Führungskultur besteht in unserer Stiftung?
- ▶ Wie kommunizieren wir als Stiftung?

Literaturhinweise

- Horak, Ch./Speckbacher, G. (2013): Ziele und Strategien, in: Simsa, R./Meyer, M./Badelt, Ch. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation, 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 159–282
Wie das gesamte «Handbuch der Nonprofit Organisation» eine fundierte und praxisnahe Einführung in das Themengebiet strategisches Nonprofit Management mit Beispielen und Hilfestellungen. Zentrale Zielgruppe sind operative NPO, aber auch für Förderstiftungen ergeben sich daraus hilfreiche Gestaltungsansätze.
- Patak, M./Simsa, R. (2008): Leadership in Nonprofit-Organisationen, Wien: Linde
Profundes Buch zu diesem noch jungen Themengebiet. Empfehlenswert für NPO-Führungskräfte, die sich mit Fragestellungen zu Führungskultur, Führungsansätzen und Vorbildfunktion auseinandersetzen.
- Schneider, J./Minnig, Ch./Freiburghaus, M. (2007): Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
Umfangreiche Darstellung vieler Instrumente und Methoden zum strategischen Management von NPO.

Tipps im Internet

- <www.foundationcenter.org> (US-amerikanisches Informationszentrum mit vielen informativen Angeboten zum Stiftungsmanagement)
- <www.nonprofit.de> (umfangreiche Seite zum Nonprofit-Management; einzelne Aspekte sind auch für Förderstiftungen hilfreich und informativ)

Potenzialmanagement

4 Organisationsmanagement

Im ersten Kapitel wurde bereits auf die unterschiedlichen Organisationsbegriffe eingegangen und verdeutlicht, dass die Stiftung eine soziale Organisation ist, die sich durch Zielorientierung und formale Strukturen von ihrer Umwelt abgrenzt. Das folgende Kapitel befasst sich nun mit der formalen Organisation, d.h. mit den Strukturen und Prozessen. Damit wird vornehmlich geklärt, wie eine Stiftung strukturiert werden kann, um ihre Ziele zu erreichen. Dazu bedarf es nicht nur der optimalen Gestaltung von Strukturen und Prozessen, sondern auch einer ständigen Überwachung und Entwicklung des formalen Organisationsfundaments. Denn eine Organisation ist kein Stilleben, das sich – einmal mit Öl auf Leinwand gefasst – nicht mehr verändert.

Wie man Veränderungen in einer Organisation umsetzen kann, wird im Abschnitt über Organisationsentwicklung dargelegt. Eine wichtige Grundlage der Organisationsentwicklung ist die Kenntnis und das Wissen über die eigene Organisation sowie über die eigenen Tätigkeiten. Hierzu kann das Wissens- und Qualitätsmanagement einen wichtigen Beitrag leisten.

4.1 Strukturen und Prozesse

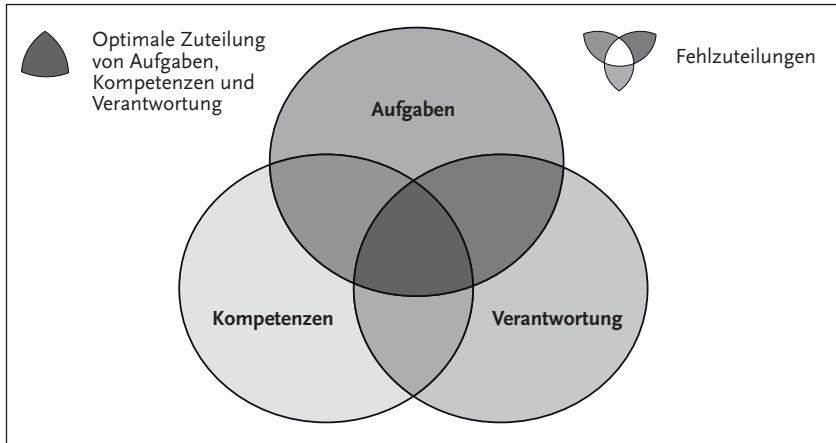
Was gibt es bei einer Stiftung schon gross zu organisieren, wird sich mancher Leser fragen. Im Allgemeinen verfügen Förderstiftungen nicht über komplexe und umfangreiche Organisationsstrukturen, da sie wenig Personal haben und kaum Hierarchiestufen kennen. Deshalb ist die Gestaltung der Organisationsstrukturen aber nicht weniger wichtig, es verlagern sich nur die Gestaltungsaspekte. Während eine grosse Organisation wie das Schweizerische Rote Kreuz vor der Herausforderung steht, viele Stellen, Organe und Arbeitsbereiche zu koordinieren und eine funktionsfähige Hierarchie zu entwickeln, stehen kleine Organisationen wie die meisten Förderstiftungen vor dem Problem, vielfältige Aufgaben auf wenige Personen zu verteilen. Diese vordergründig einfache Funktionsweise kann bei mangelnder Organisation schnell zu Doppelspurigkeiten, Abstimmungsproblemen und fehlendem Verantwortungsgefühl führen.

Grundsätzlich beinhaltet die Gestaltung von Strukturen und Prozessen eine Kombination von Spezialisierung und Koordination. Spezialisierung bedeutet die Aufteilung der zu bewältigenden Aufgaben auf verschiedene Organisationseinheiten. Dank der Konzentration auf wenige spezifische Aufgaben arbeiten die einzelnen Stellen effizienter und die Organisation gewinnt insgesamt an Effektivität. Verwandte oder eng miteinander verbundene Aufgaben werden in Abteilungen zusammengefasst. Bei der Zuweisung von Aufgaben ist jeweils darauf zu achten, dass mit den Aufgaben auch die entsprechenden Kompetenzen und Verantwortungen übertragen werden, die zur Aufgabenerfüllung notwendig sind (vgl. Abbildung 15). Andernfalls ergeben sich Missverhältnisse, die für die

Spezialisierung ...

Arbeitsabläufe schädlich sein können. Trägt ein Stiftungsorgan Verantwortung für die zugeteilten Aufgaben, hat aber nicht die Kompetenz zu handeln, dann läuft es Gefahr, überfordert bzw. übergangen zu werden. Andererseits führen Kompetenzen ohne Verantwortung zu einem fahrlässigen und leichtsinnigen Handeln.

Abbildung 15: Verhältnis zwischen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung



... und Koordination

Aus der Spezialisierung ergibt sich ein Koordinationsbedarf, denn die verschiedenen Arbeitsschritte müssen schliesslich in einen Gesamtprozess eingefasst und aufeinander abgestimmt werden. Koordination dient der Systematisierung der Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Aufgaben. Da es nicht sinnvoll oder gar realistisch ist, dass jeder Beteiligte alle Arbeitsschritte und Aufgaben überblickt, ergibt sich durch die Koordination eine hierarchische Struktur, durch die mehrere Aufgaben zu Bündeln zusammengefasst werden. Zur Steuerung der Organisation werden als Koordinationsinstrumente vor allem persönliche Weisungen sowie formale Pläne bzw. Führungsinstrumente eingesetzt.

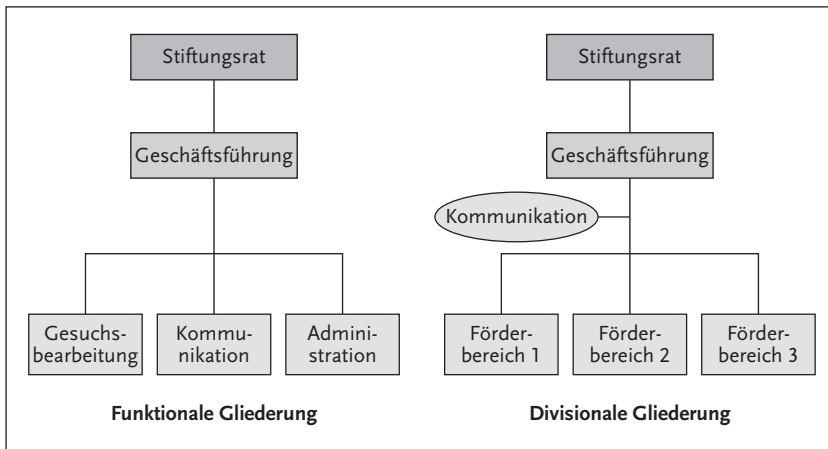
In den nachfolgenden Abschnitten werden spezifische Aspekte der Organisation besprochen, die für das Stiftungsmanagement von zentraler Bedeutung sind. Dabei wird zunächst auf mögliche Alternativen der Aufbauorganisation eingegangen und die Darstellung der Ablauforganisation beschrieben. Anschliessend wird ein Entscheidungsraster zur Errichtung einer Geschäftsstelle als operative Organisationseinheit vorgestellt. Die Aufgaben und Struktur des Stiftungsrates wurden bereits in Kapitel 2.3 als Teil der Foundation Governance behandelt. Zuletzt soll die Frage diskutiert werden, wie Professionalisierung in einer Organisation umgesetzt werden kann und welche Rolle der *organizational slack* als Überlebenselixier spielt.

4.1.1 Aufbau- und Ablauforganisation

Die Aufbauorganisation bildet die Struktur der Arbeitsteilung innerhalb einer Organisation ab. Durch die hierarchische Gliederung der Aufgaben ergeben sich unterschiedliche Funktionseinheiten mit oder ohne Leitungsbefugnis.

Die Anzahl der einer Leitungseinheit unterstellten Einheiten wird **Leitungsspanne** genannt. Bei der Gestaltung der Aufbauorganisation ist ein optimales Verhältnis zwischen der Leitungsspanne einerseits und der Organisationstiefe andererseits zu finden. Übersteigt die Leitungsspanne einzelner Stellen deren Führungskapazität, dann führt das zu Überforderung der Leitungsperson. Andererseits ist eine zu stark gegliederte Organisation mit vielen Hierarchiestufen aufwendig und wenig flexibel. Da Förderstiftungen in aller Regel nur wenige Mitarbeitende haben und daher nur wenige Stellen ausweisen können, ist die Aufbauorganisation meist sehr flach, ohne dass dadurch die Leitungsspanne zu gross werden würde.

Abbildung 16: Funktionale und divisionale Aufbauorganisation

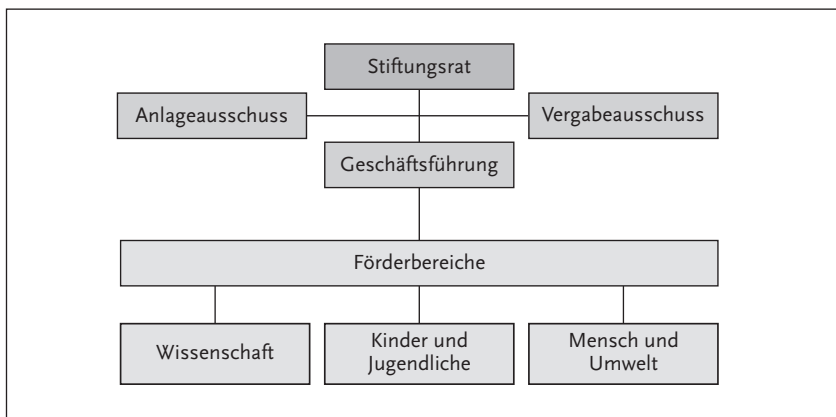


Dagegen spielt der zweite Aspekt der Aufbauorganisation eine wichtige Rolle. Dabei handelt es sich um die Frage, wie die Organisation strukturiert werden soll (Abbildung 16). Die Unterscheidung kann entweder nach funktionalen oder nach inhaltlichen Aspekten geschehen. Die richtige Wahl hängt dabei auch von der Komplexität der Stiftungstätigkeiten ab. Die funktionale Organisationsstruktur orientiert sich an wichtigen Aufgaben innerhalb der Organisation (z.B. Administration, Gesuchsbearbeitung, Rechnungswesen, Kommunikation usw.). Je grösser eine Organisation ist, desto schwieriger ist eine funktionale Struktur, da sie in allen Stellen eine hohe inhaltliche Kompetenz voraussetzt.

Mit zunehmender Komplexität und damit verbundener Spezialisierung ist daher eine inhaltliche Differenzierung (divisionale Struktur) sinnvoll. Dabei kann

man sich nach geographischen, thematischen oder personenbezogenen Kriterien orientieren. Die Stiftung Mercator Schweiz beispielsweise hat ihre Tätigkeiten nach drei Schwerpunkten definiert, die auch die Struktur der Aufbauorganisation widerspiegeln (Abbildung 17). In dieser Strukturierung sind in jeder Abteilung die gleichen funktionalen Aufgaben zu finden. So findet die Gesuchsbearbeitung nicht zentral, sondern dezentral in den einzelnen Abteilungen statt. Dies ist vor allem dann sinnvoll, wenn in unterschiedlichen Bereichen (z.B. Kultur und Umwelt) nach verschiedenen Kriterien und Anforderungen gearbeitet wird.

Abbildung 17: Organigramm der Stiftung Mercator Schweiz



Matrix- organisation

In den vergangenen Jahren hat sich die Matrixorganisation als eine effektive Mischung von funktionaler und divisionaler Struktur etabliert. In einer Matrixorganisation werden die beiden Strukturmöglichkeiten übereinandergelegt. Dies dient einer Vereinheitlichung der Prozesse, führt andererseits aber zu einem höheren Koordinationsaufwand, da jede Stelle nun zwei übergeordnete Stellen (funktional und divisional) hat. Dementsprechend ist die wirksame Umsetzung der Matrixorganisation stark abhängig von den beteiligten Personen und dem gelebten Führungsstil (vgl. Kapitel 6).

Stäbe und Ausschüsse

Neben der Strukturierung in hierarchisch gegliederten Stufen lassen sich gewisse Aufgaben besser von Stäben oder Ausschüssen durchführen. Das sind Organisationseinheiten, die nicht in direkter hierarchischer Unterstellung stehen, sondern eine Beratungs- und Unterstützungsfunktion haben. Welche Kompetenzen und Verantwortungen diese Organe haben und insbesondere wie sie in die Hierarchie der Organisation eingebunden sind, wird im Stiftungsreglement festgehalten. In grösseren Stiftungen, Verbänden und Vereinen ist die Kommunikationsstelle häufig eine Stabsstelle der Geschäftsführung, da diese Aufgabe organisationsübergreifend und zentral gesteuert werden muss.

Ausschüsse können im Stiftungsrat für Aufgabenbereiche gebildet werden, die nicht der Beteiligung des gesamten Gremiums bedürfen, wodurch der Koor-

dinationsaufwand verringert werden kann. In einem Ausschuss sitzen ausgewählte Mitglieder des Stiftungsrates, es können aber auch externe Personen in einen Ausschuss gewählt werden. Grundsätzlich entbinden Ausschüsse aber den Stiftungsrat nicht von seiner Verantwortung, und Entscheide der Ausschüsse sind immer dem Gesamstiftungsrat vorzulegen. Mögliche Ausschüsse sind:

- Stiftungsratsausschuss für dringliche Geschäfte und eine Kollektivführung der Geschäftsstelle, sofern der Stiftungsrat zahlreiche Mitglieder hat;
- Finanzausschuss mit Kompetenzen zur Planung und Steuerung der Vermögensanlage;
- Vergabeausschuss zur Vorauswahl und Prüfung von Gesuchen;
- Wahlausschuss zur Vorbereitung und Nominierung neuer Ratsmitglieder.

Neben den Ausschüssen findet man in Stiftungen auch oftmals einen Beirat oder ein Kuratorium, das zusätzlich zum Stiftungsrat gebildet wird. In diesen Gremien sitzen bekannte Persönlichkeiten, Bezugspersonen des Stifters oder Experten aus den Förderbereichen der Stiftung. Ein Beirat kann dazu dienen, dem Stiftungsrat eine Zweitmeinung zu strategischen Entscheiden zu geben oder Impulse zur Entwicklung der Stiftungstätigkeit beizusteuern. In den meisten Fällen dient ein Kuratorium aber vor allem der Netzworkebildung und der Verknüpfung mit anderen Organisationen, Unternehmen oder staatlichen Institutionen.

Während die Aufbauorganisation die Organisation bildlich erfasst, orientiert sich die Ablauforganisation an der Arbeitsverrichtung und stellt in räumlicher und zeitlicher Hinsicht die Stiftungsaktivitäten dar. Es ist unvermeidlich, dass sich Aufbau- und Ablauforganisation gegenseitig beeinflussen. In der Praxis werden daher Veränderungen in den Strukturen immer auch Veränderungen der Prozesse nach sich ziehen und umgekehrt. Mit den Prozessen werden Lösungswege für einzelne Aufgaben und Tätigkeiten dargestellt. Dabei kann es sich um unterschiedliche Prozessarten handeln:

**Ablauf-
organisation**

- Entscheidungsprozesse dienen der Meinungsbildung zu spezifischen Aspekten und der abschliessenden Definition von Organisationszielen und Teilzielen.
- Durch Koordinationsprozesse werden die Zusammenarbeit und die Aufgabenteilung zwischen einzelnen Organisationseinheiten geregelt. Dies betrifft auch Prozesse, die der gegenseitigen Information dienen.
- Führungsprozesse beziehen sich auf die Gestaltung und die Steuerung des Führungssystems der Organisation.
- Verrichtungsprozesse beschreiben die Abläufe einer Tätigkeit im Rahmen der Leistungserstellung.

- Evaluationsprozesse erfassen die Überwachung und Kontrolle von Abläufen in anderen Prozessen.

Zur Darstellung von Prozessen werden häufig Flussdiagramme verwendet, die Aufschluss über die Reihenfolge der Aufgaben, die Verantwortlichen und die notwendigen Ressourcen geben. Ein Beispiel für ein Flussdiagramm findet sich im Kapitel 4.2 zum Qualitätsmanagement.

4.1.2 Entscheidungsraster für eine Geschäftsstelle

Die Geschäftsstelle ist die operative Umsetzungseinheit einer Stiftung. Gerade in den vergangenen Jahren haben Stiftungen vermehrt hauptamtliche Mitarbeitende für die operative Steuerung und Umsetzung des Stiftungszwecks eingestellt. Dennoch befinden sich die Stiftungen mit eigener Geschäftsstelle nach wie vor in der Minderheit. Modelle wie die ehrenamtliche Geschäftsführung durch einen Stiftungsrat oder die Übertragung der operativen Geschäfte an eine externe Stelle im Mandat sind häufiger anzutreffen. Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich vorwiegend auf die Organisation einer stiftungseigenen Geschäftsstelle, aber sie lassen sich auch auf mandatierte Geschäftsstellen anwenden bzw. bieten eine Grundlage zur Überprüfung einer externen Geschäftsstelle.

Wenn ein Stiftungsrat sich überlegt, eine Geschäftsstelle mit hauptamtlichen Mitarbeitenden zu schaffen, dann ist das eine strategische und langfristige Entscheidung (siehe dazu Kapitel 4.3). Schliesslich überträgt er damit spezifische Aufgaben und Kompetenzen des eigenen Leistungsspektrums auf andere Personen. Dadurch erhöht sich unweigerlich der Koordinationsaufwand und die administrativen Kosten der Stiftung steigen deutlich an. Andererseits gewinnt die Stiftungsarbeit an Kontinuität und Effektivität, da sich nun jemand hauptberuflich auf die Aktivitäten der Stiftung konzentriert. Ausserdem wird der ehrenamtliche Stiftungsrat von der Erfüllung administrativer Aufgaben wie Jahresbericht, Rechnungslegung usw. entlastet und kann sich besser auf seine strategischen Aufgaben fokussieren.

Folgende Fragen sind durch den Stiftungsrat bei der Entscheidung für eine Geschäftsstelle zu klären:

1. Welche Vorgaben bestehen in der Stiftungsurkunde zur Organisation der Stiftung?

Mit der Beantwortung dieser Frage klärt der Stiftungsrat einerseits ab, ob in der Stiftungsurkunde Vorgaben für die Gestaltung einer Geschäftsstelle gemacht werden, und andererseits, wer für eine Entscheidung über die Stiftungsstrukturen zuständig ist.

2. Welche Aufgaben und Verantwortungen sollen der Geschäftsstelle übertragen werden?

Durch die Entwicklung eines Pflichtenheftes gewinnt der Stiftungsrat einen Überblick über die Tätigkeiten, die von einer Geschäftsstelle übernommen werden können. Daraus lassen sich Rückschlüsse auf den notwendigen Gesamtaufwand ziehen.

Bei der Erstellung des Pflichtenheftes muss der Stiftungsrat berücksichtigen, dass der Geschäftsstelle neben den Aufgaben auch die entsprechenden Kompetenzen und Verantwortungen übertragen werden. Innerhalb der Geschäftsstelle sind diese Aufgaben dann auf die verschiedenen Mitarbeitenden zu verteilen, wobei dies in der Verantwortung der Geschäftsführung liegt. In Abbildung 18 werden daher die wichtigsten Aufgaben eines Geschäftsführers aufgelistet, wie sie in einem Pflichtenheft stehen könnten.

Abbildung 18: Pflichtenheft für eine Stiftungsgeschäftsführung

Fördertätigkeit – Umsetzung der Selektionskriterien und Vorbereitung der Gesuchsauswahl – Gesuchsabwicklung – Aufbereitung von Projektdossiers als Entscheidungsgrundlage für den Stiftungsrat – Korrespondenz und Vertragsgestaltung mit den Destinatären – Projektbegleitung und -evaluation – Organisation der externen und internen Kommunikation (Öffentlichkeitsarbeit)
Organisation – Personalmanagement und -entwicklung – Organisation und Steuerung der administrativen Prozesse – Aufträge an externe Dienstleister – Organisation von Rechnungslegung und Berichtswesen
Finanzmanagement – Überwachung der externen Vermögensverwalter und Dienstleister – Verbindungsglied zwischen externer Vermögensverwaltung und Stiftungsrat – Erstellung des Budgets und des Jahresabschlusses – Liquiditätsplanung – Vorbereitung von Sitzungen des Finanzausschusses

Unterstützung des Stiftungsrates

- Vorbereitung der Grundlagen zur Entwicklung von Stiftungspolitik und -strategie
- Vorbereitung der Stiftungsratssitzungen
- Regelmässige Information des Stiftungsrates über Fördertätigkeiten, Finanzsituation und Organisationsentwicklung

3. Wie umfangreich sind die zu leistenden Aufgaben?

Grösse und Aufwand der Geschäftsstelle sind abhängig von der erwarteten Leistung. Diese hängt beispielsweise von der Anzahl der zu bearbeitenden Gesuche, von Erwartungen bzgl. der Projektbegleitung, von der gewünschten Erreichbarkeit oder der Möglichkeit eigener Projekte ab.

Make or Buy? Im Anschluss an diese Frage muss der Stiftungsrat entscheiden, ob er eine operative Einheit schaffen will und wenn ja, welche Option er wählen will. In Abbildung 19 sind verschiedene Organisationsmodelle mit ihren Vor- und Nachteilen beschrieben.

Abbildung 19: Modelle für Stiftungsgeschäftsstellen

Modell	Beschreibung	Vorteile	Nachteile
Ehrenamtliche Geschäftsführung durch Stiftungsratsmitglied	Ein Stiftungsratsmitglied führt die operativen Geschäfte der Stiftung	– Kostengünstig – Hohes Engagement und Commitment	– Geringe zeitliche Belastbarkeit – Informationsasymmetrien im Stiftungsrat, Kontrolle durch andere Mitglieder schwierig
Stiftungsratsmitglied im Mandat als Geschäftsführung	Ein Stiftungsratsmitglied führt die Geschäfte im Auftrag der Stiftung gegen ein Entgelt	– Erspart aufwändige Suche nach externem Partner – Inhaltliche Kompetenz	– Informationsasymmetrien im Stiftungsrat, Kontrolle durch andere Mitglieder schwierig – Trennung zwischen Mandatstätigkeit und Ehrenamt kaum machbar – Von Steuerbehörden generell nicht gut geheissen

Modell	Beschreibung	Vorteile	Nachteile
Geschäftsstelle im Mandat an Treuhand- oder Anwaltsbüro	Übertragung der operativen Geschäfte an einen Treuhänder oder Anwalt	– Juristische und fiduziäre Kompetenz – Synergien bei Infrastruktur und Personal	– Möglicherweise fehlender inhaltlicher Bezug zum Stiftungsthema – «Nebenjob» zum Anwaltsgeschäft, nicht Kerngeschäft – Dominanz der rechtlichen und fiduziären Regulierung
Geschäftsstelle im Mandat an Servicegesellschaft	Servicegesellschaften sind spezialisiert auf die Führung von NPO-Geschäftsstellen	– Fachliche Expertise – Synergien bei Infrastruktur und Personal	– Kompetenzen und Fachwissen entstehen an anderen Orten – Stiftung ist eines von vielen Mandaten
Geschäftsstelle im Mandat an andere Stiftung	Grosse Stiftungen übernehmen die operativen Geschäfte von kleineren Stiftungen	– Fachliche Expertise – «Organisatorische» Nähe – Synergien bei Infrastruktur und Personal	– Stiftung kann als Teil der grossen Stiftung wahrgenommen werden
Eigene Geschäftsstelle	Eigene unabhängige Geschäftsstelle	– Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit – Räumliche Existenz der Stiftung – Kompetenzaufbau in der eigenen Organisation	– Hohe Fixkosten – Komplexität der Rechnungslegung steigt (Personalaufwand)

4. Wo ist der Sitz der Geschäftsstelle?

In aller Regel wird die Stiftung ihre Geschäftsstelle an dem Ort einrichten, an dem sie registriert ist. Es kann jedoch auch sinnvoll sein, das Stiftungsbüro an einem anderen Ort zu haben, wenn dies für die Stiftungstätigkeit erforderlich ist. Grundsätzlich sollte auch bedacht werden, dass die Lage der Geschäfts-

stelle auch ein Bestandteil des Stiftungsimages ist. Ein Büro in der Zürcher Bahnhofstrasse wird anders wahrgenommen als in einem Bürokomplex in einem Aussenbezirk. Da zwischen Stiftungen und Destinatären vornehmlich schriftlicher Kontakt besteht, hat die Adresse nicht unwesentlichen Anteil am Fremdbild der Stiftung.

Entscheidend bei der Ortswahl ist aber vor allem die Wahl der Lokalität, denn schliesslich machen die Raumkosten einen grossen Bestandteil der Fixkosten einer Geschäftsstelle aus. Grosse Stiftungen verfügen oftmals über geeignete eigene Immobilien, in denen die Geschäftsstelle eingerichtet werden kann. Jedoch sollte auch bei Eigennutzung überlegt werden, welchen Anforderungen die Räumlichkeiten gerecht werden müssen. Falls keine eigenen Immobilien zur Verfügung stehen, bieten sich verschiedene kostengünstige Alternativen zur alleinigen Miete von Büros an. So besteht die Möglichkeit, sich an einem Gemeinschaftsbüro zu beteiligen. Hier ist der Vorteil, dass durch die gemeinsame Übernahme von administrativen Grundleistungen (Sitzungsräume, IT-Netzwerk, Empfang usw.) eine solide Ausstattung zu geringeren Kosten möglich ist. Insbesondere wird eine ständige Erreichbarkeit möglich, ohne dass die Stiftung eine hauptamtliche Person zu 100% anstellen muss. Eine andere Möglichkeit ist die Einmietung in einer grösseren Firma, die Teile ihrer Büros zur Verfügung stellt. Diese Variante bietet ähnliche Vorteile wie ein Gemeinschaftsbüro, aber sie birgt die Gefahr, dass die vermietende Firma bei guter Wirtschaftslage Eigenbedarf anmelden könnte.

Arbeitshilfen

Literaturempfehlung

Weitere Hinweise und Empfehlungen zur Funktionsweise und Organisation der Geschäftsstelle, insbesondere der Geschäftsführung sind im Swiss Foundation Code zu finden.

4.1.3 Organizational Slack

In der betriebswirtschaftlichen Forschung zum Stiftungswesen werden Wege und Instrumente zur Professionalisierung des Stiftungsmanagements entwickelt und verbreitet. Diese Zielsetzung sieht sich häufig zwei Fehlinterpretationen ausgesetzt, die an dieser Stelle diskutiert werden sollen. Das erste Missverständnis bezieht sich auf die Art der Professionalisierung.

Professionalisierung und Verberuflichung

Der Begriff der Professionalisierung wird heutzutage in fast allen wirtschaftlichen Fachbereichen und Zusammenhängen verwendet. Sein Ursprung liegt aber in der Entwicklung einer privaten Tätigkeit zu einem Beruf (Profession). Auch in den Stiftungen führt die Professionalisierung zu einer steigenden Anzahl von hauptamtlichen Mitarbeitenden. Insgesamt liegt die Zahl der Beschäftigten in Stiftungen in der Schweiz bei 175 639, was 3,6% der Gesamtbeschäftigung

entspricht (Stand 2011). Professionalisierung ist jedoch nicht gleichbedeutend mit einer Verberuflichung der Tätigkeiten und der Entwicklung eines Unternehmenscharakters. Professionalisierung von Stiftungen soll gerade nicht aus der schlichten Übertragung von Instrumenten der profitorientierten Wirtschaft bestehen, sondern die Adaption von Management-Instrumenten auf die Stiftungswirklichkeit zum Ziel haben. Ehrenamtliche Strukturen können deshalb in ihrem Rahmen ebenso professionell arbeiten wie hauptamtliche Strukturen unprofessionell sein können.

Das zweite Missverständnis bezieht sich auf die Zielsetzung von Professionalisierung. In einem ersten Stadium, wenn eine Stiftung hauptamtliche Strukturen errichtet, stehen Fragen der internen Koordination und der Tätigkeitserweiterung dank der zusätzlichen Ressourcen im Vordergrund. Nach einer gewissen Zeit aber kommen beim Stiftungsrat nicht selten Zweifel auf, ob die gewählten Strukturen wirklich notwendig sind und man vielleicht nicht durch eine andere Struktur administrative Kosten einsparen könnte. In diesem Zusammenhang wird Professionalisierung nicht selten als Grundlage verstanden, um im Auftrag der Effizienz die Organisationsstrukturen so schlank wie möglich zu gestalten. Dieser Schlankheitsmentalität wird in der Theorie der Ansatz des «Organizational Slack» gegenübergestellt, der eine überschüssige (aber nicht überflüssige) Organisationskapazität empfiehlt. Dieser Überhang ist die Grundlage für organisatorische Flexibilität und Innovation, was wiederum die Entwicklungsfähigkeit der Organisation stärkt.

**Effizienz und
Organizational
Slack**

Bei der Planung und Gestaltung ist es deshalb nicht immer ratsam, die minimalen Bedürfnisse als Massstab zu verwenden. Stattdessen sollten Kapazitätsfreiräume einberechnet werden, die es ermöglichen, besser auf unvorhergesehene Ausfälle reagieren zu können. In diesem Sinn ist der Organizational Slack als organisatorische «Schwankungsreserve» zu bezeichnen, die wie bei den Finanzen zur Verminderung des Risikos und zur Stabilität beiträgt.

Die Bedeutung von Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Organisation wird in den folgenden beiden Abschnitten zum Wissensmanagement und zur Organisationsentwicklung deutlich.

4.2 Qualitäts- und Wissensmanagement

Stiftungen genießen in der Öffentlichkeit einen guten Ruf und werden generell als vertrauenswürdige Organisationen angesehen. In dieser Hinsicht rangieren sie zweifellos vor Unternehmen und staatlichen Behörden. Gleichzeitig ist aber auch immer wieder die Rede davon, dass Stiftungen in ihrer Arbeitsweise unprofessionell oder rückständig seien. Dabei berufen sich die Kritiker nicht selten auf eigene Erfahrungen als Gesuchsteller oder Leistungsempfänger. Andererseits klagen Stiftungen über die mangelhafte Qualität vieler Gesuche und die Schwierigkeit, gute Projekte zu finden. Diese beiden Perspektiven zeigen bereits auf,

**Vielfältiger
Qualitätsbegriff**

dass Qualität kein einheitlicher Wert ist, sondern von anderen Faktoren abhängt, insbesondere von der persönlichen Erwartung an eine Leistung.

Die Management-Herausforderung besteht in der Gewährleistung einer gleichbleibend guten Qualität. Dabei müssen sich Stiftungen mit unterschiedlichen Qualitätsbegriffen auseinandersetzen. In Bezug auf die Organisation der Stiftung und ihrer Aktivitäten bedeutet Qualität eine optimale Gestaltung der Organisationsprozesse, um hochstehende Leistungen zu erbringen. Dieses Qualitätsverständnis wird als Grundlage der Erläuterungen zum Qualitätsmanagement verwendet.

Eine gut aufgestellte Stiftungsorganisation ist aber nur die halbe Miete. Darüber hinaus müssen sich Stiftungen auch mit der gesellschaftlichen und inhaltlichen Qualität ihrer Förderaktivitäten auseinandersetzen. Die Qualität der eigenen Arbeit muss sich in den Ergebnissen der Förderaktivitäten bemerkbar machen. Dieser Teil des Qualitätsverständnisses wird im Kapitel 10 besprochen, wenn die Managementaufgaben Controlling und Evaluation behandelt werden.

In einem ersten Schritt werden nun einige zentrale Aspekte des Qualitätsverständnisses bei Dienstleistungen behandelt. Anschliessend wird in diesem Kapitel aufgezeigt, wie auf der Basis von Prozess- und Wissensmanagement gute Qualität erbracht und aufrechterhalten werden kann.

4.2.1 Qualitätsmanagement im dienstleistungsorientierten Stiftungsmanagement

In der Industrie versteht man unter Qualität die Fehlerlosigkeit eines Produktes am Ende des Produktionsprozesses. Diese Endqualität macht aber letztendlich nur einen Teil dessen aus, was der Kunde schliesslich als Qualität beurteilt. Um beispielsweise die Qualität eines Autos zu beurteilen, muss man die verwendeten Materialien, die Verarbeitung, das Design, die Sicherheitsmassnahmen, die Motorleistung, den Verbrauch und noch weitere Komponenten berücksichtigen. Qualität ist also stark abhängig von der subjektiven Wahrnehmung und den Erwartungen des Betrachters. Dies gilt genauso bei Leistungen und Angeboten von Stiftungen. Dabei handelt es sich aber nicht um Produkte, sondern um Dienstleistungen.

**Total Quality
Management**

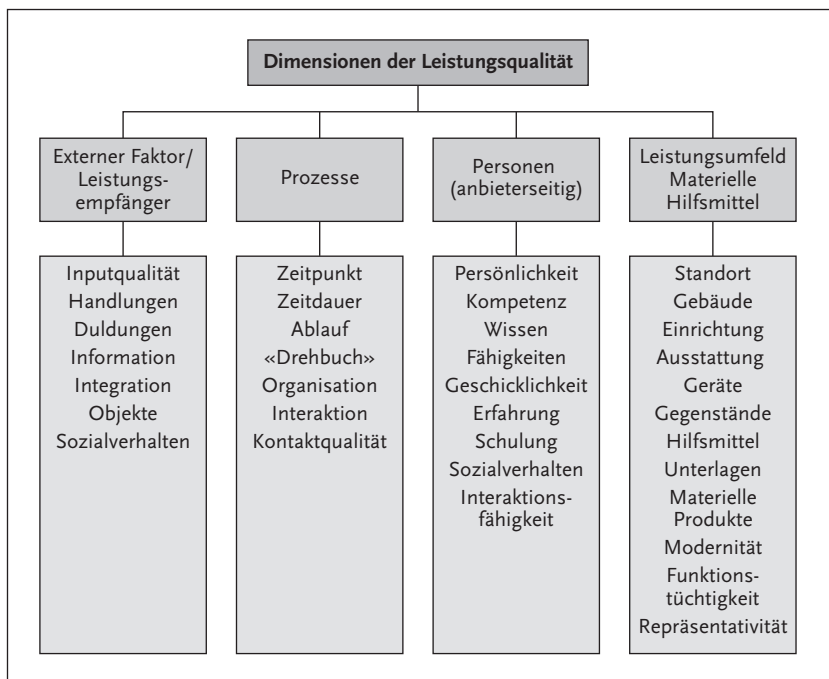
Aus dem Eingangskapitel sei kurz wiederholt, dass Dienstleistungen immateriell und nicht lagerfähig sind. Aus diesem Grund kann man ihre Qualität nicht vorab prüfen. Qualität wird bei Dienstleistungen nicht am Ende des Produktionsprozesses gemessen, sondern ist eine konstant mitlaufende Aufgabe vor, während und nach der Leistungserstellung. Dieses umfassende Verständnis von Qualität ist die Grundlage des Total Quality Management (TQM)-Ansatzes. TQM versteht Qualität nicht als Merkmal einer Leistung, sondern als Eigenschaft einer Organisation. Die Kernanforderungen an eine qualitativ hochstehende Organisation sind eine ausgeprägte Prozess- und Kundenorientierung sowie eine hohe Lernbereitschaft der Beteiligten. Nur so lässt sich eine ständige Verbesserung und Weiterentwicklung der Organisation erreichen. Die Notwendigkeit dieser breit

gefassten Qualitätsdefinition wird deutlich, wenn man die zahlreichen Einflüsse auf die Dienstleistungsqualität betrachtet.

Die Qualität von Dienstleistungen wird von vier Leistungsdimensionen beeinflusst, die sich jeweils durch unterschiedliche Merkmale ausdrücken lassen. Der erste zentrale Faktor – und gleichzeitig der wichtigste Unterschied zur Qualität von Produkten – ist der Einfluss des Leistungsempfängers auf den Erstellungsprozess (externer Faktor). Die Gesuchsbearbeitung einer Stiftung ist beispielsweise immer auch abhängig von der Kooperationsbereitschaft der Gesuchsteller. Ist der Gesuchsteller schwer erreichbar oder liefert er die notwendigen Zusatzdokumente nicht rechtzeitig, verzögert sich dadurch automatisch auch die Arbeit innerhalb der Stiftung. Dienstleistungen erfordern also immer einen Beitrag des Leistungsempfängers. Die zweite Leistungsdimension sind die Prozesse selbst. Gerade weil bei Dienstleistungen viele Arbeitsschritte nicht sichtbar, parallel und unter Mitwirkung vieler verschiedener Beteiligter ablaufen, ist es wichtig, dass die grundlegenden Prozesse genau geklärt sind. Prozessbeschreibungen ersetzen in der Leistungserstellung das fehlende Fliessband, an dem die einzelnen Arbeitsschritte nacheinander abfolgen. Weiterhin wird die Dienstleistungsqualität durch die beteiligten Stiftungsmitarbeitenden sowie das Leistungsumfeld beeinflusst. Bei den Mitarbeitenden sind neben den fachlichen Kenntnissen (Ausbildung, Erfahrung) auch persönliche Eigenschaften entscheidend für die Dienstleistungsqualität. Das Leistungsumfeld wird beeinflusst vom Standort und den verfügbaren Mitteln, die zur Leistungserstellung eingesetzt werden können. In der nachfolgenden Abbildung 20 sind die Leistungsdimensionen mit ihren Einflusskriterien zusammengefasst dargestellt.

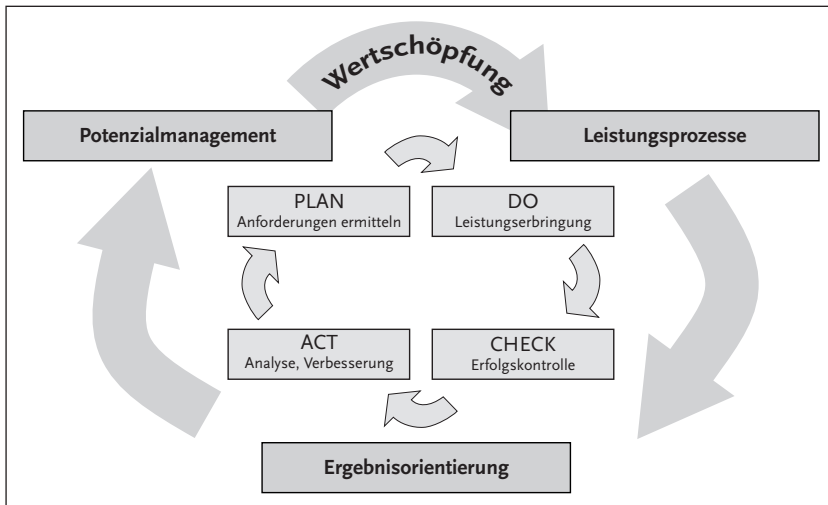
**Einflüsse auf
die Dienstleis-
tungsqualität**

Abbildung 20: Dimensionen und Merkmale der Dienstleistungsqualität
(Quelle: Matul/Scharitzer 2007, S. 539)



Im dienstleistungsorientierten Stiftungsmanagement ist Qualitätsmanagement auf der Ebene des General Management angesiedelt und damit eine operative Managementaufgabe. Da durch Qualitätsmanagement vor allem die Abstimmung, Einsetzbarkeit und Verbesserung der verfügbaren Potenziale gewährleistet werden soll, steht diese Management-Aufgabe beim Potenzialmanagement. Entsprechend der TQM-Philosophie ist Qualitätsmanagement aber in allen Bereichen der Wertschöpfung relevant. Der Wertschöpfungsprozess der Stiftung mit Potenzialmanagement, Leistungsprozessen und Ergebnisorientierung wird daher um die vier Schritte des Qualitätskreislaufts – entwickelt von William Deming – ergänzt. Die Abbildung 21 soll zeigen, dass Qualitätsmanagement nur dann effektiv ist, wenn es parallel zur Leistungserstellung und den damit verbundenen Managementprozessen umgesetzt wird.

Abbildung 21: Qualitätsmanagement im Wertschöpfungsprozess



Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung des Qualitätsmanagements sind eine umfassende Prozessorientierung und ein konsequentes Wissensmanagement, auf deren Basis Leistungsvergleiche und Entwicklungsprozesse erst nachvollzogen werden können. In den nächsten beiden Abschnitten werden daher diese Managementaufgaben näher beschrieben und in den Stiftungsalltag übertragen.

4.2.2 Prozessmanagement

Wie bereits im Kapitel 4.1 ausgeführt, steht im Zentrum des Prozessmanagements die Ablauforganisation der Stiftung. Als Prozess wird die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlich logische Abfolge von Aktivitäten bezeichnet. Im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement wird dabei zwischen Kern- und Unterstützungsprozessen unterschieden. Kernprozesse stehen im direkten Zusammenhang mit der Zweckerfüllung und leisten einen Beitrag zur Wertschöpfung der Stiftung. Dagegen sind die Aktivitäten eines Unterstützungsprozesses aus der Sicht der Leistungsempfänger nicht wertschöpfend und ohne direkten Bezug zur Zweckerfüllung. Jedoch sind diese Prozesse notwendig, um die Kernprozesse durchführen zu können. Bei einer Stiftung liegen die Kernprozesse im Bereich der Leistungserfüllung (Förderprozesse, Projekte, Kooperationen usw.), während die Unterstützungsprozesse im Potenzialmanagement (Vermögensanlage, Personal, Ressourcen usw.) und der Ergebnisorientierung (Rechnungslegung, Controlling, Evaluation usw.) anzutreffen sind.

Zielsetzung des Prozessmanagements ist es, die Ablauforganisation in einzelnen zu betrachtende Prozesse zu zerlegen, um dadurch einerseits Zusammen-

hänge aufzuzeigen und andererseits die Arbeitsteilung innerhalb der Organisation optimal zu gestalten. In der praktischen Umsetzung sind daher folgende Schritte wesentlich im Prozessmanagement:

1. Strategische Prozessorientierung
2. Ist-Analyse der Ablauforganisation/Prozessidentifikation
3. Optimierung und Entwicklung der Ablauforganisation
4. Umsetzung der Soll-Prozesse
5. Überprüfung und Benchmarking

1. *Strategische Prozessorientierung*

Alle Managementprozesse der Stiftung müssen auf den Stiftungszweck ausgerichtet sein. Die Qualität der einzelnen Prozesse ist deshalb immer im Zusammenhang mit diesem obersten Organisationsziel in Einklang zu bringen. Auf der strategischen Ebene wird dazu einerseits die Prozessorientierung als Grundprinzip der Organisation festgelegt und andererseits der grundsätzliche Handlungsrahmen für das Prozessmanagement definiert.

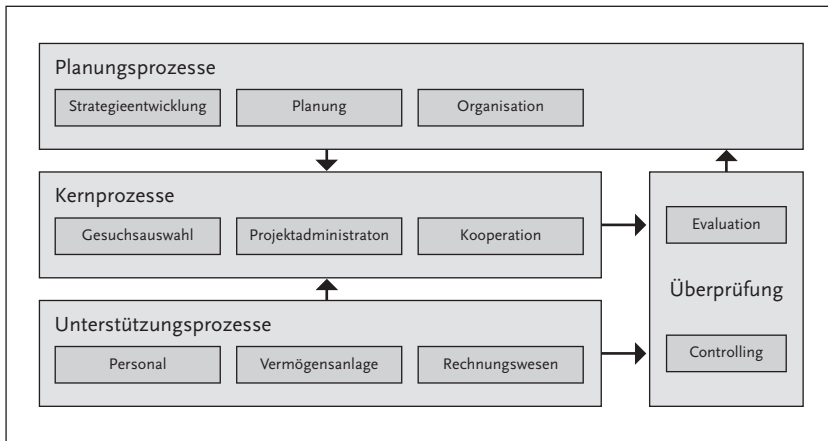
Der grundsätzliche Handlungsrahmen legt die strategischen Ziele fest, die durch das Prozessmanagement erreicht werden sollen. Dabei kann es sich um eine bestimmte Qualitätsposition mit entsprechenden Merkmalen handeln. Gleichzeitig kann auch beschlossen werden, dass die Prozessorientierung zukünftig durch eine Zertifizierung überprüft werden soll.

2. *Ist-Analyse der Ablauforganisation und Prozessidentifikation*

Im nächsten Schritt wird die bestehende Organisation erfasst und in einzelne Prozesse zergliedert. Dabei ist es hilfreich, mit einem relativ groben Prozessraster zu beginnen und anschliessend die Prozessgliederung dort zu verfeinern, wo es als notwendig erachtet wird. Andernfalls läuft man Gefahr, zu detaillierte Prozesse zu definieren und die Organisation damit komplexer zu machen als sie ist.

In Abbildung 22 ist ein solches grobes Prozessraster für eine Förderstiftung in Auszügen dargestellt. Den Kern- und Unterstützungsprozessen werden in diesem Beispiel noch Planungsprozesse auf der strategischen Ebene vorangestellt. Bei Förderstiftungen durchschnittlicher Grösse mit einer hauptamtlichen Geschäftsführung sollten ca. 10 Prozesse ausreichend sein, um die Stiftungsaktivitäten ausreichend detailliert abzubilden.

Abbildung 22: Prozessraster einer Förderstiftung (Auswahl)



Im Anschluss wird für jeden Prozess eine Beschreibung erstellt, in der die elementaren Bestandteile des Prozesses aufgeführt werden. Dabei kann ein standardisiertes Formular bei der Erstellung hilfreich sein, um einerseits eine einheitliche Darstellung aller Prozesse zu erhalten und andererseits die wesentlichen Prozessmerkmale überall zu erfassen. Dazu müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- Warum wird was wozu gemacht? (Zielsetzung des Prozesses)
- Wer ist für den Prozess verantwortlich? (Prozessverantwortlicher)
- Was muss wann und wo von wem bereitgestellt werden? (Input und Ressourcen)
- Wie läuft der Prozess ab? (logische Abfolge der einzelnen Aktivitäten)
- Welche Leistung wird wann und wo für wen erbracht? (Output/Outcome)
- Wie wird der Prozessablauf überprüft und mit welchen Kriterien gemessen? (Kennzahlen)

Auf www.foerderstiftung.ch finden Sie einen Entwurf einer standardisierten Prozessbeschreibung.

Arbeitshilfen

3. Optimierung und Entwicklung der Ablauforganisation

Wenn die Prozesse innerhalb einer Organisation erfasst und beschrieben werden, dann stellen sich – insbesondere bei einer ersten Durchführung – zwangsläufig Verbesserungs- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Ablauforganisation

ein. Es werden Doppelspurigkeiten, Überschneidungen oder aber auch Arbeitsschritte deutlich, für die sich niemand verantwortlich fühlt.

Zusätzlich sind die Verantwortlichkeiten zu klären. In grossen Organisationen, wo verschiedene Aufgabenbereiche durch mehrere Stellen besetzt sind, verteilen sich die Verantwortungen auf verschiedene Personen und es entsteht die Herausforderung, die Zusammenarbeit entsprechend zu koordinieren. In einer kleinen Organisation, wie es die meisten Förderstiftungen sind, verteilen sich die Verantwortlichkeiten auf wenige Personen. Dies kann einerseits zu einer zu starken Kumulation bei einzelnen Personen führen, andererseits besteht hier eine grosse Gefahr, dass sich jeder für alles verantwortlich fühlt und letztlich aber doch niemand die Verantwortung trägt. Sind z.B. alle Mitarbeitenden mit der Bearbeitung von Gesuchen beauftragt, dann braucht es doch eine Person, die für den Prozess «Gesuchsbearbeitung» verantwortlich ist und dafür sorgt, dass der Prozess eingehalten wird, in Kennzahlen erfasst und regelmässig überprüft wird.

4. Umsetzung der Soll-Prozesse

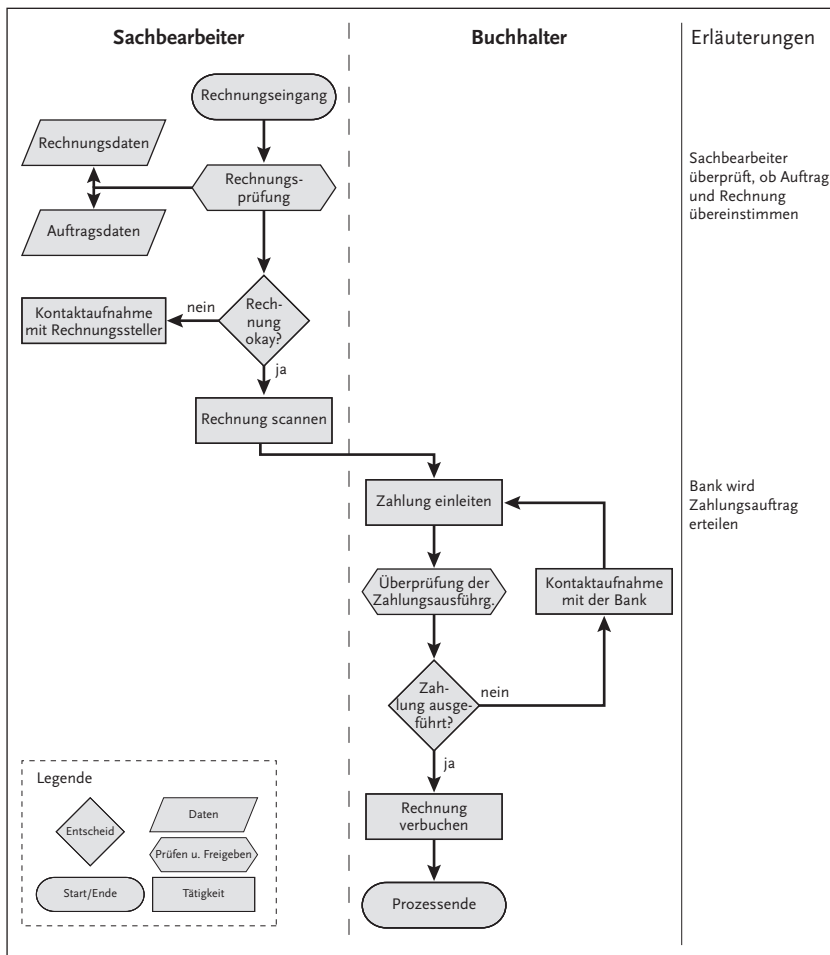
Da Prozesse einer logischen und zeitlichen Abfolge entsprechen, lassen sie sich als Handlungskette in Flussdiagrammen darstellen. Der Vorteil dieser Darstellungsweise ist, dass auf einen Blick die einzelnen Prozessschritte samt Verantwortlichkeiten, Beteiligten und notwendigen Hilfsmitteln ersichtlich sind. Dadurch vereinfachen Flussdiagramme beispielsweise die Einarbeitung neuer Mitarbeitender und tragen zum Wissenserhalt bei.

Flussdiagramme haben eine allgemein gültige Konnotation, die in der Legende zur Abbildung 23 erläutert wird. Der Prozessablauf wird von oben nach unten abfolgend dargestellt, während verschiedene Beteiligte nebeneinander aufgeführt werden. Dadurch entsteht ein zweidimensionales «Drehbuch» eines Prozesses.

Praxiswissen

Die Erstellung von Flussdiagrammen wird heutzutage durch spezifisch entwickelte Software vereinfacht. In der Microsoft Office-Produktfamilie eignet sich Visio für die Erstellung von Flussdiagrammen. In der Schweiz sehr anerkannt ist auch das Software-Programm DIPP (<www.dipp.ch>).

Abbildung 23: Flussdiagramm am Beispiel der Rechnungsabwicklung



Die Prozessbeschreibungen und Flussdiagramme werden zusammengefasst als Management-Handbuch bezeichnet. Für die Umsetzung empfiehlt es sich, die optimierten Prozesse zu einem gewissen Stichtag einzuführen. Darüber hinaus hat es sich bewährt, für eine konsequente und fortlaufende Anwendung einen «Qualitätsmanager» einzusetzen, der als Ansprechperson für Fragen und Unklarheiten fungiert. Ausserdem ist er verantwortlich für die regelmässige Aktualisierung und Pflege des Management-Handbuchs.

5. Überprüfung und Benchmarking

Entsprechend den Planungsschritten des Qualitätskreislaufs müssen auch die Prozesse regelmässig überprüft und evaluiert werden. Die einfachste Form der Überprüfung ist es, einmal jährlich den Prozessablauf durchzudenken und festzustellen, ob sich Veränderungen zur bestehenden Prozessbeschreibung ergeben haben. Ergänzend dazu empfiehlt es sich, durch den Austausch mit anderen Förderstiftungen die eigenen Prozesse zu prüfen und zu verbessern.

Benchmarking

Benchmarking eignet sich gerade in einer kleinen, spezifisch gestalteten Branche wie den Förderstiftungen, wo ein Vergleich unter Gleichen sinnvoller sein kann als die singuläre Überprüfung der eigenen Organisation. Die Idee des Benchmarking ist, sich mit Hilfe von Indikatoren an den Besten in der Branche zu messen. Entsprechend ihrer Stellung in der Branche muss die Stiftung dann versuchen, ihre Leistungen entsprechend zu verbessern, um näher an die Branchenspitze heranzukommen.

Bisher wird diese Methode vor allem im Controlling im Sinn von Kostenvergleichsrechnungen eingesetzt, jedoch lassen sich auch stiftungsspezifische Qualitätsindikatoren entwickeln. Dabei kann es sich um quantitative und qualitative Leistungsmerkmale handeln (Verhältnis Gesuche/Ablehnungen, Fördersumme, Personalausstattung, Themenführerschaft usw.). Die Herausforderung besteht hierbei jedoch darin, dass die notwendigen Informationen zunächst zusammengetragen werden müssen, was eine entsprechende Bereitschaft zur Beteiligung bei anderen Stiftungen voraussetzt. Ansätze zum Benchmarking bieten auch Arbeitsgruppen von Verbänden, in denen sich die eigene Tätigkeit mit der anderer Stiftungen vergleichen lässt oder man gemeinsam ein Benchmarking-System entwickeln kann.

Beispiel

Feri Stiftungspreis

Eine andere Qualitätsauszeichnung sind Preisverleihungen für Stiftungen. In Deutschland werden seit 2005 innovative und hervorragende Stiftungen mit dem Feri Stiftungspreis ausgezeichnet. Dieser mit 25 000 EUR dotierte Preis soll auf die Notwendigkeit von Stiftungen und privatem Engagement in der Gesellschaft aufmerksam machen. Durch die Beteiligung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen bei der Auswahl der Preisträger erhält der Preis eine hohe Aufmerksamkeit in der Stiftungsszene.

Rund um das Prozessmanagement hat sich in den vergangenen Jahren eine regelrechte Industrie entwickelt, die mit Modellen, Zertifikaten und Ausbildungen ihre Hilfe anbietet. Der Mehrwert eines guten Prozessmanagements liegt aber weniger in einer bestimmten Zertifizierung, als in der systematischen Auseinandersetzung mit der eigenen Organisation.

4.2.3 Wissensmanagement

Während das Prozessmanagement vor allem die Qualität der Leistungserbringung durch die Gestaltung und Organisation der internen Abläufe unterstützen soll, liefert das Wissensmanagement die Grundlagen für die inhaltliche Substanz der Leistungserbringung. Gerade bei Dienstleistungen sind das vorhandene Wissen und die Erfahrung, auf die im Leistungsprozess zurückgegriffen werden kann, von grosser Bedeutung. Schliesslich gibt es kaum Möglichkeiten zur Automation, und jede Leistungserstellung hält neue Herausforderungen bereit.

Bei Stiftungen ist das Wissensmanagement auf zwei unterschiedliche Bereiche zu beziehen. Zum einen geht es um das Wissen über die Funktionsweise der eigenen Organisation, d.h. um die Geschichte, Entwicklung und das Selbstverständnis der Stiftung. Zum anderen muss sich die Stiftung aber auch einen Wissens- und Erfahrungsschatz in Bezug auf ihre Tätigkeitsfelder erarbeiten, um Gesuche immer wieder nach aktuellen Kriterien beurteilen zu können. Diese beiden Aspekte des Wissensmanagements haben zahlreiche Berührungspunkte, weshalb sie im Folgenden gemeinsam betrachtet werden.

Wissen und Erfahrung sind für Dienstleistungsorganisationen wichtige Ressourcen, da sie helfen, Fehler nicht zweimal zu machen und Prozesse zu optimieren. Um als lernende Organisation zu wachsen, muss eine Stiftung sorgfältig mit dem Wissen umgehen, das ihr zur Verfügung steht. Dieses Wissen ist einerseits Teil der Organisation selbst, z.B. in Form einer Projektdatenbank. Andererseits handelt es sich aber auch zu einem grossen Teil um das individuelle Wissen der Mitarbeitenden und der Stiftungsräte.

Wissensmanagement lässt sich in vier Bereiche unterscheiden, die wie in einer Spirale immer wieder aufeinander aufbauen.

1. Wissen generieren

Die erste Teilaufgabe des Wissensmanagements umfasst alle Handlungen, die dazu dienen, neues Wissen für die Stiftung zu sammeln. In Bezug auf die Organisation selbst handelt es sich dabei vor allem um die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden und Stiftungsräten als wichtigste Beteiligte einer Stiftung.

Im Hinblick auf die Handlungsfelder der Stiftung bedeutet Wissensgeneration die Sammlung und Analyse neuer Erkenntnisse. Dies kann im Rahmen von Pilotprojekten oder mit Hilfe von Machbarkeitsstudien erreicht werden. Im Kapitel 7.1 zum Fördermanagement wird darauf verwiesen, dass zur Entwicklung einer nachhaltigen und effektiven Förderstrategie ein grundlegendes Verständnis der Bedürfnisse in einem Tätigkeitsfeld notwendig ist. Dabei sollten eigene Erfahrungen durch unabhängige und objektive Untersuchungen und Projekte ergänzt werden.

2. Wissen speichern

Viele Stiftungen bleiben auf der ersten Stufe des Wissensmanagements stehen. Sie sammeln über die Jahre viel Wissen an, verfügen über viele Ordner voll Projektberichten und erstellen jährlich einen Jahresbericht. Selten wird dieses Wissen jedoch systematisch aufbereitet und damit für spätere Jahre und Mitarbeitende anwendbar gemacht. Bezogen auf organisationsinterne Strukturen und Prozesse ist die Entwicklung eines Management-Handbuchs – entsprechend den Beschreibungen im Kapitel 4.2.2 – ein geeignetes Instrument, um Organisationswissen unabhängig von den beteiligten Personen zu bewahren. Für die Stiftungsaktivitäten selbst kann der Aufbau einer Projektdatenbank helfen, die Förderstrategie und -tätigkeit früherer Jahre besser nachzuvollziehen und daraus Hilfestellungen für aktuelle Zielsetzungen abzuleiten. In der Datenbank sollten neben den Projektberichten laufender und abgeschlossener Projekte auch abgelehnte Gesuche vermerkt werden.

Beispiel

Fondation Nestlé pour l'Art

Auf der Homepage der Fondation Nestlé pour l'Art sind alle laufenden und abgeschlossenen Projekte seit der Stiftungsgründung offen einsehbar. Damit ermöglicht die Stiftung nicht nur potenziellen Gesuchstellern, sich einen Eindruck von der Fördertätigkeit der Stiftung zu verschaffen, sondern trägt auch dazu bei, dass die künstlerischen Leistungen der geförderten Personen und Institutionen nicht in Vergessenheit geraten.

3. Wissen transferieren

Die Entwicklung und Speicherung von Wissen soll die Grundlage für eine zukünftige Nutzung des Wissens legen, denn nur dann ist eine Investition in Wissen auch sinnvoll. Der Wissenstransfer funktioniert jedoch nicht automatisch, sondern muss aktiv gesteuert werden. Innerhalb der Stiftung erfolgt Wissenstransfer durch die enge Zusammenarbeit in Teamstrukturen. Auch der Austausch in einem Netzwerk von Organisationen im gleichen Tätigkeitsfeld kann beim Wissenstransfer helfen. Sowohl bei SwissFoundations, dem Dachverband Schweizer Förderstiftungen, als auch im Bundesverband Deutscher Stiftungen gibt es spezifische Arbeitskreise für einzelne Fachthemen, in denen der Wissensaustausch untereinander gefördert wird.

4. Wissen anwenden

Das in früheren Tätigkeiten und Situationen gewonnene Wissen muss immer wieder eingesetzt und durch neue Erfahrungen angereichert werden. Dies gilt gleichermaßen für die Stiftungsorganisation und für die Fördertätigkeit. Durch Publikationen, Lehrgänge, Dokumentationen, neue Förderprogramme oder Lob-

bying-Aktivitäten wird Wissen anwendbar gemacht. Es wird damit selbst wieder zu einer Investition, die neues Wissen generiert.

Abbildung 24: Wissensmanagement in Stiftungen
(in Anlehnung an Güldenbergs/Meyer, 2007)

Wissensmanagement-Prozesse	... in Bezug auf die Stiftungsorganisation	... in Bezug auf die Stiftungstätigkeiten
Wissen generieren	Organisationale Informationsaufnahme Aus-/Weiterbildung	Pilotprojekte Machbarkeitsstudien
Wissen speichern	Qualitäts- und Prozessmanagement Controlling	Projektdatenbank Evaluationen
Wissen transferieren	Netzwerk Teamarbeit	Netzwerk Publikationen Lobbying
Wissen anwenden	Kommunikation, Vermittlung, Umsetzung	

In Abbildung 24 sind die zentralen Aspekte des Wissensmanagements in Förderstiftungen nochmals zusammenfassend dargestellt. Wissensmanagement dient der Sammlung, Systematisierung und Anwendung von Wissen aus der Vergangenheit. Im nachfolgenden Kapitel soll nun aufgezeigt werden, wie auf dieser Grundlage Erkenntnisse für die weitere Entwicklung der Stiftung gewonnen werden können.

4.3 Organisationsentwicklung

Stiftungen sind langfristig und auf Dauer angelegte Organisationen. Dennoch können sie sich nicht dem gesellschaftlichen Umfeld entziehen, das in ständigem Wandel steht. Deshalb müssen auch Stiftungen sich in ihren Strukturen und Prozessen immer wieder den äusseren Gegebenheiten anpassen.

Organisationsentwicklung ist daher zu einer der zentralen Managementfähigkeiten geworden. Im Allgemeinen streben Organisationen jedoch danach, alles beim Alten zu belassen. Deshalb findet Organisationsentwicklung nicht von selbst statt, sondern muss aktiv und gezielt angestossen werden.

In diesem Kapitel werden zwei wesentliche Formen der Organisationsentwicklung besprochen. Einerseits geraten Stiftungen im Lauf ihrer Existenz immer wieder in kritische Situationen, die zu einer tiefgreifenden und dauerhaften Veränderung führen. Andererseits muss eine Organisation die Fähigkeit

entwickeln, neues Wissen und veränderte Bedingungen zu antizipieren und in die eigenen Organisationsstrukturen zu integrieren.

4.3.1 Entwicklungsphasen von Stiftungen

Eine der ältesten Stiftungen in der Schweiz ist das Inselspital Bern. Aus der 1354 gegründeten Stiftung zur Versorgung 13 bettlägeriger Personen ist über die Jahrhunderte ein Universitätsspital mit 7000 Beschäftigten und jährlich über 200 000 Patienten entstanden. Auf diesem Weg hat sich die Stiftung mehrfach anpassen, verändern und teilweise auch neu erfinden müssen. Gerade an den Schnittstellen zwischen zwei Entwicklungsstufen kommt es innerhalb von Organisationen immer wieder zu Spannungen, Unsicherheiten und Richtungskämpfen.

In diesem Abschnitt werden idealtypische Entwicklungsphasen von Stiftungen beschrieben und Ereignisse aufgezeigt, die zu einer kritischen Entwicklungssituation führen können.

Entwicklungs-
phasen

Die hier aufgezeigten Entwicklungsphasen sind idealtypisch und gelten in ähnlicher Weise für viele Organisationsformen. Mischformen sowie die Überschneidung verschiedener Entwicklungsphasen sind daher nicht auszuschliessen. Ebenso muss eine Stiftung nicht alle Entwicklungsphasen durchlaufen oder in der in Abbildung 25 aufgeführten Reihenfolge erleben.

In vielen Fällen aber lässt sich im Leben einer Stiftung eine Entwicklung von informellen, ehrenamtlichen und von Enthusiasmus getragenen Strukturen hin zu einer formalisierten, hauptamtlichen und professionellen Vorgehensweise nachzeichnen. Auf jeder Stufe lassen sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht Vor- und Nachteile erkennen. Eine informelle, ehrenamtliche Stiftung wird einerseits unbürokratisch agieren, andererseits aber eventuell keine klare Strategie verfolgen. Eine professionalisierte Stiftung verfügt über wesentliche Managementinstrumente und klare Zieldefinitionen, jedoch besteht gleichzeitig die Gefahr, schwerfällig und verwaltungslastig zu werden. In Abbildung 25 sind die wesentlichen Entwicklungsphasen dargestellt.

Abbildung 25: Entwicklungsphasen von Stiftungen

Entwicklungsphase	Treiber	Organisationsmerkmale
Gründung	Stifterpersönlichkeit	Einfache Strukturen, informelle Prozessabläufe, wenig Formalisierung, enthusiastische Herangehensweise

Entwicklungsphase	Treiber	Organisationsmerkmale
Konsolidierung	Ehrenamtlicher Stiftungsrat	Entwicklung einer formalen Förderkultur, weitgehend «ungeschriebene Gesetze» als Organisationsgrundlage
Professionalisierung	Ehrenamtlicher Stiftungsrat und hauptamtliche Geschäftsführung	Aufbau von Organisationsstrukturen mit Spezialisierungen, verbale Formulierung der Organisationsstrukturen, proaktives Selbstverständnis
Bürokratisierung	Hauptamtliche Geschäftsführung und Mitarbeitende	Weitgehend formalisierte Strukturen, normierte Organisationskultur, verwaltungslastig

Der Wechsel einer Stiftung von einer Entwicklungsphase zur nächsten kann schleichend und unauffällig geschehen. Häufig jedoch sind diese Wechsel die Folge einer kritischen Situation, die von der Organisation eine gravierende Veränderung verlangt. Die nachfolgend beschriebenen kritischen Situationen sind in Stiftungen oftmals anzutreffen und Gründe für eine Veränderung in der Organisationsentwicklung.

Kritische Situationen

■ Abgang des Stifters bzw. einer prägenden Persönlichkeit

Organisationen bestehen aus handelnden Personen, die gemeinsam ein Ziel verfolgen. Je nach ihrer Bedeutung für die Organisation kann der Abgang eine kritische Situation erzeugen. Heutzutage werden immer häufiger Stiftungen zu Lebzeiten errichtet und anschliessend vom Stifter aktiv gestaltet. Durch den Abgang des Stifters – insbesondere wenn er unvorhergesehen geschieht – entsteht in der Stiftung ein Vakuum, das sich insbesondere bei Unklarheiten in der strategischen Ausrichtung verdeutlichen wird. Folglich wird der Stiftungsrat stärker als zuvor Förderziele und Vorgehensweisen schriftlich festhalten und damit in eine Konsolidierungsphase eintreten. Ähnliche Situationen können auftreten, wenn eine andere prägende Person – ein langjähriger Präsident oder Geschäftsführer – die Stiftung verlässt.

■ Signifikante Zustiftung bzw. Reduktion des Stiftungsvermögens

Die Stiftungstätigkeiten sind abhängig vom Vermögen der Stiftung und den daraus resultierenden verfügbaren Mitteln. Ein starker Anstieg oder ein massiver Verlust von Stiftungskapital kann zu einer kritischen Situation der Organisationsentwicklung werden. Viele Stifter gründen eine Stiftung mit einem

geringen Anfangskapital und führen später, z.B. testamentarisch, noch weiteres Kapital zu. Auch kann es sein, dass eine Stiftung von einem Dritten eine grosse Vermögensmasse erhält. Ist diese Zustiftung deutlich grösser als die bestehenden Stiftungsmittel, müssen die Organisationsstrukturen an die veränderte Grösse angepasst werden. So kann es sein, dass eine zuvor ehrenamtlich geführte Stiftung nun einen hauptamtlichen Stiftungsbetrieb aufbauen muss, um die gestiegenen Mittel sinnvoll einsetzen zu können. Die weltweite Finanzkrise der vergangenen Jahre hat gezeigt, dass Stiftungskapital auch rapide sinken kann, woraus sich ebenfalls Folgen für die Organisationsstrukturen ergeben können.

- **Neuinterpretation des Stiftungszwecks**

In bestimmten Situationen (z.B. veränderte Zusammensetzung des Stiftungsrates, Jubiläen o.ä.) kann es zu einer Neuinterpretation des Stiftungszwecks kommen. In solchen Fällen entstehen schnell Fronten innerhalb einer Organisation, die durch unterschiedliche Interessen und Auffassungen geprägt sind. Kommt eine Stiftung an den Punkt, die Umsetzung des Stiftungszwecks zu überdenken, dann ist es ratsam, den Prozess der neuen Strategieentwicklung von einem externen Berater bzw. Moderator begleiten und steuern zu lassen.

- **Professionalisierung**

Insbesondere mittlere und grössere Stiftungen stehen irgendwann vor der Frage, ob und wie sie einen hauptamtlichen Stiftungsbetrieb errichten wollen. Durch die Einstellung von Personal muss der ehrenamtliche Stiftungsrat Kompetenzen abtreten und seine eigene Rolle neu definieren. Vor allem für engagierte und stark involvierte Stiftungsräte ist dieser Prozess oftmals nicht einfach. Während der Stiftungsrat sich eigentlich nur der bürokratischen Verwaltungsarbeit entledigen wollte, zieht die Geschäftsführung auch viele Tätigkeiten im Rahmen der Förderaktivitäten an sich. In der Folge wird es die Aufgabe der Geschäftsführung sein, den Stiftungsrat in die neuen Strukturen zu integrieren.

- **Veränderte Rahmenbedingungen**

Während die vorgängig genannten kritischen Situationen allesamt aus der Stiftung selbst resultieren, weist dieser letzte Punkt auf den prägenden Einfluss der Umwelt hin. Eine Stiftung kann gezwungen sein, sich an äussere Gegebenheiten anzupassen und ihre Organisation entsprechend zu entwickeln, wenn sich beispielsweise die Rahmenbedingungen in ihrem Förderbereich verändert haben. Gründe dafür können veränderte staatliche Förderungen, neue Technologien oder neue soziale Probleme sein. Auch veränderte Rechtsgrundlagen haben eine Auswirkung auf die Organisationsentwicklung. Die veränderten Revisionsvorschriften beispielsweise haben viele Stiftungen gezwungen, ihre Strukturen in diesem Bereich den neuen Anforderungen

anzupassen und zu prüfen, welche Bedingungen die eigene Organisation erfüllen muss.

Kritische Situationen können sehr verschieden sein und durch unterschiedliche Ereignisse hervorgerufen werden. Auch die Intensität variiert. Eine kritische Situation kann die Stiftung an den Rand der Funktionsfähigkeit bringen, während eine andere innerhalb einer Stiftungsratssitzung gelöst werden kann. Im Übergang von einer Entwicklungsphase zur nächsten lassen sich jedoch kritische Situationen meist nicht vermeiden. Wenn diese Herausforderungen als Chance begriffen und gut moderiert werden, wird die Stiftung insgesamt profitieren.

4.3.2 Organisationales Lernen

Lernen heisst, im langfristigen Verhalten veränderbar zu bleiben. Dies gilt gleichermaßen für Individuen wie für Organisationen. Genauso wie eine Einzelperson durch Imitation, Experimente und Antizipation das eigene Gedächtnis schult und Wissen generiert, stehen auch Organisationen als Ganzes in einem Lernprozess. Dabei bildet das Wissensmanagement eine Verknüpfung zwischen individuellem und organisationalem Lernen. Erst durch die Speicherung einzelner Erfahrungen von Mitarbeitenden durch die Instrumente des Wissensmanagements werden individuelle Lernprozesse auf die organisationale Ebene gehoben und nützen damit auch der Gesamtorganisation. Organisationale Lernprozesse beziehen sich auf die Strukturen, Strategien und Vorgehensweisen sowie die Wertorientierung, die erst durch die Bildung der Organisation an Bedeutung gewinnen. Im Folgenden sollen einige elementare Bedingungen für organisationales Lernen dargestellt werden.

1. Ein organisationales Gedächtnis schaffen

Lernen bedingt ein Gedächtnis, in dem das Erlernte gespeichert werden kann. Als Gedächtnis der Organisation dienen die formalen Strukturen und schriftlichen Reglemente (Statuten, Leitbild, Konzepte u.ä.). Dieses Gedächtnis muss immer wieder mit neuen Informationen gespeist werden, aber auch von veraltetem Wissen befreit werden. Einerseits sind die Speicherkapazitäten begrenzt und andererseits können unterschiedliche Schichten von Wissen zu Verwirrung und Missverständnissen führen. Deshalb ist das Vergessen für die Organisation mindestens ebenso wichtig wie die Anreicherung von Wissen, um Wandel zu ermöglichen.

2. Lernprozesse anregen

Sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene müssen Lernprozesse immer wieder neu angeregt und gefördert werden. Individuelle Lernprozesse sollten dabei darauf ausgerichtet sein, dass sie der gesamten Organisation helfen und nicht nur das Wissen des Einzelnen steigern. Individuelles Lernen wird gefördert durch Weiterbildung und Übertragung neuer

Aufgaben, aber auch durch Freiheiten am Arbeitsplatz, die es dem Individuum ermöglichen, eigene Erfahrungen zu sammeln. Organisationales Lernen lässt sich durch Workshops und Kontaktpflege verbessern, vor allem aber durch die kontinuierliche und gewissenhafte Pflege der schriftlichen Führungsdokumente und deren Anwendung.

3. Veränderungen ermöglichen

Das Ergebnis von organisationalen Lernprozessen soll ein verändertes Verhalten der Stiftung sein. Dies bedeutet praktisch ausgedrückt, dass Entscheidungssituationen neu bzw. verändert angegangen werden. Entweder werden mehr oder weniger Entscheidungsmöglichkeiten zugelassen, was eine unmittelbare Auswirkung auf die Entscheidungsfindung hat. Beispielsweise kann eine Stiftung feststellen, dass sie zu viele Gesuche aus sehr unterschiedlichen Themenbereichen erhält und bearbeiten muss. Um die Entscheidungssituationen einzuschränken, werden die Förderbereiche eingegrenzt und ein standardisiertes Bearbeitungsverfahren entwickelt, das die Abläufe vereinfacht. In einem anderen Fall könnte eine Stiftung lernen, dass ihr Finanzportfolio ein hohes Klumpenrisiko bei Blue Chips aufweist. Die Stiftung beschliesst daraufhin, ihr Portfolio stärker zu diversifizieren und mehr Anlageformen aufzunehmen. Das Anlagereglement wird entsprechend angepasst.

Innovationsfähigkeit

Gerade bei Stiftungen fehlen viele Einflussfaktoren, die generell als Treiber für organisationales Lernen angesehen werden. Dazu zählen insbesondere externe Einflüsse wie Konkurrenz und Markt, aber auch interne Faktoren wie Eigentümer oder Mitglieder. Deshalb ist bei Stiftungen häufig der notwendige Lerndruck abwesend, die eigene Organisation weiterzuentwickeln. In aller Regel muss eine Stiftung ihre Innovationsfähigkeit aus sich heraus bzw. aus eigenem Antrieb aufrechterhalten. Dies widerspricht aber dem normalen menschlichen Verhalten und daher ist es nicht überraschend, dass die aktivsten und innovativsten Stiftungen meist recht jung oder kürzlich neu strukturiert worden sind. Um die eigene Innovationsfähigkeit zu bewahren (oder zu entwickeln) sollten Stiftungen daher strukturiert und planmässig Evaluationen und Wirkungsmessungen durchführen, wie sie in Kapitel 10.3. beschrieben werden. Auch der Austausch und die Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen können hilfreich sein, Innovationen in die eigene Organisation zu übertragen. Schliesslich hat es sich auch bewährt, im Dialog mit Destinatären und Leistungsempfängern die eigene Tätigkeit kritisch zu hinterfragen und neue Entwicklungen in den Förderbereichen so frühzeitig aufzunehmen.

Gedankenspiele

- ▶ Wann haben wir zuletzt die Strukturen und Prozesse unserer Stiftung auf ihre Zweckmässigkeit hin untersucht?
- ▶ Welche kritischen Situationen gab es in der Geschichte unserer Stiftung und wie haben sich diese auf die Stiftung ausgewirkt?
- ▶ Wo sehen wir in unserer Stiftung Potenzial für eine weitere Professionalisierung?

Literaturhinweise

- Schwarz, P. (2005): Organisation in Nonprofit-Organisationen, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
Standardwerk zum Organisationsmanagement von NPO. Behandelt insbesondere die Aufbauorganisation einer NPO und die damit verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten der einzelnen Gremien. In einem Sonderkapitel wird speziell auf die Förderstiftungen eingegangen.
- Schwarz, P. (2006): Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
Umfassende theoretische und praxisorientierte Abhandlung zum Prozessmanagement in NPO. Daneben werden auch die Grundlagen für Planung, Controlling und Qualitätsmanagement ausführlich besprochen.
- Güldenberger, St./Meyer, M. (2007): Wissensmanagement und Lernen in NPOs, in: Badelt, Ch./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 447–477
Sehr aufschlussreicher Beitrag zum Wissensmanagement in NPO, der die Komplexität und Bedeutung dieser Managementaufgabe verdeutlicht. Eignet sich gut als Einstiegslektüre in das Thema.

5 Stiftungsvermögen und Finanzmanagement

Das Stiftungsvermögen ist die Existenzgrundlage jeder Stiftung. Zur Erfüllung der Stiftungszwecke gehört deshalb nicht nur die Fördertätigkeit, sondern im besonderen Masse auch das Anlagemanagement. Im Unterschied zum klassischen bzw. gesetzlichen Begriff «Vermögensverwaltung» wird im Folgenden der Begriff Anlagemanagement verwendet, um deutlich zu machen, dass die Anlage des Stiftungsvermögens gestaltet werden muss. Damit verbunden sind auch eine entsprechende Finanzplanung sowie der Einsatz eines planungsorientierten Rechnungswesens, die in den nachfolgenden Abschnitten beschrieben werden.

5.1 Anlagemanagement

Um ihre Förderaktivitäten langfristig finanzieren zu können, ist eine Stiftung auf eine ertragreiche Investition ihres Stiftungsvermögens angewiesen. In den meisten Fällen wird das eigentliche Anlagemanagement an einen Finanzdienstleister oder eine Bank ausgegliedert. Trotzdem – oder gerade deshalb – ist es für Stiftungsmanager von zentraler Bedeutung, über grundsätzliche Kenntnisse in der Vermögensanlage zu verfügen, um Anlageformen, Renditen, Portfolios und Anlagepläne verstehen und beurteilen zu können.

5.1.1 Bestandteile des Stiftungsvermögens

Das Stiftungsvermögen ist nicht unbedingt eine homogene Einheit in Form einer Summe von Geld, sondern kann sich aus sehr unterschiedlichen Bestandteilen zusammensetzen. Dabei ist grundsätzlich zu berücksichtigen, dass die Vermögenswerte Erträge generieren müssen. So mag ein hochwertiges Kunstwerk zwar viel wert sein – da es aber vor allem Kosten und nicht Erträge generiert, ist es allein als Stiftungsvermögen ungeeignet. Vermögensgegenstände einer Stiftung können üblicherweise sein:

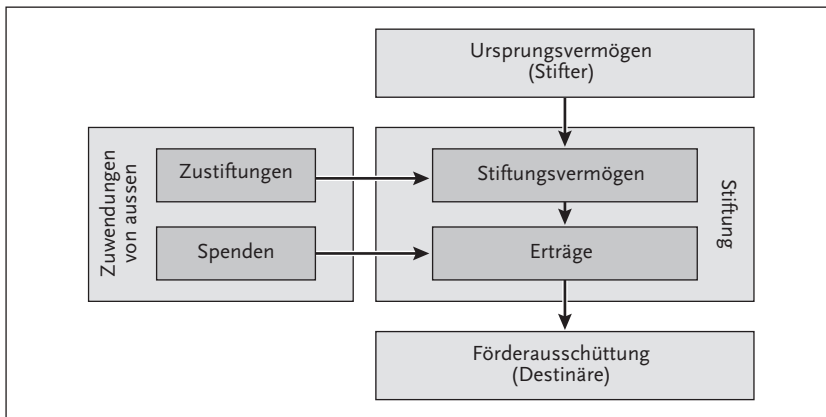
- Barwerte
- Wertpapiere
- Aktien und Gesellschaftsanteile
- Grundstücke und Liegenschaften
- Kunstgegenstände
- Lizenzrechte und Patente
- persönliche Rechte wie z.B. Forderungen gegenüber dem Stifter

Es sind noch weitere Vermögenswerte und -übertragungsformen denkbar und es empfiehlt sich, die Machbarkeit und den Nutzen einer Übertragung zunächst juristisch prüfen zu lassen.

Die Höhe des Stiftungsvermögens bei einer Gründung ist im Gesetz nicht festgelegt, jedoch empfiehlt beispielsweise die Eidgenössische Stiftungsaufsicht ein Gründungskapital von mindestens 50 000 CHF, um eine gewisse Lebensfähigkeit der Stiftung zu gewährleisten. Auch muss das Ursprungsvermögen nicht eine dem Zweck angemessene Höhe haben, jedoch muss in diesem Fall bei der Gründung dargelegt werden, wie das Vermögen in Zukunft wachsen soll. Neben dem Ursprungsvermögen können weitere Zustiftungen in das Stiftungsvermögen einfließen. Im Gegensatz dazu werden Spenden den Erträgen aus dem Stiftungsvermögen zugerechnet, da Spenden meist zeitnah verbraucht werden. In Abbildung 26 sind diese Vermögensströme nochmals abgebildet.

**Gründungs-
vermögen**

Abbildung 26: Vermögensströme in Förderstiftungen



Im Folgenden steht vor allem das Management finanzieller Vermögenswerte im Mittelpunkt, da diese nach wie vor die wichtigste Form des Stiftungsvermögens bilden und sich die Gestaltungsgrundsätze für andere Vermögensgegenstände wie Kunst, Liegenschaften oder Patente aus der jeweiligen Fachliteratur ergeben. Ohne Einschränkung gelten jedoch die folgenden Grundsätze für alle Vermögensarten einer Stiftung. Ausserdem beziehen sich die Ausführungen auf Förderstiftungen, die ihre Aktivitäten vornehmlich aus den Vermögenserträgen erwirtschaften oder dazu sogar durch die Stiftungsurkunde verpflichtet sind. Die Vermögensbewirtschaftung einer auf Kapitalverzehr ausgerichteten Verbrauchsstiftung folgt in mancher Hinsicht anderen Grundsätzen.

Grundsätze der Vermögens-anlage

Massgeblich für die Vermögensanlage ist in erster Linie der Wille des Stifters sowie die Bestimmungen in der Stiftungsurkunde und im Organisations- oder Anlagereglement. Diese Richtlinien müssen sich innerhalb der folgenden Grundsätze bewegen:

- Substanzerhaltung

Es liegt in der Verantwortung des Stiftungsrates, das Stiftungsvermögen zu erhalten. Je nach den Vorgaben der Stiftungsurkunde hat dieser Erhalt nominal oder real zu erfolgen.

- Sicherheit

Das Stiftungsvermögen ist zweckgemäss und in Konformität zur Stiftungsurkunde zu managen. In aller Regel bedeutet dies eine Ausrichtung auf eine langfristige Sicherung des Vermögens.

- Liquidität

Die Handlungsfähigkeit der Stiftung ist abhängig von einer jederzeit ausreichenden Liquidität.

- Transparenz

Wie bereits erwähnt sind Rechnungswesen, Budgetierung und Controlling unabdingbare Ergänzungen zur Vermögensanlage, um die im Swiss Foundation Code geforderte Transparenz gewährleisten zu können.

- Risikoverteilung

Durch eine angemessene Risikostreuung sollen Verluste vermieden werden. Dies kann durch eine Streuung des Vermögens über verschiedene Anlageklassen, Regionen, Branchen und Währungen erreicht werden.

- Rendite

Zur Erfüllung des Stiftungszwecks sind Stiftungen auf regelmässige und möglichst hohe Erträge aus dem Stiftungsvermögen angewiesen.

Risiko-/ Rendite-Profil

Insbesondere zwischen den letzten beiden Grundsätzen – Rendite und Risiko – ergibt sich für Stiftungen ein ständiges Dilemma: Denn hohe Renditen sind zwangsläufig mit hohem Risiko verbunden. Anlagen mit wenig Risiko (sog. mündelsichere Anlagen) bringen naturgemäss wenig Rendite und damit geringe Erträge. Die Zielsetzung einer guten Anlagestrategie besteht deshalb in einer guten Balance zwischen Kapitalerhalt und Rendite.

Als Anhaltspunkt für Förderstiftungen können die Anlagevorschriften für BVV 2 (Personalvorsorgestiftungen) herangezogen werden. Im nachfolgenden Kasten sind einige zentrale Fragen zu den Grundsätzen nach BVV 2 festgehalten.

Checkliste Vermögensanlage nach Art. 49a BVV 2:

Praxiswissen

- Sind Ziele und Grundsätze unter Berücksichtigung der neuen Art. 50 und 59 BVV 2 vollständig und unmissverständlich beschrieben?
- Wie wird der Sicherstellung des Vermögens Rechnung getragen?
- Welche Bedeutung hat die Liquiditätserhaltung?
- Wie ist die Risikofähigkeit im Rahmen der Anlagestrategie gewährleistet?
- In welchem Umfang wird der Risikoverteilung und der Diversifikation Rechnung getragen?
- Welches Renditeziel, nominell und real, soll erwirtschaftet werden?
- Welche langfristige Anlagestruktur wird als Zielsetzung angestrebt?
- Welche Abweichungen von der Ziel-Anlagestruktur sind zulässig?

5.1.2 Anlageformen

Aus der Vielfalt der Anlageformen werden nun die wichtigsten vorgestellt und jeweils auch das Risiko-/Rendite-Profil beurteilt. Grundsätzlich lassen sich Finanzanlagen in klassische und alternative Investments unterscheiden.

Zu den klassischen Investments gehören Aktien, Renten und Immobilien. Alle drei Anlageklassen können von Investoren entweder direkt angekauft werden, indem einzelne Wertpapiere oder Liegenschaften erworben werden. Alle drei Anlageklassen werden aber auch als Fonds angeboten, in denen verschiedene Titel und mitunter auch verschiedene Anlageklassen («Mischfonds») zusammengefasst sind.

Klassische
Investments

Lange Jahre lang waren Rentenpapiere die vorrangige Anlageform von Stiftungen. Zu diesen Papieren zählen mit Schuldverschreibungen/Obligationen, Unternehmens- und Staatsanleihen sowie Pfandbriefen alle Arten von Wertpapieren, die sich durch einen festen Zinssatz (Coupon) auszeichnen. Bei Renten wird das Risiko-/Rendite-Profil durch die Restlaufzeit, den sich verändernden Marktzins sowie die Bonität des Emittenten bestimmt. Das Risiko der Stiftung als Gläubiger liegt im Kreditausfall. Der Ertrag ergibt sich aus den regelmässigen Zinszahlungen sowie der Rückerstattung der Einlage zu 100%. Die Bonität eines Emittenten wird von Rating-Agenturen (z.B. Standard & Poors, Moody's oder Fitch) ermittelt und publiziert. Die meisten Anleihen werden wie Aktien an der Börse gehandelt und können täglich ge- und verkauft werden.

Nach dem prominenten Ausfall des Emittenten Lehman Brothers und angesichts des historisch tiefen Zinsniveaus haben Rentenpapiere für Stiftungen an Attraktivität verloren. Über mittlere Sicht sind Rentenpapiere allein nicht mehr in der Lage, das Vermögen einer Stiftung gegen die Inflation zu schützen, geschweige denn nennenswerte Erträge zu generieren.

Bei Aktien kann man im langfristigen Durchschnitt von einer positiven Wertentwicklung von ca. 7% jährlich ausgehen. Das Risiko-/Renditeprofil ergibt sich dabei jeweils aus der Kursentwicklung und der Dividende. Natürlich sind auch negative Kursentwicklungen möglich, was sich für eine Förderstiftung direkt auf die Erträge und damit das Förderbudget auswirken kann. Deshalb sollte bei Aktien immer von einem langfristigen Anlagehorizont ausgegangen werden, um kurzfristige Volatilitäten auszugleichen. Bei Direktinvestments bietet es sich an, renditestarke Titel von stabil aufgestellten Unternehmen zu wählen und eine ausreichende Streuung über verschiedene Branchen, Regionen und Währungen vorzunehmen.

Im Gegensatz zu den anderen Investmentformen sind Fonds keine direkte Anlage, sondern werden von Investmentgesellschaften aus verschiedenen Anlageformen zusammengestellt. Das Risiko-/Rendite-Profil hängt hier von der jeweiligen Strategie des Fondsmanagers ab. Fonds können branchenbezogen, geografisch ausgerichtet oder themenorientiert (z.B. Ethik) sein. Durch die breitere Streuung wird das Risiko minimiert. Fonds empfehlen sich deshalb insbesondere für kleinere und mittlere Vermögen, da hier ein professionelles Portfoliomanagement auch für kleinere Beträge ermöglicht wird. Neben Aktienfonds gibt es auch Renten- (Währungsfonds) oder Immobilienfonds. Ein aktives Fondsmanagement kann zwar gut auf kurzfristige Marktentwicklungen reagieren, jedoch haben Studien gezeigt, dass aktiv gemanagte Fonds langfristig kaum über dem Vergleichsindex liegen. Eine passive Vermögensanlage vereinfacht die Vermögensanlage und reduziert die anfallenden Gebühren, gleichzeitig gehen damit Renditeeinbußen einher. Einen attraktiven Mittelweg bieten Exchange-Trade-Funds (ETF), an der Börse gehandelte, indexbasierte Investmentfonds. ETFs erlauben bereits mit kleinen Beträgen eine hohe Diversifizierung und damit eine breite Risikoabsicherung und sind nur mit geringen Gebühren verbunden. Aufgrund der Handelbarkeit und Indexorientierung bieten sie dem Anleger zudem Transparenz, Liquidität und Flexibilität. ETF können zwar den zugrunde gelegten Index nicht übertreffen, aber dies ist als Performance in der Regel ausreichend.

Insgesamt sollte die Stiftung bei allen Fondslösungen darauf achten, keine Produkte zu kaufen, die steueroptimiert sind. Da die Stiftung die Erträge aus der Vermögensanlage nicht versteuern muss, kann sie auf optimierte Produkte verzichten, die sich meist durch geringere Renditen auszeichnen.

Immobilien sind international eine weitere klassische Anlageform für Stiftungen, da Liegenschaften die Aspekte Sicherheit, Langfristigkeit und Ertrag verbinden und Substanz in ein Vermögen bringen. Immobilien können in Form eines Direktinvestments in eine eigene Liegenschaft erworben werden, oder aber über Immobilienfonds, die das Risiko breiter streuen und die Stiftung von allen Verwaltungstätigkeiten entlasten.

Praxiswissen

Die Bewertung des Stiftungsvermögens muss immer ganzheitlich erfolgen, um im Zusammenspiel verschiedener Investments zu einer guten Gesamtlösung zu kommen. Auf diese Weise kann jede Anlageklasse ihr spezielles Rendite/Risiko-Profil zur Gesamtperformance beisteuern.

So sind z.B. *private equity-Investments* für sich allein genommen eher ungeeignet für Stiftungen. Im Rahmen eines Gesamtportfolios können sie aber dazu beitragen, das Risiko zu streuen und unter Umständen sogar zu verringern.

Im Gegensatz zu den klassischen Investments versuchen alternative Investments durch entsprechende Strategien und Anlagen in jeder Marktsituation, also auch bei sinkenden Märkten, Gewinne zu erwirtschaften. Hiervon rührt auch der irreführende Name, da *Hedge Fonds* ausser zur Spekulation auch zur Absicherung (*hedging*) verwendet werden können.

Alternative
Investments

Das Risiko-/Rendite-Profil von *Hedge Fonds* ist stark abhängig von der Strategie des Fondsmanagements. Typisch für *Hedge Fonds* ist der Einsatz von spekulativen Finanzinstrumenten wie Derivaten und Leerverkäufen. Darüber hinaus versuchen die Fonds über Fremdfinanzierungen eine höhere Eigenkapitalrendite zu erwirtschaften (Leverage-Effekt). Der Anleger hat meist nur wenig Einblick in die Vorgehensweise und die Sicherungsmechanismen. Aufgrund der hohen Kosten bei hohem Risikoprofil ist Stiftungen von einer Investition in einen *Hedge Fonds* abzuraten.

Eine weitere Form alternativer Investments ist *Private Equity*. Über *Private Equity*-Fonds investiert die Stiftung in nicht-börsennotierte Unternehmen und wird dadurch an der Steigerung des Unternehmenswertes beteiligt, der schliesslich im Rahmen eines Börsengangs oder eines Verkaufs realisiert werden kann. Für diese Art der Anlage ist ein langfristiger Anlagehorizont notwendig, da diese Fonds meist geschlossen sind und das Kapital langfristig gebunden wird. Auch hat man wenig Einblick in die Entwicklung der Unternehmensbeteiligungen, trägt aber dennoch das unternehmerische Risiko. Eine Alternative zu *Private Equity* sind Beteiligungsgesellschaften, deren Aktien frei gehandelt werden und damit stets veräusserbar sind.

5.1.3 Mission Investing

In seinem Artikel «Horse Manure and Grantmaking» fand Jed Emerson 2002 ein sehr eingängiges Bild für einen Trend, der in den letzten Jahren massiv an Bedeutung gewonnen hat. Stiftungen, so Emerson, sollten sich nicht nur auf das konzentrieren, was hinten rauskommt («horse manure»). Anstatt nur die schmalen Erträge des Vermögens zu nutzen, sollten sich Stiftungen bewusst machen, dass der Einsatz des Vermögens einen wesentlich grösseren Hebel bietet, um die Stiftungszwecke zu verfolgen.

Mission Investing folgt Renditeorientierung

Gerade die schwachen Ertragsjahre im Nachgang der Finanz- und Wirtschaftskrise seit 2008 haben deutlich gemacht, dass der Einsatz der Erträge alleine oft kaum noch eine nachhaltige Verfolgung der Stiftungszwecke erlaubt. Bei Ertragsraten von weniger als 2% ist der Anteil des gestifteten Vermögens, das wirklich dem Zweck zugutekommt, verschwindend gering und es dauert Jahrzehnte, bis das Ursprungskapital einmal seiner Intention zugeführt wurde. Vor diesem Hintergrund wird die Forderung verständlich, auch das Kapital selbst für die Zweckerfüllung einzusetzen. Anstatt Förderungen durch die Vermögensanlage zu finanzieren, wird die Vermögensanlage auf diese Weise zum Instrument der Zweckerfüllung.

An die Stelle des vielfach geltenden Grundsatzes «Eine grösstmögliche Rendite bietet grösstmögliche Ausschüttungen» tritt die Zielsetzung, die «Zweckerfüllung durch Vermögensanlage *und* Ausschüttungen» umzusetzen.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass für Anlagen im Mission Investing ebenso Zielrenditen und Kapitalertrag anzustreben sind, da ansonsten der Stiftungsrat seine Verpflichtung zum gewissenhaften Kapitaleinsatz verletzt. So ist mit manchen Mission Investing-Anlagen die gleiche Rendite zu erzielen wie bei anderen Anlageformen auch. Dies gilt beispielsweise bei Investitionen in Aktien von nachhaltigen Firmen, die sich im Förderbereich der Stiftung engagieren (z.B. Wassertechnologie) oder für Mikrokreditfonds, die in den vergangenen Jahren teilweise überdurchschnittliche Renditen erzielten. Teilweise kann die Stiftung bei Mission Investing aber auch bewusst Einbussen bei der Rendite in Kauf nehmen, wenn sie durch die Investition eine bessere Zweckumsetzung erwartet. Beispielsweise kann sie Darlehen an NPO vergeben und neben der Rückzahlung lediglich einen Inflationsausgleich einfordern, um den realen Kapitalerhalt zu gewährleisten.

In Abbildung 27 ist eine Auswahl von Mission Investing-Instrumenten differenziert nach ihrem Ertrag zusammengefasst.

Abbildung 27: Auswahl von Mission Investing Instrumenten

	Eigenkapital/ Beteiligung	Fremdkapital/ Kredit	Mischformen
Zu Marktkon- ditionen	Aktien nachhaltiger KMU Einlagen bei alter- nativen Banken	Obligationen nach- haltiger Firmen, Kredite an Sozial- unternehmen	Nachhaltigkeits- fonds Mikrokreditfonds Venture Capital

	Eigenkapital/ Beteiligung	Fremdkapital/ Kredit	Mischformen
Unter Markt- konditionen	Beteiligung an Start Up/Social Enter- prise Vergünstigter Miet- zins (Liegenschaft gehört vollständig der Stiftung)	Zinslose Darlehen mit Inflations- ausgleich Social Impact Bond	Venture Philan- thropy Convertible an Start-Up Verringerter Miet- zins (Liegenschaft gehört teilweise der Stiftung)
Kapitalerhalt	Garantien für Sozialunternehmen oder NPO	Eigenkapitalbil- dende, rückzahl- bare Darlehen	Beteiligung an und gleichzeitige Förde- rung einer gemein- nützigen AG

Die Übersicht verdeutlicht, dass Mission Investing in unterschiedlicher Art und Weise umgesetzt werden kann und jeweils auf die Ziele und Anforderungen der Stiftung angepasst werden muss. Nach dem grundsätzlichen Verständnis von Mission Investing als zweckorientierte Anlage werden im Folgenden unterschiedliche Ansätze der Umsetzung von Mission Investing vorgestellt, die sich eng an den Methoden des Socially Responsible Investing (SRI) orientieren.

Die einfachste Form einer Zweckorientierung ist der Ausschluss gewisser Anlageformen, Branchen oder Themen. Dieses sogenannte *negative screening* hat sich inzwischen gut etabliert und es gibt vielfältige Fonds, die mit nachhaltigen Auswahlkriterien arbeiten. Der Vorteil dieser Methode ist die standardisierte und dennoch effiziente Vorgehensweise. Der Nachteil ist, dass die Art der Auslese nicht immer transparent ist und z.B. bei einem «Best in class»-Ansatz auch Firmen aus unerwünschten Branchen enthalten sein können, wenn auch nur die, die am besten bewertet sind.

**Negative
und Positive
Auswahl**

Etwas komplexer ist die inverse Vorgehensweise, das *positive screening*. Hierzu werden vorab Kriterien definiert, die einen Mindeststandard vorgeben. Anschließend wird nur in jene Anlageformen investiert, die diesen Kriterien entsprechen. Aufgrund der oftmals spezifischen Kriterienkataloge ist die fortlaufende Bewertung und Analyse des Portfolios sehr zeit- und kostenaufwändig.

Durch die Beteiligung an Firmen mit Aktien oder Eigenkapital erhält die Stiftung auch Mitspracherechte. Diese aktiv wahrzunehmen und dadurch das Unternehmen im Sinn des Stiftungszwecks zu beeinflussen ist ein zweiter Ansatz des Mission Investing. Die Durchsetzungsfähigkeit der eigenen Interessen ist natürlich abhängig von der Höhe der Beteiligung. Da es vielen Stiftungen nicht möglich ist, ein ausreichend starkes Aktienpaket einer Firma zu halten, bieten sich Zusammenschlüsse oder Delegationen an. Es bestehen nationale und internationale Investorenzusammenschlüsse, denen eine Stiftung die Ausübung

**Shareholder
Advocacy**

Proactive
Mission
Investing

der Stimmrechte übertragen kann (z.B. Carbon Disclosure Project, Institutional Investors Group on Climate Change).

Unter diesen Ansatz fallen alle Instrumente, die in einem engen Zusammenhang zur Fördertätigkeit stehen, ähnlich wie *program-related investments* in den USA (siehe Kasten). Hierbei handelt es sich um Investitionen über nicht-börsliche Anlagemöglichkeiten wie Beteiligungen, Venture Philanthropy, Darlehen oder Garantien. Häufig fallen auch Immobilien unter diese Kategorie, etwa wenn eine Stiftung eine Immobilie anderen NPO zu günstigen Mietkonditionen oder gar mietfrei zur Verfügung stellt. Aufgrund der damit verbundenen Verringerung der Administrationskosten profitiert die NPO in doppelter Hinsicht: einmal durch die gesparten Mietkosten, andererseits durch einen geringeren Anteil der Administrationskosten, was für manche Spender ein Entscheidungskriterium darstellt.

Praxiswissen

Program-related und Mission-related Investments

In den USA unterliegen die Förderstiftungen einer jährlichen Mindestausschüttungspflicht von 5% des Vermögens. Investiert eine Stiftung jedoch in Projekte oder Organisationen, die auch von ihr mit Fördermitteln unterstützt werden, so fällt dieser Teil des investierten Vermögens nicht unter die 5%-Ausschüttungsklausel. Diese Form der ergänzenden Investition wird im amerikanischen Steuerrecht als «*program-related investment*» (PRI) bezeichnet.

Investiert eine Stiftung darüber hinaus weitere Teile des Vermögens in zwecknahe Anlagen, dann wird dieser Teil als «*mission-related investment*» (MRI) bezeichnet. Die häufigste Form von MRIs sind Kredite, mit denen die Stiftung einer NPO aus ihrem Tätigkeitsbereich Mittel als Darlehen zur Verfügung stellt.

Die F.B. Heron Foundation in New York beispielsweise investiert 24% bzw. 73,9 Mio. \$ des Stiftungsvermögens in unterschiedliche Formen zweckgerichteter Kapitalanlagen, davon sind 14,1 Mio. \$ in Kredite für NPO angelegt. Für alle Anlagetypen wurden von der Stiftung marktbezogene Referenzgrößen als Investitionsziele definiert. Für die Kredite gilt als Referenzgröße die langfristige Inflationsrate plus 1%.

Ausblick

Mission Investing erfährt aktuell sehr viel Aufmerksamkeit. In einer Studie zur Vermögensverwaltung von gemeinnützigen Stiftungen gaben 2013 42,2% der befragten Stiftungen an, Mission Investing einzusetzen, wobei die meisten davon negative Auswahlkriterien nutzten. Längst wird Mission Investing nicht mehr durch einen grundsätzlichen Verzicht auf Rendite beschränkt. Jedoch hängt die zukünftige Entwicklung davon ab, inwiefern ausreichend Angebote und Alternativen entwickelt werden, um eine breite Nachfrage zu befriedigen. Grundsätzlich sollte aber jede Stiftung zumindest prüfen, ob und in welcher Weise für sie die eine oder andere Form von Mission Investing als Teil einer ganzheitlichen Anlagestrategie umsetzbar ist.

5.1.4 Anlagestrategie

Die Aufteilung des Vermögens auf die verschiedenen Anlageformen wird als *asset allocation* bezeichnet. Zu unterscheiden ist dabei die strategische *asset allocation* (Aufteilung des Vermögens auf verschiedene Investmentarten: Anlageklassen, Währungen, Regionen), sowie die taktische *asset allocation*, die bestimmte Anlageklassen über- oder untergewichtet, um kurzfristige Marktchancen zu nutzen. Auch wenn Anleger typischerweise der Auswahl von Einzeltiteln die grösste Aufmerksamkeit widmen, weiss man aus vielen Analysen, dass die Auswahl der Anlageklassen, also die *asset allocation*, die bei weitem grössere Bedeutung hat. 80% der Performance und 95% des Risikos werden durch die Auswahl der Anlageklassen und nicht durch die Auswahl der einzelnen Titel beeinflusst. Asset Allocation

Als Ausgangspunkt für die Bestimmung einer Anlagestrategie sollte eine Stiftung ihre Anforderungen an die Vermögensanlage formulieren. Dafür bieten sich zwei Ansatzpunkte: die Vorgabe einer Mindest-Performance und/oder die Definition des maximalen Risikos, dem man das Vermögen aussetzen möchte. Im ersten Fall wird eine Stiftung eine Bestandsaufnahme ihrer Zahlungsverpflichtungen machen und daraus einen mittelfristigen Budgetbedarf ermitteln. Setzt man diesen Bedarf in Relation zum Vermögen, ergibt sich eine Kennzahl zur Performance, die bei der Anlage erzielt werden muss, um die Aktivitäten zu finanzieren. Die Vorgabe eines absoluten Anlageziels definiert so das Risiko, das die Anlage eingehen wird, um die gewünschte Rendite zu erwirtschaften.

Der umgekehrte Weg besteht darin, das Risiko festzulegen, dem das Stiftungsvermögen maximal ausgesetzt sein darf: Darf das Vermögen niemals/nur über maximal x Jahre/nur zu maximal x% unter den Ursprungswert absinken? Eine gebräuchliche Kennzahl, um das Risiko auszudrücken, ist der *value at risk*. Diese Kennzahl gibt die Wahrscheinlichkeit an, mit der ein Portfolio einen bestimmten Verlust innerhalb einer bestimmten Zeit nicht überschreiten wird. Aus diesem Sicherheitsprofil resultiert eine Anlagestrategie, die vom Risiko ausgeht und entsprechende Renditen erwirtschaftet. Je bewusster sich eine Stiftung über ihre Risikobereitschaft und Risikofähigkeit ist, desto besser wird die Vermögensanlage sich an den Bedürfnissen orientieren können, um zum einen unnötige Risiken zu vermeiden und zum anderen nicht unnötig auf Renditechancen zu verzichten.

Gemeinsam mit dem Vermögensverwalter wird eine Stiftung eine geeignete Anlagestrategie entwickeln (vgl. Abbildung 28). Durch die Mischung und Gewichtung der verschiedenen Anlageklassen ergibt sich jeweils ein individuelles Profil, das die Risikobereitschaft der Stiftung in Rechnung stellt und gleichzeitig eine maximale Rendite verspricht. Die Anlagestrategie gibt Zielquoten für bestimmte Anlageklassen vor. Diese Angabe allein wäre allerdings zu starr. Aus diesem Grund sollte die Anlagestrategie auch Bandbreiten definieren, innerhalb derer sich der Vermögensverwalter bei der taktischen *asset allocation* bewegen darf. Diese Bandbreiten können aktiv genutzt werden, um das Vermögen entsprechend der Markt- und Konjunkturlage umzuschichten. Zum andern verän-

dern sich die Anteile der verschiedenen Anlageklassen durch die Wertzuwächse und -verluste ohnehin auch bei einer passiven Bewirtschaftung kontinuierlich. Getreu der Anlageregel «Hin und Her macht Taschen leer» geben Bandbreiten Toleranzgrenzen für diese Schwankungen vor, so dass das Vermögen nicht unnötig umgeschichtet werden muss, um den Vorgaben zu entsprechen (*re-balancing*).

Abbildung 28: Beispiel einer Anlagestrategie (*asset allocation*)

Vermögensklassen	Zielanteil (%)	Min (%)	Max (%)
Obligationen	60	40	70
Aktien	20	0	50
Alternative Investments	5	0	10
Immobilien	10	0	10
Liquidität	5	0	15

Benchmark
und Anlage-
universum

Mit den Vorgaben zur strategischen und taktischen Steuerung der Vermögensanlage setzt die Stiftung einen Rahmen, innerhalb dessen Einzeltitel ausgewählt werden können. Stiftungen sind gut beraten, auch für diesen Schritt Vorgaben zu entwickeln. Diese werden sich zum einen auf die Finanzinstrumente beziehen, die der Vermögensverwalter einsetzen darf. Das so genannte Anlageuniversum kann beispielsweise Derivate oder besonders spekulative Instrumente ausschließen oder bestimmte Ratings vorgeben, die Anleihen mindestens aufweisen müssen. Zum anderen kann die Stiftung durch Vorgaben zu bestimmten Branchen dafür sorgen, dass die Anlage ökologische oder soziale Standards einhält. Verbreitet sind in diesem Zusammenhang Negativlisten, die festlegen, dass die Stiftung zum Beispiel nicht in Rüstungsunternehmen oder in Firmen investieren darf, die Tierversuche durchführen oder Kinderarbeit tolerieren.

Zur Bewertung der Performance hat es sich bewährt, gemeinsam einen Vergleichsmaßstab («benchmark») zu definieren, an dem sich die Performance der Vermögensanlage orientiert.

Beispiel

Bill and Melinda Gates Foundation

Anfang 2007 publizierte die Los Angeles Times einen sehr kritischen Artikel über die Gates Foundation, die sich stark für die Gesundheit von Kindern in Afrika engagiert. Die L.A. Times hatte herausgefunden, dass die Stiftung diese Aktivitäten durch Investments finanziert, die ihrer eigenen Zielgruppe gesundheitliche Schäden zufügen. Konkret hatte die Stiftung in erdölfördernde Unternehmen in Nigeria investiert. In unmittelbarer Nähe zu den umweltverschmutzenden Raffinerien lagen Projektstandorte der Stiftung, an denen die Kinder, die von der Stiftung Impfungen erhielten, unter den Abgasen und Schadstoffen litten.

Nach Bekanntwerden der Vorwürfe erliess die Stiftung strikte Ausschlusskriterien, die ethische und ökologische Standards für die Vermögensanlage vorgaben.

Angesichts der überragenden Bedeutung der Vermögensanlage sollten Stiftungen ihre Vorgaben für die Vermögensanlage in einem Anlagereglement zusammenfassen und folgende Punkte regeln:

**Anlage-
reglement**

- **Anlageziel**
 - ▶ Welche Ziele verfolgt die Stiftung bei der Vermögensanlage (Sicherheit, Rendite, Transparenz usw.)?
- **Anlageorganisation**
 - ▶ Regelungen zu den Rollen und Verantwortungen der verschiedenen Beteiligten (Stiftungsrat, Anlageausschuss, Geschäftsführung, Vermögensverwalter)
- **Anlagestrategie**
 - ▶ Strategische *asset allocation* (Aufteilung des Vermögens auf Anlageklassen)
 - ▶ Taktische *asset allocation* (Vorgabe von Bandbreiten)
 - ▶ Anlageuniversum
 - ▶ Negativ- oder Positivkriterien
- **Kontrolle**
 - ▶ Form, Inhalt und Termine für die Berichterstattung an den Stiftungsrat und die Geschäftsführung

Muster und Beispiele für Anlagereglemente finden Sie auf <www.foerderstiftung.ch>.

Arbeitshilfen

5.1.5 Die Wahl der Vermögensverwaltung

Nur wenige Stiftungen sind so gross, dass sie die Vermögensanlage mit eigenem Personal betreiben. Typischerweise überlassen Stiftungen die Anlage des Vermögens externen Spezialisten, die innerhalb der Vorgaben der Stiftung die Anlage des Vermögens übernehmen. Der Stiftungsrat steht dann nach wie vor in der Verantwortung (und der Haftung), diese ist aber auf die Pflicht beschränkt, den Vermögensverwalter sorgsam auszusuchen, zu informieren und zu kontrollieren.

**Zusammen-
arbeit mit
Finanzdienst-
leistern**

Für die Anlage des Vermögens können Stiftungen aus einer Vielzahl unterschiedlichster Anbieter wählen. Neben den unterschiedlichen Banktypen (Kantonalbanken, Raiffeisen, Grossbanken, Privatbanken) gibt es zusätzlich noch zahllose freie Vermögensverwalter, Family Offices, oder auch andere Stiftungen, die

sich als Partner anbieten. Das Engagement einer externen Vermögensverwaltung ist allerdings nicht für jede Stiftung sinnvoll. Insbesondere bei kleineren Vermögen werden direkte Investitionen in Renten- und Aktienfonds regelmässig die bessere Lösung sein. Auf der anderen Seite werden Stiftungen mit einem grösseren Vermögen schnell feststellen, dass das Korsett eines Fonds nicht die massgeschneiderten Lösungen erlaubt, die die Stiftung benötigt.

Bei der Wahl der geeigneten Vermögensverwaltung sollte man sich von einer Reihe von Fragen leiten lassen, die man grosso modo auch auf die Auswahl eines passenden Stiftungsfonds übertragen kann:

1. Wer passt zu meiner Stiftung?

Der Stiftungsrat muss dem Vermögensverwalter viel Vertrauen entgegenbringen, da eine ständige Kontrolle aufgrund der zeitlichen Restriktionen im Ehrenamt kaum möglich ist. Er muss sich daher die Frage stellen, inwiefern die Vermögensverwaltung zum Selbstverständnis der Stiftung passt und ob der Anlagestil mit dem Stiftungszweck in Einklang zu bringen ist.

Dabei spielt auch eine Rolle, ob der Vermögensverwalter mit dem Thema Stiftungen vertraut ist und ob er die Bereitschaft erkennen lässt, sich auf die speziellen Anforderungen der jeweiligen Kundenstiftung einzustellen (Ausschüttungserwartungen, Risikoprofil, ethische Anlagen, etc.).

Schliesslich muss es auch auf der institutionellen Ebene passen: Ein exklusives Family Office und eine genossenschaftlich ausgerichtete Gemeinschaftsstiftung werden kaum glücklich miteinander werden.

Nutzen Sie die Chance, einige Dienstleister, die in der engeren Wahl stehen, zu einer persönlichen Präsentation einzuladen und um einen Anlagevorschlag zu bitten, der auf der Grundlage eines gründlichen *briefings* zu erstellen ist.

2. Welches Preismodell entspricht den Anforderungen?

Je nach Depotstruktur und Anlagestrategie sind unterschiedliche Preismodelle für das Vermögensmanagement zu wählen. Am Markt haben sich drei Modelle durchgesetzt, die in ihrer Höhe jeweils einzeln ausgehandelt werden können. Die All-in-Fee umfasst ein jährliches Fixum und ist dadurch sehr transparent. Andererseits hat der Vermögensverwalter wenige Anreize, das Depot aktiv zu managen. Bei einem Fixum mit Transaktionskosten profitiert der Verwalter von vielen Depotumschichtungen, was zu einem renditeschädlichen Aktionismus führen kann. Schliesslich bietet ein Fixum mit renditeabhängiger Vergütung eine Absicherung für beide Seiten, wobei hier die Bemessung der Outperformance des Verwalters klar geregelt sein muss. Das Modell der Honorarberatung, in dem nur die Beratungsleistungen abgerechnet werden, schafft keine falschen Anreize, konnte sich aber am Markt (noch) nicht durchsetzen.

3. Welche Kompetenzen benötigt die Stiftung für ihre Anlage?

Kein Anleger sollte sich vom «track record» eines Vermögensverwalters allzu sehr leiten lassen. Natürlich bietet die Performance der Vergangenheit einen wichtigen Anhaltspunkt, aber sicher keine Garantie dafür, dass der richtige Verwalter gefunden ist.

Wichtiger ist, dass der Verwalter für die Anlageklasse(n) kompetent ist, in welche die Stiftung vorrangig investieren will. Nur sehr große Häuser können zu allen Anlageklassen gleichermassen Kompetenz aufbauen. Typischerweise sind Verwalter auf bestimmte Themen spezialisiert, so dass die Stiftung versuchen sollte, diese Kompetenzfelder gezielt zu erfragen. Bei sehr großen Vermögen ist es dabei durchaus üblich, verschiedene Verwalter für verschiedene asset-Klassen zu beauftragen. Stiftungen werden hingegen meist darauf angewiesen sein, die für sie wichtigste Anlageklasse kompetent zu besetzen.

Die Zusammenarbeit mit einem Vermögensverwalter ist unbedingt vertraglich zu regeln. Der Vertrag sollte die folgenden Punkte umfassen:

**Vermögensver-
waltungsvertrag**

- Anlagestrategie der Stiftung, Zielanteile und Bandbreiten für die Gewichtung verschiedener Anlageklassen
- Anlageziel: Benchmark/Vergleichsindizes
- Universum der zulässigen Anlageinstrumente (z.B. nur börsennotierte Titel, Fonds erlaubt/nicht erlaubt, ...), Währungen und Regionen
- Risikovorgaben: Mindestratings für Anlagen, Maximalanteil einzelner Emittenten, ...
- Gebühren: Gebührenmodell, Offenlegung/Rückerstattung von Retrozessionen und Vertriebsprovisionen
- Berichterstattung: Form, Inhalt und Termine der Berichte an die Stiftung, persönliche Treffen, ...

5.1.6 Investment Controlling

Nach der Vergabe des Mandates ist es die Verantwortung der Stiftung, die Leistung des Vermögensverwalters kontinuierlich zu überwachen. Zu diesem Zweck sollte sich die Stiftung zum einen schriftlich informieren lassen. Je nach Risikostruktur und Größe des Depots muss die Stiftung dafür einen Rhythmus vorgeben (Monat, Quartal, Halbjahr, Jahr), der es ihr erlaubt, bei eventuellen Problemen angemessen zu reagieren. Die Zuständigkeit innerhalb der Stiftung ergibt sich aus dem Anlagereglement.

Der Bericht sollte so aufbereitet sein, dass die Stiftung wesentliche Kennzahlen schnell erfassen und eine effektive Kontrolle ausüben kann. Dazu zählen Informationen zur Performance, Anlagestruktur und Wertentwicklung, zur Ein-

haltung der strategischen und taktischen Bandbreiten sowie weiterer Risikovor-
gaben sowie zu Zu- und Abflüssen und entstandenen Gebühren.

Bei größeren Depots, die aktiv verwaltet werden, bietet es sich zudem an, den
Vermögensverwalter einmal pro Jahr zu einem persönlichen Bericht einzuladen.

5.2 Finanzplanung und Budgetierung

Aufgaben und Funktionen der Finanzplanung

Die Anlage des Stiftungsvermögens, die im vorhergehenden Abschnitt diskutiert
wurde, ist für eine Stiftung keinesfalls ein Selbstzweck. Die erwirtschafteten Mit-
tel dienen dazu, die Stiftungszwecke möglichst umfassend zu verwirklichen. Für
die planvolle und nachhaltige Erreichung dieses Zieles ist eine Finanzplanung
unerlässlich, welche die geplanten Ausgaben in Beziehung zu den vorhandenen
Mitteln setzt.

Die Finanzplanung ist eine wichtige Voraussetzung für eine optimale Steue-
rung der Ressourcen. Eine vorausschauende Planung erlaubt es, die vorhandenen
Mittel optimal für die Stiftungszwecke einzusetzen. Sie gibt Aufschluss über den
Bedarf an Liquidität und erlaubt dem Stiftungsrat, strategische Schwerpunkte in
der Förderarbeit der Stiftung zu setzen. Zudem stellt eine gute Planung sicher,
dass die Stiftung nicht in die Situation kommt, mehr Geld auszugeben, als ihr
zur Verfügung steht. Planung ist damit ein wichtiger Bestandteil einer nachhalti-
gen Zweckverwirklichung.

Zugleich ist die Planung eng verzahnt mit dem Controlling und der Rech-
nungslegung. Die Finanzplanung bietet den Rahmen und die Zielzahlen, an
denen sich das Controlling während der Berichtsperiode orientiert. Die Jahres-
rechnung stellt dem SOLL der Planung das tatsächliche IST der Verwendung
gegenüber. Die Jahresrechnung ist daher das Ergebnis und die Grundlage einer
guten Planung.

Für all diese Aufgaben benötigt ein Stiftungsmanager kein finanzwissen-
schaftliches Studium, sondern nur einige grundlegende Fachkenntnisse, gesun-
den Menschenverstand und eine gute Kenntnis der Verhältnisse der Stiftung.

Ein erfolgreicher Planungsprozess erfordert die Zusammenarbeit von Stif-
tungsrat, Geschäftsführung und Buchhaltung der Stiftung. Dem Stiftungsrat
obliegt es, die strategischen Vorgaben zum Budget zu machen, indem er festlegt,
welche Mittel insgesamt für Vergabungen zur Verfügung stehen werden und wie
sich diese Mittel auf die verschiedenen Förderschwerpunkte verteilen sollen. Die
Geschäftsführung setzt diese Vorgaben mithilfe der Buchhaltung, die die Zahlen
zuliefert, in eine detaillierte Planung um.

Unabhängig von den Instrumenten, die zum Einsatz kommen, gelten einige
Grundregeln für jede Art der Planung: Grundsätzlich sollte die Planung sich an
den Geschäftsjahren der Stiftung als zeitlicher Grundeinheit orientieren. Zwei-
tens ist es wichtig, dass die Planung die gleiche Struktur aufweist wie die Jahres-
rechnung. Nur so sind SOLL-IST Vergleiche möglich, die Aufschluss über Abwei-
chungen und unvorhergesehene Verwendungen geben. Entsprechend sollte auch

die Planung den Grundsatz der Stetigkeit beachten und die einmal gewählte Gliederung beibehalten. Auf diese Weise können die Vorjahreswerte eine belastbare Grundlage für die Prognose und Planung bieten. Drittens schliesslich sollte die Planung über einen angemessenen Zeitraum in die Zukunft reichen und nicht nur das bevorstehende Geschäftsjahr betreffen. Je nach Grösse der Stiftung hat sich ein Planungshorizont von drei bis fünf Jahren bewährt.

5.2.1 Prozesse und Instrumente der Finanzplanung

Die zentrale Zielsetzung der Finanzplanung ist es, die Liquidität der Stiftung zu sichern. Unter Liquidität einer Stiftung ist deren Fähigkeit zu verstehen, den einzelnen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht zu entsprechen. Dies ist vor allem für eine effiziente Nutzung des Förderetats notwendig, damit nicht Förderzusagen über die verfügbaren Mittel hinaus gemacht werden oder der Förderetat nicht ausgeschöpft wird. Im Zuge der Liquiditätsplanung sind folgende Fragen zu beantworten:

Leitfragen für
die Finanz-
planung

- Welche Zeiträume sind mit der Finanzplanung abzudecken?

Grundsätzlich gilt die Regel, dass die Planung so detailliert wie nötig und so flexibel wie möglich gehalten sein sollte. Für die meisten Stiftungen wird sich aus dieser Faustregel ein Planungshorizont von drei bis fünf Jahren ergeben – je nachdem wie weit ihre Förderzusagen und/oder Zahlungsverpflichtungen in die Zukunft reichen. Da jede langfristige Planung naturgemäss immer ungenau sein wird, hat es sich bewährt, eine langfristige Grobplanung mit einer kurzfristigen Feinplanung zu kombinieren. In Bezug auf die Periodizität liegt es im Ermessen der Stiftung, ob eine laufende oder eine sporadische Planung den Anforderungen und der Stiftungsgrösse besser entspricht. Für Stiftungen mit einigen wenigen Projektvergaben zu bestimmten Terminen (Stiftungsratsitzung) ist eine aperiodische Planung mit einem einfachen Budget sicher ausreichend. Dagegen ist für Stiftungen mit fortwährenden Zahlungen (z.B. für den Unterhalt von Liegenschaften) eine laufende Planung besser geeignet. Schliesslich stellt sich noch die Frage, ob es ausreicht, die Mittel für ein komplettes Jahr zu planen, ohne genauere Termine für Zahlungen und Zuflüsse anzugeben. Bei grösseren Stiftungen wird es zur Steuerung der Liquidität unvermeidlich sein, die Planung an kleineren Zeiträumen (monats- oder quartalsweise) auszurichten.

- Wie viele Mittel benötigt die Stiftung mittelfristig?

Es ist strategischer Entscheid des Stiftungsrates, wie das Budget der Stiftung geplant wird. Viele Stiftungen orientieren sich dabei an der aktuellen Ertragslage und verplanen jeweils die Einnahmen, die die Stiftung im Vorjahr erzielt hat. Damit ist die Liquidität der Stiftung immer gewährleistet, ihre Budgets werden jedoch von Jahr zu Jahr stark schwanken und nur bedingt mittelfristige Zusagen erlauben.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, einen vorsichtig kalkulierten Mittelwert zu den erwartbaren Erträgen zu setzen und ein fixes Budget zu beschliessen, dass der Stiftungsleitung eine verlässliche Planung erlaubt. Dieses Vorgehen setzt voraus, dass die Stiftung über Reserven verfügt, die sie in schlechten Jahren angreifen und in guten Jahren auffüllen kann.

Wichtig ist es in jedem Fall, bei der Budgetplanung nicht nur auf die Vergabungen zu schauen, sondern auch die internen und externen Kosten der Stiftung im Blick zu haben (Personal, Miete, Revision, Buchhaltung, etc.).

- Wie verlässlich ist die Finanzierung?

Die Turbulenzen an den Finanzmärkten im Jahr 2008 haben gezeigt, dass es auch für Stiftungen nicht ohne weiteres möglich ist, Aussagen über die Mittel zu treffen, die ihnen in den nächsten Jahren zur Verfügung stehen werden. Aufgrund der Tatsache, dass sich die Einnahmen einer Stiftung massgeblich aus einer vergleichsweise verlässlichen Quelle – der Anlage des Vermögens – speisen, ist eine Prognose für eine Stiftung dennoch leichter als für ein Wirtschaftsunternehmen, das bei der Planung mit erheblich viel mehr Unsicherheiten und unbekannten Variablen operieren muss.

Trotzdem ergibt es Sinn, frühzeitig einen «Plan B» zu erwägen, um all-fällige Budgetdefizite aufzufangen. Dieser Plan kann zum Beispiel darin bestehen, die Anlagestrategie zu ändern, um kurzfristig mehr Einnahmen zu erzielen, Vermögenswerte zu realisieren und stille Reserven auszuschöpfen oder neue Einnahmequellen neben dem Vermögen zu erschliessen (Spenden, Kooperationen, ...). Auf der anderen Seite ist natürlich immer auch eine Senkung der Ausgaben denkbar, indem Administrations-Kosten eingespart oder Projektaktivitäten gestrichen oder verschoben werden.

Eine wichtige Variable ist in diesem Kontext die Frage, ob die Stiftung über Reserven verfügt (Schwankungsreserven, freie Rücklagen), die es ihr erlauben, Schwankungen in den Einnahmen zu kompensieren. Wo diese Reserven nicht vorhanden sind, muss automatisch vorsichtiger geplant werden.

Beispiel

Verbrauchsstiftung

Die Gebert RUF Stiftung hat 2012 eine radikale Lösung für die Dauerkrise im Stiftungsbudget gefunden: Sie wird bewusst über die nächsten Jahre mehr Mittel ausgeben als ihr zur Verfügung stehen und dazu das Vermögen angreifen. Die Transformation in eine Verbrauchsstiftung erlaubt es ihr, in Krisenzeiten antizyklisch zu agieren und das Förderbudget noch zu steigern – um den Preis der Selbstaflösung, die in dem Moment eintreten wird, in dem das Vermögen aufgezehrt ist.

Die Planung der zur Verfügung stehenden Mittel wird sich an den folgenden Grössen orientieren:

**Feststellung
der verfügbaren
Mittel**

Finanzerfolg Vermögensanlage

+ Spenden/Legate

+ Beiträge

+ betriebliche Erträge

= **Summe verfügbarer Mittel**

Anders als in Deutschland oder den USA gibt es in der Schweiz keine verbindlichen Vorgaben zu der Frage, in welcher Höhe die zur Verfügung stehenden Mittel tatsächlich für die Alimentierung der Stiftungszwecke ausgeschüttet werden müssen. So gilt in Deutschland die Regel, dass alle Mittel, die der Stiftung zufließen, innerhalb von zwei Jahren wieder für die Zwecke ausgeschüttet werden müssen. In den USA wiederum sind alle Stiftungen verpflichtet, jedes Jahr Zuwendungen in Höhe von 5% ihres Vermögenswertes einzusetzen. In der Schweiz ist es Stiftungen lediglich verboten, die Erträge zurückzuhalten und dem Kapital zuzuführen.

Das Kreisschreiben 12 der Eidg. Steuerverwaltung aus dem Jahr 1994 erklärt zur Frage der Ausschüttung: «Stiftungen, deren Hauptzweck die blosse Kapitalansammlung darstellt, indem sie aus Erträgen Rücklagen bilden, die in keinem vernünftigen Verhältnis mehr zu allfällig zukünftigen Aufgaben stehen (Thesaurus-Stiftungen) haben auch nach neuem Recht keinen Anspruch auf Steuerbefreiung.» (Ziff. II.2(d)).

Praxiswissen

Da es in der Schweiz keine verbindlichen Vorgaben zur Festsetzung der Ausschüttungsquote gibt, ist das aktive Engagement des Stiftungsrates umso bedeutender. Grundsätzlich sollte eine Stiftung alle zur Verfügung stehenden Mittel vollständig und zeitnah ausschütten. Nur so wird sie den Anforderungen und Erwartungen an eine moderne und verantwortungsbewusste Stiftungsarbeit gerecht.

Dabei haben Schweizer Stiftungen – wiederum im Unterschied zu Deutschland – auch die Chance, mehr Mittel auszugeben, als vorhanden sind. Vielen Schweizer Stiftungen ist es in den Stiftungsurkunden gestattet, ihr Vermögen anzugreifen, wenn die Erträge allein nicht ausreichen, um die Zwecke zu verwirklichen. Gerade bei den erheblichen Einbussen an Substanz und Erträgen infolge der Finanzkrise hat sich diese Regelung bewährt. Sie hat es vielen Stiftungen ermöglicht, das Niveau der Förderungen stabil zu halten, obwohl die entsprechenden Erträge ausblieben. Kurz gesagt ist daher die Festsetzung des Jahresbudgets eine wichtige Verantwortung des Stiftungsrates, die seine Mitwirkung an der Planung unerlässlich macht.

Erstellung des Jahresbudgets

Um in einem zweiten Schritt das Jahresbudget festzusetzen, wird der Stiftungsrat zunächst entscheiden müssen, welche Mittel im Folgejahr nicht für die Stiftungsarbeit zur Verfügung stehen werden. Zu diesem Zweck trifft der Stiftungsrat die Festlegung, ob und in welcher Höhe eine Wertschwankungsreserve bedient werden soll. Diese Reserve dient dazu, Schwankungen des Finanzvermögens abzufangen, die infolge von fallenden Wertschriften- oder Devisenkursen entstehen könnten. Schwankungsreserven sind ein wichtiges Instrument, mit dem eine Stiftung sicherstellt, dass sie auch bei hohen Finanzverlusten ihre Verbindlichkeiten und Zusagen einhalten kann. Andererseits darf der Aufbau der Schwankungsreserve nicht als Vorwand für ein zurückhaltendes Ausschüttungsverhalten dienen.

Falls die Stiftungsurkunde zudem den realen Erhalt des Stiftungsvermögens vorsieht, wird der für Ausschüttungen zur Verfügung stehende Betrag weiter vermindert, weil die Stiftung einen Teil der Erträge zum Ausgleich der Inflation wieder dem Vermögen zuführen muss. Dieselbe Wirkung haben Rücklagen, die etwa für künftige Grossprojekte gebildet werden.

$$\begin{array}{l}
 \text{Summe Verfügbare Mittel (s.o.)} \\
 - \text{Zuführung zum Vermögen/Schwankungsreserve} \\
 - \text{Zuführung zum Vermögen/Inflationsausgleich} \\
 - \text{Rücklagen} \\
 \hline
 = \text{Jahresbudget}
 \end{array}$$

Nach Abzug dieser Aufwendungen ergibt sich das Jahresbudget, das effektiv für die Verwirklichung der Stiftungszwecke zur Verfügung steht. Das Budget dient der Geschäftsführung als Leitfaden und sollte Gestaltungsspielräume für die konkrete Umsetzung der Planung lassen.

5.2.2 Budgetierung

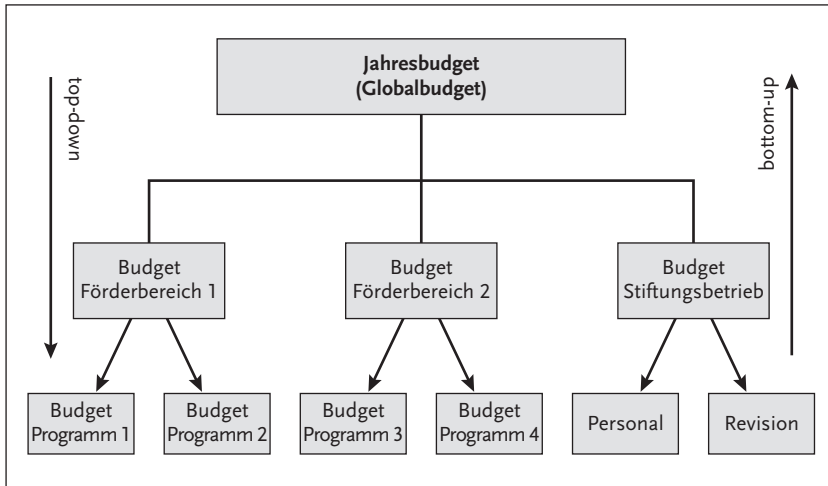
Budgetposten

Die Bedeutung und der Aufwand der Budgetierung in einer Stiftung hängen massgeblich von der Grösse, der Organisationsform und der Programmstruktur ab. Grundsätzlich ist das Budget ein zentrales Instrument der Stiftungsplanung, jedoch können die Komplexität und der Detaillierungsgrad je nach Bedürfnissen stark variieren von einer einfachen Einnahmen-/Ausgaben-Darstellung (Haushaltsplan) bis hin zu einem integrierten Budget mit Erfolgsplan, Finanzplan und Planbilanz.

In der Regel wird jeweils ein Jahresbudget erstellt, das in seiner Struktur zwei Planungsrichtungen aufweist. Zum einen werden *top-down*, ausgehend vom Stiftungsrat, Vorgaben gemacht und Planungsspielräume für die jeweiligen Förderbereiche oder administrativen Stellen vorgegeben. Andererseits kommen *bottom-up* Bedürfnisse, Anträge, bereits gesprochener Finanzbedarf usw. von den unteren Organisationseinheiten. Die beiden Entwicklungsrichtungen können

auch im Gegenstromprinzip kombiniert werden, um ein möglichst realistisches Budget erstellen zu können (vgl. Abbildung 29).

Abbildung 29: Planungsprozess mit Gegenstromprinzip



Um auch für die nächsten Jahre Planungssicherheit zu erhalten, empfiehlt es sich, die Planung über das bevorstehende Jahr hinauszuführen und auf einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren auszudehnen. Während die Vorhersagen für das nächste Jahr schon recht genau sein werden, nimmt die Genauigkeit und der Detaillierungsgrad von Jahr zu Jahr ab – und zwar sowohl auf der Seite der Einnahmen als auch auf der Ausgabenseite. Sofern die Stiftung langfristige Förderzusagen gesprochen hat, werden sich diese Verpflichtungen für die nächsten Jahre in der Planung bereits genau abbilden lassen. Eventuell stehen in den nächsten Jahren auch Ereignisse an, für die die Stiftung einen grösseren Aufwand plant, etwa ein Stiftungsjubiläum oder eine grössere Kampagne. Auch die dafür geplanten Ausgaben können in eine Trendrechnung eingehen, die der Stiftung eine Übersicht über die in den nächsten Jahren bereits verplanten und noch disponiblen Mittel gibt.

5.2.3 Besonderheiten der Finanzplanung in grossen Stiftungen

Grundsätzlich unterscheidet sich der Planungsprozess in grösseren Stiftungen nicht von dem eben beschriebenen Vorgehen, das aus einer Bestandsaufnahme der verfügbaren Mittel zunächst einen Vorschlag zur Verwendung der Mittel und in einem zweiten Schritt ein Jahresbudget erstellt. Allerdings werden Stiftungen, die eine grosse Anzahl von Vergabungen mit unterschiedlichen Laufzeiten sprechen, ein Jahresbudget als zu starr empfinden. Werden im Laufe eines Jahres

**Rollende
Planung**

viele Förderzusagen gesprochen, ergeben sich höhere Anforderungen an die Liquiditäts- und Mittelplanung. Daher muss die Planung einer grossen Stiftung zum einen flexibler und zum anderen genauer sein, als es ein statisches Jahresbudget ist.

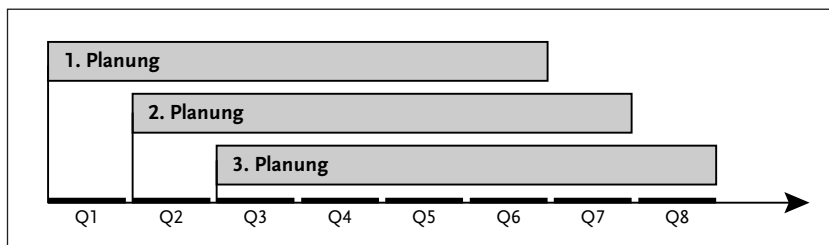
In der Wirtschaft hat sich zu diesem Zweck das Konzept der rollenden Planung, der «rolling forecast», durchgesetzt. Diese Planungsmethode bezieht sich nicht nur auf die Finanzplanung, sondern auf das Projektmanagement allgemein, also auf die Planung von Aktivitäten, Personal und Mitteln. Sie ist aber insbesondere interessant für Stiftungen, die ihre Budgetplanung laufend an neue Gegebenheiten und Chancen anpassen möchten.

Im Rahmen einer rollenden Planung werden mittelfristig und langfristig aufgestellte Pläne regelmässig aktualisiert, korrigiert und um jeweils eine Periode fortgeschrieben. Der Planungshorizont bleibt somit immer der gleiche. Aktivitäten, die in der nahen Zukunft liegen, werden bei der rollierenden Planung genauer und intensiver geplant als Perioden, die erst später umgesetzt werden.

Die Grundlage einer rollenden Planung ist ein regelmässiger SOLL-IST Abgleich, der wiederum zur Grundlage einer verfeinerten Planung für die nächste Zeit wird. Wie das Schaubild anhand von Quartalen verdeutlicht, können mit einer rollenden Planung Planabweichungen, die im ersten Quartal festgestellt worden sind, in den weiteren Planungsschritten berücksichtigt und korrigiert werden (vgl. Abbildung 30). Anders als bei einem statischen Jahresbudget sind somit Planänderungen in jeder Projektphase möglich, so dass die Stiftung flexibel auf veränderte Gegebenheiten reagieren kann.

Durch die Fortschreibung der Planung nach hinten wird sichergestellt, dass die langfristigen Auswirkungen dieser Korrekturen und Abweichungen immer im Blick bleiben. Gleichzeitig gewährleistet die Feinplanung für die unmittelbar bevorstehende Zeit einen gezielten Einsatz der Ressourcen und eine genaue Planung des Liquiditätsbedarfes zur Auszahlung von Förderbeiträgen.

Abbildung 30: Rollende Planung

**Einstellung von
Verpflichtungen**

Eine weitere Abweichung von der Erstellung eines Jahresbudgets kann sich bei grösseren Stiftungen hinsichtlich der Art und Weise ergeben, wie langfristige Förderzusagen geplant und gebucht werden. Typischerweise orientiert sich die Planung eines Jahresbudgets grundsätzlich an dem Prinzip der Einnahmen-Aus-

gaben Rechnung, in der nur die tatsächlichen Mittelzu- und -abflüsse gebucht werden. Falls eine Stiftung daher einem Förderpartner eine Förderung von insgesamt 75 000 CHF zusagt, die über drei Jahre in Tranchen von jeweils 25 000 CHF ausgezahlt werden soll, so würde diese Zusage in der Planung für die einzelnen Jahre mit jeweils 25 000 CHF zu Buche schlagen.

Die Bilanzierung, zu der Stiftungen nach Swiss GAAP FER 21 verpflichtet sind, legt demgegenüber ein anderes Vorgehen nahe. Mehrjährige Förderzusagen werden in dem Jahr, in dem sie gesprochen werden, in voller Höhe gebucht und als Verpflichtung geführt. In dem oben genannten Beispiel würde die Stiftung daher von Beginn an den gesamten Betrag von 75 000 CHF zurückstellen und die Beiträge von 25 000 CHF jeweils jährlich abrufen.

Der Vorteil dieses Vorgehens liegt auf der Hand: Die Stiftung muss nicht mit der Hoffnung auf zukünftige Erträge spekulieren, sondern wird nur Zusagen treffen, die am Tag der Bewilligung bereits in voller Höhe gedeckt sind. Sie kann daher nicht in die Verlegenheit kommen, bestehende Förderzusagen revidieren zu müssen, falls die Erträge einmal ausbleiben – wie es im Jahr 2009 bei vielen Stiftungen der Fall war. Die Empfänger können sich vielmehr darauf verlassen, dass die Summe über die komplette Laufzeit der Förderung für sie bereitsteht. Gerade für Stiftungen, die eine Vielzahl von Förderungen sprechen und langfristige Verpflichtungen eingehen, bedeutet dieses Vorgehen einen entscheidenden Gewinn an Planungssicherheit und Verlässlichkeit.

Für die konkrete Planung bringt die Aktivierung von Förderzusagen einschneidende Änderungen mit sich. Da alle Förderzusagen im Jahr der Genehmigung vollständig gebucht und zurückgestellt werden, ist es nicht mehr nötig, die einzelnen jährlichen Beiträge über die Folgejahre fortzuschreiben und jeweils, um im Beispiel zu bleiben, 25 000 CHF einzuplanen. Stattdessen kann die Stiftung jedes Jahr die verfügbaren Mittel in voller Höhe für neue Projekte verplanen, da alle mehrjährigen Verpflichtungen bereits gebucht sind.

5.3 Rechnungswesen und Rechnungslegung

Stiftungen haben laut Gesetz eine Rechnungslegungspflicht (Art. 84b ZGB) und – von Ausnahmen abgesehen – die Pflicht, eine externe Revisionsstelle mit der Prüfung der Bücher zu beauftragen (Art. 83a ZGB). Diese Vorgaben werden nicht selten mit bürokratischem und zeitlichem Aufwand sowie zusätzlichen Kosten in Verbindung gebracht. Dabei ist eine effiziente Führung der Stiftung ohne Rechnungswesen gar nicht möglich.

Für Förderstiftungen ist insbesondere die Finanzbuchführung von zentraler Bedeutung. Zusätzlich ergibt sich aus den eingangs erwähnten gesetzlichen Richtlinien eine Pflicht zur Rechnungslegung, um die Mittelbewirtschaftung und -verwendung zu dokumentieren.

5.3.1 Finanzbuchführung

Die Buchhaltung von Stiftungen folgt grundsätzlich den allgemein anerkannten Grundregeln ordnungsgemässer Buchführung: Vollständigkeit, Klarheit, Vorsicht und Stetigkeit in der Darstellung, Offenlegung und Bewertung sowie das Bruttoprinzip (Erträge und Aufwendungen bzw. Vermögen und Schulden dürfen nicht saldiert werden). Hinzu kommen die speziell für gemeinnützige Organisationen entwickelten Grundsätze der Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER 21, auf die beim Berichtswesen noch näher eingegangen wird. Die Art der Buchhaltung ist für eine Stiftung nicht vorgegeben, jedoch ist die doppelte Buchhaltung empfehlenswert, da sie durch die doppelten Buchungen Fehler vermeidet und beliebig ausbaufähig ist.

Praxiswissen

Kontenplan

Um eine reibungslose Buchung der Geschäftsvorfälle zu gewährleisten, empfiehlt sich für die Buchhaltung die Anlage eines Kontenplanes für die Stiftung. Ein Kontenplan schafft eine systematische Gliederung, in der alle Zahlungsvorgänge nach Sachzusammenhängen gruppiert und mit einer vierstelligen Nummer versehen werden, die es erlaubt, jeden Vorgang eindeutig einem bestimmten Konto zuzuweisen.

Leider gibt es keine Standard-Kontenrahmen für Stiftungen. Im Internet sind allerdings verschiedene Kontenrahmen für Unternehmen erhältlich, die Ihnen als Orientierung dienen können. Bei der Anpassung ist zu beachten, dass der Grad der Detaillierung des Kontenplanes sich an der tatsächlichen Komplexität der Stiftung orientieren sollte.

Administrations- und Förderaufwand

In der Betriebsrechnung werden die erfolgsabhängigen Geschäftsfälle erfasst, also die Einnahmen (Vermögenserträge, Spenden) und Ausgaben (Personalaufwand, Verwaltungsaufwand, Förderzahlungen).

Für die Darstellung und Zuordnung der Kosten in der Betriebsrechnung gibt es verschiedene Modelle. Für eine moderne Stiftungsarbeit ist die klassische Aufteilung nach Kostenarten (Sachkosten/Personalkosten) heute nicht mehr angemessen. Diese Darstellung ist zu starr und geht zudem von der veralteten Annahme aus, dass sich die Aktivität von Stiftungen im Wesentlichen darin erschöpft, Förderbeiträge an die Empfänger zu überweisen.

Abbildung 31: Gegenüberstellung: Buchung nach Kostenarten und nach Aufwand

Aufstellung nach Kostenarten	Aufstellung nach Art des Aufwandes
Vergabungen Förderbereich 1 Förderbereich 2 Förderbereich 3 Personalkosten Stiftungsrat Geschäftsführung Mitarbeiter Honorare Sachkosten Miete EDV-Kosten Buchhaltung Revision Mitgliedschaften Abschreibungen	Förderaufwand Projektförderungen – Förderbereich 1 – Förderbereich 2 – Förderbereich 3 Projektaufwand – Personalaufwand Projektsteuerung – Evaluationen, Projektreisen etc. – operative Projekte Administrationsaufwand Verwaltungskosten – Personalaufwand Verwaltung – Buchhaltung – Revision Betriebskosten – EDV-Kosten – Miete – Mitgliedschaften

Gemäss Swiss Foundation Code und in Übereinstimmung mit SWISS GAP FER 21 sollten Stiftungen die Art bzw. Zielsetzung des Aufwandes zur Grundlage der Rechnung machen und die administrativen Ausgaben vom Förderaufwand trennen (vgl. Abbildung 31). Beide Positionen werden dabei Sach- und Personalkosten enthalten können, die ihrer Zielsetzung gemäss verbucht werden:

Administrativer Aufwand: Unter administrativem Aufwand werden alle Aufwendungen zusammengefasst, die anfallen, um den Stiftungsbetrieb aufrechtzuerhalten.

- Dies sind Gemeinkosten wie die Kosten für Geschäftsführung, Revision und Buchhaltung, die Honorare des Vermögensverwalters oder die Kosten für Büroräume, EDV-Ausstattung und Mitgliedschaften. Kennzeichnend für administrative Kosten ist, dass sie unabhängig von der Fördertätigkeit anfallen und daher bestehen bleiben, auch wenn ein Projekt eingestellt wird.

Förderaufwand: Im Förderaufwand sind alle Kosten zusammengefasst, die im Zusammenhang mit der Verwirklichung der Stiftungszwecke entstehen:

- Die Projektförderungen umfassen die Vergabungen; also alle Aufwendungen, die unmittelbar in die Förderprojekte fliessen und an die Destinatäre ausge-

schüttet werden. Wird eine entsprechende Tätigkeit eingestellt, fallen diese Kosten sofort weg.

- Der Projektaufwand umfasst alle Kosten, die bei der Vorbereitung (Recherchen, Strategieplanung), Auswahl (Gesuchsprüfung, Besuche), Begleitung (Prüfung von Berichten, Beratung), Kommunikation und Beendigung (Evaluationen usw.) von Projekten anfallen. Grundsätzlich gilt, dass diese Kosten ohne das entsprechende Förderprojekt nicht entstehen würden.

Die entscheidende Neuerung dieser Betrachtungsweise besteht darin, dass nicht mehr alle intern anfallenden Kosten automatisch als Verwaltungsaufwand verstanden werden. In der Praxis bedeutet das, dass das Gehalt eines Geschäftsführers nicht per se vollumfänglich bei den Verwaltungskosten zu Buche schlagen muss. Falls er oder sie einen Teil der Arbeitszeit für die Auswahl und Begleitung von Projekten, für die Erarbeitung neuer Förderschwerpunkte oder für die Vernetzung von Initiativen verwendet, wird man das Gehalt zu einem Teil dem Förderaufwand («Projektaufwand») zuordnen. Unter den Verwaltungskosten würden nur die Personalkosten für den Anteil der Arbeitszeit verbucht, der tatsächlich für die Führung der Stiftung (Gremiensitzungen, Vermögensanlage, Mitarbeiterführung, ...) entfallen ist. Analog ist auch mit Sach- und Reisekosten zu verfahren: Sind sie unmittelbar für ein Projekt angefallen (Besuche vor Ort, Projektflyer, Beratungskosten, ...), zählen sie zum Förderaufwand; sind sie unabhängig von der Fördertätigkeit anfallen, sind es Verwaltungskosten.

5.3.2 Revisionspflicht von Stiftungen

Das revidierte Stiftungsrecht sieht für alle Stiftungen eine externe Revisionsstelle zwingend vor (Art. 83b ZGB). In Ausnahmefällen kann die Aufsichtsbehörde jedoch eine Stiftung von dieser Pflicht befreien. Wie und durch wen eine Revision stattzufinden hat, regeln die aktienrechtlichen Revisionsbestimmungen (Art. 727 ff. OR), die sinngemäss auf Stiftungen anzuwenden sind. Entscheidend für die Revisionspflicht der Organisation ist demnach nicht die Rechtsform, sondern die Grösse der Organisation. Damit werden gemeinnützige Stiftungen grundsätzlich gleich behandelt wie Wirtschaftsunternehmen.

Entsprechend den neuen gesetzlichen Regelungen können Stiftungen zu einer ordentlichen bzw. einer eingeschränkten Revision verpflichtet sein oder von der Revisionspflicht befreit werden.

Eine Stiftung muss ihre Jahresrechnung ordentlich prüfen lassen, wenn sie in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren zwei der folgenden Grössen überschreitet (20/40/250-Regel, Art. 727 OR):

- Bilanzsumme von 20 Mio. CHF,
- Umsatzerlös von 40 Mio. CHF,
- 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt.

Ordentliche
Revision

Als Umsatz gelten bei Nonprofit-Organisationen Spenden und sonstige Zuwendungen, Zuschüsse und Subventionen sowie ggf. der Vermögensertrag und die Ausschüttungen aus dem Stiftungsvermögen. Die Höhe der Kriterien macht aber deutlich, dass sich die ordentliche Revision vor allem auf Grossunternehmen und Konzerne bezieht. Von den Stiftungen und anderen Nonprofit-Organisationen in der Schweiz wird nur ein Bruchteil diese Kriterien erfüllen.

Die Inhalte und Prüfverfahren einer ordentlichen Revision werden in der Abbildung 32 zusammengefasst dargestellt und den Vorgaben der eingeschränkten Revision gegenübergestellt. Ein wesentlicher Unterschied ist die Forderung nach einem internen Kontrollsystem (IKS) bei der ordentlichen Revision. Dabei handelt es sich um die Gesamtheit aller vom Stiftungsrat und der Geschäftsleitung angeordneten Vorgänge, Methoden und (Kontroll-)Massnahmen (z.B. Genehmigungsverfahren, schriftliche Weisungen, Funktionentrennung, Authentisierung und Zugriffsvorschriften), die den ordnungsgemässen Ablauf des Geschäftsbetriebes sicherstellen. Das IKS ist in die Betriebsabläufe integriert, d.h. die Massnahmen erfolgen arbeitsbegleitend.

Abbildung 32: Inhalte der ordentlichen und eingeschränkten Revision

	Ordentliche Revision	Eingeschränkte Revision
Grössenkriterium	20/40/250-Regel-Regel (Art. 727 OR)	alle anderen nicht von der Revision befreiten Stiftungen
Umfang der Revision	Jahresrechnung IKS	Jahresrechnung
Prüfziel	positives Testat	negatives Testat
Berichterstattung der Revisionsstelle	Bestätigungsbericht umfassender Bericht	Bestätigungsbericht
Anzeigepflichten	Überschuldung	
Verstösse	Überschuldung	
Anforderungen an Revisionsstelle	mind. zugelassener Revisionsexperte	mind. zugelassener Revisor
Unabhängigkeit	strenge Trennung	parallele Dienstleistungen erlaubt («Treuhänder- Modell»)

Wie in der obigen Abbildung verdeutlicht, trifft die eingeschränkte Revision auf alle Stiftungen zu, die nicht unter die Kriterien der ordentlichen Revision fallen. Die Bestimmungen zur eingeschränkten Revision sind wesentlich geringer, insbesondere was das Prüfziel, die Berichterstattung und die Anforderungen an die Revisionsstelle betrifft. Grundsätzlich ist als Voraussetzung für eine ordnungs-

**Eingeschränkte
Revision**

gemässe Revision jedoch die Anwendung der Grundsätze der kaufmännischen Buchhaltung (bzw. aktienrechtliche Buchführung bei kaufmännisch geführtem Gewerbe) vorgeschrieben (Art. 83a ZGB).

Entsprechend den Gepflogenheiten bei Unternehmen bestehen auch für Stiftungen sogenannte Opting-Regeln, die jedoch weniger von den Stiftungen selbst als vielmehr von der Aufsichtsbehörde angewandt werden können. So kann die Aufsichtsbehörde eine Stiftung zu einer ordentlichen Revision verpflichten, wenn sie dies für eine zuverlässige Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage für notwendig hält (Opting-up). Weit wichtiger sind für viele Klein- und Kleinststiftungen jedoch die Regelungen zur Befreiung von der Revisionspflicht (Opting-out).

**Befreiung von
der Revisions-
pflicht**

Nach Art. 83b Abs. 3 ZGB kann die Aufsichtsbehörde die Stiftung auf Antrag des Stiftungsrates von der Revisionspflicht befreien, wenn die folgenden Kriterien erfüllt sind:

- Bilanzsumme in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren unter 200 000 CHF,
- kein öffentlicher Aufruf zu Spenden und sonstigen Zuwendungen,
- keine Notwendigkeit zur zuverlässigen Beurteilung der Vermögens- und Ertragslage.

Das erste Kriterium macht deutlich, dass eine Stiftung nicht von ihrer Gründung weg von der Revisionspflicht befreit werden kann, sondern frühestens nach zwei Geschäftsjahren. Das zweite Kriterium schliesst Sammel- und Spendenstiftungen faktisch von der Möglichkeit der Revisionsbefreiung aus. Jedoch sind in diesem Bereich durch die Richtlinien der ZEWO und Swiss GAAP FER 21 bereits Standards gesetzt worden, die eine Revision unabkömmlich machen. Werden die genannten Kriterien überschritten, dann erfolgt ein Widerruf der Befreiung (Opting-in). Ebenso wie im Fall der eingeschränkten Revision kann die Stiftungsaufsicht die Befreiung von der Revisionspflicht auch wieder aufheben (Opting-up), wenn sie dies für notwendig hält, denn es besteht kein Anspruch auf die Befreiung.

Die neuen gesetzlichen Regelungen zur Revision machen deutlich, dass Stiftungen in Zukunft einen höheren Aufwand zur Erfüllung der Aufsichtspflichten leisten müssen, womit eine Verpflichtung zu mehr Professionalität verbunden ist. Ausserdem wird durch die vorgegebenen Kriterien, insbesondere bei der Befreiung von der Revisionspflicht, der Einfluss der Aufsichtsbehörde zunehmen.

5.3.3 Jahresrechnung

Dem Rechnungswesen wurde eingangs eine Informationsfunktion zur Unterstützung der Planung und Steuerung einer Stiftung zugeordnet. Diese Informationsfunktion ist aber nur dann wirksam, wenn auch die Informationsübermittlung funktioniert. Im Rechnungswesen kommt diese Aufgabe dem Berichtswesen bzw. dem Controlling zu. Hier werden die gesammelten Daten aufbereitet und zur Unterstützung anderer Stellen weitergeleitet. In der Schweiz wurde für die Rechnungslegung von NPO ein spezieller Ordnungsrahmen entwickelt, der die Besonderheiten von NPO berücksichtigt und eine grössere Aussagekraft sowie Vergleichbarkeit der Berichterstattung bezwecken soll. Nach den bereits erwähnten Richtlinien Swiss GAAP FER 21 besteht die Jahresrechnung aus den folgenden sechs Bestandteilen:

- Bilanz

Die Bilanz gibt den Bestand an Vermögen und Schulden zu einem bestimmten Stichtag wieder. Für Stiftungen ist zu beachten, dass zweckgebundene Fonds und Substiftungen in einer eigenen Position Fondskapital auszuweisen sind.

- Betriebsrechnung

Die Betriebsrechnung – oder Ergebnisrechnung – weist den Überschuss/Verlust in einer Zeitperiode aus. Sie kann entweder nach dem Gesamtkostenverfahren (Gliederung von Ertrag und Aufwand nach ihrer Art) oder nach dem Umsatzkostenverfahren (Gliederung von Ertrag und Aufwand nach Förderbereichen, Kostenstellen usw.) gegliedert sein. Der administrative Aufwand ist unabhängig von der gewählten Vorgehensweise gesondert auszuweisen.

- Mittelflussrechnung

Die Mittelflussrechnung ist nur für grosse NPO zwingend vorgeschrieben. Gross ist eine NPO nach Swiss GAAP FER 21 dann, wenn sie an zwei aufeinander folgenden Bilanzstichtagen zwei der nachfolgenden Grössen erreicht:

- ▶ Bilanzsumme von 2 Mio. CHF,
- ▶ Erlöse aus öffentlicher Beschaffung von unentgeltlichen Zuwendungen (Spenden, Legaten) und zweckbestimmte Gelder der öffentlichen Hand in Höhe von insgesamt 1 Mio. CHF, oder
- ▶ bezahlte Arbeitnehmer für 10 Vollzeitstellen im Durchschnitt des Geschäftsjahres.

In der Mittelflussrechnung wird dargestellt, wie die Mittel aus den Betriebs-tätigkeiten, aus Vorgängen im Investitionsbereich und aus Vorgängen im Finanzierungsbereich fliessen.

- Rechnung über die Veränderung des Kapitals

In diesem Abschnitt werden Zuweisungen, Verwendungen und Bestände der Mittel aus dem Stiftungsvermögen sowie aus zweckgebundenen Fonds aus-

gewiesen. Damit wird eine Vermögensübersicht erstellt und die Veränderung zur Vorperiode nachvollziehbar.

- **Anhang**

Im Anhang werden die angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze aufgeführt. Zusätzlich folgen Erläuterungen zu Positionen der Bilanz, Betriebsrechnung, Mittelflussrechnung sowie zur Vermögensübersicht und weiteren (im Detail angegebenen) Offenlegungen.

- **Leistungsbericht**

Der Leistungsbericht schliesslich soll über die Wirtschaftlichkeit (Effizienz) und Leistungsfähigkeit (Effektivität) der Stiftung Auskunft geben. Darunter fallen Ausführungen zu den gesetzten Zielen, den erbrachten Leistungen und dazu, wie die Erreichung qualitativer Ziele gemessen worden ist. In diesem Leistungsbericht werden auch Angaben über die Governance der Stiftung sowie die Zufriedenheit der Destinatäre und Leistungsempfänger gemacht. Art und Umfang des Leistungsberichtes obliegen der Stiftung, und dieser Abschnitt fällt nicht unter die ordentliche Prüfpflicht der Revisoren.

Beispiel

Leistungs- und Tätigkeitsberichte

Obwohl sie nach Swiss GAAP FER 21 zwingend zur Rechenschaftsablegung einer Stiftung gehören und auch von der Stiftungsaufsicht eingefordert werden, gibt es keine verbindlichen Vorgaben für die Erstellung von Leistungs- oder Tätigkeitsberichten. Muster und Beispiele finden Sie auf <www.foerderstiftung.ch>.

5.3.4 Berichterstattung gegenüber der Aufsichtsbehörde

Die Aufsichtsbehörde ist der einzige externe Stakeholder, dem die Stiftung gesetzlich festgelegt Bericht erstatten muss. Grundsätzlich prüft die Aufsicht jedoch nur, ob die Stiftung die Gesetze, die Stiftungsurkunde und weitere Reglemente eingehalten hat. Jedoch kann der Prüfungsumfang auch ausgeweitet werden, wie das Beispiel der Zentralschweizer Stiftungsaufsicht zeigt.

Beispiel

Prüfungshandlungen der Zentralschweizer Stiftungsaufsicht ZBSA

(Ausführungsbestimmungen betreffend die Aufsicht von Stiftungen vom 16.09.2005)

§ 5 Aufgaben im Besonderen

Die Aufsichtsbehörde prüft

- a) die Organisation der Stiftungen (Art. 83 ZGB);
- b) die Verwendung des Stiftungsvermögens (Art. 84 Abs. 2 und 84a ZGB);

- c) die Anlage des Stiftungsvermögens nach den Grundsätzen einer soliden Kapitalanlage, insbesondere der Sicherheit, der angemessenen Rendite, des Risikoausgleichs und der Liquidität;
- d) die Übereinstimmung der vom Stiftungsrat erlassenen Reglemente mit der Stiftungsurkunde;
- e) die Gesuche von Stiftungen um Befreiung von der Pflicht, eine Revisionsstelle zu bezeichnen (Art. 83a Abs. 4 ZGB).

Bei der Berichterstattung ist auf Unterschiede auf kantonaler bzw. nationaler Ebene Rücksicht zu nehmen. Die jeweiligen Aufsichtsbehörden stellen aber die notwendigen Informationen zur Verfügung. Zu den zentralen Unterlagen, die die Stiftung bei der Aufsichtsbehörde spätestens sechs Monate nach dem Ablauf des Geschäftsjahres einreichen muss, gehören (Beispiel der Eidg. Stiftungsaufsicht, Bern):

- der Tätigkeitsbericht;
- die Jahresrechnung, bestehend aus Bilanz, Betriebsrechnung und Anhang;
- der Bericht der Revisionsstelle (sofern die Stiftung nicht von dieser Pflicht befreit ist);
- die Genehmigung der Rechenschaftsablage durch den Stiftungsrat (Protokollauszug);
- die aktuelle Liste des Stiftungsrates, sofern Änderungen vorgekommen sind.

Erfüllen die Unterlagen oder einzelne Aspekte der Jahresrechnung nicht die Erwartungen der Aufsichtsbehörde, wird diese i.d.R. durch gezielte Rückfragen aktiv, auf die der Stiftungsrat mit einer Stellungnahme reagieren muss. Um der Stiftung selbst und auch der Stiftungsaufsicht unnötigen Aufwand zu ersparen, sei an dieser Stelle auf die Informationsschreiben der Aufsichtsbehörden verwiesen, die jeweils aktuelle Veränderungen und wichtige Grundsätze zur Berichterstattung enthalten.

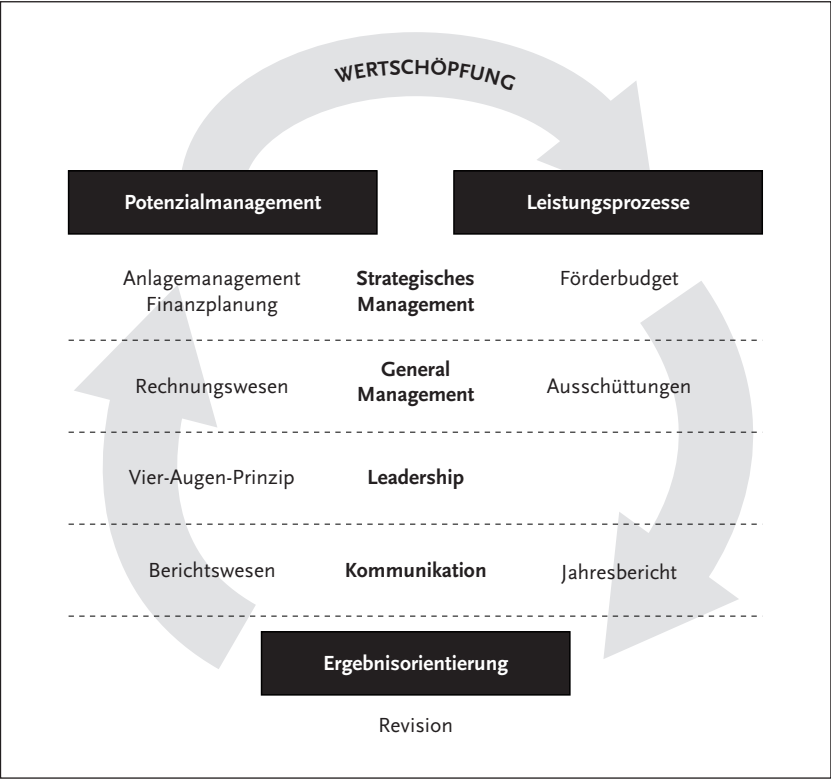
Zusammenfassung

Gerade im Bereich der Rechnungslegung und Revision hat es in den vergangenen Jahren zahlreiche Veränderungen für Stiftungen gegeben. Besonders schwerwiegend ist dabei die zunehmende Gleichbehandlung von gemeinnützigen Organisationen und profitorientierten Unternehmen, die in der Regel einen zusätzlichen bürokratischen Aufwand für die Stiftungen mit sich bringt. Gerade aber die Folgen der Finanzkrise haben gezeigt, wie wichtig für eine Stiftung ein gutes Finanzmanagement ist, das durch Diversifikation, Risikobeurteilung und Reservenbildung auf unerwartete Ereignisse reagieren kann.

Einordnung in
dienstleistungs-
orientiertes
Stiftungs-
management

Auch wenn Finanzmanagement und Rechnungswesen grundsätzlich zum Potenzialmanagement zu zählen sind, lassen sich die vorgestellten Aufgaben auch als Abfolge des Wertschöpfungskreislaufes darstellen (vgl. Abbildung 33), der dem grundlegenden Verständnis des Stiftungsmanagements entspricht. Im Potenzialmanagement finden sich die zentralen Instrumente des Finanzmanagement: Anlage- und Finanzplanung, Rechnungswesen und Berichtswesen. Die Leistungsprozesse werden begleitet von Finanzflüssen, die im Förderbudget geplant und mit Ausschüttungen realisiert werden. Die Ergebnisorientierung des Finanzmanagements schliesslich wird durch die interne und externe Revision gewährleistet. Dadurch soll deutlich werden, wie die Finanzströme innerhalb der Stiftung die Zweckerfüllung ermöglichen und mittragen.

Abbildung 33: Finanzmanagement im Wertschöpfungskreislauf



Gedankenspiele

- ▶ Hat unsere Stiftung ein aktuell gültiges Anlagereglement?
- ▶ Wer ist für die Vermögensanlage zuständig und wie häufig beschäftigt sich der Stiftungsrat als Gremium mit dem Thema?
- ▶ Welche Bedeutung hat unser Stiftungszweck für die Vermögensanlage?
- ▶ Passt unsere Vermögensanlage zu unserer Förderstrategie?

Literaturhinweise

- Egger, Ph./von Schnurbein, G./Zöbeli, D./Koss, C. (Hrsg.) (2011): Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen, Foundation Governance Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn
In mehreren Fachbeiträgen werden Besonderheiten der Rechnungslegung und Revision bei Förderstiftungen behandelt, z.B. IKS, Bewertung von Kunstwerken oder Revisions-Audits.
- Hertig, D./von Schnurbein, G. (2013): Die Vermögensverwaltung gemeinnütziger Stiftungen: State of the Art?, Globalance Bank/Center for Philanthropy Studies (CEPS), Basel
Studie mit hilfreichen Angaben zu Vermögensverwaltung und Mission Investing in Schweizer Stiftungen.
- Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (Hrsg.) (2007): Swiss GAAP FER Fachempfehlungen zur Rechnungslegung, Zürich
Enthält die Richtlinien und Mindestanforderungen für die Rechnungslegung von Unternehmen. Die Fachempfehlung FER 21 richtet sich speziell an (spendensammelnde) Nonprofit-Organisationen.
- Schneeweiss, A./Weber, M. (2012): Mission Investing im deutschen Stiftungssektor. Impulse für wirkungsvolles Stiftungsvermögen, Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin
Studie zur Anwendung von Mission Investing in grossen deutschen Stiftungen.
- Zöbeli, D./Neubert, L. (2009): Jahresabschluss und Finanzen von Stiftungen, Zürich: Orell Füssli
Ein praktischer Leitfaden für die Rechnungslegung und Berichterstattung von gemeinnützigen Stiftungen, der auf den neuesten gesetzlichen Bestimmungen basiert. Zahlreiche Beispiele erleichtern das Verständnis und die Umsetzung in die Praxis.

Tipps im Internet

- <www.admin.ch/edi/esv> (Eidgenössische Stiftungsaufsicht)
- <www.fer.ch> (Fachempfehlungen Rechnungswesen, insb. Swiss GAAP FER 21)
- <www.yoursri.com> (Plattform mit Informationen zu nachhaltigen Investments)

6 Personalmanagement

Das Personalmanagement einer Stiftung ist Bestandteil des Potenzialmanagements und bezieht sich auf den Einsatz der personellen Ressourcen für die Verwirklichung der Stiftungszwecke. Dabei besteht das Personal einer Förderung typischerweise aus drei verschiedenen Gruppen, die jeweils bestimmte Rollen übernehmen und spezielle Anforderungen an das Management stellen. Diese drei Gruppen, ehrenamtliche Stiftungsräte, hauptamtliche Mitarbeiter und externe Berater und Dienstleister, werden im Folgenden getrennt voneinander diskutiert.

6.1 Der Stiftungsrat

Unabhängig von Zweck, Grösse oder Tätigkeit der Stiftung stehen alle Stiftungsräte vor der «Herausforderung Ehrenamt». Sie nehmen mit (zu) wenig Zeit viele verschiedene Aufgaben wahr, sie tragen eine hohe Verantwortung und müssen oft mit wenig strukturierten Abläufen leben. Die Aufgabenfülle des Stiftungsrates ergibt sich aus seiner letztverantwortlichen Position. Der Stiftungsrat muss sich mit Vermögensanlage, Organisationsmanagement, Rechtsfragen, verschiedenen Fachdisziplinen der Förderung und weiteren Themen auseinandersetzen. Diese Aufgabenfülle steht in einem Gegensatz zu den knappen Zeitressourcen. Das Ehrenamt ist eine Freizeitbeschäftigung und muss deshalb in vielen Fällen hinter wichtigeren Aufgaben in Beruf und Familie zurückstehen. Umso mehr kommt es darauf an, die Tätigkeit des Stiftungsrates so zu organisieren, dass er seinen Aufgaben gerecht werden kann.

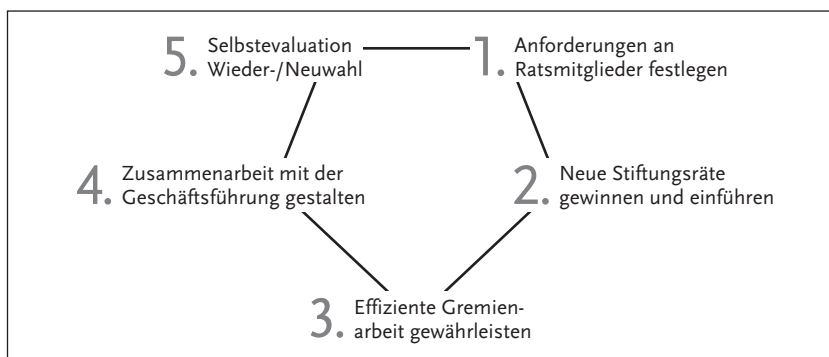
Die Gewährleistung von Führungsstärke, Kritikfähigkeit und Dynamik des Leitungsgremiums ist eine zentrale Managementaufgabe für jede Stiftung. Die Grundlagen dazu werden in den Stiftungsstatuten gelegt, die die Aufbauorganisation bestimmen und Festlegungen zu Wahl, Grösse und Zusammensetzung des Stiftungsrates treffen. Es kommt jedoch darauf an, diese Vorgaben in der praktischen Arbeit des Stiftungsrates zu präzisieren und mit Leben zu füllen.

Unter einer Management-Perspektive tritt zu den in Kapitel 2.3.2 genannten Aufgaben eines Stiftungsrates daher noch eine weitere hinzu, nämlich die Verantwortung des Stiftungsrates für sich selbst. Als oberstes Leitungsgremium ist der Rat dafür verantwortlich, seine Tätigkeit so zu organisieren, dass er langfristig in der Lage ist, schnelle und kompetente Entscheidungen zu treffen und eine effektive Kontrolle nach innen auszuüben. Darüber hinaus muss er gewährleisten, dass er über die notwendigen Kompetenzen verfügt, die es ihm ermöglichen, den Stiftungszweck aktiv und nachhaltig zu erfüllen.

6.1.1 Gremienmanagement – ein Qualitätskreislauf

Ein gutes Gremium entsteht aus dem Zusammenspiel verschiedener Elemente. Wenn die richtigen Personen in zweckmässigen Strukturen gemeinsame Ziele verfolgen und sich ihrer Verantwortung bewusst sind, entsteht ein dynamisches Zentrum, das eine Stiftung antreibt. Das Management eines erfolgreichen Gremiums ist ein fortlaufender Prozess, der als ein Qualitätskreislauf beschrieben werden kann (vgl. Abbildung 34). Verantwortlich für diesen Prozess ist vor allem das Gremium selbst. Aber auch die Geschäftsführung einer Stiftung sollte sich aktiv in diesen Prozess einbringen.

Abbildung 34: Qualitätskreislauf für Stiftungsräte
(in Anlehnung an Langnickel/Gabler, S. 46)



Schritt 1: Die Anforderungen an Ratsmitglieder festlegen

Die Mitglieder des Stiftungsrates sind die wichtigsten Mitarbeiter einer Stiftung. Es erscheint daher fast fahrlässig, dass Stiftungsratsmandate traditionell vor allem nach freundschaftlichen und/oder familiären Gesichtspunkten vergeben wurden. Erfreulicherweise hat sich heute ein professionelles Verständnis durchgesetzt, so dass sich die Auswahl von Räten vor allem an den Bedürfnissen der Stiftung orientiert.

Die Bestandsaufnahme dieser Bedürfnisse ist der erste Schritt im Qualitätskreislauf, der darauf abzielt, Anforderungsprofile für die Stiftungsräte zu erstellen. So werden sich die Anforderungen an die Mitglieder des Stiftungsrates einer neugegründeten Stiftung erheblich von den Aufgabenprofilen einer Stiftung unterscheiden, die bereits auf eine jahrelange Erfahrung zurückblicken kann. Aus der Frage «Wo steht die Stiftung?» ergeben sich wichtige Anhaltspunkte für die Frage, mit welchen Themen sich der Stiftungsrat in den nächsten Jahren beschäftigen wird: geht es um den Aufbau der Strukturen, um Konsolidierung oder um die Gestaltung einer Wachstumsphase? Steht die Stiftung in einer Krise und muss mit der Kritik der Öffentlichkeit umgehen? Möchte die Stiftung in den nächsten Jahren weitere Themenbereiche für sich erschliessen und neue Akzente

setzen? Oder wird in der kommenden Zeit eher der Aufbau des Stiftungskapitals den Schwerpunkt der Arbeit darstellen? Je nachdem wie eine Stiftung diese Fragen beantwortet, ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die Mitglieder des Leitungsgremiums.

Zu der Bestandsaufnahme der Bedürfnisse gehört auch, die Rolle des Stiftungsrates in der Organisation klar zu definieren. Gerade in kleineren Stiftungen ist der Rat oft selbst im operativen Geschäft tätig. Wenn es keine angestellten Mitarbeitenden gibt, an die Aufgaben delegiert werden können, obliegt es dem Rat selbst, sich eine Meinung über die Förderanträge zu bilden und über die Projekte zu entscheiden. Auch die Anlage des Stiftungsvermögens wird in kleineren Stiftungen mitunter vom Stiftungsrat vorgenommen. Hinsichtlich der Anforderungen an die Stiftungsräte tritt so neben die fachlichen Qualifikationen auch eine erhebliche zeitliche Verpflichtung. In grossen Stiftungen, die über hauptamtliche Mitarbeitende und eine Geschäftsführung verfügen, liegen die Aufgaben des Stiftungsrates weniger in der operativen Mitarbeit, sondern eher auf der strategischen Ebene sowie in der Kontrolle nach innen und der Repräsentation nach aussen. Auch hieraus ergeben sich bestimmte Anforderungen, die in ein Stellenprofil eingehen. Je klarer daher die Rolle des Stiftungsrates sowie die Kernaufgaben für die nächsten Jahre bestimmt sind, desto präziser wird sich ein Anforderungsprofil für die Stiftungsräte erstellen lassen, die diese Massnahmen verantworten werden.

Ein Anforderungsprofil umfasst drei Bereiche. Im Vordergrund stehen zunächst die fachlichen Anforderungen. Da Stiftungsräte nur aus einer begrenzten Anzahl von Personen bestehen, ist es empfehlenswert, eine Prioritätenliste der Kompetenzen zu erstellen, die im Rat vertreten sein sollten, etwa für

**Anforderungs-
und Kompetenz-
profile für
Stiftungsräte**

- Vermögensanlage
- Berichtswesen und Rechnungslegung
- Recht und Steuern
- Förderung und Zweckbereich
- Öffentlichkeitsarbeit/Fundraising.

Der zweite Bereich eines Anforderungsprofils umfasst die Persönlichkeitsmerkmale, die von den einzelnen Räten erwartet werden. Letztlich funktioniert ein Stiftungsrat als Team, so dass es wichtig ist, dass die Räte über soziale Kompetenzen wie Team- und Konfliktfähigkeit verfügen. Zu diesen «soft skills» treten Kriterien, die mitunter bereits in den Stiftungsstatuten vorgegeben sind oder im Sinne der Repräsentativität angestrebt werden, wie etwa das Geschlecht, das Alter, der Wohnort oder die Zugehörigkeit zu bestimmten Institutionen (eine Universität, eine Behörde, eine Kirche, eine Partnerinstitution). Schliesslich kann die Stiftung auch davon profitieren, dass die Räte über eine gewisse Reputation oder über Netzwerke verfügen, zu denen die Stiftung Zugang gewinnen möchte.

Auch diese Kriterien sollten möglichst klar formuliert werden, um die Suche nach geeigneten Kandidaten zu erleichtern.

Die Anforderungen des dritten und letzten Bereiches beziehen sich schliesslich auf das *commitment*, das von den Räten erwartet wird. Selbstverständlich muss die Stiftung erwarten, dass die Räte die Ziele und Werte teilen, die die Stiftung vertritt. Selbstverständlich ist auch die Erwartung, dass die zukünftigen Räte der Treue-, Geheimhaltungs- und Sorgfaltspflicht gegenüber der Stiftung gerecht werden. Als kritisch erweisen sich demgegenüber oft die Erwartungen an das zeitliche Engagement, das mit dem Mandat verbunden ist. Auch hier gilt es, bereits im Vorhinein klar festzulegen, was die Anforderungen sind. Die Mindestanforderung an einen Rat ist die regelmässige und konstruktive Teilnahme an den Sitzungen des Stiftungsrates. Dazu zählt insbesondere auch eine gewissenhafte Vorbereitung auf die Sitzung, also die Lektüre von Berichten, Beschlussvorlagen oder Strategiepapieren. Falls darüber hinaus von den Räten eine aktive Mitarbeit auf der operativen Ebene erwünscht ist, oder aber erwartet wird, dass die Mitglieder des Stiftungsrates bestimmten Repräsentationspflichten nachkommen, sollten auch diese Kriterien Eingang in das Stellenprofil finden.

Praxiswissen

Stellenprofile

Beispiele für Stellenprofile von Stiftungsräten Schweizer Stiftungen finden Sie auf www.foerderstiftung.ch.

Letztlich wird es kaum möglich sein, alle wünschbaren Kompetenzen und Qualifikationen in einem Rat zu versammeln. Es geht vielmehr darum, eine gute Mischung zu finden, die möglichst viele Aspekte abbildet und die Balance zwischen Ausgewogenheit und Heterogenität hält. Ein Stiftungsrat, dessen Mitglieder sich zu ähnlich sind – etwa indem sie alle aus einer ähnlichen gesellschaftlichen Gruppe stammen – läuft Gefahr, zu wenig Impulse und Widerspruch hervorzubringen. Ein Rat wiederum, der zu heterogen zusammengesetzt ist, birgt das Risiko, sich in Grundsatzdebatten zu verlieren und die Entscheidungsfähigkeit einzubüssen.

Schritt 2: Neue Stiftungsräte gewinnen und einführen

Die Suche nach Stiftungsräten ist eine Führungsaufgabe

Die Suche nach neuen Mitgliedern im Stiftungsrat ist eine kontinuierliche Führungsaufgabe, die im Kern dem Stiftungsrat selbst obliegt, der für seine Erneuerung und damit für sein langfristiges Funktionieren Sorge tragen muss. Typischerweise werden neue Stiftungsräte über die Netzwerke der Stiftung und der Ratsmitglieder identifiziert. Dem entspricht die Bestellung der Räte, die meist durch Kooptation erfolgt, also durch Wahl durch die verbliebenen Mitglieder des Stiftungsrates (siehe Kapitel 2.3.3). Dieses Verfahren ist durchaus effizient und hat den Vorteil, dass der Rat selbst entscheiden kann, wer in das Team passt. Die

Kehrseite der Medaille ist allerdings, dass dieses Auswahlverfahren tendenziell dafür sorgt, dass sich der Rat sehr homogen zusammensetzt und aus dem Kreis der Freunde, Bekannten und Geschäftspartner der Stiftungsräte besteht.

Um dieses Problem zu umgehen, können Stiftungen den Weg einer öffentlichen Stellenausschreibung wählen oder das Stellenprofil im Netzwerk zirkulieren lassen. Auch der Einsatz eines professionellen Headhunters dehnt die Suche über den Kreis der bestehenden Netzwerke hinaus aus und stellt sicher, dass die Stiftung ein Ratsmitglied mit den gewünschten Kompetenzen erhält. Diese Verfahren sind zwar mit unter Umständen erheblichen Kosten und einem grossen Arbeitsaufwand verbunden, können aber in Einzelfällen nötig sein, um frischen Wind in den Rat zu bringen oder Kompetenzen zu finden, die der Rat in seinen Netzwerken nicht finden kann.

Um sicherzustellen, dass das neue Mitglied seine Arbeit im Stiftungsrat möglichst schnell und effektiv aufnehmen kann, gewinnt die Einführung in die Arbeit eine grosse Bedeutung. Viele amerikanische Stiftungen verfügen inzwischen über so genannte «Board Manuals», in denen die wichtigsten Punkte, die ein Stiftungsrat wissen muss, zusammengefasst sind.

**Einführung
neuer
Stiftungsräte
in die Arbeit**

«Board Manual»

Um neuen Gremienmitgliedern einen guten Einstieg in die Arbeit zu geben, ist es hilfreich, die wichtigsten Unterlagen und Informationen in einem kompakten Format zusammenzustellen:

- Kurzpräsentation der Stiftung
- Stiftungsurkunde, Leitbild, Reglemente
- Adressen und Kontakte der Vorstandsmitglieder
- Besetzung und Zuständigkeiten von Ausschüssen oder Beiräten
- Lebenslauf und Kontaktdaten der wichtigsten Mitarbeiter
- Terminplanung mit den Vorstandssitzungen des laufenden Jahres sowie anderer wichtiger Stiftungstermine (Pressekonferenz, Stiftungsfest, ...)
- Tätigkeitsbericht inklusive Jahresabschluss
- Förderstrategie und wichtige Förderpartner

Praxiswissen

Da Gremienarbeit immer aus einem Mix von geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen besteht, hat es sich zudem bewährt, aus dem Kreis der Räte einen «Götti» zu bestimmen, der das neue Mitglied in die Arbeit einführt und für Fragen zur Verfügung steht. Eine intensive Einführung in die Förderstrategie und die Förderrichtlinien sowie ein Überblick über die geförderten Projekte gehören unbedingt zur Vorbereitung auf das Mandat dazu. Darüber hinaus ist es wichtig, dass sich das neue Mitglied anhand der aktuellen Jahresrechnung ein Bild von

der finanziellen Lage – und möglichen Risiken – der Stiftung machen kann und über die Planung für die nächsten Jahre informiert wird.

In Hinblick auf die Mitarbeit im Stiftungsrat sollten schliesslich auch die Regelungen der Stiftung für Interessenkonflikte besprochen werden, bevor das neue Mitglied das Amt antritt. Die zentrale Voraussetzung dafür, dass der Rat angemessen mit Interessenkonflikten umgehen kann, ist die Kenntnis der Punkte, in denen sich die Interessen der Stiftung mit persönlichen oder wirtschaftlichen Interessen des Ratsmitgliedes überschneiden könnten. Eventuell ist das neue Ratsmitglied gleichzeitig im Vorstand eines Vereines, der grundsätzlich für eine Förderung durch die Stiftung in Betracht kommt, oder die Firma, der das neue Mitglied angehört, bietet Dienstleistungen für Aufgaben, für die die Stiftung Mandate vergibt. Wird bei dieser Prüfung ein gravierender und fortdauernder Interessenkonflikt offenbar, der mit den Aufgaben als Stiftungsrat unvereinbar ist, darf der Kandidat sein Amt nicht antreten.

Honorierung von Stiftungsräten

Eine weitere wichtige Frage, die bereits vor dem Beginn des Engagements besprochen werden sollte, ist die der Honorierung. Bis heute wird die ehrenamtliche, d.h. die unentgeltliche Tätigkeit der Stiftungsräte als üblich angesehen. Auch die Eidgenössische Stiftungsaufsicht geht grundsätzlich von der Ehrenamtlichkeit aus. In der neueren Lehre wird jedoch eine moderate Honorierung als zulässig erachtet, um eine Professionalisierung im Stiftungswesen zu fördern. So bestätigt zwar die Schweizerische Steuerkonferenz in ihren Praxishinweisen vom 18. Januar 2008 zuhanden der Kantonalen Steuerverwaltungen den Grundsatz der Ehrenamtlichkeit. Die Steuerbefreiung von Stiftungen sieht sie aber nicht gefährdet, wenn effektiv entstandene Kosten (Spesen), Tätigkeiten, welche über die ordentliche Tätigkeit von Stiftungsratsmitgliedern hinausgehen, und moderate Sitzungsgelder entschädigt werden. Auch der Bundesrat hat in einer Stellungnahme im Jahr 2013 festgehalten, dass die Vergütung von Stiftungsräten nicht per se eine Steuerbefreiung ausschliesse. Aufgrund der unterschiedlichen Praxis in den Kantonen empfiehlt es sich, bei Entschädigungszahlungen, die deutlich über eine Spesenvergütung hinausgehen, eine Vorprüfung der Steuerverwaltung einzuholen.

In der Praxis werden heute in vielen Stiftungen moderate Entschädigungen an Stiftungsräte geleistet. Die Hälfte der Stiftungen ersetzen den Stiftungsräten die Reisespesen, entweder in Form einer Erstattung der tatsächlichen Kosten oder in Form einer Spesenpauschale. Ein Viertel aller Stiftungen zahlt darüber hinaus moderate Sitzungsgelder bzw. eine Aufwandspauschale, die meist unter 5000 CHF im Jahr liegt. Um Transparenz zu gewährleisten, sollten Stiftungen die Frage der Entschädigung schriftlich regeln, etwa in einem Spesen- und Honorierungsreglement.

Honorierung der obersten Leitungsorgane von NPO

Praxiswissen

In einer umfangreichen Untersuchung haben Kaspar Müller und Daniel Zöbeli die geltende Praxis zur Honorierung von Leitungsorganen in NPO untersucht. Dabei zeigen sie einerseits auf, dass es diesbezüglich keine einheitliche Lehre gibt, weder in der Literatur noch bei den verantwortlichen Behörden. Die Autoren plädieren daher für eine differenzierte Honorierung von Stiftungsräten und Vereinsvorständen, die sich an den Bedürfnissen der Zweckerfüllung und der individuellen Situation der Stiftung orientiert. In der Publikation finden sich hilfreiche Checklisten, um ein Entschädigungssystem in einer Stiftung einzuführen (als Download unter <www.ceps.unibas.ch>).

Schritt 3: Effiziente Gremienarbeit gewährleisten

Der zentrale Ort der Gremienarbeit sind die Sitzungen des Stiftungsrates. Für die Mitglieder des Rates wird die Stiftungsarbeit vor allem bei diesen Anlässen konkret und erlebbar. Für die Stiftung wiederum bedeuten die Sitzungen, dass Entscheidungen getroffen werden, die den weiteren Stiftungsaktivitäten eine Grundlage und Richtung geben. Angesichts der Bedeutung, die die Sitzungen für die Räte selbst wie auch für die Stiftung haben, sollte die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung höchste Priorität geniessen. In der Praxis allerdings – das zeigen zahlreiche Untersuchungen zu gemeinnützigen Organisationen – sind nicht mangelnde Ressourcen oder äussere Umstände für die Probleme vieler Vereine und Stiftungen verantwortlich, sondern unproduktive Sitzungen des Leitungsgremiums. Es spricht daher vieles dafür, aus der Pflicht der Teilnahme an den Sitzungen eine möglichst angenehme Aufgabe zu machen.

Sitzungen des
Stiftungsrates

Zwei zentrale Anforderungen lassen sich an eine gute Sitzung formulieren: Erstens muss die Sitzung so stringent und diszipliniert geführt werden, dass alle anstehenden Entscheidungen und Beschlüsse gefasst werden können. Der Rat ist allerdings kein reines Entscheidungsgremium, sondern auch der Ort für Grundsatzdiskussionen über die Strategie und Ausrichtung der Organisation. Es ist daher die zweite Herausforderung an die Sitzungsleitung, eine Sitzungskultur zu schaffen, die Diskussion und Meinungsvielfalt fördert, denn nur so kann die Stiftung von der Vielfalt der unterschiedlichen Kompetenzen und Ansichten ihrer Stiftungsräte profitieren.

Gute Gremiensitzungen ...

- sind keine **Konsens**veranstaltung.
- bringen unterschiedliche **Perspektiven** zusammen
- gewährleisten zeitnahe und kompetente **Entscheidungen**.
- schaffen einen Ausgleich von **Macht-** und Informationsgefällen.
- konzentrieren die knappe Zeit der Teilnehmer auf **wesentliche Punkte**.
- machen **Spass** und sind die Zeit der Vorstände wert.

Produktive Sitzungskultur

Die Aufgabe, für diese produktive Sitzungskultur zu sorgen, obliegt vor allem dem Präsidenten des Stiftungsrates. Er (oder sie) führt die Sitzung auf eine Art, die alle Meinungen berücksichtigt, zu konstruktiver Kritik ermuntert und verbindlich mit Meinungsverschiedenheiten umgeht.

Die unabdingbare Voraussetzung für eine aktive Teilnahme aller Ratsmitglieder an der Sitzung ist eine angemessene Vorbereitung. Sie besteht aus einer Hol- und einer Bringschuld. Einerseits muss die Stiftung von den Gremienmitgliedern erwarten, dass sie genügend Zeit darauf verwenden, sich auf die Sitzung vorzubereiten, die Berichte und Papiere zu studieren und sich eine Meinung zu bilden. Stiftungsräte, die diesen Minimalanforderungen dauerhaft nicht gerecht werden, können zu einer Belastung werden.

Andererseits ist die Stiftung in der Bringschuld, den Mitgliedern des Rates eine gute Vorbereitung zu ermöglichen. Dieser Bringschuld wird sie durch die frühzeitige Zusendung der Sitzungsunterlagen gerecht. Zwei (bei umfangreicheren Unterlagen vier) Wochen Vorlauf sind eine angemessene Frist.

Für die Sitzung selbst ist Traktandierung von entscheidender Bedeutung. Der Präsident sollte – gegebenenfalls in Abstimmung mit der Geschäftsführung – sorgfältig prüfen, welche Traktanden in die Sitzung des Rates gehören. Sitzungszeit ist wertvoll, so dass es darauf ankommt, den Rat nicht mit Dingen zu beschäftigen, die an anderer Stelle entschieden werden können. Um zu vermeiden, dass wichtige Traktanden aus Zeitgründen unerledigt bleiben, empfiehlt es sich immer, wichtige Punkte eher am Anfang der Sitzung vorzusehen.

Tipps zur Optimierung von Sitzungen

Praxiswissen

- Unterscheiden Sie Informations-, Diskussions- und Beschluss Themen auf der Traktandenliste. Zuerst kommen Beschluss Themen, für die es bereits Lösungsalternativen zur Auswahl gibt. Dann werden Diskussionsthemen behandelt, die nicht zwingend zu einer sofortigen Entscheidung führen müssen. Zuletzt werden Informationsthemen behandelt, wo über den aktuellen Stand der Dinge informiert wird o.ä.
- Vermerken Sie auf der Traktandenliste, wie viel Zeit für die Behandlung einzelner Punkte vorgesehen ist. Dies erleichtert das Zeitmanagement sehr.
- Fassen Sie wichtige Themen und Entscheidungen auf einem farbigen Papier zusammen und schicken Sie dieses Dokument mit den anderen Unterlagen zu. Es hilft den Stiftungsräten, sich schnell einen Überblick zu verschaffen.
- Legen Sie die Sitzungstermine auf feste Daten (z.B. immer letzter Donnerstag im Quartal). Das erleichtert die Planbarkeit für die Mitglieder.

Die Beschlussfassung des Rates ergibt sich aus den Regelungen, die in der Stiftungsurkunde oder einem Stiftungsreglement festgelegt sind. Hinsichtlich der Quoren gilt grundsätzlich, dass Beschlüsse mit dem einfachen Mehr der Anwesenden gefasst werden können. In der Praxis fordern allerdings die Statuten von Stiftungen für bestimmte Beschlüsse oft qualifizierte Mehrheiten bis hin zur Einstimmigkeit.

Die Beschlussfassung im Stiftungsrat

Hinsichtlich der Beschlussfassung des Stiftungsrates sind zudem Ausstandsregelungen zu beachten, mit denen Interessenkonflikte vermieden werden sollen. Grundsätzlich ist es zulässig, dass die Stiftung Rechtsgeschäfte mit einzelnen Mitgliedern des Rates schliesst. Die Stiftung darf dadurch jedoch nicht benachteiligt werden. Zudem darf das betroffene Mitglied nicht an der Entscheidung beteiligt sein, sondern muss bei der Meinungs- und Entscheidungsfindung in den Ausstand treten.

Das Protokoll der Sitzung muss alle Beschlüsse, die an der Sitzung gefasst wurden, inklusive des Abstimmungsergebnisses dokumentieren und auch den eventuellen Ausstand einzelner Mitglieder vermerken. Um die Verbindlichkeit der getroffenen Entscheidungen sicherzustellen, bietet es sich darüber hinaus an, auch die Verantwortlichkeiten und Fristen für die Erledigung der Beschlüsse festzuhalten.

Praxiswissen

Sitzungsevaluation

Für viele Stiftungen ungewohnt, aber für die Arbeit ungemein hilfreich ist es, die Sitzungen des Stiftungsrates abschliessend durch eine kurze Auswertung zu evaluieren. Diese Evaluation kann sich auf wenige Punkte beschränken:

- Waren die Unterlagen, die vorab versandt wurden, hilfreich für eine angemessene Vorbereitung?
- Waren die Themen der heutigen Sitzung wichtig?
- Wurden die Ziele der Sitzung erreicht?
- Sind wichtige Fragen nicht bzw. nicht ausreichend diskutiert worden?
- War das Treffen unsere Zeit wert?

Die Antworten auf diese Fragen erlauben es, die Arbeit des Rates weiter zu verbessern.

Zirkularbeschlüsse

Auch wenn die Sitzungen des Stiftungsrates der wichtigste Ort der Gremienarbeit sind, muss die Handlungsfähigkeit des Gremiums kontinuierlich gewährleistet sein, um im Bedarfsfall schnell und situationsgerecht reagieren zu können. Zu diesem Zweck bieten sich zwei Instrumente an: Zirkularbeschlüsse und Vertretungsberechtigungen.

Zirkularbeschlüsse bieten die Möglichkeit, auch zwischen den Sitzungen des Stiftungsrates Entscheidungen herbeizuführen, die den Beschlüssen an der Sitzung gleichgestellt sind. Da sie nicht die Möglichkeit einer Aussprache bieten, sollten Zirkularbeschlüsse grundsätzlich einstimmig gefasst werden. Mehrheitsbeschlüsse im Umlauf sind nur zulässig, wenn die Stiftungsstatuten dies ausdrücklich vorsehen. Zudem sollten alle Zirkularbeschlüsse auf der nachfolgenden Sitzung bestätigt und im Protokoll vermerkt werden.

Ressorts

Ist der Stiftungsrat stärker in operative Aufgaben eingebunden, sollte er prüfen, ob die Verantwortung des Gremiums in einzelne Ressorts aufgeteilt werden kann. Auf diese Weise wird der Gesamtrat von Detailfragen entlastet und kann sich in den Sitzungen ganz auf übergreifende Themen konzentrieren. Zugleich gewinnt die Stiftung an Handlungsfähigkeit, wenn es für bestimmte Fragen einen Ansprechpartner aus dem Stiftungsrat gibt, der auch entsprechende Entscheidungen treffen kann.

Ausschüsse und Beiräte

Ein weiterer Aspekt einer effektiven Gremienarbeit ist die Einrichtung von Ausschüssen und Beiräten, die den Stiftungsrat entlasten und beraten. Ein Ausschuss für Finanzen oder ein Nominierungsausschuss sorgen dafür, dass diese Themen konstant und langfristig behandelt werden. Ausschüsse können für dauerhafte Aufgaben eingerichtet werden, etwa als Projekt-, Anlage- oder Besetzungsausschuss, oder auch für kurzfristige Projekte, etwa als Jury für die Vergabe eines Preises. Grundsätzlich gilt es dabei zu beachten, dass jedes Gremium mit Arbeit, Aufwand und Kosten verbunden ist, und zwar sowohl für die Mitglieder

als auch für die Stiftung selbst, die die Treffen organisieren und eventuell auch finanzieren muss. Vor der Einrichtung eines Ausschusses sollte daher gründlich geprüft werden, ob die Vorteile und erhofften Effizienzsteigerungen in einem vertretbaren Verhältnis zum Aufwand stehen.

Der zentrale Erfolgsfaktor für die Arbeit eines Ausschusses ist – neben der Auswahl geeigneter Mitglieder – eine klare Definition der Rollen und Aufgaben. Um Missverständnisse und Spannungen von vornherein zu vermeiden, müssen alle Beteiligten darüber informiert sein, welches Mandat der Ausschuss hat: Soll er Entscheidungen des Stiftungsrates vorbereiten? Soll er bestimmte Entscheidungen treffen, an die der Stiftungsrat gebunden ist? Oder sollen die Ausschussmitglieder nur ein Meinungsbild erstellen, das dem Stiftungsrat als Grundlage seiner eigenen Meinungs- und Entscheidungsfindung dient?

Schritt 4: Die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung gestalten

Um die Umsetzung der gefassten Beschlüsse sicherzustellen, benötigt jede Stiftung eine Ausführungsorganisation, deren Funktion von der Führungsaufgabe des Stiftungsrates getrennt sein muss. Die Frage der Zusammenarbeit zwischen dem Stiftungsrat und der Geschäftsführung stellt sich unter dieser Perspektive nicht nur bei solchen Stiftungen, die über hauptamtliches Personal verfügen oder die Besorgung der Stiftungsgeschäfts per Mandat an eine externen Stelle vergeben haben. Gerade in kleineren Stiftungen, in denen die Beschlüsse des Stiftungsrates von den Ratsmitgliedern selbst umgesetzt werden, ist es zwingend notwendig, die Zusammenarbeit und Abgrenzung zwischen den Funktionen sorgfältig auszutarieren.

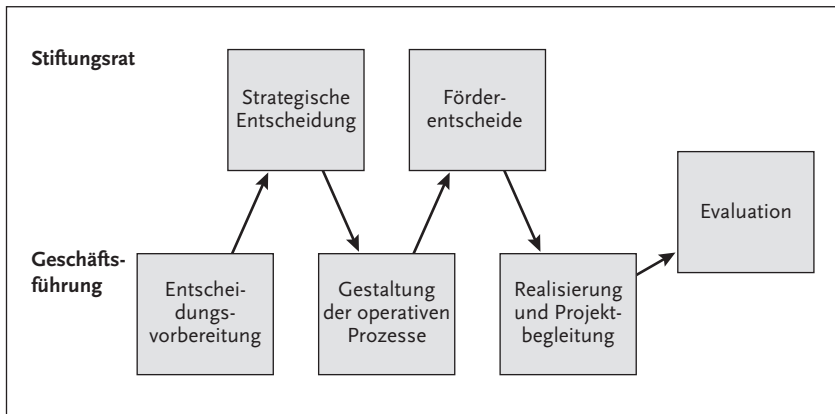
Unabhängig von der Frage, ob eine Stiftung eine hauptamtliche Geschäftsführung hat oder nicht, ist die gelungene Zusammenarbeit zwischen dem Rat als Kollektiv und den Einzelpersonen, die mit der Umsetzung betraut sind, ein zentraler Erfolgsfaktor der Stiftungsarbeit.

Idealtypisch weist die Arbeitsteilung zwischen Stiftungsrat und Geschäftsführung die strategischen Entscheidungen dem Rat zu, während die operative Umsetzung der Beschlüsse der Geschäftsleitung obliegt. Diese «Gewaltenteilung» zwischen Governance und Management ist in der Praxis jedoch schwer trennscharf zu realisieren. Schon der Informationsvorsprung der Geschäftsführung, die sich täglich mit den Belangen der Organisation auseinandersetzt, während der Rat nur punktuell informiert ist, lässt die auf den ersten Blick so eindeutige Grenze verschwimmen. Schliesslich ist die Geschäftsführung nicht nur das Ausführungsorgan des Stiftungsrates, sondern zugleich auch sein Stabsorgan. In anderen Worten: Die Geschäftsführung bereitet die Beschlüsse vor, für deren Ausführung sie zugleich verantwortlich ist, und gewinnt so einen massgeblichen Einfluss auf die strategischen Entscheidungen des Stiftungsrates. Andererseits trifft der Stiftungsrat nicht nur Festlegungen zu strategischen Fragen, sondern entscheidet auch über die operative Hauptleistung einer Förderstiftung, die Mittelvergabe.

**Arbeitsteilung
zwischen
strategischer
und operativer
Ebene**

Um diese systemimmanente Verzahnung effizient zu gestalten, empfiehlt sich die Entwicklung einer Entscheidungskette (vgl. Abbildung 35). Zum einen werden dadurch Verantwortlichkeiten zugeteilt und geregelt, zum anderen entsteht ein System von «checks and balances», das eine gegenseitige Kontrolle bewirkt. Die einzelnen Prozessschritte, die strategisches und operatives Management umfassen, lassen sich folgendermassen charakterisieren:

Abbildung 35: Kooperative Zusammenarbeit zwischen Stiftungsrat und Geschäftsführung



- **Entscheidungsvorbereitung:**

Die Geschäftsführung bereitet die Geschäfte des Stiftungsrates vor. Die Informationen für den Stiftungsrat müssen umfassend und wahrheitsgemäss sein und zeitgerecht zur Verfügung gestellt werden.

- **Strategische Entscheide:**

Der Stiftungsrat trifft strategische Entscheide, die als Grundlage für die Gestaltung der operativen Stiftungstätigkeit dienen. Den Entscheiden gehen vorbereitende Massnahmen wie Analysen, Workshops oder offene Diskussionen voraus. Die Geschäftsführung setzt die operative Stiftungsarbeit im Rahmen der strategischen Entscheide um. Ihr wird dafür ein gewisser Handlungs- und Entscheidungsspielraum gestattet, damit sie rasch auf Umweltveränderungen reagieren kann. Insbesondere die Entwicklung operativer Prozesse (z.B. Ausschreibungen) und die Gestaltung des Stiftungsbetriebs liegen in der Verantwortung der Geschäftsführung.

- **Förderentscheide:**

Die Geschäftsführung legt dem Stiftungsrat die eingegangenen und förderwürdigen Gesuche vor. Der Stiftungsrat trifft eine Auswahl und verabschiedet die jeweiligen Förderentscheide. Die Geschäftsführung informiert die Destinatäre und begleitet sie während des Projektverlaufs als erste Ansprechstelle

der Stiftung. Die Evaluation des gesamten Prozesses und der unterstützten Projekte ist ein gemeinsamer Prozess, in den beide Gremien eingebunden werden.

Die Voraussetzung für das Funktionieren dieses Prozesses ist eine klare Arbeits- und Aufgabentrennung, die schriftlich fixiert sein muss. Je eindeutiger diese Trennung gelingt, desto weniger Irritationen und Reibungsverluste entstehen. Stellenbeschreibungen helfen die jeweiligen Kompetenzen und Zuständigkeiten zu regeln.

Dabei gilt es für den Stiftungsrat, ein klares Verständnis der eigenen Rolle als Führungs- und Kontrollgremium zu gewinnen und die selbst gesetzten Grenzen der Verantwortung zu beachten. Gemäss dem Prinzip «Nase rein, Finger raus» ist es die Aufgabe des Stiftungsrates, sich über die Aktivitäten der Geschäftsführung zu informieren und diese kritisch und konstruktiv zu begleiten. Mikromanagement und die Einmischung in Alltagsdetails sind allerdings fehl am Platz und beschädigen sowohl die Motivation der Geschäftsführung wie auch die Effizienz der Organisation insgesamt. Desgleichen gehört zum Rollenverständnis des Stiftungsrates, dass er als Gremium funktioniert und seine Entscheidungen als Kollektiv trifft und verantwortet. Nebenabsprachen einzelner Ratsmitglieder mit der Geschäftsführung bringen diese in eine delikate Situation und widersprechen den Grundsätzen von einer guten Leadership.

Rollenverständnis des Stiftungsrates

Der Respekt für die Autonomie der Geschäftsführung steht in einem gewissen Zielkonflikt mit der Aufgabe des Stiftungsrates, die Ausführung seiner Entscheidungen zu kontrollieren. Wiederum gilt: Je klarer die Berichtspflichten der Geschäftsführung gegenüber dem Stiftungsrat geregelt sind, desto fruchtbarer wird die Beziehung sein. Die Inhalte, Formate und Zeitpunkte der Berichte, in denen die Geschäftsführung Rechenschaft ablegt, sollten daher von Beginn an schriftlich festgelegt sein.

Anders als bei einem Wirtschaftsunternehmen, bei dem grundlegende Probleme über kurz oder lang für den Verwaltungsrat in sinkenden Absatzzahlen oder einem Umsatzrückgang ablesbar werden, fehlen in Stiftungen Kennzahlen, an denen sich die Erfolge oder Probleme einer Stiftung ablesen lassen. Jeder Stiftungsrat sollte sich daher der Tatsache bewusst sein, dass es für die Geschäftsführung grundsätzlich möglich ist, Probleme in Projekten oder in der Organisation zu verdecken und den Stiftungsrat «in Sicherheit zu wiegen». Wichtiger als das kritische Hinterfragen von Berichten ist es daher, ein gutes Vertrauensverhältnis zur Geschäftsführung aufzubauen. Nur wenn die Geschäftsführung darauf vertrauen kann, dass Fehler akzeptiert werden und der Stiftungsrat Probleme als gemeinsame Aufgabe und Herausforderung begreift, kann der Stiftungsrat darauf vertrauen, frühzeitig über Probleme informiert zu werden.

Möglichkeiten und Grenzen der Kontrolle

Klare Aufgabenbeschreibungen, ein gutes Vertrauensverhältnis und die Bereitschaft, sich intensiv mit den Belangen der Organisation auseinander zu setzen, sind daher die wichtigsten Aufgaben des Stiftungsrates bei der Gestaltung des Verhältnisses zur Geschäftsführung.

Schritt 5: Selbstevaluation und Wieder- bzw. Neuwahlen

Evaluation beziehen die meisten Förderstiftungen in erster Linie auf ihre Umwelt, namentlich auf die Prüfung ihrer Förderpartner, die gegenüber der Stiftung die Effizienz und Effektivität der geförderten Projekte nachweisen sollen. Es entspricht jedoch einem modernen Verständnis von Stiftungsarbeit, dass auch die Stiftung selbst ihre eigenen Prozesse regelmässig auf ihre Zweckmässigkeit hinterfragt. Gerade für den Stiftungsrat bietet eine interne Evaluation wichtige Hinweise auf Möglichkeiten, die Leistung der Stiftung zu verbessern und die Prozesse und Strukturen an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Dies gilt nicht zuletzt für die Performance des Stiftungsrates selbst, dessen Leistungsfähigkeit von zentraler Bedeutung für die Gesamtorganisation ist. Die Evaluation und kontinuierliche Weiterentwicklung des Stiftungsrates ist daher eine wichtige, wenn auch nicht immer einfache Aufgabe.

**Evaluation
als Selbst-
beurteilung**

Die Evaluation des Stiftungsrates wird sich zumeist als Selbstbeurteilung vollziehen, in der sich die Mitglieder des Rates – gegebenenfalls mit Unterstützung eines externen Moderators – mit ihrer eigenen Rolle befassen. Checklisten helfen Ihnen, eine intensive Diskussion anzustossen, in der es weder um die persönliche Eignung einzelner Stiftungsräte noch um eine Fehlersuche geht. Die Selbstevaluation ist vielmehr ein Anlass, die Abläufe im Stiftungsrat kritisch zu hinterfragen und in einem geschützten Raum Probleme, aber auch Vorzüge, Qualitäten und Erfolge zu identifizieren. In einem zweiten Schritt können auch die Geschäftsführung oder die Mitarbeiter gebeten werden, dem Stiftungsrat ihre Meinung zu spiegeln, um damit die Aussenwahrnehmung in die Einschätzung mit eingehen zu lassen.

Eine Selbstevaluation wird sich meist auf zwei Fragenkomplexe beziehen. Zum einen steht die Frage im Vordergrund, ob der Stiftungsrat in seiner gegenwärtigen Struktur und Arbeitsweise seinen Aufgaben optimal gerecht wird. Ist der Rat in der Lage, der Organisation eine klare, strategische Ausrichtung zu geben? Gelingt es ihm, die Geschäftsführung anzuleiten und zu motivieren? Ist der Stiftungsrat über die finanzielle Lage der Stiftung und über allfällige Risiken informiert? Wird er jederzeit seiner Verantwortung, die Oberaufsicht über die Stiftung zu führen, gerecht?

Der zweite Fragenkomplex wird sich stärker auf die Leistungsvoraussetzungen konzentrieren, also auf die Fragen der angemessenen Zusammensetzung und Grösse des Rates, auf die Altersstruktur, die Auswahl und die Qualifikationen der Stiftungsratsmitglieder sowie auf den Ablauf der Sitzungen und weiteren Treffen.

Checklisten zur Selbstevaluation

Arbeitshilfen

Auf www.foerderstiftung.ch sind drei prägnante Checklisten bereitgestellt, die Sie als Stiftungsrat für eine Selbstevaluation nutzen können:

- (1) Checkliste «good practice» der Stiftungspraxis GmbH, Zürich
- (2) «Nonprofit board self-assessment tool» von McKinsey & Company, USA (auf Englisch)
- (3) «Ten questions to ask yourself and your board» von New Philanthropy Capital, UK (auf Englisch)

Die Ergebnisse dieser Diskussionen erlauben es dem Rat, seine Stärken auszubauen und Massnahmen zu ergreifen, um die Schwächen gezielt anzugehen. Da die meisten Stiftungsurkunden keine genaue Anzahl von Mitgliedern im Stiftungsrat vorgeben, sondern nur einen Korridor bestimmen, kann etwa die Grösse des Stiftungsrates relativ kurzfristig angepasst werden, falls die Evaluation ergibt, dass der Rat von Aufgaben über- oder unterlastet ist. Auch der Zuschnitt der Geschäftsverteilung im Rat oder die Einsetzung von Ausschüssen sind wichtige Steuerungsgrössen, um die Abläufe zu vereinfachen und den Rat zu entlasten.

Handlungskonsequenzen und Anpassungen

Sollte die Selbstevaluation schliesslich zu dem Ergebnis führen, dass im Stiftungsrat spezielle Kompetenzen fehlen, um bestimmte Aufgaben in Zukunft noch besser wahrzunehmen, kann die Handlungskonsequenz darin bestehen, den Rat um ein neues Mitglied zu erweitern, das die gesuchten Qualifikationen mitbringt. In dieser Situation erweist es sich zudem als Vorteil, wenn die Amtszeiten der einzelnen Ratsmitglieder befristet sind, so dass der Stiftungsrat die Möglichkeit hat, durch die Neubesetzung von vakanten Posten fehlende Kompetenzen einzubinden, ohne dass sich die absolute Grösse erhöht.

Die dafür notwendige Anpassung der Anforderungsprofile des Stiftungsrates sowie die Suche nach einem geeigneten Kandidaten schlägt die Brücke zurück zum ersten Schritt des Qualitätskreislaufes, den jeder Stiftungsrat als kontinuierliche Führungsaufgabe begreifen sollte.

6.1.2 Die Haftung der Stiftungsräte

Grundsätzlich trägt der Stiftungsrat die Gesamtverantwortung für die Stiftung. Erfüllt er seine Aufgaben nicht sorgfältig und gewissenhaft, können sich daraus Haftungsansprüche an die einzelnen Mitglieder ergeben. Dabei ist zwischen der Innen- und der Aussenhaftung zu unterscheiden.

Die Haftung der Stiftungsräte

Ein Mitglied des Stiftungsrates kann gegenüber der Stiftung haftbar gemacht werden, wenn er oder sie eine Vertragspflicht verletzt oder eine unerlaubte Handlung begangen hat. Wenn im direkten Zusammenhang mit der Pflichtverletzung oder der unerlaubten Handlung ein Schaden entstanden ist, kann die Stiftung Schadensersatzansprüche geltend machen.

Praxiswissen

Delegation

Bis auf wenige Kernaufgaben, die zur obersten Leitung der Stiftung gehören, kann der Stiftungsrat im Rahmen des Stiftungsstatuts grundsätzlich alle Aufgaben delegieren, sei es an das haupt- oder ehrenamtliche Personal der Stiftung oder an externe Dritte. Die Delegation entbindet ihn jedoch nicht von seiner Verantwortung. Sie wird allerdings begrenzt auf die Pflicht, die Hilfspersonen sorgfältig auszuwählen, zu instruieren und zu kontrollieren.

Eine Aussenhaftung aufgrund einer unerlaubten Handlung entsteht für den Stiftungsrat durch die Verletzung einer «Vermögensschutznorm». Wenn z.B. der Stiftungsrat bei Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit keine entsprechenden Massnahmen ergreift, können Gläubiger Haftungsansprüche gegen die Stiftungsratsmitglieder geltend machen. Umstritten ist, ob und inwieweit ein Stiftungsratsmitglied eine Haftungsminderung aufgrund der Ehrenamtlichkeit seines Engagements beanspruchen kann.

Ein wichtiges Thema bei Stiftungen ist die Haftung bei der Vermögensanlage. Der Stiftungsrat ist nicht grundsätzlich für Vermögensverluste haftbar zu machen, sofern er die «prudent man rules» (Erweiterungsartikel 59 BVV2) berücksichtigt:

- Ausrichtung der Vermögensanlage auf Substanzerhaltung (Realwertsicherheit);
- Risikoverteilung durch Diversifikation in verschiedene Anlageklassen;
- Erzielen einer dem Stiftungszweck angemessenen Rendite;
- Gewährleistung einer ausreichenden Liquidität.

Auch hier gilt, dass der Stiftungsrat für Fehlverhalten von Dritten, die er gewissenhaft ausgewählt hat, nicht haftbar gemacht werden kann. Letztendlich können Stiftungsräte darüber entscheiden, ob ihre Tätigkeit eine Absicherung durch eine so genannte D&O-Versicherung benötigt.

6.2 Mitarbeitende finden, fördern und führen

Die Anstellung von hauptamtlichem Personal ist für jede Stiftung ein einschneidender Meilenstein in ihrer Entwicklung. Personal ist der zentrale Faktor sowohl für die Leistungsfähigkeit als auch für die Kosten einer Organisation. Zudem verändert die Verfügbarkeit von Personal die internen Arbeitsabläufe sowie die Aufgabe und Rolle des Stiftungsrates nachhaltig.

In all diesen Punkten verhält sich eine Stiftung grundsätzlich nicht anders als jede andere Organisation. Wie jeder Arbeitgeber steht auch eine Stiftung vor der Herausforderung, gutes Personal zu finden, zu halten und zu motivieren. Auch hinsichtlich der rechtlichen Situation unterliegen Stiftungen natürlich denselben arbeits- und steuerrechtlichen Vorgaben wie Wirtschaftsunternehmen.

**Besonderheiten
von Stiftungen**

Andererseits aber bestehen in Stiftungen und allen anderen Nonprofit-Organisationen spezielle Bedingungen, die den Personaleinsatz von der Wirtschaftswelt unterscheiden. Dazu zählt zunächst die Tatsache, dass die intrinsische Motivation in gemeinnützigen Organisationen eine grosse Rolle für die Mitarbeitenden spielt. Diese Motivationsstruktur gleicht die im Verhältnis zur Wirtschaft oft niedrigeren Gehälter aus und schafft einen speziellen Mix an Motivationen, der in der Personalführung berücksichtigt werden muss. Eine weitere Herausforderung für die Personalführung in gemeinnützigen Organisationen besteht im Fehlen anerkannter Kennzahlen oder Massstäbe, an denen sich der Erfolg von Mitarbeitern bemessen lässt. Anders als Wirtschaftsunternehmen, die die Performance der Kader an renditeorientierten Kennzahlen festmachen können, müssen nicht-gewinnorientierte Unternehmungen andere Faktoren und Indikatoren finden. Zu diesen Unterschieden tritt nicht zuletzt die Tatsache, dass für Leitungspositionen im gemeinnützigen Bereich spezielle Berufsbilder und Ausbildungsgänge fehlen.

Auch gegenüber den Nonprofit-Organisationen im Allgemeinen nehmen Stiftungen eine besondere Stellung ein. Denn während dort die operative Arbeit im Vordergrund steht, betrifft die Arbeitsanforderung in Förderstiftungen nicht die Umsetzung von Projekten, sondern deren Auswahl, Prüfung und Begleitung. Förderstiftungen weisen zudem nicht den Personalbestand aus hauptamtlichen Kräften und Ehrenamtlichen auf, der für viele gemeinnützige Vereine und Verbände typisch ist. Aus diesem Grund konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auch ausschliesslich auf das Management von hauptamtlichem Personal in Förderstiftungen.

Im Personalmanagement gelten trotz dieser Besonderheiten die gleichen Herausforderungen, die jede Organisation beim Management der wertvollen und kostspieligen Ressource «Mitarbeitende» bewältigen muss: Zum einen müssen die Verantwortlichen der Stiftung sicherstellen, dass qualifiziertes Personal für die anfallenden Aufgaben vorhanden ist. Zum anderen muss gewährleistet sein, dass das Personal, das bereits in der Stiftung arbeitet, zu angemessenen Kosten eine möglichst gute Leistung erbringen kann. Das Thema Personalmanagement

**Herausforderungen
des
Personal-
managements**

unterteilt sich daher in die Suche, Auswahl und Einführung von Mitarbeitenden einerseits und in die Personalführung und -entwicklung andererseits.

6.2.1 Die Suche und Auswahl von Mitarbeitenden

Die erste Stelle, die in einer Stiftung besetzt wird, ist klassischerweise die Geschäftsführung, der die Aufgabe und das Privileg zukommt, die Stiftung aufzubauen. Da diese Person eine prägende Rolle spielen wird, ist die Besetzung besonders delikat. Zudem liegt die Verantwortung für die Besetzung dieser Stelle allein beim Stiftungsrat, der die Auswahl weiterer Mitarbeitender später an die Geschäftsführung delegieren wird. Das folgende Beispiel orientiert sich daher an einer solchen Suche nach einer/m Geschäftsführer/in. Die Hinweise und Lehren aus diesem Beispiel gelten jedoch gleichermassen für jede Personalbesetzung, die eine Stiftung vornimmt.

Beispiel

Stellen wir uns für einen Moment eine Stiftung vor, die seit einigen Jahren erfolgreich Projekte im Bereich der frühkindlichen Erziehung fördert und dabei einen besonderen Schwerpunkt auf die musische und künstlerische Entwicklung der Kinder legt. Da neben dem kunstsinnigen Stifter zwei weitere Experten für das Thema im Stiftungsrat vertreten sind, fiel es der Stiftung bislang leicht, das Förderbudget der Stiftung in Höhe von 200 000 CHF an gute Projekte zu vergeben, ohne über hauptamtliches Personal zu verfügen. Angesichts der erfolgreichen Projekt- und Förderarbeit beschliesst der Stifter, einen Teil des Erlöses aus dem Verkauf des Familienunternehmens in die Stiftung einzubringen. Das Vermögen der Stiftung wird sich dadurch erheblich erhöhen, so dass das Förderbudget in den nächsten Jahren auf über 1 Mio. CHF ansteigt. Der Stiftungsrat beschliesst, dass die Stiftung auch in Zukunft an den Förderschwerpunkten festhalten wird. Allerdings soll sie ihre Arbeitsweise umstellen. Neben der Vergabe von Mitteln wird in Zukunft nach dem Willen des Stifters die Beratung und Vernetzung der Fördermittelempfänger eine grosse Rolle spielen. Für diese Aktivitäten plant die Stiftung weitere 500 000 CHF ein.

1. Schritt: Feststellung des Personalbedarfs

Eine wichtige Frage, die im Stiftungsrat kontrovers diskutiert wird, ist, ob man die bislang ehrenamtliche Struktur durch hauptamtliches Personal ergänzen muss. Um diese Frage zu beantworten, erstellt der Rat eine Bedarfsanalyse, die zu dem Ergebnis führt, dass der administrative Aufwand (Vermögensanlage, Buchhaltung, Rechnungslegung) sich durch das höhere Vermögen nur graduell erhöhen wird. Allerdings wird die Aufstockung des Vermögens viel Aufmerksamkeit und damit viele Fördergesuche auf die Stiftung lenken, so dass hier mit einem deutlich erhöhten Aufwand zu rechnen ist. Auch die intensivere Begleitung, Vernetzung und Beratung der Förderpartner wird viel Zeit erfordern.

Bereits diese Auswertung zeigt, dass der Personalbedarf einer Stiftung unmittelbar von ihrer Förderstrategie abhängt und nicht in erster Linie eine Variable des Förderbudgets ist. Eine grosse Stiftung, die ihre gesamten Mittel an einen feststehenden Destinatär ausschüttet, wird den Aufwand ohne Personal erledigen können. Demgegenüber können schon kleinere Förderbudgets die Anstellung

eines Mitarbeiters erfordern, wenn die Beratung und Begleitung Teil der Förderstrategie ist.

In unserem Fall führt die Analyse den Stiftungsrat zu der Überzeugung, dass er selbst nicht in der Lage sein wird, die Fülle von Aufgaben zu bewältigen. Angesichts dieser Tatsache steht er vor der Entscheidung, wie die anfallenden Arbeiten erledigt werden sollen.

Der Stiftungsrat entscheidet sich auf der Grundlage der Bestandsaufnahme dafür, grundsätzlich alle Aufgaben, die nicht zu den Kernkompetenzen der Stiftung gehören, an externe Dienstleister auszulagern. Dies betrifft vor allem die Vermögensverwaltung sowie die Buchhaltung. Die Zweckverwirklichung jedoch, also die Auswahl und Begleitung der Förderprojekte, möchte der Stiftungsrat durch die Stiftung selbst gewährleisten, so dass er die Anstellung eines Geschäftsführers beschliesst.

Der zukünftige Geschäftsführer unseres Beispiels wird zahlreiche Aufgaben übernehmen, die bislang vom Stiftungsrat wahrgenommen wurden. Der Rat diskutiert daher intensiv über die Frage, wie die Aufgabenteilung zwischen dem Stiftungsrat und der Geschäftsführung in Zukunft gestaltet sein soll, und entwickelt aus dieser Diskussion ein Stellen- und Kompetenzprofil für die neue Stelle. Insbesondere soll der Geschäftsführer die folgenden Aufgaben wahrnehmen:

- Leitung der Stiftung
- Koordination der administrativen Aufgaben (Rechnungslegung, Vermögensanlage)
- Vorbereitung der Entscheidungen und Sitzungen des Stiftungsrates
- Anstellen und Führen weiterer Mitarbeiter
- Prüfung, Auswahl und Abwicklung der Förderprojekte
- Begleitung und Beratung von Förderpartnern
- Kommunikation und PR für die Stiftung

2. Schritt:
Make or buy-
Entscheidung

3. Schritt:
Erstellung eines
Stellenprofils

Ein Stellenprofil umfasst klassischerweise drei Aspekte: Erstens den Arbeitszuschnitt, also die Aufgaben, Pflichten und Zuständigkeiten, die dem Stelleninhaber obliegen werden. Zweitens enthält ein Profil Angaben zu den notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen, die ein Kandidat mitbringen muss, um den Anforderungen der Stelle gerecht zu werden. Abschliessend kann ein Profil noch Entwicklungsperspektiven ausweisen, die mit der Stelle verbunden sind.

Das Stellenprofil bildet die Grundlage für die Suche nach dem idealen Kandidaten. Bei der Gestaltung der Suche muss jede Stiftung die Abwägung treffen, wie öffentlich sie ihren Personalbedarf anzeigen möchte. Grundsätzlich werden informelle Suchwege, also vertrauliche Anfragen bei anderen Stiftungen oder bei bewährten Fördermittelempfängern, mit weniger Aufwand verbunden sein. Sie laufen dafür aber Gefahr, die Suche nur auf die bestehenden Kontakte der Stif-

**Strategien für
die Suche und
Ausschreibung**

tung zu beschränken, so dass weitere interessante Kandidaten durch das Netz gehen können.

Da Stiftungen als attraktive und interessante Arbeitgeber gelten, werden ungezielte Stellenausschreibungen in der Presse eine sehr grosse Zahl an Bewerbungen nach sich ziehen, die alle gesichtet, beurteilt und beantwortet werden müssen. Einen gangbaren Mittelweg bieten Ausschreibungen, die ganz gezielt in Publikationen oder Newslettern bekannt gemacht werden, die sich an eine einschlägige Zielgruppe richten. Eine andere Möglichkeit, die Netzwerke der Stiftung zu überschreiten, besteht im Einsatz von Personaldienstleistern, die als Headhunter potenzielle Kandidaten identifizieren und der Stiftung eine Auswahl von Bewerbern vorschlagen. Allerdings gibt es bislang kaum professionelle Dienstleister, die so gut auf den Nonprofit-Bereich spezialisiert sind, dass sie über die erforderlichen Kenntnisse und Netzwerke verfügen.

**Kriterien für
die Personal-
auswahl**

Da Stiftungsmanager kein Ausbildungsberuf ist, gibt es keine klassische Laufbahn von Stiftungsmitarbeitern. Es wird daher nur wenige Bewerber geben, die beides – Sach- und Fachkenntnis – aufweisen können. Typischerweise stehen Stiftungen bei der Auswahl ihrer Kader daher vor der Abwägung, ob sie den Schwerpunkt auf die Management-Kompetenz legen in der Hoffnung, dass der Bewerber sich die inhaltliche Expertise aneignen wird, oder ob sie einem Experten den Vorzug geben, der das notwendige Management-Handwerkszeug im Laufe der Tätigkeit erlernen soll. Auf mögliche Weiterbildungsangebote hierzu wird im Kapitel 6.2.2 hingewiesen.

Die Stiftung in unserem Beispiel entscheidet sich dafür, einen Kandidaten zu suchen, der vor allem über Managementenerfahrungen verfügt. Schliesslich ist im Stiftungsrat die erforderliche Sachkenntnis vorhanden, so dass der Geschäftsführer von dem Wissen profitieren und lernen kann. Erforderlich ist dafür allerdings, dass der Bewerber glaubhaft macht, dass er fähig und bereit ist, sich die inhaltliche Expertise im Bereich der frühkindlichen Erziehung anzueignen. Zu diesem Zweck erstellt der Stiftungsrat einen Kriterienkatalog, an dem sich die Auswahl und Bewertung der Bewerber orientiert.

**Methoden
der Personal-
auswahl**

Die klassische Methode der Personalauswahl ist das Bewerbungsgespräch, das nicht nur vom Bewerber, sondern auch von der Stiftung eine intensive Vorbereitung erfordert. Das Gespräch ist eine einmalige Chance, so dass Sie sicherstellen sollten, möglichst alle Informationen und Eindrücke zu erhalten, die Sie für die spätere Entscheidung brauchen. Eine gewisse Standardisierung der Gespräche durch einen Frageleitfaden oder ein Kriterienraster erhöht zudem die Vergleichbarkeit zwischen den verschiedenen Kandidaten.

Bewährt haben sich darüber hinaus Testverfahren, zu denen Persönlichkeits-, Verhaltens- und Wissenstests gehören. Diese Tests sollten, wenn möglich, bereits einen Bezug zu den späteren Aufgaben aufweisen. Denkbar wäre es zum Beispiel, den Bewerbern ein fingiertes Fördergesuch vorzulegen und sie um eine Einschätzung zu bitten.

Auch die Auswahl über Assessment-Center findet heute im Nonprofit-Bereich Anwendung, während dieses Verfahren früher fast ausschliesslich für die Rek-

rutierung von Leitungskadern grösserer Wirtschaftsunternehmen verwendet wurde. Die höhere Prognosekraft reduziert das Risiko von kostspieligen Fehlbesetzungen, hat allerdings ihren Preis, da ein Assessment-Center von professionellen Personaldienstleistern durchgeführt werden sollte.

Praktikanten

Praxiswissen

Die Suche nach geeignetem Personal sollte nicht erst beginnen, sobald ein konkreter Bedarf besteht. Wie die Suche nach Stiftungsräten ist auch die Suche nach Mitarbeitern eine kontinuierliche Führungsaufgabe. Zu diesem Zweck hat es sich sehr bewährt, herausragenden Studenten oder Absolventen die Chance zu geben, ein Praktikum in der Stiftung zu absolvieren. Die Stiftung hat damit die Möglichkeit, Nachwuchskräfte in der Praxis und täglichen Zusammenarbeit intensiv, aber ohne langfristige Verpflichtungen kennen zu lernen. Wenn die Stiftung sich bemüht, den Kontakt zu vielversprechenden Praktikanten zu halten, gewinnt sie ein Reservoir an potenziellen Mitarbeitenden, die die Stiftung und die Stiftungsarbeit bereits kennen und schätzen.

Das Bewerbungsgespräch ist auch der Ort für Gehaltsverhandlungen. Generell lässt sich als Grundregel feststellen, dass die Gehälter im Nonprofit-Bereich deutlich unter denen liegen, die im Wirtschaftsbereich erzielt werden. Allerdings hat sich der Nonprofit-Bereich inzwischen zu einem Arbeitsmarkt entwickelt, auf dem ein Wettbewerb um die besten Köpfe herrscht. Zudem werden Bewerber, die für eine Stiftung attraktiv sind, ohne Probleme auch in einem Unternehmen eine interessante Stelle finden können, so dass sich ein marktübliches Gehalt durchaus auch an vergleichbaren Positionen in der Wirtschaftswelt messen lassen muss. Die Vergütungsstudie des Freiburger Verbandsmanagement-Instituts gibt dafür einige Anhaltspunkte, die sich allerdings auf die Gesamtheit der gemeinnützigen Organisationen und nicht speziell auf Stiftungen beziehen. Nach der Freiburger Studie aus dem Jahr 2011 beträgt das Gehalt der ersten Führungsebene in Schweizer Nonprofit-Organisationen durchschnittlich 160 000 CHF, während die Gehälter auf der Ebene der Bereichsleiter bei durchschnittlich 140 000 CHF liegen. Variable, leistungsbezogene Gehaltsbestandteile sind bei der Entlohnung von Führungskräften nur bei 25% der NPO bekannt.

Gehalt und Honorierung von Stiftungsmitarbeitern

6.2.2 Personalführung und -entwicklung

Durch ein gutes Personalmanagement stellt eine Stiftung sicher, dass das vorhandene Personal richtig eingesetzt, hoch motiviert und angemessen qualifiziert ist. Diese drei Komponenten gewährleisten, dass das Personal eine möglichst gute Leistung erbringen kann, so dass beide Seiten – Arbeitgeber wie Mitarbeitende – dauerhaft von dem Arbeitsverhältnis profitieren. Angesichts der Tatsache, dass

**Organisation
und Motivation
als Schlüssel-
begriffe**

die Verweildauer von Stiftungsmitarbeitenden auf ihren Stellen relativ hoch ist, kommt dem Personalmanagement eine grosse Bedeutung zu.

Die Herausforderungen des Personalmanagements lassen sich auf die zwei Schlüsselbegriffe Organisation und Motivation fokussieren. Beide Konzepte sind eng miteinander verwoben, beide werden mit zunehmender Grösse der Gesamtorganisation wichtiger und schwieriger und beide finden in Stiftungen spezielle Anforderungen vor.

**Organisations-
struktur für
Stiftungen**

Die innere Organisation einer Stiftung bietet die Struktur, in der Leistung entstehen kann, indem sie jedem Mitarbeiter eine Stelle und Funktion zuweist, die seine Qualifikation optimal zur Geltung bringt. Diese Struktur sollte daher den speziellen Bedingungen einer Stiftung angemessen sein. Für Stiftungen gilt generell, dass es sich um vergleichsweise kleine Organisationen handelt, die dienstleistungsorientiert arbeiten. Ihre wichtigste Ressource ist letztlich nicht das Vermögen oder die Fördermittel, sondern die Erfahrungen und das Know-how der Mitarbeitenden, so dass man Stiftungen als wissensbasierte Organisationen bezeichnen muss. Wichtig ist darüber hinaus, dass der formale Bildungsgrad von Stiftungsmitarbeitern sehr hoch und im Programmbereich fast durchgehend akademisch geprägt ist.

Diese Bedingungen legen für Stiftungen eine Organisationsstruktur mit flachen Hierarchien nahe, die direkte und kurze Kommunikationswege schaffen. Auf diese Weise wird der Austausch von Wissen innerhalb der Organisation bestmöglich befördert. Flache Hierarchien geben den Mitarbeitenden zudem die Chance, Gestaltungsfreiräume zu erhalten und eigenverantwortlich zu arbeiten. Dies schliesst explizit auch die partizipative Mitwirkung der Mitarbeitenden an Strategie- und Planungsfragen ein. Eine solche Struktur wird am ehesten geeignet sein, das Potenzial der Stiftungsmitarbeitenden voll auszuschöpfen.

Die Organisation sollte jedoch nicht nur Kreativität und Partizipation ermöglichen, sondern auch bestimmten Effizienzkriterien gerecht werden. Zu diesem Zweck sollten die Berichtslinien klar und überschneidungsfrei gestaltet sein, so dass der Informationsfluss von der Spitze an die Basis und andersherum immer reibungslos gewährleistet ist. Ähnlich klar und überschneidungsfrei müssen auch die Zuständigkeiten der Mitarbeitenden aller Ebenen geregelt sein, um Dopplungen, Reibungsverluste und Missverständnisse zu verhindern. Gerade für kleine Organisationen mit flachen Hierarchien sind ein Organigramm sowie detaillierte Stellenbeschreibungen unerlässlich. Nur so kann jeder Mitarbeiter immer die Sicherheit haben, welches seine Aufgaben sind, wo die Grenzen seiner Kompetenzen liegen und wer der Vorgesetzte ist, an den er sich mit Fragen wenden kann.

**Mitarbeiter-
motivation in
Stiftungen**

Die Ausführungen in Kapitel 3.3 zu Leadership haben die Verantwortung der Führungskraft hervorgehoben, mit ihrem Verhalten und ihrem Führungsstil den Rahmen für gute Leistungen zu schaffen. Von Seiten des Mitarbeiters ist wiederum die Frage der Motivation und Identifikation zentral. Sie auf einem möglichst hohen Niveau stabil zu halten ist ein Ziel, das im Interesse beider Parteien – des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers – liegt. Dazu stehen fünf Ansätze zur Ver-

fügung, die die Motivation positiv wie negativ beeinflussen können: das Gehalt, die Zuständigkeiten, die Rückmeldungen, die Zielsetzungen sowie die Entwicklungschancen.

Auch wenn es keine wissenschaftlichen Untersuchungen dazu gibt, wird man davon ausgehen können, dass die Mitarbeitenden in Stiftungen stärker intrinsisch motiviert sind als etwa in einem Wirtschaftsunternehmen. Für ihre Motivation spielen Fragen der Identifikation mit dem Stiftungszweck, das Gefühl, in der Gesellschaft etwas bewegen zu können, oder auch die persönlichen Gestaltungsfreiräume eine erhebliche Rolle. Dies bedeutet jedoch nicht, dass das Gehalt für die Motivation der Mitarbeitenden keine Rolle spielt. Aus Studien weiss man allerdings, dass hierbei weniger die absolute, sondern vielmehr die relative Höhe des Gehaltes entscheidend ist. In anderen Worten: Nicht ein geringes Gehalt als solches wirkt demotivierend, sondern das Wissen, dass ein Kollege für die gleiche Arbeit mehr Geld verdient. Stiftungen können hier relativ einfach gegensteuern und Frustrationen vermeiden, indem sie Bandbreiten für die Gehälter der einzelnen Hierarchieebenen festsetzen. Diese Bandbreiten sollten flexibel genug sein, um besonders erfahrene oder herausragende Mitarbeitende entsprechend honorieren zu können. Insgesamt sollten sie aber ein faires und transparentes Gehaltsgefüge für die Stiftung vorgeben.

Gehalt

Die Bedeutung von Stellenbeschreibungen ist bereits oben angesprochen worden. Kaum etwas ist demotivierender als das Gefühl, Arbeit doppelt oder umsonst zu machen. Stellenbeschreibungen geben für jede Position einen klar umrissenen Aufgabenbereich vor und stecken die Grenzen der Handlungs- und Entscheidungsspielräume ab, die mit einer bestimmten Stelle innerhalb der Stiftung verbunden sind. Stellenbeschreibungen geben den Mitarbeitenden daher Handlungssicherheit und tragen dazu bei, zeitraubende Kompetenzkonflikte zu vermeiden.

Stellenbeschreibungen und Gestaltungsspielräume

Personalangelegenheiten gehen im täglichen Betrieb oft unter und werden vergessen. Dabei sind Rückmeldungen zur Arbeitsleistung das wohl wichtigste Instrument zur Steigerung der Motivation. Rückmeldungen signalisieren den Mitarbeitenden, dass ihre Leistung gesehen und wertgeschätzt wird; ausbleibende Rückmeldungen führen zu Unsicherheit und Frustration. Dabei geht es nicht nur um das Aussprechen von Lob, sondern darum, dass sich beide Seiten kritisch mit den Leistungen auseinandersetzen, Stärken hervorheben und Schwächen analysieren. Solche Rückmeldegespräche sollten regelmässig, am besten einmal im Quartal vereinbart werden. Diese Gespräche sind explizit keine Arbeitssitzungen, in denen noch andere Pendenzen besprochen werden, sondern dienen ausschliesslich als Personalgespräch. Regelmässig einmal im Jahr findet zudem ein Mitarbeiterentwicklungsgespräch statt, in dem die Reflektion der zurückliegenden Arbeitsergebnisse, die Ziele des jeweiligen Aufgabenbereiches sowie die Erwartungen zur weiteren beruflichen Entwicklung des Mitarbeiters diskutiert werden. Dieses Gespräch bietet den Ort für eine ausführliche Diskussion der gegenwärtigen Zufriedenheit des Mitarbeiters (Ausstattung, Team, Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten ...) sowie der beruflichen Perspektiven für

Feedback und Anerkennung

die Zukunft, also Aufstiegsmöglichkeiten, Nebentätigkeiten, Stellenreduktionen oder Wünsche für berufliche Weiterbildungsmassnahmen. Die Ergebnisse dieses Gespräches sollten unbedingt protokolliert werden, damit das folgende Gespräch auf den Resultaten aufbauen kann.

**Ziele und
Zielverein-
barungen**

Ein weiterer Aspekt der Mitarbeitermotivation sind Ziele, die dem Mitarbeitenden gesetzt werden. Zielvereinbarungen, die schriftlich festgehalten werden, geben dem Arbeitgeber die Möglichkeit, die Mitarbeitenden über die Vorgabe von Zielen zu führen, ohne die Details der Umsetzung vorgeben zu müssen. Der Mitarbeitende kann seine Aktivitäten somit auf die Erreichung bestimmter Vorgaben ausrichten und behält bei der Wahl der Mittel persönliche Entscheidungs- und Handlungsfreiräume. Dieses Instrument der Personalführung wird jedoch nur bei Führungskräften zum Einsatz kommen. Wichtig ist, dass die Erreichung des Zieles erstens von der Leistung des Mitarbeiters abhängt und von diesem direkt zu beeinflussen ist. Zweitens sollte die Zielerreichung messbar sein. Nur so erfüllen Zielvereinbarungen ihren Zweck, die Mitarbeitenden anhand von objektiven Ergebnissen anstelle von subjektiven Einschätzungen zu beurteilen. Wie Ziele «SMART» entwickelt und beschrieben werden, wird in Kapitel 10.1 vorgestellt, wenn es um die Ergebnisorientierung der Stiftung insgesamt geht.

**Weiterbildung
und Qualifi-
kation**

Hinsichtlich der Personalentwicklung schliesslich spielen Weiterbildungsmöglichkeiten eine grosse Rolle. Weiterbildungen vermitteln den Mitarbeitenden interessante Anregungen und Kenntnisse für die Arbeit und stellen letztlich einen nicht-monetären Bestandteil der Entlohnung dar, der für die Motivation entscheidend ist. Aus der Sicht der Gesamtorganisation wiederum ist eine kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeitenden eine wichtige Voraussetzung für die Professionalisierung und Leistungsfähigkeit der Stiftung. Weiterbildungen können im Rahmen von formalen Angeboten erfolgen, die am Markt erhältlich sind. Diese beziehen sich entweder auf fachliche Qualifikationen (EDV-Kenntnisse, Personalführung, BWL, Gesuchsmanagement usw.) oder auf die sogenannten *soft skills* wie Gesprächs- und Verhandlungsführung, Rhetorik oder Kommunikation. Gerade für Führungskräfte sind Weiterbildungen im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung von Bedeutung, da sie als Person überzeugen müssen. Neben formalen Weiterbildungsangeboten zählen jedoch auch Tagungs- oder Kongressteilnahmen sowie Besuche bei Projekten vor Ort zu den Massnahmen, aus denen Mitarbeitende wichtige Impulse und Erkenntnisse erhalten.

Weiterbildungsangebote für Stiftungsmitarbeitende

Praxiswissen

Erfreulicherweise gibt es seit einigen Jahren Weiterbildungsangebote, die sich speziell an die Mitarbeitenden von Stiftungen bzw. Nonprofit-Organisationen richten. Dazu zählen:

- Center for Philanthropy Studies (CEPS), Universität Basel
- Fachhochschule Luzern
- Fachhochschule Nordwestschweiz
- Verbandsmanagement Institut (VMI), Universität Fribourg

6.3 Der Einsatz von Beratern

In den USA, wo über 70 000 zum Teil äusserst wohlhabende Stiftungen existieren, hat sich die Beratung von Stiftungen in den letzten Jahren zu einem profitablen und vielfältigen Markt entwickelt. Bestehende Unternehmensberatungen mit Erfahrungen im Wirtschaftsbereich haben spezialisierte Einheiten für die Beratung von Nonprofit-Organisationen aufgebaut und kleine Agenturen decken Nischen wie die Evaluation von Stiftungen oder die Beratung von wohlhabenden Stifterfamilien ab.

Auch wenn der Sektor der Stiftungsberatung in der Schweiz noch relativ jung und klein ist, sind auch hier in den letzten Jahren viele Angebote entstanden, auf die sich Stiftungen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben stützen können. Neben den «klassischen» Einsatzbereichen für externe Dienstleister, also die Vermögensverwaltung, die Buchhaltung, die Revision oder die Öffentlichkeitsarbeit, stehen nunmehr auch Spezialisten zur Verfügung, die Stiftungen bei der Strategiebildung, bei der Prüfung von Förderprojekten oder bei der Erledigung der Geschäftsführung unterstützen. Die Entstehung eines spezialisierten Beratungsmarktes ist ein Zeichen der fortschreitenden Professionalisierung des Schweizer Stiftungssektors.

Der Sektor
der Stiftungs-
beratungen

Grundsätzlich gibt der Einsatz von Beratern und Dienstleistern einer Stiftung die Möglichkeit, gezielt spezialisiertes Know-how einzubinden und neue Impulse von aussen zu gewinnen. Da sie keine langfristigen Verpflichtungen – in Form von eigenem Personal – eingehen muss, bedeutet der Einsatz von Beratern für die Stiftung eine Risikominderung und gleichzeitig einen Gewinn an Flexibilität, da externe Berater nach Bedarf eingesetzt und honoriert werden können. Dem steht das grundlegende Problem gegenüber, dass das erforderliche Know-how extern aufgebaut wird und der Stiftung dauerhaft nur gegen Honorar zur Verfügung steht. Zudem wird die Loyalität bei eigenen Mitarbeitern immer höher ausgeprägt sein als bei einem Berater, der immer in einem latenten Interessesens-

konflikt zwischen den Interessen der Stiftung und seinen eigenen wirtschaftlichen Interessen steht.

Berater und Dienstleister

Externe Spezialisten können ganz unterschiedliche Rollen in einer Stiftung spielen. Prinzipiell sind dabei Beratungsprojekte von Dienstleistungen zu unterscheiden. Beratungsprojekte zeichnen sich grundsätzlich dadurch aus, dass der Berater Vorschläge macht, sie aber nicht selbst umsetzt. Dies gilt für Anwälte, die die Stiftung zur Klärung einer strittigen Rechtsfrage hinzuzieht, ebenso wie zum Beispiel für einen Experten, der im Auftrag der Stiftung Recherchen anstellt, um ein neues Tätigkeitsfeld für die Förderaktivitäten abzustecken. Dienstleister wiederum erbringen konkrete Leistungen für die Stiftung und arbeiten in diesem Sinne operativ, etwa in der Buchhaltung, der Vermögensanlage oder der Abwicklung eines Förderprogramms. In jedem Fall bleiben Spezialisten immer externe Unterstützer und nicht Entscheider. Diese Rolle bleibt zwingend dem Stiftungsrat vorbehalten, der den Einsatz von Beratern sorgfältig prüfen und begleiten sollte.

Faktoren von Make or buy-Entscheidungen

Die Entscheidung über den Einsatz externer Berater und Spezialisten ist grundsätzlich eine make or buy-Entscheidung und ähnelt damit der Situation, vor der Wirtschaftsunternehmen stehen, wenn sie festlegen, welche Komponenten ihres Produktspektrums sie selbst in Eigenregie herstellen möchten und welche sie von Lieferanten beziehen werden.

In diese Entscheidung gehen neben Kostengesichtspunkten auch eine Reihe von strategischen Erwägungen ein:

- **Aufbau von Know-how:** Möchte die Stiftung das Know-how, das zur Erledigung der Aufgabe nötig ist, langfristig im Haus haben und halten? Dies wird vor allem in denjenigen Bereichen der Fall sein, die zu den Kernkompetenzen der Stiftung gehören, während Aufgaben, die nicht zum Kerngeschäft zählen, eher an Dritte ausgelagert werden können.
- **Kontrolle und Vertraulichkeit:** Handelt es sich bei den Aufgaben um sensible Geschäftsvorgänge, über deren Erledigung die Stiftung eine grösstmögliche Kontrolle behalten möchte? In diesem Fall kann der Einsatz von Externen mit gewissen Risiken verbunden sein.
- **Unabhängigkeit:** Ist es für die Erledigung der Aufgabe von Vorteil, wenn der Verantwortliche möglichst unabhängig von der Stiftung ist? In bestimmten Bereichen, etwa bei der Vermögensverwaltung, ist eine klare Trennung der Zuständigkeiten angebracht. Aber auch bei der Durchführung einer Evaluation der Stiftungstätigkeit ist es von Vorteil, einen externen Dienstleister zu gewinnen, der unvoreingenommen und unabhängig arbeiten kann. Die Revisionsstelle muss schon aus rechtlichen Vorgaben unabhängig und extern sein.
- **Abhängigkeit vom Lieferanten:** Jede Verlagerung von Aufgaben an Dritte schafft eine gewisse Abhängigkeit vom Lieferanten. Die Stiftung muss entscheiden, ob sie diese Abhängigkeit in dem jeweiligen Leistungsbereich vertreten kann.

Neben diese strategischen Erwägungen treten verschiedene betriebswirtschaftliche Abwägungen, die sich vor allem, aber nicht nur auf die Kosten beziehen:

- **Dauer:** Handelt es sich um eine Aufgabe, die nur kurzfristig und einmalig anfällt und für die spezialisiertes Know-how erforderlich ist, das in der Stiftung nicht vorhanden ist?
- **Personalbedarf:** Handelt es sich um eine Aufgabe, die eine kontinuierliche und gleichbleibende Arbeitsbelastung mit sich bringt? Oder werden sich Arbeitsspitzen und Perioden mit niedriger Belastung abwechseln, so dass eine grössere Flexibilität im Personaleinsatz erforderlich ist, die eventuell durch externe Berater besser gewährleistet werden kann?
- **Kapazitäten:** Verfügt die Stiftung über die Möglichkeit, die Leistung selbst zu erbringen bzw. die erforderlichen Kapazitäten aufzubauen und bereitzustellen?
- **Kosten:** Ist es für die Stiftung langfristig billiger, die erforderlichen Kapazitäten (Investitionen, Personal, Infrastruktur) selbst aufzubauen und vorzuhalten? Oder ist es wirtschaftlicher, die gesamte Aufgabe oder aber einzelne Module an Dritte zu vergeben?

Aus diesen Überlegungen entsteht eine Checkliste, mit der der Stiftungsrat für jeden Einzelfall eine Grundsatzentscheidung für oder gegen den Einsatz von Beratern treffen kann.

Pro bono-Beratung

In den USA ist es für grosse Anwaltskanzleien und Unternehmensberatungen selbstverständlich, einen – kleinen – Teil der Arbeitszeit kostenlos in den Dienst der Allgemeinheit zu stellen. Gerade die Schweizer Dependancen internationaler Beratungsfirmen, die das Konzept der Pro bono-Beratung aus ihren anglo-amerikanischen Geschäftsfeldern kennen, können daher interessante Partner für Projekte in den Bereichen Organisationsentwicklung, Strategiebildung oder Positionierung von Stiftungen sein.

Das Projekt INNOVAGE (<www.innovage.ch>) vermittelt qualifizierte Pensionäre an gemeinnützige Organisationen und Stiftungen, die von dem Erfahrungsschatz der ehrenamtlichen Berater profitieren. Gerade kleinere Stiftungen können so wichtige Impulse und Ratschläge erhalten.

Praxiswissen

Der erfolgreiche Einsatz eines externen Beraters oder Dienstleisters hängt von zwei zentralen Faktoren ab. Erstens davon, dass es gelingt, einen Experten zu finden, der die erforderlichen Qualifikationen und Erfahrungen aufweist und dessen Arbeitsweise gut zu der Unternehmenskultur der Stiftung passt. Weniger offensichtlich, aber nicht weniger wichtig für den Erfolg ist eine möglichst exakte

Erfolgsfaktoren
für den Einsatz
von Beratern

Beschreibung der Aufgaben, die erledigt werden sollen. Erfahrungsgemäss scheitern Beratungsprojekte vor allem daran, dass die Ziele und Inhalte des Projektes nicht so klar definiert sind, dass Auftraggeber und Auftragnehmer eine gemeinsame Vorstellung teilen. Unterschiedliche Verständnisse und Erwartungshaltungen werden fast notwendig zu Problemen führen. Diese Probleme im Verlauf des Projektes noch zu korrigieren, ist meist mühselig und oft auch teuer.

Eine klare Aufgabenbeschreibung bietet über den gesamten Verlauf der Massnahme eine verlässliche Grundlage für die Steuerung des Prozesses. Eine möglichst detaillierte Festlegung von Umfang, Inhalt, Dauer der Aufgabe, die erledigt werden soll, gibt zunächst die Gelegenheit, ein präzises Kompetenz- und Anforderungsprofil für den gesuchten Berater bzw. die Beratungsfirma zu erstellen. Dieses umfasst neben den fachlichen Anforderungen auch Fragen der zeitlichen Verfügbarkeit, der benötigten Kapazitäten oder weiterer Kompetenzen, etwa bestimmter Sprachkenntnisse.

Dieses Profil ist die Voraussetzung für eine zielgenaue Suche nach einem passenden Berater, die entweder öffentlich erfolgen kann oder aber durch die diskrete Bitte um Empfehlungen bei anderen Stiftungen. Sobald einige schriftliche Angebote vorliegen, können sie im Rahmen des Profils verglichen und bewertet werden. Sie sollten dabei nicht zögern, Referenzen über die Berater einzuholen, die in der engeren Wahl stehen.

Sobald ein Berater oder Dienstleister ausgewählt ist, wird das Anforderungsprofil in einen Vertrag übertragen, der die Zusammenarbeit regelt. Ein vollständiger Beratungsvertrag sollte die folgenden Punkte umfassen:

- Beschreibung des Projektes/der Aufgabe
- Aufgaben und Leistungen des Beraters
- Rolle und Kompetenzen des Beraters
- Mitwirkungspflichten der Stiftung
- *Bei Beratungsprojekten:* Endprodukt, z.B. Bericht, Präsentation usw.
- Dokumentation der Leistungen und Arbeitsschritte
- Reporting (Form und Zeitpunkt von Zwischenberichten, Kriterien der Evaluation usw.)
- Zeitplan (Laufzeit des Projektes, Meilensteine usw.)
- Schweigepflicht, Vertraulichkeit, Rückgabe von Unterlagen
- Kostendach/Honorar, Spesenregelung.

Bestandteile
eines Berater-
vertrages

Eine erfolgreiche Arbeitsbeziehung mit einem externen Berater oder Dienstleister setzt Vertrauen, Offenheit und Respekt voraus. Da diese nicht zwischen Organisationen, sondern zwischen Menschen entstehen, ist es wichtig, einen Ansprechpartner auf Seiten der Stiftung zu benennen, der das Projekt versteht und den Berater oder Dienstleister über die gesamte Laufzeit betreut.

**Evaluation und
Erfolgskontrolle**

Gerade bei Projekten, die länger laufen, ist eine Fortschrittskontrolle wichtig. Wenn diese im Rahmen der vereinbarten Vorgaben zum Reporting erfolgt, dient sie dem Vertrauensaufbau und der gemeinsamen Weiterentwicklung des Projektes. Zu diesem Zweck sollten im Vertrag – in Absprache mit dem Beratungsunternehmen – Meilensteine und Zielvereinbarungen definiert werden, die es erlauben, den Fortgang des Projektes an konkreten Zwischenergebnissen zu messen.

Nach dem Abschluss des Projektes sollte Wert auf ein gründliches Debriefing gelegt werden, um die Erfahrungen auszuwerten. Dies bietet für die Stiftung die Chance, von dem Berater zu lernen und möglichst viel von seinem Know-how für die Stiftung zu sichern. Eine Einschätzung des Beraters zur Zusammenarbeit mit der Stiftung kann helfen, zukünftige Beratungsprojekte noch besser zu steuern und zu begleiten.

Gedankenspiele

- ▶ Wie funktioniert unser Stiftungsrat?
- ▶ Gibt es in unserer Stiftung eine klare Aufgabenzuteilung?
- ▶ Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen Stiftungsrat und Geschäftsführung?

Literaturhinweise

- Kennedy, C./Rumberg, D./Then, V. (2003): Die Organisation von Stiftungen: Personalentwicklung und Ressourcenmanagement, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 393–438
Der Aufsatz diskutiert das Management von Gremien, Mitarbeitenden und Beratern unter der Perspektive, wie eine Stiftung Wissen und Kompetenzen aufbauen, einsetzen und halten kann.
- Langnickel, H./Gabler, H. (1997): Qualität fängt beim Vorstand an. Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit, QS-Reihe, Heft 14, Bonn: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (kostenlos im Internet erhältlich unter <www.qs-kompodium.de/pdf/Qs14.pdf>)
Eine hervorragende und praxisnahe Einführung in die Aufgaben und Erfolgsfaktoren der Gremienarbeit in gemeinnützigen Organisationen.
- Schober, D./Schmidt, A./Simsa, R. (2013): Personalmanagement, in: Simsa, R./Meyer, M./Badelt, Ch. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation, 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 247–265
Der Beitrag bietet einen systematischen Zugang zu den Herausforderungen und Besonderheiten des Personalmanagements in gemeinnützigen Organisationen.
- Vernon, B./Stringer, E. (2009): Board matters: A review of charity trusteeship in the UK, London: New Philanthropy Capital (im Internet kostenlos erhältlich unter <www.philanthropycapital.org>)
Der Leitfaden untersucht die wesentlichen Charakteristika eines leistungsfähigen Stiftungsvorstandes und gibt zahlreiche Hinweise dazu, wie Stiftungen die Arbeit der Gremien verbessern können.

Tipps im Internet

- <www.boardsource.org> (US-amerikanische Organisation für Vorstände von Nonprofit-Organisationen)
- <www.sozialzeitausweis.ch> (Webseite mit Informationen zum Schweizer Sozialzeitausweis)

Leistungsprozesse

7 Fördermanagement

Die Förderung von Projekten oder Personen ist das Kerngeschäft jeder Stiftung. Schon rechtlich gesehen ist die Verfolgung der Stiftungszwecke die «raison d'être» einer Stiftung und die Grundlage der Steuerprivilegien, die Stiftungen geniessen. Aus einer Management-Perspektive ist die Förderung der zentrale Leistungsprozess der gesellschaftlichen Wertschöpfung einer Förderstiftung.

Im Lauf der Jahre haben Stiftungen sehr unterschiedliche Strategien und Ansätze der Förderung entwickelt. So fördert die Avina Stiftung so genannte «social entrepreneurs», also Personen, die soziale Probleme mit unternehmerischen Lösungen angehen. Die Boner Stiftung für Kunst und Kultur richtet Stipendien für bildende Künstler und Kunsthistoriker aus, um ihren Zweck, die Förderung von Kunst und Kultur, zu verwirklichen. Die Gebert Rüt Stiftung verfolgt das Ziel, den Wissenschaftsstandort Schweiz zu stärken, indem sie durch Fördercluster eigene Schwerpunkte setzt. Die Sophie und Karl Binding Stiftung wiederum hat sich für ein klassisches Instrument der Stiftungsarbeit entschieden, um ihre Ziele im Bereich Umweltschutz zu verwirklichen: Um die Öffentlichkeit für dieses Thema zu interessieren und hervorragende Initiativen auszuzeichnen, verleiht sie seit 1987 den Binding Waldpreis an Schweizer Waldbesitzer, die sich langfristig für die Pflege und Erhaltung ihres Waldes einsetzen.

Diese Liste liesse sich beliebig fortsetzen. Die Vielfalt der Ansätze zeigt, dass jede Stiftung ihre eigene Förderstrategie finden kann und muss, um ihre Ziele mit den verfügbaren Mitteln zu erreichen.

Grundsätzlich lässt sich «fördern» als arbeitsteiliger Prozess zugunsten Dritter beschreiben: Die Stiftung vergibt Mittel an eine Organisation (Hilfswerk, Verein, Universität, ...), die ihrerseits konkrete Leistungen für die Zielgruppe erbringt, also für benachteiligte Kinder, Spitzenforscher, aussterbende Tierarten, begabte Studenten und Musiker oder für behinderte Menschen etc. Idealerweise sollte die Förderung so gestaltet sein, dass sie allen drei Beteiligten – Stiftung, Destinatär und Zielgruppe – gleichermassen erlaubt, ihre Ziele und Erwartungen zu verwirklichen.

**Leitmotive
für ein erfolg-
reiches Förder-
management**

Um dieses Ideal zu erreichen, lassen sich aus dem bisher Gesagten eine Reihe von Thesen ableiten, die das Leitmotiv der folgenden Ausführungen bilden:

1. Fördern ist ein dienstleistungsorientierter Prozess

Im Begriff des «Förderns» schwingt bereits die Tatsache mit, dass eine Stiftung ihren Zweck am besten erfüllt, wenn sie eine unterstützende Rolle spielt. Um diese Rolle zu erfüllen, sollte eine Stiftung ihr Angebot am Bedarf der Förderpartner ausrichten und nicht primär an den Vorstellungen der Stiftung selbst. Die Leitfrage lautet dabei: Wie können wir unseren Partnern helfen, noch bessere Arbeit zu machen, damit die Zielgruppe der Förderung die bestmögliche Leistung erhält?

In der Praxis geht es darum, eine faire Balance zwischen den Erwartungen der Stiftung und dem Stifter einerseits und den Bedürfnissen der Förderpartner andererseits zu finden. Diese Balance zu finden erfordert vom Stiftungsmanager Fachkenntnis, Durchsetzungsvermögen und Kommunikationsstärke.

2. Die Empfänger der Fördermittel sind Partner, keine Bittsteller

Natürlich besteht auf den ersten Blick ein ungleiches Machtverhältnis zwischen der Stiftung, die Geld gibt, und der Organisation, die das Geld braucht. Aber dafür verfügt die Nonprofit-Organisation über viele Kompetenzen, auf die Förderstiftungen angewiesen sind: Fachkenntnis, Mitarbeitende vor Ort, Strukturen und Projekte. Es handelt sich also um eine Partnerschaft, zu der jeder Partner seinen Teil beiträgt: die Stiftung in erster Linie Geld, aber auch Kontakte, Ratschläge und Erfahrungen; die Organisation ihre Expertise, Strukturen und Mitarbeitende sowie die Fähigkeit, Projekte durchzuführen. Erst aus der Summe dieser Teile entsteht ein wirksamer Beitrag zum Gemeinwohl.

3. Förderstiftungen sind nur so gut wie die Empfänger ihrer Fördermittel

Aufgrund der arbeitsteiligen Organisation des Förderprozesses verwirklichen Stiftungen ihren Zweck indirekt. Sie vergeben Mittel an Organisationen, die durch ihre Arbeit den Zweck der Stiftung verwirklichen. Der Erfolg der Zweckverwirklichung einer Stiftung hängt daher unmittelbar von der Qualität der Partner ab. Daraus folgt, dass die Stiftung aus ureigenem Interesse darauf angewiesen ist, möglichst gute Empfänger zu finden und sie bestmöglichst zu unterstützen.

4. Entscheiden heisst verzichten

Die Vielzahl von Problemen und Projekten verleitet Stiftungen mitunter dazu, an zu vielen Stellen gleichzeitig helfen zu wollen. Eine Stiftung, die ihre Mittel nach dem Giesskannen-Prinzip vergibt, wird allerdings den Anforderungen nicht gerecht. Ein umsichtiges Fördern erfordert Sachverstand, Netzwerke und Expertise. Diese kann man nur erwerben, wenn das Tätigkeitsfeld auf bestimmte Schwerpunkte fokussiert wird. Zudem schafft die Bündelung der Mittel Synergien und erhöht die Wirkung der Stiftungstätigkeit. Fokus und Strategie sind daher unverzichtbare Voraussetzungen für ein erfolgreiches Fördermanagement.

5. Strategiebildung ist «*work in progress*»

Stifter, Stiftungsräte und Stiftungsmitarbeitende betreten mit der Stiftungsgründung Neuland. Es gibt zwar durchaus Erfahrungswissen, das andere Stiftungen bereitstellen, aber letztlich wird jede Stiftung ihre eigenen Erfahrungen – und Fehler – bei der Umsetzung der Förderstrategie machen. Es ist daher wichtig, eine Strategie nicht am Konferenztisch zu fassen und in Stein zu meisseln. Stiftungen müssen offen bleiben für Anregungen und Lerner-

fahrungen, die es ihnen erlauben, ihr Vorgehen fortlaufend an neue Gelegenheiten anzupassen.

Wirkungsorientierung

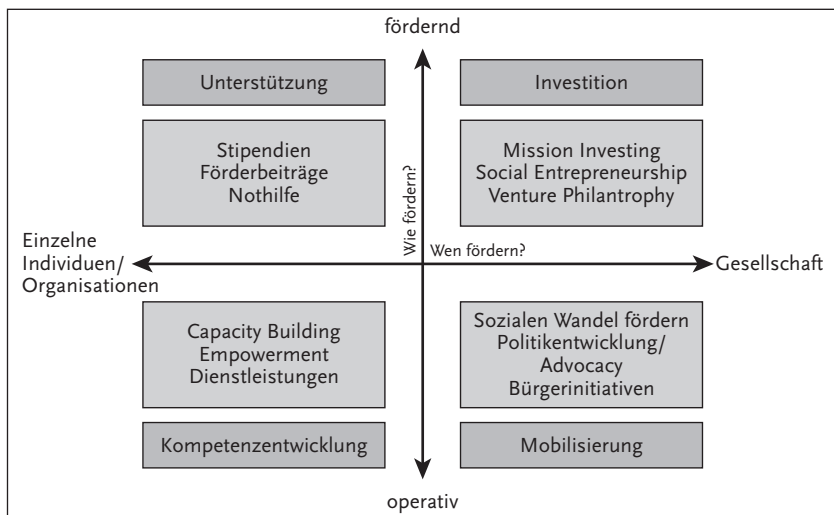
Die Gretchenfrage der Philanthropie lautet heutzutage: «Machen wir einen Unterschied?» Die Tatsache, Geld für einen gemeinnützigen Zweck gestiftet zu haben, rechtfertigt sich nicht mehr aus sich selbst heraus. Zusätzlich sollte auch der Nachweis erbracht werden, dass diese Mittel eine Wirkung erzielt haben. Das vernetzte Denken unserer Zeit erhöht dabei die Komplexität der Problemlösung gewaltig. Früher reichte es aus, als Philanthrop ein Waisenheim zu stiften, um eine gute Tat vollbracht zu haben. Legt man dagegen Standards moderner Wirkungsmessung an die gleiche Tat an, werden Kriterien wie diese formuliert: a) das Waisenheim muss umwelt- und energieschonend gebaut sein, b) das Betreuungspersonal weist entsprechende Ausbildungszertifikate nach, c) das Waisenheim bietet den Kindern bessere Möglichkeiten als andere Projekte mit einem vergleichbaren Mitteleinsatz, d) das gesellschaftliche Umfeld wird durch die Schaffung des Waisenhaimes nicht aus dem Gleichgewicht gebracht. Man könnte diese Liste noch weiterdenken. Wir werden uns in Kapitel 10 ausführlich mit den verschiedenen Formen der Wirkungsmessung auseinandersetzen. Aber es ist wichtig, dass bereits bei der Entwicklung der Förderstrategie die Wirkungsorientierung berücksichtigt wird und in die Überlegungen mit einfließt.

7.1 Förderstrategien im Überblick

In ihrer über tausendjährigen Geschichte haben Stiftungen die unterschiedlichen Instrumente und Ansätze erprobt, um ihre Zwecke zu verwirklichen. Eine massive Erweiterung des Tätigkeitsspektrums erfolgte zur vorletzten Jahrhundertwende, als die grossen Industriebarone der USA den Übergang zur modernen Philanthropie einleiteten. Anders als die mildtätigen Werke des Mittelalters wollten Rockefeller, Carnegie und andere mit ihren Stiftungen nicht mehr nur Symptome lindern, sondern die Wurzeln der Probleme angehen. Mit der darauffolgenden Jahrhundertwende fanden dann verstärkt unternehmerische Ansätze Eingang in die Förderstrategien, so dass heute ein breites Angebot von Instrumenten bereitsteht, mit denen Stiftungen ihre Zwecke verfolgen können.

Die folgende Abbildung 36 bietet eine erste Übersicht über mögliche Förderleistungen, jeweils differenziert nach der Art der Umsetzung (fördernd/operativ) und der Zielgruppe.

Abbildung 36: Förderstrategien im Überblick (eigene Darstellung)

**Unterstützung**

Der weitaus grösste Anteil aller Stiftungen in der Schweiz (und weltweit) lässt sich hinsichtlich der Fördertätigkeit in der Rubrik «Unterstützung» verorten. Dies ist der typische Fall einer Förderstiftung, die finanzielle Zuwendungen an einzelne Personen bzw. Organisationen vergibt. Unterstützungsleistungen beruhen meist auf dem Prinzip der Ergänzung staatlicher Leistungen. Stiftungen mit dieser Strategie verfolgen das Ziel, Handlungsspielräume zu schaffen, besondere Leistungen zu fördern oder systembedingte Ungerechtigkeiten zu mildern.

Wählt eine Stiftung Unterstützungsleistungen als Hauptstrategie, dann hängt ihr Erfolg von der Wahl der richtigen Destinatäre ab. Deshalb sind die Formulierung der Förderrichtlinien, eine aktive, gerichtete Kommunikation mit den Destinatären und schnelle Entscheidungsprozesse wesentliche Voraussetzungen für die wirksame Umsetzung dieser Förderstrategie. Diese Aspekte stehen im Zentrum des nachfolgenden Kapitels zum Fördermanagement (Kap. 7.2.).

atDta Stiftung

Die atDta-Stiftung richtet Unterstützungsleistungen an Einzelpersonen und Organisationen aus, um diese in ihrer Entwicklung zu unterstützen und Engpässe zu überwinden. Die Stiftung macht wenige Vorgaben, um auch ungewöhnlichen Anträgen eine Chance zu geben. Damit potenzielle Gesuchsteller schon vorab prüfen können, ob sie in den Zielbereich der Stiftung fallen, bietet die Stiftung auf ihrer Homepage einen kurzen Test mit vier Fragen an. Bei einem positiven Ausgang führt ein Link zu weiteren Informationen für die Einreichung des Gesuchs.

Eine immanente Schwäche der Unterstützungsleistungen besteht darin, dass die Stiftung wenig Einfluss darauf hat, wie die geförderte Organisation die Mittel tatsächlich einsetzt. Immer mehr Stiftungen gehen daher dazu über, ihre Förderpartner gezielt darin zu unterstützen, interne Kompetenzen und Strukturen aufzubauen, um die Leistungsfähigkeit der Partner zu steigern. Dazu nutzen sie nicht nur die verfügbaren finanziellen Mittel, sondern setzen auch andere Ressourcen, wie etwa Netzwerk, Infrastruktur oder ihre Reputation, ein.

**Kompetenz-
entwicklung**

Dieser Ansatz des «*capacity building*», der in Projekten der Entwicklungszusammenarbeit Gang und Gäbe ist, findet zunehmend auch Verbreitung in Europa und der Schweiz. Er lenkt den Blick von der Förderung von Projekten auf die ganzheitliche Unterstützung einer Organisation. Kompetenzentwicklung wird oftmals ergänzend zu klassischen finanziellen Förderbeiträgen eingesetzt. Mehr zu diesen Strategien erfahren Sie im Kapitel 7.3.

Kompetenzen von Destinatären fördern

Die Fidel Götz Stiftung aus Liechtenstein bietet Hilfestellungen, um das Management Know-how ihrer Förderpartner zu stärken und deren Arbeit effektiver und effizienter zu machen.

Die Arcanum Stiftung mit Sitz in Freiburg publiziert in 2015 einen Leitfaden zum Vereinsmanagement in französischer Sprache, um Vereinen in der Romanandie modernes Know-how zum Management einer gemeinnützigen Organisation zu vermitteln.

Beispiele

Während in den USA das Engagement von Stiftungen in gesellschaftspolitischen Debatten eine lange Tradition hat, besteht in Europa noch vielfach Zurückhaltung gegenüber diesen Förderstrategien. Dies hängt wesentlich mit der Frage zusammen, welche Legitimation eine Stiftung hat, über die Finanzierung von Think Tanks, Umfragen oder Dialogveranstaltungen Einfluss auf die öffentliche Meinungsbildung zu nehmen oder gar neue politische Debatten und Projekte anzustossen. In der Schweiz, wo philanthropisches Engagement eindeutig dem privaten Sektor zugeordnet wird, ist diese Zurückhaltung besonders ausgeprägt.

Mobilisierung

Die Wirkungsannahme dieser Strategie ist naheliegend: Statt ergänzend zu bestehenden staatlichen Leistungen einzelne Personen oder Gruppen zu fördern, soll durch eine Umsteuerung der Politik eine Reallokation der öffentlichen Mittel zum Nutzen der Zielgruppe erreicht werden. Da diese Strategie eher in den Bereich der Kommunikation fällt, finden Sie weitere Informationen dazu im Kapitel 9.3.

Die wesentliche Innovation in der Stiftungslandschaft der letzten Jahre war der Einzug wirtschaftlicher Methoden und Logiken zur Verfolgung gemeinnütziger Zwecke. Das Verständnis der Förderung als Investition beinhaltet die Erwartung eines Ergebnisses. Die Messung von erbrachten Leistungen und die Formulierung konkreter Zielsetzungen gehören daher ebenso zu den Kernas-

Investition

pekten dieser Strategie, wie eine kompetitive Auswahl der geförderten Projekte oder Organisationen. In Anlehnung an die Wagniskapitalfinanzierung von Start-ups verstehen sich «*venture philanthropists*» als Investoren neuer und innovativer Ansätze zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Gerade die schwache Entwicklung der Finanzmärkte in den vergangenen Jahren hat dazu geführt, dass vermehrt auch der Einsatz des Stiftungsvermögens im Sinne der Zweckerfüllung in Betracht gezogen wird. Dieses «*mission investing*» bedeutet, dass auch das Stiftungsvermögen in Teilen in Themen und Projekte des Förderbereichs investiert wird, gegebenenfalls verbunden mit einer geringeren finanziellen Renditeerwartung.

Praxiswissen

Dürfen Stiftungen einen Ertrag aus einer Förderung erzielen?

Mit der Entwicklung investiver, oder «unternehmerischer», Fördermodelle taucht für Stiftungen ein neues Problem auf: Aufgrund des unternehmerischen Ansatzes können finanzielle Rückflüsse an die Stiftung gelangen bzw. Ansprüche auf eine finanzielle Rückvergütung entstehen. In solchen Fällen stellt sich die Frage, ob dadurch die Gemeinnützigkeit der Stiftung gefährdet ist, selbst wenn der Ertrag wieder im Sinn des Stiftungszwecks eingesetzt wird. Der Legal Council von SwissFoundations hat dazu in einem Positionspapier Stellung genommen. Demnach ist in der Schweiz die steuerrechtliche Situation hierzu unklar, und es wird geraten, vorab mit den zuständigen Steuerbehörden in Kontakt zu treten.

Grundsätzlich aber sollten unternehmerische Fördermodelle zulässig sein, wenn sie folgende Kriterien erfüllen:

- die unternehmerische Förderung darf nicht wirtschaftliche Akteure konkurrenzieren oder benachteiligen (z.B. durch günstigere Konditionen),
- die möglichen Gewinne werden wieder in Förderleistungen investiert und nicht für andere Zwecke (z.B. Vermögensaufbau) genutzt,
- wirtschaftliche Gegenleistungen (z.B. Entgelte) dürfen von Stiftungen nur dann angenommen werden, wenn keine Marktsituation besteht bzw. der Stiftung aus der Steuerbefreiung kein marktrelevanter Vorteil entsteht.

Die vorangegangene Aufzählung der verschiedenen Förderstrategien hat die Vielfalt aufgezeigt, mit der Stiftungen heutzutage ihren Zweck verfolgen können. Stiftungen stehen hier vor der Qual der Wahl – und haben das Privileg, die passende Strategie ganz nach ihren Vorstellungen gestalten zu können. Den Prozess der Strategiebildung sowie die wesentlichen Entscheidungsfaktoren stellen wir Ihnen in den folgenden Abschnitten vor.

Anstelle einer Gebrauchsanweisung

Die folgenden Ausführungen beschreiben die Schritte für die Entwicklung einer Förderstrategie und leiten daraus Hinweise für ein effizientes Fördermanagement ab. Dieses Vorgehen lässt sich hier nur als ein linearer Prozess darstellen, der in der Praxis kaum so strukturiert ablaufen wird. Zudem war es unser Ziel, Ihnen ein breites Spektrum an möglichen Instrumenten und Verfahren vorzustellen, so dass Sie aus der Vielzahl der Vorschläge und Anregungen diejenigen auswählen können, die für Ihre Bedürfnisse passen. Wir laden Sie daher ein, sich aus diesem umfangreichen Werkzeugkasten diejenigen Instrumente herauszugreifen, die Ihnen für Ihre Stiftung plausibel und umsetzbar erscheinen.

7.2 Vom Selbstverständnis zur Förderstrategie

Die Entwicklung einer Förderstrategie lässt sich idealtypisch in drei Schritte unterteilen, die sich in der Praxis oft überschneiden und überlappen. Der erste Schritt besteht darin, das Selbstverständnis sowie die Ziele der Stiftung zu schärfen. Diese «Stiftungs-DNA» ergibt sich aus der Stiftungsurkunde und anderen Faktoren, die vorab geklärt werden müssen. Darauf aufbauend kann eine Reihe von Recherchen erfolgen, auf deren Grundlage die Förderziele und -schwerpunkte eingegrenzt werden. In einem dritten Schritt wird die Förderleistung der Stiftung konkretisiert und in eine Förderstrategie gefasst, die festlegt, was die Stiftung auf welche Art fördern will.

Generell gilt für die Strategiebildung, dass es keine objektiv «beste» Förderstrategie gibt, sondern nur eine passende, die die Ressourcen der Stiftung, das Potenzial der Förderpartner und den Bedarf der Zielgruppe möglichst ideal in Übereinstimmung bringt. Daraus folgt auch, dass Stiftungen, die ihre Förderung auf mehrere Förderbereiche verteilen, für jeden Bereich eine eigene Strategie entwickeln sollten. Nur so ist sichergestellt, dass die Förderung an die jeweiligen Kontextbedingungen angepasst ist.

7.2.1 Was ist unser Selbstverständnis?

Eine Förderstrategie dient dazu, den Stiftungszweck umzusetzen und mit Leben zu füllen. Deshalb ist es ratsam, die Entwicklung der Förderstrategie mit einigen Gedanken über das eigene Selbstverständnis zu beginnen. Dabei sind zwei unterschiedliche Kategorien von Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Einerseits gibt es gewisse Faktoren der Stiftungsidentität, die unveränderbar sind und damit unweigerlich den Rahmen der Förderstrategie vordefinieren. Dazu zählen neben dem Stifterwillen die Stiftungsurkunde, die Tradition der Stiftung und die Stifterpersönlichkeit. Stiftungen sind allerdings nicht dazu verdammt, eine einmal eingeschlagene Strategie auf immer und ewig beizubehalten. Die Stiftungsurkunde

mag die Stiftung zwar auf bestimmte Themen, Regionen oder Ziele festlegen, die Art und Weise der Umsetzung ist jedoch eine Frage der Interpretation, die sich immer wieder an neuen gesellschaftlichen Bedingungen ausrichten muss. Es gibt daher durchaus Gestaltungsparameter, die eine gewisse Flexibilität und Interpretationsfähigkeit aufweisen. Diese können im Rahmen der Gestaltung der Förderstrategie verändert oder angepasst werden, wenn es erforderlich ist.

Stiftungs-DNA

Eine Förderstrategie wird nach innen und aussen nur Bestand haben, wenn sie das Selbstverständnis der Stiftung widerspiegelt. Dieses Selbstverständnis ergibt sich aus einer Reihe von Stiftungseigenschaften, insbesondere aus dem Stifterwillen, der in der Urkunde zum Ausdruck kommt, der Tradition der Stiftung sowie der Person des Stifters. Diese Kriterien bilden sozusagen die unveränderliche DNA jeder Stiftung.

Der zentrale Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Förderstrategie ist der Stifterwillen, der in der Stiftungsurkunde festgelegt ist. In ihm kommt die Wertorientierung der Stiftung zum Ausdruck, die rechtlich verbindlich ist. Eine Stiftung, die ihre Mittel nicht ausschliesslich für diejenigen Zwecke verwendet, die in den Statuten festgelegt sind, läuft Gefahr, ihren gemeinnützigen Status zu verlieren.

Massgeblich für die Stiftungsarbeit sind allein die Zwecke, die der Stifter in der Stiftungsurkunde festgelegt hat. Diese können mitunter bereits sehr detailliert sein; typischerweise wird die Stiftungsurkunde allerdings nur übergeordnete Zweckbereiche festlegen, also etwa «die Förderung von Kunst und Kultur», «die Förderung von Bildung und Erziehung» oder «die Förderung der Völkerverständigung».

Oftmals enthält die Stiftungsurkunde bereits weitere Festlegungen zur Verwirklichung des Zweckes, etwa indem eine bestimmte Zielgruppe oder Region als Fokus vorgegeben wird. Mitunter formulieren die Statuten auch ein Oberziel, an dem sich die Stiftungsaktivitäten ausrichten sollen, etwa die Hilfe für sozial benachteiligte Menschen oder ein Eintreten für eine lebenswerte Umwelt. Des Weiteren können Ansprüche an die Art der Leistungen grundsätzliche Richtlinien für die Vergabe der Mittel vorgeben, zum Beispiel wenn die Statuten verfügen, dass die Stiftung ihre Mittel nach Gesichtspunkten von Nachhaltigkeit, Innovation oder Bedürfnisorientierung vergeben soll. Schliesslich enthalten manche Statuten zudem Festlegungen zu bestimmten Partnern. Wenn die Urkunde bestimmt, dass nur das Konzerthaus einer Stadt oder nur eine bestimmte soziale Einrichtung gefördert werden soll, ist diese Aussage bindend für Strategiebildung und Förderprozess.

Falls der Stifter noch lebt oder eine juristische Person ist, sollte er unbedingt in diese Phase der Strategiebildung einbezogen werden, selbst wenn er nicht selbst im Stiftungsrat Einsitz hat. Die Interpretation des Stifterwillens anhand der Governance-Dokumente (Stiftungsurkunde, Stiftungsreglemente, Leitbild) kann so um wichtige Hinweise aus erster Hand ergänzt werden. Denn trotz der rechtlichen Trennung von Stifter und Stiftung ist und bleibt die Stifterpersönlichkeit immer Teil der Stiftung und ein Element ihrer DNA. Gerade bei der Entwick-

lung oder Überarbeitung einer Förderstrategie ist es daher hilfreich, sich bewusst mit den Einstellungen, Ideen und Werten des StifTERS auseinanderzusetzen.

Mitunter kann das Leben und Wirken der Stifterperson auf die Stiftung abfärben, insbesondere wenn Fragen nach der Herkunft des Vermögens, nach der Redlichkeit der Geschäftstätigkeit oder nach politischen Verbindungen gestellt werden. Wie das Beispiel der Alfred Töpfer Stiftung F.V.S. aus Hamburg zeigt, kann eine Stiftung durch aktive Beteiligung an der Aufarbeitung des Stifterlebens gerade in kritischen Fällen Handlungsfreiheit und Unabhängigkeit gewinnen, was sich letztendlich positiv auf die Fördertätigkeit auswirkt.

Alfred Töpfer Stiftung F.V.S.

Beispiel

Die Stiftung wurde 1931 als Stiftung F.V.S. von dem Unternehmer Alfred Töpfer gegründet. Aufgrund seiner Geschäftstätigkeiten während des Nationalsozialismus und auch danach wurde die Stifterperson, aber auch die Stiftung immer wieder kritisch beleuchtet.

Nach dem Tod von Alfred Töpfer im Jahr 1993 beteiligte sich die Stiftung aktiv an der historischen Aufarbeitung und unterstützte seither mehrere Kommissionen, Studien und Archiv-Stipendien. Ausserdem wurde aus Gründen der Transparenz der Name des StifTERS in den Stiftungsnamen aufgenommen. Auf der ihrer Homepage geht die Stiftung ausführlich auf die eigene Geschichte und die damit verbundene Debatte ein.

Drittens schliesslich ist auch die Tradition ein wichtiger Eckstein der Stiftungsidentität. Jede Stiftung ist ein Kind ihrer Zeit, so dass die Intentionen und Ziele, die mit der Gründung verbunden waren, immer einen bestimmten Zeitgeist widerspiegeln. Über die Jahre sammelt sich dann ein grosser Bestand von Handlungsmustern, Abläufen und Gepflogenheiten an. Auch Mitarbeiter, langjährige Partner und die öffentliche Wahrnehmung gehören zu den Faktoren, die die Grundlage aber zum Teil auch die Grenzen der Strategieentwicklung bilden. Neu gegründete Stiftungen finden demgegenüber eine *tabula rasa* vor. Sie können nicht auf bestimmte Traditionen aufbauen und sind andererseits wesentlich viel freier in der Festlegung ihrer Prioritäten.

Im Ergebnis ergeben sich aus der Auseinandersetzung mit der Stiftungs-DNA bereits erste, allgemeine Festlegungen zu den Schwerpunkten, Zielgruppen oder Tätigkeitsregionen der Förderung. Diese Festlegungen dienen dem weiteren Prozess als Leitplanken und stellen sicher, dass die Förderleistung dem Auftrag und Zweck der Stiftung entspricht.

Beispiel

Christoph Merian Stiftung

Die Christoph Merian Stiftung wurde im 19. Jahrhundert gegründet und geht auf das Stifterpaar Christoph und Margaretha Merian-Burckhardt zurück. In seinem Testament verfügte der Stifter, dass die Erträge aus dem Vermögen zur «Linderung der Not und des Unglücks» sowie «zur Förderung des Wohles der Menschen» eingesetzt werden soll. Das Testament verpflichtet die Christoph Merian Stiftung, ihre Tätigkeit auf die Stadt Basel zu beschränken. Aus diesen Vorgaben hat die Merian Stiftung die folgenden allgemeinen Fördergrundsätze entwickelt:

«Die Aufgabe der Christoph Merian Stiftung ist es, sich für Menschen in Not, für eine gesunde Umwelt, für die Lebensqualität und die Kultur in Basel einzusetzen.»

7.2.2 Definition der Förderziele

Die wichtigste und spannendste Aufgabe bei der Gestaltung einer Förderstrategie besteht darin, die eher allgemein gehaltene Zielformulierung, die sich aus dem Stifterwillen ergibt, zu operationalisieren. Dieser entscheidende Schritt setzt eine Reihe von Recherchen voraus, um ein klareres Bild der Zielgruppe, der potentiellen Förderpartner und der Möglichkeiten der Stiftung zu gewinnen.

Wer ist die Zielgruppe und welchen Bedarf an Hilfe haben die Betroffenen?

Gerade Stiftungen im sozialen Bereich fördern typischerweise Projekte für Menschen, mit deren Lebensumständen die Entscheidungsträger in der Stiftung kaum vertraut sind. Da entscheiden Erwachsene über die besten Projekte für Jugendliche, bildungsbürgerlich geprägte Stiftungsräte befinden über Projekte für bildungsferne Familien, wohlhabende Europäer vergeben Mittel an Projekte in Malawi, wo die meisten Menschen von weniger als einem Franken am Tag leben. Um von vornherein zu gewährleisten, dass die Förderleistung der Stiftung sich tatsächlich an einem realen Bedarf ausrichtet und nicht an den Erwartungen und Bedürfnissen der Betroffenen vorbei geht, ist es sehr ratsam bei den Menschen ansetzen, denen die Aktivitäten der Stiftung zugutekommen sollen. Die Tatsache, dass jedes afrikanische Land eine Vielzahl von Schulen, Brunnen oder Gesundheitsstationen kennt, die von der lokalen Bevölkerung aus den verschiedensten Gründen nicht angenommen und genutzt werden, belegt, dass dieses Vorgehen bis heute unter Stiftungen und Hilfswerken nicht selbstverständlich ist. Um solche «weissen Elefanten» zu vermeiden, ist eine eingehende Beschäftigung mit der Zielgruppe notwendig, bevor die Recherchen sich auf den NPO-Sektor und schliesslich auf die Stiftung selbst richten.

Im Ergebnis sollte die Analyse zum einen zu einer genaueren Vorstellung von Umfang, Struktur und Bedarf möglicher Zielgruppen führen. Zum anderen hilft die Analyse, die Zielgruppe sowie die Probleme, die die Stiftung angehen möchte, einzugrenzen und die angestrebte Veränderung zu bestimmen. Zu diesem Zweck sollte sich die Analyse an der folgenden – nicht abschliessenden – Liste von Fragen orientieren:

- Wer zählt zur Zielgruppe? Wer sind also, um im Beispiel der Merian Stiftung zu bleiben, die «Menschen in Not» in Basel?
- Wie viele Menschen gehören zu der Zielgruppe? Lassen sie sich anhand bestimmter Kriterien in Kategorien einteilen?
- Welche Probleme kennzeichnen die Zielgruppe?
- Welche Potenziale bringen die Betroffenen ein?
- Welche Veränderungen und Hilfsangebote wünschen sich die Betroffenen selbst?
- Welche Hilfsangebote gibt es bereits für diesen Personenkreis? (staatliche Leistungen, andere Stiftungen usw.)
- Gibt es «weisse Flecken», also bestimmte Regionen, Zielgruppen oder Probleme, die von anderen Gebern vernachlässigt werden?
- An wen wenden sich die Betroffenen, wenn sie Probleme haben?
- Wie wird sich der Bedarf in den nächsten Jahren entwickeln? Wird er steigen, sinken oder konstant bleiben?
- In welchen Regionen ist der Bedarf am grössten?

Als Methode, um diese Fragen zu beantworten, bieten sich Gespräche mit Experten an, die in dem Bereich arbeiten und die Zielgruppe kennen. Dies können Vertreter von Behörden, staatlichen Institutionen, anderen Stiftungen, Verbänden oder Vereinen sein. Auch statistische Daten, wie sie das Bundesamt für Statistik oder Lobbyvereine zur Verfügung stellen, sind eine wichtige Quelle, um eine Übersicht zur Anzahl der Betroffenen und zu Struktur und Umfang der Probleme zu bekommen. Bewährt hat es sich zudem auch, die Betroffenen selbst in die Analyse einzubeziehen und sie nach ihren Problemen und Erwartungen zu befragen. Dies kann entweder durch direkte Gespräche, durch Befragung von Selbsthilfe-Verbänden oder aber auch durch eine kleine anonyme Umfrage geschehen.

Eine Stakeholder-Analyse hilft dabei, die unterschiedlichen Einflussgruppen zu bestimmen, die sich um die Zielgruppe bemühen. Diese Übersicht über die Beteiligten und ihre Interessen kann wichtige Rückschlüsse geben, wenn es darum geht, die verschiedenen Beteiligten zu identifizieren und ihre Einstellungen und Erwartungen zu berücksichtigen. Auf dieser Grundlage kann die Stiftung ihren Beitrag sorgfältig mit den anderen Einflussgruppen abstimmen und sich gegenüber den anderen Beteiligten positionieren (zur Stakeholder-Analyse siehe Kapitel 3.1.1).

Beispiel

Arcanum Stiftung

Die Arcanum Stiftung fördert nach dem Willen ihrer Stifterin Menschen in Not an ihrem Sitz in Freiburg, und hat sich entschieden, Kinder und Jugendliche in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten zu stellen. Um verlässliche Informationen zu dieser Zielgruppe zu erhalten, hat sie eine Gruppe von Studierenden der Universität Freiburg mit der Durchführung einer Studie zur «Kinderarmut im Kanton Freiburg» beauftragt. Da die Gruppe die Studie als Bachelor-Arbeit erstellte, waren die Recherchen für die Stiftung mit keinen Kosten verbunden.

Die Studie erhob die bereits bestehenden staatlichen und privaten Hilfsangebote und glied sie mit dem Bedarf der Zielgruppe ab. Die Studie ergab, dass die verschiedenen Angebote im Kanton kaum koordiniert und vernetzt sind, so dass den Betroffenen der Zugang zu den Angeboten unnötig erschwert wird. Zum zweiten zeigte die Studie, dass Menschen unterhalb der Armutsgrenze in den «Genuss» staatlicher Leistungen kommen, während Personen, die «auf der Kippe stehen», keine Leistungen in Anspruch nehmen können. Ihre Lebenssituation ist daher oft besonders bedrückend.

Als Reaktion auf diese Ergebnisse stellt die Stiftung ihre Förderung sukzessive um und fördert zum einen Angebote, die den Betroffenen den Zugang zu Leistungen und Angeboten erleichtern, und zum anderen präventive Projekte, die sich an Menschen richten, die Gefahr laufen, in die Armut abzurutschen.

**Was brauchen
und was können
die potenziellen
Förderpartner?**

Ein weiterer Gegenstand von Recherchen ist der «Fördermarkt», in dem sich die Stiftung bewegen wird. Das Ziel dieses Recherche-Schrittes ist es, mehr Informationen über die Organisationen zu gewinnen, die sich in dem Feld bewegen und in Zukunft potenzielle Förderpartner der Stiftung sein könnten. Die Recherchen richten sich daher zum einen auf die Struktur des Feldes sowie die Anzahl und Qualität potenzieller Partner und zum anderen auf bereits bestehende Förderangebote, die von Stiftungen oder staatlichen Institutionen geleistet werden.

Leitfragen für diesen Rechschritt sind:

- Welche Organisationen sind in dem Feld aktiv? Sind es eher private oder eher staatliche Organisationen? Mehrheitlich grosse NPO oder viele kleine Grass-root-Organisationen?
- Welche unterschiedlichen «Anbieter» gibt es – worin unterscheiden sich ihre Angebote?
- Wie ist die Finanzierung des Sektors strukturiert – werden bestimmte Segmente oder Leistungen über- oder unterproportional berücksichtigt?
- Wie ist die Finanzierung der Organisationen? Finanzieren sie vor allem Projektaktivitäten durch staatliche Mandate oder gelingt es ihnen, private Mittel einzuwerben?

- Wo sehen die betroffenen Organisationen selbst die grössten Hemmnisse und Probleme für ihre Arbeit?
- Wie ist der Fördermarkt strukturiert – welche anderen Akteure (Staat, Stiftungen, Unternehmen usw.) engagieren sich? Wie sind diese Förderangebote ausgestaltet und wer kann sich bewerben?
- Wer sind die Hauptakteure und «Leitwölfe», an denen sich andere Organisationen in dem Feld orientieren?
- Gibt es «best practice» Beispiele in dem Feld, die besonders effektive Lösungsvorschläge enthalten?
- Gibt es rechtliche Richtlinien, die in diesem Bereich zu berücksichtigen sind?
- Welche Bedeutung hat das Thema für Politik und Öffentlichkeit?

Als Methoden kommen neben dem «desk-research» mittels Internet und Bibliotheken wiederum Expertengespräche und Workshops mit Vertretern von Organisationen in Frage, die in dem Feld aktiv sind. Auch die Teilnahme an Konferenzen und Tagungen, auf denen sich die Experten und Akteure treffen, kann wichtige Informationen beitragen. Zu vielen Themen gibt es zudem Dachverbände, die über einen guten Überblick über die Akteure und Ansätze verfügen. Die wichtigste Anlaufstelle für diese Fragen werden aber andere Stiftungen sein, die bereits in dem betreffenden Bereich tätig sind

Natürlich darf auch die Analyse des dritten Partners im Förderprozess – der Stiftung selbst – bei der Entwicklung einer Förderstrategie nicht fehlen. Schliesslich soll die Förderung die Kompetenzen und Ressourcen der Stiftung optimal zur Geltung bringen, so dass eine gründliche Bestandsaufnahme nötig ist. Diese Analyse richtet sich einerseits auf die Ressourcen und Kompetenzen, die die Stiftung in die Förderung einbringen kann. Andererseits geht es bei der Analyse um die Bestimmung der Ansprüche, Vorgaben und Ziele, die die Stiftung mit der Förderung verbindet. Dazu ergab die Interpretation des Stifterwillens bereits erste Anhaltspunkte, die nun weiter präzisiert werden können. Eine wichtige Rolle spielt dabei die *theory of change*, die die Stiftung verfolgt.

Was kann und was will die Stiftung leisten?

Theory of Change

Die *theory of change* beschreibt die Grundüberzeugung eines Menschen bzw. einer Institution hinsichtlich der Frage, wie sich gesellschaftlicher Wandel vollzieht und was den Fortschritt einer Gesellschaft antreibt. Das bekannteste Beispiel hierfür ist sicherlich die «Geschichte als Geschichte von Klassenkämpfen» der marxistischen Lehre. Auch die Kirche verfügt mit dem Glauben an die Kraft Gottes über eine klare Vorstellung hinsichtlich der treibenden Kraft gesellschaftlicher Entwicklungen.

Praxiswissen

Die *theory of change* bewegt sich auf einer gleichsam philosophischen Ebene und hat doch ganz konkrete Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Förderfähigkeit einer Stiftung. So wird eine Stiftung, die davon überzeugt ist, dass wissenschaftlicher Fortschritt die Welt voranbringt, eine andere Förderstrategie wählen als eine Stiftung, die Personen oder auch soziale Bewegungen für den Motor gesellschaftlicher Entwicklung hält. Die Überzeugung, dass die Politik der zentrale Ansatzpunkt für Veränderungen ist, wird wieder zu einer anderen, eher politikberatenden Lobbying-Strategie führen, während der Glaube an ein Veränderungspotenzial «von unten» ein Stiftungsengagement «an den Graswurzeln» nahe legt.

Klarheit über die *theory of change*, der sich die Stiftung verpflichtet fühlt, ist daher ein wichtiger Bestandteil, wenn es um die Analyse der Ansprüche und Vorstellungen der Stiftung geht.

Um eine möglichst klare Vorstellung von den Vorgaben und Möglichkeiten der Stiftung zu erhalten, sollte die Recherche Antworten auf die folgenden Leitfragen geben:

- Wie hoch ist der Förderetat und wie wird er sich langfristig entwickeln?
- Welche anderen Ressourcen als Geld kann die Stiftung einsetzen, um ihre Förderpartner zu unterstützen? (Beratung, Vernetzung, siehe Kapitel 7.3)
- Welche Ressourcen stehen für das Gesuchsmanagement zur Verfügung (Personal, Infrastruktur, EDV) und wie viele Anträge bzw. Projekte kann die Stiftung administrativ bewältigen?
- Wie vollzieht sich nach Meinung der Stiftung gesellschaftlicher Wandel? Was ist die «theory of change»?
- Welche besonderen Stärken und Kompetenzen zeichnen die Stiftung aus?
- Hat die Stiftung bereits Erfahrungen mit bestimmten Themen, Zielgruppen oder Projekten?
- Über welche Kontakte und Anknüpfungspunkte verfügt die Stiftung (z.B. im Stiftungsrat)?
- Wofür ist die Stiftung bekannt?
- Hat die Stiftung bestimmte Ansprüche an die Förderprojekte (Nachhaltigkeit, Bedürfnisorientierung, Innovation, Exzellenz, ehrenamtliches Engagement usw.)?

Antworten auf diese Fragen gibt ein Workshop mit den (zukünftigen) Stiftungsräten. Sie werden am besten in der Lage sein, das Potenzial der Stiftung einzuschätzen und die Vorgaben und Ansprüche der Stiftung an ihre Förderpartner

festzulegen. Gespräche mit den Mitarbeitern geben weitere Aufschlüsse über die «Innensicht», während eine Befragung von externen Partnern und bisherigen Fördermittelempfängern Rückschlüsse erlaubt, wie die Stiftung von aussen gesehen wird.

Eine geeignete Methode zur Einschätzung des Potenzials der Stiftung ist die so genannte SWOT-Analyse, die die internen Stärken (Strength) und Schwächen (Weaknesses) erhebt und in Beziehung zu den externen Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) setzt. Die Vierfelder-Matrix, die sich aus diesen Untersuchungsschritten ergibt, bildet die Grundlage einer Strategieentwicklung, die sowohl die Innenwelt der Stiftung (Stärken und Schwächen) wie auch ihre Umwelt (Chancen und Risiken) mit einbezieht (zur SWOT-Analyse siehe Kapitel 3.1.1).

Eine Stakeholder-Analyse wird der Stiftung weitere Erkenntnisse über ihre Umwelt geben und ihr erlauben, ihre Förderstrategie so zu entwickeln, dass sie Synergien mit anderen Beteiligten nutzt, widersprüchliche Interessen in Einklang bringt und sich klar gegenüber anderen Akteuren positioniert.

Die Recherchen zu den drei Beteiligten des Förderprozesses ergeben ein Bild von dem Bedarf der Zielgruppe, vom Potenzial der Partner sowie von den Möglichkeiten der Stiftung. Anhand dieser Ergebnisse können die Festlegungen, die sich aus der Interpretation des Stifterwillens ergeben haben, weiter präzisiert werden. Dieser Schritt der Strategiebildung wird darin bestehen, die Anzahl und den Zuschnitt der zukünftigen Förderschwerpunkte der Stiftung festzulegen. Dabei gehen jeweils die Ergebnisse aus allen drei Recherche-Bereichen in die Definition ein.

**Präzisierung
der Förder-
schwerpunkte**

So wird etwa die Antwort auf die Frage, wie viele Förderschwerpunkte die Stiftung verfolgen soll, von der Ressourcen-Ausstattung der Stiftung abhängen. Eine kleinere Stiftung ist gut beraten, alle ihre Mittel auf ein Thema zu konzentrieren, während grössere Stiftungen eher dazu tendieren, mehrere Schwerpunkte zu wählen. Aber auch die Anzahl von potenziellen Partnern in einem Förderbereich hat einen Einfluss auf diese Entscheidung: Gibt es in einem bestimmten Feld nur wenige Organisationen, die sich als Partner anbieten, besteht die Gefahr, in eine Abhängigkeit von diesen Organisationen zu geraten. Deshalb sollte man in solchem Fall mehrere verschiedene Schwerpunkte wählen, um flexibel bleiben zu können. Schliesslich sind natürlich auch der Bedarf und die Grösse der Zielgruppe ein wichtiger Entscheidungsfaktor. Hat die Stiftung einen Bereich gewählt, in dem die Anzahl von Betroffenen sehr gross ist, liegt es nahe, alle Mittel auf diesen Bereich zu fokussieren. Ist die Zielgruppe aber sehr begrenzt – zum Beispiel auf Menschen, die von einer seltenen Krankheit betroffen sind – sollte die Gefahr, diesen Bereich zu «überfordern», vermieden werden, indem weitere Schwerpunkte gewählt werden. Die Definition der Förderbereiche sollte daher einerseits so weit ausfallen, dass die Stiftung eine breite Auswahl an potenziellen Förderpartnern sowie eine hinreichend grosse Anzahl von Betroffenen vorfindet. Andererseits sollte vermieden werden, dass der Bereich und der Umfang der Zielgruppe so gross sind, dass die Stiftung mit ihren Beiträgen «untergeht» und

logistisch wie administrativ von der Anzahl potenzieller Bewerber überfordert wäre.

Neben der Anzahl, dem thematischen Zuschnitt und der Ausrichtung der Förderschwerpunkte sollte an diesem Punkt des Prozesses auch die Entscheidung über eine Eingrenzung der Fördergebiete fallen. So wird eine Stiftung, die sozial benachteiligte Kinder in der Deutschschweiz fördern möchte und dazu über ein Förderbudget von 500 000 CHF verfügt, gut beraten sein, die Förderung auf einen besonders betroffenen Kanton oder aber auf eine bestimmte Zielgruppe – etwa Kinder aus Migrantenfamilien – zu beschränken. Diese Fokussierung erlaubt der Stiftung, ein klareres Profil zu erhalten, und versetzt sie in die Lage, Expertise zu dem klar umgrenzten Tätigkeitsfeld aufzubauen und damit besser informierte Förderentscheidungen zu treffen.

Förderziele

Aufbauend auf der Definition der Förderbereiche und ihrer Eingrenzung kann im Rahmen der Strategiebildung nunmehr auch die Festlegung von Förderzielen erfolgen. Wiederum gehen in diese Zielfestlegung Ergebnisse aus allen drei Recherche-Schritten ein, so dass die Ziele sowohl die Ansprüche der Stiftung selbst wie auch den Bedarf der Zielgruppe und die Struktur der Förderlandschaft in Rechnung stellen. Auf dieser Basis kann eine Festlegung darüber getroffen werden, welche langfristigen Ziele die Stiftung mit ihren Aktivitäten erreichen möchte. Diese Zielfestlegung bietet eine wichtige Grundlage für den gesamten weiteren Prozess und strukturiert sowohl die Strategiebildung wie auch das Gesuchsmanagement.

Beispiel

Zielformulierungen Schweizer Stiftungen

«Die Arcas Foundation unterstützt grundsätzlich Institutionen im Bereich der Integration. (...) Mit ihrer Fördertätigkeit möchte die Stiftung einen Beitrag zur generellen Akzeptanzförderung, zur Förderung der Eigenverantwortlichkeit und des persönlichen Engagements jedes Einzelnen leisten.»

«Die Avina Stiftung engagiert sich im In- und Ausland für soziale und ökologische Nachhaltigkeit. Sie will für möglichst viele Menschen Chancen schaffen, ihre Lebensbedingungen durch eigene Anstrengungen zu verbessern.»

«Wunsch des Stifters und Anliegen der Gebert Rüt Stiftung ist es, durch Förderung wissenschaftlicher Projekte den Wirtschaftsstandort und Lebensraum Schweiz zu stärken. (...) Die Stiftung will angewandten wissenschaftlichen Projekten zum Durchbruch verhelfen, die ein grosses Wirkungspotenzial haben.»

«Ziel der cogito Stiftung ist, die Verständigung zwischen den Vertretern der Exakten und Naturwissenschaften sowie Technik auf der einen Seite und den Geistes- und Sozialwissenschaften auf der anderen Seite zu verbessern und den Dialog zu fördern.»

Die Jacobs Stiftung fördert Projekte, «deren Ziel es ist, junge Menschen zu befähigen, die Herausforderungen des Erwachsenwerdens zu meistern».

7.2.3 Festlegung der Förderstrategie

Die Förderstrategie konkretisiert die bisherigen Festlegungen und operationalisiert sie. Nachdem die Themen und Ziele bereits festliegen, beantwortet die Strategie die Frage, wie diese Ziele in den jeweiligen Förderschwerpunkten erreicht werden sollen. Bei der Strategieentwicklung kann sich eine Stiftung an vier übergeordneten Fragen orientieren, die die Art und Weise der Förderung massgeblich prägen:

1. Wie fördern?
2. Wen fördern?
3. Wann fördern?
4. Wie viel fördern?

Mit diesen Fragen verfügt die Stiftung über eine Reihe von Stellschrauben, mit denen sie die Förderung gemäss ihren Ansprüchen gestalten kann. Keine der Fragen lässt per se mit einem «richtig» oder «falsch» beantworten. Wichtig ist allein, dass die Antwort auf die Stiftung, ihre Ziele, Partner und Möglichkeiten passt.

Grundsätzlich stehen Stiftungen zwei Arbeitsweisen zur Verfügung: Sie können entweder selbst operativ Projekte mit eigenem Personal durchführen oder sich dazu entscheiden, nur die Finanzierung zu stellen und Dritte mit der Durchführung der Projekte zu betrauen. Eine operative Arbeitsweise bietet sich grundsätzlich an, wenn es keine Organisationen gibt, die als Fördermittelempfänger in Frage kommen, z.B. weil das Thema der Stiftung so innovativ oder ausgefallen ist, dass es keine etablierten Projektträger gibt. Zudem behält die Stiftung bei einer operativen Arbeitsweise immer die Kontrolle über die Ressourcen sowie über die Konzeption und Durchführung der Projekte und kann zudem in der Öffentlichkeit schnell ein klares Profil gewinnen. Der Preis einer operativen Arbeitsweise ist ein hoher eigener Personalstamm, der nicht nur zu Kosten, sondern auch zu einer strategischen Inflexibilität führt. Zudem entstehen hohe Kosten für die Administration, da die personellen und organisatorischen Kapazitäten intern aufgebaut und verwaltet werden müssen, während diese bei Förderstiftungen an die Destinatäre ausgelagert werden.

Wie fördern?

Eine fördernde Arbeitsweise bietet sich demgegenüber immer dann an, wenn in einem Feld bereits Organisationen bestehen, die als Partner in Frage kommen und die Stiftung vor allem finanzielle Mittel und andere Ressourcen zur Verfügung stellt. Da eine Förderstiftung bereits vorhandene Expertise und bestehende Strukturen nutzt, um ihre Ziele zu erreichen, kommt sie mit einem kleineren Personalstamm aus oder kann sogar ganz ehrenamtlich geführt werden. Darüber hinaus ist sie flexibler und hat die Möglichkeit, ihre Tätigkeitsschwerpunkte zu verschieben, ohne dass sie dafür spezialisiertes Personal entlassen bzw. neu suchen muss.

Beispiel**Avenir Suisse**

1999 gründeten 13 namhafte Schweizer Unternehmen den Think Tank «Avenir Suisse» mit dem Ziel, die gesellschafts- und wirtschaftspolitische Entwicklung der Schweiz voranzutreiben. Da die Stifter eigene, marktwirtschaftliche Positionen gezielt in die politische Meinungsbildung einbringen wollten, wurde Avenir Suisse als operative Stiftung konzipiert. Die Mitarbeiter verwirklichen die Ziele der Stiftung durch Publikationsprojekte, Veranstaltungen und Studien, die zur Bewusstseinsbildung der Bevölkerung beitragen sollen.

Wen fördern?

Bei der Frage, wer von der Stiftung gefördert werden soll, rücken die «Agenten des Wandels» in den Mittelpunkt. Eine Stiftung kann sich entscheiden, ob sie einzelne Personen fördern möchte, ob sie Organisationen und ihre Projekte in den Mittelpunkt stellen will oder ob sie sich auf politischer Ebene engagiert. So lässt sich das Ziel, sozial benachteiligten Personen zu helfen, durch direkte Leistungen an Betroffene erreichen, die damit eine Hilfe zur Selbsthilfe erhalten. Die Alternative ist die Förderung einer sozialen Einrichtung, die Projekte für diesen Personenkreis anbietet. Die dritte Option besteht darin, die politischen Rahmenbedingungen zu verändern, um die Lebensumstände für die betroffenen Personen grundlegend zu verbessern.

Im Stiftungsbereich hat in den letzten Jahren zudem das Konzept der *social entrepreneurs* an Bedeutung gewonnen, das davon ausgeht, dass es vor allem unternehmerisch gesinnte Menschen sind, die innovative Konzepte und Lösungen für Probleme in Sozial-, Umwelt- oder Bildungsbereich entwickeln. Somit stehen Stiftungen – je nach ihrer *theory of change* – auch in diesen Bereichen vor der Wahl zwischen einer Förderung für Personen oder einer Unterstützung von Projekten und Organisationen.

Beispiel**Schwab Foundation**

Klaus Schwab, der Gründer des World Economic Forum (WEF), hat 1999 die Schwab Foundation for Social Entrepreneurship gegründet. Die Stiftung wählt jedes Jahr 20 bis 30 *social entrepreneurs* aus aller Welt aus, die ihre Länder durch Ideen und Lösungsvorschläge für soziale Probleme bereichern. Die Fellows werden in einem Netzwerk zusammengefasst und erhalten neben Renommee und Austauschmöglichkeiten auch einen privilegierten Zugang zum WEF.

Neben den bereits vorgestellten Fragen nach den Geförderten und der Funktionsweise kann die Förderstrategie noch hinsichtlich zweier weiterer Aspekte konkretisiert werden. Dies ist einerseits die Frage nach dem Förderzeitpunkt und andererseits nach der Förderintensität.

Die Frage nach dem «Wann» der Förderung bezieht sich vor allem auf die Frage, in welchem Entwicklungsstadium eines Vorhabens die Förderung der Stiftung ansetzen soll. Viele Stiftungen entscheiden diese Frage zugunsten der Innovation und fördern vorzugsweise neue und innovative Projekte, denen sie eine Anschubfinanzierung geben. Diese Anschubfinanzierung ist mit der Hoffnung verbunden, dass die Projekte sich im Laufe der Förderungszeit soweit etablieren werden, dass es ihnen gelingt, nach dem Ende der Förderung neue Finanzquellen zu finden.

Wann fördern?

Die Fokussierung vieler Stiftungen auf die Innovation setzt die geförderten Organisationen allerdings unter einen erheblichen Druck, weil sie sich zum einen um die Anschlussfinanzierung des Projektes bemühen müssen und zum anderen gezwungen sind, ständig neue Projekte zu generieren, um in den Genuss weiterer Stiftungsmittel zu kommen. In der Praxis haben Nonprofit-Organisationen die grössten Finanzprobleme nicht bei der Suche nach Unterstützern für neue Projekte, sondern bei der Finanzierung von Aktivitäten, die sie dauerhaft anbieten möchten. Eine nachfrageorientierte Strategie wird daher von einer Beschränkung auf Innovationen absehen und eher den Dauerbetrieb bewährter Projekte anstreben. Hier allerdings stellt sich die Frage, ob die dauerhafte Finanzierung von sozialen oder kulturellen Leistungen wirklich eine Aufgabe von Stiftungen sein kann. Mithin stellt sich an diesem Punkt die Frage nach dem Verhältnis oder genauer der Arbeitsteilung zwischen Stiftungen und Staat.

Einen Mittelweg zwischen diesen beiden Polen bietet eine Förderstrategie, die sich an der Maxime «imitate, don't innovate» orientiert. Ausgangspunkt dieser Strategie ist die Überzeugung, dass es für die meisten Probleme im sozialen Bereich bereits irgendwo erfolgreiche Modelle gibt, die sich übertragen lassen. Indem getestete Modelle und Konzepte auf neue Regionen oder neue Zielgruppen übertragen werden, können die aufwendigen Kosten für die Projektentwicklung eingespart werden, die bei der Neuentwicklung von Projekten notwendig anfallen. Für die Stiftung bedeutet der Transfer von Projekten zugleich eine Risikominimierung, da sie mit der Übertragung eine Innovation anregt, von deren Erfolg sie sich bereits anderswo überzeugen konnte.

Sophie und Karl Binding Stiftung

Beispiel

Seit 1999 werden in der Schweiz an jedem Samstagabend unter dem Namen «Midnight Basketball» Turnhallen geöffnet und den Jugendlichen für Basketball, Fussball, Tanz und aktuelle Musik zur Verfügung gestellt. Dieses Projekt nutzt damit freistehende Kapazitäten und kann nachhaltige Wirkungen bei der Sucht- und Gewaltprävention sowie bei der Integration nachweisen.

Dem Verein Midnight Projekte Schweiz ist es innerhalb weniger Jahre gelungen, an vielen Orten in der Deutschschweiz lokale Partner zu finden. Allerdings gab es bis 2009 keine Standorte in der Romandie. Für diesen Schritt erhält Midnight Schweiz eine Förderung der Sophie und Karl Binding Stiftung, die eine

langfristige Partnerschaft eingegangen ist, um den Aufbau von Geschäftsstellen und Standorten in der Romandie zu unterstützen. Die Sophie und Karl Binding Stiftung bringt auf diese Weise eine Innovation in die Westschweiz, die auf einem vielfach erprobten Modell beruht.

Wieder einen anderen Weg hat etwa die Gebert Rüt Stiftung gewählt, die mit ihrer Förderung von wissenschaftlichen Projekten gezielt im sogenannten «Tal der Tränen» ansetzt, das Projekte in der Phase zwischen der Finanzierung von Grundlagenforschung und der Marktreife einer Innovation durchschreiten.

Wie viel fördern?

Die letzte strategische Grundentscheidung ist die der Förderintensität. Diese bezieht sich nicht nur auf die Höhe der Förderungen, die vergeben werden sollen, sondern auch auf die Aufmerksamkeit, die die Stiftung den einzelnen Destinatären widmen möchte. Grundsätzlich hat eine Stiftung die Wahl zwischen einer Strategie, die eher auf Breitenwirkung setzt und vielen Initiativen kleinere Beträge zuwendet, und einem Vorgehen, das alle Ressourcen auf wenige Empfänger bündelt. Wiederum gibt es bei dieser Entscheidung kein Richtig oder Falsch, sondern nur eine Strategie, die der Stiftung und ihrer Förderumwelt angemessen ist.

Eine Strategie, die auf Breitenwirkung zielt, wird der Stiftung kaum erlauben, sich intensiv mit den einzelnen Empfängern auseinanderzusetzen. Die Förderung wird primär in Geldzuwendungen bestehen, die bei vielen Organisationen Wirkung entfalten. Eine Fokussierung auf wenige Empfänger bringt demgegenüber ein gewisses Klumpenrisiko mit sich – wenn von wenigen geförderten Projekten einige nicht so funktionieren wie geplant, wird dies grössere Rückwirkungen haben als bei einer Vielzahl kleinerer Förderungen. Dafür erlaubt die Fokussierung eine intensivere Auseinandersetzung mit den Fördermittelempfängern sowohl während der Auswahlphase als auch während der Zusammenarbeit. Stiftungen, die ihren Förderpartnern auch beratend und vermittelnd zur Seite stehen möchten, werden daher die Anzahl der Empfänger eher gering halten, um den einzelnen Organisationen mehr Aufmerksamkeit widmen zu können.

Die Festlegung einer Förderstrategie

Aus den verschiedenen Vorarbeiten und Grundentscheidungen lässt sich schliesslich eine Förderstrategie bestimmen, die die Stärken der Stiftung zur Geltung bringt und ideal an die Bedürfnisse der Förderpartner und Betroffenen angepasst ist. Diese Förderstrategie wird folgende Aspekte umfassen:

- Thema des Förderbereiches und Eingrenzung von Zielgruppe und Region
- Ziel der Förderungen in dem jeweiligen Förderbereich
- Festlegung zur Arbeitsweise (fördernd/operativ)

- Qualitätskriterien der Förderung (Nachhaltigkeit, Bedürfnisorientierung, wissenschaftliche Exzellenz, Innovation, Beispielcharakter, Replikationsfähigkeit usw.)
- Destinatäre der Förderung (Personen, Projekte/Organisationen, Gesellschaft/Politik)
- Interventionspunkt (Innovation/Betrieb/Transfer)
- Intensität der Förderung (Breitenwirkung/Fokussierung)

Aus diesen Festlegungen ergibt sich eine Strategie, die das Thema, das Ziel und den Weg vorgibt, auf dem die Ziele erreicht werden sollen.

Förderstrategie der Hasler Stiftung

Beispiel

Stiftungszweck der Hasler Stiftung aus Bern ist die Förderung der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) zum Wohl und Nutzen des Denk- und Arbeitsplatzes Schweiz. Die Stiftung will aktiv dazu beitragen, dass die Schweiz in Wissenschaft und Technologie auch in Zukunft eine führende Stellung innehat.

Um dieses Ziel zu erreichen, hat der Stiftungsrat eine ausführliche Förderstrategie entwickelt und beschlossen, die auf der Website der Stiftung zugänglich ist. Die Strategie geht von den Satzungszwecken und der Vision der Stiftung aus und entwickelt daraus zunächst verschiedene Tätigkeitsbereiche (Bildung, Forschung, Innovation), in denen die Stiftung jeweils klar umrissene Förderziele verfolgt.

Darauf aufbauend stellt die Strategie die Förderschwerpunkte und -instrumente vor, die von der klassischen Projektförderung bis hin zu Beteiligungen an innovativen Jungunternehmen im IKT-Bereich reichen.

<www.haslerstiftung.ch/de/foerderung>

7.3 Fördermanagement

Nachdem die Förderstrategie sowie das zur Verfügung stehende Förderbudget bestimmt sind, kann eine Stiftung ihre Planungen in die Tat umsetzen und Projekte, Personen oder Organisationen zur Förderung auswählen. Der Prozess, der im Folgenden zum Management der Gesuche vorgeschlagen wird, richtet sich in erster Linie auf die Förderung von Projekten. Alle Schritte lassen sich jedoch ohne weiteres auf Stiftungen übertragen, die sich für die Förderung von Personen oder Organisationen entschieden haben.

Systematisch lässt sich das Fördermanagement in vier Phasen untergliedern, namentlich die Ansprache, Auswahl und Begleitung der Fördermittelempfänger sowie viertens den Abschluss der Förderung.

Praxiswissen

Die Sicht der Fördermittelempfänger

In der Welt der Vereine und spendensammelnden Organisationen gibt es zahlreiche Vorurteile gegenüber Stiftungen, die teils auf schlechten Erfahrungen, teils auf Unkenntnis beruhen.

Zu diesen Vorurteilen gehört an erster Stelle die Wahrnehmung, dass Stiftungen äusserst intransparent sind und aus einer Machtposition heraus überheblich gegenüber Gesuchstellern auftreten. Die Förderentscheidungen von Stiftungen erscheinen Aussenstehenden mitunter willkürlich und erratisch. Zudem teilen viele Organisationen die allgemeine Überzeugung, dass Stiftungen generell sehr wohlhabend sind, so dass sie dazu neigen, die finanzielle Leistungsfähigkeit von Stiftungen zu überschätzen.

Unabhängig von der Frage, wie berechtigt und zutreffend die Vorbehalte im Einzelnen sind, kann man nicht an der Tatsache vorbeisehen, dass es diese Vorurteile gibt. Da sie schnell zu einer Belastung der Zusammenarbeit werden können, sind Stiftungen gut beraten, sich dieser Vorbehalte bewusst zu sein und ihren Beitrag dazu zu leisten, sie zu entschärfen.

7.3.1 Die Ansprache und Kontaktaufnahme

Jede Förderstiftung ist nur so gut wie die Projekte, die sie fördert. Die zentrale Herausforderung für Förderstiftungen besteht daher in der Aufgabe, die jeweils besten Empfänger für ihre Fördermittel zu finden. Hier stehen Stiftungen vor einem Dilemma: Je bekannter eine Stiftung ist und je mehr Werbung sie für sich und ihre Förderprogramme macht, desto mehr Anträge wird sie erhalten. Sie steigert damit die Chance, die besten Partner zu erreichen. Sie steigert auf diese Weise aber auch den Aufwand und die Gefahr, von Gesuchen überschwemmt zu werden. Die Kernfrage der Ansprache lautet daher: Wie finde ich mit möglichst wenig Aufwand die möglichst besten Empfänger?

Der Nonprofit-Bereich ist ein unvollständiger Markt. Es mangelt zum einen an der nötigen Transparenz und Information über die Anbieter und Nutzer und zum anderen an anerkannten Qualitätskriterien, anhand derer sich Leistungen beurteilen liessen. Daher gibt es keinen natürlichen Mechanismus, der gewährleistet, dass Angebot (Förderleistung der Stiftung) und Nachfrage (Förderbedarf einer Organisation) zusammenfinden. Will eine Stiftung nicht darauf warten, dass sie zufällig von Fundraisern gefunden und kontaktiert wird, sollte sie deshalb den Prozess der Ansprache potenzieller Fördermittelempfänger aktiv planen und gestalten.

Dazu stehen vor allem zwei Steuerungsinstrumente zur Verfügung: die Definition von Förderrichtlinien und eine gezielte Kommunikationsstrategie. Die Kombination dieser beiden Instrumente erlaubt es, die Anzahl der Bewerber so zu begrenzen, dass die Stiftung eine kleine, aber qualitativ hochstehende Anzahl von Gesuchen erhält. Auf der Seite der Gesuchsteller vermeidet die Stiftung durch eine zielgenaue Ausschreibung zugleich unnötige Arbeit und unnötige Hoffnungen. Es ist eine Frage der Fairness, Gesuchstellern, deren Anträge keine Aussicht auf eine Förderung haben, den Aufwand eines Gesuchs von vornherein zu ersparen.

Für die Suche und Ansprache von Fördermittelempfängern gibt es verschiedene Strategien, die sich jeweils an die finanziellen und personellen Möglichkeiten der Stiftung anpassen lassen. Die Entscheidung für das passende Verfahren orientiert sich zum einen an den Voraussetzungen der Stiftung (Bekanntheitsgrad, Infrastruktur, Ressourcen) und zum anderen an der Struktur des Feldes (Anzahl und Qualität der Kandidaten). Auch die Konjunktur des Themas und die Dringlichkeit des Problems, das die Stiftung angehen möchte, spielen in die Entscheidung hinein.

**Nicht-
öffentliche
Suchwege**

■ Informelle Empfehlung

Gerade für Stiftungen mit kleineren Budgets sind Empfehlungen eine wichtige und oft ausreichende Quelle für Projektvorschläge. Informelle Anfragen bei anderen Stiftungen, bei Behörden oder im Netzwerk des Stiftungsrates werden zu einer Liste von Vorschlägen führen, aus denen die Stiftung wählen kann. Diese Beschränkung auf die eigenen Netzwerke birgt allerdings die Gefahr, sich vom Sachverstand und den Interessen Dritter abhängig zu machen. Die willkürliche Auswahl wird zudem viele gute Projekte durch das Raster fallen lassen.

■ Kooperation mit anderen Stiftungen

In zahlreichen Bereichen gibt es «Platzhirsche» im Stiftungswesen, die viele Anträge auf sich ziehen. Oftmals sind diese Stiftungen froh über die Möglichkeit, Gesuche an andere Stiftungen weitergeben zu können; insbesondere wenn ein Projekt zwar gut ist, aber nicht den aktuellen Förderkriterien entspricht. Für kleinere Stiftungen bietet eine solche Kooperation eine hervor-

ragende Möglichkeit, vorgeprüfte Gesuche zu erhalten, ohne selbst an die Öffentlichkeit zu treten.

- **Nominatorensystem**

Bei einem Nominatorensystem gelangen Gesuche auf Vorschlag von Experten an die Stiftung, die von der Stiftung vorab ausgewählt und hinsichtlich der Förderkriterien instruiert worden sind. Dadurch kann die Stiftung eine gezielte Breitenwirkung erreichen. Jedoch ist sie stark von der Qualität der Nominatoren abhängig, über deren Vorgehen die Stiftung wenig Kontrolle hat. Die Nominatoren arbeiten in der Regel ehrenamtlich und werden (zeitlich begrenzt) von einem Stiftungsgremium benannt.

Die Tatsache, dass die Schwab Foundation seit Jahren erfolgreich mit dieser Strategie arbeitet, um in aller Welt *social entrepreneurs* zu identifizieren, zeigt, dass eine systematische Umsetzung dieser Methode zu sehr guten Ergebnissen führt.

- **Vorschlag durch Behörden/Sozialdienste**

Eine Variante des Nominatorensystems ist, die Auswahl der Begünstigten einer Behörde zu überlassen, die aufgrund ihrer Fachkenntnis Empfehlungen ausspricht. Dieses Vorgehen ist vor allem für mildtätige Stiftungen interessant, die bedürftige Einzelpersonen fördern und sich bei der Auswahl auf klare Kriterien stützen möchten.

- **Suche durch eine Fach-Jury**

Das bekannteste Beispiel für diese Strategie ist der Nobel-Preis. Er wird Personen verliehen, die zuvor von einem Komitee von Fachleuten recherchiert, begutachtet und ausgewählt worden sind. Dieses Expertenverfahren bietet sich vor allem für solche Fälle an, die mit einem grossen öffentlichen Interesse verbunden sind, so dass die Entscheidung der Stiftung über jeden Zweifel erhaben sein muss.

- **Aktive Suche**

Immer mehr Stiftungen drehen den Spiess um und gehen von sich aus auf potentielle Projektpartner zu, um sie zu einer Bewerbung aufzufordern. Zu diesem Zweck definiert die Stiftung vorab die Kriterien für ein förderungswürdiges Projekt und sucht aktiv nach Förderpartnern, mit denen zusammen sie das Projekt umsetzen kann.

Auf diese Art gewinnt die Stiftung gute Förderpartner, ohne dass sie die Initiative aus der Hand gibt. Sie kann sich bei der Auswahl und Gestaltung des Projektes auf wenige und qualitativ hochwertige Gesuche konzentrieren. Dieses Verfahren erfordert allerdings ein hohes Mass an Branchenkenntnis, damit auch die richtigen Kandidaten angeschrieben werden.

In der Schweiz arbeiten unter anderem die Arcanum Stiftung sowie die Teamco Foundation erfolgreich mit diesem Verfahren.

Die Befürchtung vieler Stiftungen, von einer Flut von Gesuchen heimgesucht zu werden, sobald sie die Förderung öffentlich machen, ist weitgehend unbegründet. Wenn es der Stiftung gelingt, ihre Erwartungen in klare Kriterien zu fassen, wird sie passende Anträge auf sich ziehen – und abseitige Anträge leicht ablehnen können.

■ Publikation von Förderrichtlinien

Die in der Praxis am weitesten verbreitete Methode zur Ansprache von Förderpartnern ist die Veröffentlichung von Förderrichtlinien, etwa auf der Internetseite der Stiftung. Diese Strategie setzt auf die Initiative der Gesuchsteller, die über Stiftungsregister, die Mitgliederlisten von Stiftungsverbänden oder per Zufall auf diese Ausschreibung stossen werden. Dieses Verfahren eignet sich vor allem für Bereiche, in denen eine grosse Anzahl von potenziellen Fördermittelempfängern miteinander konkurriert.

■ Förderwettbewerb

Während eine Stiftung, die ihre Förderrichtlinien nur publiziert, eher passiv bleibt, erlaubt die Ausschreibung eines Förderwettbewerbes, aktiv Schwerpunkte zu setzen. Dazu definiert die Stiftung die Ziele und Bedingungen einer Förderung und lädt zu einem Wettbewerb um die Mittel ein. Die Ausschreibung erfolgt öffentlich und versucht, möglichst viele Interessenten über eigene wie fremde Medien zu erreichen (Pressemitteilungen, Informationsveranstaltungen, Multiplikatoren, Plakate, Newsletter usw.). Die Vorbereitung und Abwicklung eines Förderwettbewerbes setzt eine gewisse Infrastruktur (Personal, Büro, Software) voraus.

Die Gebert RUF Stiftung

Beispiel

Die 1997 gegründete Gebert RUF Stiftung setzt sich zum Ziel, die «Schweiz als Wirtschafts- und Lebensraum» zu stärken. Dazu ermöglicht sie mit einem jährlichen Budget von über 10 Mio. CHF Projekte an Schweizer Hochschulen. Um mit ihren Förderaktivitäten deutliche Impulse zu geben, legt sie strategische Handlungsfelder fest, in denen sie Förderwettbewerbe zu bestimmten thematischen Schwerpunkten durchführt. So wurde zum Beispiel im Handlungsfeld «Life Science» 2009 die Ausschreibung «Rare Diseases – New Technologies» gestartet oder das Handlungsfeld «Osteuropaförderung» mit dem Förderwettbewerb «Academic Swiss Caucasus Net» neu ausgerichtet. Die Ausschreibungen sind jeweils mit speziellen Bedingungen und Erwartungen hinterlegt und laden Projekte, die den Kriterien entsprechen, zu einer Bewerbung ein.

■ Preise

Preise sind ein beliebtes Instrument von Stiftungen und stellen letztlich eine besonders öffentlichkeitswirksame Variante eines Förderwettbewerbes dar. Die Grundidee eines Preises besteht darin, eine bestimmte Lenkungs-

wirkung zu entfalten – der Preisträger steht in dieser Perspektive eher stellvertretend für ein bestimmtes Verhalten, für eine bestimmte Begabung für eine bestimmte Tätigkeit, auf die man die Öffentlichkeit aufmerksam machen möchte. Ein gutes Beispiel für solche einen Preis ist etwa der «Waldpreis», mit dem die Bindung Stiftung Schweizer Waldbesitzer auszeichnet, die sich in vorbildlicher Weise langfristig für die Pflege und Erhaltung ihres Waldes einsetzen.

Die Checkliste «Preise und Awards» von SwissFoundations bietet eine kompakte Übersicht zu den wesentlichen Fragestellungen und Etappen einer Preisverleihung.

Förderrichtlinien Parallel zur Entwicklung einer geeigneten Strategie der Kommunikation kommt es darauf an, die Ziele und Inhalte der Förderung zu bestimmen, um ein schlüssiges Gesamtpaket zu schnüren. Aufbauend auf den Ergebnissen des Strategieprozesses sollte jede Stiftung Förderrichtlinien erlassen, die nach aussen kommuniziert werden können und nach innen die Entscheidungsfindung strukturieren.

Es gibt kein verbindliches Format für Förderrichtlinien. In der Praxis hat sich allerdings gezeigt, dass bestimmte Angaben massgeblich dazu beitragen, die Qualität der eingehenden Bewerbungen zu erhöhen. Wiederum gilt: Je präziser die Kriterien formuliert sind, desto höher ist die Chance, genau diejenigen Organisationen zu einer Bewerbung zu ermutigen, die für die Stiftung ideale Partner darstellen. Dies erspart allen Beteiligten viel Arbeit: Gesuchsteller, die schnell ersehen können, dass sie keine Aussicht auf Förderung haben, können sich die Mühe einer Bewerbung sparen, und die Stiftung erhält weniger, dafür aber passende Gesuche.

Förderrichtlinien sollten Aussagen zu den folgenden Punkten enthalten:

1. Ziele der Stiftung

- Warum engagiert sich die Stiftung?
- Welche Ziele verfolgt die Stiftung mit der Förderung?
- Anhand welcher Kriterien wird die Stiftung über die Vergabe der Mittel entscheiden?

2. Erwartungen an die Gesuchsteller

- Welche Organisationen/Personen/Einrichtungen können sich bewerben, welche nicht? (z.B. nur Museen, nur Universitäten oder nur Einrichtungen aus einer bestimmten Region)
- Welcher Zielgruppe von Betroffenen sollen die geförderten Aktivitäten dienen? (z.B. ältere Menschen, Kinder mit Migrationshintergrund usw.)
- Welche Ziele oder Veränderungen sollen die geförderten Projekte erreichen? (wissenschaftliche Innovation, besserer Zugang zu Bildungschancen usw.)

- Ist die Förderung auf bestimmte Kostenarten/Aktivitäten beschränkt (z.B. nur Investitionskosten, nur Personal- und Sachkosten, nur Kosten für Weiterbildung und Schulungen usw.)
- Welche Kriterien müssen förderungswürdige Projekte erfüllen? (Nachhaltigkeit, Innovation usw.)

3. Bedingungen der Förderung

- Welche Summe kann maximal beantragt werden?
- Übernimmt die Stiftung eine Vollfinanzierung von Projekten oder gibt sie grundsätzlich nur anteilige Beträge? Vergibt sie nur Anschubfinanzierungen oder fördert sie auch den Unterhalt von Projekten und Einrichtungen?
- Wie lang ist die maximale Förderungsdauer? Strebt die Stiftung eine langfristige Partnerschaft mit den geförderten Organisationen an oder möchte sie sich nicht binden?
- Fördert die Stiftung exakt das Projekt, das beantragt wird, oder haben die Empfänger Freiheiten in der Entscheidung über die tatsächliche Verwendung der Mittel?

4. Informationen zum Prozess

- Termine und Ablauf des Entscheidungsprozesses
- Ansprechpartner in der Stiftung für Fragen und Beratung
- Notwendige Unterlagen (z.B. Jahresbericht usw.)

Hilfreich ist es zudem, Negativ- oder Ausschlusskriterien zu formulieren und/oder Beispiele für erfolgreiche Gesuche anzugeben.

Bewerbungsunterlagen

Da es sehr mühsam sein kann, unvollständige Gesuche zu bearbeiten und Informationen nachtragen zu müssen, sollte die Ausschreibung sicherstellen, dass die Bewerber alle notwendigen Unterlagen einsenden, die die Stiftung für die Prüfung und Entscheidung benötigt. Auf der anderen Seite sollte die Stiftung keine Informationen einfordern, die sie nicht verarbeiten kann. Wichtige Grundlagen für die Prüfung und Entscheidung durch die Stiftung sind:

Praxiswissen

Informationen zum Antragsteller

- Rechtsform, Ansprechpartner
- Führungsstruktur und Mitarbeiter
- Jahresbericht des Vorjahres (mit Bilanz)

Informationen zum Projekt

- Problem, Bedarf, Kontext
- Ziele und Leistungen
- Zeit- und Massnahmenplan
- Erfolgsfaktoren/-indikatoren

Informationen zum Budget

- Projektbudget mit Einnahmen und Ausgaben
- angefragte Summe
- weitere pendente Gesuche bei anderen Stiftungen oder Institutionen

Muster und Beispiele für Förderrichtlinien sind auf der Internetseite <www.foerderstiftung.ch> zusammengestellt.

SwissFoundations hat gemeinsam mit dem Bundesamt für Kultur und dem Migros-Kulturprozent den Leitfaden «Das perfekte Gesuch» erstellt, auf den Sie Interessenten hinweisen können: (download unter <www.swissfoundations.ch>)

**Stellschrauben
für einen
massge-
schneiderten
Bewerbungs-
prozess**

Für den Antragsprozess selbst gibt es eine Reihe von Stellschrauben, mit denen die Bewerbungen so gesteuert werden können, dass die Stiftung die eingehenden Gesuche zügig bewältigen kann.

- Einheitliches Bewerbungsformat?

Viele Stiftungen geben ein striktes Format für Gesuche vor, mitunter als elektronisches Formblatt, in das die Bewerber die gewünschten Informationen eintragen können. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass die Stiftung tatsächlich alle benötigten Informationen erhält und die Anträge schnell bearbeiten kann. Zudem gewährleistet die Standardisierung eine bessere Vergleichbarkeit der Gesuche und erlaubt es auch weniger geübten Organisationen, einen korrekten Antrag einzureichen.

Will oder kann man jedoch die Bewerber nicht zwingen, ihre Kreativität in ein Formular zu zwingen, spricht vieles dafür, auf strikte Vorgaben zu verzichten. Darüber hinaus bedeutet die Vorgabe eines fixen Schemas für die Gesuchsteller bürokratischen Aufwand, während andernfalls bereits vorliegende Projektbeschreibungen und Unterlagen für das Gesuch verwendet

werden können. In der Praxis wird oft eine Mischform verfolgt, die mit einem formalisierten Bogen die Kerndaten abfragt und den Organisationen bei der Darstellung des Projektes mehr Freiheit lässt.

- Stichtage für Bewerbungen?

Stichtage für Bewerbungen machen den Prozess für die Antragssteller kalkulierbarer und erhöhen auf der Seite der Stiftung die Planungssicherheit. Stichtage steuern den Strom der Bewerbungen und geben der Stiftung die Möglichkeit, auf der Grundlage aller Anträge zu entscheiden, welcher Bewerber wie viel Geld bekommen soll. Darüber hinaus eignen sich Stichtage dazu, medienwirksam aufbereitet zu werden. Für die Gesuchsteller bringen Stichtage allerdings mitunter lange Wartezeiten mit sich.

Wenn die Stiftung andererseits ganzjährig Gesuche entgegennimmt, kann sie flexibler reagieren, da keine Fristen abgewartet werden müssen. Ausserdem können Arbeitsspitzen vermieden werden, indem die Behandlung der Anträge über das ganze Jahr verteilt wird.

- Eine oder mehrere Förderrunden?

Vor dem Start einer Förderausschreibung ist es sinnvoll darüber nachzudenken, ob die Ausschreibung ein einmaliger Vorgang bleiben soll oder ob es mehrere Runden geben wird.

Sofern genügend Mittel und ein langfristiges Interesse der Stiftung vorhanden sind, ist es sicherlich lohnend, die einmal aufgebaute administrative Struktur und die Erfahrungen der ersten Runde für weitere Ausschreibungen in den Folgejahren zu nutzen. Möchte die Stiftung allerdings langfristig mit den einmal gefundenen Partnern zusammenarbeiten, kann es bei einer einmaligen Initiative bleiben. Diese Entscheidung sollte in der Ausschreibung kommuniziert werden.

- Einstufiger oder zweistufiger Prozess?

Es hat sich in der Förderpraxis vieler Stiftungen bewährt, zweistufig vorzugehen: Stiftungen laden Bewerber dazu ein, sich und ihr Projekt zunächst in einer Kurzdarstellung vorzustellen, bevor sie einen formellen Antrag einreichen. Der Steckbrief umfasst nur Kerndaten (Ziele, Massnahmen, Kosten des Projektes) und erlaubt es der Stiftung, schnell festzustellen, ob der Antrag grundsätzlich Aussicht auf eine Förderung hat. Erst in diesem Fall fordert die Stiftung den Bewerber auf, die vollständigen Unterlagen einzureichen. Im anderen Fall ist dem Bewerber auch gedient. Er bekommt ein schnelles Feedback und hat sich die Arbeit eines umfangreichen Gesuches erspart.

Für die Stiftung bedeutet dieser zusätzliche Filter jedoch zunächst einmal Mehrarbeit und Zeitverlust. Ein zweistufiger Prozess sollte daher nur gewählt werden, wenn absehbar ist, dass mit einer grossen Zahl von Bewerbern zu rechnen ist oder wenn die Förderbedingungen so speziell sind, dass Sie Missverständnisse befürchten müssen.

Die gelungene Suche und Ansprache von Fördermittelempfängern lässt sich zusammenfassend auf drei Erfolgsfaktoren reduzieren: auf die Vorgabe von aussagekräftigen Förderrichtlinien, auf die gezielte Kommunikation und auf ein gutes Verständnis für die Anliegen der Gesuchsteller.

Arbeitshilfen

«Praxisratgeber Zivilgesellschaft»

In der Reihe «Praxisratgeber für Zivilgesellschaft» hat die deutsche Bertelsmann Stiftung mehrere Leitfäden veröffentlicht, die praxisnahe und informative Hinweise zu verschiedenen Aspekten des Gesuchsmanagements geben:

- Förderwettbewerbe und Ausschreibungen. Sinnvoll planen und erfolgreich durchführen
- Ja sagen – Nein sagen. Förderanträge professionell annehmen oder ablehnen
- Ende gut – Alles gut. Förderpartnerschaften erfolgreich beenden
- In Wissen investieren. Förderschwerpunkte erkunden und verstehen
- Förderung mit Risiko. Start-up-Organisationen unterstützen und begleiten
- An einem Strang ziehen: Gemeinnützige Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen
- Gut gemeint – schlecht gemacht: Was tun, wenn Förderprojekte scheitern?
- Nachmachen erwünscht. Methoden erfolgreichen Projekttransfers

Die Broschüren werden von der Stiftung kostenlos abgegeben und stehen unter www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de zum Download bereit.

7.3.2 Die Auswahl der Förderpartner

Joel Orosz, der lange Jahre für die Förderprogramme der amerikanischen W.K. Kellogg Foundation zuständig war, hat seine umfangreichen Erfahrungen in der Prüfung von Gesuchen sehr prägnant zusammengefasst. Es gebe, so Orosz, letztlich nur vier Arten von Gesuchen:

1. gutes Gesuch, gutes Projekt
2. gutes Gesuch, schlechtes Projekt
3. schlechtes Gesuch, gutes Projekt
4. schlechtes Gesuch, schlechtes Projekt

In der Praxis, so Orosz weiter, sind der erste und der letzte Fall leicht zu entscheiden, beide kommen aber leider nur selten vor. Nach seiner Erfahrung fällt der grösste Teil der Gesuche, die eine Stiftung erreichen, in die beiden mittleren Kategorien. Diese beiden Varianten von Gesuchen erfordern eine eingehendere

Beschäftigung, da man offenbar nicht unmittelbar von der Qualität des Gesuches auf die Qualität des Projektes schliessen kann. Junge Organisationen werden mitunter hervorragende Projekte machen, aber nicht über die nötige Erfahrung in der Präsentation verfügen, während viele grosse, spendensammelnde Organisationen die Gesuchstellung so weit professionalisiert haben, dass sie inhaltliche Schwächen von Projekten hinter einer guten Darstellung verbergen können. Um die Spreu vom Weizen zu trennen, kommt es daher für die Stiftung darauf an, die eingehenden Gesuche sorgfältig zu prüfen. In dieser Hinsicht unterscheidet sich die Stiftung wenig von einem privatwirtschaftlichem Investor, der vorab die Risiken eines Investments prüfen und die Stärken und Schwächen eines Projektes beurteilen muss.

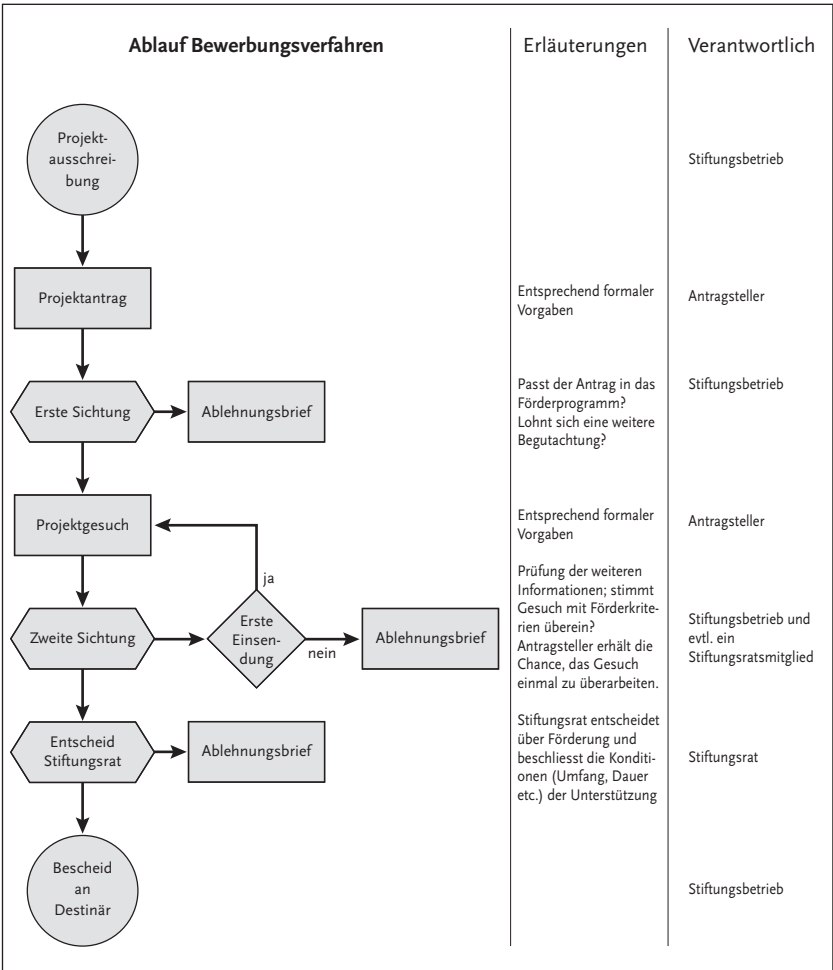
Der Vorschlag, sich bei der Vergabe von Fördermitteln am Prinzip der «due diligence», also der «angemessenen Sorgfalt» bei Investitionsentscheidungen, zu orientieren, bedeutet nicht, dass Stiftungen bestimmte Prüfverfahren aus der Wirtschaftswelt übernehmen sollten. Schon gar nicht ist es ein Plädoyer dafür, den Auswahlprozess möglichst bürokratisch und umfangreich zu gestalten. Viel wichtiger ist die mit einem «due diligence»-Prozess verbundene Einstellung, sorgfältig zu prüfen, verantwortungsvoll mit dem Risiko umzugehen und die Investition als eine Chance zu betrachten – auch wenn der Ertrag im Falle einer Stiftungszuwendung nicht monetär ist, sondern in einer guten Leistung für das Gemeinwohl besteht.

»due diligence«

Einer Stiftung stehen grundsätzlich viele Wege zur Verfügung, um ein Projekt zu prüfen: Neben der gründlichen Analyse des Projektantrages selbst kann die Stiftung eigene Recherchen anstellen, z.B. auf der Website des Antragstellers. Diskrete Erkundigungen bei Experten und Behörden können darüber hinaus wichtige Erkenntnisse bringen, ebenso wie Nachfragen bei anderen Stiftungen, die die Organisation in der Vergangenheit bereits gefördert haben. Die nächste Eskalationsstufe sind direkte Nachfragen beim Antragsteller selbst, die durch einen persönlichen Besuch vor Ort gekrönt werden. Mit diesen Zusatzinformationen schafft die Stiftung die Voraussetzung, um eine fundierte Zuwendungsentscheidung treffen zu können.

Allerdings wird es kaum einer Stiftung möglich sein, alle Antragsteller so gründlich zu prüfen und jeden einzelnen persönlich zu besuchen. Bei der «due diligence» kommt es eben nicht nur auf die «diligence», also die Sorgfalt der Prüfung, sondern auch auf ihre Angemessenheit («due») an. Jede Stiftung muss daher für sich entscheiden, wie sicher sie sein möchte und wie viel Prüfungsaufwand sie treiben kann und möchte, um im Rahmen des Auswahlprozesses zu einer verantwortungsvollen Entscheidung zu kommen.

Abbildung 37: Grundmodell des Auswahlverfahrens



Die eingehende Prüfung von Gesuchen wird zunächst auf der Grundlage der Informationen erfolgen, die der Gesuchsteller eingereicht hat. Wenn der Umfang oder die strategische Bedeutung des Projektes es rechtfertigen, kann die Stiftung darüber hinaus noch zusätzliche Informationen einholen, um zu einer guten Entscheidung zu gelangen.

Eine «one size fits all»-Lösung für die professionelle Prüfung von Gesuchen gibt es sicher nicht. Jede Stiftung wird aus der Förderrichtlinie ein Kriterienraster entwickeln müssen, das auf ihre spezielle Situation, ihre Ressourcen, Ansprüche und Ziele zugeschnitten ist. Eine Grundregel gibt es allerdings: Ein Stiftungs-

rat, der eine belastbare Entscheidung über die Vergabe von Fördermitteln treffen möchte, sollte vier Fragen mit gutem Gewissen mit «Ja» beantworten können. Jede dieser vier Fragen, die im Folgenden erläutert werden, lässt sich mit einer Reihe konkreter Nachfragen hinterlegen, die eine Stiftung an sich, an das Projekt und/oder den Gesuchsteller stellen kann, um hinter die Fassade des Projektantrages zu schauen.

1. Verspricht das Gesuch, die Ziele der Stiftung effizient und effektiv zu verwirklichen?

**Checkliste
Gesuchsprüfung**

- Passt das Vorhaben zu anderen Projekten, die die Stiftung in der Vergangenheit finanziert hat?
- Setzt die Empfängerorganisation das Projekt im Rahmen einer längerfristigen Strategie um, deren Ziele und Methoden von der Stiftung geteilt werden?
- Entwirft das Projekt eine plausible und machbare Lösung für das gesellschaftliche Problem, dem sich die Stiftung verschrieben hat?
- Gibt es bei der angesprochenen Zielgruppe tatsächlich einen Bedarf für das Projekt?
- Gibt es bereits Erfahrungen mit ähnlich gelagerten Projekten, aus denen sich Lehren über die Wirkungen des vorgeschlagenen Vorhabens gewinnen lassen?
- Woran wird man in fünf Jahren den Erfolg des Projekts erkennen und bemessen können?

2. Hat der Gesuchsteller die Kompetenz, das Projekt bestmöglich durchzuführen?

- Verfügt die Organisation über das Know-how sowie über qualifiziertes Personal (auch auf der Arbeitsebene), um das Projekt umzusetzen?
- Steht die Führungsebene des Antragstellers hinter dem Projekt?
- Hat die Organisation in der Vergangenheit bewiesen, dass sie Projekte dieser Art erfolgreich stemmen und umsetzen kann?
- Ist die Grundfinanzierung der Organisation über die gesamte Projektlaufzeit sichergestellt?
- Ist der Antragsteller in der Lage, die entsprechenden Mittel (Personal, Infrastruktur usw.) zur Verfügung zu stellen, um die Durchführung des Projekts über die gesamte Laufzeit zu garantieren?
- Welche (internen und externen) Herausforderungen könnten den Projekterfolg gefährden? Wie wird die Organisation diesen Schwierigkeiten begegnen?

- Gibt es andere Organisationen, die ähnliche Projekte vielleicht besser durchführen?
3. Kann die Stiftung sicher sein, dass der Gesuchsteller verantwortungsvoll mit den Mitteln umgeht?
- Investiert der Antragsteller eigene Mittel in das Projekt?
 - Ist die Organisation dazu entschlossen, das Projekt durchzuführen, auch wenn die Stiftung es nicht fördert?
 - Besteht eine Bereitschaft zur Evaluation?
 - Traut sich die Organisation zu, «smarte» Ziele für das Projekt zu formulieren und sich an diesen messen zu lassen? («smart»: spezifisch, messbar, ambitioniert, realistisch, termingebunden)?
 - Ist die Organisation bereit, sich selbst zurückzunehmen und mit anderen Partnern zusammenzuarbeiten, wenn sich die Projektziele so besser erreichen lassen?
 - Akzeptieren die Projektverantwortlichen alle Verbesserungsvorschläge von Geldgebern widerspruchlos oder vertreten sie eigene Standpunkte im Sinne der Sache?
4. Plant der Gesuchsteller die nötigen Ressourcen ein, um das Projekt erfolgreich zu verwirklichen?
- Sind die Ansätze im Projektbudget angemessen/zu hoch/zu niedrig?
 - Welche anderen Ressourcen – ausser Geld – kann die Stiftung anbieten, um dem Projekt zum Erfolg zu verhelfen (Kontakte, Wissen, Reputation usw.)?
 - Gute Projektarbeit ist nicht umsonst: Ist der Anteil der Verwaltungskosten realistisch bemessen?
 - Was passiert mit dem Projekt, nachdem die Förderung durch die Stiftung ausgelaufen ist? Wie kann man den «exit» der Stiftung frühzeitig vorbereiten?

Leitfäden zur Beurteilung von Nonprofit-Organisationen

Arbeitshilfen

Es gibt gerade im angelsächsischen Raum seit langem eine intensive Debatte um die Qualitätskriterien gemeinnütziger Organisationen und Projekte. Stiftungen können aus dieser Debatte viel lernen und die Publikationen nutzen, um eigene Kriterienkataloge zu entwickeln. Besonders empfehlenswert sind die folgenden Leitfäden, die auf den jeweiligen Internetseiten kostenlos zur Verfügung stehen:

- Venture Philanthropy Partners/McKinsey: «Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations» (<www.venturephilanthropypartners.org>)
- Grantmakers for Effective Organisations: «The Due Diligence Tool: For use in pre-grant assessment» (<www.lapiana.org>)
- New Philanthropy Capital: Funding success. NPC's approach to analysing charities (<www.philanthropycapital.org>)
- Bertelsmann Stiftung: Genau hinsehen – Projektanträge prüfen und entscheiden (<www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de>)

Im Ergebnis der Prüfung, die meist durch Mitarbeiter, in kleineren Stiftungen aber auch durch Stiftungsräte selbst erfolgen wird, kann die Entscheidung über die Mittelvergabe vorbereitet werden. Zu diesem Zweck sind die Informationen zum Gesuch so aufzubereiten, dass der Stiftungsrat eine fundierte und verantwortungsvolle Entscheidung treffen kann. Die Beschlussvorlage wird die wesentlichen Kernpunkte des Projektes noch einmal zusammenfassen, besondere Vorzüge herausstellen und einen Vorschlag zur Vergabeentscheidung machen.

Die Entscheidung über die Mittelvergabe

Der Stiftungsrat muss entscheiden, ob er alle Gesuche sehen möchte, die grundsätzlich die formalen Kriterien erfüllen und für eine Förderung in Frage kommen. In der Praxis werden dem Stiftungsrat in vielen Stiftungen nur diejenigen Gesuche vorgelegt, die sich im Rahmen der Prüfung durchgesetzt haben und damit zur Genehmigung anstehen. Dieses Vorgehen setzt allerdings ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Stiftungsrat und Mitarbeitern voraus und ist nur dann praktikabel, wenn die Entscheidungen auf der Grundlage klarer, nachvollziehbarer Kriterien erfolgen und so an Mitarbeiter delegiert werden können.

Nicht immer wird der Stiftungsrat alle Vergabeentscheidungen selbst fällen. Gerade grössere Stiftungen räumen den Geschäftsführern oder Projektleitern Einscheidungsspielräume ein, so dass Entscheide über kleinere Projektförderungen unterhalb der Ebene des Stiftungsrates getroffen werden. Diese Entlastung kommt dem Stiftungsrat zugute, der sich damit eingehender mit den bedeutenden Entscheidungen befassen kann. In anderen Fällen setzt der Stiftungsrat einen Vergabeausschuss ein, der die Entscheidung trifft, oder beruft eine Jury aus externen Experten, die über die besten Projekte befinden. In allen Fällen aber verbleibt die letzte Verantwortung für die Entscheidung beim Stiftungsrat.

**Benachrichtigung der
Gesuchsteller**

Nach dem Entscheid sollte der Gesuchsteller möglichst zeitnah informiert werden, auch und gerade wenn der Bescheid negativ ist. Eine Stiftung kann durch den richtigen Umgang mit abgelehnten Gesuchen viel für ihr Image und ihre Glaubwürdigkeit tun. Ohne Zweifel widerspricht der negative Bescheid der Stiftung der eigenen Wahrnehmung der Antragsteller. Diese sind von ihrem Projekt überzeugt und sehen sich eventuell verkannt und im schlimmeren Fall falsch behandelt oder benachteiligt. Die Ablehnung sollte daher eine Begründung des Entscheides enthalten. Bei Gesuchen, die deutlich ausserhalb der Förderrichtlinien liegen, kann dies mit einem standardisierten Brief geschehen. Absagen auf Gesuche, die grundsätzlich den Vorgaben der Stiftung entsprechen, erfordern unter Umständen eine ausführlichere Begründung, die durchaus auch mit Hinweisen verbunden werden kann, wie das Projekt bzw. das Gesuch noch verbessert werden könnte. Wird ein Projekt vor allem aufgrund fehlender Fördermittel – und nicht aufgrund mangelnder Qualität – abgelehnt, kann die Stiftung diese Tatsache mitteilen und anbieten, ein Gesuch an eine andere Stiftung durch ein Empfehlungsschreiben zu unterstützen («approved but not funded»).

Fällt der Bescheid positiv aus, müssen die Rahmenbedingungen der Förderung genauer bestimmt werden, um allfällige Bedingungen des Stiftungsrates umzusetzen. Die Bedingungen der Förderung sollten in jedem Fall schriftlich fixiert werden, etwa in einem Bewilligungsschreiben an den Gesuchsteller, das die Details der Förderung festhält. Verbindlicher als eine einseitige Erklärung ist ein Fördervertrag, in dem sich beide Seiten auf die Inhalte und Bedingungen der Förderung verständigen. Die Grundlage der Vereinbarung bilden der Projektbeschrieb sowie das Projektbudget, die als Anlagen beigelegt werden. Der Vertrag selbst regelt die Rechte und Pflichten, die sich für die beiden Vertragspartner bei der Zusammenarbeit ergeben.

Praxiswissen**Fördervereinbarung**

Eine Fördervereinbarung sollte die folgenden Punkte regeln, um spätere Missverständnisse zu vermeiden:

a) Gegenstand der Förderung

- Zweck, Betrag und Zeitraum der Förderung
- Eventuelle Auflagen, Zweckbindungen bzw. Einschränkungen der Förderung

b) Rechte und Pflichten während der Zusammenarbeit

- Informationspflichten des Mittelempfängers und Einblicksrechte der Stiftung
- Form, Inhalt und Zeitpunkt der Zwischenberichte und des Endberichtes
- Zeitplan für die Auszahlung der Raten

- Form und Zeitpunkt der Abrechnungen
- Regelungen über die Evaluation/Dokumentation (Form, Zeitpunkt)

c) Allgemeine Geschäftsbedingungen

- Ansprechpartner und Verantwortlichkeiten
- Regelungen zur Kommunikation des Projektes
- Regelungen zur Aussendarstellung der Stiftung
- Regelungen zur Verwendung von Restsummen am Ende der Projektlaufzeit
- Zeitpunkt für eine Diskussion über eine eventuelle Fortsetzung des Projektes

Beispiele für Förderverträge sind auf www.foerderstiftung.ch bereitgestellt.

7.3.3 Die Begleitung der Projekte während der Durchführung

In vielen Stiftungen ist es bis heute so, dass das Interesse an dem Projekt in dem Augenblick erlischt, in dem die Förderung angewiesen wird. Ab diesem Zeitpunkt bleibt der Destinatär seinem Schicksal überlassen. Ein modernes Verständnis der Förderarbeit hört jedoch an diesem Punkt nicht auf. Die Begleitung des Projekts sowie der sachgemässe Abschluss der Förderung geben den Ausschlag für ein wirkungsorientiertes Stiftungsmanagement.

Für die Projektbegleitung sind drei Aspekte von besonderer Bedeutung, von denen zwei an dieser Stelle beschreiben werden sollen: die Berichterstattung sowie die Planung für einen nachhaltigen *exit* der Stiftung nach dem Ende der Förderungsdauer. Der dritte Aspekt, die ganzheitliche Unterstützung der Förderpartner, erscheint uns so wichtig, dass ihm ein eigener Abschnitt gewidmet ist, der zudem auch auf unterschiedliche *exit*-Strategien eingeht (siehe Kapitel 7.4.2 und 7.4.3).

Der zentrale Erfolgsfaktor für eine gute Zusammenarbeit zwischen der Stiftung und dem Empfänger der Fördermittel ist ein partnerschaftliches Verständnis der Förderbeziehung. Für die Stiftung bedeutet dies nicht, dass sie den Förderpartnern freie Hand lassen sollte. Im Gegenteil: Eine regelmässige und gründliche Fortschrittskontrolle signalisiert das Interesse der Stiftung am Projekt und ist ein Ausdruck der Verantwortung gegenüber den Stiftungsgremien, dem Stifter und der Öffentlichkeit, die ein Recht darauf hat, dass die Stiftungsmittel möglichst effizient eingesetzt werden.

**Erfolgsfaktoren
der Zusammen-
arbeit**

Tatsächlich ist ein vertrauensvolles Verhältnis die effektivste Art der Kontrolle. Denn jeder Fördermittelempfänger, der nicht möchte, dass die fördernde Stiftung von Problemen im Projekt oder in der Organisation erfährt, wird Mittel und Wege finden, diese Probleme zu verbergen – zumindest so lange, bis es

zu spät ist. Die Empfänger verhalten sich damit aus ihrer Sicht absolut rational: Sie haben Angst, dass die Stiftung die Förderung beenden könnte, sollte sie von Problemen erfahren. Der Partner, der diese Struktur aufbrechen kann, ist die Stiftung. Sie sollte sich daher von Beginn an bemühen, ihren Fördermittelempfängern deutlich zu machen, dass sie bereit ist, bei Problemen zu helfen und Fehler konstruktiv anzugehen, anstatt sie zu bestrafen.

Grundsätzlich ist die Berichterstattung eine Frage der Verhältnismässigkeit. Letztlich müssen die Förderpartner eine Lösung finden, die einen fairen Kompromiss zwischen dem Informationsbedürfnis der Stiftung und der Arbeitsbelastung der geförderten Organisation darstellt. Vergibt eine Stiftung nur kleinere Summen und/oder Förderungen über einen kürzeren Zeitraum, stellen Zwischenberichte eine unnötige Belastung für alle Beteiligten dar. In diesem Fällen wird ein Abschlussbericht völlig ausreichend sein.

Sobald eine Stiftung jedoch grössere Förderungen über mehrere Jahre vergibt, gewinnt die Frage der unterjährigen Berichterstattung an Bedeutung. Schliesslich wird der Stiftung daran gelegen sein, nachzuvollziehen, ob die Mittel entsprechend der Projektvereinbarung eingesetzt werden. Zu diesem Zweck vereinbaren Stiftung und Empfänger regelmässige Berichte, deren Termine, Formen und Inhalte in der Fördervereinbarung geregelt sein sollten. Ein Projektzwischenbericht sollte in etwa folgende Fragen beantworten:

- Stand der Dinge: Was wurde bisher unternommen?
- Wie liegt das Projekt im Zeit- und im Kostenplan? Falls es Abweichungen gibt: Warum?
- Sind im bisherigen Verlauf besondere oder gravierende Probleme aufgetreten (inhaltlich, organisatorisch, finanziell)?
- Bisherige Projektergebnisse: Gibt es erste Ergebnisse? Gibt es Presseberichte o.ä.?
- Ausblick: Was sind die nächsten Schritte? Können die Projektziele eingehalten werden?

Bei mehrjährigen Förderungen empfiehlt es sich zum Zwecke der Risikokontrolle, die Förderung in Raten auszuzahlen, die jeweils an bestimmte Berichte und Meilensteine geknüpft werden. Bei Projekten in Entwicklungsländern hat es sich zudem bewährt, jährliche audits zu machen, die der Stiftung mehr Sicherheit geben und für die Partnerorganisationen oft eine wichtige Hilfestellung sind, um ihre Prozesse zu verbessern.

Bewährt hat es sich zudem, Kontakt mit anderen Unterstützern der Organisation – Stiftungen, Hilfswerken, öffentlichen Gebern – aufzunehmen und um Rückmeldungen zum geförderten Projekt zu bitten. Auf diese Weise können Stiftungen neue Einsichten gewinnen und Synergien nutzen.

Anhand der Projektzwischenberichte wird die Entwicklung des Projektes bewertet und eingeschätzt. In den meisten Fällen wird der Bericht einen Anlass bieten, um die Projektverantwortlichen zu loben und zu ermutigen. Kommt die Stiftung allerdings zu der Überzeugung, dass die Ergebnisse nicht den Erwartungen entsprechen, kann sie verschiedene Massnahmen ergreifen, um gegenzusteuern (siehe hinten ausführlich Kapitel 10.3.2):

- Das Gespräch mit den Verantwortlichen des Projektes suchen und abklären, wie schwerwiegend die Probleme sind. Meist wird es sich um kleinere Verzögerungen oder Anpassungen handeln, die das Projektziel nicht gefährden.
- Lassen sich die Schwierigkeiten beseitigen oder kann man sich auf Lösungswege einigen, dann wird das Projekt fortgesetzt.
- Ist das Ausmass der Probleme aber so gross, dass von Seiten der Stiftung Zweifel bestehen, ob das Projekt wie vorgesehen beendet werden kann, dann sollte der Stiftungsrat einbezogen werden und eine Entscheidung fällen. In einem solchen Fall ist der Destinatär möglichst frühzeitig über die Möglichkeit zu informieren, dass das Projekt evtl. nicht fortgesetzt wird.

Gerade für Stiftungen, die grundsätzlich langfristig denken und planen, ist die Nachhaltigkeit ihrer Aktivitäten ein wichtiges Thema. Ein gelungener Ausstieg aus einem Projekt ist hierfür von grosser Bedeutung.

**Planen für
das Ende**

Hinsichtlich der *exit*-Strategien gibt es keine Patentrezepte. Allein über das Ziel eines gelungenen Ausstieges besteht Einigkeit: die geförderten Organisationen sollen in der Lage sein, die Projekte eigenständig und ohne die finanzielle Unterstützung der Stiftung fortzuführen. Der Weg zu diesem Ziel unterscheidet sich allerdings von Fall zu Fall. Manchmal wird die Stiftung ihre Förderung einfach auslaufen lassen, in anderen Fällen wird es sich lohnen, Zeit und zusätzliche Mittel zu investieren, um den Erfolg des Projektes langfristig zu gewährleisten.

Unabhängig von den jeweiligen Strategien, die für den Ausstieg gewählt werden, ist es zentral, das Ende der Förderung von Beginn an in die Planung der Zusammenarbeit einzubeziehen. Spätestens im Verlauf der Förderung sollten die Partner sich darüber verständigen, was passiert, wenn die Stiftung ihre Unterstützung eines Tages beendet. Diese Diskussion anzustossen und aufrechtzuerhalten, ist die Verantwortung der Stiftung. Sie tut niemandem einen Gefallen, wenn sie das unangenehme Gespräch über das Ende der Förderung zu lange hinauszögert. Für die Organisation ist es wichtig, möglichst frühzeitig informiert zu sein, und die Stiftung verliert durch ein unnötiges Zögern eventuell Optionen für einen guten und nachhaltigen Ausstieg.

Im Gespräch mit dem Fördermittelempfänger sollte die Stiftung zunächst signalisieren, wie oft und wie lange ein und dasselbe Projekt gefördert werden kann. Viele Stiftungen verfügen über Richtlinien, die die maximale Förderdauer festlegen. Darüber hinaus sollten sich beide Partner auf die Bereitschaft verständigen, sich gemeinsam für eine nachhaltige Lösung zu engagieren. Der Auf-

wand, den Ausstieg zu planen, wird nicht bei jedem geförderten Projekt nötig und gerechtfertigt sein. Es lohnt sich jedoch, den Ausstieg zu planen, wenn es sich um ein besonders grosses oder strategisch wichtiges Projekt handelt, wenn die Projektidee andernorts repliziert werden kann und sollte und/oder wenn der gesellschaftliche Bedarf an der Leistung im Laufe der Projektdauer nicht behoben werden konnte.

Sind beide Partner entschlossen, eine gezielte *exit*-Strategie zu entwickeln und umzusetzen, kann ein konkreter Plan für den Ausstieg entwickelt werden. Es macht dabei keinen Sinn, die Strategie ohne den Partner zu entwickeln. Der Plan kann nur gelingen, wenn beide Parteien mitziehen. Das heisst nicht, dass die Stiftung auf alle Wünsche und Bedenken eingehen muss – in diesem Falle würde die Stiftung die Förderung wohl ewig fortsetzen. Genauso wenig wird jedoch das andere Extrem, die Strategie einfach ohne Rücksprache zu verkünden, zum Erfolg führen. Mögliche Strategien für einen Ausstieg werden im nächsten Kapitel vorgestellt (siehe Kapitel 7.4.3).

Gesuchs-
verwaltung

Auch Stiftungen, die jedes Jahr nur fünf Projekte fördern, blicken nach fünf Jahren der Tätigkeit bereits auf zahlreiche Projekte mit unterschiedlichen Laufzeiten, Bedingungen und Ansprechpartnern zurück. Es ist kaum möglich, hier den Überblick über Zahlungstermine, Berichtspflichten und andere Vereinbarungen zu behalten. Es lohnt sich daher, von Beginn an eine EDV-Lösung zu entwickeln, die das Gesuchsmanagement unterstützt. Bei kleinen Stiftungen wird Excel für diese Aufgabe genügen. Ab einem bestimmten Volumen aber wird es nötig sein, eine Software-Lösung einzusetzen, die eine systematische Verwaltung der Gesuche und Projekte ermöglicht.

Praxiswissen

EDV-Lösungen für die Gesuchsverwaltung

In den vergangenen Jahren wurden verschiedene Software-Lösungen entwickelt, die die Verwaltung von Gesuchen und Projekten unterstützen:

- FoundationPro wurde ursprünglich von der Volkart Stiftung entwickelt. Das Programm ermöglicht eine webbasierte Stiftungsadministration, die neben der Gesuchsbearbeitung auch Projektbewertungen oder Stiftungsratsprotokolle erfassen kann (<www.foundationpro.ch>).
- Das Programm syprof ist ursprünglich für die deutsche Bosch Stiftung entwickelt worden und ermöglicht Stiftungen die Verwaltung von Gesuchen, Projekten, Zahlungen und Terminen (<www.systemgruppe.de/syprof.htm>).
- My Gesuad ist eine *open source*-Software zur Gesuchsverwaltung. Open Source bedeutet, dass die Software selbst kostenlos ist. Sie muss allerdings durch einen erfahrenen Programmierer kostenpflichtig auf die Bedürfnisse der Stiftung angepasst werden (<www.collector.ch>).

- Die Luzerner Agentur Enter 5 hat eine Stiftungsapplikation entwickelt, die die Gesuchsabwicklung per Extranet automatisiert (<www.enter5.ch>).
- Der Bundesverband deutscher Stiftungen hat in 2014 die Erstellung der Verwaltungssoftware «Foundation Plus» unterstützt, die sich vor allem an kleinere Stiftungen richtet.
- «Optimy» wiederum zielt vor allem auf grosse Stiftungen und Sponsoring-abteilungen von Unternehmen, die einen komplexeren Workflow abbilden müssen.

Bevor Sie sich für eine Lösung entscheiden, sollten Sie die Anforderungen, die Sie an die Software haben, in einem Pflichtenheft zusammenstellen. Auf dieser Basis können Sie die verschiedenen Möglichkeiten vergleichen und sicherstellen, dass die Lösung Ihren Bedürfnissen angemessen ist.

Unabhängig von der Frage, ob die Stiftung ein Programm kauft oder selbst entwickelt, ist es wichtig, die Anforderungen an die Software zu formulieren und ein Pflichtenheft für die Programmierung zu verfassen. Eine gute Lösung sollte neben dem Adressmanagement auch ein Prozessmanagement ermöglichen, zum Beispiel indem Bearbeitungsschritte für Gesuche vermerkt werden können. Auch eine Funktion, die automatisch auf Berichtspflichten und Zahlungstermine aufmerksam macht, erleichtert das Management erheblich. Die Daten zu den Finanzen (zugesagte Beträge, Auszahlungen, Verbindlichkeiten) sollten so gestaltet sein, dass sie mit der Finanzbuchhaltung der Stiftung kompatibel sind, damit die Informationen direkt in die Rechnungslegung eingehen können und nicht doppelt eingegeben werden müssen. Hinsichtlich der Projekte schliesslich sollte die Datenbank so programmiert sein, dass statistische Auswertungen (Zielgruppe, Region, Projekttyp, Träger usw.) möglich sind.

7.3.4 Der Abschluss der Förderung

Nach Abschluss der Förderung ist ein Bericht einzufordern, der der Stiftung erlaubt, den Verlauf sowie die Wirkungen des Projektes nachzuvollziehen. Dazu gehört auch ein Finanzbericht, der die konkrete Verwendung der Mittel belegt. Diese Berichte dienen nicht nur zur Information der Stiftung selbst, sondern auch als Nachweis gegenüber der Revisionsstelle und letztlich der Stiftungsaufsicht über die zweckgemässe Verwendung der Stiftungsmittel. Die Einreichung eines Finanz- und Sachberichtes ist daher obligatorisch.

**Bericht-
erstattung**

Die Berichtserwartungen der Stiftung sollten idealerweise bereits in der Fördervereinbarung geregelt sein. Falls die Stiftung neben den obligatorischen Berichten weitere Auswertungen und Analysen erwartet, sollten auch die Inhalte dieser Berichte zu Beginn der Förderung vereinbart werden. Auf diese Weise können die Fördermittelempfänger bereits während der Projektlaufzeit die

gewünschten Informationen sichern. Ein gemeinsames Verständnis von dem Termin, der Form und dem Inhalt der Rechenschaftsablegung erleichtert die zügige Erstellung eines Abschlussberichtes, der die folgenden Punkte umfassen sollte:

Finanzbericht

- Übersicht zu den erhaltenen Zuwendungen der Stiftung
- Aufstellung der Ausgaben (auf der Grundlage des Projektbudgets)
- Angabe und ggf. Begründung von Abweichungen vom ursprünglichen Projektbudget

Sachbericht

- Bericht über den Ablauf des Projektes (Massnahmen, besondere Erfolge oder Probleme im Projektablauf)
- Leistungen und Wirkungen des Projektes
- Angabe und ggf. Erläuterung von Abweichungen vom ursprünglichen Projektplan
- Dokumentationen wie Presseartikel, Belegexemplare von Veröffentlichungen usw.
- Lehren und Erfahrungen aus dem Projekt, die für ähnliche Vorhaben interessant sein könnten
- Hinweis auf Folgeprojekte bzw. Massnahmen, die den Projekterfolg fortsetzen/sichern können
- Einschätzung zur Zusammenarbeit mit der Stiftung

Evaluation

Angesichts der Bedeutung der Evaluation für eine wirkungsvolle Stiftungsarbeit ist dem Thema ein eigenes Kapitel in diesem Buch gewidmet. Für die Vorgehensweisen und Methoden einer erfolgreichen Evaluation verweisen wir daher auf das Kapitel 10.3.

Eine regelmässige Selbstevaluation der Fördertätigkeit wird der Stiftung erlauben, ihre Förderleistung immer wieder an neue Rahmenbedingungen anzupassen. Die drei Kernfragen einer Selbstevaluation verweisen wieder auf den Beginn der Strategiebildung:

1. Werden wir den Zielen der Stiftung gerecht?

- Erreichen wir die Organisationen, die wir suchen?
- Entsprechen die geförderten Projekte unseren Ansprüchen?

2. Werden wir den geförderten Organisationen gerecht?

- Ist der Aufwand einer Bewerbung vertretbar?
- Entwickeln sich die Empfänger während der Förderung weiter?

3. Werden wir unserer Zielgruppe gerecht?

- Lassen sich Veränderungen beobachten?
- Gibt es Alternativen zum gewählten Vorgehen?

«Worst Grant Prize» der Hewlett Foundation

Praxiswissen

Die Hewlett Foundation richtet jährlich den sogenannte «Worst Grant Price» aus. Jeder Stiftungsmitarbeiter ist an diesem Tag dazu aufgerufen, im Kollegenkreis dasjenige Förderprojekt vorzustellen, bei dessen Prüfung und Empfehlung er/sie sich im vergangenen Jahr am meisten verschätzt hat. Da die Initiative von der Stiftungsspitze ausgeht, befördert dieser Preis eine interne Fehlerkultur, die es allen erlaubt, aus Fehlern und Fehleinschätzungen zu lernen und die Stiftungsarbeit zu verbessern.

Ohne Frage lässt sich die Grundidee dieses Preises leicht übertragen, und zwar sowohl auf große wie auf kleine Stiftungen. Die Auseinandersetzung mit Problemen und Fehlern der Vergangenheit schärft in den Gremien das Verständnis für die Komplexität der Stiftungsarbeit und bietet einen guten Anlass, um bestimmte Prozesse oder Instrumente anzupassen.

7.4 Projektförderung mit mehr als Geld

High Engagement Philanthropy

Während Mäzene früherer Jahre eher Distanz zu den Empfängern wahrten und ihre Förderaktivität darauf beschränkten, Schecks auszustellen, geht ein modernes Verständnis der Stiftungsarbeit von einem partnerschaftlichen Verhältnis zwischen Stiftung und Fördermittelempfänger aus. Dieses partnerschaftliche Verhältnis kommt etwa darin zum Ausdruck, dass beide Seiten auf gleicher Augenhöhe agieren, wenn es um die Aushandlung von Projekten und Kooperationen geht. Manche Stiftungen gehen auf diesem Weg noch einen Schritt weiter und bieten ihren Projektpartnern über die finanzielle Förderung hinaus weitere Hilfestellungen und Unterstützung an.

In den USA wird dieser Trend zu einer engen Zusammenarbeit als *high engagement philanthropy* bezeichnet. Diese geht von zwei Überzeugungen aus, die auch diesem Buch zugrundeliegen: Erstens ist der Erfolg eines gesprochenen Projektes ein gemeinsames Anliegen und eine gemeinsame Verantwortung von Stiftung und Fördermittelempfänger. Es liegt daher im Interesse der Stiftung, ihre distanzierte Rolle aufzugeben und sich aktiv für den Projekterfolg einzusetzen. Dabei haben Stiftungen, zweitens, sehr viel mehr zu bieten als «nur» Geld. Auch wenn Stiftungen von aussen meist nur um Geld angefragt werden, verfügen sie über weitere Ressourcen, die für die Förderpartner ebenso wichtig sein können wie eine finanzielle Förderung. Der gezielte Einsatz von Informationen, Netzwerken und Kontakten ist oft mit geringen Kosten, aber grossen Wirkungen verbunden, so dass sich Stiftungen hier eine sehr effektive Möglichkeit bietet, ihre Zwecke zu befördern.

Stiftungen können diese nicht-finanziellen Ressourcen in verschiedenen Rollen einsetzen. Im Anschluss an die Diskussion dieser Rollen werden im folgenden zwei besondere Anwendungsfälle einer *high engagement philanthropy* detailliert besprochen: das *capacity building* sowie *exit*-Strategien für den planvollen und nachhaltigen Ausstieg einer Stiftung aus einer Förderung.

7.4.1 Rollen von Stiftungen in der Zivilgesellschaft

Chancen jenseits der Geldgeber-Rolle

Die primäre Aufgabe von Förderstiftungen ist das Fördern. In der Zivilgesellschaft werden Stiftungen dieser Aufgabe zumeist in der Rolle des Geldgebers gerecht. Es gibt daneben jedoch noch eine Reihe von anderen Rollen, die Stiftungen spielen können, um ihre Stärken und Ressourcen für die Förderpartner und mithin für die Stiftungszwecke einzusetzen.

- Die Stiftung als Türöffner

Stiftungen sind für die Vertreter von Politik und Verwaltung gesuchte Gesprächspartner auf kommunaler, kantonaler und mitunter sogar nationaler Ebene. Auch zu Verbänden, Hilfswerken, anderen Stiftungen, Banken oder Finanzdienstleistern verfügen Stiftungen traditionell über gute Kontakte. Demgegenüber sind viele dieser Türen für die Fördermittelempfänger

von Stiftungen verschlossen, zumal wenn es sich um kleinere oder um junge Organisationen handelt.

Oft ist es der richtige Kontakt zur richtigen Zeit, der über den Erfolg eines Projektes entscheidet. Die Chance, das Projekt der verantwortlichen Person in der Bildungsdirektion persönlich und auf Fürsprache einer Stiftung präsentieren zu können, erhöht die Aussicht auf eine Förderung durch den Kanton erheblich. Dasselbe gilt für die Direktion einer Bank, die vielleicht einen Verein sucht, den sie am Sitz einer neuen Filiale unterstützen kann. Hier können Stiftungen ohne viel Aufwand entscheidende Wirkungen entfalten, wenn sie als Türöffner für ihre Partner auftreten und ihnen helfen, Kontakte zu knüpfen.

■ Die Stiftung als Berater

Förderstiftungen erwerben über viele Jahre der Projektförderung ein umfangreiches Wissen über die Planung, Durchführung und Gestaltung von Projekten unterschiedlichster Art. Dies gilt insbesondere für Förderstiftungen, die auch eigene Projekte operativ entwickeln und durchführen. Dieses Wissen können Stiftungen ihren Destinatären zur Verfügung stellen und sie bei der Konzeption und Realisierung von Projekten beraten.

In aller Regel werden sich die Destinatäre bei Problemen und Fragen nicht von sich aus an die Stiftung wenden, sondern die Hilfe eher bei anderen Institutionen suchen. Es ist daher die Aufgabe der Stiftung, auf die Destinatäre zuzugehen und ihre Hilfe anzubieten, z.B. um gemeinsam Verbesserungsmöglichkeiten im Projekt zu finden, um Kontakte zu anderen Gebern herzustellen, um ein Feedback auf Kommunikationsmaterialien zu geben, um die Abfassung von Gesuchen kritisch zu begleiten, etc.

Arcas Foundation

Die Arcas Foundation konzentriert ihre Fördertätigkeit auf zwei Bereiche: Integration in die Gesellschaft und Integration in den Arbeitsprozess. Dabei versteht sich die Stiftung nicht nur als Geldgeber, sondern als Projektpartner: Neben der finanziellen Förderung wird jedem Projekt ein Projekt-Pate aus dem Stiftungsrat zugeteilt, der die Aufgabe hat, das Projekt zu begleiten und, wo möglich, mit anderen Institutionen und Initiativen zu vernetzen.

Beispiel

■ Die Stiftung als Informationsbroker

Da Stiftungen normalerweise lange Zeit bei den einmal gewählten Themen bleiben, erwerben sie im Laufe der Tätigkeit ein enormes Fachwissen zu ihren Förderschwerpunkten, sei es die Kulturförderung, die Unterstützung von Bildungsprojekten in Afrika oder die Grundlagenforschung.

Nicht nur für die Fördermittelempfänger selbst, sondern auch für andere Personen und Institutionen, die sich für die jeweiligen Themen interessieren,

kann dieser Erfahrungsschatz eine wichtige Ressource sein. Neugegründeten Stiftungen kann damit zum Beispiel der Aufwand erleichtert werden, der mit der Erarbeitung eines Themas verbunden ist. Auf diese Weise werden Mittel und Ressourcen frei, die für die Förderung von Projekten eingesetzt werden können.

Beispiel

Age Stiftung

Die Age Stiftung setzt sich für gutes Wohnen im Alter ein. Nachdem sie mehrere Jahre Erfahrungen in der Projektförderung sammeln konnte, hat sie einen neuen Förderansatz initiiert, der die finanzielle Unterstützung von Projekten begleitet und ergänzt.

Der neue Bereich «Forschung und Wissensvermittlung» stellt Akteuren im Bereich Wohnen im Alter praxisnahes Know-how und Wissen zur Verfügung, das die Stiftung im Rahmen ihrer Tätigkeit erwirbt. Dazu zählen insbesondere:

- Erkenntnisse aus geförderten Projekten
- systematische Aufbereitung der Ergebnisse wissenschaftlicher Begleitstudien von zukunftsweisenden Wohnprojekten, Betreuungs- und Dienstleistungsmodellen
- Projektbeschreibungen und -evaluationen
- aktuelle Informationen zum Thema (Veranstaltungen, Preise, Studien usw.)

■ Die Stiftung als Bühne

Stiftungen haben viele Möglichkeiten, die Öffentlichkeit zu erreichen. Sie führen nicht nur eigene Veranstaltungen und Anlässe durch, sondern sind auch gern gesehene Gäste und Referenten auf Veranstaltungen, die von anderen Institutionen angeboten werden. Nichts ist leichter, als diese Bühnen zu nutzen, um gute Förderpartner zu präsentieren und ihnen die Chance zu geben, die Aufmerksamkeit potenzieller Geber zu erregen. Vielleicht können Sie ja einen Ihrer Förderpartner in einem Referat auf einem Stiftungstreffen hervorheben oder sogar kurz selbst zu Worten kommen lassen?

Das Verständnis als Bühne verleiht auch den Preisen, die Stiftungen gerne ausschreiben, eine zusätzliche Komponente. Oftmals wird für den Preisträger die mit dem Preis verbundene Öffentlichkeit wichtiger sein als das Preisgeld selbst. Dies kann allerdings nur gelingen, wenn der Preis in eine durchdachte Kommunikationsstrategie eingebettet ist.

■ Die Stiftung als Netzwerker

Als Netzwerker fördern Stiftungen den Austausch zwischen ihren Destinatären, zum Beispiel indem sie den Kontakt zwischen inhaltlich verwandten Projekten herstellen. Für die Verantwortlichen in den Organisationen, die oft völlig in der täglichen Arbeit eingebunden sind, stellen solche gezielten Anre-

gungen eine wichtige Gelegenheit dar, über den Tellerrand zu schauen und den professionellen Austausch mit Gleichgesinnten zu suchen. Stiftungen, die diesen Austausch als wichtig erachten und stärker formalisieren möchten, haben die Möglichkeit, Veranstaltungen anzubieten, auf denen sich ihre Förderpartner kennenlernen können, um ein Netzwerk des Erfahrungsaustausches zu schaffen.

Fondation Nestlé pour l'Art

Beispiel

Zum ihrem 15-jährigen Jubiläum veranstaltete die Stiftung im Jahr 2006 eine Feier, die neben dem Jubiläum auch die Förderung und Entwicklung von Partnerschaften und Kontakten in der Szene der zeitgenössischen Kunst zum Ziel hatte. Über 300 Personen und Institutionen nahmen an den Feierlichkeiten teil.

Seither veranstaltet die Stiftung jährlich ein «Rencontre des Partenaires», an dem Destinatäre zu einem spezifischen Thema eingeladen werden. Die Veranstaltungen finden jeweils bei einer Institution in der Schweiz statt, die von der Stiftung gefördert wird.

■ Die Stiftung als Wachstumstreiber

Immer mehr Stiftungen gehen dazu über, gezielt in die Verbreitung von guten Projekten zu investieren, die ihre Wirksamkeit bereits in der Praxis unter Beweis gestellt haben. Aus Sicht der Geber sind mit diesem Vorgehen eine Reihe von Vorteilen verbunden: Erstens ist es effizienter, ein bereits erprobtes und bewährtes Projekt auf andere Standorte zu übertragen, anstatt überall kleinteilige Projekte zu entwickeln, die jeweils Entwicklungskosten verursachen und nicht miteinander koordiniert sind. Zweitens ist das Risiko eines Scheiterns viel geringer, da man ja bei der Skalierung in ein Projekt investiert, das seine Wirksamkeit bereits unter Beweis gestellt hat. Drittens haben breit aufgestellte Projekte aufgrund der Skaleneffekte eine bessere Aussicht darauf, eine nachhaltige Finanzierung der oft kritischen Verwaltungskosten zu finden. Und viertens schliesslich bietet eine erfolgreiche Skalierung die Chance, das Engagement vieler Geber – staatlicher wie privater – auf erfolgreiche Projekte zu fokussieren.

Roger Federer Foundation

Beispiel

Das Projekt «schritt:weise» ist die Schweizer Adaption eines international erfolgreichen Programms (HIPPY), das darauf abzielt, sozial benachteiligte Kinder bereits im Vorschulalter zu fördern. Der Dreh- und Angelpunkt des Projektes besteht darin, die Eltern der Kinder zu motivieren und zu befähigen, Verantwortung für die Bildung ihrer Kinder zu übernehmen.

In der Schweiz wird das Programm von dem Verein a:primo angeboten, der als zentrale Stelle die Materialien für die Standorte bereitstellt, die Mitarbeiter schult und das Qualitätsmanagement gewährleistet. An inzwischen über 20 Standorten von Vaduz bis Lausanne wird das Programm von lokalen Partnern eigenverantwortlich durchgeführt, zum Teil durch staatliche Stellen, zum Teil durch lokale Vereine oder durch Regionalstellen von Verbänden wie dem HEKS.

Die Verbreitung des Programms in der Schweiz wurde finanziert und ermöglicht von einem ganzen Konsortium von Stiftungen. Insbesondere die Roger Federer Foundation hat das Wachstum entscheidend vorangetrieben, indem sie dem Verein Mittel zur Anschubfinanzierung neuer Standorte bereit gestellt hat.

- Die Stiftung als Kommunikator

Anstatt sich auf die distanzierte Rolle eines Geldgebers zurückzuziehen, kann eine Förderstiftung sich durchaus auch selbst wirkungsvoll für die Betroffenen einsetzen, etwa indem sie ihr Renommee und ihre Glaubwürdigkeit nutzt, um die Öffentlichkeit auf die Probleme und Potenziale der Zielgruppe hinzuweisen.

Beispiel

Limmat Stiftung und Fondation BNP Paribas Suisse

So setzt sich etwa die Limmat Stiftung gemäss ihrem Leitspruch «Bridging Worlds» dafür ein, in der Schweiz mehr Verständnis und Aufmerksamkeit für die Lage in den Entwicklungsländern zu schaffen. Zu diesem Zweck informiert sie (potenzielle) Geldgeber sowie Stifter und nimmt öffentlich zu Fragen der Entwicklungszusammenarbeit Stellung.

Die Fondation BNP Paribas Suisse produziert seit 1987 in der Reihe «Musées et Monuments» jährlich einen ausführlichen Bildband und stellt darin ein Museum vor. Die portraitierten Museen profitieren von dieser kostenlosen Werbung und für die gesamte Branche entsteht mit der Zeit eine hochwertige Sammlung von Museumsführern, die den Reichtum und die Vielfalt der Museumslandschaft dokumentieren.

- Die Stiftung als Fürsprecher

Viele Stiftungen gelangen im Laufe ihrer Tätigkeit zu der Einsicht, dass sie mit den geförderten Projekten nur Symptome bekämpfen, während die Ursachen der Probleme weiterbestehen. Ein nachhaltiges Eintreten für die Betroffenen kann daher darin bestehen, die politischen Rahmenbedingungen zu verändern, die für die Probleme verantwortlich sind. Zu diesem Zweck können Stiftungen versuchen, auf die öffentliche oder politische Meinungsbildung Einfluss zu nehmen, etwa durch die Beteiligung an Kampagnen, durch die Teilnahme an Vernehmlassungen oder durch Hintergrundgespräche mit

politischen Entscheidern, die für die Positionen der Stiftung gewonnen werden sollen (siehe dazu auch Kapitel 9.3)

Jacobs Foundation

Beispiel

Als eine der wenigen Förderstiftungen, die aktiv den politischen Diskurs beeinflussen wollen, lädt die Jacobs Foundation regelmässig Politiker, Wissenschaftler und Wirtschaftsführer zu Themengesprächen im Zusammenhang mit ihren Förderzielen ein. Im Jacobs Foundation Forum werden diese Veranstaltungen zu einer Themenreihe zusammengefasst.

Die beschriebenen Rollen und Funktionen sollten einen Eindruck von den Möglichkeiten vermitteln, die Stiftungen auch nach der Mittelvergabe noch haben, um einen Einfluss auf die Verwirklichung der Förderziele zu nehmen. Jede Stiftung muss dabei für sich entscheiden, wo sie ihre Stärken hat und welche Hilfe sie ihren Destinatären anbieten kann und möchte.

7.4.2 Investitionen in Kompetenzen und Strukturen der Projektpartner

Als in den neunziger Jahren die neuen Millionäre und Milliardäre des Internet-Booms an der amerikanischen Westküste nach Wegen suchten, sich gemeinnützig zu engagieren, fanden sie unter den etablierten Stiftungen in den USA wenig Vorbilder, die ihren Erwartungen gerecht wurden. Die grossen Stiftungen schienen den jungen Unternehmern zu bürokratisch, zu langsam, zu wenig fokussiert – in einem Wort: zu altmodisch. Stattdessen übertrugen Stifter aus dem Kreis der Gründer von Microsoft oder ebay ihre Business-Erfahrungen auf den Stiftungssektor und orientierten sich dabei an dem Finanzierungsmodell, mit dem sie selbst gross geworden waren: dem *venture capital*.

Venture
Philanthropy

Venture capital- oder Wagniskapital-Firmen investieren in junge, innovative Unternehmen, die sie nicht nur mit Geld, sondern auch in jeder anderen Hinsicht fördern und unterstützen. Die Beteiligungsgesellschaft übernimmt Verantwortung und Mitsprache bei allen Fragen, die den Geschäftserfolg betreffen: beim Aufbau des Marketings, bei der Auswahl von Führungskräften, bei der Erschliessung neuer Märkte oder bei der Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen. Hinter diesem ganzheitlichen Engagement stehen keine gemeinnützigen Motive, sondern ausschliesslich ein wirtschaftliches Kalkül: Schliesslich gewinnen beide Seiten, wenn das Unternehmen Erfolg hat und später an der Börse einen hohen Erlös bringt. Die Zusammenarbeit kann so weit gehen, dass der Kapitalgeber Einsitz im Verwaltungsrat des Unternehmens nimmt, um die Abstimmung und Kontrolle zu erleichtern.

Übertragen auf den Stiftungssektor übernimmt die *venture philanthropy* zentrale Ansätze aus der Wirtschaftswelt. Venture Philanthropy-Fonds beschränken ihre Förderungen auf einige wenige «Investments», die sie in Portfolios zusam-

menfassen. Die Förderung wird auf der Grundlage eines Business-Plans gesprochen, der typischerweise ein Wachstum der Organisation vorsieht. Alle Förderungen sind an klare Kennzahlen und Zielvereinbarungen gebunden. Neben der finanziellen Unterstützung spielt der Aufbau von Kompetenzen und Strukturen eine entscheidende Rolle. Die Fonds investieren Geld, Beratung und Energie in die Infrastruktur ihrer Partner, die sie nachhaltig in die Lage versetzen möchten, ihr eigenes Wachstum auch dann noch zu finanzieren, wenn der Fonds die Förderung beendet.

Praxiswissen

European Venture Philanthropy Association

Die europäischen Stiftungen und Fonds, die Venture Philanthropy-Ansätze verfolgen, haben sich in der European Venture Philanthropy Association (EVPA) zusammengeschlossen. Auf seiner Website bietet der Verband Kontaktadressen, Informationen und Hinweise rund um das Thema (<www.evpa.eu.com>).

Capacity Building

Von den Venture Philanthropy-Ansätzen können Stiftungen vor allem eine wichtige Erkenntnis übernehmen: nur gute Organisationen machen gute Projekte. Konkret bedeutet dies, dass Stiftungen prüfen sollten, ob sie wirklich immer wieder von neuem in Projekte investieren möchten, oder ob es nicht nachhaltiger ist, die Projektträger selbst so zu stärken, dass sie auf Dauer ohne die Stiftung auskommen können. Dies mag manchmal mit einem höheren Anfangsinvestment verbunden sein, langfristig aber wird diese Lösung in vielen Fällen nicht nur billiger, sondern auch nachhaltiger sein als eine Förderung von Projekten.

Die Steigerung der Leistungsfähigkeit von Projektpartnern, das *capacity building*, erfordert gezielte Investitionen in das, was Stiftungen und andere Geldgeber typischerweise scheuen: Verwaltungs- und Overheadkosten. Dabei steht ausser Frage, dass eine gute EDV, ein schlanker Organisationsaufbau oder Kompetenzen im Fundraising und Projektmanagement wesentliche Voraussetzungen dafür sind, dass eine gemeinnützige Organisation ihre Projekte effektiv und effizient durchführen kann. Die meisten Geldgeber aber setzen diese Strukturen bei den Gesuchstellern voraus und sind selbst nicht bereit, in die Infrastruktur zu investieren.

Klassische Bereiche, in denen Nonprofit-Organisationen Defizite haben, sind die Organisationsentwicklung, das Fundraising, die EDV sowie die strategische Planung. Viele gemeinnützige Organisationen sind so von der täglichen Arbeit absorbiert, dass sie weder Zeit noch Mittel finden, um sich eingehend mit strategischen Fragen zu beschäftigen, die nicht unmittelbar dringend sind. Über kurz oder lang wird dieses Manko die Organisationen allerdings daran hindern, ihr Potenzial auszuschöpfen. Auch für den Bereich der IT, der EDV und des Wissensmanagements sind nur selten die Mittel vorhanden, die benötigt werden, um ein internes Informationssystem aufzubauen. Dies jedoch ist die Grundlage für eine wirkungsvolle Planung und Evaluation der Aktivitäten. Schliesslich fehlen oft die

zeitlichen und finanziellen Mittel, um Ressourcen im Bereich des Fundraisings aufzubauen. Auch damit schaden sich die Organisationen selbst: sie konzentrieren sich auf die aktuell anliegende Tagesarbeit und kümmern sich nicht genug darum, das finanzielle Überleben der Organisation langfristig aktiv zu sichern.

Alle diese Punkte haben erstens gemeinsam, dass sie entscheidend sind für den Erfolg der Organisation. Zweitens teilen sie die Eigenschaft, dass Organisationen nicht die erforderlichen Mittel haben, um diese Erfolgsvoraussetzungen zu schaffen, weil sie sich primär durch projektgebundene Förderungen finanzieren. Sie eignen sich daher als Ansatzpunkte für ein Engagement einer langfristig denkenden Stiftung.

Massnahmen des *capacity building* können von gezielten, kurzfristigen Interventionen bis hin zu langfristigen strategischen Partnerschaften reichen. Das Ziel ist jeweils, Kompetenzen in der Organisation aufzubauen. Zu diesem Zweck bieten sich zunächst Schulungen und Weiterbildungen an, die eine Stiftung finanziert, um die Mitarbeiter eines Förderpartners zu qualifizieren. Um die Mittel effizient einzusetzen, lassen sich durchaus die Fortbildungsbedürfnisse mehrerer Organisationen zusammenfassen, so dass die Angebote für eine ganze Gruppe von Fördermittelempfängern angeboten werden können, etwa zu Themen wie Fundraising, Evaluation oder Projektmanagement. Auch das in der Wirtschaftswelt verbreitete Einzel-Coaching von Führungskräften, zum Beispiel zu Mitarbeiterführung oder Strategiebildung, kann im Nonprofit-Bereich ohne weiteres eingesetzt werden. In Organisationen, mit denen eine Stiftung langfristig zusammenarbeiten möchte, können solche Angebote frühzeitig Probleme beheben und Potenziale freisetzen.

Schulungen und Weiterbildungen

Gebert RUF Stiftung

Die Gebert RUF Stiftung fördert innovative Projekte an Schweizer Hochschulen, die von hochqualifizierten Nachwuchskräften durchgeführt werden. Ausgehend von der Feststellung, dass Wissenschaftler mitunter Probleme haben, ihre Forschungen verständlich und überzeugend zu präsentieren, bietet die Stiftung für ihre Destinatäre einen Workshop «Wissenschaft wirksam kommunizieren» an, in dem die Projektpartner lernen, wie sie ihre Ergebnisse erfolgreich in den Medien platzieren können.

Beispiel

Kaum ein kleinerer oder mittelgrosser Verein hat die finanziellen Möglichkeiten, gute Berater zu engagieren, sei es zu bestimmten rechtlichen Fragen, zur Organisationsentwicklung oder zum Fundraising. Dabei erfordert es oft keine umfangreichen Mandate, um der Organisation entscheidende Impulse zu geben, die es ihr erlauben, ihre Leistung für die jeweilige Zielgruppe zu verbessern.

Beratung

Stiftungen können hier selbst als Berater auftreten und ihr Know-how zur Verfügung stellen. Die Leistung kann unter Umständen auch in der Vermittlung von Pro bono-Beratungen durch Anwälte, Wirtschaftsprüfer oder Unternehmens-

beratungen bestehen. Wenn allerdings sehr spezielle Mandate erforderlich sind, wird die Leistung in den meisten Fällen kostenpflichtig sein. Für die Stiftung kommt es hierbei darauf an, die richtige Balance zwischen Nähe und Distanz zu finden. Einerseits bezahlt sie für das Mandat und hat damit ein berechtigtes Interesse daran, Inhalt und Umfang des Auftrags sowie die Auswahl des Beraters zu beeinflussen. Letztlich aber muss die Organisation selbst wissen (und entscheiden), was sie benötigt und welcher Berater zu ihr passt.

Investitionen in die Infrastruktur

Die Finanzierung von Infrastrukturen ist ebenfalls eine bewährte Möglichkeit, um die Partner in die Lage zu versetzen, ihre Aktivitäten auf einem höheren Niveau fortzuführen. Wenn einer Organisation angemessene Büroräume, EDV oder eine Website fehlen, wird es immer Grenzen für die weitere Entwicklung geben. Hier können gezielte Investitionen eine Wirkung entfalten, die sich zwar oft nicht unmittelbar an Projekterfolgen ablesen lässt, trotzdem aber langfristig und nachhaltig sein wird.

Beispiel

Arcanum Stiftung

Die Arcanum Stiftung stellte im Laufe der Förderung von Kinder- und Jugendprojekten in Freiburg fest, dass viele Projektpartner fast ausschliesslich von staatlichen Beiträgen und Mandaten abhängen. Für die Mobilisierung privater Mittel fehlte es den Organisationen an Mitteln, Zeit und Wissen.

Die Stiftung hat daher 2009 das Programm «Soutien PLUS» lanciert. Dieses Programm lobt Beträge von bis zu 100 000 CHF aus, die ausschliesslich für die Stärkung von internen Kompetenzen und Prozessen verwendet werden können. Die Partner, die an dem Wettbewerb teilnehmen, müssen in einem kurzen Business-Plan darlegen, wie sie die Mittel einsetzen möchten und welche Erfolge und Wirkungen sie sich von den Massnahmen erhoffen.

Die einzige Vorgabe seitens der Stiftung ist, dass die Mittel vor allem dazu dienen sollen, die finanzielle Leistungsfähigkeit zu stärken und neue, private Finanzquellen zu erschliessen. Wie die Organisationen diese Vorgabe umsetzen möchten, bleibt ihnen überlassen, so dass sie die Massnahmen an ihre jeweiligen Stärken und Kontexte anpassen können.

Stärkung des Sektors

Aus gutem Grund gibt es für fast jedes Berufs- und Geschäftsfeld Verbände, die die Branchen organisieren. Verbände unterstützen ihre Mitglieder mit Informationen, Studien und Beratungsangeboten und vertreten die Interessen der Mitgliedsorganisationen nach aussen gegenüber der Öffentlichkeit und der Politik. Mit beiden Elementen ihrer Arbeit leisten Verbände einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der Infrastruktur und erbringen Dienstleistungen, die die einzelnen Mitglieder nicht selbst bewältigen könnten.

Gerade Stiftungen, die sich für «neue» Themen und Bereiche einsetzen, können durch die aktive Vernetzung der einzelnen Akteure wichtige Impulse geben. Wo es noch keine etablierten Strukturen gibt, werden die geförderten Organisa-

tionen notwendigerweise als «Einzelkämpfer» arbeiten und wenig Unterstützung aus dem Feld erhalten. Die Gründung eines Netzwerkes oder sogar eines Verbandes schafft diesen Organisationen eine Plattform für den Erfahrungs- und Informationsaustausch. Darüber hinaus ist ein Verband der Ort für Diskussionen über Qualitätsstandards und Zertifizierungen, über rechtliche Rahmenbedingungen und das öffentliche Image der Branche. All diese Aspekte tragen dazu bei, die Qualität der Arbeit zu verbessern, so dass die Stärkung des jeweiligen Sektors ein wichtiges Element des *capacity building* sein kann.

SwissFoundations

Das beste Beispiel für eine Vernetzungsinitiative ist der Stiftungssektor selbst. Auf Initiative von 11 grossen Schweizer Förderstiftungen, die eine Infrastruktur für den Sektor schaffen wollten, wurde 2001 der Verband SwissFoundations gegründet.

Der Verband vernetzt die grossen Förderstiftungen, schafft Gelegenheiten für einen intensiven Erfahrungsaustausch und vertritt die Interessen der Stiftungen in Vernehmlassungsverfahren. Darüber hinaus trägt SwissFoundations durch Publikationen, Studien und Veranstaltungen zu einer Professionalisierung des Stiftungssektors bei und hat mit dem Swiss Foundation Code Qualitätskriterien für die Gründung und Führung von Stiftungen formuliert.

Beispiel

7.4.3 Exit-Strategien

Die Verantwortung einer Stiftung für ein Projekt endet nicht mit dessen Ende. Eine Stiftung, die eine nachhaltige Strategie verfolgt, wird vielmehr ein Interesse daran haben, dass das geförderte Projekt auch dann noch Wirkung entfaltet, wenn die Förderung durch die Stiftung ausgelaufen ist.

Zu diesem Zweck bieten sich unterschiedliche Strategien an, die sich in die drei Kategorien Finanzierung, Organisation und Replikation unterteilen lassen, wobei einzelne Massnahmen beliebig miteinander kombiniert werden können.

Hinsichtlich der Finanzierung des Projektes wird der Rückzug der Stiftung notwendigerweise dazu führen, dass neue Förderer gefunden werden müssen: andere Stiftungen, Privatleute, Unternehmen oder der Staat. Die Suche nach neuen Finanzquellen ist Sache der Organisation und sollte es auch bleiben. Es ist nicht die Aufgabe einer Stiftung, in die operativen Abläufe ihrer Förderpartner einzugreifen. Allerdings können Stiftungen wichtige Hilfestellungen geben, die den Partnern die Suche nach neuen Förderern erheblich erleichtern. Dies ist nicht zuletzt im Interesse der Stiftung selbst, die damit die Verantwortung abgeben und sich neuen Herausforderungen zuwenden kann.

Die wichtigste Ressource, die Fördermittelempfänger auf der Suche nach Finanzquellen benötigen, steht einer Stiftung ohne weiteres Zutun zur Verfügung: der Kontakt zu anderen Geldgebern. Diesen Kontakt auf gleicher Augen-

Exit-Strategien
zur Sicherung
der
Finanzierung

höhe können Stiftungen nutzen, um andere Stiftungen auf besonders gute und förderungswürdige Projekte aufmerksam zu machen, etwa im Rahmen von Präsentationen, Gesprächen oder Tagungen. Auch ein Empfehlungsschreiben, das die Stiftung einem Gesuch an einen anderen Geldgeber beilegt, oder ein Anruf von Stiftung zu Stiftung werden äusserst hilfreich sein, um die Chancen auf eine Förderung zu erhöhen. Oft sind es kleine Gesten – ein Telefonanruf oder eine Erwähnung im richtigen Moment –, die Partnern Türen öffnen, die sonst verschlossen geblieben wären.

Zudem können Stiftungen ihren Partnern bei der Suche nach neuen Finanzquellen ihr Insiderwissen über den Stiftungssektor zur Verfügung stellen und sie gezielt auf Stiftungen aufmerksam machen, die an einer Förderung interessiert sein könnten. Auch dieses Vorgehen, das für die Stiftung keinen grossen Aufwand bedeutet, kann einen entscheidenden Impuls geben, um die Finanzierung eines guten Projektes sicherzustellen. Schliesslich ist auch die Präsentation der geförderten Projekte auf der Internet-Seite der Stiftung eine Visitenkarte für die Organisation, mit der sie bei anderen Förderern Glaubwürdigkeit und Aufmerksamkeit erwirbt.

Um den Übergang von einer Förderung zu einer anderen fliegend zu gestalten, bietet es sich für die Stiftung an, die Beiträge degressiv auslaufen zu lassen. Wenn die geförderte Organisation von Beginn an weiss, dass sie im vierten Jahr der Zusammenarbeit nur noch 66 Prozent und im fünften Jahr nur noch 33 Prozent der Fördersumme erhalten wird, bevor die Zusage im sechsten Jahr ausläuft, kann sie sich frühzeitig um andere Finanziers bemühen, die die Last zunehmend schultern. Eine andere Variante ist es, die Suche nach neuen Finanzmitteln mit einem Matching-Fund zu unterstützen, der jeden eingeworbenen Franken durch einen zusätzlichen Franken verdoppelt und so die Fundraising-Anstrengungen belohnt.

Aus der Entwicklungszusammenarbeit stammt eine weitere Methode, um die finanzielle Nachhaltigkeit eines Projektes bzw. einer Organisation zu sichern. Bei Projekten in Entwicklungsländern ist es inzwischen üblich, bereits während der Projektlaufzeit kleine Betriebe oder einkommensschaffende Massnahmen aufzubauen, deren Erträge dem Projekt zugute kommen (kleine Werkstätten, Verkauf von Gütern oder Dienstleistungen usw.). Diese Lösung, die für Projekte in Afrika und anderswo selbstverständlich ist, hat sich in der Schweiz noch nicht durchgesetzt. Natürlich setzt das Steuerrecht der erwerbsmässigen Tätigkeit gemeinnütziger Organisationen gewisse Grenzen. Trotzdem kann es sich lohnen, gemeinsam mit dem Partner darüber nachzudenken, welche Aktivitäten «gewinnbringend» ausgebaut werden könnten, zum Beispiel als kostenpflichtige Fortbildungsangebote für andere Organisationen oder Wirtschaftsunternehmen.

Literaturtipp: Exit-Strategien

Arbeitshilfen

Die Bertelsmann Stiftung hat den Leitfaden «Ende gut – alles gut. Förderpartnerschaften erfolgreich beenden» herausgegeben, den Sie bei der Stiftung kostenlos beziehen oder unter <www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de> herunterladen können.

Um den Erfolg der geförderten Partner langfristig sicherzustellen, kann die Stiftung zudem so gezielt in den Aufbau von Kompetenzen und Strukturen investieren, dass die Organisation nach dem Ende der Förderung das Projekt allein stemmen kann. Zwei Vorgehensweisen, die sich direkt darauf beziehen, die im Projekt erworbenen Kompetenzen nachhaltig zu steigern, sind die Evaluation sowie das *scaling up*.

Exit-Strategien zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisation

Den geförderten Organisationen selbst fehlen meist die Ressourcen, um ihre Aktivitäten wissenschaftlich zu begleiten und zu evaluieren. Damit geht ihnen ein wichtiges Mittel verloren, um mehr über sich selbst und die Erfolgsvoraussetzungen ihrer Arbeit zu lernen. Eine Stiftung, die einer Partnerorganisation nachhaltig helfen möchte, sich und ihr Angebot zu verbessern, findet daher in der Finanzierung einer Evaluation ein effektives Instrument.

Die Evaluation eines erfolgreichen Projektes eröffnet der Organisation entscheidende Vorteile bei der Suche nach neuen Finanzquellen: Organisationen, die nachweisen können, dass sie gute Arbeit leisten, haben in der Konkurrenz um knappe Stiftungs-, Spenden- und Staatsmittel einen klaren Wettbewerbsvorteil. Sie können belegen, dass ihre Arbeit der Zielgruppe zugute kommt, und damit Vertrauen bei Förderern und Spendern schaffen. Wenn diese Evaluation in Zusammenarbeit mit der lokalen Universität, vielleicht im Rahmen eines studentischen Forschungsprojektes, durchgeführt wird, können die Kosten gering gehalten werden.

Manchmal besteht die beste Lösung in der Flucht nach vorne, um zu verhindern, dass ein Projekt eingestellt werden muss: im Wachstum (*scaling up*). Bestimmte Projekte benötigen eine kritische Masse (an Mitteln, an Nutzern, an Mitgliedern), um effektiv arbeiten und so ihre Lebensfähigkeit sichern zu können. In diesen Fällen wird die beste Lösung darin bestehen, frühzeitig Mittel bereitzustellen, um ein Wachstum zu finanzieren, bevor die Stiftung die Förderung beendet. Entscheidend ist dabei nicht, dass einfach mehr Aktivitäten entfaltet werden – entscheidend ist, dass sich der Organisation durch das Wachstum neue Chancen bieten, langfristig auf eigenen Beinen zu stehen. Voraussetzung dafür ist, dass die Organisation das Potenzial hat, das Wachstum zu managen. Zu diesem Zweck bieten sich *capacity building*-Massnahmen der Schulung, Fortbildung, Beratung und Vernetzung an, die im vorangehenden Abschnitt detailliert besprochen sind (siehe Kapitel 7.4.2).

**Exit-Strategien
zur Replikation
und Ausbreitung
des Projektes**

Die bislang diskutierten Massnahmen haben eine Gemeinsamkeit: Sie richten sich darauf, den Erfolg eines Projektes zu sichern, indem der Projektträger in die Lage versetzt wird, die Aktivitäten eigenständig fortzuführen. Eine Absicherung des Projekterfolges kann aber natürlich auch ausserhalb des eigentlichen Projektträgers stattfinden, indem die Projektidee verbreitet und von anderen Institutionen übernommen wird.

Viele Stiftungen legen Wert darauf, Projekte mit Innovations- und Vorbildcharakter zu fördern. Ohne Frage tragen viele dieser Projekte dazu bei, Innovationen im Bildungs-, Sozial- oder Kulturbereich voranzubringen. Im Idealfall setzt sich die Lösung, die zunächst an einigen Standorten modellhaft getestet worden ist, auch an anderen Orten durch und findet nationale oder sogar internationale Verbreitung. Erheblich viel grösser als die Anzahl dieser Erfolgsgeschichten dürfte allerdings die Dunkelziffer von Modellprojekten sein, die nach der Pilotphase nicht weiterverfolgt wurden. Eine Stiftung, die Mittel in ein Pilotprojekt investiert hat, das dann keine Nachahmer und keine Verbreitung findet, hat eine klassische Fehlinvestition getätigt. Um demgegenüber die Nachhaltigkeit solcher Investitionen zu sichern, haben sich in der Praxis verschiedene Punkte bewährt. Sie beruhen jeweils auf der Überzeugung, dass eine Stiftung, die ein Modellprojekt fördert, mit in der Verantwortung steht, die Übertragung und Verbreitung sicherzustellen.

- Vor dem Start des Projektes muss durch eine fundierte Analyse sichergestellt werden, dass es tatsächlich einen Bedarf für das Projekt gibt. Es nützt nichts, wenn das Projekt nur den Stiftungsgremien wertvoll erscheint. Auch die Betroffenen sowie die politischen Akteure sollten ein Interesse am Projekterfolg haben.
- Auch wenn die Überlegungen und Abläufe des Vorhabens komplex sind, muss das Projekt selbst auf der Grundlage eines einfachen und überzeugenden Modells funktionieren – nur so lässt sich gewährleisten, dass andere Partner das Projekt an anderen Standorten aufbauen können.
- Eine wichtige Voraussetzung für die Verbreitung eines Modellprojektes ist eine Evaluation, die das Projekt begleitet und die Erfolgsfaktoren so systematisch festhält, dass andere Projektträger später von den Erfahrungen des Modells profitieren können.
- Keine Stiftung kann allein die flächendeckende Verbreitung eines Projektes sicherstellen. Sowohl für die Finanzierung als auch für die operative Umsetzung an vielen Standorten müssen frühzeitig Partner gefunden werden. Zu diesem Zweck muss die Strategie, wie die Ergebnisse des Modells verbreitet werden sollen, stehen, noch bevor das Projekt startet. So können die späteren Partner von Beginn an eingebunden und für das Projekt begeistert werden.
- Die eigentliche Herausforderung eines Modellprojektes liegt in der Zeit nach dem erfolgreichen Abschluss des Piloten. Denn dann kommt es darauf an,

die Erkenntnisse zu verbreiten. Genau an diesem Punkt geht aber vielen Stiftungen «die Luft aus», so dass das Projekt nicht fortgeführt wird. Eine verantwortungsvolle Stiftung wird daher gemeinsam mit dem Förderpartner sicherstellen, dass Zeit, Personal und Finanzen langfristig zur Verfügung stehen.

Gedankenspiele

- ▶ Wann hat unsere Stiftung zum letzten Mal die eigene Strategie überprüft?
- ▶ Haben wir schon einmal alternative Förderstrategien in Erwägung gezogen?
- ▶ Wie erreichen wir unsere Destinatäre am wirksamsten?

Literaturhinweise

- Breitenreicher, J.C.K./Marble, M.G. (2003): Strategische Projektarbeit, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen, 2. Aufl., Wiesbaden, 2003, S. 649–708
Dieser Beitrag bündelt die jahrzehntelange Erfahrung von einem der bekanntesten Stiftungsberater der USA und diskutiert den gesamten Prozess von der Strategiebildung über die Durchführung bis hin zur Evaluation der Förderaktivitäten.
- Brick, P./Kail, A./Jarvinen, J./Fiennes, T. (2009): Granting success: Lessons from funders and charities, London: New Philanthropy Capital (im Internet kostenlos als PDF erhältlich unter <<http://www.philanthropy-impact.org>>)
Eine hervorragende Einführung in die Praxis der Mittelvergabe. Diskutiert wird vor allem, welche Möglichkeiten Stiftungen haben, durch die Festsetzung der Höhe, der Länge und der Auflagen von Vergabungen die Wirkung ihrer Förderungen zu steuern.
- Eilinghoff, D./Meyn, Ch./Timmer, K. (2006): Ratgeber Stiften, Bd. 2: Strategieentwicklung – Förderprojekte – Öffentlichkeitsarbeit, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung
Dieser praxisnahe Leitfaden gibt Stiftungen Hinweise, Entscheidungshilfen und Beispiele zur Entwicklung und Umsetzung einer Förderstrategie an die Hand.
- Fleisch, H. (2013): Stiftungsmanagement: Ein Leitfaden für erfolgreiche Stiftungsarbeit, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen
Dieses Buch führt in konkreten Ratschlägen und Erfolgskriterien aus, was Stifter und Stiftungsverantwortliche bei der Gestaltung der Stiftung zu berücksichtigen haben.

- Orosz, J. (2000): The insider's guide to grantmaking. How foundations find, fund and manage effective programs, San Francisco: Jossey-Bass
Eine praxisnahe und umfassende Einführung in die Fördertätigkeiten von Stiftungen, geschrieben vom langjährigen Leiter der Förderprogramme der W.K. Kellogg Foundation.

Tipps im Internet

- <www.phineo.org> (die Phineo gAG ist eine deutsche Institution, die Informationen für Stifter und Spender bereitstellt)
- <www.grantcraft.org> (von der Ford Foundation geförderte Seite mit Hilfestellungen für soziale Investoren)

8 Kooperationen

Stiftungen wollen die Gesellschaft im Sinn ihres Stiftungszwecks beeinflussen und dabei möglichst viel Wirkung erzeugen. Allerdings stehen Stiftungen nur sehr begrenzte Mittel zu Verfügung, die gerade einen Bruchteil der Ressourcen des Staates oder der Wirtschaft umfassen. Hinzu kommt, dass die Vielzahl der Stiftungen zu einer Fragmentierung der verfügbaren Mittel führt. Darüber hinaus verursacht jede einzelne Organisation jeweils administrative Kosten für die Verwaltung, aber auch für die Entwicklung von Projekten und Strategien. In diesem Kapitel sollen deshalb Kooperationen als eine Gestaltungsmöglichkeit vorgestellt werden, um einerseits Entwicklungsaufwand und administrative Kosten zu verringern und andererseits die Wirkung der Stiftungsmittel zu erhöhen.

Dieses Kapitel bezieht sich vorrangig auf die Zusammenarbeit mit anderen Partnern und Geldgebern zur Umsetzung gemeinsamer Förderinitiativen. Nicht berücksichtigt wird die Zusammenarbeit mit Destinatären (siehe dazu Kapitel 7) oder mit Beratern und Dienstleistern (siehe Kapitel 6.3). Auch die Schaffung möglicher Synergien bei der Ressourcenbeschaffung, z.B. durch die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur oder das Pooling der Vermögensverwaltung tritt in diesem Kapitel hinter die Zusammenarbeit in Projektkontexten zurück.

Die Formen wirtschaftlicher Zusammenarbeit, z.B. Outsourcing, Fusionen und Merger, Joint Ventures und Netzwerke werden oftmals als wirksames Instrument betriebswirtschaftlicher Problemlösung gepriesen. Die Realität in Nonprofit-Organisationen sieht aber häufig anders aus:

**Formen der
Zusammen-
arbeit**

- Kooperationen kommen nach langen und aufwendigen Verhandlungen doch nicht zustande.
- Der Aufwand zur Planung und Durchführung von Kooperationen wird häufig unterschätzt.
- Statt Kosten einzusparen, führen Kooperationen zunächst zu weiteren Kosten.
- Kooperationen scheitern an persönlichen Befindlichkeiten der Beteiligten.
- Kooperationsbereitschaft wird als Zeichen für Unvermögen der eigenen Organisation betrachtet.
- Gerade Stiftungen sind hochgradig autonom und hatten in der Vergangenheit wenig Interesse daran, Ihre Freiheiten durch Kooperationen zu beschneiden.

Die Ursachen für diese Probleme entstehen meist bereits in der Planungsphase von Kooperationen. Im Folgenden wird daher der Begriff Kooperation weiter eingegrenzt und Motive für eine Kooperation aufgezeigt. Anschliessend wird auf die Partnerwahl und die planvolle Ausgestaltung der Kooperation eingegangen.

**Kooperation:
Definition,
Ziele, Motive**

Eine Kooperation ist eine intermediäre Organisationsform von zwei oder mehr Organisationen, die einen Teil ihrer Tätigkeit gemeinsam gestalten, d.h. sie entwickeln eine gemeinsame Zielsetzung und treffen kollektive Entscheidungen. Eine Kooperation ist auf eine bestimmte (auch langfristige) Dauer ausgelegt. Im Gegensatz zur Fusion bleiben die Kooperationspartner unabhängig.

Im Zusammenhang mit Stiftungen ist insbesondere darauf hinzuweisen, dass Kooperationen stets freiwillig zustande kommen, da Stiftungen weitestgehend unabhängig von externen Einflüssen agieren können und diese Entscheidung nur vom Stiftungsrat abhängt. Daher kann auch die Stiftungsaufsicht kleinen Stiftungen mit ähnlichem Stiftungszweck eine Zusammenarbeit empfehlen, aber nicht befehlen.

Wichtig ist auch hervorzuheben, dass die Kooperation nur einen Teilbereich der Stiftungstätigkeit betrifft und sich daraus keine über die Kooperationsvereinbarung hinausgehenden Einflussrechte ergeben. Dies bedeutet gleichzeitig, dass eine Kooperation immer auf einer gemeinsamen Vereinbarung – meist einem Vertrag – beruht und von beiden Seiten aufgelöst werden kann.

Schliesslich ist bei Kooperationen von Stiftungen zu berücksichtigen, dass sich der Zweck der Kooperation inhaltlich im Stiftungszweck wiederfinden muss, d.h. die Stiftung kann ihre Mittel über die Kooperation nicht zweckfremd einsetzen.

Ungeachtet dieser Einschränkungen bieten Kooperationen einen grossen Spielraum, um die Stiftungstätigkeit zu bereichern. Der Entschluss zum Aufbau einer Partnerschaft kann verschiedene Beweggründe haben:

- Einfluss, sei es im Rahmen politischer Prozesse, wo die «Menge» und Bedeutung der kooperierenden Organisationen eine Rolle spielt, oder als Nachfrage- und Angebotsmacht auf Märkten. Beispiel hierfür ist zum einen der Zusammenschluss von Stiftungen in den Verbänden SwissFoundations oder proFonds, andererseits die Durchführung eines gemeinsamen Förderprogramms, das durch die Zusammenarbeit eine grössere Bedeutung gewinnt.
- Kompetenz, da Stiftungen durch die Zusammenlegung unterschiedlicher Kompetenzen einen höheren Nutzen erzielen können (z.B. Zusammenarbeit einer Stiftung mit Forschungsförderung und einer Stiftung, die Praxisprojekte im gleichen Förderbereich unterstützt).
- Kosteneinsparung, weil die Zusammenarbeit dank Synergien und leistungsfähigeren Potenzialen effizientere, rationellere Lösungen bringt (z.B. Unterhalt eines Künstlerhauses von zwei Stiftungen).
- Realisierbarkeit in dem Sinne, dass gewisse Vorhaben nur in einem grösseren «Ganzen» zu verwirklichen sind und das angestrebte Ziel nur gemeinsam erreicht werden kann (z.B. Durchführung einer nationalen Kampagne in Schulen).

Eine elementare (und häufig unterschätzte) Folge der Kooperation ist eine Einbusse der Organisation an Autonomie und Flexibilität. Je enger und ausgeprägter die Kooperation gestaltet wird, desto grösser wird die Abhängigkeit der Partner innerhalb der Zusammenarbeit. Zusätzlich können Kooperationen auch Auswirkungen auf die internen Strukturen und Prozesse haben. Die Wahl der richtigen Kooperationspartner ist daher eine der wichtigsten Entscheidungen bei der Anbahnung einer erfolgreichen Kooperation.

8.1 Vorbereitung von Kooperationen

Wie bereits erwähnt, bestehen viele Möglichkeiten der Kooperation, und grundsätzlich können Stiftungen mit jedem anderen Organisationstyp zusammenarbeiten. Am häufigsten findet man Kooperationen von zwei oder mehreren Stiftungen. Auf diese Weise werden häufig grössere Projekte gemeinsam finanziert oder Förderprogramme lanciert. So wurde zum Beispiel das Projekt *«venture kick»* zusammen von der Gebert Rüt Stiftung und der Ernst Göhner Stiftung ins Leben gerufen. Bereits in der Aufbauphase konnten als weitere Partner die OPO-Stiftung und die Avina-Stiftung gewonnen werden. Solche «Geber-Konsortien» vergrössern den Wirkungshebel der einzelnen Partner und streuen zugleich das Risiko.

Partnerauswahl

Eine weitere Möglichkeit ist die Zusammenarbeit mit einer NPO, wobei hier weniger von einer finanziellen Unterstützung der Stiftung an die NPO die Rede ist. Die Animato Stiftung möchte junge Musiker beim Berufseinstieg fördern und arbeitet dazu mit mehreren europäischen Orchestern und Hochschulen zusammen, die im Nominationsprozess mitwirken.

Ein anderer potenzieller Partner sind staatliche Institutionen. Hier wird heutzutage häufig in Form einer Public Private Partnership zusammengearbeitet, d.h. die Kooperation besteht aus einem staatlichen und mindestens einem privaten Partner (Unternehmen oder NPO). Ziel ist es, komplexe öffentliche Aufgaben in gemeinsamer Verantwortung zu lösen. Ein Beispiel hierfür ist das Projekt Moving Alps, bei dem die Jacobs Foundation zusammen mit eidgenössischen und kantonalen Behörden sowie der Swisscom neue Zukunftschancen für Jugendliche in Bergregionen schaffen will, um der Überalterung dieser Regionen entgegenzuwirken.

Schliesslich kann die Stiftung auch ein Unternehmen als Partner wählen. Im Rahmen der Corporate Social Responsibility halten Unternehmen nach zuverlässigen Partnern im Nonprofit-Sektor Ausschau. Eine Förderstiftung kann hier wichtige Vermittlungs- und Koordinationsleistungen übernehmen.

Um letztendlich den richtigen Partner zu finden, sind viele unterschiedliche Aspekte zu berücksichtigen. Dabei sollte die generelle Zielsetzung von Kooperationen, nämlich etwas gemeinsam besser zu machen als alleine, nicht vergessen werden. Die Kooperationsentscheidung beruht immer auf einem Kosten-Nutzen-

**Kooperation
beginnt bei
der eigenen
Organisation**

Kalkül (Kosten im weitesten Sinn), bei dem folgende Punkte beachtet werden müssen:

a) Besteht eine kooperationsfähige Förderidee?

Häufig werden Kooperationen eingegangen und auf halber Strecke beschliesst ein Partner, alleine weiterzufahren. Um solche überflüssigen Prozesse zu vermeiden, sollte bereits zu Beginn geprüft werden, ob für die Umsetzung der Idee unbedingt ein Kooperationspartner benötigt wird. Damit wird ein erster Schritt zur Partnerauswahl gemacht, da gleichzeitig Informationen über die Fähigkeiten oder Ressourcen des gesuchten Partners gesammelt werden.

Kooperationsfähigkeit bedeutet auch, dass die Projektidee eindeutig beschrieben und klar von den anderen Aufgaben der Stiftung abgegrenzt werden kann. Auf diese Weise werden Abstimmungskonflikte im Vorhinein vermieden.

b) Ist der Wille zur Kooperation vorhanden?

Diese Frage bezieht sich vor allem auf die eigene Organisation. Vom Stiftungsrat bis zu den hauptamtlichen Mitarbeitenden sollte bei allen eine Bereitschaft bestehen, die Kooperation einzugehen und mitzutragen.

c) Welche Form der Kooperation ist möglich?

Bevor Kooperationsverhandlungen aufgenommen werden, sollte in den bestehenden Führungsinstrumenten (insbesondere in der Stiftungsurkunde) überprüft werden, ob Einschränkungen bezüglich Kooperationen gemacht worden sind. Eine Missachtung solcher Vorgaben kann weitreichende Folgen haben.

d) Wie passt die eigene Stiftung mit potenziellen Kooperationspartnern zusammen im Hinblick auf:

- sachlich inhaltliche Kriterien
- soziale, organisatorische Kriterien
- kulturelle Kriterien (Übereinstimmung Stiftungszweck/Leitbild, Werthaltungen usw.)

e) Welche Form der Zusammenarbeit ist zweckmässig?

Eine Kooperation kann von unterschiedlicher Intensität sein. Es muss daher das richtige Mass zwischen Autonomie und Verpflichtung gefunden werden.

f) Wie stark werden die internen Prozesse und Strukturen von dieser Kooperation betroffen sein? Welche Anpassungen sind dazu erforderlich?

Eine Kooperation hat direkte Auswirkungen auf die verfügbaren Ressourcen und die Abwicklung von Prozessen. Insbesondere auf der ehrenamtlichen Ebene sind klare Kooperationsabläufe zu schaffen, damit sich die Gremien der kooperierenden Organisationen nicht gegenseitig lähmen.

Die Partnerwahl betrifft also nicht nur die Suche nach einem geeigneten Kooperationspartner, sondern hängt auch mit der Kooperationsfähigkeit der eigenen Stiftung zusammen. Nachdem eine potenzielle Partnerorganisation gefunden wurde, beginnt die Anbahnung der Kooperationsvereinbarung und damit die Planung des eigentlichen Projektes.

Die Gestaltung der Organisation trägt viel zum Erfolg einer Kooperation bei. Deshalb sollten zu Beginn der Zusammenarbeit einige grundlegende Fragen geklärt werden:

**Kooperations-
verhandlungen**

- Welcher Kooperationspartner übernimmt in den Verhandlungen und der anschliessenden Durchführung die Führungsrolle?

Dieser Partner ist anschliessend dafür verantwortlich, die Sitzungen zu gestalten (Einladung, Leitung usw.), Tagesordnungen und Protokolle zur Verfügung zu stellen und die Koordination zwischen den Partnern zu gewährleisten. Es ist auch denkbar, dass bei einem grösseren Projekt einzelne Teilaufgaben von verschiedenen Partnern übernommen werden, trotzdem muss letztendlich alles an einer Position zusammenlaufen.

- Wer ist an den Kooperationsverhandlungen beteiligt?

Die Vorbereitungen der Kooperation sollten möglichst durch eine Arbeitsgruppe auf operativer Ebene durchgeführt werden. Auf strategischer (ehrenamtlicher) Ebene wird eine Steuerungsgruppe geschaffen, welche die zentralen Entscheide trifft. Generell werden die Mitglieder der Steuerungsgruppe aber über ihre Vertreter in der Arbeitsgruppe informiert. Auf diese Weise werden zeit- und koordinationsaufwendige Sitzungen der ehrenamtlichen Stiftungsräte verringert, ohne dass dadurch der Informationsaustausch geschmälert wird.

- Wer finanziert die Planung und Konzeptentwicklung?

Bereits durch die Anbahnung einer Kooperation und die Entwicklung der Zusammenarbeit entstehen Kosten, die durch die Kooperationspartner getragen werden müssen. Unabhängig vom weiteren Verlauf der Zusammenarbeit muss daher geklärt werden, wer welche Kosten trägt und wer welche Ergebnisse der Kooperationsverhandlungen verwenden darf (beispielsweise wenn im Verlauf der Verhandlungen ein Projekt-Konzept erarbeitet wird).

8.2 Management von Kooperationen

Die Auswahl des richtigen Partners und die sorgfältige Anbahnung der Kooperationsverhandlungen werden dazu beitragen, die beiden wichtigsten Erfolgsfaktoren jeder Zusammenarbeit zu erzeugen: Respekt und Vertrauen. Eine gute Planung sowie eine verbindliche Kommunikation sind zentrale Einflussfaktoren, um die Kooperation zu einem Erfolg zu machen. Zu diesem Zweck sollte vor dem Beginn der Zusammenarbeit Einigkeit über zentrale Managementfragen erzielt werden. Dazu zählen unter anderem:

- Wie soll die operative Struktur der Zusammenarbeit gestaltet sein?

Jedes Kooperationsprojekt benötigt eine operative Struktur, die die Durchführung der geplanten Massnahmen sicherstellt. Dies kann eine Netzwerk-Struktur sein, in der jeder Partner bestimmte Aufgaben übernimmt, oder ein Modell, in dem ein Partner allein für das Projektmanagement verantwortlich ist. Denkbar ist darüber hinaus, dass die Partner eine dritte Organisation (Destinatär) mit der Durchführung beauftragen oder sogar eigens einen eigenen Träger ins Leben rufen.

- Wie und wo werden später die strategischen Entscheidungen gefällt?

Im Verlauf des gemeinsamen Projektes werden immer wieder Fragen grundsätzlicher Natur auftauchen, die sich nicht im Vorhinein vorhersehen und entscheiden lassen. Es braucht also eine Instanz, die kompetent ist, strategische Fragen zu entscheiden. Dies kann die Organisation sein, die für die Durchführung verantwortlich ist, oder aber eine Lenkungsgruppe, die sich aus Vertretern der Partner zusammensetzt.

- Welches Personal wird benötigt?

Diese Frage bezieht sich zunächst auf die Stellenprozente, die für die Durchführung des Projektes eingeplant (und finanziert) werden müssen. Die personelle Ausstattung betrifft jedoch auch die Fragen, welche Kompetenzen die Mitarbeitenden einbringen müssen, wo sie organisatorisch angebunden sein sollen und wie geeignete Kandidaten gefunden werden können.

- Welche Kosten werden entstehen und wie werden sie finanziert?

Ein verbindliches Projektbudget schafft Vertrauen und Transparenz, sowohl hinsichtlich der Ausgaben als auch in Bezug auf die Beiträge der einzelnen Partner. Erst eine Übersicht über die Einnahmen und Ausgaben wird zudem die Frage beantworten können, ob weitere Partner für das Projekt gewonnen werden müssen.

- Wie wird das Projekt dokumentiert?

Um alle Partner auf dem Laufenden zu halten, wird es nötig sein, Berichtspflichten zu definieren (Umfang, Form, Zeitpunkte usw.), die auch die Frage beantworten, wer welche Informationen sammelt. Wenn das Projekt darüber

hinaus auch evaluiert werden soll, müssen die Fragestellungen und Erkenntnisinteressen der Evaluation von Beginn an so klar sein, dass die notwendigen Informationen bereits während der Projektlaufzeit erhoben werden können.

- Wer kommuniziert was zu welchem Zeitpunkt?

Diese Frage ist in zweierlei Hinsicht entscheidend: Zum einen ist eine gute Kommunikation oft ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen eines Projektes. Zu diesem Zweck sollte Einigkeit darüber bestehen, was die zentrale Botschaft des Projektes ist und wie die Kommunikation erfolgen soll (z.B. Etablierung einer eigenen Marke). Kommunikation ist jedoch nicht nur ein Erfolgsfaktor sondern oft auch der Sargnagel von Kooperationen. Die Darstellung in der Öffentlichkeit berührt die Eitelkeiten der beteiligten Personen und Organisationen unmittelbar und ist daher eine Quelle von Missverständnissen und Missstimmungen. Die Frage, wie die Rolle der Partner im Projekt kommuniziert wird, ist daher von grosser Bedeutung.

Es ist unbedingt ratsam, die wesentlichen Punkte der geplanten Zusammenarbeit schriftlich zu fixieren. Die Kooperationsvereinbarung kann die gemeinsame Vision sowie die angestrebten Ergebnisse der Zusammenarbeit zum Ausdruck bringen. Darüber hinaus sollte sie die Entscheidungen zu den eben genannten Fragen festlegen, also zu:

**Kooperations-
vereinbarungen**

- Kosten: Budgets, finanzielle Verpflichtungen der Partner
- Projektmanagement: Verantwortlichkeiten und Kompetenzen
- Personal: Ausstattung, Anbindung, Berichtslinien
- Dokumentation: Berichtswesen, Evaluation
- Governance: strategische und operative Entscheidungskompetenzen
- Kommunikation: Aussenauftritt des Projektes (Marke, Botschaft), Sprachregelung zur Rolle der Partner

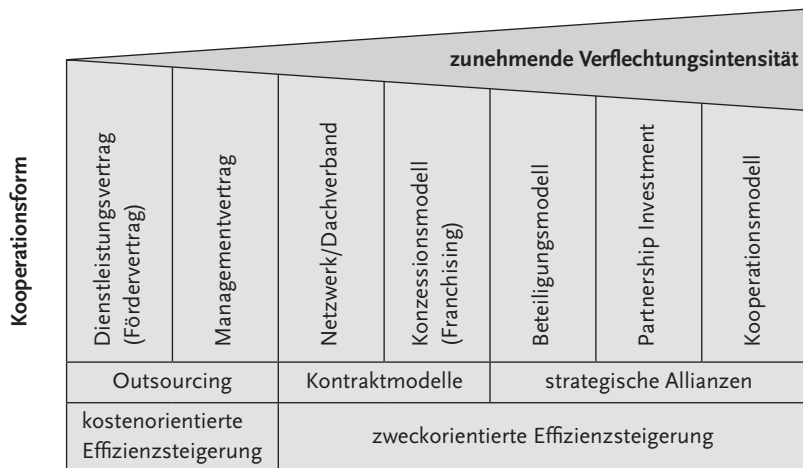
Eine zentrale Entscheidung im Rahmen der Planung ist die Wahl der Kooperationsform. In Abbildung 38 sind mögliche Grundformen der Kooperation mit zunehmender Verflechtungsintensität dargestellt. Je grösser die Verflechtungsintensität, desto grösser ist der mögliche Gewinn – und der Verlust an Autonomie und Flexibilität der Stiftung.

**Kooperations-
formen**

Im einfachsten Fall gliedert eine Stiftung gewisse Aufgaben an den Kooperationspartner aus und verfolgt damit vor allem das Ziel, die angestrebte Leistung kostengünstiger zu erstellen. Dabei kann es sich um den «Einkauf» einer Dienstleistung (Expertise für ein Forschungsprojekt) oder eines gesamten Management-Prozesses (Projektkoordination) handeln. Diese Kooperationen sind häufig singuläre Ereignisse, die wenig Aufwand innerhalb der Stiftung verursachen. In

diesen Fällen ist eine Abgrenzung zur eigentlichen Förderleistung nicht völlig trennscharf vorzunehmen.

Abbildung 38: Verflechtungsintensität in Kooperationsformen
(in Anlehnung an Girmscheid/Dreyer (2005), S. 46)



Über die primäre Kostenorientierung hinaus können weitere Kooperationsformen gewählt werden, um die Zweckerfüllung wirksamer zu gestalten. Bei den Kontraktmodellen bindet sich die Stiftung längerfristig an einen bzw. mehrere Partner, was zu einer stärkeren Verflechtung führt. Während der Einfluss von Netzwerken (z.B. ein Dachverband) auf die Teilnehmer vor allem auf der Werte- und Inhaltsebene zu spüren ist, führen Konzessionsmodelle (eine Stiftung übergibt/übernimmt ein «Franchise-Projekt»; siehe Beispiel) vielmehr zu organisatorischen Koordinationsaufgaben.

Beispiel

Franchise-Modell: Das Projekt START

Mit START hat die Gemeinnützige Hertie-Stiftung in Hessen ein Projekt ins Leben gerufen, um begabten Kindern aus Zuwanderer-Familien eine zusätzliche Förderung neben der Schulbildung zu ermöglichen. Das Projekt erwies sich als so grosser Erfolg, dass Anfragen aus anderen Regionen an die Stiftung gestellt wurden, das Projekt übernehmen zu dürfen. Die Hertie-Stiftung konnte und wollte den flächendeckenden Projekt-Transfer allerdings nicht allein leisten. Stattdessen entstand ein grosses Netz von privaten und staatlichen Kooperationspartnern, wobei immer eine Stiftung/Organisation vor Ort die lokale Verantwortung übernahm, während die Hertie-Stiftung die Führungsrolle behielt und die Koordination des Gesamtprojektes später in eine eigenständige Stiftung überführte. (<www.start-stiftung.de>).

Die Errichtung einer strategischen Allianz schliesslich bedeutet einen deutlichen Eingriff sowohl in die inhaltliche wie auch in die organisatorische Flexibilität einer Stiftung (z.B. gemeinsame Entwicklung eines langfristig ausgelegten Förderprogramms). In einem Beteiligungsmodell wird die Stiftung teilweise oder vollständige Eigentümerin einer anderen (evtl. neu gegründeten) Organisation (z.B. Museum), wobei auch der Zweck dieser Organisation sich nur im Rahmen des bestehenden Stiftungszwecks befinden darf. Dies gilt auch für eine Zusammenarbeit in Form eines Partnership Investment. Im Unterschied zur Beteiligung wird die Stiftung hier noch stärker operativ involviert (z.B. Venture Philanthropy). Die stärkste Verflechtung zwischen den Projektpartnern entsteht in einem Kooperationsmodell, wenn sowohl operative wie strategische Managementprozesse zusammengelegt werden (z.B. ein Stiftungsrat in Personalunion für zwei Stiftungen oder Eingliederung in eine Dachstiftung).

Dieses Kapitel sollte verdeutlichen, dass Kooperationen eine sinnvolle und variationsreiche Ergänzung zur eigenen Fördertätigkeit sein können, jedoch braucht es dazu den Willen und die Bereitschaft, eigene Flexibilität aufzugeben und Verpflichtungen einzugehen. Insbesondere für kleinere Stiftungen bieten sich durch Kooperationen neue Möglichkeiten zur Umsetzung des Stiftungszwecks, um anschliessend auch in der Öffentlichkeit besser und nachhaltiger wahrgenommen zu werden.

Gedankenspiele

- ▶ Wo bieten sich für unsere Stiftung Kooperationsmöglichkeiten an?
- ▶ Mit welchen Stiftungen haben wir schon Kontakt gehabt bzw. welche Stiftungen in unserem Tätigkeitsfeld kennen wir?

Literaturhinweise

- Schwarz, P. (2007): Effektivitäts- und Effizienzsteigerung durch Kooperationen, in: Verbands-Management, Nr. 2/07, S. 16–21
Hilfreicher Einstieg in die Gestaltung von Kooperationen in Nonprofit-Organisationen. In der gleichen Ausgabe der Zeitschrift finden sich weitere Beiträge zum Thema Kooperationen von NPO.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2008): Social Franchising, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen
Umfassende und praxisorientierte Behandlung der Entwicklung und Gestaltung von Social Franchising-Modellen für Stiftungen.

Tipps im Internet

- <www.stiftungschweiz.ch> (neue Internet-Plattform, die u.a. Stiftungen die Möglichkeit zur Suche nach Kooperationspartnern bietet)

9 Externe Kommunikation

Verstanden als Grundprinzip, das begleitend bei allen Managementaktivitäten eingesetzt wird, ist die Kommunikation eine der vier zentralen Management-Dimensionen des dienstleistungsorientierten Stiftungsmanagements.

Dieses Kapitel widmet sich nun der externen Kommunikation, dass heisst der Informationsvermittlung an das Umfeld der Stiftung. Die externe Kommunikation ist eine wichtige Unterstützungsfunktion für die Umsetzung des Stiftungszwecks: Viele Stiftungsprojekte entwickeln erst dann ihre volle Wirkung, wenn über sie berichtet und kommuniziert wird.

Stiftungen haben bei der externen Kommunikation ein Abwägungsproblem: Einerseits kann die Stiftung über sich selbst kommunizieren und die eigene Bekanntheit fördern. Andererseits kann die Stiftung ihre Kommunikationsmittel einsetzen, um spezifische Programme und Projekte zu mehr Aufmerksamkeit zu verhelfen. Im ersten Fall soll die Kommunikation dazu beitragen, die Stiftung als Marke – und im besten Fall als Qualitätssiegel – zu etablieren, so dass geförderte Projekte von der Verbindung zur Stiftung profitieren können, z.B. durch leichteren Zugang zu weiteren Geldgebern oder durch höhere Presseaufmerksamkeit. Im zweiten Fall stellt die Kommunikation die Sachthemen der Stiftung in den Vordergrund und leistet damit neben den Fördermitteln eine weitere Unterstützung für die Projekte. Beide Formen haben ihre Vor- und Nachteile, weshalb jede Stiftung für sich den richtigen Mix planen und umsetzen muss.

**Stiftungs- vs.
Projekt-
marketing**

9.1 Stiftungsmarketing

Förderstiftungen haben mitunter ein gespaltenes Verhältnis zur Kommunikation über die eigene Organisation. Einerseits suchen viele Stiftungen, Stifter und Stiftungsräte durchaus die Öffentlichkeit, um über ihre Aktivitäten zu berichten. Andererseits sind viele Stiftungen der Überzeugung, dass eine zurückhaltende Stiftungskommunikation die beste Gewähr gegen eine übermässige Gesuchsfut ist. Dank des Internets ist aber heute jede gemeinnützige Stiftung in der Schweiz auffindbar, sei dies mit ihrem Handelsregistereintrag, in der Datenbank ihrer Aufsichtsbehörde oder in einem der zahlreichen Stiftungsportale. Durch die oft unzulänglichen Informationen in diesen Quellen erhöht sich die Gefahr von unpassenden Gesuchen. Um interessante Projekte zu finden und zu fördern, sollten Stiftungen daher den Kontakt zu potenziellen Gesuchstellern aktiv gestalten. Einen Ausweg aus diesem Dilemma bietet eine eindeutige Positionierung der Stiftung, die ein klares Bild der Stiftung und ihrer Anliegen vermittelt. Die Gestaltung des Stiftungsmarketing ist deshalb kein Selbstzweck, sondern ein Instrument, um den Stiftungszweck effizienter umzusetzen.

**Positionierung
und
Wahrnehmung**

Das Stiftungsmarketing soll helfen, die Wahrnehmung der Stiftung durch die Stakeholder zu steuern, indem festgelegt wird, aus welchen Identitätselementen die Stiftung bestehen soll. Darunter versteht man die von aussen wahrnehmbaren Eigenschaften der Stiftung, z.B. Name, Logo oder Organisationskultur. Diese Elemente müssen dann in allen Leistungsprozessen wieder erkennbar sein, damit sich die gewünschte Positionierung in der Aussenwahrnehmung festsetzen kann.

Grundsätzlich ist dabei zu berücksichtigen, dass das Stiftungsmarketing

- langfristig ausgelegt ist,
- attraktiv auf die Austauschpartner wirkt,
- zielgruppenspezifisch differenziert wird und ganz besonders
- im Einklang mit dem Selbstverständnis der Stiftung und dem Stiftungszweck steht.

Da Stiftungen im Allgemeinen wenig Mittel für Werbung oder PR aufwenden, ist es in der heutigen Gesellschaft schwierig, ein Image aktiv zu gestalten und zu beeinflussen. Umso wichtiger ist für Stiftungen deshalb, ihr Fremdbild über so genannte autokommunikative Elemente zu steuern. Getreu dem Satz von Paul Watzlawick (1921–2007): «Man kann nicht nicht kommunizieren», sendet die Stiftung mit jeder Aktivität, jedem Brief, jedem Projekt und jedem Auftritt einer ihrer Vertreter autokommunikative Inhalte, die von den Stakeholdern im Beziehungsumfeld bewusst oder unbewusst aufgenommen werden. Wird diese autokommunikative Information stets entsprechend der geplanten Positionierung gestaltet, dann erspart sich die Organisation viel Zusatzaufwand in der Kommunikation.

Zentrale Elemente des Stiftungsmarketing sind der Name und das Mission Statement der Stiftung sowie das *Corporate Design*.

9.1.1 Name der Stiftung

Der Name einer Organisation oder eines Unternehmens ist ein zentrales Erkennungsmerkmal. Deshalb sollte bei der Gründung einer Stiftung der Namensfindung eine besonders hohe Bedeutung beigemessen werden. Durch den Namen kann bereits die Zielsetzung, das Selbstverständnis oder das Förderspektrum der Stiftung vermittelt werden. Selbst bestehende Stiftungen können den Namen auf seinen kommunikativen Wert überprüfen. Die Erfahrung hat gezeigt, dass bereits leichte Modifikationen des Namens, z.B. Kurznamen oder Abkürzungen, zu einem schärferen Profil beitragen können, ohne dass die Wiedererkennung dadurch eingeschränkt wird. Bei späteren Namensänderungen ergeben sich aber mehrere Probleme, die zu berücksichtigen sind:

- eine spätere Änderung des rechtlichen Namens ist bei Stiftungen nur in Ausnahmefällen möglich,
- Namensänderungen können zu Vertrauensverlusten bei den Stakeholdern führen,
- es kostet viele Ressourcen, die Namensänderung bei allen Betroffenen durchzusetzen.

Bei Stiftungsnamen lassen sich zwei Tendenzen feststellen: Entweder wird der Name der Stifterin/des Stifters oder ein oftmals abstraktes Fremdwort gewählt. Die nachfolgenden Beispiele zeigen, wie die Positionierung der Stiftung durch den Namen gestärkt werden kann.

Insbesondere bei Stiftungen mit Stifter- oder Unternehmensnamen und einem klaren Förderbereich bietet sich an, dies in den Stiftungsnamen mit einzubinden.

**Stifter- oder
Unternehmensnamen**

Einige Beispiele dafür sind:

- UBS Kulturstiftung
- Fondation Nestlé pour l'Art
- Boner Stiftung für Kunst und Kultur

In manchen Fällen kann auch der Name der Stifterin oder des Stifters durch dessen Bekanntheit ein Senderimage bewirken und dadurch bereits einen Bezug zum Stiftungszweck herstellen. Bekannte Beispiele hierfür sind:

- Fondation Beyeler
- Yehudi Menuhin Stiftung
- Hasler Stiftung

Fehlt ein solcher direkter Bezug, dann empfiehlt es sich, den Namen mit einem Zusatz (*claim*) zu ergänzen, der mehr über die Stiftung aussagt:

Namenszusatz

- GEBERT RÜF STIFTUNG
Wissenschaft.bewegen.
- Age Stiftung
Für gutes Wohnen im Alter
- Limmat Stiftung
Bridging Worlds
- Jacobs Foundation
Our Promise to Youth

Kurzformen

Während Abkürzungen bei Stiftungen eher selten sind, werden lange Stiftungsnamen zu Kommunikationszwecken nicht selten durch Kurzformen abgekürzt, die dem Erscheinungsbild mehr Prägnanz verleihen:

- Züriwerk – Stiftung für Menschen mit geistiger Behinderung im Kanton Zürich
- Binding Stiftung – Sophie und Karl Binding Stiftung

9.1.2 Mission Statement

Das *Mission Statement* gibt den Sinn und das Selbstverständnis der Stiftung kurz und prägnant wieder. Es geht dabei in erster Linie darum, bei allen Betroffenen ein einheitliches Verständnis der Stiftung zu schaffen. Das *Mission Statement* kann im Stiftungsmarketing in vielen Bereichen verwendet werden, z.B. auf Briefpapier, in Broschüren oder auf Plakaten.

**Beispiele
Mission
Statement**

- Stiftung Weltethos
Für interkulturelle und interreligiöse Forschung, Bildung und Begegnung
- Christoph Merian Stiftung
Die Aufgabe der Christoph Merian Stiftung ist es, sich für Menschen in Not, für eine gesunde Umwelt, für die Lebensqualität und die Kultur in Basel einzusetzen.
- Cogito Foundation
Ziel der Stiftung ist, die Verständigung zwischen den Vertretern der Exakten und Naturwissenschaften sowie Technik auf der einen Seite und den Geistes- und Sozialwissenschaften auf der anderen Seite zu verbessern und den Dialog zu fördern.
- Age Stiftung
Die Age Stiftung trägt bei zur Verbreiterung des Angebotes an finanziell tragbarem Wohnraum für ältere Menschen.

9.1.3 Corporate Design

Mit *Corporate Design* wird ein einheitliches Erscheinungsbild der Stiftung angestrebt, das sich über alle Druck- und Medienerzeugnisse der Stiftung erstreckt.

Logo

Ein wichtiges Gestaltungselement des Corporate Designs ist das Logo der Stiftung, da es in vielfältiger Weise eingesetzt und verwendet werden kann. Die Entwicklung eines Logos sollte sorgfältig und mit Hilfe von Spezialisten geschehen, denn schliesslich wird das Logo für viele Jahre das Erkennungszeichen der Stiftung sein.

Ein gutes Logo

- ist unverwechselbar und leicht wiederzuerkennen,
- ist so einfach, dass man es schnell auch mit der Hand zeichnen kann,
- ist in verschiedenen Grössen anwendbar und lesbar,
- sieht auch beim Schwarz-Weiss-Druck, nach dem Fotokopieren oder auf einem Fax noch gut aus. (Logos mit nur zwei Grundfarben sind im Druck wesentlich günstiger als Vierfarben-Logos.)

Viele Stiftungen haben eine Wort-Marke als Logo, d.h. sie nutzen ihren Namen als Logo. Wird dieser um grafische Elemente ergänzt, spricht man von einer Wort/Bild-Marke. Reine Bild-Marken sind eher selten, denn sie erfordern einen hohen Kommunikationsaufwand, damit das grafische Logo in den Köpfen der Stakeholder fest mit der eigenen Organisation verbunden wird. Eine der bekanntesten Bild-Marken der Welt ist das Rote Kreuz. Gute Beispiele für Logos von Schweizer Stiftungen sind in der Abbildung 39 zusammengefasst.

Das Logo der Stiftung sollte via Homepage den Destinatären als Download zur Verfügung gestellt werden, um ihnen die Arbeit zu erleichtern und die Nutzung des Logos zu fördern. In der Fördervereinbarung sollte festgehalten werden, wie und auf welche Art das Logo zu verwenden ist.

Abbildung 39: Logos von Stiftungen

Wort-Marken ERNST GÖHNER STIFTUNG 	Wort/Bild-Marken  Sophie und Karl Binding Stiftung  Arcanum Stiftung  
Wort/Bild-Marken mit Zusatz — GEBERT RÜF STIFTUNG — WISSENSCHAFT, BEWEGEN  age stiftung Für gutes Wohnen im Alter	

Weitere wichtige Gestaltungselemente des Corporate Designs sind:

- Schrift: Eine einheitliche Schrift in allen Publikationen erhöht den Wiedererkennungseffekt. Bei der Wahl sollte darauf geachtet werden, dass die Schrift

gut lesbar und nicht zu aussergewöhnlich ist. Grundsätzlich wirken Schriften mit Serifen (die kleinen Balken an den Enden der Buchstaben) eher konservativ und seriös. Serifenschriften wie die Times Roman oder Garamond sind in langen Texten besser und angenehmer zu lesen. Serifenlose Schriften wie Arial, Tahoma oder Verdana wirken demgegenüber moderner und leichter.

- Farbe: Auch wenn viele Publikationen schwarz-weiss oder fotokopiert sind, ist eine «Haus»-Farbe sehr hilfreich, um einen Wiedererkennungswert zu schaffen. Zeitlose Farbtöne können langfristig eingesetzt werden, wohingegen «Modifarben» einen höheren aktuellen Bezug haben, jedoch in wenigen Jahren auch als altbacken erscheinen.
- Format: Eine Stiftung kann alle Publikationen im gleichen Format erstellen. Dabei ist darauf zu achten, dass das Format gängigen Postsendegrössen entspricht, um übersteuerte Postgebühren zu vermeiden.

Erst die Vereinigung der einzelnen Gestaltungselemente ergibt das *Corporate Design*. Eine konsequente und kohärente Anwendung des *Designs* gibt der Stiftung auf Dauer ein Erscheinungsbild, an das sich die Informationsempfänger erinnern. Deshalb sollten alle Druckerzeugnisse und grafischen Medien nach diesem *Corporate Design*-Konzept gestaltet sein. Dazu gehören:

- Webseite
- Broschüren
- Ausschreibungen
- Präsentationen
- Jahresbericht
- Briefschaften
- Stellenanzeigen
- Visitenkarten uvm.

Praxiswissen

Corporate Design Manual

Grafische Gestaltung ist dank der heutigen Software an jedem Computer möglich. Umso grösser ist die Gefahr, dass sich ein einheitliches Design mit der Zeit aufweicht und jeder seine eigenen Präferenzen einfließen lässt. Dieser Tendenz kann durch die Erstellung eines Corporate Design Manuals entgegengewirkt werden. Darin werden die zentralen Gestaltungselemente des Corporate Designs festgehalten und erläutert.

9.1.4 Wichtige Kommunikationsinstrumente

Zuletzt werden drei zentrale Kommunikationsinstrumente des Stiftungsmarketing vorgestellt. Es handelt sich dabei um die Webseite, den Jahresbericht und die Imagebroschüre.

Die Webseite ist oftmals der erste Kontakt, den ein Gesuchsteller oder Interessent mit der Stiftung hat. Durch ein gezieltes und vollständiges Informationsangebot auf der Webseite kann sich die Stiftung viel Zeit und Ressourcen sparen, da weniger Nachfragen eintreffen werden. Deshalb sollte eine Stiftungs-Webseite mindestens die folgenden Informationen bieten:

Die Webseite

- Die Stiftung: Portrait, Stiftungszweck, Organisation mit beteiligten Personen, Jahresberichte
- Förderung: Fördergrundsätze, Erläuterungen zu einzelnen Förderbereichen, Vorstellung von (ausgewählten) Förderprojekten
- Gesuche: Hinweise zum Gesuchsprozess, Anforderungen an Gesuche, Download wichtiger Unterlagen, Termine für Einsendungen
- Kontakt: Kontaktadresse, präferierter Kommunikationsweg, Anfahrtsplan usw.
- Sonstiges: Links zu anderen Organisationen und Stiftungen o.ä.

Diese Aufzählung kann auch als Struktur für die Planung und den Aufbau einer Webseite (Sitemap) verwendet werden.

Grundsätzlich sollte die Webseite technisch als so genanntes «content management system», kurz: CMS, gestaltet sein. Diese nutzerfreundlichen Systeme erlauben es den Inhabern der Webseite, die Inhalte und Texte selbst zu bearbeiten, und zwar ohne besonderes technisches Know-how. Moderne CMS-Systeme unterscheiden sich in der Anwendung kaum von einem normalen Textverarbeitungsprogramm. Für die Stiftung fallen daher nur einmal Kosten an, da die Einrichtung und das Design der Webseite durch Spezialisten erfolgen sollten. Danach können die Stiftungsmitarbeitenden selbst Änderungen an den Inhalten und Texten vornehmen, so dass die Webseite kostengünstig und zeitnah aktuell gehalten werden kann.

Darüber hinaus hat es sich bewährt, von Beginn an eine Software zu installieren, die Auskunft über die Nutzung der Webseite bietet. Damit hat die Stiftung zum einen die Möglichkeit, zu erfahren, wie intensiv die Webseite genutzt und angefragt wird. Zum anderen erhält sie Informationen über die Nutzer (Herkunft aus der Schweiz oder aus anderen Ländern), über die Seiten, die am häufigsten aufgerufen werden, und über die Wege, über die die Nutzer auf die Internetseite gelangen (über Suchmaschinen, Stiftungsverzeichnisse, Links auf den Webseiten anderer Organisationen). Diese Informationen erlauben es, den Internet-Auftritt zu optimieren und an die Bedürfnisse der Nutzer anzupassen.

Social Media und Web 2.0

Brauchen wir als Stiftung einen Account bei Twitter und Facebook? Wenn die Antwort lautet: «Ja, weil das heute dazu gehört», sollten Sie auf jeden Fall Abstand davon nehmen. Twitter, Facebook und Co sind Medien, die man nutzen kann, um bestimmte Ziele und Zielgruppen – insbesondere jüngere Leute – zu erreichen. Wenn diese Zielgruppen für die Stiftung nicht interessant sind, macht eine Präsenz im Web 2.0 keinen Sinn. Vor allem aber: Wenn eine Stiftung nicht bereit ist, den interaktiven Gepflogenheiten gerecht zu werden, macht sie sich ohne Not angreifbar. Ein Facebook-Account, auf dem über Monate keine neuen Inhalte aufscheinen und bei dem niemand umgehend auf Anfragen antwortet, wird Misstrauen und bestenfalls Desinteresse wecken.

Völlig ungeachtet davon lohnt es sich allerdings, regelmässig einen allfälligen Wikipedia-Eintrag zur Stiftung zu kontrollieren, um neue Kommentierungen zur Stiftungsarbeit im Blick zu behalten.

Der Jahresbericht

Gemeinnützige Stiftungen sind verpflichtet, der Stiftungsaufsicht jährlich einen Tätigkeitsbericht vorzulegen. Darüber hinaus kann ein Jahresbericht aber auch ein nützliches Kommunikationselement für eine breitere Öffentlichkeit sein. Denn was erklärt eine Stiftung besser als eine Übersicht der Projekte und Aktivitäten, die sie unterstützt und fördert? Ein Jahresbericht kann entweder die Förderprojekte aus Sicht der Stiftung enthalten, er kann aber auch Geförderte zu Wort kommen lassen und damit den Projekten eine weitere Plattform bieten. Folgende Fragen sollten vor und während der Erstellung des Jahresberichtes berücksichtigt werden:

1. Wer ist/sind die Zielgruppe(n) des Jahresberichtes?

Ein Jahresbericht kann einen sehr breiten Fokus haben und die gesamte Öffentlichkeit ansprechen, er kann aber auch sehr spezifisch nur für Fachpersonen oder einzelne Gruppen (z.B. Zustifter) erstellt werden.

2. Wie wird der Jahresbericht gestaltet?

Ein Jahresbericht muss dem *Corporate Design* der Stiftung entsprechen, jedoch besteht bei einem umfangreichen Exemplar durchaus die Möglichkeit, eine gewisse Eigenständigkeit zu entwickeln und ggf. die Jahresberichte gestalterisch zu einer «Serie» auszubauen. Grundsätzlich sollte eine Förderstiftung darauf achten, dass die Gestaltungsweise des Jahresberichtes dem Förderzweck angepasst ist. So sind bei Kunststiftungen hochwertig gedruckte Jahresberichte viel eher akzeptiert als bei Förderstiftungen im Umwelt- oder Sozialbereich.

3. Welche Inhalte umfasst der Jahresbericht?

Folgende Inhalte können je nach Ziel und Zielgruppen im Jahresbericht enthalten sein:

- Arbeitsschwerpunkte im Berichtsjahr
 - ▶ Darstellung besonders erfolgreicher Projekte
 - ▶ Übersicht über alle Projekte
 - ▶ ggf. eine Erläuterung, warum die Stiftung bestimmte Schwerpunkte gesetzt hat
 - ▶ Aussagen zur Wirkung der Stiftungstätigkeit
 - ▶ Besondere Probleme und Herausforderungen
- Hintergrundinformationen zu den Arbeitsschwerpunkten
 - ▶ Berichte über Hintergründe und aktuelle Entwicklungen
 - ▶ Interviews mit Projektpartnern
- Anerkennung der Unterstützer
 - ▶ Dankeschön an alle (ehrenamtlichen) Helfer der Stiftung
 - ▶ Auflistung der Einzelspender und Zustifter (soweit nicht Anonymität vereinbart worden ist)
- Informationen über die Stiftung
 - ▶ Vorstellung der Ziele und Zwecke der Stiftung
 - ▶ Vorstellung des Stifters und seiner Motive für die Stiftung
 - ▶ Namen der Gremienmitglieder und ggf. Mitarbeiter
 - ▶ Finanzdaten der Stiftung (Bilanz, Ausschüttungsvolumen, Projektbudgets, Verwaltungskosten)

Vielen Stiftungen fällt es schwer, ihre vielfältigen Aktivitäten in einem Satz zu beschreiben. Trotzdem ist es manchmal hilfreich, interessierten Personen eine kurze Information über die Stiftung übermitteln zu können. In einer Imagebroschüre stellt sich die Organisation mit ihrer Geschichte, ihrem Selbstverständnis, ihren Tätigkeiten sowie mit den beteiligten Personen vor. Auch bei der Imagebroschüre sind die Erwartungen der Zielgruppen zu berücksichtigen.

Die Imagebroschüre

Manche Stiftungen werden geradezu über ihre Events und Veranstaltungen definiert. So ist die Raths-Steiger Lecture der OPO-Stiftung am Collegium Helveticum in Zürich das zentrale Projekt der Stiftung, über das sie öffentlich wahrgenommen wird. Der Binding Waldpreis, der Velux Tageslicht Award oder der Prix culturel Leenaards sind weitere Beispiele für Veranstaltungen, die unmittelbar die öffentliche Wahrnehmung einer Stiftung prägen.

Events

9.2 Projektmarketing

Während es in diesem Kapitel bisher darum ging, die Gesamtorganisation schlüssig zu präsentieren, besteht die Herausforderung beim Projektmarketing darin, inhaltliche Informationen zu einzelnen Projekten und Aktivitäten zu kommunizieren. Kurz gefasst steht im ersten Fall die Marke im Vordergrund, während es im zweiten Fall stärker um die Vermittlung konkreter Botschaften geht. So verstanden bereitet der gute Name, den sich die Stiftung durch Logo, Website und Auftritt erarbeitet, den Boden dafür, gezielte Botschaften zu platzieren.

Ziele und Botschaften

Die Flut an Medien und Informationen, die uns heute zur Verfügung stehen, sind Fluch und Segen zugleich. Einerseits bieten sich hier zahllose Kanäle, die Stiftungen nutzen können, um ihre Zielgruppen zu erreichen. Auf der anderen Seite macht es die schiere Informationsflut, der wir täglich ausgesetzt sind, schwierig, Gehör für spezifische Anliegen zu finden. Wenn eine Stiftung mit ihren Botschaften nicht untergehen will, muss die Öffentlichkeitsarbeit gut geplant werden.

Der erste Schritt dazu ist die Festlegung der Ziele einer Kommunikationsmassnahme: Welches Verhalten möchten Sie durch die Ansprache auslösen:

- Möchten Sie die Empfänger der Nachricht einfach über etwas informieren, z.B. über die Bestellung eines neuen Stiftungsratsmitgliedes?
- Möchten Sie bei den Empfängern Verständnis und Zustimmung für eine bestimmte Massnahme oder Problemlage wecken, ohne dass Sie eine aktive Beteiligung erwarten? (z.B. Verständnis für die Vorzüge eines neuen Projektes, das die Stiftung seit kurzem fördert; Verständnis für die kritische Situation einer Bevölkerungsgruppe, für die sich die Stiftung einsetzt; oder Zustimmung für den Entscheid der Stiftung, einen traditionellen Förderschwerpunkt aufzugeben, um sich neuen Herausforderungen in anderen Bereichen zuzuwenden?)
- Oder möchten Sie die Empfänger zu einem bestimmten Verhalten motivieren, z.B. dazu, sich für bestimmte Themen oder Projekte zu engagieren, sich für eine Förderausschreibung der Stiftung zu bewerben; sich umweltbewusster oder kindgerechter zu verhalten oder in Zukunft nur noch Produkte aus fairem Handel zu kaufen?

Für jedes dieser Ziele lassen sich jeweils sehr spezifische Zielgruppen angeben, die mit der Massnahme angesprochen werden sollen. Denn «die» Öffentlichkeit gibt es natürlich nicht – es gibt nur Personen und Gruppen mit jeweils völlig unterschiedlichen Interessen, Lesegewohnheiten, Einflussmöglichkeiten, Vorkenntnissen und Einstellungen. Je genauer es gelingt, die Zielgruppe(n) einer Stiftung zu definieren, desto erfolgreicher wird die Ansprache sein. Um ein klares Bild zu bekommen, ist es sinnvoll, eine konkrete Liste von Zielgruppen zu stellen, die nach zwei Kategorien unterschieden werden können:

- **Empfänger:** Dies sind die Menschen, die sie letztlich mit Ihrer Botschaft erreichen wollen, sozusagen also die «Endkunden».
- **Multiplikatoren:** Oftmals wird Ihnen der direkte Zugang zu den Empfängern verwehrt sein – sei es weil Sie sie nicht kennen oder weil Sie sie nicht direkt ansprechen können oder dürfen. In diesem Fall führt der Weg über Multiplikatoren, z.B. über Lehrer und Schulleiter, die ihre Schüler auf ein Stiftungsprojekt aufmerksam machen sollen. Die bedeutsamste Gruppe der Multiplikatoren sind die Journalisten, denen weiter unten ein eigenes Unterkapitel (9.2.3) gewidmet ist.

Sind Ziele und Zielgruppen festgelegt, können abschliessend die Botschaften präzisiert werden, die vermittelt werden sollen. Diese Botschaften werden sich von Zielgruppe zu Zielgruppe durchaus unterscheiden, weil Sie von unterschiedlichen Stakeholdern eines Projektes unterschiedliche Verhaltensweisen erwarten werden. Wichtig ist allenfalls, dass die verschiedenen Botschaften, die eine Stiftung aussendet, konsistent sind und sich nicht widersprechen. Es hilft dazu sehr, die Kernbotschaften für jede Zielgruppe in zwei prägnanten Sätzen schriftlich zu fixieren: Wer soll was tun und warum? Diese Formulierung soll keine Hintergründe und Zusammenhänge liefern, sondern einen komplexen Sachverhalt einfach und einprägsam auf den Punkt bringen.

Auf dieser Grundlage können Sie nun daran gehen, die geeigneten Strategien und Medien für Ihre Kommunikation auszuwählen. Diese bestehen für Stiftungen im Wesentlichen in der Direktansprache, in der Medienwerbung sowie in der Pressearbeit. In diesem Kapitel werden lediglich Hilfestellungen für die Auswahl und Beurteilung von Kommunikationsinstrumenten gegeben. Für die endgültige Gestaltung und Durchführung sollte – wenn möglich – immer auf professionelle Unterstützung zurückgegriffen werden.

Der Wurm muss dem Fisch schmecken

Praxiswissen

Für jede Entscheidung, die bei der Auswahl von Botschaften, Formulierungen, Medien und Strategien getroffen wird, gibt es eine zentrale Grundregel: «Der Wurm muss dem Fisch, nicht dem Angler schmecken.» Es kommt also nicht darauf an, in welchen Medien die Stiftung gerne einmal präsent wäre, sondern welche Medien die Zielgruppe nutzt. Es geht nicht darum, wie sich die Stiftung darstellen möchte, sondern wie man Aufmerksamkeit bei den Empfängern weckt, etc. Allzu viele Beispiele selbstverliebter Stiftungskommunikation zeigen, dass gerade Stiftungen mit dieser Regel manchmal ihre Probleme haben.

9.2.1 Direktansprache

Die direkte Ansprache von Empfängern und/oder Multiplikatoren bietet die Chance, sehr intensiven Kontakt zu einer begrenzten Anzahl von Menschen auf-

zunehmen. Diese Strategie ist daher ein gutes Mittel, wenn es darum geht, ein sehr konkretes und vielleicht auch komplexes Anliegen zu vermitteln.

Zur Direktansprache zählen zahlreiche Instrumente, die Stiftungen eher selten einsetzen werden, wie Info-Stände in der Innenstadt, Direktwerbung (*Direct Mail*) oder Telefonmarketing. Besondere Bedeutung erlangt die persönliche Ansprache im Kontext der Einflussnahme und Interessenvertretung auf politischer Ebene, die im Kapitel 9.3. ausführlicher vorgestellt wird. Auch Vorträge, Workshops oder Seminare sind eine gute Gelegenheit, Menschen im direkten Kontakt für die Anliegen der Stiftung zu gewinnen.

Die Königsdisziplin für Stiftungen sind in dieser Hinsicht traditionell Preise und Preisverleihungen. Wenn ein Preis das Mittel ist, um eine bestimmte Botschaft zu platzieren, ist eine gelungene Preisverleihung mit den entsprechend ausgesuchten Gästen eine hervorragende Möglichkeit, ein einschlägiges Publikum gezielt anzusprechen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass der Preis in eine Kommunikationsstrategie eingebettet ist.

Praxiswissen

Eine Arbeitsgruppe von erfahrenen Stiftungsvertretern hat für SwissFoundations eine Handreichung zur erfolgreichen Planung und Durchführung von Preisen erstellt. Die Checkliste «Preise und Awards» ist auf der Internetseite des Verbandes abrufbar.

9.2.2 Medienwerbung

Wenn ein Projekt weit über die eigenen Netzwerke hinaus und doch in eigenen Worten kommuniziert werden soll, ist Medienwerbung das Mittel der Wahl. Sie unterscheidet sich von der klassischen Pressearbeit vor allem dadurch, dass sie bezahlt wird. Dafür hat der Absender – in diesem Fall die Stiftung – die Möglichkeit, seine Botschaft direkt und nicht vermittelt über den Beitrag eines Journalisten zu platzieren.

Angesichts der Kosten, die durch die Platzierung von Anzeigen u.ä. entsteht, ist bei der Werbung eine gründliche Zielgruppenanalyse besonders wichtig – nicht nur um ein passendes Design der Anzeige zu gestalten, sondern vor allem, um ein passendes Medium auszusuchen. Insbesondere in diesem Punkt gilt die Grundregel, dass der Köder dem Fisch und nicht dem Angler schmecken muss: Eine Anzeige in der NZZ mag zwar der Stiftung schmeicheln, wenn aber die Adressaten der Botschaft eher andere Medien konsumieren, wird sich die Nachricht teuer versenden. Dementsprechend wären für die unten abgebildete Werbung für das Projekt «venture kick» Hochschulmagazine, Forschungsjournale oder Doktoranden-Newsletter in den naturwissenschaftlichen Fächern naheliegende Medienpartner.

Mögliche Einsatzbereiche und Instrumente von Werbung für Förderstiftungen sind:

- Ausschreibungen für Wettbewerbe, Stipendien, Forschungs-Programme
 - ▶ Plakate, Anzeigen in Printmedien, Prospekte und Flugblätter

Abbildung 40: Anzeige in Zeitschrift für ein Stiftungsprojekt



VENTURE ● ● ● ● ● ● ● ●
 KICKSTART
 YOUR HIGHTECH
 BUSINESS **KICK**

130'000 to kick your startup

Explore the business potential of your technology

Are you doing innovative research? Ever considered exploring the market potential of your application? venture kick provides you with CHF 130'000, support and network of investors to kick-start your own company.

Get your kick: www.venturekick.ch

venture kick is a fully private initiative supported by:

— GEBERT RUF STIFTUNG —
WISSENSCHAFT.BEWEGEN
ERNST GÖHNER STIFTUNG
OPO STIFTUNG
AVINA STIFTUNG

- Kampagnen für Verhaltensänderungen, Social Marketing (möglicherweise in Kooperation mit staatlichen oder anderen privaten Organisationen)
 - ▶ Anzeigen in Printmedien, TV/Radio-Spots
- Werbung für stiftungseigene Produkte und Dienstleistungen
 - ▶ Anzeigen in Printmedien, Webseiten
- Beschaffungsmarketing (Personal, finanzielle Mittel usw.)
 - ▶ Stellenanzeigen in Printmedien, Inserate für Spenden, Zustiftungen usw.
- Corporate Advertising, Werbung für die Stiftung
 - ▶ Anzeigen in Printmedien, Plakate

Bei Förderstiftungen wird bisher nur selten und zurückhaltend mit Medienwerbung gearbeitet. In den meisten Fällen handelt es sich dabei um Begleitinstrumente zu anderen Kommunikationsinstrumenten.

Werbung online

Weitgehend ungenutzt lassen Stiftungen zurzeit noch die neuen Möglichkeiten der online-Werbung. Hier lässt sich über Banner und Links eine breite und zugleich kostenlose Übermittlung von Informationen erreichen. Wenn die Stiftung einen guten Namen hat und/oder die Botschaft hinreichend interessant ist, kann sie von den Effekten eines viralen Marketings profitieren, bei dem sich die Nachricht ohne eigenes Zutun der Stiftung – und darüber hinaus noch kostenlos – im Netz verbreitet. Voraussetzung dafür ist eine gut gepflegte, aktuelle und attraktive Website für ein Projekt, die entweder als Unterseite der Stiftungswebseite geführt werden kann oder als eigenständige Seite wie zum Beispiel <www.bildungslandschaften.ch> der Jacobs Stiftung (Abbildung 41).

Abbildung 41: Webseite für ein Stiftungsprojekt

BILDUNGSLANDSCHAFTEN.CH

Ein Programm der Jacobs Foundation

Suche

Startseite Kontakt Français

DAS PROGRAMM
der Jacobs Foundation

EIN NEUER ANSATZ
Lokale Bildungslandschaften

DIE PROJEKTE
in den Gemeinden

NEWS



Ausschreibung Phase II Programm Bildungslandschaften Schweiz

15 neue Projekte werden im
Oktober 2014 ausgewählt

Vierundzwanzig Bildungslandschaften und eine Evaluation

Der Stiftungsrat hat Phase II
des Programms bewilligt.

9.2.3 Pressearbeit

Der Weg über die Presse hat den unschlagbaren Vorteil, dass man mit vergleichsweise wenig Aufwand eine Reichweite erzielen kann, die man mit eigenen Publikationsangeboten niemals erreichen könnte. Problematisch aus Sicht des «Senders» einer Information ist dabei zum einen der Streuverlust – nur ein Teil der anvisierten Zielgruppe wird das Medium überhaupt kaufen oder konsumieren, nur ein Teil davon wiederum wird den Artikel über Ihre Stiftung bemerken und nur ein noch kleinerer Teil wird den Beitrag wirklich aufmerksam bis zum Ende lesen bzw. hören. Zum anderen bedingt die Zusammenarbeit mit Journalisten immer einen Kontrollverlust: Bis auf Interviews, die Sie persönlich freigeben können, wird sich ein Journalist vorbehalten, den Beitrag inhaltlich und sprachlich so zu gestalten, wie er oder sie es für richtig hält. Als Objekt der Berichterstattung hat man nur begrenzte Mitsprachemöglichkeiten.

Diese beiden Probleme – Streuverlust und Kontrollverlust – lassen sich durch eine entsprechende Vorarbeit auf ein akzeptables Mass beschränken. Der Schlüssel des Erfolges besteht darin, die Medien und Menschen zu identifizieren, die für die Stiftung besonders interessant sind, und diesen gute und professionelle Materialien zur Verfügung zu stellen. Pressearbeit ist immer ein Geschäft auf Gegenseitigkeit: Jedes Medium lebt von guten und interessanten Geschichten – wenn Sie diese liefern können, ist allen Seiten gedient.

Gemäss der erwähnten Maxime, dass der Wurm in erster Linie dem Fisch schmecken muss, kommt es für eine erfolgreiche Pressearbeit darauf an, die Informationsgewohnheiten der Zielgruppe(n) kennenzulernen. Denken Sie dabei nicht bloss an die grossen prominenten Zeitungen, sondern auch an email-newsletter, Kundenmagazine, blogs, Anzeigenblätter, Regionalzeitungen, Radios, etc. Die Auswahl und Anzahl der Medien, die jeweils interessant sind, wird sich je nach Kontext stark unterschieden. Es lohnt sich daher, verschiedene Verteiler für unterschiedliche Anlässe zu erstellen:

Presseverteiler

- lokale Medien (Regionalzeitung, Radio, Stadt-blog, Mitteilungsblatt der Stadtverwaltung, etc., Lokalzeit im Fernsehen)
- einschlägige Medien im Förderbereich der Stiftung
- Medienverteiler Preisverleihung

Da hinter Medien immer Menschen stecken, kommt es in einem zweiten Schritt darauf an, die jeweiligen Ansprechpartner bei den einschlägigen Medien zu identifizieren. Eine Medienmitteilung, die an die info@ Adresse einer Zeitung versandt wird, läuft erheblich Gefahr, im hektischen Redaktionsalltag unterzugehen. Ein persönlicher Ansprechpartner, der sich für die Themen der Stiftung interessiert, wird eine Mitteilung viel eher zum Anlass für einen Beitrag nehmen. Bei denjenigen Medien, die für Ihre Stiftung besonders wichtig (oder besonders schädlich) sein können, sollte man zudem einen persönlichen Kontakt herstellen.

Aus diesen Informationen lässt sich ein Presseverteiler erstellen, der regelmässig auf seine Aktualität überprüft werden muss. Wenn Sie dort vermerken, wann welcher Redakteur angesprochen wurde, können Sie auch die Kommunikationsmassnahmen planen und vermeiden, dass einzelne Medien zu oft oder zu kurz nacheinander angesprochen werden.

Ansprache von Journalisten

Journalisten sind vielbeschäftigt und pflegen diesen Habitus gerne. Es kommt daher darauf an, den Redakteuren ihre Aufgabe so einfach wie möglich zu machen, indem ihnen die passenden Informationen im passenden Format angeboten werden. Als Formate bieten sich an:

- Medienmitteilungen

Medienmitteilungen sind die einfachste und üblichste Form der Kontaktaufnahme, die unten ausführlicher beschrieben wird.

- Medienkonferenzen

Eine sehr aufwändige Form der Öffentlichkeitsarbeit ist die Durchführung einer Medienkonferenz. Den Aufwand sollte man nur wagen, wenn sich ein besonderer Anlass oder ein sehr aktuelles Thema anbieten. Ansonsten entspricht der Aufwand selten den anschliessenden Medienresultaten.

- Hintergrundgespräche

Im Gegensatz zu einer öffentlichen Medienkonferenz findet ein Hintergrundgespräch mit Journalisten im kleinen und vertraulichen Rahmen statt. Meist soll ein solches Gespräch keine unmittelbare Berichterstattung nach sich ziehen, sondern Verständnis und Aufmerksamkeit für bestimmte Anliegen wecken oder zukünftige Aktivitäten vorbereiten.

- Namensbeitrag

Im Unterschied zu einem klassischen (redaktionellen) Beitrag eines Journalisten über ein bestimmtes Thema, stammt ein Namensbeitrag immer von einem externen Autor, dem die Zeitung/das Medium Platz einräumt. Dies ist ein hervorragendes Mittel, um die Stiftung als eine Expertin, Fürsprecherin und/oder Meinungsführerin zu bestimmten Themen zu platzieren. Ein solcher Beitrag setzt allerdings gewisses Renommee des Autors sowie ein vertrauensvolles Verhältnis zum Medium voraus.

- Expertenwissen/Interviews

Redaktionen und Journalisten brauchen für spezifische Themen regelmässig Expertenmeinungen oder aktualitätsbezogene Interviews. Die Medienagenturen führen sogar themenbezogene Listen mit Expertennamen.

Grundsätzlich gilt für alle Presseinformationen der kurze Leitsatz von Joseph Pulitzer (amerikanischer Journalist und Verleger): *«Was immer du schreibst – schreibe kurz, und sie werden es lesen, schreibe klar, und sie werden es verstehen, schreibe bildhaft, und sie werden es im Gedächtnis behalten!»*

Um die Wirkung der eigenen Medienarbeit zu überwachen, bieten spezialisierte Firmen Media-Clippings an. Gegen Gebühren werden die Medien einer Region, national oder international nach vereinbarten Suchbegriffen durchforstet und in regelmässigen Berichten zusammengefasst.

Praxiswissen

Eine kostengünstige Alternative ist die «alert»-Funktion auf Google, die automatisch alle online verfügbaren Medien nach definierten Suchbegriffen – zum Beispiel dem Namen der Stiftung – durchsucht und auf entsprechende Veröffentlichungen aufmerksam macht.

Ein Redakteur, der eine Pressemitteilung erhält, wird sich immer fragen, warum er diese – und nicht eine der zwölf anderen – Mitteilungen weiterverfolgen soll. Antwort: Weil sie ein aktuelles Thema betrifft, weil sie von Interesse für die Leser ist, weil prominente Personen vorkommen und weil die Mitteilung so gut gemacht ist, dass es leicht ist, sie in einen Beitrag zu übersetzen. Dieser letzte Punkt lässt sich durch die Beachtung einiger Grundregeln leicht beeinflussen.

Medien-
mitteilungen

Aufbau: Eine prägnante Überschrift muss Interesse und Neugier wecken. Der erste Absatz der Mitteilung sollte dann alle wichtigen Informationen enthalten, die in der Folge weiter ausgeschmückt werden können. Ganz zuletzt steht dann die Vorgeschichte. Unter dem eigentlichen Text der Mitteilung muss unbedingt ein Name mit Kontaktdaten zu allfälligen Nachfragen sowie eine kurze Vorstellung der Absender-Organisation stehen.

Inhalt: Wichtig ist die Beantwortung der fünf W-Fragen: Wer macht was wann wo warum? Diese Information kann durch Fliesstext, aber gerne auch durch wörtliche Zitate von Beteiligten präsentiert werden.

Länge: Eine Seite Text ist das absolute Maximum.

Sprache: Kurze Sätze, klare Aussagen, gute Zitate machen einem Redakteur das Leben leicht. Formulierungen sollten aktiv sein und neutral gehalten werden. Wichtig ist, Fremdworte und Abkürzungen zu erläutern.

Bilder: Gute Photos sind ein attraktives Angebot, das die Chance eines Abdrucks erheblich erhöht. Pressephotos müssen eine hohe Auflösung haben und können gerne etwas ungewöhnlich sein

Zeitpunkt: Journalisten werden darauf achten, dass sie verschiedene Organisationen ausgewogen berücksichtigen. Es benötigt daher immer eine gewisse Karenzzeit zwischen zwei Mitteilungen. Zudem herrscht zu bestimmte Zeiträumen (Sommerpause) eher Bedarf an Themen, während Mitteilungen in der Vorweihnachtszeit eher untergehen werden.

Eine konsequente Auswertung des Medienechos wird helfen, um die nächste Mitteilung noch gezielter zu gestalten.

9.3 Advocacy und politisches Monitoring

Schweizer Stiftungen verhalten sich bewusst politisch neutral und beteiligen sich kaum am politischen Leben. In anderen Ländern wie in Grossbritannien und Deutschland sind Stiftungen sehr viel stärker im politischen Diskurs präsent. Stiftungen wie die Bertelsmann Stiftung oder die Stiftung Mercator in Deutschland wählen bewusst den Weg über die Einflussnahme auf politische Gestaltungsprozesse, um einen grossen Hebel für Veränderungen anzusetzen: Wenn es einer Stiftung gelingt, so das Kalkül, die staatliche Ausgabenpolitik zugunsten der Leistungsempfänger zu verändern, dann hat sie weit mehr erreicht, als sie mit direkten Leistungen an die Zielgruppe je hätte erzielen können.

Beispiel

In der Publikation «Creative Philanthropy» beschreiben Helmut Anheier und Diana Leat den Fall der Rosenberg Foundation, die sich in Kalifornien für soziale Gerechtigkeit, insbesondere für die Rechte der Immigranten und Niedriglohn-Arbeiter einsetzt. Dabei unterstützt die Stiftung nicht nur unmittelbar Organisationen, die sich um diese Bevölkerungsgruppen kümmern, sondern betreibt aktive Interessenvertretung im politischen System. Jährlich wendet die Stiftung ca. \$ 2 Mio. für Projekte und Aktivitäten auf. Damit förderte die Stiftung in den 1980er Jahren die Annahme des «US Immigration Reform and Control Act» (1986) und in den 1990er Jahren die Ablehnung der «California Proposition 187», wodurch es ca. 50 000 Menschen möglich wurde, wohlfahrtsstaatliche Leistungen in Anspruch zu nehmen.

In diesem Kapitel soll in Grundzügen aufgezeigt werden, wie eine Förderstiftung als Interessenvertreter im Sinn des Stiftungszwecks für ihre Destinatäre eintreten kann. Da es sich nicht um eine Intervention im eigenen Interesse handelt, wird im Folgenden von Advocacy gesprochen und nicht von Lobbying. Advocacy wird generell als die politische Einflussnahme im Interesse Dritter verstanden. Im Folgenden werden die Ziele, die Zielgruppen und die Instrumente für Advocacy von Stiftungen vorgestellt.

9.3.1 Ziele

Bei den meisten Stiftungen steht politische Einflussnahme nicht im Stiftungszweck. Daher ist die Nutzung von Massnahmen der Interessensbeeinflussung als Mittel zum Zweck zu verstehen und auf die inhaltlichen Ziele der Stiftung auszurichten. Wie bereits erwähnt, ist das übergeordnete Ziel die Generierung einer Hebelwirkung. Anstatt mit den beschränkten Stiftungsmitteln direkt den Destinatären zu helfen, zielt die Stiftung auf eine Veränderung der staatlichen Mittelverteilung bzw. der staatlichen Regulierung, um dadurch die Situation und Lebensumstände der Zielgruppe zu verbessern. Dazu kann die Stiftung unterschiedliche Ziele verfolgen:

- Revision eines Gesetzes oder einer Verordnung: Die Stiftung gewinnt Politiker, die sich im Parlament für eine Revision einsetzen und begleitet diesen Prozess aktiv. **Hebelwirkung generieren**
- Änderung der staatlichen Mittelverwendung bzw. Adaption von Verfahren: Die Stiftung verweist auf Missstände oder Fehlallokationen und erreicht eine Änderung der bestehenden Praxis.
- Sensibilisierung für ein Thema/Mobilisierung: Die Stiftung schafft es, ein Thema auf die politische Agenda zu setzen und eine öffentliche Diskussion zu lancieren.

9.3.2 Zielgruppen

Je nach Zielsetzung muss die Stiftung ihre Aktivitäten auf unterschiedliche Zielgruppen ausrichten. Bei der Ansprache von Personen im politischen System stehen Stiftungen in Konkurrenz zu zahlreichen Lobbyisten, Beratern, Verbänden, Interessengruppen und anderen Nonprofit-Organisationen. Informationen müssen deshalb gezielt und wohl dosiert eingesetzt werden, um eine dauerhafte Wirkung zu erzeugen. Advocacy folgt dem Prinzip «Steter Tropfen höhlt den Stein». Eine einmalige Kontaktaufnahme oder die Zustellung einer informativen Studie kurz vor einer wichtigen Abstimmung wird wenig Erfolg haben, wenn der Boden nicht zuvor bestellt wurde.

Zu den wichtigsten Zielgruppen zählen:

Wichtige Zielgruppen

- Parlament: Die gewählten Vertreter in kommunalen, kantonalen Räten sowie im Nationalrat bilden die wichtigste Zielgruppe für Advocacy-Aktivitäten. Parlamentarier können über Motionen oder parlamentarische Initiativen Themen in den politischen Prozess eingeben oder als Fachpersonen bestimmte Themen besetzen oder in den Medien platzieren. Ebenso können Politiker in den Stiftungsrat oder einen Beirat berufen werden, um deren Position und Netzwerk für die Stiftung einzusetzen. Insbesondere auf kantonaler Ebene bieten sich Stiftungen viele Einflussmöglichkeiten, um mit überschaubarem Aufwand nachhaltige Veränderungen und Verbesserungen zu bewirken.
- Regierung: Die Exekutive auf den verschiedenen Ebenen ist primär eine Zielgruppe für Themensetzung und Revisionen auf Ebene der Verordnungen. Hier lassen sich strategische Diskussionen anstossen und unmittelbare Entscheidungen erreichen.
- Verwaltung: Bei den Verwaltungen und Behörden besteht grundsätzlich ein hohes Interesse an fachlichem Austausch und inhaltlichen Ergänzungen. Gerade bei der Zielsetzung von Verfahrensänderungen oder Mittelallokationen bestehen auf Verwaltungsebene gewisse Steuerungsmöglichkeiten, die keine langwierige politische Entscheidungsfindung benötigen.

- Parteien: Die Parteien als institutionelle Vertreter der Politik können ebenfalls von Stiftungen kontaktiert werden, um Einfluss auf die politische Agenda oder auf die Wissensgenerierung zu nehmen. Gerade für die Mobilisierung für ein bestimmtes Thema sind Förderstiftungen auf Partnerorganisationen angewiesen, die dank Mitgliedern ein entsprechendes Potenzial zur Mobilisierung haben.

9.3.3 Instrumente

Einsatz für die Destinatäre

Gegenüber vielen anderen Interessenvertretern haben Stiftungen den eindeutigen Vorteil, dass sie unabhängig auftreten können. Diesen grundsätzlichen Vertrauensvorschuss können Stiftungen zum Wohl ihrer Destinatäre einsetzen. Politische Interessenvertretung funktioniert auf unterschiedlichen Ebenen und mit Hilfe verschiedener Instrumente. Die Stiftung sollte sich deshalb überlegen, welche Leistungen sie aufgrund ihrer sonstigen Tätigkeiten im Advocacy einsetzen kann. Im Folgenden werden die wesentlichen Instrumente für Advocacy von Stiftungen beschrieben.

- Information und Wissen

Stiftungen können dazu beitragen, mehr Wissen über ein Thema oder eine kritische Situation im politischen System zu verankern. Dazu eignen sich insbesondere persönliche Gespräche, Studien, Positionspapiere und Forschungsberichte sowie Medien wie Zeitungen oder Blogs. Ausserdem können Stiftungen ihr eigenes Netzwerk nutzen und Politiker mit Experten vernetzen, um den Wissensaustausch zu fördern. Um im Wettbewerb mit vielen anderen Interessensvertretern und Meinungsmachern zu bestehen, ist es wichtig, dass sich die Stiftung eine gewisse Themenanwaltschaft aufgebaut hat, z.B. durch frühere Projekte, vielfach zitierte Publikationen oder Personen im Stiftungsrat. Auch hochwertige Veranstaltungen tragen wesentlich zum Reputationsgewinn der Stiftung sowie zum Informationsgewinn für Politiker bei.

- Persönliche Gespräche

Die erfolgreichste Form des politischen Lobbyings ist das persönliche Gespräch, bei dem beide Seiten Meinungen austauschen können. Stiftungen sollten dabei berücksichtigen, dass sie nicht nur Erwartungen an die Politik stellen, sondern auch Angebote vorbringen, die den Politikern nützlich sind (z.B. Zugang zu Informationen, Ressourcen, Netzwerken etc.). Um erfolgreich auf Politiker oder hohe Beamte zuzugehen, sind vorab Informationen über die Personen zusammenzustellen, um die richtigen Ansprechpartner auswählen zu können.

Erfahrene Lobby- oder Advocacy-Organisationen führen eine Datenbank mit Politikvertretern, in der sie Informationen über die Personen sammeln (vgl. Wirz 2009, S. 48):

Praxiswissen

- Parteizugehörigkeit
- Regionale Interessen
- Beruflicher Hintergrund
- Einsitz in Kommissionen
- Interessenbindungen
- Bisheriger Einsatz zu Themen (u.a. Voten)
- Abstimmungsverhalten

■ Teilnahme an Vernehmlassungen

In der Schweiz werden vor Gesetzesrevisionen oder manchen anderen politischen Entscheidungen betroffene und involvierte Organisationen zu einer Vernehmlassung eingeladen. Diese Möglichkeit der Beteiligung am politischen Entscheidungsprozess können Stiftungen gezielt nutzen. In der Vernehmlassung besteht die Möglichkeit, Gesetzesentwürfe zu prüfen und eigene Ideen und Haltungen schriftlich einzugeben. Dabei ist nachvollziehbar, dass eine Einzelmeinung weit weniger Einfluss hat, als wenn die gleichen Ideen oder Bedenken von mehreren Akteuren eingebracht werden.

Die Aargauische Stiftung für Freiheit und Verantwortung in Politik und Wirtschaft wurde 1988 gegründet, um das politische Wirken von Alt-Ständerat Hans Letsch (fdp) über seine Amtszeit hinaus zu bewahren. Die auch als «Stiftung Letsch» bezeichnete Organisation setze sich in der Folge aktiv für eine liberale Politik im Kanton Aargau und auf Bundesebene ein. Heute nutzt die Stiftung vor allem Vernehmlassungen und direkte Kontakte zu Parteien, um das Stiftungsziel – die Durchsetzung der Grundsätze von Freiheit und Verantwortung im politischen und wirtschaftlichen Alltag – zu verfolgen.

Beispiel

■ Beteiligung an Initiativen und Komitees

In einer repräsentativen Demokratie ist der Einfluss auf das politische System nur indirekt über Kontakte zu Parteien oder Vernehmlassungen möglich. In der Schweiz jedoch besteht die Möglichkeit, sich über Instrumente der direkten Demokratie an der politischen Entscheidungsfindung zu beteiligen. Hierbei ist jedoch abzuwägen, inwieweit eine Stiftung tatsächlich ein Referendum ergreifen oder eine Initiative lancieren soll. Schliesslich hat die Stiftung selbst weder Stimm- noch Wahlrecht und verfügt auch nicht über eine Mitgliedschaft, in deren Auftrag sie aktiv werden könnte. Daher sind Stiftungen bisher

nur äusserst selten bei Referenden oder Initiativen in den Vordergrund getreten und wirken wenn, dann oftmals nur als Unterstützer oder über Personen aus der Organisation mit.

Beispiel

Bodeninitiative Basel

Gemeinsam mit dem Dachverband der Wohngenossenschaften in der Nordwestschweiz haben die Stiftung Habitat und die Stiftung Edith Maryon 2011 eine kantonale Initiative lanciert mit dem Ziel, dass der Kanton Basel Bauland nur noch im Baurecht oder mit entsprechender Kompensation abgeben darf. Während die beiden Stiftungen ihre Zwecksetzung nach günstigem und sozial gerechtem Wohnraum vornehmlich durch eigene Investitionen verfolgt haben, nutzen sie nun die politische Ebene, um eine viel weitreichendere Wirkung zu erzielen.

Nachdem ein Gegenvorschlag der Regierung im Jahr 2014 nur knapp im Grossen Rat abgelehnt worden war, wurde die ursprüngliche Initiative zurückgezogen und eine «Neue Bodeninitiative» mit breiterer Abstützung lanciert, die dem Text des Gegenvorschlags der Regierung entspricht.

- public-private partnerships

Bereits die Finanzen einer mittelgrossen Gemeinde übersteigen im Normalfall die Jahresbudgets der meisten Stiftungen bei weitem. Trotzdem sind Stiftungsmittel für Gemeinden oder sogar Kantone sehr interessant, gerade wenn die finanziellen Mittel durch Beratungs- und Vernetzungsangebote ergänzt werden. Dann tritt das zu Tage, was amerikanische Stiftungen als «*convening power*» bezeichnen: die Fähigkeit von Stiftungen, Akteure aus unterschiedlichen Bereichen und mit unterschiedlichen Interessen an einen Tisch zu bringen.

Beispiel

Bildungslandschaften Schweiz der Jacobs Foundation

Mit dem Programm «Bildungslandschaften Schweiz» möchte die Jacobs Foundation die Vernetzung von möglichst vielen Bildungsakteuren zu lokalen und regionalen Bildungslandschaften anstossen. Zu diesem Zweck lädt die Stiftung interessierte Kantone und Pilot-Gemeinden dazu ein, aus bestehenden Einzelinitiativen eine tragfähige und nachhaltige lokale Bildungslandschaft zu entwickeln. Die Jacobs Foundation finanziert zu diesem Zweck die Programmstruktur, einen Teil der lokalen Programmkosten sowie eine Fachperson, die den Gemeinden beratend zur Verfügung steht.

- Think Tanks

Think Tanks sind unabhängige oder von einer Interessengruppe finanzierte Institutionen, die durch Studien, politische Konzepte oder Veranstaltungen

die politische Agenda beeinflussen. Gemäss einer internationalen Studie gibt es in der Schweiz 66 Think Tanks, wobei viele davon im Umfeld der Vereinten Nationen in Genf tätig sind. Einer der bekanntesten Schweizer Think Tanks, «Avenir Suisse», ist selbst als Stiftung organisiert. Stiftungen können sich aber durchaus auch als Unterstützer von «Denkfabriken» engagieren, um bestimmte Positionen, Meinungen oder Ansätze gleichsam indirekt zu lancieren. So wurde beispielsweise der Think Tank «foraus» zur Schweizer Aussenpolitik seit der Gründung von mehreren Stiftungen finanziell unterstützt. Stiftungen können das Know-how und die gute Vernetzung von Think Tanks nutzen, um gemeinsam Studien oder Diskussionsbeiträge zu erstellen.

■ Internationale Verbünde

Lobbying und politische Interessensvertretung sind langwierige und oftmals ressourcenaufwändige Aktivitäten, die einzelne Stiftungen allein selten bewältigen können. Dazu kommt, dass viele soziale, humanitäre oder ökologische Anliegen eine globale Dimension haben, die auf der Ebene einzelner Staaten kaum zu lösen ist. Deshalb schliessen sich Stiftungen zu Verbünden zusammen, um Kräfte zu bündeln und als internationales Netzwerk ein Thema auf mehreren Ebenen und in mehreren Ländern gleichzeitig anzugehen.

Network of European Foundations (NEF)

NEF ist eine Plattform zur Organisation gemeinsamer Förderprogramme. Im Kern wird NEF von 12 Stiftungen aus verschiedenen europäischen Ländern getragen. Bisher haben sich ca. 60 Stiftungen an den verschiedenen Initiativen beteiligt. Schwerpunkte werden in folgenden Bereichen gesetzt: Europäische Integration, Stärkung der Zivilgesellschaft, Demokratieförderung und Philanthropieförderung (<www.nef-europe.org>).

Beispiel

Insgesamt erscheint die politische Zurückhaltung der Schweizer Stiftungen nicht mehr zeitgemäss zu sein. Politische Teilhabe ist nicht gleichbedeutend mit politischer Parteinahme. Ein Engagement als Fürsprecher der jeweiligen Zielgruppe – Künstler, Kinder, Forscher, Immigranten oder alte Menschen – bietet Stiftungen viele Möglichkeiten, um die Lebensbedingungen ihrer Zielgruppen zu verbessern und damit ihre Stiftungszwecke nachhaltig zu verwirklichen.

Gedankenspiele

- ▶ Hat unsere Stiftung ein einheitliches Auftreten nach aussen? Wie sieht uns unser Umfeld?
- ▶ Welche Kommunikationsinstrumente nutzt unsere Stiftung?
- ▶ Wie können wir unsere Förderpartner in der Kommunikation unterstützen?

Literaturhinweise

- Brömmeling, U. (2010): Nonprofit-PR, 2. Aufl., Konstanz: UVK
Ein umfangreiches und umfassendes Kompendium zur Kommunikation und Medienarbeit von Nonprofit-Organisationen mit praktischen und konkreten Hilfestellungen.
- Eilinghoff, D./Meyn, Ch./Timmer, K. (2006): Ratgeber Stiften – Bd. 2: Strategieentwicklung – Förderprojekte – Öffentlichkeitsarbeit, 3. Aufl., Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung
Als praxisbezogener Ratgeber ein gutes Nachschlagewerk für den Stiftungsalltag. Rechtlicher Referenzbereich ist das deutsche Stiftungsrecht.
- Merai, K./Metzner-Kläring, J./Schröder, S./Sütterlin, S. (2011): Denken fördern – Think Tanks als Instrument wirkungsvoller Stiftungsarbeit, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen
Studie zur Bedeutung und Wirkung von Think Tanks in USA, England und Deutschland.
- Purtschert, R. (2005): Marketing für Verbände und andere Nonprofit-Organisationen, 2. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
Umfassendes Standardwerk zum Marketing von NPO mit einem systematischen Vorgehen für alle Marketingbereiche. Für Förderstiftungen sind besonders die Kapitel zu Positionierung, Dienstleistungsmarketing, Öffentlichkeitsarbeit und Lobbying interessant.
- Strachwitz, R. Graf (2007): Stiftungskommunikation als Stakeholder Relationship, in: Verbands-Management, Nr. 1/07, S. 6–15
Informativer Beitrag über die Stiftungskommunikation mit zahlreichen externen Stakeholdern.

Tipps im Internet

- <www.infostelle.ch> (Aktuelles und Informationen zum Sozialwesen der Schweiz)
- <www.nonprofit.de> (Anleitung zum Verfassen einer Pressemitteilung in der Rubrik «Marketing/PR»)
- <www.parlament.ch> (Register der Interessenbindungen von Nationalrat und Ständerat)

Ergebnisorientierung

10 Ergebnisorientierung

«Stiftungsskandale drehen sich oft um Honorare und Privilegien. Dabei ist der eigentliche Skandal, wie viel Geld Stiftungen für Projekte verschleudern, die keinerlei Nutzen haben. Milliarden werden für wirkungslose Stiftungsaktivitäten verschwendet.» Diese Anklage gegen Stiftungen stammt nicht etwa von einem enttäuschten Gesuchsteller, sondern von Michael Porter, einem der führenden Wirtschaftswissenschaftler unserer Zeit, der als Guru des strategischen Managements gilt. In den USA sorgte diese Aussage vor einigen Jahren für einen empörten Aufschrei in der Stiftungslandschaft. Schwerer noch als die Kritik, dass Stiftungen ihre Mittel verschwenden, wog dabei der Vorwurf, dass sie auch keinerlei Konzept haben, um die Wirkungen ihrer Arbeit überhaupt zu beurteilen. Stiftungen stochern, so Porter, im Dunkeln und sind sich dessen noch nicht einmal bewusst.

Die anschliessende Diskussion unter den amerikanischen Stiftungen zeigte, wie schwierig und gleichzeitig virulent die Frage der Ergebnisorientierung für Stiftungen ist. Letztlich versteckt sich hinter dem Vorwurf von Porter bereits eine bestimmte Vorstellung davon, was gute Stiftungsarbeit von schlechter unterscheidet. Nur: Welche Massstäbe lassen sich zur Beurteilung anlegen und wer setzt die Kriterien fest? Hier liegt offenkundig einer der zentralen Unterschiede zwischen der Non-profit- und der For-profit-Welt, in der sich die Frage nach den Kriterien von Erfolg nicht stellt. Denn die Beurteilung eines kommerziellen Produktes kann und wird sich immer an der Frage orientieren, welche Leistungen und Vorteile für das Unternehmen erzielt wurden (Umsatz, Rendite, Imagegewinn usw.). Ein Präventionsprojekt im Bereich der Kindesmisshandlung lässt sich jedoch nicht danach beurteilen, welchen Nutzen der Kinderschutzverein von dem Projekt hatte. Bei Stiftungen und anderen Nonprofit-Organisationen steht nicht die Frage nach der Rückwirkung auf die Organisation im Vordergrund, sondern die Frage nach der Auswirkung auf die Gesellschaft. Diese externe Perspektive macht es oft mühsam, Ursachen und Wirkungen in eine klare Beziehung zu setzen. Die Sachziele von Nonprofit-Organisationen sind schwierig zu operationalisieren.

Diese Schwierigkeit kann nach unserer Überzeugung allerdings keine Ausrede dafür sein, von einer Ergebnisorientierung abzusehen und darauf zu verweisen, dass sich die Leistungen von Stiftungen nun mal nicht in Zahlen fassen lassen. Sie birgt vielmehr die Herausforderung und die Chance, eigene Kennzahlen jenseits von Marktanteilen und Umsatzrenditen zu entwickeln und auf die Arbeit von Stiftungen anzuwenden. Damit schliesst sich der Wertschöpfungskreislauf: Durch den abschliessenden Vergleich des Erreichten mit dem zuvor Geplanten können Lern- und Entwicklungsprozesse initiiert werden.

Die Anforderung, Ziele für die eigene Arbeit zu entwickeln und die Aktivitäten an diesen Zielen auszurichten, stellt sich sowohl für die internen Prozesse als auch für die externen Leistungen einer Stiftung. In diesem Sinne können die zwei klassischen Fragen der Ergebnisorientierung auf Stiftungen übertragen werden:

**Ergebnis-
orientierung
von Stiftungen**

1. Tun wir die Dinge richtig?

Diese Frage bezieht sich primär auf die internen Abläufe einer Stiftung, etwa hinsichtlich der Vermögensanlage, der Finanzplanung oder dem Gesuchsmanagement. Im Folgenden wird diese Perspektive der Ergebnisorientierung unter «Controlling» gefasst.

2. Tun wir die richtigen Dinge?

Die Frage nach den richtigen Dingen bezieht sich auf die externen Leistungsprozesse einer Stiftung, also mithin auf die Verwirklichung der Stiftungszwecke und die gesellschaftliche Wirkung der gesprochenen Projekte. Soweit die Ergebnisorientierung auf die Wirkungsmessung der Stiftungsaktivitäten bezogen ist, wird im Folgenden der Begriff der «Evaluation» genutzt.

Letztlich sind Evaluation und Controlling eng miteinander verbunden. Sie werden daher in diesem Kapitel nur aus Gründen der besseren Übersichtlichkeit getrennt voneinander behandelt. Um die Gemeinsamkeiten zu betonen, werden zunächst die übergreifenden Grundlagen und Leitfragen der Ergebnisorientierung diskutiert, bevor sich die anschließenden Abschnitte dem Controlling und der Evaluation widmen.

10.1 Grundlagen und Leitfragen

Nutzen und Chancen

Auch wenn die «Kontrolle» im Wortstamm des Controllings mitschwingt, hat das Wort im Englischen eine Reihe weiterer Bedeutungen wie «lenken», «regeln» oder «steuern». Diese Bandbreite verweist auf ein umfassenderes, managementbezogenes Verständnis von Controlling, das sich nicht in der Kontrolle der plangemässen Budgetverwendung erschöpft. Vielmehr dienen Controlling wie Evaluation dazu, Informationen über wichtige Kernprozesse einer Organisation bereitzustellen und die Verantwortlichen zu informieren. Diese Funktion ist in gemeinnützigen Organisationen nicht weniger wichtig als in Wirtschaftsunternehmen.

Unabhängig von der Frage, ob eine Stiftung den Erfolg eines internen Prozesses, z.B. der Vermögensanlage, oder die Wirkung eines gesprochenen Projektes beurteilt, bieten Evaluation und Controlling drei Chancen:

■ Steuerung und Qualitätssicherung

Eine Stiftung, die die Ergebnisse ihrer Arbeit nicht systematisch prüft, verhält sich wie ein Pilot, der sein Ziel bei Abflug festlegt und sich während des Fluges nicht darum kümmert, ob er noch auf dem richtigen Kurs ist. Die Festlegung von Zielen und die Überprüfung der Zielerreichung ist die unabdingbare Voraussetzung dafür, die Aktivitäten einer Stiftung gezielt zu steuern. Controlling und Evaluation gewährleisten die Rückkopplung der tatsächlich erzielten Ergebnisse mit der strategischen Planung. Sie sind damit zentrale

Instrumente im Steuerungs- und Optimierungsprozess jeder Stiftung, die nicht im Blindflug agieren möchte.

■ Wissensmanagement und Lernerfolge

Ein verantwortungsvoller Einsatz der Stiftungsmittel bedeutet, das Rad nicht fortlaufend neu zu erfinden und Fehler zu wiederholen. Stiftungen sollten lernende Organisationen sein, die Know-how aufbauen, aus Fehlern lernen und Potenziale nutzen. Die Voraussetzung hierfür ist die systematische Erhebung und Auswertung von Informationen über zentrale Leistungsprozesse der Stiftung. Nur auf dieser Grundlage können zukünftige Entscheidungen um die Lehren aus der Vergangenheit bereichert werden.

■ Glaubwürdigkeit und Legitimation

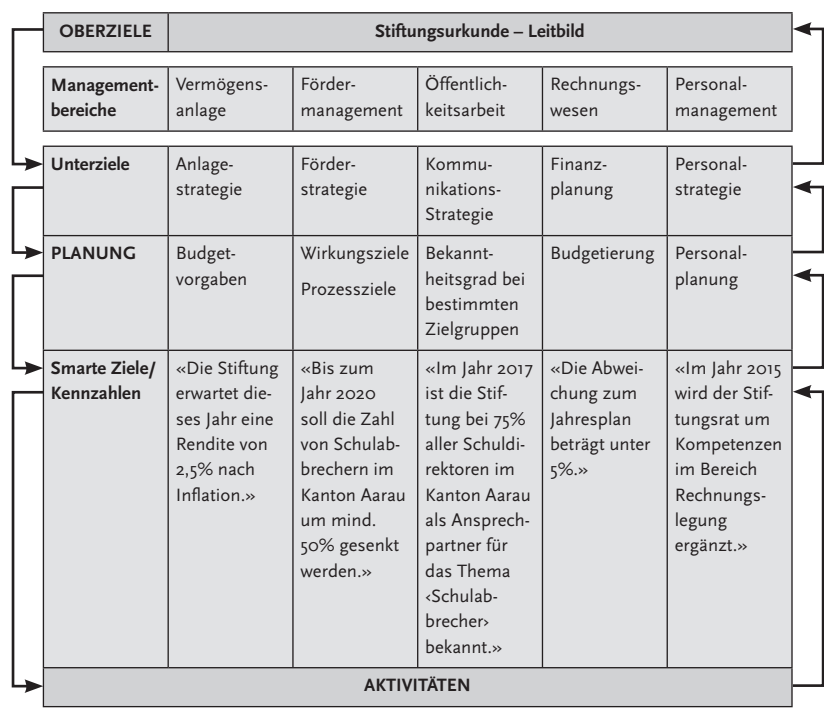
Der eben erwähnte Pilot wird unter seinen Passagieren erheblichen Unwillen auslösen, wenn er nicht in der Lage sein sollte, die Position und Richtung seines Flugzeuges jederzeit genau anzugeben. Eine Revolte droht Stiftungen zwar nicht, doch es ist absehbar, dass auch sie sich in Zukunft stärker für ihre Aktivitäten rechtfertigen werden müssen – gegenüber der Öffentlichkeit, gegenüber ihren Projektpartnern und gegenüber der Politik. Stiftungen, die die Ergebnisse und Wirkungen ihrer Aktivitäten angeben können, werden für diese Debatte gerüstet sein. Unter dieser Perspektive sind Evaluation und Controlling wichtige Instrumente der Rechenschaftslegung einer Stiftung.

Jede Ergebnisorientierung ist immer abhängig von der Definition von Zielen. Sie geben den Rahmen, um die tatsächlichen Ergebnisse mit den angestrebten Resultaten vergleichen zu können. Wie oben bereits ausgeführt, können Stiftungen zu diesem Zweck nicht auf anerkannte und für alle Stiftungen gleichermaßen gültige Kriterien zurückgreifen. Die generelle Zielsetzung des klassischen Managements, «monetäre Umsatzgenerierung mit positivem Ertrag», wird im Stiftungsmanagement abgelöst von dem Sachziel «nachhaltige Verwirklichung der Stiftungszwecke». Da diese Zwecke sich von Stiftung zu Stiftung unterscheiden, wird sich jede Stiftung ihr eigenes Zielsystem schaffen (müssen). Dieses System und die daraus abgeleiteten Kennzahlen ersetzen für die jeweilige Stiftung die in der Wirtschaftswelt etablierten renditeorientierten Kriterien.

**Zieldefinition
und Zielsystem**

Das Zielsystem einer Stiftung lässt sich grundsätzlich als Kaskade beschreiben, die den Stiftungszweck Schritt für Schritt präzisiert und operationalisiert. Auf diese Weise wird – aus einer top-down Perspektive – das übergeordnete Sachziel und die damit verbundene Wertorientierung der Stiftung auf die einzelnen Managementbereiche heruntergebrochen (Abbildung 42). Aus einer bottom-up Perspektive bedeutet die Orientierung am Zielsystem wiederum, dass alle Prozesse, Aktivitäten und Projekte dem übergeordneten Stiftungszweck dienen müssen.

Abbildung 42: Zielsystem einer Stiftung (Beispiele)



Smarte Ziele

Kaum zufällig findet sich in zahllosen Stiftungspublikationen der Satz, die Stiftung wolle «einen Beitrag dazu leisten», dieses oder jenes Problem zu lösen. Diese unverbindliche Zielformulierung spiegelt die Probleme (und auch den Unwillen) wider, konkrete und messbare Ziele für Stiftungsaktivitäten anzugeben. Zugleich zeigt die Formulierung, dass es kaum möglich ist, auf der Grundlage einer unverbindlichen Zielvorgabe zu beurteilen, ob man die gesteckten Ziele tatsächlich erreicht hat oder nicht. Einen «Beitrag» wird man wohl in jedem Falle geleistet haben.

Sollen die Zielvorgaben dazu dienen, Fortschritte und Erfolge messen zu können, dann muss die Zielformulierung entsprechend gestaltet sein und ein messbares Leistungsziel vorgeben. Da Leistung definitionsgemäss für Energie pro Zeit steht, muss dabei auch der Zeitraum angegeben werden, in dem das Ziel erreicht werden soll. So formulierte Ziele werden als «SMART» bezeichnet. Dieses Akronym steht für:

S pezifisch	Ziele müssen eindeutig definiert und so präzise wie möglich sein
M essbar	Ziele müssen messbar sein
A ngemessen	Ziele müssen relativ zum Aufwand verhältnismässig sein
R ealistisch	Ziele müssen erreichbar sein
T erminiert	Zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe

Stiftungen können für alle Managementbereiche solche smarten Ziele formulieren. Es ist dabei offenkundig, dass sich Kennzahlen für bestimmte Managementbereiche leichter formulieren lassen als für andere. Die Herausforderungen und Herangehensweisen der Ergebnisorientierung in den verschiedenen Aufgabenfeldern einer Stiftung sollen im Folgenden detaillierter beschrieben werden. Dabei stehen zunächst die internen Prozesse im Vordergrund (Controlling), während die Evaluation externer Projekte in Abschnitt 10.3 diskutiert wird.

10.2 Controlling – Ergebnisorientierung der internen Stiftungsprozesse

Während Controlling früher primär auf das Zahlenwerk bezogen war, hat sich heute ein umfassenderes Verständnis etabliert, das Controlling als Steuerungs- und Koordinationsinstrument für alle Leistungsprozesse einer Organisation auffasst. Die Aufgaben des Controllings beziehen sich dabei jeweils:

Einbindung des Controllings

- auf die Zielfindung und Zieldefinition,
- auf die Planung und Steuerung der Leistungsprozesse sowie
- auf die Unterstützung bei der Erreichung der gesetzten Ziele.

Nach diesem Verständnis hat Controlling in erster Linie eine beratende Funktion. Die Ergebnisse des Controllings bieten den Führungskräften eine solide Grundlage für Korrekturen, Gegenmassnahmen oder Plananpassungen für den Fall, dass eine Aktivität den Vorgaben nicht gerecht wird. Erheblich öfter werden die Daten des Controllings allerdings nicht Anlass für Krisengespräche, sondern für Lob und Bestätigung der Mitarbeiter sein, nämlich dann, wenn die Ergebnisse aufzeigen, dass alles läuft wie geplant.

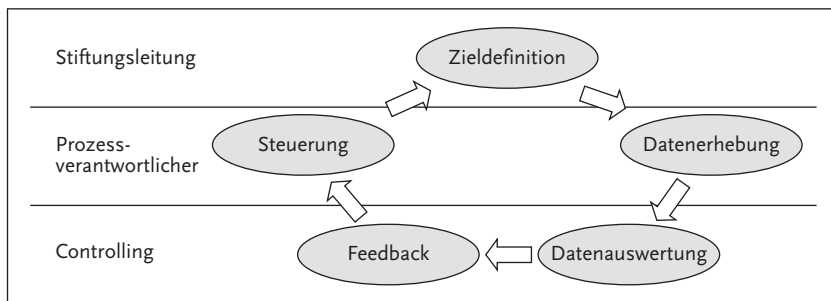
Dieser Hinweis verweist bereits auf die Tatsache, dass das Controlling jenseits der Kennzahlen auch eine soziale Komponente hat. Wenn die Ergebnisse in die Organisation einfließen sollen, so müssen die Mitarbeitenden mitziehen. Sie müssen motiviert sein, ihr Handeln überprüfbar zu machen, Probleme zuzugestehen und Verbesserungsvorschläge zu akzeptieren. Ein kollegiales und vertrauensvolles Verhältnis ist daher eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Controlling.

Um dieser sozialen Komponente gerecht zu werden, sollte das Controlling fest in der Organisation und ihren internen Abläufen verankert werden. Dazu bietet sich ein Kreislauf an, der das Feedback der Ergebnisse an die Verantwortlichen

Regelkreislauf des Controlling-Prozesses

als wesentliche Etappe mit einschliesst (Abbildung 43). Dieser Regelkreislauf lässt sich auf das Controlling des Zahlenwerkes einer Stiftung ebenso anwenden wie auf die Ergebnisorientierung und -kontrolle aller anderen Leistungsprozesse.

Abbildung 43: Regelkreislauf Controlling



Praxiswissen

Organisatorische Verankerung des Controlling

Im Sinne der Foundation Governance ist das Controlling Bestandteil der internen *checks and balances* einer Stiftung. Daher sollte die Verantwortung für die Durchführung eines Prozesses und die Verantwortung für das Controlling zwei unterschiedlichen Funktionen bzw. Personen zugewiesen sein.

Nur in sehr grossen Stiftungen wird sich diese Massgabe durch die Einrichtung einer eigenen Stelle für einen Controller verwirklichen lassen. Wo es keine zentrale Controlling-Stelle gibt, kann dies dezentral erfolgen: Das Controlling der Finanzen übernimmt die externe Buchhaltungsstelle, das Controlling der Vermögensanlage obliegt dem Stiftungsrat, der auch das Controlling der Projekte übernimmt, falls es keine Mitarbeitenden gibt. Existiert eine hauptamtliche Geschäftsführung, werden viele Controlling-Aufgaben bei ihr anfallen. Wichtig ist in jedem Fall, die Trennung der Zuständigkeiten durch eine klare Zuordnung der Funktionen zu gewährleisten.

10.2.1 Finanz-Controlling

Die Finanzen sind ein etablierter Anwendungsbereich des Controllings, in dem es grundsätzlich wenig Unterschiede zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen gibt. Hier wie dort wird das Controlling in die Erstellung der Planungen eingebunden und kontrolliert auf der Grundlage der Finanzpläne, ob die tatsächliche Verwendung der Mittel mit den Planungen übereinstimmt.

In den meisten Stiftungen werden die materiellen Voraussetzungen eines erfolgreichen Controllings bereits vorhanden sein: Dazu zählt zum einen das Jahresbudget, mit dem der Stiftungsrat die Höhe der zur Verfügung stehenden Mittel festlegt und die Mittel den verschiedenen Aktivitäten der Stiftung zuordnet

(siehe Kapitel 5.2). Zum anderen verfügt jede Stiftung über eine Finanzbuchhaltung, die den tatsächlichen Mittelverbrauch zeitnah erfasst und damit das Basisinformationssystem zur Verfügung stellt, das in vielen anderen Managementbereichen erst aufgebaut werden muss. Mit den Planungen einerseits und der Dokumentation der tatsächlichen Verwendung andererseits sind die Grundlagen für Soll-Ist Abgleiche gelegt.

Neben den materiellen Voraussetzungen gelten zudem einige inhaltliche Grundsätze Regeln für ein erfolgreiches Controlling:

- **Stetigkeit:** Das Controlling sollte sich in der Bewertung und der Darstellung immer an denselben Vorgaben orientieren, um die Daten vergleichbar und aussagefähig zu machen.
- **Verhältnismässigkeit:** Die Frage, wie detailliert die Planung und Dokumentation sein muss, wird man nur am Einzelfall entscheiden können. Grundsätzlich gilt: Die Daten müssen immer soweit aggregiert werden, dass sie für die jeweiligen Entscheider relevant und aussagekräftig sind. Der Stiftungsrat wird daher nur eine zusammengefasste Information erhalten, während die Projektverantwortlichen sehr genau über die verschiedenen Budgetpositionen in ihrem Zuständigkeitsbereich informiert sein müssen.
- **Frequenz:** Ebenso wie die Frage nach der Komplexität der Informationen hängt auch die Frage der Frequenz der Berichte von der Grösse und Komplexität der Stiftung ab. Der Rhythmus sollte so gewählt sein, dass die Stiftungsleitung Fehlentwicklungen zeitnah erkennen und beheben kann. Für kleinere Stiftungen wird es daher unter Umständen genügen, nur zur Jahresmitte einen Soll-Ist-Abgleich vorzunehmen, während grosse Stiftungen den tatsächlichen Mittelverbrauch monatlich mit der Planung abgleichen. Ein quartalsweiser Abgleich wird in den meisten Fällen der beste Kompromiss zwischen Arbeitsaufwand und Informationsertrag sein.
- **Vollständigkeit:** Der unterjährige Abgleich der Finanzen mit dem Jahresbudget sollte unbedingt die Gesamtorganisation zum Gegenstand der Prüfung machen und alle Budgetpositionen und Kostenarten der Stiftung umfassen. Nur so ist eine umfassende Risikokontrolle möglich.

Als Beispiel für die Anwendung dieser Grundsätze soll im Folgenden die Martha Muster-Stiftung dienen. Die Muster-Stiftung verfügt über ein Vermögen von ca. 50 Mio. CHF und fördert Projekte in den Bereichen Kultur und Umweltschutz. Die Stiftung beschäftigt zwei Personen; zum einen die Geschäftsführerin, die ihre Arbeitszeit zu einem Drittel der Verwaltung und zu zwei Dritteln den Projekten widmet, sowie einen Mitarbeiter, der Vollzeit die Projekte betreut. Die Stiftung mietet ein kleines Büro und lässt die Buchhaltung als Mandat extern erledigen. Diese externe Stelle übernimmt zugleich die Funktion des Finanz-Controlling.

Beispiel:
Muster-Stiftung

Zum 30. September 2015 erstellt die Buchhaltung den folgenden Zwischenbericht über die Finanzsituation in den ersten drei Quartalen (Abbildungen 44, 45). Auf der Grundlage dieser Übersicht sucht der Controller das Gespräch mit der Geschäftsführerin, um die Ergebnisse des Berichtes zu diskutieren.

Hinsichtlich der aktuellen Situation auf der Einnahmenseite der Stiftung haben sich die Mieteinkünfte aus den Immobilien, die die Stiftung hält, sehr stabil auf dem Niveau der Planungen bewegt. Die Erträge aus dem Wertpapierdepot der Stiftung waren naturgemäss weniger stabil. Nachdem im ersten Quartal die Märkte nicht gut gelaufen waren, hat die Stiftung die Anlagestrategie etwas angepasst, um auf die Probleme zu reagieren. Zusammen mit der Erholung der Märkte führte diese Massnahme dazu, dass die Erträge in den zwei folgenden Quartalen die Erwartungen übertroffen haben, so dass die Stiftung nunmehr wieder im Plan liegt und die Ausgaben aus den laufenden Einnahmen bestreiten kann.

Abbildung 44: Finanzzwischenbericht – Einnahmen per 30. Sept. 2015 (Beispiel)

	Jahresplan	1. Halbjahr		2. Halbjahr		3. Quartal		GESAMT		
		SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	IST	Fehl	Stand
Erträge aus Immobilien	1.300.000	325.000	327.500	325.000	327.500	325.000	327.500	982.500	317.500	76%
Erträge aus Wert-schriften	700.000	175.000	105.000	175.000	198.000	175.000	210.000	513.000	187.000	73%
GESAMT	2.000.000	500.000	432.500	500.000	525.500	500.000	537.500	1.495.500	504.500	75%

Auf der Ausgabenseite stellen Geschäftsführerin und Controller fest, dass die Stiftung insgesamt mit einem Mittelverbrauch von 72% nach dem dritten Quartal im Rahmen der Planung liegt. Allerdings zeigen verschiedene Budgetposten Abweichungen, zu denen der Controller detailliert Rücksprache nimmt.

Hinsichtlich der Vergabungen im Bereich Kultur sind in den ersten neun Monaten bereits 86% der zur Verfügung stehenden Mittel ausgeschüttet worden. Da der Stiftungsrat eine Gesamtsumme von 700 000 CHF verbindlich festgelegt hat, stehen für das letzte Quartal nur noch 95 000 CHF zur Verfügung. Um diesen Zielwert einhalten zu können, einigt man sich darauf, ein grösseres Projekt, das eigentlich noch in 2015 gesprochen werden sollte, erst Anfang des nächsten Jahres zu bewilligen.

Abbildung 45: Finanzzwischenbericht – Ausgaben per 30. Sept. 2015 (Beispiel)

	Jahres- budget	1. Halbjahr		2. Halbjahr		3. Quartal		GESAMT		
		SOLL	IST	SOLL	IST	SOLL	IST	IST	Fehl	Stand
Förderaufwand										
Vergabungen Kultur	700.000	175.000	210.000	175.000	170.000	175.000	225.000	605.000	95.000	86%
Vergabungen Umwelt	900.000	225.000	155.000	225.000	176.000	225.000	193.000	524.000	376.000	58%
Personalaufwand	200.000	50.000	45.000	50.000	48.000	50.000	44.000	137.000	63.000	69%
Reise-/ Sachaufwand	12.000	3.000	4.135	3.000	3.950	3.000	3.450	11.535	465	96%
Zwischensumme	1.812.000	453.000	414.135	453.000	397.950	453.000	465.450	1.277.535	534.465	71%
Administration										
Personal/ Verwaltung	60.000	15.000	19.000	15.000	17.000	15.000	21.000	57.000	3.000	95%
Mandat Buchhaltung	20.000	5.000	5.500	5.000	4.500	5.000	4.500	14.500	5.500	73%
Revision	8.000	8.000	8.015	0	0	0	0	8.015	0	100%
Zwischensumme	88.000	28.000	32.515	20.000	21.500	20.000	25.500	79.515	8.500	90%
Betriebskosten										
Miete	20.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	15.000	5.000	75%
Betriebskosten	15.000	3.750	3.680	3.750	4.050	3.750	3.640	11.370	3.630	76%
Investitionen	10.000	0		10.000	8.690	0		8.690	1.310	87%
Zwischensumme	45.000	8.750	8.680	18.750	17.740	8.750	8.640	35.060	9.940	78%
GESAMT	1.945.000	489.750	455.330	491.750	437.190	481.750	499.590	1.392.110	552.890	72%

Eine weitere Frage des Controllers bezieht sich auf die Tatsache, dass die Vergabungen im Bereich Umwelt weit hinter dem Plan liegen. Da dieser Förderbereich weitgehend eigenständig von dem Projektmitarbeiter verantwortet wird, laden die beiden diesen zu dem Gespräch dazu. Der Mitarbeiter kann erläutern, dass sich drei grössere Projekte im Ablauf verzögert haben, so dass die zugesagten Mittel von den Destinatären verspätet abgerufen werden. Die Auszahlung von Tranchen, die bereits für die ersten Quartale zum Abruf bereitstanden, wird sich so auf das letzte Quartal oder sogar das Folgejahr verzögern. Angesichts dieser Verzögerungen ist absehbar, dass die Gesamtsumme von 900 000 CHF, die der Stiftungsrat für Förderungen im Bereich Umwelt vorgesehen hatte, in diesem Jahr nicht ausgeschöpft wird. Die Geschäftsführerin nimmt die Information zum Anlass, den Stiftungsrat an der nächsten Sitzung über diese Abweichung in Kenntnis zu setzen. Dieser kann auf der Grundlage der aktuellen Zahlen die Entscheidung darüber treffen, ob die freien Mittel für zusätzliche Projekte verwendet werden können oder ob die Planung für das laufende Jahr korrigiert werden soll.

Bezüglich des Sach- und Reisekostenbudgets, das für die Begleitung der gesprochenen Projekte zur Verfügung steht, sind sich Controller und Geschäftsführerin einig, dass man die Ansätze zu gering gewählt hat. Die Stiftung legt Wert darauf, einen engen Kontakt zu den Förderprojekten zu halten und diese auch mit PR-Massnahmen zu unterstützen. Die dafür vorgesehenen Mittel reichen offenbar nicht aus. Da es sich um vergleichsweise geringe Beträge handelt, besteht für das laufende Jahr kein Handlungsbedarf. Für das Folgejahr machen sich beide allerdings einen entsprechenden Vermerk, um bei der Erstellung des nächsten Jahresbudgets von vornherein mehr Mittel für diesen Budgetposten einzuplanen.

Hinsichtlich des Personaleinsatzes schliesslich zeigt das Controlling deutlich auf, dass die administrativen Tätigkeiten mehr Aufwand der Geschäftsführerin beanspruchen als geplant. Dies geht unmittelbar zu Lasten der Zeit, die ihr für die Projektarbeit zur Verfügung steht. Offenbar entspricht die Planung, den administrativen Aufwand mit nur einem Drittel der Arbeitszeit zu bewältigen, nicht den vielfältigen Anforderungen in der Verwaltung und Führung der Stiftung. Auf Rückfrage stellt sich heraus, dass die Geschäftsführerin die Mehrbelastung durch zahlreiche Überstunden ausgleicht. Ihre Überlastung hat sie allerdings bislang noch nicht dem Stiftungsrat angezeigt. Controller und Geschäftsführerin erwägen gemeinsam verschiedene Szenarien zur Lösung des Problems. Eine Möglichkeit wäre, die Planung entsprechend anzupassen und mehr Zeit für die Verwaltungsaufgaben einzuplanen. Die Alternative besteht darin, eine zusätzliche Kraft in Teilzeit einzustellen, die die Geschäftsführerin im Bereich der Verwaltung von Routineaufgaben entlastet. Die beiden entscheiden, diese Lösung, die auch die Überstunden nachhaltig eindämmen wird, dem Stiftungsrat an seiner nächsten Sitzung vorzuschlagen.

Das Beispiel der imaginären Muster-Stiftung zeigt, dass bereits eine sehr aggregierte Übersicht zahlreiche Anhaltspunkte für Massnahmen bieten kann. Der Hinweis auf Abweichungen wird dabei nicht immer konkrete Massnahmen nach sich ziehen. Oft reicht es bereits, die Verantwortlichen für die Abweichungen zu sensibilisieren. Andererseits können die Ergebnisse des Controllings jedoch auch den Anlass bieten, die Aktivitäten in bestimmten Bereichen anzupassen oder aber die Planungen zu korrigieren. In jedem Fall trägt das Controlling dazu bei, die zweck- und strategiegemässe Verwendung der Mittel sicherzustellen.

Der am schwierigsten planbare Ausgabeposten einer Stiftung sind die Vergaben. Die meisten anderen nennenswerten Kosten einer Stiftung sind Fixkosten, die sich über das Jahr gut planen lassen (z.B. Personal, Miete usw.). Anders die Vergaben: Sie hängen zum einen davon ab, wie viele Projekte die Stiftung im Laufe des Jahres findet und fördert, und zum anderen davon, ob die gesprochenen Projekte die zugesagten Tranchen zu den vereinbarten Zeitpunkten abrufen.

Stiftungen sind gut beraten, für die Vergaben ein Projekt-Controlling aufzubauen. In Stiftungen, die eine grössere Zahl von mehrjährigen Förderungen sprechen, geht sonst schnell der Überblick über die verfügbaren Mittel verloren. Dies kann dazu führen, dass mehr Mittel gesprochen werden als geplant. Ebenso

ärgerlich ist der andere Fall, dass aufgrund von verspätet abgerufenen Fördertranchen noch Mittel zur Verfügung stehen, die eigentlich eingeplant sind, aber momentan nicht benötigt werden. Um diese freien Mittel identifizieren – und damit nutzen – zu können, bedarf es eines Controllings, das ein zeitnahes Monitoring der zugesagten und abgerufenen Förderungen erlaubt.

10.2.2 Controlling der internen Leistungsprozesse

Das Controlling der Finanzen ist für die meisten Stiftungen eine Selbstverständlichkeit, um das Potenzial «finanzielle Mittel» erfolgreich managen und für die Stiftungszwecke einsetzen zu können. Analog dazu bedarf es auch eines geplanten Einsatzes anderer Potenziale, zum Beispiel des Stiftungsvermögens oder der Mitarbeitenden. Auch für diese Potenziale gelten Ziele, die sich aus dem Stiftungszweck ableiten. Sollen diese Ziele nicht «bloss auf dem Papier» existieren, sondern tatsächlich realisiert werden, bedarf es auch für diese Management-Bereiche eines Controllings, das Ziele setzt und überprüft. Das gleiche gilt ebenfalls für die Leistungsprozesse einer Stiftung, namentlich für das Gesuchsmanagement oder die Öffentlichkeitsarbeit. Alle diese Prozesse tragen wesentlich zu den Zielen der Organisation bei und sollten daher ergebnisorientiert geführt werden.

Bei der Ausdehnung der Ergebnisorientierung auf andere Management-Bereiche muss immer die Verhältnismässigkeit von Aufwand und Ertrag der Informationsgewinnung berücksichtigt werden. Niemand kann ein Interesse daran haben, die Mitarbeitenden unnötig mit internen Prozessen, Auswertungen und Fragebögen zu beschäftigen. Andererseits ist es nicht effizient, die Stiftung im Blindflug zu führen und keine Informationen über die Umsetzung zentraler Abläufe zu erhalten. Der Kompromiss wird darin bestehen, für bestimmte Kernprozesse eine oder wenige Kennzahlen zu entwickeln, die schnell und einfach erfasst werden können. Dabei gilt grundsätzlich die Regel: Es dürfen nur handlungsrelevante Informationen erhoben werden; also nur solche, die bei Bedarf Aktionen oder Massnahmen nach sich ziehen. Die Informationserhebung als Selbstzweck verschwendet wertvolle Arbeitszeit und schadet damit dem Stiftungszweck.

Das folgende schrittweise Vorgehen soll bei der Entwicklung und Planung eines internen Controllingsystems helfen.

Um die Erhebung von nutzlosen Daten zu vermeiden, steht am Beginn jedes Controllings (und jeder Evaluation) die Frage nach dem Zweck und dem Ziel der Informationsgewinnung: Wofür sollen die Daten und Ergebnisse genutzt werden? Wer soll die Ergebnisse nutzen? Welche Informationen werden für diesen Zweck benötigt? Aus dieser übergeordneten Frage lassen sich in einem zweiten Schritt konkrete Fragestellungen entwickeln, die die Erhebung und Auswertung der Informationen leiten werden. Sollen die Daten zum Beispiel dazu genutzt werden, das Gesuchsmanagement zu verbessern, so wird es zunächst darauf ankommen, die wesentlichen Ziele dieses Prozesses aus der Förderstrategie abzuleiten. Nehmen wir an, die Strategie legt fest, dass das Ausschreibungs-

Schritt 1:
Ziel und Zweck

**Schritt 2:
materielle
Vorausset-
zungen**

verfahren der Stiftung so gestaltet sein soll, dass sich nur wenige Gesuchsteller umsonst bewerben. In diesem Fall wird man versuchen müssen, mehr Informationen über die Anzahl der Gesuche und den Anteil der abgelehnten Bewerbungen zu erheben. Die konkrete Fragestellung lautet daher: Wie hoch ist der Anteil von Gesuchen, die wir ablehnen müssen?

In einem nächsten Schritt werden dann die materiellen Voraussetzungen für die Erhebung und Auswertung der Daten geschaffen. Dazu zählt zunächst die Etablierung eines Informations-Systems, das – analog zur Buchhaltung – die wesentlichen Daten bereitstellt, die für die Analyse benötigt werden. Ein Informationssystem besteht aus mehreren Elementen: aus Verantwortlichkeiten («wer sammelt die Informationen?»), aus Routinen («wann werden welche Informationen erfasst?») und aus einer technischen Lösung («wo werden die Informationen gesammelt?»). Um im Beispiel des Gesuchsmanagements zu bleiben, könnte das Anliegen, mehr statistische Informationen über die Gesuche zu erhalten, den Anlass dazu geben, eine Software für das Gesuchsmanagement anzuschaffen. Diese würde den Prozess insgesamt beschleunigen und darüber hinaus noch gezielte Auswertungen ohne Mehrarbeit erlauben. Andernfalls können Excel-Listen oder Word-Tabellen dazu dienen, die gesuchten Informationen zu erfassen. In diesem Fall müssen die Verantwortlichkeiten und Routinen genau geklärt werden, um keine Daten zu verlieren.

Parallel zum Aufbau des Informationssystems, das Auskunft über die tatsächlichen Ergebnisse geben wird, müssen Zielzahlen definiert werden, an denen die Ergebnisse später gemessen werden können. Die Zielzahlen leiten sich aus der Strategie ab. Legt also die Förderstrategie unserer Beispielstiftung fest, dass das Ausschreibungsverfahren der Stiftung so gezielt erfolgen soll, dass nur wenige Gesuche abgelehnt werden müssen, könnte man als Zielquote das Verhältnis von einer abgelehnten Bewerbung auf drei genehmigte Gesuche festsetzen. Wird diese Zahl deutlich überschritten, hat die Geschäftsführung der Stiftung ein deutliches Anzeichen dafür, dass der Ausschreibungsprozess noch weiter optimiert werden muss.

Ein solches Qualitätsmanagement anhand von selbstgesetzten Kennzahlen lässt sich ohne weiteres auf alle Management-Bereiche einer Stiftung anwenden. Dabei kommt es jeweils darauf an:

- das Ziel und den Zweck der Datenerhebung zu klären
- konkrete Fragestellungen zu entwickeln, die sich an den strategischen Zielen orientieren
- ein Informationssystem aufzubauen (bestehend aus Verantwortlichkeiten, Routinen und einer technischen Lösung)
- durch eine belastbare Planung konkrete Kennzahlen und «smarte» Ziele zu entwickeln

Auf diese Weise lassen sich für jeden Management-Bereich Leitfragen und Kennzahlen entwickeln, die der Stiftungsleitung Rückschlüsse auf die Performance der Stiftung erlauben (Abbildung 46). Die nachstehende Aufzählung zeigt mögliche Fragen, Kennzahlen und Handlungskonsequenzen auf. Dabei stehen zunächst die internen Prozesse im Vordergrund. Die Wirkungsmessung der Stiftungsaktivitäten ist Gegenstand des folgenden Abschnittes 10.3.

Schritt 3:
Leitfragen und
Kennzahlen

Abbildung 46: Leitfragen und Kennzahlen in einzelnen Management-Bereichen

Management-Bereich	Leitfrage (Beispiele)	«Smarte» Kennzahl	Mögliche Massnahmen bei Abweichungen
Gesuchsmanagement	Wie lang ist die durchschnittliche Bearbeitungszeit für Gesuche?	90% Gesuchsteller erhalten nach maximal drei Monaten eine verbindliche Antwort.	► Optimierung des Gesuchsmanagements ► Zusätzliches Personal
	Wie hoch ist der Anteil von Gesuchen, die die Stiftung ablehnen muss?	Auf drei gesprochene Gesuche kommt höchstens eine abgelehnte Bewerbung.	► Optimierung des Ausschreibungsverfahrens
Vermögensanlage	Generiert die Anlage die Erträge, die die Stiftung für Betrieb und Fördertätigkeit benötigt?	Die Vermögensanlage generiert mindestens 2,5% nach Inflation.	► Anpassung der Anlagestrategie
Personal	Sind die vorhandenen Personalkapazitäten dem Arbeitsanfall angemessen?	Die Überstunden der Mitarbeitenden übersteigen 5% des vereinbarten Stundendeputates nicht.	► Zusätzliches Personal ► Weiterbildungen ► Anpassung der Aufgabenverteilung
	Ist der Stiftungsrat so organisiert, dass er effektiv arbeiten kann?	Mindestens 80% der Stiftungsräte evaluieren die Sitzungen positiv.	► Verbesserung des Sitzungsmanagements ► Mehr Unterstützung durch die Geschäftsführung

Management-Bereich	Leitfrage (Beispiele)	«Smarte» Kennzahl	Mögliche Massnahmen bei Abweichungen
Kooperationen	Ist die Stiftung ein gesuchter Kooperationspartner?	Die Stiftung wird bei mind. 3 von 5 Stiftungs Kooperationen in ihrem Feld angefragt.	► Intensivierung der Kontakte zu anderen Stiftungen ► Kooperationsbereitschaft stärken
Kommunikation	Erreicht die Stiftung die relevanten Zielgruppen?	Die Stiftung ist bei mind. 75% der Zielgruppe bekannt.	► Kommunikationsstrategie anpassen

Schlüsselkennzahlen

Bei umfangreichen Controllingsystemen wie der *Balanced Scorecard* besteht stets die Gefahr, dass Leistungen, Mitarbeitende und Ergebnisse mit zu vielen oder überflüssigen Indikatoren und Daten erfasst werden. Statt zu mehr Transparenz führt die so generierte Informationsflut zu unnötigem Aufwand. Vor lauter Kennzahlen, Tabellen und Diagrammen geht die eigentliche Information mitunter verloren. In Abkehr von diesen umfangreichen Modellen geht der Trend zur Entwicklung einiger weniger, aber aussagekräftiger Schlüsselindikatoren (*key performance indicators (KPI)*). Damit lässt sich die Informationsflut deutlich reduzieren und Kosten einsparen. Schlüsselindikatoren beziehen sich auf einzelne Geschäfts- bzw. Förderbereiche und sind so konzipiert, dass sie den Fortschritt in diesem Bereich abbilden. In der praktischen Umsetzung sind KPIs daher immer prozessorientiert, d.h. im Mindestfall werden Input- und Output-Daten in Relation gesetzt. Dadurch dienen KPIs sowohl als Kontroll- als auch als Evaluationsinstrument. Erst wenn ein KPI eine vorab festgelegte Zielgrösse unter- bzw. überschreitet, werden detailliertere Analysen vorgenommen, um die Ursachen der Veränderung zu erfassen und anschliessend zu beheben.

Dieser Ansatz lässt sich ohne weiteres auf Stiftungen übertragen, die angepasst auf ihre Strategie und Tätigkeiten entscheiden, welche Abläufe so wichtig sind, dass sie eine kontinuierliche Erfolgskontrolle brauchen. Zu diesen zentralen Abläufen gehört sicherlich die Performance der Vermögensanlage sowie das Controlling der Ausgabenseite. Im Bereich der Förderung bzw. Leistungserbringung ist ein KPI das Verhältnis von eingehenden und letztlich zugesagten Gesuchen. Legt die Stiftung systematisch Ziele für geförderte Projekte fest, so wäre der Zielerreichungsgrad ein weiterer sinnvoller KPI.

10.3 Evaluation – Ergebnisorientierung der Fördertätigkeit

Mit jeder Förderzusage an ein Projekt erteilt eine Stiftung einen Auftrag. Sie stellt einer Organisation Mittel zur Verfügung, damit diese eine bestimmte Leistung erbringt, sei es, dass die Organisation Schuldner berät, Kindern in Afrika eine Schulbildung ermöglicht, die Opfer einer Naturkatastrophe versorgt, eine Forschungsarbeit unternimmt oder junge Künstler unterstützt. Als Auftraggeberin hat die Stiftung ein ureigenes Interesse daran, Rechenschaft über die Erbringung der Leistungen erhalten, die ihr im Projektantrag zugesagt worden sind.

Kontrolle und Unterstützung

Bei dieser Kontrolle wird sich in vielen Fällen herausstellen, dass die vereinbarten Leistungen nicht so realisiert werden konnten wie geplant. Einmal mehr kommt hier die Prämisse dieses Buches zum Tragen, dass die Förderleistungen einer Stiftung als Dienstleistungen zu verstehen sind. Der wichtigste Faktor, der die Qualität von Dienstleistungen beeinflusst, ist die Tatsache, dass sie unter Mitwirkung der Betroffenen entstehen. Ohne die Mitwirkung der Schuldner wird die Schuldnerberatung nicht funktionieren, ohne Kinder keine Schule und ohne Künstler keine Kulturförderung. Diese Tatsache macht jedes Förderprojekt zu einem sozialen Experiment. Jede Stiftung, der daran gelegen ist, dass die von ihr geförderten Projekte gelingen, sollte daher die Partnerorganisationen bei dieser Reise ins Ungewisse bestmöglich unterstützen.

Die beiden Komponenten der Kontrolle einerseits und der Unterstützung andererseits machen den Kern der Qualitätssicherung hinsichtlich der geförderten Projekte aus. Evaluation ist daher als bloße Bewertung oder Berteilung völlig falsch verstanden. Evaluation ist nicht mehr und nicht weniger als ein Mittel, um Erfahrungen und Erkenntnisse über die Verwendung der Stiftungsmittel zu sammeln und die Qualität der Arbeit zu verbessern. Entsprechend dem allgemeinen Dienstleistungsmanagement ist die Ergebnisorientierung auch im Stiftungsmanagement die dritte Management-Dimension neben dem Potenzialmanagement und den Leistungsprozessen, die in den vorgängigen Kapiteln besprochen wurden.

Evaluation hat Verfassungsrang

Praxiswissen

Der Artikel 170 der Bundesverfassung verpflichtet die Bundesversammlung, dafür Sorge zu tragen, «dass die Massnahmen des Bundes auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden». Für Stiftungen leitet sich hieraus natürlich keine gesetzliche Verpflichtung ab. Allerdings darf man nicht übersehen, dass auch Stiftungen aufgrund der Steuerprivilegien mittelbar mit öffentlichen Mitteln arbeiten. Für die öffentliche Glaubwürdigkeit ist es daher von zentraler Bedeutung, dass auch die Stiftungen dem Anspruch gerecht werden, die Wirksamkeit ihrer Aktivitäten zu prüfen.

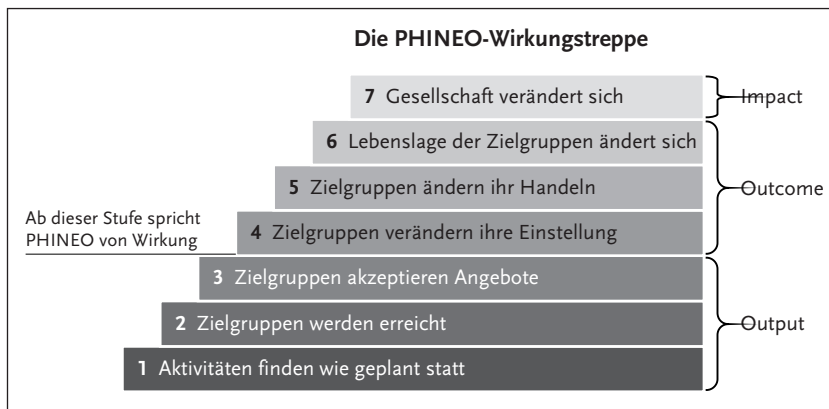
**Evaluation:
Pflicht oder Kür?**

Im gemeinnützigen Bereich gilt «Evaluation» vielen als lästige Pflicht, als Modeerscheinung und allzu oft auch als blosses Lippenbekenntnis, hinter dem kein echtes Interesse steht. Dieses Vorurteil ist erstaunlicherweise auf beiden Seiten anzutreffen: Sowohl Geber und Stiftungen als auch Fördermittelempfänger haben das Gefühl, durch Evaluationen unnötig gegängelt zu werden. Hinter diesem Eindruck steht wahrscheinlich die Überzeugung, dass Evaluationen notwendigerweise immer aufwendig, komplex, akademisch und realitätsfern sein müssen. Diese Überzeugung ist allerdings Unsinn.

Wie die PHINEO-Wirkungstreppe in Abbildung 47 anschaulich zeigt, gibt es sehr unterschiedliche Ebenen von Wirkungen. Die Wirkungsstufen 1, 2 und 3 bewegen sich auf der Ebene der Projektleistungen (*outputs*). Dies ist die Ebene des Leistungsauftrages, den die Stiftung mit der Zusage der Mittel vergeben hat. Die Stufen 4, 5 und 6 sind schon ungleich komplexer und bewegen sich auf der Ebene der Ergebnisse, die das Projekt entfaltet hat. Stufe 7 schliesslich umfasst die langfristige Wirkung auf die Gesellschaft, den *impact*.

Diesen Ebenen entsprechen jeweils unterschiedliche Anforderungen an die Evaluation. Kurz gesagt ist die Evaluation der erbrachten Leistungen (Stufen 1, 2 und 3) die Pflicht. Es muss für jede Stiftung eine Selbstverständlichkeit sein, von dem Förderpartner einen Abschlussbericht einzufordern, der Rechenschaft über die Erreichung der output-Ziele ablegt. Die Evaluation der Ergebnisse (Stufen 4, 5 und 6) ist demgegenüber die Kür. Auch ihre Ermittlung ist nicht notwendigerweise sehr aufwendig, ist aber meist mit einem Zusatzaufwand verbunden, der durch ein besonderes Interesse gerechtfertigt sein sollte. Die Evaluation der Stufe 7 schliesslich ist die absolute Ausnahme – sie erfordert, um valide Ergebnisse zu liefern, umfangreiche wissenschaftliche Untersuchungen, die erhebliche Kosten verursachen.

Abbildung 47: Die Phineo-Wirkungstreppe (Quelle: Phineo, 2013, S. 5)



Die Häufigkeit, der Umfang, die Komplexität und die Methoden einer Evaluation werden sich also erheblich unterscheiden, je nachdem auf welcher der drei Ebenen sich die Evaluation bewegt. Ein kurzes Beispiel kann dies illustrieren. Nehmen wir an, eine Stiftung hat einen lokalen Verein bei der Durchführung von Sprachkursen für Immigranten unterstützt. Auf der Ebene der Leistungen wäre dann zu prüfen, ob tatsächlich jede Woche, wie vereinbart, vier Stunden Unterricht angeboten worden sind, an denen jeweils 15 Personen teilgenommen haben. Zu diesem Zweck wird es völlig ausreichend sein, im Abschlussbericht eine kurze Statistik über die Entwicklung der Teilnehmerzahlen aufzuführen und gegebenenfalls die Kopien der Teilnehmerlisten als Beilage zuzufügen.

Falls die Stiftung allerdings an den Ergebnissen interessiert ist, werden die Anwesenheitslisten nicht ausreichen. Schliesslich kann man aus der blossen Teilnahme am Kurs noch nicht auf bestimmte Folgen schliessen. Vielmehr könnten Stiftung und Organisation das Ziel vereinbaren, dass sich die Deutschkenntnisse der Teilnehmer um 50% verbessern sollen. Ein kurzer Test, der in der ersten und letzten Kurseinheit durchgeführt wird, liefert hierzu verlässliche Antworten. Bestand ein weiteres Ziel darin, die Netzwerke unter den Immigranten zu stärken, könnte man einige Wochen nach dem Ende der Kurseinheit abfragen, ob noch Kontakte zu anderen Kursteilnehmern bestehen.

Die Frage nach der gesellschaftlichen Wirkung ist ungleich schwerer zu beantworten. Sprachkurse zielen darauf ab, den Immigranten eine gelungene Integration in der Schweiz zu ermöglichen. Um diese Wirkung zu erfassen, wird es zunächst darauf ankommen, eine «gelungene Integration» so zu definieren, dass sie messbar wird. Darauf aufbauend müsste eine Langzeitstudie die Lebensverläufe der Teilnehmer analysieren, um den (zunehmenden) Grad der Integration zu messen. Parallel dazu müsste eine Vergleichsstudie die Entwicklung einer Kontrollgruppe verfolgen, um daraus Rückschlüsse hinsichtlich der Wirkung des Kurses ziehen zu können (Abbildung 48).

Abbildung 48: Evaluation der Leistungen, Ergebnisse und Wirkungen

	Leistungen (Output)	Ergebnisse (Outcome)	Wirkungen (Impact)
Ziel	Leistungskontrolle	Wirkungsmessung des Projektes Prozessevaluation	Prüfung der gesellschaftlichen Relevanz des Projektes/ der Stiftungsaktivitäten
Leitfrage	Hat das Projekt das realisiert, was im Gesuch vorgesehen war?	Welche Wirkungen erzielt das Projekt und wie lässt es sich verbessern?	Welchen gesellschaftlichen Mehrwert erzielt die Stiftung?

	Leistungen (Output)	Ergebnisse (Outcome)	Wirkungen (Impact)
Anwen- dungsfall	Jedes gesprochene Einzelprojekt	Einzelprojekte, die fortgesetzt, repliziert oder ausgebaut werden sollen	Grosse Einzelprojekte Projektcluster
Form	Projektbericht	Projektbericht oder Begleitstudie	Wissenschaftliche Studien
Zeitpunkt	Abschliessend Bei längerer Laufzeit begleitend	Begleitend (für Prozesse) oder abschliessend (für Ergebnisse)	Abschliessend
Perspektive	Rückwärtsgewandt (was ist passiert?)	Zukunftsgerichtet (was können wir verbessern?)	Zukunftsgerichtet (was können wir verbessern?)
Zielebene	Handlungsziele	Projektziele	Gesellschaftliche Ziele
Ziel- vorgaben	Massnahmen aus Projektantrag	«Smarte» Ziele aus dem Projektantrag «Logic model» des Projektes	Strategische Ziele der Förderung

10.3.1 Planung und Durchführung von Evaluationen

Planung und Durchführung

Die Übersicht in Abbildung 48 zeigt, dass es von entscheidender Bedeutung ist, zunächst zu klären, welches Ziel eine Evaluation verfolgt und was die Stiftung wissen möchte. Dies ist der erste Schritt in einer Abfolge von mehreren Etappen in der Vorbereitung einer Evaluation. Auch hier spielt die Frage, was geprüft werden soll, eine wichtige Rolle: Soll sich die Evaluation auf die Ergebnisse oder Wirkungen richten, ist eine sorgfältige Planung unerlässlich. Sollen jedoch nur die Leistungen nachgewiesen werden, wird die Durchführung der Evaluation keine allzu umfangreichen Vorbereitungen erfordern. Es wird – um im oben angeführten Beispiel zu bleiben – reichen, mit der Partnerorganisation zu vereinbaren, dass regelmässig Teilnehmerlisten geführt werden, von denen die Stiftung nach Abschluss des Kurses eine Kopie erhält. Da aber auch solche einfachen Evaluationsschritte vorbereitet werden müssen, sollte jede Evaluation die folgenden Planungsschritte durchlaufen.

1. Schaffen Sie Klarheit über den Zweck der Evaluation

Evaluationen kosten Zeit und Geld, sowohl auf Seiten der Stiftung als auch auf Seiten der geförderten Organisation. Evaluationen müssen daher so

geplant sein, dass sie mit möglichst geringem Aufwand möglichst gute Daten liefern. Hierzu ist es unerlässlich, Klarheit und Konsens über den Zweck der Evaluation zu erlangen. Soll diese ...

- feststellen, ob das Projekt die zugesagten Leistungen erbracht hat?
- eine Entscheidungsgrundlage für zukünftige Förderentscheide bieten?
- dem Projektträger ermöglichen, das Projekt und die Prozesse zu verbessern?
- die Grundlagen für die Replikation und Verbreitung eines Projektes bieten?
- dazu dienen, die Förderaktivitäten der Stiftung insgesamt zu bewerten?

2. Suchen Sie das Gespräch mit den Gesuchstellern/Förderprojekten

Während viele Organisationen Evaluation als selbstverständlichen Bestandteil ihrer Arbeit und der Berichterstattung gegenüber den Gebern betrachten, wird für manche Organisationen die Anforderung, das geförderte Projekt zu evaluieren, eher ungewohnt sein. In jedem Fall kommt es darauf an, frühzeitig das Gespräch mit der geförderten Organisation zu suchen, um gemeinsam die Ziele, Inhalte und Methoden der Evaluation zu bestimmen.

3. Fixieren Sie die zentralen Charakteristika des Projektes

Wie bereits das Controlling hängt auch die Evaluation von einer «smarten» Definition der Ziele und Zielvorgaben ab. Eine gute Planung zu Beginn des Projektes bietet daher den Rahmen und die Voraussetzung für die späteren Untersuchungen. Dies bezieht sich zum einen auf die operative Ebene. Das Budget sowie ein Zeit- und Massnahmenplan geben wichtige Ziele für die Durchführung des Projektes vor und erlauben es, Fortschritte oder Abweichungen zu identifizieren. Diese Informationen sollten daher unbedingt Teil der Unterlagen sein, die die Stiftung für ein Gesuch anfordert (siehe hierzu Kapitel 7.3.1).

Darüber hinaus sollte es auch selbstverständlich sein, die inhaltlichen Ziele des geförderten Projektes im Gesuch oder im Förderentscheid zu präzisieren und Zielvereinbarungen zu treffen – entweder über bestimmte Leistungen (Anzahl Beratungsstunden für Schuldner, Anzahl Teilnehmer bei einer Theateraufführung, bei einem Sprachkurs, einer wissenschaftlichen Tagung usw.) oder über bestimmte Ergebnisse oder Wirkungen, die das Projekt erzielen soll. Mehr dazu erfahren Sie in den folgenden Abschnitten dieses Kapitels.

4. Klären Sie, welche Informationen erhoben werden sollen

Die Qualität einer Evaluation hängt unmittelbar von der Qualität der Fragestellung ab, die die Untersuchung leiten wird. Die richtige Frage zu finden, scheint nur auf den ersten Blick eine leichte Übung zu sein. Tatsächlich muss die Fragestellung bedeutsame Aspekte des Programms thematisieren, Interessen wichtiger Beteiligter aufgreifen sowie beantwortbar, verständlich und

kommunizierbar sein. Nutzen Sie unbedingt die Gelegenheit, mögliche Fragestellungen mit dem Fördermittelempfänger, aber auch mit anderen Experten oder Beteiligten zu diskutieren, bevor Sie sich auf eine Perspektive festlegen.

5. Wählen Sie ein Untersuchungsdesign

In vielen Fällen wird das Untersuchungsdesign einer Evaluation vergleichsweise simpel und wenig aufwendig sein; etwa wenn im Beispiel der Sprachkurse nur Teilnehmerlisten geführt und ausgewertet werden müssen. Trotzdem ist es nötig, sich zu Beginn über die Erhebungsmethode zu verständigen, um zu vermeiden, dass Informationen im Nachhinein mühsam zusammengetragen werden müssen.

Der Idealfall wird immer darin bestehen, Informationen auszuwerten, die ohnehin im Projektverlauf entstehen, wie etwa die Teilnehmerlisten aus unserem Beispiel. Dort, wo durch Befragungen oder Interviews eigens Daten erhoben werden müssen, gilt immer der Grundsatz: weniger ist mehr. Die Wahl der Methoden sollte so gestaltet sein, dass möglichst wenig Aufwand entsteht. Dies vermindert nicht nur die Zeit, die für die Datenerhebung nötig ist, sondern erleichtert auch die Verwertung der Erkenntnisse.

Zur Wahl des Untersuchungsdesigns gehört schliesslich auch die Festlegung, ob die Evaluation bereits während der Projektlaufzeit stattfinden soll oder erst nach ihrem Abschluss. Gerade in den Fällen, in denen die Evaluation dazu dienen soll, die Durchführung des Projektes zu verbessern, ist es nötig, die Evaluation begleitend (formativ) anzulegen.

6. Klären Sie Verantwortlichkeiten und Mitwirkungen

Eine wichtige Etappe bei der Planung ist die Klärung der Frage, wer für die Erhebung und Auswertung der Daten zuständig sein soll. Grundsätzlich gibt es hierfür drei Möglichkeiten: die Selbstevaluation durch den Projektverantwortlichen, die interne Evaluation, die von einer anderen Person aus der Trägerorganisation durchgeführt wird, sowie die externe Evaluation durch einen Berater oder auch die Stiftung. Abbildung 49 zeigt die Chancen und Probleme der einzelnen Möglichkeiten.

Abbildung 49: Chancen und Herausforderungen verschiedener Evaluationsformen
(nach Windau/Meinhold-Henschel, 2006, S. 9)

	Chancen	Risiken
Selbstevaluation (durch den Projekt- verantwortlichen)	Profunde Kenntnis des Projektes Persönlicher Kontakt zu Beteiligten Geringe Kosten	Fehlende Distanz Befangenheit der Beteiligten Abhängigkeit von Projekt-/Evaluations- ergebnissen Mangelnde Methoden- kenntnis
Interne Evaluation (durch den Projektträger)	Gutes Verständnis von Zielen und Chancen des Projektes Verfügbarkeit von Infor- mationen Kurze Wege zum Projekt Beitrag der Evaluation zur Lern- und Fehlerkultur der Organisation	Risiko der Befangenheit Rollenkonflikte Mangelnde Methoden- kenntnis
Externe Evaluation (durch die Stiftung, Berater, Wis- senschaftler, etc.)	Expertenwissen zu Eva- luation (Datenerhebung und Datenmanagement) Kritische Distanz zum Projekt und zu den Ver- antwortlichen	Inhaltliche Distanz zum Projekt Hohe Kosten Geschäftsinteressen Mangelnde Akzeptanz bei Partnern und Betroffenen

7. Planen Sie eine systematische Durchführung

Bei der Planung einer Evaluation steht zunächst die Datenerhebung im Vordergrund. Je klarer von vornherein ist, wer wann welche Informationen erheben wird, desto reibungsloser wird die Erhebung und Sicherung der Daten verlaufen. Die nachträgliche Rekonstruktion von Daten und Informationen ist oft mühsam und mitunter nicht mehr möglich.

Zur Planung gehört darüber hinaus auch, ein Budget für die Evaluation zur Verfügung zu stellen. In vielen Fällen werden für die Evaluation keine zusätzlichen Kosten anfallen; als Faustregel kann gelten, dass die Kosten für die Evaluation 5% der Gesamtkosten des Projektes nicht übersteigen sollten. Grundsätzlich sollte der Evaluationsaufwand bereits zu Beginn in das Projektbudget mit eingerechnet werden.

Geplant werden müssen schliesslich auch das Reporting und die Kommunikation. Sollen die Ergebnisse der Evaluation in die Optimierung eines laufenden Projektes einfließen, ist es entscheidend, dass die Informationen zeitnah erfolgen. Format, Umfang und Termine der Berichte müssen daher unbedingt schriftlich fixiert werden. Für Missverständnisse sorgt darüber hinaus immer wieder die Frage, wer später Zugriff auf die Daten haben wird und was mit den Ergebnissen passieren soll. Auch für die Kommunikation gilt: Je präziser von Beginn an geklärt ist, was mit den Ergebnissen passieren soll, desto problemloser wird sich die Zusammenarbeit gestalten.

8. Bewerten Sie fair und handeln Sie

Noch mehr als beim Controlling gilt für die Evaluation, dass die erhobenen Informationen kein Selbstzweck sein dürfen. Die Erhebung der Daten verursacht Aufwand, der sich nur dadurch rechtfertigen lässt, dass die Berichte gelesen und die Daten tatsächlich genutzt werden.

Die mindeste Reaktion einer Stiftung auf die Evaluation eines Förderprojektes besteht darin, den Bericht aufmerksam zu lesen und den Projektverantwortlichen ein Feedback zu geben, das die Stärken und Schwächen des Projektes aus Sicht der Stiftung zusammenfasst. Fairness bei der Bewertung der Daten ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die Evaluation nicht zu einem Sanktionsinstrument verkommt, sondern als Lernchance wahrgenommen und genutzt wird. Die Bewertung sollte sich daher immer an den vorab vereinbarten Massstäben und Erfolgskriterien orientieren.

Darüber hinaus sollten sich Stiftungsmitarbeitende zur Angewohnheit machen, aus jeder Evaluation einige Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit der Stiftung zu destillieren, die sie ihren Kollegen zur Verfügung stellen. Vielleicht bietet es sich auch an, ähnlich gelagerten Projekten eine Zusammenfassung der wichtigsten Lehren zukommen zu lassen? Im Sinne der Funktion von Evaluationen als Instrument für die öffentliche Rechenschaft über die Verwendung der Stiftungsmittel ist darüber hinaus auch zu prüfen, in welcher Form sich die Ergebnisse einer Evaluation für die Kommunikation an die Öffentlichkeit nutzen lassen, z.B. im Rahmen des Jahresberichtes der Stiftung.

Diese acht Planungsschritte gelten für jede Art von Evaluation. Sie werden sich allerdings in der Umsetzung erheblich unterscheiden, je nachdem, ob ein Einzelprojekt auf seine Leistungen oder Ergebnisse geprüft werden soll oder ob es sich um die Analyse von Wirkungen grösserer Projekte oder Projektgruppen handelt.

10.3.2 Evaluation der Leistungen von Einzelprojekten

Unter der Perspektive, dass eine Stiftung mit jeder Förderzusage einen Auftrag zugunsten Dritter vergibt, ist es eine Selbstverständlichkeit, dass die Stiftung prüft, ob die zugesagten Leistungen (outputs) auch tatsächlich erbracht worden sind. Diese Kontrolle ist kein Zeichen des Misstrauens, sondern Ausdruck der Verantwortung gegenüber den Stiftungsgremien und der Öffentlichkeit.

**Auftrag und
Leistung**

Über diese Verpflichtung hinaus hat die Überprüfung der Leistungen auch eine positive «pädagogische» Wirkung auf die Projektpartner. Vereine, Organisationen und Initiativen werden von Gebern nur selten dazu angehalten, konkrete Ziele hinsichtlich der Leistungen zu formulieren. Die Anforderung, Erfolgskriterien zu definieren und Zielzahlen festzulegen, wird für viele Projektpartner daher zunächst einmal ungewohnt sein. Umso wichtiger ist es, dass sie im Projektverlauf erleben, wie hilfreich es sein kann, ein Projekt an Zielen und Zielvorgaben auszurichten. Denn der Wunsch der Stiftung, das Projekt zu evaluieren, zwingt die Organisation unweigerlich dazu, das Projekt sauber zu planen und sich über die Voraussetzungen und Chancen des Projektes Klarheit zu verschaffen. Dieser durchaus gewollte Nebeneffekt einer Evaluation kann dazu führen, die Arbeit der Partner langfristig zu verbessern. Vielleicht gibt ja die Anforderung Ihrer Stiftung den Impuls zu einer Beschäftigung mit Qualität und «*performance measurement*» oder führt zum Aufbau eines internen Informationssystems.

Jede Stiftung sollte es sich deshalb zur Regel machen, in der Förderzusage bestimmte Ziele und Zielvorgaben für die Leistungen des gesprochenen Projektes zu formulieren und im Fördervertrag festzuhalten. Dazu braucht es nicht mehr, als die zentralen Leistungen des Projektes zu identifizieren und sich auf bestimmte Zielzahlen zu verständigen. Bereits mit diesem Schritt überwindet man die Unverbindlichkeit, in der soziale, wissenschaftliche oder kulturelle Projekte oft verbleiben (möchten). Die folgende Abbildung macht deutlich, dass die Festlegung der Leistungsziele kein aufwendiger Prozess sein muss. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass bereits die Festlegung auf solche Mindestziele eine disziplinierende Wirkung hat in dem Sinne, dass Ziele konkretisiert und Aktivitäten geplant werden. Für umfangreichere Projekte muss die Zielplanung natürlich entsprechend aufwendiger und detaillierter gestaltet werden.

Beispiel

Leistungen und Zielzahlen für Leistungen	
Beispiel	Leistung und Zielzahl
Schuldnerberatung	Die Schuldnerberatung wird im Jahr 2015 insgesamt 400 Beratungsstunden für 120 Personen/Familien anbieten.
Integrative Spielgruppe	Die Spielgruppe wird an 4 Vormittagen der Woche geöffnet sein. Unter den 10 betreuten Kindern sind mindestens 5 mit einem körperlichen oder geistigen Handicap.
Berufsausbildung für AIDS-Waisen in Malawi	Die Ausbildung steht mindestens 20 Waisenkindern offen, die am Ende des Kurses ein Zertifikat erwerben. Der Unterricht findet an 5 Vormittagen der Woche statt und wird durch zwei qualifizierte Ausbilder in den Ausbildungszweigen Schreinerei, Näherei und Koch/Hotellerie angeboten.
Offene Turnhallen	Am Standort xy werden die Turnhallen an jedem Samstagabend geöffnet. Die durchschnittliche Teilnehmerzahl wird im ersten Jahr 80 Jugendliche und im zweiten Jahr 100 Jugendliche betragen.
Theaterprojekt	Das Stück soll im Jahr 2016 vier Mal vor mindestens 60 Zuschauern aufgeführt werden.
Clowns im Hospital	Die vier Clowns werden im Jahr 2016 mindestens 250 Kinder in den vier Spitälern der Region XY besuchen.

Die Massnahmen und Zielvorgaben sollten im Gesuch oder in der Förderzusage schriftlich fixiert werden. In den meisten Fällen wird die Erhebung und Auswertung der Daten durch die Projektverantwortlichen selbst erfolgen und nicht mit zusätzlichem Aufwand verbunden sein, so dass kein gesondertes Budget vorgesehen werden muss. Wichtig ist es in jedem Fall, die Berichtspflichten zu klären und vor dem Projektstart festzulegen, welche Informationen und Belege die Stiftung hinsichtlich der Leistungen und Massnahmen verlangt. Typischerweise wird die Evaluation der Leistungen ein Bestandteil der regelmässigen Projektberichte sein, die für das Projekt vereinbart werden.

Der Umgang
mit negativen
Befunden

Erst die Definition von Zielen eröffnet die Möglichkeit, Erfolge zu messen und zu feiern. Ein Projekt, das sich Ziele setzt und diese erreicht, wird die Mitarbeiter motivieren und dem ganzen Team Auftrieb geben. Die Definition von Zielen eröffnet aber auch die Möglichkeit, zu scheitern und die gesteckten Ziele nicht zu erreichen. Für viele Fördermittelempfänger ist diese Tatsache verbunden mit der Angst, dass die Stiftung ihre Förderung einstellen könnte, sollten die Ergebnisse hinter dem Plan zurückbleiben. Stiftungen, die bei Schwierigkeiten

gleich mit Sanktionen oder einem Abbruch der Förderung drohen, müssen sich daher nicht wundern, wenn sie erst zu spät oder nie von Problemen in einem Projekt erfahren.

Dort, wo die Kontrolle der Ergebnisse Schwachstellen und Probleme aufdeckt, kommt die zweite Komponente der Evaluation, die Unterstützung, zum Tragen. Dies heisst keinesfalls, dass eine Stiftung schlechte Leistungen oder Ausreden widerspruchslos hinnehmen muss. Wichtig ist vielmehr, dass die Stiftung die festgestellten Probleme sorgsam prüft und gemeinsam mit den Projektpartnern eine konstruktive Lösung entwickelt.

Nur in den seltensten Fällen wird eine Stiftung auf Betrug oder Veruntreuung stossen, wenn sie Problemen auf den Grund geht. In diesen Fällen ist die Reaktion klar und sollte neben dem Abbruch der Förderung auch darin bestehen, andere Geber auf die Probleme aufmerksam zu machen.

Häufiger wird sich eine schlechte bzw. übermässig optimistische Planung als Ursache für Planabweichungen herausstellen. In diesen Fällen kann die Feststellung, dass die tatsächlichen Ergebnisse von den gesteckten Zielen abweichen, dazu dienen, die Planung zu korrigieren. Bei innovativen Projekten, bei denen noch keine Erfahrungswerte vorliegen, ist dies ein normaler Bestandteil des Projektmanagements. Es kann aber auch sein, dass die Organisation die Ziele bewusst niedrig angesetzt hat, um die Gefahr eines Scheiterns zu minimieren. Auch in diesen Fällen ist es wichtig, die Ziele an die tatsächlichen Möglichkeiten des Projektes anzupassen. Gegebenenfalls kann die Stiftung auch erwägen, den Erfolg des Projektes durch flankierende Massnahmen zu sichern, indem sie Beratungsleistungen anbietet, um die Qualifikation der Projektverantwortlichen zu verbessern.

Oft führen jedoch auch externe Faktoren zu Veränderungen und Abweichungen in Förderprojekten. Wie bereits eingangs festgestellt, ist jedes Projekt ein soziales Experiment, das erheblich durch äussere Bedingungen geprägt wird. Eine gute Projektplanung wird diese externen Faktoren einbeziehen. Trotzdem ist es nie möglich, alle Eventualitäten vorherzusehen. Wenn sich also während des Projektes die gesetzlichen Rahmenbedingungen verändern oder wenn in einem Entwicklungsland plötzlich ein Bürgerkrieg ausbricht, ist die Stiftung aufgefordert zu prüfen, ob sie dem Projekt helfen kann, sich an die neuen Bedingungen anzupassen. Wiederum sollte hier der Aspekt der Unterstützung im Vordergrund stehen, soweit die Stiftung zu dem Ergebnis kommt, dass das Projekt auch unter den neuen Bedingungen nötig und durchführbar ist.

Abweichungen von den Plänen und Zielen sind daher der Normalfall und aus der Sicht der Stiftung zunächst einmal kein Problem, sondern eine Chance, das Gespräch zu suchen und das Projekt zu verbessern. Dabei sollte sich die Stiftung jedoch auch der Grenzen des Engagements und der Grenzen ihrer Geduld bewusst sein. Eine verbindliche Kommunikation der Hilfsangebote sowie der Toleranzgrenzen schafft klare Verhältnisse.

Praxiswissen

Literaturtipp

Die Bertelsmann Stiftung hat den Leitfaden «Gut gemeint – schlecht gemacht. Was tun, wenn Förderprojekte scheitern» herausgegeben, den Sie kostenlos bei der Stiftung beziehen oder unter <www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de> herunterladen können. Der Band enthält viele praktische Hinweise zum Umgang mit Problemen in Förderprojekten.

10.3.3 Evaluation von Projektergebnissen

Auch wenn die Analyse der Leistungen eines Projektes bereits wichtige Anhaltspunkte für die Stiftung liefern kann, hat diese Stufe der Evaluation nur eine begrenzte Aussagekraft für die Sinnhaftigkeit eines Projektes. Der Nachweis blosser Effizienz bürgt nicht für die Effektivität des Projektes. Eine Stiftung, die sich der beruflichen Integration von Jugendlichen widmet, wird aus der Prüfung der Leistungen (output) nur erfahren, dass das von ihr geförderte Motivationssemester wie geplant durchgeführt worden ist. Die Erkenntnis, dass die Bildungsmaßnahme reibungslos verlaufen ist, bedeutet jedoch nicht, dass die Förderung auch Ergebnisse (outcome) erzielt hat. Die Stiftung hat ihren Zweck mithilfe dieser Förderung erst erreicht, wenn die Jugendlichen dank der Ausbildung tatsächlich den Einstieg in das Arbeitsleben finden. Um dies herauszufinden, bedarf es einer intensiveren Beschäftigung sowie weitergehender Untersuchungen – zum Beispiel einer kurzen Umfrage unter den Absolventen, die ein Jahr nach Abschluss der Maßnahme nach ihrer Situation befragt werden.

Die Entscheidung, die Evaluation auf die Ergebnisse eines Projektes auszuweiten, zieht nicht notwendigerweise aufwendige Untersuchungen oder Studien nach sich. Die intelligente Auswahl von aussagekräftigen Indikatoren erlaubt es, den Erhebungsaufwand, das Budget und die Informationsflut einer Evaluation in Grenzen zu halten. Daher gilt auch hier der Grundsatz: weniger ist mehr. Je besser es gelingt, das Projekt auf bestimmte Leitfragen und Kerndaten zu reduzieren, desto weniger Aufwand wird die Evaluation verursachen und desto aussagekräftiger werden die Ergebnisse sein. Es kommt also vor allem darauf an zu wissen, was gewusst werden muss. Die Bestimmung der Ziele des Projektes ist hierfür eine wichtige Voraussetzung.

Hinter jedem Förderentscheid, den eine Stiftung spricht, steht eine Annahme über die Wirkungen, die das Projekt entfalten soll. In den allermeisten Fällen bleiben diese Annahmen allerdings implizit und unausgesprochen. Die wichtigste Übung auf dem Weg zu einer gezielten Evaluation ist daher, diese impliziten Wirkungsannahmen offen zu legen und in Form von «Wenn-Dann»-Aussagen zu formulieren:

Die Ziele des Projektes bestimmen

- «Wenn wir Immigranten ermöglichen, die deutsche Sprache zu lernen, dann werden sie sich schneller zu nützlichen Mitgliedern unserer Gesellschaft entwickeln.»
- «Wenn wir die Hochleistungsforschung hier im Land fördern, dann stärken wir den Wirtschaftsstandort und Lebensraum Schweiz.»
- «Wenn wir AIDS-Waisen in Malawi eine Berufsausbildung ermöglichen, dann werden sie in der Lage sein, sich eine eigene Existenz aufzubauen.»
- «Wenn wir neue Wohn- und Lebensformen für alte Menschen fördern, dann erhöhen wir die Lebensqualität alter Menschen nachhaltig.»

Logic Frameworks

Praxiswissen

Ein klassisches Instrument der Projektplanung sind sogenannte «logische Modelle», die auch als Programmtheorie bezeichnet werden. Ein logisches Modell beschreibt, wie die Teile eines Projektes zur Zielerreichung beitragen und in welcher Beziehung sie zueinander stehen. Die Modelle bestehen meist aus folgenden Komponenten:



Ein *logic framework* oder *logic model* erlaubt es, plausible Aussagen über die Ursachen und Wirkungen von Projekten zu treffen und Wirkungszusammenhänge zu verdeutlichen. Diese Planungsmethode eignet sich daher hervorragend als Grundlage einer Evaluation.

Praktische Hinweise hierzu erhalten Sie bei der amerikanischen W.K. Kellogg Foundation, die für ihre Initiativen im Bereich der Evaluation bekannt ist. Die Stiftung stellt auf ihrer Internetseite ein «Evaluation Toolkit» zur Verfügung, das massgeblich auf der Anwendung von *logic frameworks* beruht und viele Hinweise für eine praktische Umsetzung gibt (<www.wkkf.org>).

Sind die Wirkungsannahmen bekannt, kann die Evaluation die Annahmen anhand der erzielten Ergebnisse testen. Die zentrale Frage lautet dabei: Was muss herausgefunden werden, um zu beurteilen, ob ein Projekt die gewünschte (oder eine ganz andere) Wirkung hatte? Am Beispiel der bereits erwähnten Stiftung, die ein Motivationssemester evaluieren möchte, wird deutlich, dass sich die Art der Fragen und Untersuchungen erheblich unterscheiden wird, je nachdem, was die Stiftung erreichen und überprüfen möchte. Nehmen Sie sich daher die Zeit, zu bestimmen, was genau Sie mit der Förderung erreichen möchten und was das Erkenntnisinteresse der Evaluation ist.

Beispiel

Massstäbe und Kriterien für den Erfolg eines Projektes

Erfolgskriterium	Ziel: «Wenn wir das Motivationssemester fördern, dann ...
Vermittlungsquote	... werden die Jugendlichen eine Stelle finden.»
Verhalten	... erlernen die Jugendlichen wichtige Schlüsselqualifikationen (Pünktlichkeit, Gewissenhaftigkeit, Teamarbeit usw.).»
Werte	... erkennen die Jugendlichen den Wert von Bildung und Verantwortung.»
Wissen	... erlernen die Jugendlichen praktische Fähigkeiten.»

Mit der Bestimmung der Ziele und Wirkungsannahmen ist die Basis für eine erfolgreiche Evaluation gelegt. Auf dieser Grundlage kann die Stiftung herausfinden, ob das Projekt tatsächlich die Wirkungen erzielt, die die Stiftung sich erhofft. Darüber hinaus bietet sich die Chance, verschiedene Projekte zu vergleichen, die ähnliche Ziele auf unterschiedlichen Wegen erreichen möchten.

Zu diesem Zweck müssen die Ziele in messbare Kennzahlen übersetzt werden («Mindestens 80% der Jugendlichen haben 6 Monate nach dem Ende des SeMo eine Arbeitsstelle gefunden», «Mindestens 80% der Jugendlichen zeigen am Ende der Ausbildung eine deutliche Verbesserung im Sozialverhalten», ...). In einem weiteren Schritt kann dann die Untersuchungsmethode gewählt werden, mit der die benötigten Informationen erhoben werden.

Methoden der Datenerhebung

Dieses Handbuch ist sicher nicht der Ort für eine umfangreiche Einführung in die Methoden der empirischen Sozialforschung. Trotzdem ist es für Stiftungen sinnvoll, einige Grundlagen zu kennen, um entweder selbst ein Evaluationsinstrument für ein Projekt zu entwickeln oder um den Vorschlag einer Organisation einschätzen zu können. Grundsätzlich lassen sich drei Methoden der Datenerhebung unterscheiden. Während die Dokumentenanalyse und die Befragung vergleichsweise häufig verwandt werden, kommt die Methode der Beobachtung eher selten zum Einsatz.

Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse hat den Vorteil, dass sie sich meist auf Daten und Unterlagen stützt, die bereits vorliegen und nicht eigens erhoben werden müssen. Als Material kommen hierzu Teilnehmerlisten, Tagungsprogramme, Gutachten, Statistiken, interne Auswertungen, Sitzungsprotokolle und ähnliche Dokumente in Frage.

Sollte sich zum Beispiel das Erkenntnisinteresse der Stiftung, die das Motivationssemester gefördert hat, auf die Qualität der Ausbildung richten, könnte sie die Noten der Jugendlichen bei den Zwischen- und Abschlussprüfungen auswerten, um sie mit den Noten der vorherigen Jahrgänge oder mit den Noten vergleichbarer Einrichtungen zu vergleichen.

Befragungen sind ein gerne genutztes Instrument, das auf vielfältigen Wegen eingesetzt werden kann: als persönliches Interview, per Fragebogen, online, am Telefon oder auch in einer Gruppe. Befragungen dienen dazu, die Einschätzungen der Betroffenen zu bestimmten Themen abzufragen. Sie können sich aber auch an andere Beteiligte eines Projektes richten, zum Beispiel an die Projektverantwortlichen oder auch an Vertreter beteiligter Behörden oder Institutionen.

Befragungen

Um herauszufinden, ob das Motivationssemester den Jugendlichen tatsächlich geholfen hat, eine Stelle zu finden, würde es sich zum Beispiel anbieten, ein Jahr nach dem Ende der Massnahme eine online-Umfrage durchzuführen, die sich auf wenige Aspekte konzentriert. Bereits der kurze Fragebogen in Abbildung 50, der offene mit geschlossenen Fragen kombiniert, wird wichtige Rückschlüsse auf Erfolg und zu Verbesserungsmöglichkeiten der Ausbildung zulassen.

Abbildung 50: Der Fragebogen als Evaluationsinstrument

1. Hast Du inzwischen eine Arbeitsstelle gefunden?		Ja ☐	Nein ☐
Falls ja:			
Ist die Stelle in der Branche/dem Handwerk, das du am SeMo gelernt hast?		Ja ☐	Nein ☐
Hast du die Stelle dank des SeMo erhalten?		Ja ☐	Nein ☐
Falls nein:			
Was machst du heute: ☐ arbeitslos / ☐ andere Bildungsmassnahme / ☐ sonstiges: _____			
2. Welche Inhalte des SeMo waren für die Jobsuche besonders wichtig?			

3. Welche Kompetenzen und Kenntnisse fehlen dir heute, um deine Chancen am Arbeitsmarkt zu verbessern?			

Wie bei allen anderen Methoden können auch bei einer Befragung qualitative und quantitative Daten gewonnen werden. Ein Interview, das vor allem mit offenen Fragen arbeitet, fragt Einschätzungen des Interviewpartners ab, die für die weitere Auswertung interpretiert werden können. Demgegenüber führt ein Fragebogen, in dem die Befragten ihre Zustimmung zu bestimmten Aussagen anhand von Skalen angeben (z.B. von 1 «ich stimme sehr zu» bis 5 «ich stimme gar nicht zu»), zu quantitativen Daten, die mit einer geeigneten Software statistisch ausgewertet und in Beziehung gesetzt werden können.

Beobachtungen sind ein vergleichsweise aufwendiges Instrument, das daher nur selten eingesetzt wird. Ihr Vorzug liegt darin, dass sie tatsächliches Verhalten auswerten und nicht bekundetes Verhalten. Das Problem vieler Befragungen wird damit umgangen, dass die Probanden im Interview oder im Fragebogen sozial erwünschte statt wahrheitsgemässe Antworten geben. Auch wenn eine Beobachtung anhand von Film- oder Tondokumenten erfolgen kann, ist die teilnehmende Beobachtung das klassische Vorgehen. Zu diesem Zweck nimmt ein Beobachter an einer Veranstaltung, einem Kurs, einer Tagung usw. teil und wer-

Beobachtungen

tet das Verhalten der Teilnehmer anhand vorher festgelegter Kriterien aus. Auch Merkmale wie besondere Statussymbole, z.B. Markenkleidung, können in die Auswertung einbezogen werden.

Wenn sich das Interesse unserer Beispielstiftung darauf richten sollte, ob sich das Sozialverhalten der Jugendlichen verbessert hat, könnte eine teilnehmende Beobachtung Antworten liefern. Zu diesem Zweck könnte ein Beobachter am Kurs teilnehmen und die Umgangsformen der Jugendlichen hinsichtlich der Rücksichtnahme, des Teamverhaltens, der Verantwortungsübernahme oder des Diskussionsverhaltens bewerten, um herauszufinden, ob sich im Verlauf der Massnahme Veränderungen feststellen lassen.

Arbeitshilfe

Checkliste Erhebungsinstrument

Der Evaluationsexperte Wolfgang Bewyl hat eine hilfreiche Empfehlungsliste für die Wahl eines Erhebungsinstrumentes zusammengestellt (vgl. Bewyl/Schepp-Winter, 2000, S. 42). Diese Checkliste gilt für alle hier vorgestellten Methoden. Bevor ein neues Instrument entwickelt wird, rät Bewyl, die folgenden Punkte zu beachten:

- Zuerst auf vorliegende Dokumente, Statistiken usw. zurückgreifen, dann erst «frische» Daten erzeugen.
- Verwenden Sie wo möglich Fragen, die bereits in anderen Umfragen verwendet worden sind. Damit sparen Sie nicht nur den Entwicklungsaufwand ein, sondern haben auch die Möglichkeit, ihre Ergebnisse mit repräsentativen Studien zu vergleichen.
- Fragebögen, Beobachtungen, Tests und Ähnliches sparsam konzipieren, so dass kein Datenüberschuss (= Blindleistung) entsteht.
- bevorzugt beobachtbares/beschreibbares Verhalten erheben – und lediglich hilfsweise Einschätzungen.
- bei Einschätzungsfragen nicht bloss die Positiv-/Negativ-Bewertung, sondern auch die Wichtigkeit des Kriteriums abfragen.
- Instrumente vor Echteininsatz mehrfach kritisch diskutieren und testen (keine Erhebung ohne bestandenen Pretest!).
- Erhebungen so anlegen und terminieren, dass die Befragten schnell Rückmeldungen über die Ergebnisse bekommen.
- Kombinieren Sie nach Möglichkeit verschiedene Verfahren, um die Validität der Daten zu erhöhen, indem zum Beispiel die Ergebnisse einer standardisierten Befragung (Fragebogen) durch gezielte Interviews mit einigen Betroffenen ergänzt werden.

Die Wahl der Untersuchungsmethoden hängt jeweils von den Fragestellungen ab und muss an das Erkenntnisinteresse angepasst sein, um stichhaltige Daten zu liefern. Darüber hinaus prägen natürlich auch die zur Verfügung stehenden Ressourcen die Entscheidung, welches Instrument eingesetzt werden kann. Sofern das Projekt nicht allzu komplex, die Auswahl der Stichprobe nicht zu gross und die Fragestellungen sehr konkret sind, kann eine Erhebung ohne die Zuhilfenahme externer und kostenpflichtiger Experten erfolgen. Die Einbussen an wissenschaftlicher Genauigkeit und Belastbarkeit der Daten ist zu vertreten, wenn die Informationen in erster Linie dazu dienen, der Stiftung und dem Projektträger eine Rückmeldung über die Ergebnisse des Projektes zu geben.

**Pro und contra
Do-it-yourself**

Letztlich hängt es daher vor allem von der beabsichtigten Nutzung ab, ob die Studie wissenschaftlichen Standards gerecht werden muss oder nicht. Wenn die Stiftung beabsichtigt, weitreichende strategische Entscheidungen auf der Grundlage der Evaluation zu treffen, oder wenn die Daten in einer öffentlichen Debatte genutzt werden sollen, ist eine Begleitung durch externe Spezialisten unerlässlich.

Kooperation mit Universitäten

Nicht zuletzt durch die Umstellung vieler Studiengänge auf die anwendungsorientierten Bachelor- und Master-Abschlüsse sind viele Universitäten sehr an einer Zusammenarbeit mit der Praxis interessiert. Für soziale Organisationen bietet sich hier die Chance, Projekte ohne hohen Kostenaufwand wissenschaftlich begleiten zu lassen, indem zum Beispiel ein Student im Rahmen einer Abschlussarbeit eine Evaluation vornimmt. Den Studenten bietet diese Zusammenarbeit Einblicke in die praktische Arbeit, so dass beide Seiten profitieren. Die Zusammenarbeit mit einer Universität kann entweder von der fördernden Stiftung oder von der Organisation, die das Projekt durchführt, angebahnt werden.

Praxiswissen

10.3.4 Evaluation der Wirkungen von Projekten und Projektclustern

Der Anspruch, die gesellschaftlichen Wirkungen von Förderprojekten festzustellen, ist ungleich komplexer als der Versuch, die Leistungen und Ergebnisse einzelner Projekte zu bestimmen. In der modernen Gesellschaft wirkt eine solche Vielzahl von sozialen, kulturellen, politischen und technischen Einflüssen auf die Menschen ein, dass es kaum möglich ist, einzelnen Entwicklungen präzise und eindeutige Ursachen zuzuweisen. Es bedarf eines erheblichen Aufwandes, um klare Ursache-Wirkungen-Beziehungen herzustellen und bestimmten Stiftungsprojekten bestimmte Wirkungen zuzuordnen. In vielen Fällen wird es überhaupt nicht möglich sein, Wirkungen empirisch zu erfassen. Zudem stellt sich die Frage nach der Bewertung. Bislang fehlt ein anerkanntes Mass, mit dem sich «gesellschaftliche Relevanz» messen und angeben liesse. Mit dem Versuch, die Wirkungen ihrer Aktivitäten zu bestimmen, betreten Stiftungen daher Neuland.

**Wirkung und
Wirksamkeit**

Die Wirkungsforschung von Nonprofit-Leistungen ist eine junge Wissenschaft, zu der es bislang nur wenige Ansätze gibt. Es lohnt sich allerdings, diese Ansätze aufzugreifen und weiterzuentwickeln.

blended value

Eine wichtige Grundlage für die Diskussion um die gesellschaftliche Wertschöpfung von Projekten in sozialen oder kulturellen Bereich ist die «*blended value proposition*», die Jed Emerson in den 1990er Jahren entwickelt hat. Die Grundüberzeugung dieses Ansatzes besteht in der Annahme, dass jede Organisation, gleich ob kommerziell oder gemeinnützig, bestimmte Werte schafft, die ökonomischer, sozialer oder ökologischer Natur sein können. So steht zwar bei Wirtschaftsunternehmen der ökonomische Wert im Vordergrund, tatsächlich aber schaffen sie darüber hinaus noch andere Werte: sie geben ihren Mitarbeitenden und deren Familien Einkommen und Sicherheit (soziale Werte), sie können umweltverschmutzend oder besonders umweltverträglich arbeiten (negative oder positive ökologische Werte) und sie können durch ihre Produkte, zum Beispiel in der Kommunikationstechnologie, neue Formen und Möglichkeiten des Austausches zwischen Menschen schaffen (kulturelle Werte). Dieser Mischwert, der sich nicht allein auf eine ökonomische Betrachtungsweise konzentriert, ist der *blended value*.

Übertragen auf die Welt der gemeinnützigen Organisationen schafft der *blended value* ein Verständnis dafür, dass auch Nonprofit-Organisationen eine Vielzahl von Werten schaffen, die sich nicht auf soziale Werte beschränken, sondern durchaus auch ökonomischer Natur sein können. So schafft ein Verein, der mit straffälligen Jugendlichen arbeitet, nicht nur soziale Werte (Netzwerke, Beratung, Anerkennung), sondern auch handfeste ökonomische Werte, denn schliesslich spart jeder verhinderte Rückfall in die Delinquenz dem Staat und der Gesellschaft erhebliche Kosten.

Der *blended value* erweitert also die Perspektive von Investoren, die soziale Projekte fördern möchten und macht deutlich, dass allzu eindimensionale Betrachtungsweisen der Komplexität nicht gerecht werden.

Social Return on Investment

Eine vieldiskutierte Methode der Wirkungsmessung ist der «Social Return on Investment», der darauf abzielt, soziale Wirkungen aus der Relation der eingesetzten Mittel zu den erzielten Wirkungen zu berechnen. Zu diesem Zweck erfolgt die Analyse eines Projektes grundsätzlich in drei Schritten.

In einem ersten Schritt wird das Investment präzisiert und bewertet. Hierzu zählen zunächst die finanziellen Zuwendungen, die das Projekt erfährt. Zusätzlich müssen auch alle Sachzuwendungen (z.B. kostenlos überlassene Räume, gespendete Materialien oder Computer, Gratisanzeigen in Zeitungen usw.) eingerechnet werden, ebenso wie die Zeit, die Dritte für das Projekt aufwenden, z.B. als ehrenamtliche Helfer. Alle Aufwendungen werden zum Abschluss dieses Schrittes in Geldeinheiten bewertet.

Der zweite Schritt richtet sich auf die Bewertung der Resultate und Wirkungen, die das Projekt erzielt. Für diesen Schritt spielen die Stakeholder und die Betroffenen eine grosse Rolle, da die Feststellung und Bewertung der Ergebnisse vor allem auf ihrer Einschätzung beruht. Auch dieser Schritt mündet wieder in

dem Versuch, die identifizierten Wirkungen des Projektes zu «monetarisieren» und in Geldeinheiten auszudrücken. Zieht man von diesen Berechnungen den sogenannten *dead weight*, also Veränderungen, die auch ohne Zutun des Projektes eingetreten wären, ab, ergibt sich ein in Geld zu bezifferndes Gesamtergebnis für das Projekt, das in einem dritten Schritt bewertet werden kann.

Monetarisierung der Wirkungen

Beispiel

Die Bewertung der Wirkungen im Rahmen einer SROI-Analyse lässt sich am oben eingeführten Beispiel des Motivationssemesters illustrieren. Für jeden Jugendlichen, der nachweislich durch das Motivationssemester eine Stelle erhalten hat, können die gesellschaftlichen Folgekosten wie folgt beziffert werden.

Erstens wäre zu berechnen, wie hoch die durchschnittliche Dauer der Arbeitslosigkeit für diese Altersgruppe ist und wie viel staatliche Transferleistungen ein arbeitsloser Jugendlicher in dieser Zeit bezogen hätte. Durch jede erfolgreiche Vermittlung eines Jugendlichen in den Arbeitsmarkt hätte das Projekt der Gesellschaft diese Kosten erspart, so dass sie als geldwerte Wirkung des Projekts zählen können. Des Weiteren ist in Rechnung zu stellen, wie viel Steuern die erfolgreich vermittelten Jugendlichen im Verlauf ihres Arbeitslebens zahlen werden. Diese Steuerzahlungen sind ebenfalls ein gesellschaftlicher Mehrwert, der dem Projekt zugerechnet werden könnte, zumindest in dem Masse, wie die Einkommen der betreffenden Jugendlichen über denen einer vergleichbaren Kontrollgruppe lägen. Da eine Anstellung schliesslich nicht nur die wirtschaftliche Situation, sondern auch das Wohlbefinden und das Selbstbewusstsein stärkt, wären weitere Berechnungen zu Folgekosten möglich: Wie hoch ist das Risiko für Krankheiten, Sucht oder Kriminalität bei Jugendlichen ohne Arbeitsstelle im Vergleich zu beschäftigten Jugendlichen und welche Kosten entstehen dem Gesundheits- und Strafsystem durch jugendliche Gewalt- und Suchtprobleme? Auch hieraus lässt sich eine Summe errechnen, die dem Projekt als Wirkung zugerechnet werden kann.

Aus der Beziehung zwischen dem eingesetzten Kapital (Geld, Zeit, Sachleistungen) und den erzielten Wirkungen lässt sich in einem dritten Schritt eine Kennzahl für den *Social Return on Investment* berechnen. Aus dieser Kennzahl kann man ablesen, wie viel gesellschaftlicher Mehrwert pro Franken generiert worden ist. Ein Verhältnis von 1:3 zeigt beispielsweise, dass für jeden Franken, der in das Projekt geflossen ist, Leistungen im Wert von drei Franken für die Gesellschaft erbracht worden sind. Diese Kennzahl bleibt allerdings solange bedeutungslos, wie man nicht weiss, ob ein Verhältnis von 1:3 unterdurchschnittlich, durchschnittlich oder hervorragend ist. Es kommt also darauf an, weitere Projekte zu analysieren, um Vergleiche anstellen zu können. Dort, wo dieser Vergleich gelingt, kann der *Social Return on Investment* zu einem wichtigen Instrument der Steuerung, der Projektauswahl und der öffentlichen Rechenschaft werden.

Eine genauere Betrachtung zeigt allerdings, dass die «SROI»-Kennzahlen nicht unproblematisch sind. Es handelt sich um ein sehr komplexes und aufwendiges Rechenverfahren, das letztlich doch stark von subjektiven Einschätzungen abhängt. Dies gilt insbesondere für die Erfassung von Ergebnissen, die typischerweise zu den Resultaten von Stiftungsprojekten gehören, sich aber einer Bewertung in Geldeinheiten entziehen (z.B. der Wert eines gesteigerten Selbstbewusstseins, der Wert einer Verhaltensänderung, der Wert von sozialen Kontakten usw.). Auch die Frage, welche Wirkungen sich direkt auf das Projekt zurückführen lassen und welche auch ohne Zutun eingetreten wären, lässt sich mit der SROI-Methode nur näherungsweise beantworten.

**Social Reporting
Standard**

Einen deutlich anwendungsorientierteren Vorschlag zur Wirkungsmessung macht eine Initiative, die einige deutsche Stiftungen vor einigen Jahren gestartet haben: der Social Reporting Standard. Dieser Ansatz ist keine Methode der Wirkungsmessung, sondern im Sinne des Wortes ein Berichtsformat, das sich analog zu den Fachempfehlungen zur Rechnungslegung auf die Berichterstattung zu den Wirkungen bezieht. Der SRS bietet sozialen Organisationen ein einheitliches Format, um nachvollziehbar über Ihre Erfolge und Wirkungen zu berichten. Durch eine einheitliche Sprache und leicht nachvollziehbare Systematik erleichtert der SRS den Austausch und Dialog über die Wirkungen von Projekten. Dazu erfasst der SRS systematisch alle relevanten Organisations- und Finanzinformationen. Er eignet als Format für externe Jahresberichte aber auch für das organisationsinterne Berichtswesen. Der Standard ist einfach und übersichtlich aufgebaut, lässt den Organisationen viel Spielraum für individuelle Schwerpunktsetzungen und bietet doch ein einheitliches Format, mit dem Wirkungen klarer nachgewiesen und kommuniziert werden können.

Für Stiftungen ist dieser Standard besonders interessant. Verschiedene deutsche Stiftungen haben den SRS bereits zum Standardformat aller Förderberichte gemacht, so dass sie nunmehr gut vergleichbare Berichte erhalten, die einer einheitlichen Systematik folgen und einen klaren Fokus auf die Erfassung der Wirkungen legen. Geht man noch einen Schritt weiter und macht den SRS zum Standard der Projektbeschriebe bei der Gesuchstellung ergibt sich eine kohärente Systematik, die das Thema Wirkung über den gesamten Prozess in den Mittelpunkt stellt. Mehr Informationen unter <www.social-reporting-standard.de>

**Wirkungs-
evaluation der
Stiftungsarbeit**

Gemessen an der Konjunktur, die das Thema «Evaluation» in der Stiftungszene hat, beziehen Stiftungen die Wirkungsmessung allzu selten auf sich selbst. Zwar gibt es viele Stiftungen, die ihre Tätigkeit regelmässig im Stiftungsrat kritisch hinterfragen, aber nur wenige wählen den Weg einer formalen Evaluation, um eine belastbare Antwort auf die Frage «Tun wir die richtigen Dinge?» zu erhalten.

Das Beispiel der Edna McConnell Clark Foundation (EMCF) aus New York zeigt, welch grosse Bedeutung die Evaluation der bestehenden Stiftungsaktivitäten für die Entwicklung und Anpassung der Förderstrategie haben kann.

Die Stiftung der Familie des Gründers der Avon Kosmetika-Produkte wurde in den Jahren 1996 bis 2000 einer rigorosen Revision unterzogen. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte sie im Laufe ihrer Tätigkeit fast 500 Mio. Dollar für Programme eingesetzt, die dem Zweck der Stiftung dienten, die Lebensbedingungen und das Umfeld benachteiligter Menschen zu verbessern. Diesen Zweck verfolgte die Stiftung mit einem jährlichen Budget in Höhe von ca. 38 Mio. Dollar in den fünf Tätigkeitsbereichen Children, Justice, Tropical Disease Research, Student Achievement, Homeless Families. Die Stiftung hatte früh die strategische Entscheidung getroffen, ihre Förderungen vor allem zur Reform öffentlicher Einrichtungen einzusetzen, und galt als Pionier und Vorreiter bei der Reform des öffentlichen Schulsystems. Hinter diesem Fokus stand die Überzeugung, dass die Stiftung durch die Reform öffentlicher Einrichtungen einen stärkeren Hebel ansetzen könnte als durch die Förderung einzelner Nonprofit-Initiativen.

Beispiel:
Die Edna
McConnell Clark
Foundation

Diese Ausgangslage fand Michael Bailin vor, als er 1996 Präsident der Stiftung wurde. Sein Auftrag seitens des Stiftungsrates war, die Aktivitäten der Stiftung kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls eine Neuausrichtung vorzunehmen. Eine Evaluation der bisherigen Erfolge der Stiftung zeigte schnell, dass der Ansatz, öffentliche Einrichtungen zu reformieren, nicht die erhofften Resultate erbracht hatte. Tatsächlich erwies sich das Schulsystem – aber auch Einrichtungen wie staatliche Altenheime, Gefängnisse oder Obdachlosenheime – als wenig reformfreudig und kaum reformfähig. Die Initiativen der Stiftung waren zwar sehr gezielt und gut durchdacht gewesen, sie konnten jedoch keine Wirkungen entfalten und scheiterten letztlich an der Reformresistenz des öffentlichen Systems.

Dieses – für die Stiftung frustrierende – Ergebnis gab den Auftakt zu einer grundlegenden Überarbeitung der Förderstrategie. Die Stiftung entschied zum einen, sich inhaltlich stärker zu fokussieren und in Zukunft ausschliesslich den Schwerpunkt Kinder und Jugendliche zu verfolgen. Die Projekte und Programme in den anderen vier Schwerpunkten wurden beendet und liefen mit einer gewissen Zeitverzögerung im Jahr 2004 aus. Zudem stellte die Stiftung ihre Förderpolitik radikal um. Anstatt weiterhin mit öffentlichen Einrichtungen zu arbeiten, entschied die Stiftung, in Zukunft ausgewählte und hervorragende Nonprofit-Organisationen im Bereich Kinder und Jugendliche zu fördern. Die Stiftung verfolgt seitdem eine wachstumsorientierte Strategie und versucht auf der Grundlage eines *venture philanthropy*-Modells, gute und erfolgreiche Projekte zu finden, denen sie helfen kann, ihre Aktivitäten und Wirkungen zu erweitern. Die Fortschritte auf diesem Weg werden regelmässig im Jahresbericht der Stiftung dokumentiert, der die einzelnen Projekte anhand von Kennzahlen evaluiert. (<www.emcf.org>)

Einen ähnlichen Weg ging die Mercator Stiftung in Deutschland, die sich im Jahr 2008 eine neue Strategie gegeben hatte, um ein erhebliches Wachstum in Kapital, Mitarbeitern und Budget zu bewältigen. Fünf Jahre später berief die Stiftung eine unabhängige Expertenkommission, die mit international renommierten Vertretern aus Stiftungen, Wissenschaft und Politik besetzt war. Die «Kom-

mission zur Strategieüberprüfung der Stiftung Mercator» legte in 2014 ihren Abschlussbericht vor, dessen Handlungsempfehlungen die Stiftung öffentlich auf ihrer Website publiziert.

**Zusammen-
fassung**

In diesem Kapitel ist verdeutlicht worden, dass die Ergebnisorientierung im dienstleistungsorientierten Stiftungsmanagement nicht eine Kür ist, die bei Bedarf durchgeführt wird. Vielmehr handelt es sich um einen elementaren Bestandteil der Stiftungsarbeit. Dies haben zum einen die vielen Querverweise und Rückkoppelungen zu den anderen Managementbereichen im Potenzialmanagement und in den Leistungsprozessen gezeigt. Zum anderen wird dies auch in den drei Perspektiven der Ergebnisorientierung deutlich, die in diesem Kapitel erläutert wurden. Zunächst ist das Controlling die innengerichtete Überprüfung der eigenen Leistungen, dann erfolgt mit der Projektevaluation die Zielkontrolle und schliesslich mit der Wirkungsperspektive die kontextorientierte Überprüfung der Zweckerfüllung.

Gedankenspiele

- ▶ Wie gut wissen wir über die Ergebnisse unserer Fördertätigkeit Bescheid?
- ▶ Was sind Schlüsselkennzahlen unserer Stiftungsarbeit?
- ▶ Wie lässt sich die Wirkung unserer Förderprojekte messen?

Weiterführende Literatur

- Koeckstadt, W. (2003): Ausgewählte Aspekte des Stiftungsmanagements. Rechnungswesen – Controlling – Personal-, Adress- und Wissensmanagement, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 461–534
Dieser Beitrag liefert eine fundierte Einführung in die Herausforderungen, Prinzipien und Techniken des Controllings bei Stiftungen.
- Kramer, M. (2007): From Insight to Action: New Directions in Foundation Evaluation, Boston, als PDF-Dokument kostenlos im Internet erhältlich unter <www.fsg-impact.org>
Auf der Basis von über 100 Interviews mit Stiftungsmanagern und Evaluationsexperten entwirft Kramer anhand von zahlreichen Praxisbeispielen Handlungsempfehlungen für den Einsatz von Evaluationen in der Stiftungsarbeit.
- Schober, Ch./Rauscher, O. (2014): Was ist Impact? gesellschaftliche Wirkungen von (Nonprofit) Organisationen, Wien: Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship
Diese Publikation bietet einen systematischen und praxisorientierten Einstieg in das Thema der Wirkungsmessung.

Weiterführende Internetseiten

- Unter <www.wkkf.org> stellt die amerikanische W.K. Kellogg Foundation ein «evaluation tool» zur Verfügung, das die Erfahrungen der Kellogg Stiftung bündelt und für andere Stiftungen und Organisationen anwendbar macht.
- Die Internetseite <www.socialevaluator.org> bietet ein interessantes online-Tool zur Berechnung des *Social Return on Investments* von Stiftungsprojekten.
- Weitere Informationen zum *Social Return on Investment* finden Sie auf der Internetseite des Roberts Enterprise Development Fund (<www.redf.org>) sowie bei der britischen New Economics Foundation (<www.neweconomics.org>).
- Auf <www.phineo.org> finden Sie zahlreiche Hinweise zur Wirkungsmessung, die für Phineo die Grundlage zur Einschätzung von sozialen Organisationen darstellt.

11 Ausblick

Stiften hat Tradition

Stiftungen haben eine jahrhundertealte Tradition. Sie sind eine Inkarnation der Gemeinnützigkeit und seit jeher eine der elegantesten Formen, sich für die Gesellschaft zu engagieren. Die Autonomie des Stifters bei der Gründung und die gesetzliche Liberalität in der Stiftungsführung haben der Schweiz zu einer vielfältigen Stiftungslandschaft verholfen, die gemessen an der Grösse des Landes einzigartig ist.

Stiften hat Zukunft

Gerade die letzten Jahre haben gezeigt, dass die Rechtsform Stiftung aktueller ist denn je. Eine Stiftung gibt Sicherheit, sie verbindet Individualität und Gemeinsinn und sie ist flexibel und stabil zugleich. Mit Blick auf den Zuwachs bei den Gründungen von 300–400 Stiftungen pro Jahr kann man davon ausgehen, dass die Stiftungsrenaissance anhalten wird. Das Stiftungswesen wird in Zukunft ohne Frage noch weiter an gesellschaftlicher Bedeutung gewinnen.

Potenziale nutzen

Die Mischung aus Tradition und Zukunftsperspektive gibt Stiftungen eine wichtige Funktion als gesellschaftliche Brückenbauer, die soziale Gegensätze überwinden und der Gesellschaft neue Impulse geben. Um diese Rolle wahrnehmen zu können, sind die Stiftungen darauf angewiesen, ihre Potenziale zu nutzen und auszuschöpfen. Die Management-Grundsätze und -Instrumente in diesem Buch sollen Stiftungsräten, Geschäftsführenden und anderen Beteiligten dabei helfen, diese Potenziale im Stiftungsalltag zu entdecken und umzusetzen. Denn letztendlich bemisst sich der Wert einer Stiftung nicht nach ihrem Vermögen, sondern nach ihrem Beitrag zum Gemeinwohl. Es ist eine herausfordernde Vorstellung, dass nicht nur einzelne Stiftungen, sondern das Stiftungswesen in seiner Breite Innovationen anstösst, Risikobereitschaft zeigt und soziales Engagement fördert, um die Gesellschaft als Ganzes zu verändern. Warum damit nicht bei den Stiftungen selbst anfangen?

Literaturverzeichnis

- Anheier, H.K./Leat, D. (2006): Creative Philanthropy, London: Routledge
- Anheier, H.K./Schröer, A./Then, V. (Hrsg.) (2012): Soziale Investitionen, Heidelberg: Springer
- Baumann Lorant, R. (2009): Der Stiftungsrat. Das oberste Organ gewöhnlicher Stiftungen, Zürich: Schulthess
- Behrens, T./Kelly, T. (2008): Paying the Piper. Foundation Evaluation Capacity Calls the Tune, in: Carman, J./Fredericks, K. (Hrsg.): Nonprofits and Evaluation, New York: Wiley, S. 37–50
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2003): Handbuch Stiftungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Bethmann, S./von Schnurbein, G./Studer, S.: Governance Systems of Grant-making Foundations, in: Voluntary Sector Review, Vol.5 , Nr. 1, 2014, S. 75–95
- Bewyl, W./Schepp-Winter, E. (2000): Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin
- Bortoluzzi Dubach, E. (2007): Stiftungen. Der Leitfaden für Gesuchsteller, Frauenfeld/Stuttgart/Wien: Huber
- Breiteneicher, J.C.K./Marble, M.G. (2003): Strategische Projektarbeit, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2003): Handbuch Stiftungen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 649–708
- Brick, P./Kail, A./Jarvinen, J./Fiennes, T. (2009): Granting success: Lessons from funders and charities, London: New Philanthropy Capital
- Brömming, U. (2010): Nonprofit-PR, 2. Aufl., Konstanz: UVK
- Bruhn, M./Stauss, B. (1999): Dienstleistungsqualität – Konzepte, Methoden, Erfahrungen, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- Buholzer, R. P. (1998): Legislatives Lobbying in der Europäischen Union, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2008): Social Franchising, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen
- Eckhardt, B./Jakob, D./von Schnurbein, G. (2014): Der Schweizer Stiftungsreport 2014, Basel: CEPS
- Egger, Ph./Helmig, B./Purtschert, R. (Hrsg.) (2006): Stiftung und Gesellschaft, Foundation Governance Bd. 3, Basel: Helbing & Lichtenhahn
- Egger, Ph./von Schnurbein, G./Zöbeli, D./Koss, C. (Hrsg.) (2011): Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen, Foundation Governance Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn
- Eilinghoff, D./Meyn, Ch./Timmer, K. (2006): Ratgeber Stiften, Bd. 2: Strategieentwicklung – Förderprojekte – Öffentlichkeitsarbeit, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung

- Epkenhans, I./Then, V. (2007):** Ratgeber Stiften Bd. 3: Stiftungsorgane, Gremienentwicklung, Mitarbeiter, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung
- Fischer, Th.R./Sander, S. (2005):** Die Verwaltung des Stiftungsvermögens, in: Strachwitz, R. Graf/Mercker, F. (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis, Berlin: Duncker & Humblot, S. 493–516
- Fivian, M. (2012):** Internes Kontrollsystem (IKS) bei gemeinnützigen Stiftungen in Liechtenstein als stiftungsrechtliche Rahmenbedingung und Führungsinstrument, CEPS Forschung und Praxis Bd. 7, Basel: CEPS
- Fleisch, H. (2013):** Stiftungsmanagement: Ein Leitfaden für erfolgreiche Stiftungsarbeit, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen
- Girmscheid G./Dreyer, J. (2005):** Public Private Partnership – Begriffliche Strukturierung, in: der bauingenieur, Nr. 3/2005, S. 44–48
- Göring, M. (2009):** Unternehmen Stiftung. Stiften mit Herz und Verstand, München: Hanser
- Güldenbergh, St./Meyer, M. (2007):** Wissensmanagement und Lernen in NPOs, in: Badelt, Ch./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 447–477
- Haddad, T./Horak, Ch./Tweraser, S. (1998):** Instrumente für das strategische Management in NPOs, in: Eschenbach, R. (Hrsg.): Führungsinstrumente für die Nonprofit Organisationen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 13–64
- Handschin, L. (2008):** Rechnungslegungs- und Revisionsrecht (in a nutshell), Zürich: Dike
- Heimerl, P./Meyer, M. (2007):** Organisation und NPOs, in: Badelt, Ch./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 231–257
- Helmig, B./Hunziker, B. (2007):** Stifterstudie Schweiz, in: Egger, Ph./Helmig, B./Purtschert, R. (Hrsg.): Stiftung und Gesellschaft, Foundation Governance Bd. 3, Basel: Helbing & Lichtenhahn, S. 37–54
- Hertig, D./von Schnurbein, G. (2013):** Die Vermögensverwaltung gemeinnütziger Stiftungen: State of the Art?, Basel: Globalance Bank/CEPS
- Horak, Ch./Speckbacher, G. (2013):** Ziele und Strategien, in: Simsa, R./Meyer, M./Badelt, Ch. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation, 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 159–282
- Kennedy, C./Rumberg, D./Then, V. (2003):** Die Organisation von Stiftungen: Personalentwicklung und Ressourcenmanagement, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 393–438
- Kibbe, B.D./Setterberg, F./Wilbur, C.S./Masaoka, J (1999):** Grantmaking Basics. A field guide for funders, Arlington: Council on Foundations
- Kleinaltenkamp, M. (1998):** Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Meffert, H./Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement: Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden: Gabler, S. 29–52

- Koeckstadt, W. (2003):** Ausgewählte Aspekte des Stiftungsmanagements. Rechnungswesen – Controlling – Personal-, Adress- und Wissensmanagement, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 461–534
- Kramer, M. (2007):** From Insight to Action: New Directions in Foundation Evaluation, Boston: FSG
- Lang, N./Schnieper, P. (2008):** Professionelles Management von Stiftungen, Foundation Governance Bd. 4., Basel: Helbing Lichtenhahn
- Langnickel, H./Gabler, H. (1997):** Qualität fängt beim Vorstand an, QS-Reihe, Heft 14, Bonn: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
- Matul, Ch./Scharitzer, D. (2007):** Qualität der Dienstleistungen in NPOs, in: Badelt, Ch./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 532–556
- Meffert, H./Bruhn, M. (2009):** Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 6. Auflage Aufl., Wiesbaden
- Merai, K./Metzner-Kläring, J./Schröder, S./Sütterlin, S. (2011):** Denken fördern – Think Tanks als Instrument wirkungsvoller Stiftungsarbeit, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen
- Meyer, P./Meyn, Ch./Timmer, K. (2008):** Ratgeber Stiften, Bd. 1: Planen – Gründen – Recht und Steuern, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung
- Michalski, S./Beck, G./Lustenberger, D./Zumbühl, Ph. (2008):** Betriebswirtschaftliche Orientierung gemeinnütziger Organisationen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 31. Jg., Nr. 1, S. 4–20
- Müller, K./Zöbeli, D. (2012):** Die Honorierung der obersten Leitungsorgane von Nonprofit-Organisationen, CEPS Forschung & Praxis Bd. 5, Basel: CEPS
- Neuhoff, K. (2005):** Stiftungsmittel, in: Strachwitz, R. Graf/Mercker, F. (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis, Berlin: Duncker & Humblot, S. 457–474
- Patak, M./Simsa, R. (2008):** Leadership in Nonprofit-Organisationen, Wien: Linde
- Phineo (Hrsg.) (2013):** Kursbuch Wirkung, Berlin: Phineo
- Purtschert, R. (2005):** Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen, 2. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
- Rautenstrauch, Th. (2011):** Internes Kontrollsystem (IKS) in Stiftungen: Grundlagen und Zusammenhänge, in: Egger, Ph./von Schnurbein, G./Zöbeli, D./Koss, C. (Hrsg.): Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen, Foundation Governance Bd. 8, Basel: Helbing Lichtenhahn, S.35–55
- Sandberg, B. (2005):** Evaluation und Effektivitätskontrolle, in: Strachwitz, R. Graf/Mercker, F. (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis, Berlin: Duncker & Humblot, S. 763–779
- Schauer, R. (2008):** Rechnungswesen für Nonprofit-Organisationen, 3. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien: Haupt

- Schneeweiss, A./Weber, M. (2012):** Mission Investing im deutschen Stiftungssektor. Impulse für wirkungsvolles Stiftungsvermögen, Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin
- Schneider, J./Minnig, Ch./Freiburghaus, M. (2007):** Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
- Schober, Ch./Rauscher, O. (2014):** Was ist Impact? gesellschaftliche Wirkungen von (Nonprofit) Organisationen, Wien: Kompetenzzentrum für Nonprofit Organisationen und Social Entrepreneurship
- Schober, D./Schmidt, A./Simsa, R. (2013):** Personalmanagement, in: Simsa, R./Meyer, M./Badelt, Ch. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation, 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 247–265
- Schuhen, A. (2002):** Nonprofit Governance in der Freien Wohlfahrtspflege, Baden-Baden: Nomos
- Schwarz, P. (2006):** Management-Prozesse und -Systeme in Nonprofit-Organisationen, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
- Schwarz, P. (2005):** Organisation in Nonprofit-Organisationen, Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
- Schwarz, P. (2007):** Effektivitäts- und Effizienzsteigerung durch Kooperationen, in: Verbands-Management, Nr. 2/07, S. 16–21
- Simsa, R./Meyer, M./Badelt, Ch. (Hrsg.) (2013):** Handbuch der Nonprofit-Organisation, 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Sprecher, Th./Egger, Ph./von Schnurbein, G. (2015):** Swiss Foundation Code 2015, Foundation Governance Bd. 5, 2. Aufl, Basel: Helbing Lichtenhahn
- Sprecher, Th./von Salis-Lütolf U. (1999):** Die schweizerische Stiftung – Ein Leitfaden, Zürich: Schulthess
- Stiftung für Fachempfehlungen zur Rechnungslegung (Hrsg.) (2007):** Swiss GAAP FER Fachempfehlungen zur Rechnungslegung, Zürich
- Strachwitz, R. Graf (2007):** Stiftungskommunikation als Stakeholder Relationship, in: Verbands-Management, Nr. 1/07, S. 6–15
- Strachwitz, R. Graf/Mercker, F. (Hrsg.) (2005):** Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis, Berlin: Duncker & Humblot
- Timmer, K. (2005):** Stiften in Deutschland, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Verbandsmanagement Institut (Hrsg.):** Gehaltsstudie 2006, Fribourg: VMI
- Vernon, B./Stringer, E. (2009):** Board matters: A review of charity trusteeship in the UK, London: New Philanthropy Capital
- von Eckhardtstein, D. (2007):** Personalmanagement in NPOs, in: Badelt, Ch./Meyer, M./Simsa, R. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 273–298
- von Schnurbein, G. (2010):** Foundations as Honest Brokers between Market, State, and Nonprofits, in: European Management Journal, Vol. 28, Nr. 6, S. 413–420
- von Schnurbein, G./Egger, Ph. (2013):** Innovation statt Stagnation – Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien, Foundation Governance Bd. 10, Basel: Helbing Lichtenhahn

- von Schnurbein, G. (2010):** Ausgezeichnet! Preise, Awards und Auszeichnungen von Schweizer Stiftungen – planen, gestalten und kommunizieren, CEPS Forschung & Praxis Bd. 2, Basel: CEPS
- Windau, B./Meinhold-Henschel, S. (2006):** Evaluation in Stiftungen – Gegenwärtiger Stand und Empfehlungen für die Praxis. Rote Seiten 5/2006, Berlin: Stiftung & Sponsoring
- Wunderer, R. (2005):** Führung und Zusammenarbeit, 5. Aufl., München/Neuwied: Luchterhand
- Zöbeli, D./Neubert, L. (2009):** Jahresabschluss und Finanzen von Stiftungen, Zürich: Orell Füssli
- Zöbeli, D./Neubert, L. (2013):** Externe Mandate von Nonprofit-Organisationen, CEPS Forschung & Praxis Bd. 10, Basel: CEPS

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Entwicklung der Stiftungszahlen in der Schweiz 1998–2008
- Abbildung 2: Schlüssige und nicht-schlüssige Absatzleistungen
- Abbildung 3: Dienstleistungsorientiertes Stiftungsmanagement
- Abbildung 4: Unterschiede von Corporate und Nonprofit Governance
- Abbildung 5: Systematischer Überblick über Risiken und ihre Bewertung einer Förderstiftung
- Abbildung 6: Management-Dimensionen im Stiftungsmanagement
- Abbildung 7: Sekundärdatenquellen
- Abbildung 8: Zentrale Inhalte der SWOT-Analyse
- Abbildung 9: Differenzierung der Stakeholder nach der organisatorischen Nähe
- Abbildung 10: Einfluss, Verhalten und Informationsbedürfnis von Stakeholdern
- Abbildung 11: Portfolio-Matrix für Förderstiftungen
- Abbildung 12: Beispiele für strategische Ziele und Messkriterien
- Abbildung 13: Führungsstiltypologie nach Wunderer
- Abbildung 14: Kommunikationsbeziehungen einer Förderstiftung
- Abbildung 15: Verhältnis zwischen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung
- Abbildung 16: Funktionale und divisionale Aufbauorganisation
- Abbildung 17: Organigramm der Stiftung Mercator Schweiz
- Abbildung 18: Pflichtenheft für eine Stiftungsgeschäftsführung
- Abbildung 19: Modelle für Stiftungsgeschäftsstellen
- Abbildung 20: Dimensionen und Merkmale der Dienstleistungsqualität
- Abbildung 21: Qualitätsmanagement im Wertschöpfungsprozess
- Abbildung 22: Prozessraster einer Förderstiftung
- Abbildung 23: Flussdiagramm am Beispiel der Rechnungsabwicklung
- Abbildung 24: Wissensmanagement in Stiftungen

- Abbildung 25: Entwicklungsphasen von Stiftungen
- Abbildung 26: Vermögensströme in Förderstiftungen
- Abbildung 27: Auswahl von Mission Investing Instrumenten
- Abbildung 28: Beispiel einer Anlagestrategie
- Abbildung 29: Planungsprozess mit Gegenstromprinzip
- Abbildung 30: Rollende Planung
- Abbildung 31: Gegenüberstellung: Buchung nach Kostenarten und nach Aufwand
- Abbildung 32: Inhalte der ordentlichen und eingeschränkten Revision
- Abbildung 33: Finanzmanagement im Wertschöpfungskreislauf
- Abbildung 34: Qualitätskreislauf für Stiftungsräte
- Abbildung 35: Kooperative Zusammenarbeit zwischen Stiftungsrat und Geschäftsführung
- Abbildung 36: Förderstrategien im Überblick
- Abbildung 37: Grundmodell des Auswahlverfahrens
- Abbildung 38: Verflechtungsintensität in Kooperationsformen
- Abbildung 39: Logos von Stiftungen
- Abbildung 40: Anzeige in Zeitschrift für ein Stiftungsprojekt
- Abbildung 41: Webseite für ein Stiftungsprojekt
- Abbildung 42: Zielsystem einer Stiftung
- Abbildung 43: Regelkreislauf Controlling
- Abbildung 44: Finanzzwischenbericht – Einnahmen per 30. Sept. 2015 (Beispiel)
- Abbildung 45: Finanzzwischenbericht – Ausgaben per 30. Sept. 2015 (Beispiel)
- Abbildung 46: Leitfragen und Kennzahlen in einzelnen Management-Bereichen
- Abbildung 47: Die Phineo-Wirkungstreppe
- Abbildung 48: Evaluation der Leistungen, Ergebnisse und Wirkungen
- Abbildung 49: Chancen und Herausforderungen verschiedener Evaluationsformen
- Abbildung 50: Der Fragebogen als Evaluationsinstrument

Abkürzungsverzeichnis

BVV 2	Verordnung vom 18. April 1984 über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge
EFC	European Foundation Centre
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMCF	Edna McConnell Clark Foundation
ESA	Eidgenössische Stiftungsaufsicht
ETF	Exchange Trading Funds
FER	Fachempfehlung(en) Rechnungswesen
GAAP	General Accepted Accounting Principles
GHST	Gemeinnützige Hertie-Stiftung
IKS	Internes Kontrollsystem
ISO	International Organization for Standardization
mbo	Management by Objectives
NPO	Nonprofit-Organisation(en)
OR	Obligationenrecht
RfP	Request for Proposals
SE	Strategische Einheit(en)
SeMo	Motivationssemester
SROI	Social Return on Investment
SWOT	Strengths-Weaknesses/Opportunities-Threats
TQM	Total Quality Management
ZBSA	Zentralschweizerische BVG- und Stiftungsaufsicht
ZEWO	Schweizerische Zertifizierungsstelle für gemeinnützige Spendensammelnde Organisationen
ZGB	Ziviles Gesetzbuch

Sachregister

A

Abschlussbericht 24, 218, **222**, 292 f., 312
Advocacy 123, 184, **266 ff.**
Amtszeit 47, **53**, 163
Anforderungsprofil **150 f.**, 163, 176 f.
Anlagereglement 57, 114, 118, **127**, 129, 147
Anlagestrategie 46, 57f, 70 f., 118 f., **125 ff.**, 132, 280, 284, 289
Ansprache **202 ff.**, 210, 258 ff., 264
Asset allocation 125 ff.
Ausschreibung *siehe* Ansprache
Ausschuss 47, 53 f., 58, **90 f.**, 93, 127, 153., 158 f., 163, 215

B

Balanced Scorecard 290 f.
Beirat 41, 91, 153, **158**, 267
Berater 12, 67, 80, 94, 112, 149, **173 ff.**, 225, 231 f., 239, 267, 296 f.
Berichterstattung (von Projekten) 127, **217 f.**, 221, 263 f., 295
Betriebsrechnung 55, 138, **143 ff.**
Blended value 308
Budgetierung 118, 130, **134 f.**, 280

C

Capacity building 184 f., 215, 224, **230 f.**, 233, 235
Comply or explain-Regel 44
Controlling 27, 62, 98, 103, 106, 118, **278 ff.**, 286 f., 290, 295, 298, 312
Corporate Design 250, **252 ff.**

D

Dachstiftung 20, 247
Due diligence **211**, 215

E

Ehrenamt 15, 44, 73, 75, **92 ff.**, 97, 110 ff., 149, 154, 164 ff., 175, 204, 242f., 308
Entschädigung *siehe* Honorierung
Evaluation 23 f., 27, 29, 50, 62, 73, 98, 109, 114, 139 f., 173 ff., 214, 217, 222, 230 f., 235 f, 245, **291 ff.**, 310 ff.
– Ziele 222 ff. **278 ff.**, 287, 293 f.
– Erfolgskriterien 177, **290**, 294 ff.
– von Prozessen und Organisationen 27, 92 f., **101 ff.**, 150 ff., 158 ff., 162, 293 ff.
– Indikatoren 290, **299 ff.**, 304 f.
Exit-Strategie 217, 219 f., 224, **233 ff.**

F

Finanzmanagement 29, 63, 73, 93, 116 ff., **145 ff.**,
Fördergrundsätze 190, **255**
Förderreglement 29, 40, 43, **62**
Förderrichtlinien 153, 184, 203, **205 f.**, 208, 210, 216,
Fördervereinbarung **216**, 218, 221, 253,
Förderwettbewerb **205**, 210
Foundation Governance 29, 40, **43 ff.**, 54, 59, 88, 282

G

Gesuche
– Auswahlprozess für 21, 23, 72 f., 77 f., 97, 103 ff., 160, 184, **210 ff.**, 249, 288 ff.
– Antrag für 18, **202 ff.**, 255
Gesuchsverwaltung 220 f.
Gremienarbeit 153, **155**, 158, 178
Governance-Prinzipien **47**, 54

H

Honorierung 75, **154 f.**, 169

I

Impact 123, **292 ff.**

Innovationsfähigkeit 97, **114 f.**

Interessenkonflikt **54**, 157

Interessenvertretung 260, **254 ff.**

Investition (als Förderinstrument) 19,
116, **121 ff.**, 128, 143, 175, 184 f.,
207, 211, 229 ff., 236

Investment Controlling **129 f.**, 143

J

Jahresbericht 21, 44, 62, 79, 92, 108,
146, 207, **254 ff.**, 298, 310 f.

Jahresrechnung 37, 58, 62, 79, 130,
140 f., **143 ff.**, 153

K

Kapitalerhalt **118**, 122 f.

Kompetenzentwicklung 184 f.

Kooperationsformen 245 f.

Kooptation **51 f.**, 152

L

Legitimität 80

Leistungsdimensionen 26, **99 f.**

Leistungsprozesse 27 ff., 50, 62, 78 f.,
82, 100 f., 146, **179 ff.**, 250, 278 ff.,
287, 291, 312

Leitbild 27, 29, **39 ff.**, 49, 55 ff., 113,
153, 188, 242, 280

Liquidität 46, 73, 93, 118 ff., **130 f.**,
136, 145, 164

Logic Framework 303

Logo der Stiftung 250, **252 f.**, 258

M

Mandat 92, **94 f.**, 129, 150, 152 ff.,
159, 192, 231 f., 283

Messkriterien 72

Mitarbeitermotivation 170 ff.

Mission Investing (MI) **121 ff.**, 147,
184, 186

Mobilisierung **185**, 232, 267 f.

Motivation 18, **74 f.**, 78, 161, 165, 302

N

Nominatoren 204

O

Organigramm **90**, 170

Organisationsstruktur 27, **87 ff.**, 97,
110 ff., 170

Outcome 44, 103, **292 ff.**, 302

P

Personalauswahl 71, **168**

Pflichtenheft **93**, 221

Portfolio-Analyse 64, **68**

Positionierung 175, **249 ff.**

Potenzialmanagement 27, 29, 62, 78f.,
82, **85 ff.**, 100, 146, 149, 291, 312

Potenzialziele 41

Präsident 33, 48, **52**, 109, 150, 296

Pressearbeit 259 f., **263**

Pro bono-Beratung 175, 231

Professionalisierung 19 f., 40, 73, 88,
96 f., 111 f., 154, 172 f., 233

Projekt-Controlling 286

Projektbegleitung 29, 69, 93 f., 160,
217

Prozessraster 102 f.

Public private partnership 19, 241, **270**

Q

Qualitätssicherung **278**, 291

R

Rechnungslegung 54 f., 62, 92 f., 95,
101, 130, **137 f.**, 143, 145, 147, 151,
166 f., 221, 280, 310

Revision 29, 54, 112, 135, **140 ff.**,
145 f., 267

Revisionspflicht 54, 137, **140 ff.**
– Befreiung von der **142**

Revisionsstelle 23, 37, 49, 58, 67, 137,
140 f., 145, 174, 221
 Rollende Planung 136

S

Smarte Ziele 172, 214, **280 f.**, 288 ff.,
 294 f.
 Socially Responsible Investing (SRI)
 123
 Social Reporting Standard 310
 Social Return on Investment 308 f.
 Spesen **153**, 176
 Stakeholder-Analyse 64, **66 f.**, 191, 195
 Stifterfreiheit 34
 Stifterwille 22, 26, 34, **35 f.**, 39, 47, 71,
 187 f., 190, 193, 195
 Stiftungs-DNA 187 ff.
 Stiftungsgründung 13 f., 17 ff., 22, 29,
33 ff., 108, 182
 Stiftungskapital (*siehe auch* Stiftungs-
 vermögen) 14, **34**, 41, 59, 111 f.,
 151
 Stiftungspolitik 27 f., **33**, 49 f., 59, 62,
 70, 82, 94
 Stiftungsreglement 49, **51**, 90, 157,
 188
 Stiftungsstrategie 27, 49, **70 ff.**, 311 f.
 Stiftungsurkunde 15 f., 22, 33, **36 ff.**,
 49 ff., 60, 63, 70, 92, 117 f., 133 f.,
 144 ff., 163, 187 f., 242, 280
 Stiftungsvermögen/Stiftungskapital
 14, 16, 19, 21 f. **33 ff.**, 47, 70 f., 111,
116 ff., 124 f., 130, 134, 141, 143 ff.,
 151, 186, 287
 Swiss Foundation Code 12, 20, **43 ff.**,
 47 ff., 55, 79, 96, 118, 139, 233
 Swiss NPO-Code 20, 45
 SWOT-Analyse **64 ff.**, 195

T

Theory of Change **193 f.**, 198
 Think tanks 64, 185, **270 ff.**
 TQM-Ansatz 98 f.

Transparenz 15, 18, 29, 40, **48**, 54, 79,
 118, 120, 127, 154, 189, 203, 244,
 290

V

Venture Philanthropy 123 f., 215,
229 f., 247, 311
 Verbrauchsstiftung 13, **35**, 117, 132
 Vier-Augen-Prinzip **46**, 53, 56 f., 146

W

Webseite **254 f.**, 262
 Weiterbildung 20, 107, 113, 168,
172 f., 207, 231, 289
 Wertorientierung 22, **26 f.**, 29, 40, 62,
 74, 78, 82, 113, 188, 279
 Wertschöpfung **26 f.**, 29, 82, 100 f.,
 146, 181, 277, 308
 Wirksamkeit 40, **49**, 59, 69 f., 227, 291,
 293, **307**
 Wirkungsmessung 62, 114, 183, **278**,
 289, 293, 308, 310
 Wissenstransfer 108

Z

Zertifizierung **102**, 106, 233
 Zivilgesellschaft 48, **224**, 271
 Zustiftung 15, 34, 111 f., **117**, 262
 Zweckänderungsvorbehalt 36 f.

Autoren



Prof. Dr. Georg von Schnurbein

Georg von Schnurbein ist seit 2008 Professor für Stiftungsmanagement der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät und Direktor des Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel. Das CEPS ist ein Forschungs- und Weiterbildungsinstitut, das 2008 auf Initiative von SwissFoundations, dem Verband der Schweizer Förderstiftungen, gegründet wurde.

Zuvor arbeitete er von 2001 bis 2007 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Fribourg/CH. Dort war er u.a. Projektkoordinator der Schweizer Länderstudie für «Visions and Roles of Foundations in Europe» und Mitglied im Forschungsteam des «Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project».

Georg von Schnurbein ist Mitglied im Vorstand des European Research Network on Philanthropy (ERNOP).

Kontakt
Center for Philanthropy Studies (CEPS)
Universität Basel
Totengässlein 3
CH-4051 Basel

georg.vonschnurbein@unibas.ch
Telefon +41 (0) 61 267 23 92
Fax +41 (0) 61 267 23 93
<www.ceps.unibas.ch>



Dr. Karsten Timmer

Von 2000 bis 2005 war Karsten Timmer in der Bertelsmann Stiftung tätig und hat sich dort auf die Entwicklung von Informations- und Beratungsangeboten für Stifter spezialisiert. Neben der Mitarbeit in internationalen Stiftungsnetzwerken war er Mitautor der Reihe «Ratgeber Stiften» und verantwortete die StifterStudie, die erste umfassende Untersuchung zu den Beweggründen und Erfahrungen deutscher Stifter.

Seit 2005 ist Karsten Timmer geschäftsführender Gesellschafter der Pantarhei Stiftungsberatung mit Sitz in Mannheim/Deutschland. Pantarhei berät Stifter und Stiftungen bei der Planung, Gestaltung und Umsetzung ihrer gemeinnützigen Aktivitäten. In dieser Funktion ist Timmer unter anderem Geschäftsführer der Arcanum Stiftung in Fribourg. Die Arcanum Stiftung ist eine Vergabestiftung, die Kinderprojekte in Entwicklungsländern sowie an ihrem Sitz in Fribourg fördert. Die Stiftung ist Mitglied von SwissFoundations.

Kontakt
pantarhei Stiftungsberatung GmbH
Augustaanlage 32
D-68165 Mannheim

k.timmer@beratung-pantarhei.de
Telefon +49 / 621 / 167 87 57
Fax +49 / 621 / 167 87 58
<www.beratung-pantarhei.de>

Buchreihe «Foundation Governance»

Herausgegeben von SwissFoundations – <www.swissfoundations.ch>

In Zusammenarbeit mit dem Helbing Lichtenhahn Verlag – <www.helbing.ch>

Band 1

Egger, Philipp (Hrsg.)

Stiftungsparadies Schweiz – Zahlen, Fakten und Visionen

Zwischen gemeinnützigem und unternehmerischen Handeln

(Préface et résumés en français)

2004, 176 Seiten, broschiert (vergriffen)

ISBN 3-7190-2309-5

Band 2

Hofstetter, Karl/Sprecher, Thomas

Swiss Foundation Code

Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen

Recommandations pour la constitution et la gestion de foundations donatrices

Recommendations for the establishment and management of grant-making foundations

2005, 131 Seiten, broschiert (vergriffen)

ISBN 3-7190-2393-1

Band 3

Egger, Philipp/Helmig, Bernd/Purtschert, Robert (Hrsg.)

Stiftung und Gesellschaft

Eine komparative Analyse des Stiftungsstandortes Schweiz

mit Deutschland, Liechtenstein, Österreich, USA

2006, 223 Seiten, broschiert. CHF 48.–/EUR 32.–

ISBN 978-3-7190-2606-6

Band 4

Lang, Niklas/Schnieper, Peppi

Professionelles Management von Stiftungen

Ein Leitfaden für Stiftungspraktiker

2007, 238 Seiten, broschiert. CHF 68.–/EUR 52.–

ISBN 978-3-7190-2741-4

Band 5

Sprecher, Thomas/Egger, Philipp/Janssen, Martin

Swiss Foundation Code 2009 – mit Kommentar

Grundsätze und Empfehlungen zur Gründung und Führung von Förderstiftungen

2009, 197 Seiten, broschiert. CHF 48.–/EUR 32.–

ISBN 978-3-7190-2617-2

Band 6

Sprecher, Thomas/Egger, Philipp/Janssen, Martin

Swiss Foundation Code 2009 – avec commentaire

*Principes et recommandations pour la constitution
et la gestion de fondations donatrices*

Adaptation française: Parisima Vez

2009, 197 Seiten, broschiert. CHF 48.–/EUR 32.–

ISBN 978-3-7190-2832-9

Band 7

von Schnurbein, Georg/Timmer, Karsten

Die Förderstiftung

Strategie – Führung – Management

2. Auflage 2015

328 Seiten, CHF 58.–/EUR 45.–

ISBN 978-3-7190-3631-7

Band 8

Egger, Philipp/von Schnurbein, Georg/Zöbeli, Daniel/Koss, Claus (Hrsg.)

Rechnungslegung und Revision von Förderstiftungen

Handlungsempfehlungen für die Praxis

2011, 199 Seiten, broschiert. CHF 58.–/EUR 46.–

ISBN 978-3-7190-3057-5

Band 9

Sprecher, Thomas/Egger, Philipp/Janssen, Martin

Swiss Foundation Code 2009

*Principles and Recommendations for the Establishment and Management
of Grant-making Foundations*

Abridged version; Adapted English translation by Kathleen Bucher/Susie Sargent/
Katja Schaer

2011, 57 Seiten, broschiert. CHF 15.–/EUR 12.–

ISBN 978-3-7190-3089-6

Band 10

von Schnurbein, Georg/Egger, Philipp (Hrsg.)

Innovation statt Stagnation

Wie sich Stiftungen aus der Krise befreien

2013, 196 Seiten, broschiert. CHF 58.–/EUR 45.–

ISBN 978-3-7190-3367-5

Weitere Informationen zu den einzelnen Titeln finden Sie unter <www.helbing.ch>

Rezensionen und Stimmen zur ersten Auflage

«Das Buch öffnet einen vielfältigen Fächer von Möglichkeiten für die Gestaltung [von Stiftungen] und lässt die Leserin, den Leser auswählen, was für die eigene Stiftung von Bedeutung sein kann. Das Buch wird so zu einer Art Werkzeugkoffer für die Anforderungen im Alltag.»

Monika Stocker, ehem. Stadträtin Zürich, Buchbesprechung auf www.infostelle.ch

««Die Förderstiftung» ist das ideale Handbuch für den Stiftungsalltag. Eine fundierte und umfassende Übersicht über die Stiftungsarbeit wird klar strukturiert und leicht verständlich aufbereitet. Wer eine Frage zur Stiftungspraxis beantwortet haben will, wird hier fündig.»

Lukas von Orelli, Geschäftsführer Velux Stiftung

«In der Darstellung der Sachverhalte und Problemlösungen besticht das Werk durch eine klare und dennoch elegante Sprache, nirgendwo werden Dinge simplifiziert, aber gleichwohl sind die Vorschläge durchgehend unmittelbar einleuchtend.»

Prof. Dr. Birgit Weitemeyer, Direktorin des Instituts für Stiftungsrecht, Bucerius Law School in Hamburg, in Zeitschrift für das Recht der Non Profit Organisationen (npoR)

«Auch wenn der Ratgeber [...] in Formulierungen und Beispielen einen Schweizer Schwerpunkt hat, sollte er zum Handwerkszeug auch jeder deutschen Förderstiftung werden.»

Dr. Ulrich Brömming in Dashöfer, Rechtshandbuch für Stiftungen

ISBN 978-3-7190-3631-7

