

***Felicitas VON PETER und Christian MEYN***

## **Strategien für Stiftungen – erfolgreich und nachhaltig in das Gemeinwohl investieren**

### **Inhaltsübersicht**

1.	Einleitung.....	54
2.	Frühzeitig beginnen – warum es besser ist, zu Lebzeiten zu stiften.....	54
3.	Aspekte des Stifteranliegens .....	55
3.1.	Motive.....	55
3.2.	Zielgruppen .....	56
3.3.	Ziele.....	57
4.	Unternehmerische Sorgfalt anwenden .....	58
4.1.	Umfassend analysieren.....	58
4.2.	Eigene Stärken definieren .....	59
4.3.	Ressourcen bündeln und fokussieren .....	59
5.	Vielfalt der Formen nutzen und abwägen.....	59
5.1.	Fördernde und operative Stiftungsarbeit – ein Kontinuum.....	59
5.2.	Trägerschaft von Institutionen .....	60
5.3.	Neuartige Formen von Investitionen in das Gemeinwohl .....	62
5.3.1.	Venture Philanthropy.....	62
5.3.2.	Social Entrepreneurship .....	63
5.3.3.	Mikrokredite.....	63
5.3.4.	Ethische Vermögensanlage (Socially Responsible Investment) .....	64
5.4.	Besondere Stiftungsformen.....	64
5.4.1.	Gemeinschaftsstiftungen.....	64
5.4.2.	Verbrauchsstiftungen .....	64
6.	Portfolio-Ansatz nutzen .....	65
7.	Sich austauschen, vernetzen und zusammenarbeiten mit anderen .....	66
7.1.	Formen der Kooperation.....	66
7.2.	Nutzen und Vorteile von Kooperationen.....	67
7.3.	Voraussetzungen erfolgreicher Kooperationen .....	68
8.	Förderung als Partnerschaft.....	69
8.1.	Das „Wie“ – Regeln der Partnerschaft zwischen Stifter und Destinatär ....	69
8.2.	Das „Was“ – Förderung als gemeinsames Projekt.....	70
9.	In die Entwicklung der eigenen Organisation investieren .....	70
9.1.	Verwaltungskosten sind notwendig! .....	70
9.2.	Führungsgremien definieren und kompetent besetzen .....	71

10.	Familienmitglieder einbinden.....	71
10.1.	Zusammenhalt der Familie stärken und Kinder einbinden.....	71
10.2.	Nachfolge planen und Kontinuität sichern .....	72
10.3.	Die Mitarbeit eindeutig regeln.....	72
11.	Wirkungsmessung, Anpassung und Neuausrichtung .....	73
12.	Erfolge genießen, mit Spaß, Freude und Leidenschaft dabei sein .....	74
13.	Stiften – eine Herausforderung für Stifter, ihre Familien und ihre Berater.....	75
14.	Fazit.....	75

## 1. Einleitung

Durch gute Werke die Welt verbessern – das ist häufig eines der Motive von Stiftern. Wer Stiften als Investition in das Gemeinwohl versteht, macht sich automatisch Gedanken über den Erfolg: Geld verschenken kann jeder, aber mit knappen Stiftungsmitteln nachhaltige Wirkung zu erzielen, das erfordert Planung, Fantasie, Erfahrung und die Bereitschaft, sich intensiv mit den Problemen, ihren Ursachen und möglichen Lösungen auseinanderzusetzen. Patentrezepte gibt es nicht, aber durchaus einen internationalen *state of the art* im Stiftungswesen. Im folgenden Überblick stellen wir die Themen vor, denen der engagierte Stifter begegnet, und skizzieren Ansätze für eine erfolgreiche Stiftungsarbeit.

## 2. Frühzeitig beginnen – warum es besser ist, zu Lebzeiten zu stiften

Wer stiftet, trennt sich endgültig von einem Teil seines Vermögens, um es auf Dauer einem bestimmten Zweck zu widmen. Zu Recht zögern potenzielle Stifter, diesen Schritt voreilig zu gehen. Zum einen bedenkt der Stifter seine Absicherung im Alter – und die seiner Familie. Zum anderen bereitet der Gedanke, das eigene Vermögen einem fremden Stiftungsvorstand anzuvertrauen, Unbehagen.

Gleichwohl ist es ratsam, das eigene gemeinnützige Engagement möglichst frühzeitig zu beginnen und nicht erst testamentarisch zu stiften. Auch das Stiften will gelernt sein, und wer mit kleinen Beträgen und geringem Risiko beginnt, hat genügend Zeit, den Erfolg seines Engagements zu verfolgen und zu bewerten. Diese eigenen Erfahrungen sind bei der weiteren Stiftungsarbeit von unersetzlichem Wert.

Es empfiehlt sich daher zumeist, nicht gleich mit dem großen Wurf zu beginnen. Viele heute erfolgreiche und bekannte Philanthropen haben zunächst mit kleineren und größeren Spenden Erfahrungen im gemeinnützigen Bereich gesammelt, bevor sie eine eigene Stiftung errichtet haben. Eine Stiftung ist kein Zweck an sich, sondern ein Instrument zur Umsetzung eines philanthropischen Anliegens. Es mag sogar sein, dass sich herausstellt, dass die Errichtung einer eigenen Stiftung dem Anliegen des Stifters und seiner Familie weniger gerecht wird als andere Formen des nachhaltigen gemeinnützigen Engagements.

Wer sich jedoch entschließt, die eigene Stiftung zu errichten, schafft sich damit ein hervorragendes Instrument, um seinem philanthropischen Anliegen dauerhafte Gestalt und Nachhaltigkeit zu verleihen. Dabei ist es in jedem Fall zu empfehlen, die Stiftung so früh zu errichten, wie es die eigenen Pläne zulassen – möglicherweise zunächst nur mit einem geringen Stiftungsvermögen, das später durch Zustiftungen oder im Testament aufgestockt wird.

Die Arbeit einer Stiftung kann wesentlich durch den Stifter und sein Vorbild geprägt werden. Nach dem Tod des Stifters fällt die einzige Instanz zur authentischen Interpretation des Stifterwillens fort. Nur wer seinen Nachfolgern mehr vertraut als sich selbst, ist mit der Stiftungsgründung von Todes wegen gut beraten. Allen anderen – und das dürfte auf die meisten engagierten Stifter zutreffen – ist zu raten, so früh wie möglich den Grundstein für die Stiftungsstruktur zu legen und damit den Weg der Stiftung vorzuzeichnen.

### **3. Aspekte des Stifteranliegens**

Die Stiftung ist eine der möglichen Formen, in denen das Anliegen des Stifters konkrete Gestalt annehmen kann. Die Erfahrung lehrt, dass viele Stifter mit der Arbeit der von ihnen errichteten Stiftung nach einigen Jahren unzufrieden sind. Sie stellen fest, dass sie mit der Stiftung andere Erwartungen verbunden hatten. Das Problem ist dabei zumeist, dass ihnen diese Erwartungen bei der Stiftungsgründung selbst noch nicht bewusst waren und sie deshalb im Gründungsprozess auch nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

Die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten gemeinnützigen Engagements erfordern eine sorgfältige Analyse des stifterischen Anliegens. Entscheidende Bedeutung haben die Motive, die einen Stifter die Stiftungsgründung erwägen lassen, die möglichst genaue Bestimmung der Menschen, die die Stiftungsarbeit erreichen soll (die so genannten Destinatäre), und die Ziele, die der Stifter zu Gunsten der Destinatäre verwirklicht sehen möchte.

#### **3.1. Motive**

Menschen stiften aus den unterschiedlichsten Gründen. Werden Stiftungen für gemeinnützige Zwecke errichtet, dann steht in der Regel auch das philanthropische Anliegen der Stifter im Vordergrund. Daneben, aber eben in zweiter Linie, können Aspekte wie die Regelung der eigenen Vermögensnachfolge, steuerliche Gesichtspunkte oder auch der Wunsch, sich selbst ein Denkmal zu setzen, eine Rolle spielen. Häufig gibt ein konkretes Erlebnis den Anlass, über eine Stiftungsgründung nachzudenken – Krankheit oder Sterben eines nahen Angehörigen, besonders intensive persönliche Erfahrungen oder die Begegnung mit einem außergewöhnlichen Menschen, der den Stifter zu einem weiter gehenden Engagement inspiriert.

Völlig unabhängig von einer ethischen Bewertung von Motiven ist es Aufgabe des Beraters, im Gründungsprozess mit dem Stifter möglichst weit gehende Klarheit über die tatsächlichen Motive zu gewinnen. Wiederum gilt: Ist sich der Stifter selbst über seine Beweggründe und Ziele noch nicht ganz im Klaren – und das ist der Normalfall –, kann es helfen, mit ersten Projektförderungen Erfahrungen zu sammeln und vor allem dann, wenn die Ergebnisse nicht zufrieden stellen, gemeinsam zu überlegen, woran dies liegt.

Besondere Genauigkeit in der Analyse ist erforderlich, wenn der Stifter Unternehmer ist. Hier ist deutlich zu trennen zwischen Gründen, die aus Sicht des Unternehmens für die Errichtung einer Stiftung sprechen, und persönlichen Anliegen des Stifters. Nicht immer sind die Motive identisch, und deshalb ist die Stiftung der Unternehmerfamilie auch nicht immer das richtige Instrument für die Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten des Unternehmens.

### **3.2. Zielgruppen**

Stifter stiften für Menschen. Häufig wird es darum gehen, die Lebensverhältnisse einer mehr oder weniger genau bestimmbarer Gruppe von Menschen zu verbessern. Manchmal beschränkt sich die Stiftungsarbeit auf Teilaspekte, etwa auf die Unterstützung von Künstlern oder Wissenschaftlern in ihrer jeweiligen Tätigkeit. Einige Stifter wollen auch, dass ihr Wirken der „Allgemeinheit“ zu Gute kommen soll. Aber eine solche unspezifische Beschreibung macht es schwer, hinterher festzustellen, ob von den Leistungen der Stiftung auch tatsächlich etwas bei den vorgestellten Empfängern angekommen ist.

Eine besondere Schwierigkeit bei der Bestimmung der richtigen Zielgruppen für die Arbeit einer Stiftung stellt die Unterscheidung zwischen Zweck und Mittel dar. Die Förderung von Wissenschaftlern, die neue Wege der Krebsbekämpfung erforschen, richtet sich zunächst an Institute und Forscherpersönlichkeiten. Letztlich geht es aber darum, die Patienten zu heilen oder neue Erkenntnisse zur Vorbeugung zu gewinnen. Zielgruppe der Arbeit sind daher nicht primär die Ärzte und Forscher, sondern die aktuell oder möglicherweise von der Krankheit Betroffenen. Dies mag bei sorgfältiger Analyse dazu führen, dass der Stifter zu dem Schluss kommt, den Betroffenen könnte auf andere Weise als durch die Unterstützung der Forscher besser, unmittelbarer und nachhaltiger geholfen werden.

Gerade das Beispiel Krebsforschung macht deutlich, dass angesichts der Milliardenbeträge, die hier bereits in die Forschung investiert werden, zusätzliche Stiftungsmittel erst in Millionenhöhe einen messbaren Beitrag zur Verbesserung der Forschung leisten können. Daher lohnt es, darüber nachzudenken, welche Alternativen in Betracht kommen – gerade dann, wenn die Beträge kleiner sind. Möglicherweise kann die Stiftung mit Projekten, die z.B. die Lebensqualität der Betroffenen während der Behandlung erhöhen, ihnen zusätzliche Therapieangebote ermöglichen oder Unterstützung für die Angehörigen bereitstellen, das Anliegen des Stifters im Ergebnis effizienter verwirklichen.

Hinzu kann ein regionaler Aspekt kommen. Manche Gruppen sind in manchen Ländern und Regionen bereits sehr gut versorgt, während sie in anderen Ländern – und nicht nur in Entwicklungsländern – möglicherweise nicht denselben Zugang zu Hilfen oder Angeboten haben. Mit denselben Mitteln lässt sich daher an anderen Stellen möglicherweise viel mehr Menschen helfen als in ohnehin schon gut versorgten Regionen.

Bei der Bestimmung der Zielgruppen für die Stiftungsarbeit sind genaue Recherche und Klarheit in der Analyse genau so gefragt wie Fantasie bei der Prüfung alternativer Zugänge zur Zielgruppe. Der Stifter ist häufig gut beraten, wenn er Kontakt zu Fachleuten aufnimmt und mit ihnen gemeinsam nach Wegen sucht, den Betroffenen in möglichst effektiver Weise zu helfen. Dabei mag die Hilfe im Laufe der Zeit ganz andere Züge annehmen, als der Stifter sie sich ursprünglich vorgestellt hat. Aus den Forschungsstipendien für die heimische Universität sind

vielleicht Zuwendungen an Vereine und Selbsthilfegruppen in anderen Ländern geworden, die sich unmittelbar um die Betroffenen einer bestimmten Krankheit kümmern. Ein solcher Prozess zeigt, wie mit zunehmender Erfahrung die Stiftungsmittel immer effektiver im Sinne der Stiftungsziele eingesetzt werden können.

### 3.3. Ziele

Wer stiftet, will häufig zunächst einmal „einfach nur Gutes tun“. Mit einem so vage gefassten Ziel kann man allerdings nicht arbeiten. Schon die Formulierung des Stiftungszwecks erfordert, dass der Stifter sich für Schwerpunkte der zukünftigen Stiftungstätigkeit entscheidet. Wie in der Geschäftswelt gilt darüber hinaus: Wer keine Ziele hat, für den ist jeder Kurs richtig. Strategisches – also: zielgerichtetes – Handeln braucht aber Orientierung, je konkreter, desto besser.

Ehrgeizige, sinnvolle und realistische Ziele lassen sich häufig nur mit Hilfe von Experten aus dem jeweiligen Feld bestimmen. Sie müssen im Laufe der Stiftungsarbeit immer wieder geprüft und angepasst werden. Ziele sind aber unverzichtbar für die strategische Ausrichtung der Stiftungsarbeit, als Leitlinie für die Entscheidungen der Stiftungsorgane und nicht zuletzt für die Außendarstellung der Stiftung.

Ziele lassen sich nach Grad der Konkretisierung differenzieren und auseinander ableiten. Eine verbreitete (wenn auch nicht immer erforderliche) Differenzierung sieht wie folgt aus:

<b>Ebene</b>	<b>Leitfrage</b>	<b>Beispiel</b>
<b>Vision</b>	Wie sieht die Welt aus, wenn wir erfolgreich sind?	Alle Schüler der Stadt X erreichen einen qualifizierten Schulabschluss.
<b>Mission</b>	Was ist unser Beitrag, damit die Vision Wirklichkeit wird?	Wir fördern Maßnahmen der Schulentwicklung, um die Leistungsfähigkeit des Schulsystems zu steigern, und unterstützen Hilfen für einzelne Schüler mit Problemen in der Schule.
<b>Strategie</b>	Wie setzen wir unsere Mission in der Praxis um?	Im Bereich der Schulentwicklung konzentrieren wir uns auf die Förderung neuer Formen der Zusammenarbeit zwischen der Schule und außerschulischen Angeboten, die die jeweiligen Stärken der Beteiligten in besonderer Weise zur Geltung bringen. Bei den Hilfen für einzelne Schüler unterstützen wir vor allem Programme zur Verbesserung der sprachlichen Fähigkeiten sowie bei bestimmten Lernschwächen (z.B. Legasthenie und Dyskalkulie).

Aus den strategischen Festlegungen können in einem weiteren Schritt operative Ziele abgeleitet werden.

Zur Vermeidung von Missverständnissen: Bei der Definition von Zielen handelt es sich keinesfalls um einen mechanischen Prozess, bei dem sich aus der Wahrnehmung eines bestimmten Problems automatisch bestimmte Maßnahmen ableiten lassen. Vielmehr sind auf jeder Ebene wertgeleitete Entscheidungen erforderlich, die möglichst auf der Grundlage einer nachvollziehbaren Analyse des Problems und seiner möglichen Ursachen basieren sollten. Auch lässt sich nicht immer trennscharf zwischen den Ebenen Vision, Mission, Strategie und operative Ziele trennen. Es geht hier jedoch nicht um eine intellektuelle Fingerübung, sondern um die Frage, wie sich die knappen Stiftungsmittel sinnvoll und nachhaltig zugunsten des Stifteranliegens einsetzen lassen. Je klarer die Ziele formuliert sind, umso einfacher und überzeugender lässt sich entscheiden, was zu ihrer Erreichung zu tun ist – und welche auf den ersten Blick attraktiven Maßnahmen zurückzustellen sind, weil sie nichts oder zu wenig zur Zielerreichung beitragen.

#### **4. Unternehmerische Sorgfalt anwenden**

Zu wissen, dass ihre Mittel für die von ihnen definierten Ziele eingesetzt werden, reicht der engagierten Stiftergeneration aber bei weitem nicht aus. Immer mehr Stifter wollen ihr Engagement aktiv begleiten und die Wirkungen und Veränderungen sehen, die ihre Beiträge erzielen.

Mit dieser Art des Engagements gehen eine sorgfältige Planung und systematische Vorgehensweise einher. „Der Aufbau der Stiftung war im Grunde wie der Aufbau eines Unternehmens“, bemerkte ein Stifter aus Deutschland kürzlich, als er gefragt wurde, was er in seiner gemeinnützigen Laufbahn gelernt habe. „Ich musste zunächst den Markt kennenlernen, ausprobieren, Fehler machen und meine Strategie dann anpassen.“

Bevor sich also ein Stifter für ein konkretes Förderprojekt oder eine Organisation entscheidet, benötigt er einen Überblick und ein grobes Verständnis von dem Thema, für das er sich stark machen möchte. Wie beim Unternehmen der Markt, ist hier das ausgewählte Fördergebiet systematisch zu analysieren.

##### **4.1. Umfassend analysieren**

Zur Analyse und Aufbereitung eines Förderthemas sind ein möglichst breiter Ansatz und Blickwinkel angebracht. Für das Ziel „Bekämpfung der Kindersterblichkeit in Afrika“ sollten u.a. beispielsweise folgende Fragen untersucht werden: Wie sehen die politischen, sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen auf dem afrikanischen Kontinent und in dem spezifischen Land, z.B. Äthiopien, aus? Wer sind die wichtigen Entscheider, und wer hat außer ihnen ein Interesse an der Änderung oder aber – aus gewissen Gründen (z.B. gesellschaftlicher Status) – dem Erhalt der aktuellen Situation? Wo liegen die Ursachen für die Kindersterblichkeit begründet und wie wirken sich diese aus? Und mit welchen anderen Problemen, Trends und Entwicklungen (z.B. Armut, Bildung, HIV/Aids etc.) hängt das Problem zusammen? Wer kümmert sich bereits um die Bekämpfung der Kindersterblichkeit in Äthiopien? Und welche Erfolge haben diese Menschen oder Organisationen bereits erzielt? Wo wird hingegen noch nichts unternom-

men? Je genauer der Stifter ein Bild von der aktuellen Lage zeichnen kann, desto einfacher wird es ihm fallen, die individuelle Nische für sein eigenes Engagement zu bestimmen.

Schon der Blick auf die Fragen lässt vermuten: Der Arbeitsaufwand für derartige Analysen ist groß, vor allem dann, wenn das ausgewählte Förderthema ein globales ist (z.B. Klimawandel) oder, wie ein Engagement in Afrika, in weit entfernten Regionen liegt. Doch spezialisierte Berater können bei der Arbeit und bei der Bewertung helfen.

#### **4.2. Eigene Stärken definieren**

Gemeinsam mit seinem Berater kann der Stifter anschließend herausarbeiten, wo und wie er mit seinen Ressourcen am meisten bewirken kann. Dabei geht es – und das sollte ein guter Berater stets vor Augen haben – bei weitem nicht nur um Geld: das Know-how, die Expertise, strategisches Denken und Vorgehen sowie die Kontakte der Stifter sind für die meisten Organisationen mindestens ebenso wertvoll wie die finanzielle Unterstützung.

#### **4.3. Ressourcen bündeln und fokussieren**

Wirkungsvolles Engagement verfolgt konkrete Ziele. Und Ziele setzen heißt auch, sich bewusst zu fokussieren und die eigenen Aktivitäten auf ein Teilproblem und auf eine sehr überschaubare Anzahl von Projekten, die zur Lösung dieses Teilproblems beitragen, zu konzentrieren. Dies ist umso wichtiger, wenn der Stifter noch am Anfang seiner gemeinnützigen Laufbahn steht. Möglichkeiten, sich zu engagieren, gibt es unzählige, und die Versuchung, an vielen Stellen gleichzeitig aktiv zu werden, ist groß.

Doch selbst der engagierteste Stifter verfügt über einen begrenzten Ressourcenschatz, und dieser wird nicht ausreichen, die großen oder globalen Herausforderungen unserer Gesellschaft allein zu meistern. Mit der Konzentration der eigenen Ressourcen auf wenige Projekte und Organisationen können Stifter in diesen ausgewählten Bereichen mehr bewegen als mit einer breiten Streuung ihrer Mittel.

### **5. Vielfalt der Formen nutzen und abwägen**

Stiftungen können – und müssen! – immer auf den jeweiligen Stifter und sein Anliegen zugeschnitten werden. In diesem Abschnitt stellen wir einige Stiftungsformen mit ihren jeweiligen Charakteristika vor. In der Praxis wird eine Stiftung häufig Elemente verschiedener Stiftungsformen kombinieren.

#### **5.1. Fördernde und operative Stiftungsarbeit – ein Kontinuum**

Die meisten Stiftungen verstehen sich selbst als fördernde Einrichtungen. Sie vergeben Zuschüsse für Projekte oder Einrichtungen oder Stipendien an Einzelpersonen. Beispiele dafür sind die deutsche VolkswagenStiftung, eine der aktivsten Einrichtungen der Wissenschaftsförderung in Deutschland, oder auch die

meisten US-Stiftungen einschließlich der Bill and Melinda Gates Foundation, die im Jahr 2007 mehr als zwei Milliarden US-Dollar ausgeschüttet hat.

Im Gegensatz dazu stehen operative Stiftungen, die mit eigenem Personal ihre Leistungen unmittelbar selbst erbringen. Dazu zählen zum einen Anstaltsträgerstiftungen, die etwa Krankenhäuser oder Altenstifte betreiben. Zum anderen gehören Think Tanks wie die deutsche Bertelsmann Stiftung zu dieser Gruppe von Stiftungen.

Tatsächlich sind Reinformen beider Stiftungsarten kaum anzutreffen und auch nicht sinnvoll. Förderstiftungen definieren eigene Schwerpunkte und Programme. Sie prüfen Fördervorhaben und begleiten die von ihnen geförderten Einrichtungen, Projekte und Personen. Sie veröffentlichen die Ergebnisse ihrer Arbeit, vertreten ihre Standpunkte in Expertenkreisen und auf öffentlichen Veranstaltungen und kooperieren mit anderen Einrichtungen. In all diesen Tätigkeiten steckt ein mehr oder weniger ausgeprägtes operatives Element.

Der Ruf nach einer „reinen“ Förderstiftung entspringt häufig dem Wunsch, die so genannten Verwaltungskosten möglichst gering zu halten. Dabei wird zu häufig übersehen, dass die Festlegung der eigenen Strategie, die Auswahl passender und Erfolg versprechender Vorhaben und die Begleitung der Partner keinesfalls bloße Verwaltungstätigkeiten sind. Vielmehr stellen diese Aufgaben – wenn Stifter und Stiftung sich selbst und ihre Anliegen Ernst nehmen – den Kern der Stiftungsarbeit dar und entscheiden über Erfolg oder Bedeutungslosigkeit der Stiftung.

Auf der anderen Seite sind „reine“ operative Stiftungen nur dann sinnvoll, wenn sie in der Lage sind, die erforderlichen Leistungen tatsächlich umfassend und effizient selbst zu erbringen. Das dürfte praktisch nur für Anstaltsträger zutreffen. Insbesondere kranken viele Think Tanks daran, dass sie sich auf die Produktion von Wissen und Modellen beschränken, die Umsetzung dann aber anderen überlassen wollen, wozu es dann zu häufig einfach nicht kommt. Bleibt aber die Implementierung aus, war das in die Modellentwicklung investierte Geld – und dabei geht es häufig um Millionen! – für die Katz. Vor dem Hintergrund steigender Anforderungen an Legitimität und Transparenz von Stiftungsarbeit kann sich eine Stiftung eine solche Verschwendung nicht leisten. Sinnvoller ist es daher auch für operative Stiftungen, einen angemessenen Teil ihres Budgets dafür zu reservieren, gemeinsam mit Dritten die Ergebnisse der eigenen Arbeit in die Fläche zu tragen.

## **5.2. Trägerschaft von Institutionen**

Eine besonders nachhaltige, aber auch aufwändige Form der Stiftungsarbeit stellen die Gründung und der Unterhalt von Institutionen dar. Neben den bereits erwähnten Krankenhäusern und Altenstiften gehören dazu z.B. Forschungsinstitute, Schulen, Beratungsstellen, Jugendheime oder Frauenhäuser.

Bei der Entscheidung für die Errichtung einer eigenen Institution stehen drei Fragen im Vordergrund:

**1. Besteht ein realer Bedarf?** Die Einrichtung eines weiteren Forschungsinstituts kann eine sinnvolle Lösung für ein gesellschaftliches Problem sein. Häufig gibt es aber bereits Einrichtungen, die erfolgreich jedenfalls im Umfeld der geplanten neuen Institution arbeiten. Hier lassen sich die Investitionen und laufende Kosten unter Umständen dramatisch reduzieren, indem statt eines neuen



Instituts die Erweiterung oder Ergänzung einer bestehenden Einrichtung finanziert wird. Das bietet zwar weniger Gestaltungsspielraum, wird aber häufig im Sinne größtmöglicher gesellschaftlicher Effizienz die bessere Lösung sein.

**2. Ist die nachhaltige Finanzierung gesichert?** Bei der Gründung einer Institution ist in besonderem Maße langer Atem gefragt. Nur wenn die Stiftungserträge langfristig zur eigenständigen Finanzierung jedenfalls eines Kernbereichs der Einrichtung ausreichen, sollte die Gründung gewagt werden. Insbesondere gestaltet sich die Suche nach Partnern, die die Einrichtung mitfinanzieren, häufig schwierig.

Selbst mit einem professionellen Fundraising erfordert die Beschaffung weiterer Mittel aus privaten Quellen oder von anderen Stiftungen Geduld und eine erhebliche Anfangsinvestition und erreicht häufig gleichwohl nicht den gewünschten Erfolg. Auch öffentliche Mittel werden in der Regel nur für bestimmte Zeiträume zugesagt. In Zeiten knapper Kassen sollte man sich nicht darauf verlassen, die Verwaltung könne es sich politisch nicht leisten, die Förderung einer einmal errichteten Einrichtung wieder einzustellen. Die Erfahrung zeigt, dass beim Kampf um knappe öffentliche Mittel die älteren und etablierten Institutionen fast immer den besten Stand haben, während sich die Newcomer auch als erste wieder auf den Streichlisten finden.

Aus diesen Gründen sollte eine Stiftung auch der Versuchung widerstehen, trotz nicht ausreichender Finanzkraft eine neue Einrichtung mit einer „Anschubfinanzierung“ auf den Weg zu bringen. Auf diese Weise sind schon viele Zombie-Institute entstanden, deren Mitarbeiter sich überwiegend mit der Sorge um die zukünftige Finanzierung ihrer Stellen beschäftigen. In diesen Fällen ist es sinnvoller, einzelne Vorhaben oder zeitlich befristete Stellen bei einer bestehenden Einrichtung zu fördern.

**3. Welche Aufgaben soll die neue Einrichtung erfüllen?** Häufig streben Stiftungen an, dass die von ihnen errichtete Einrichtung nicht nur ihre unmittelbaren Aufgaben besser als andere erfüllen soll, sondern zugleich Modell und Vorbild für bestehende und andere neue Einrichtungen auf diesem Gebiet sein soll. In diesem Fall sollten ausreichende Mittel für die Dokumentation und Evaluation sowie die Entwicklung einer nachhaltigen Verbreitungsstrategie eingeplant werden.

Dabei sollte im Auge behalten werden, dass die bestehenden Einrichtungen in den seltensten Fällen auf einen Newcomer gewartet haben, der ihnen nach nur wenigen Jahren eigener Tätigkeit erklärt, wie sie ihre in ihren Augen seit langem bewährte Arbeit besser zu machen haben. Hier ist zu einem klugen, möglichst kooperativen und integrierenden Vorgehen zu raten, das die vorhandenen Akteure frühzeitig einbezieht und darauf ausgerichtet ist, für die bestehenden Einrichtungen einen echten und schnell zu realisierenden Mehrwert zu schaffen. Das schließt einen gewissen Wettbewerb zwischen den Einrichtungen nicht aus. Letztlich sollte aber das gemeinsame gesellschaftliche Anliegen im Vordergrund stehen.

### 5.3. Neuartige Formen von Investitionen in das Gemeinwohl

In den letzten Jahren finden im gemeinnützigen Sektor einige neue Ansätze Verbreitung, die das bisherige Spektrum von fördernder und operativer Stiftungsarbeit wesentlich erweitert haben.

#### 5.3.1. Venture Philanthropy

Mit dem Begriff „*Venture Philanthropy*“ werden Ansätze bezeichnet, die Techniken und Strukturen aus der Welt der For-Profit-Investitionen in den gemeinnützigen Bereich übertragen. So investieren Venture-Capital-Fonds in der Regel in eine überschaubare Anzahl von meist jungen, vielversprechenden Unternehmen, wobei die Portfoliogesellschaften von den Fondsmanagern nicht nur sehr sorgfältig ausgesucht, sondern auch intensiv in ihrer Entwicklung begleitet werden.

Übertragen auf den gemeinnützigen Bereich kann dies heißen, dass eine Stiftung zunächst ein eigenes Arbeitsfeld und eine eigene Strategie definiert und dann gezielt nach passenden Organisationen und Projekten sucht, in die sie investieren möchte. Die Kandidaten werden dann einer gründlichen Prüfung und Bewertung unterzogen – vergleichbar dem Due-Diligence-Prozess in der Unternehmenswelt –, bevor sich die Stiftung für eine kleine Zahl von Partnern entscheidet, denen dann für die Weiterentwicklung und den Aufbau mitunter erhebliche Mittel auch über längere Zeiträume zur Verfügung gestellt werden. Die Stiftung begleitet ihre Partner dabei intensiv (und ist meistens auch mindestens in einem beratenden Gremium vertreten) und prüft regelmäßig, ob die geplanten Zwischenziele („Meilensteine“), die Grundlage der Investitionsentscheidung waren, erreicht werden.

Gerade bei einem Ansatz „engagierter Philanthropie“ – wie ein Vorschlag für eine deutsche Fassung des Begriffs lautet – ist eine klare Rollenverteilung zwischen den Beteiligten wichtig, um Reibungsverluste zu vermeiden. Die Stiftung als Investor ist nicht für das operative Geschäft des Partners zuständig, dessen Kernkompetenzen die Stiftung respektieren sollte. Umgekehrt wird der Partner häufig dankbar sein für Hinweise der Stiftung zu betriebswirtschaftlichen Fragen, Beratung bei der Entwicklung einer Expansionsstrategie oder ganz allgemein über einen Transfer von Know-how aus den anderen Projekten des Stiftungsportfolios. Die Stiftung kann auch wichtige Kontakte zwischen den von ihr geförderten Projekten und Dritten vermitteln sowie mit ihrem Gewicht die Öffentlichkeitsarbeit des Partners unterstützen.

Wie in der Venture-Capital-Welt sollten Überlegungen zum Exit, also zum Ausstieg der Stiftung aus der Förderung, von Anfang an eine Rolle spielen. Während es VC-Investoren darum geht, durch eine wesentliche Steigerung des Unternehmenswerts über den Zeitraum des Investments eine möglichst hohe Verzinsung des eingesetzten Kapitals zu erreichen, spielt bei gemeinnützigen Investitionen ein Kapitalrückfluss durch Verkauf oder Börsengang regelmäßig keine Rolle. (Eine Ausnahme gilt, wenn ein Teil der Fördersumme als so genannter *recoverable grant* gewährt wurde, also ein nachrangiges Darlehen, das nur unter bestimmten Bedingungen zurückzuzahlen ist.)

Gleichwohl wird sich jede Stiftung wenigstens die Option offenhalten wollen, nach einem gewissen, nicht zu kurzen Zeitraum (drei bis fünf Jahre dürften das Minimum darstellen) ihr Engagement auch wieder zu beenden. Daher ist es für die Nachhaltigkeit des Vorhabens eminent wichtig, von Beginn an für die Zeit

„danach“ zu planen und zum Beispiel eigene Einkommensquellen zu erschließen oder weitere Unterstützer zu gewinnen, bevor Zeit und Geld knapp werden.

### 5.3.2. Social Entrepreneurship

Eine Reihe von international tätigen Non-Profit-Einrichtungen – zu nennen sind hier u.a. *Ashoka*, die *Schwab Foundation* und die *Skoll Foundation* – setzen in ihrer Förderung explizit auf das Potenzial von engagierten Einzelpersonen, die mit unternehmerischen Mitteln übertragbare und skalierbare Lösungen für drängende gesellschaftliche Probleme vorantreiben. Im Unterschied zur Förderung von Projekten oder Institutionen wird hier gezielt in Individuen investiert.

So erhält ein *Ashoka*-Fellow beispielsweise für einen Zeitraum von drei Jahren ein Stipendium, das seine Lebenshaltungskosten etwa auf dem bisherigen Niveau deckt. Damit soll ihm ermöglicht werden, auf eine bezahlte Arbeit zur Deckung seines Unterhalts zu verzichten und sich vollständig der Entwicklung und der Verbreitung seines Projekts zu widmen. Beratungsangebote und die Vernetzung mit den weltweit inzwischen über 1.800 anderen *Ashoka*-Fellows bieten weitere Unterstützung.

Diese klare Fokussierung auf Einzelpersonen hat es *Ashoka* ermöglicht, im Bereich des *Social Entrepreneurship* erhebliches Wissen über gesellschaftliche Veränderungsprozesse in verschiedenen Kulturen zu akkumulieren, das wiederum den Fellows zur Steigerung ihrer Effektivität zur Verfügung steht. Es hat sich gezeigt, dass in bestimmten gesellschaftlichen Bereichen *Social Entrepreneurs* die Rolle übernehmen können, die in der Wirtschaft erfolgreiche und visionäre Unternehmer einnehmen.

### 5.3.3. Mikrokredite

Ein nicht mehr ganz junges, aber in den letzten Jahren insbesondere im Bereich der Entwicklungszusammenarbeit zunehmend verbreitetes und standardisiertes Instrument ist die Vergabe von Kleinstkrediten an Menschen, die zum herkömmlichen Kapitalmarkt nur unter erschwerten Bedingungen oder gar keinen Zugang finden. Auch dieser Ansatz setzt letztendlich auf das unternehmerische Engagement des Einzelnen und versetzt ihn in die Lage, sich um sich und seine nächsten Angehörigen selbst zu kümmern.

Mikrokredite sind gekennzeichnet durch einen fairen Zinssatz, flexible Rückzahlungsmodelle, eine bestimmte Vorauswahl der Kreditnehmer und den Verzicht auf Sicherheiten. Als einer der Begründer der modernen Mikrokreditbewegung gilt der Friedensnobelpreisträger *Mohammed Yunus*, dessen *Grameen Bank* in Bangladesch inzwischen Kredite im Umfang von rund 4,5 Milliarden Euro ausgereicht hat, bei einer Rückzahlungsquote von über 98 Prozent. Im Oktober 2007 hatte die *Grameen Bank* 7,34 Millionen Kreditnehmerinnen (Frauenanteil: 97 Prozent).

Heute ermöglicht z.B. das im Jahr 2005 gegründete Internet-Portal Kiva ([www.kiva.org](http://www.kiva.org)) jedermann, per Kreditkarte Kapital für Mikrokredite in Entwicklungsländern zur Verfügung zu stellen, das von örtlichen Agenturen und Partnerorganisationen verwaltet wird. Seit der Gründung sind über das Portal bereits über 30.000 Darlehen mit einem Gesamtbetrag von 22 Millionen US-Dollar vergeben worden, mit stark steigender Tendenz. Durchschnittlich dauert es 21

Stunden, bis sich für eine Darlehensanfrage genügend Geldgeber gefunden haben.

#### **5.3.4. Ethische Vermögensanlage (Socially Responsible Investment)**

Einen Teilaspekt der Stiftungsarbeit betrifft die Frage, ob ethische, soziale oder Nachhaltigkeitsaspekte auch bei der Anlage des Stiftungsvermögens eine Rolle spielen sollen. Einige Akteure im Stiftungswesen halten es für widersprüchlich, Vermögenserträge etwa aus Investments im traditionellen Energiesektor für Projekte im Umweltschutz einzusetzen. Andere hingegen verlassen sich bei der Kapitalanlage auf die Effizienz der Märkte und orientieren sich allein an wirtschaftlichen und finanziellen Daten, um den Ertrag zugunsten des Stiftungszwecks zu maximieren. Gleichwohl gehen immer mehr Stiftungen dazu über, jedenfalls Investments zu vermeiden, die in einem offensichtlichen Konflikt zu ihrem Stiftungszweck stehen, während bisher nur eine Minderheit ihren Stiftungszweck auch ausdrücklich durch eine gezielte Kapitalanlage unterstützt.

Entscheidet sich eine Stiftung, ihr Vermögen strategisch im Sinne ihrer Stiftungsziele zu investieren, so ist eine gute Kenntnis des Investment- und Anlagemarktes ebenso erforderlich wie die Vertrautheit mit den gesellschaftlichen Herausforderungen und entsprechenden Lösungsmodellen. Anlage- und Investmentberater sowie die Stifter selbst sind hier vor allem gefragt, die Herausforderungen zwischen den zunächst gegensätzlich erscheinenden Anforderungen der eher kurzfristigen Gewinnmaximierung einerseits und der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit andererseits zu meistern.

### **5.4. Besondere Stiftungsformen**

#### **5.4.1. Gemeinschaftsstiftungen**

Traditionell werden Stiftungen von einer Person oder einer Familie errichtet. Zunehmend finden sich aber auch Gruppen von Stiftern zusammen, die gemeinsam eine Stiftung errichten oder zu ihr zustiften. Ein Beispiel dafür sind die US-amerikanischen Bürgerstiftungen (*Community Foundations*), bei denen Generationen von Bürgern einer Stadt oder Region zum Aufbau des Stiftungsvermögens beitragen. Nach diesem Vorbild entstehen auch in Europa immer mehr regionale Gemeinschaftsstiftungen. Allein in Deutschland sind seit 1996 über 130 Bürgerstiftungen entstanden.

Neben diesen Gemeinschaftsstiftungen mit regionalem Schwerpunkt gibt es auch thematisch orientierte Gemeinschaftsstiftungen, etwa zugunsten des Denkmalschutzes oder zugunsten kultureller Anliegen. Gemeinschaftsstiftungen werden häufig zunächst von einer Gruppe von Initiatoren getragen. Ihr Erfolg hängt wesentlich davon ab, in welchem Maße es ihnen gelingt, potenzielle Zustifter von den Vorteilen einer Beteiligung an der bestehenden Stiftung zu überzeugen.

#### **5.4.2. Verbrauchsstiftungen**

Herkömmlich werden Stiftungen auf unbegrenzte Dauer errichtet. Erst in jüngerer Zeit findet die Idee einer Verbrauchsstiftung zunehmend Anhänger, also einer Stiftung, die ihr Stiftungsvermögen ganz oder teilweise, von Anfang an oder erst

nach einer gewissen Frist, für den Stiftungszweck verbraucht. Im Gegensatz zu Stiftungen, die nur die Vermögenserträge für ihre Zwecke verwenden, werden die gestifteten Mittel zeitlich eher und in größerem Umfang direkt wirksam – allerdings um den Preis, dass die Stiftung nach dem Verbrauch des Vermögens bedeutungslos wird und in der Regel aufgelöst wird. Gerade diese Aussicht kann aber für Stifter von Interesse sein, die sich über einen längeren Zeitraum, aber eben nicht für immer für ein bestimmtes Anliegen einsetzen und den Ertrag ihrer Arbeit selbst miterleben wollen.

## 6. Portfolio-Ansatz nutzen

Thematisch fokussieren – vielfältig investieren! So könnte also ein Grundsatz für engagiertes Stiften überschrieben sein. Ein Widerspruch auf den ersten Blick? Genauso, wie der Unternehmer ein Portfolio unterschiedlicher Investitionsarten und -formen für die Anlage seines geschäftlichen und privaten Vermögens zusammenstellen wird, tun auch Stifter gut daran, für ihre Investitionen in das Gemeinwohl nicht alles auf eine Karte zu setzen. Dies trifft vor allem auf die Stifter zu, die größere Summen einsetzen möchten oder die gerade erst in das gemeinnützige Umfeld einsteigen.

Ko-Finanzierungen mit anderen Stiftern oder Spendern bieten die Gelegenheit, von deren Erfahrungen zu lernen, und vermitteln zuweilen den Zugang zu wertvollen Netzwerken und Kontakten mit zivilgesellschaftlichen Organisationen und Experten. Eine andere Möglichkeit zum Lernen bieten längerfristig angelegte Kooperationsprogramme mit renommierten Organisationen, die seit langem erfolgreich Projekte vor Ort durchführen.<sup>1</sup> Viele der größeren Organisationen fungieren auch als Mittler, die Stifter mit vor Ort ansässigen Organisationen bekannt machen.

Diese Arten von Ko-Finanzierungen und Kooperationen bilden ein nahezu ideales Umfeld für ein wirkungsvolles Engagement bei begrenztem zeitlichen Einsatz und quasi minimalem Risiko für den Stifter. Gleichzeitig schaffen sie Freiraum, um zusätzlich eigene Projekte und Investitionen durchzuführen, die eine aktivere Einbringung und mehr persönliche Ressourcen des Stifters erfordern, so z.B. seine Zeit, sein Know-how und seine Kontakte. Stifter können sich so den gesellschaftlichen Herausforderungen, die sie angehen wollen, aus unterschiedlichen Richtungen nähern und dabei vom Know-how und der Expertise von Partner-Organisationen profitieren sowie ihre eigene Zeit, die sie dem gemeinnützigen Engagement widmen wollen, flexibel anpassen. Dies spielt für viele europäische Stifterfamilien eine Rolle, die auf der einen Seite ihr Engagement ausweiten, auf der anderen Seite aber die Infrastruktur dafür möglichst schlank halten wollen.

---

<sup>1</sup> z.B. Hilfsorganisationen der Entwicklungszusammenarbeit wie Oxfam, Umweltschutzorganisationen wie der World Wide Fund For Nature (WWF) oder Menschenrechtsorganisationen wie Human Rights Watch.

## **7. Sich austauschen, vernetzen und zusammenarbeiten mit anderen**

Wie im geschäftlichen, privaten und politischen Leben, gilt auch in der Stiftungswelt: Mit vereinten Kräften kommt man schneller zum Ziel. Aber können zu viele Köche den Brei auch verderben?

### **7.1. Formen der Kooperation**

Wenn es Trends im gemeinnützigen Bereich gibt, dann gehört die Entwicklung von Stiftungs- oder Stifternetzwerken und -kooperationen in den letzten Jahren sicher dazu. Dies bedeutet, dass sich mehrere Stifter, Stiftungen oder zivilgesellschaftliche Organisationen zusammenschließen, um Informationen und Erfahrungen auszutauschen oder sich gemeinsam für ein Anliegen einzusetzen. Während der Austausch „unter seinesgleichen“ die klassische Form darstellt, wird in den letzten Jahren auch immer mehr der Wert von institutions- oder sogar sektorübergreifenden Kooperationen entdeckt. Mit der Einsicht, dass Philanthropie sowohl in den Staat als auch in die Wirtschaft eingebettet ist, tun sich zusehends auch einzelne Stifter mit renommierten zivilgesellschaftlichen Organisationen, Akteuren aus der Politik und/oder Unternehmen und Investoren zusammen, um gemeinsame Ziele zu verfolgen.

Je nach dem Grad und der Intensität der Zusammenarbeit unterscheidet man lose Zusammenschlüsse, wie Netzwerke oder Arbeitsgemeinschaften, von formelleren Kooperationen, wie z.B. Projektteams oder Mitgliedsverbänden, die zum Teil sogar ihre eigene Organisation mit eigener Führungsstruktur haben. Die Ziele und Inhalte von Kooperationen differieren ebenfalls: Während es Netzwerke gibt, die dem reinen Informations- und Erfahrungsaustausch dienen, haben Arbeitsgemeinschaften und Projektteams in der Regel den Zweck, eine bestimmte Aufgabe bzw. ein Projekt gemeinsam zum Erfolg zu führen. Verbände nehmen wiederum die Interessenvertretung für ihre Mitglieder gegenüber dem Staat oder anderen Gesellschaftsgruppen und Organen wahr.

Eine besondere Form der Kooperation unter Stiftern ist die gemeinsame Förderung von (Hilfs-)Projekten. In den USA sind so genannte „*giving circles*“ – im Deutschen auch Stifterzirkel oder Stifterkreise genannt – bisher bekannter und weiter verbreitet als in Europa. Dabei legen Stifter ihre Fördermittel zusammen, prüfen gemeinsam Projekte und entscheiden dann gemeinschaftlich, welche Projekte mit den Geldern aus dem Topf gefördert werden sollen. Zum Teil sind diese Zirkel regional ausgerichtet: Stifter aus einer bestimmten Region schließen sich zusammen, um die dort lebenden Gemeinschaften zu unterstützen. Sie sind darin den Bürgerstiftungen nicht unähnlich. Andere Stifterkreise sind thematisch fokussiert und vereinen Stifter, die sich für gleiche oder ähnliche Anliegen einsetzen wollen, wie z.B. die Forschung zur Förderung des Einsatzes von regenerativen Energien. Natürlich ist auch eine Kombination aus beidem möglich. So setzt sich zum Beispiel eine Gruppe von Stiftern aus der Bay Area rund um San Francisco für die Verbesserung der Lebensbedingungen von Frauen und Jugendlichen in den Slums von Nairobi ein.

In machen Fällen entschließen sich mehrere Stifter oder Stiftungen sogar dazu, für ihr gemeinsames Vorhaben eine selbständige Organisation mit eigener Führungs- und Verwaltungsstruktur zu gründen. Diese Organisation kann z.B.

ebenfalls eine Stiftung sein. Es sind aber auch andere Rechtsformen denkbar, etwa ein Verein oder eine (gemeinnützige) Gesellschaft mit beschränkter Haftung.

## **7.2. Nutzen und Vorteile von Kooperationen**

Für die Entscheidung, welche Form und Intensität eine Zusammenarbeit annehmen soll, gibt es keine allgemein gültigen Regeln. In erster Linie sind hierfür die Interessen und die Ziele ausschlaggebend, die von den jeweiligen Partnern in einer bestimmten Situation verfolgt werden. Diese abzugleichen, sollte daher bei der Suche nach geeigneten Kooperationspartnern auch stets der erste Schritt sein. Außer den konkreten Zielen, die mit der Zusammenarbeit verfolgt werden, sind dabei auch die übergeordneten strategischen Ziele der jeweils anderen Partner nicht aus dem Auge zu verlieren.

Geradezu optimale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation bestehen dann, wenn die Ziele der Partner möglichst deckungsgleich sind, ihre individuellen Stärken, die jeder Einzelne zur Zielerfüllung einbringen kann, sich aber optimal ergänzen. So können echte „Win-Win-Situationen“ kreiert werden, von denen alle Partner in ihrer Weise profitieren.

Dabei kann der Nutzen, den die beteiligten Parteien aus einer Kooperation ziehen, unterschiedlichster Ausprägung sein. Doch auch hier gibt es einige, die bei erfolgreichen Kooperationen häufiger auftreten:

Wenn sich z.B. mehrere kleinere Organisationen oder einzelne Stifter zusammenschließen, profitieren die einzelnen in der Regel von den Größenvorteilen, die vor allem durch die Bündelung von personellen und finanziellen Ressourcen entstehen. Ist an der Kooperation auch mindestens eine größere oder renommierte Organisation beteiligt, können die anderen durch die Nutzung des bekannten Namens in ihrer Wahrnehmung nach außen extrem profitieren. Zudem gelingt es vereint häufig besser, weitere Mittel und Ressourcen von außen für das gemeinsame Anliegen zu mobilisieren.

Bei der gemeinschaftlichen Durchführung oder Förderung von Projekten muss nicht ein Partner allein das Risiko für den Projekterfolg auf sich nehmen, sondern in der Regel verteilt sich dieses auf alle Beteiligten. Die Risikostreuung kann insbesondere dann von Bedeutung sein, wenn die an der Kooperation beteiligten Partner über einen unterschiedlich reichen Erfahrungsschatz in dem jeweiligen Förder- oder Aktionsgebiet verfügen.

Der Austausch von Erfahrungen und Informationen unter den Partnern sowie mit den Mitarbeitern und Experten der jeweils anderen Partner oder auch der Austausch von Personal unter den beteiligten Organisationen, z.B. durch Hospitationen oder Praktika, tragen zum Lernen miteinander und voneinander bei. Durch das Kennen- und Verstehenlernen der eventuell unterschiedlichen Sicht- und Herangehensweisen für das gleiche Problem können die Parteien ihren eigenen Horizont erweitern, neue Dinge innerhalb der eigenen Organisation diskutieren und ausprobieren und damit ihre Zugkraft als Organisation u.U. noch verstärken. Ein weiteres Instrument für gemeinsames Lernen stellen auch Studien, Umfragen oder Forschungsvorhaben dar, die zusammen durchgeführt oder vergeben werden.

### **7.3. Voraussetzungen erfolgreicher Kooperationen**

Damit diese Vorteile für alle Beteiligten voll zum Tragen kommen und die Kooperation zum vollen Erfolg wird, sollten jedoch einige Regeln beachtet werden.

Zwar gehören Kooperationen im gemeinnützigen Bereich seit einigen Jahren zum „guten Ton“, doch sind sie keinesfalls Selbstzweck, sondern ein Instrument zur Erfüllung von Zielen. Stifter und ihre Berater sollten sich daher grundsätzlich die Frage stellen: Kann das spezifische Problem zusammen mit einem Partner besser gelöst oder das Projekt schneller zum Erfolg geführt werden als alleine? Welchen Mehrwert kann der Partner liefern, den ich mit eigenen Ressourcen nicht schaffen kann? Und welchen Mehrwert liefert mein Beitrag dem Partner? Wenn diese Fragen positiv beantwortet werden können, lohnt es sich, ernsthaft über eine Kooperation nachzudenken und weiter in die konkrete Planung zu gehen.

Dazu gehört u.a., dass gleich zu Beginn der Zusammenarbeit klare Vereinbarungen zwischen den Partnern über die Verteilung von Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten getroffen werden. Dabei ist zu beachten und abzustimmen: Bringen sich alle Parteien zu gleichen Anteilen in die Kooperation ein? Wie sollen Mitsprache- und Entscheidungsrechte sowie Verantwortung und Risiko verteilt werden? Klare und für alle verbindliche Ziel- und Terminvereinbarungen helfen zudem, die Kooperation zu steuern und ihren Fortschritt und Erfolg zu messen.

In den meisten Fällen verursachen die gemeinsam geplanten Aktivitäten auch Kosten. Neben der Budgetierung der Kooperation innerhalb jeder einzelnen Partnerorganisation sollte daher auch ein gemeinsames Budget für das gemeinschaftliche Anliegen aufgestellt werden. Dabei sind nicht nur die Sachkosten für das gemeinsame Projekt zu berücksichtigen, sondern auch die Personalkosten für die Betreuung und Verwaltung der Kooperation bei den einzelnen Partnern. Denn eines ist klar: Gute Kooperationen laufen nicht von alleine. Sie benötigen jemanden, der sich um sie kümmert und sie zu „seinem Baby“ oder zu seinem Projekt macht. Und dies erfordert Zeit und Geld.

Letztendlich lebt jede Kooperation auch vom Vertrauen, dem Verständnis und dem Respekt, den sich die Partner gegenseitig erweisen, sowie von der Bereitschaft aller zu Verhandlungen und Kompromissen. Dies kommt insbesondere bei internationalen Zusammenschlüssen zum Tragen, in denen alle Partner gefordert sind, Rücksicht auf die unterschiedlichen kulturellen Werte und Gewohnheiten der anderen Länder zu nehmen.

All dies gelingt nur selten von heute auf morgen. Die meisten erfolgreichen Kooperationen sind über Jahre hinweg gewachsen und auf dem Fundament intensiver Arbeit sowie dem Durchhaltevermögen und der Geduld ihrer Betreuer aufgebaut. Geteilte Arbeit ist also nicht unbedingt immer nur halbe Arbeit, sondern erfordert vielfach Mehraufwand an anderer Stelle. Doch wer sich der Hürden und der Vorteile von Kooperationen bewusst ist und diese sorgfältig plant und umsetzt, kann sich gemeinsam mit seinen Partnern des doppelten Erfolgs erfreuen.



## **8. Förderung als Partnerschaft**

Kooperationen und Partnerschaften beschränken sich auch im gemeinnützigen Bereich nicht auf die Zusammenarbeit mit anderen Förderern. Mit der Unterstützung eines Projekts oder einer Organisation gehen Stifter auch eine Partnerschaft mit ihren Destinatären ein, vor allem dann, wenn sie eine mittel- bis längerfristige Förderung anstreben.

Spenden sammelnde Organisationen wurden lange Zeit als Bittsteller betrachtet, die von ihren Mäzenen großzügig mit Mitteln bedacht werden. Diese Sichtweise hat jedoch mit moderner und engagierter Philanthropie nur noch wenig gemeinsam. Effektive Stiftungsarbeit beruht vielmehr auf echter Partnerschaft, in der sich die Beteiligten auf Augenhöhe begegnen; darüber sind sich alle Akteure heute einig. Doch wie gelingt diese gleichwertige Partnerschaft? Ein Patentrezept gibt es auch hierfür sicher nicht, aber einige Regeln, mit denen, wenn sie beachtet werden, der Aufbau einer für beide Seiten sehr zufriedenstellenden Beziehung einfacher gelingen kann.

### **8.1. Das „Wie“ – Regeln der Partnerschaft zwischen Stifter und Destinatär**

Wie die geförderte Organisation, so ist auch der Stifter gehalten, Respekt und Anerkennung für die Qualitäten des Partners zu entwickeln, denn beide bringen spezifische Kompetenzen und Leistungen ein: der Stifter das Geld sowie seine Zeit und sein unternehmerisch-strategisches Know-how, die Organisation die operative Durchführung und Umsetzungskompetenz vor Ort, gepaart mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen in dem speziellen Fördergebiet. Auf dieser Basis können Stifter und geförderte Organisation gemeinsame Ziele für die Zusammenarbeit entwickeln, den besten Weg für die Umsetzung besprechen und Meilensteine definieren, damit die Zielerreichung überwacht und ggf. gemeinsame Maßnahmen zur Kurskorrektur abgestimmt werden können.

Natürlich spielt für diese Art von Zusammenarbeit die persönliche Sympathie eine Rolle. Daher sollten sich die Partner die Zeit für ein persönliches Kennenlernen nehmen und jeder für sich beurteilen, ob die „Chemie stimmt“ und ob man mit dem Partner und seinen Kollegen gerne häufiger zu tun haben möchte.

Jeder der Partner hat spezifische Erwartungen an die Zusammenarbeit. Diese sollten gleich von Beginn an klar kommuniziert werden. Ansonsten werden viele Organisationen z.B. stillschweigend hoffen, dass der Stifter sich längerfristig für die Organisation und ihre Ziele stark macht, während dieser vielleicht bewusst eine einmalige Zuwendung geben möchte. Auf der anderen Seite erwarten einige Stifter von der Organisation vielleicht nicht nur regelmäßige Berichterstattung über den Fortschritt der Projekte und die Verwendung der Gelder, sondern auch eine tiefere Einbindung mit Rechten zur Mitgestaltung und Mitsprache; die Organisation sieht dies aber gar nicht vor und hat bereits feste Abläufe und Gremien für die wichtigen Entscheidungen etabliert. Dies zeigt: Beide Partner sollten, auch im eigenen Interesse, die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit frühzeitig abstecken.

Gemeinsam können sie dann festlegen, welche Art und welcher Grad der Einbindung des Stifters z.B. möglich sind und in welcher Form und Regelmäßig-

keit eine Berichterstattung erfolgen kann, ohne dass dies einen zu hohen Aufwand für die Organisation kreiert.

## **8.2. Das „Was“ – Förderung als gemeinsames Projekt**

Neben dem „Wie“ der Zusammenarbeit lohnt es sich, den Blick vor allem auf den Inhalt der Kooperation, also das gemeinsame Anliegen, zu richten. Die Chancen einer echten Partnerschaft liegen vor allem darin, gemeinsam eine quasi maßgeschneiderte Förderung zu entwickeln. Denn je nach dem Status der Projekte und dem Entwicklungsstadium der Organisation sind vielleicht manche Arten der Unterstützung geeigneter als andere.

Geht es z.B. um die Finanzierung einer größeren Anschaffung für eines der Projekte oder aber für die Organisation an sich, könnten im einen Fall Spenden der ideale Weg sein, während im anderen Fall vielleicht eine Kreditzusage optimal wäre. Ebenso können Stifter und Geförderte gemeinsam überlegen, ob eher Investitionen in konkrete Hilfsprojekte und Programme oder aber in die Entwicklung der Organisation, ihr Management und die Abläufe und Strukturen zur effizienten Verwaltung dringender sind. Denn gerade hier fehlt es nicht wenigen Organisationen an den entsprechenden Mitteln und Kompetenzen, diese aus eigener Kraft zu entwickeln oder auszubauen.

Für die meisten Nonprofit-Organisationen ist es nach wie vor sehr schwierig, freie, nicht projektgebundene Gelder zu akquirieren. Für solche Investitionen kommen am ehesten diejenigen Stifter in Frage, die die Organisation aus vertrauensvoller Zusammenarbeit gut kennen und wissen, dass sie gewissenhaft arbeitet. Ihre Investitionen in die Kapazitäten und Kompetenzen der Organisation an sich, sei es finanzieller Art sowie durch ihre Zeit und ihr unternehmerisches Know-how, sind für viele Organisationen extrem wichtig und machen die Partnerschaft besonders wertvoll.

## **9. In die Entwicklung der eigenen Organisation investieren**

### **9.1. Verwaltungskosten sind notwendig!**

Stifter scheuen Verwaltungskosten wie der Teufel das Weihwasser. Auch Spenden sammelnde Organisationen schmücken sich gern damit, die gesammelten Mittel kämen „ohne Abzüge“ den Kindern oder anderen Destinatären zugute. Keine unsinnigere Diskussion hat das Stiftungswesen in den letzten dreißig Jahren belastet. Selbstverständlich entstehen bei guter Stiftungsarbeit Verwaltungskosten, und selbstverständlich sollte jede Stiftung bestrebt sein, ihre Mittel – aber nicht nur die für die Verwaltung! – so effizient wie möglich einzusetzen, das heißt, bei maximalem Ertrag die Kosten zu minimieren.

Wer aber an der inhaltlichen und fachlichen Kompetenz seiner Mitarbeiter, an der sorgfältigen Auswahl der Fördermittelprojekte, an einer brauchbaren Evaluation oder der eingesetzten Technologie spart, produziert möglicherweise geringe absolute Kosten, aber eben auch Ineffizienz, wenn die teuren Fachleute ihre Zeit mit veralteten Computern und dem Eintüten von Serienbriefen vergeuden.

## **9.2. Führungsgremien definieren und kompetent besetzen**

Die meisten Stiftungen haben einen Vorstand als Leitungs- und Vertretungsorgan. Darüber hinaus bestehen häufig noch weitere Organe, die den Vorstand beraten und/oder kontrollieren sollen. In diesem „und/oder“ steckt Gefahrenpotenzial: Wer eine Stiftungssatzung nur am Schreibtisch entwirft, lässt sich leicht dazu verführen, aus Mustern oder Beispielen anderer Stiftungen Zuständigkeits- und Aufgabenkataloge zu übernehmen. Was der dürre Satzungstext in der Praxis später bedeutet, erschließt sich leider manchmal erst dann, wenn es zum ersten Mal ordentlich zwischen den Organen gekracht hat.

Tatsächlich erfordert die Gestaltung einer angemessenen Führungsstruktur Erfahrung, Fingerspitzengefühl und einen gehörigen Schuss Pragmatismus. Weil sich die Satzungen von Stiftungen später meist nicht mehr ohne größeren Aufwand ändern lassen, muss der Stifter bereits vor der Gründung mögliche spätere Schwierigkeiten antizipieren.

Jede Stiftung ist anders, und jede Stiftung braucht ihr eigenes organisatorisches Gewand, das auf ihre Größe, die Art ihrer Tätigkeit und das jeweilige Umfeld zugeschnitten werden muss. So kann eine kleine Förderstiftung mit einem schlanken Vorstand auskommen, während bei einer Stiftung, die ein großes Vermögen zu verwalten hat und gleichzeitig operativ tätig ist, ein Anlageauschuss ebenso sinnvoll sein kann wie eine professionelle Geschäftsführung für die inhaltliche Arbeit oder die Vermögensverwaltung.

Allgemein sei vor allem betont, dass bei den Kompetenzen und Aufgaben eindeutig zwischen Entscheidungsbefugnissen, Aufsichtsaufgaben und Beratungsfunktionen unterschieden werden muss. Die Hauptaufgabe der Entscheider ist es, die Umsetzung des Stifterwillens zu garantieren. Dabei können sie von einem unabhängigen Gremium überwacht werden. Soweit die Stiftung plant, externe Experten durch die Aufnahme in ein Gremium dazu zu gewinnen, ihren Sachverstand kostenlos zur Verfügung zu stellen, sollten solche Gremien auch nur Beratungs-, aber keine Entscheidungskompetenzen haben. Letztlich müssen Entscheidungsmacht und Verantwortung bei einem Leitungsorgan liegen, das die Entscheidungen gegenüber Behörden und Öffentlichkeit vertreten muss.

Nicht zu überschätzen ist der Rat, bei der Strukturierung der Stiftungsführung nicht allein auf die derzeit agierenden Personen abzustellen („Was könnte denn der Franz so machen?“), sondern mindestens eine Generation weiter zu denken und von den konkreten Personen zu abstrahieren. Schließlich ist zu überlegen, die Zahl der offiziellen Gremien oder Organe möglichst klein zu halten und stattdessen Sachverstand über Beraterverträge einzubinden sowie das operative Geschäft von einer angestellten, weisungsgebundenen Geschäftsführung leiten zu lassen oder ganz an externe Leistungserbringer auszulagern.

## **10. Familienmitglieder einbinden**

### **10.1. Zusammenhalt der Familie stärken und Kinder einbinden**

Stiften und Spenden sind sehr persönliche Angelegenheiten. Doch das bedingt nicht, dass man nur alleine aktiv werden kann. Gerade für Paare oder Familien kann das gemeinnützige Engagement auch ein sehr verbindendes Element sein. Über die reine Sache, für die man sich gemeinsam einsetzt, hinaus kann das

Engagement größeren Unternehmerfamilien z.B. dabei helfen, die Prinzipien und Werte der Familie außerhalb der reinen unternehmerischen Tätigkeit neu zu definieren und zu leben. Und die Gespräche über Visionen, Ziele und den Zweck des Engagements sowie über künftige oder vergangene Förderprojekte können den Austausch in und den Zusammenhalt von Paaren und ganzen Familien enorm fördern.

Für die Heranführung der Kinder an das soziale Engagement kann es grundsätzlich nie zu früh sein. Unter Berücksichtigung ihres allgemeinen Entwicklungsstadiums und ihrer Aktivitäten in Schule, Freizeit und/oder Ausbildung sollten die jungen Menschen so frühzeitig wie möglich in angemessener Form und passendem Umfang in die gemeinnützige Arbeit eingebunden werden. Wenn Jugendliche oder junge Erwachsene z.B. in der Stiftung der Familie mitarbeiten oder bei der Vergabe von Spendenmitteln mitwirken können, lernen sie nicht nur gesellschaftliche und unternehmerische Verantwortung zu übernehmen, sondern entwickeln auch soziale und menschliche Kompetenzen.

Diese Mitarbeit kann sehr unterschiedlich ausgestaltet sein; als sehr effektiv hat es sich in der Praxis z.B. erwiesen, den Kindern ein eigenes Budget einzuräumen, das sie selbst verwalten und vergeben können. Durch die Übertragung der Verantwortung ändert sich die Herangehensweise der jungen Menschen an die gemeinnützigen Fragen häufig grundlegend.

## 10.2. Nachfolge planen und Kontinuität sichern

Der „Elterngeneration“ erleichtert die frühzeitige Einbindung der Kinder wiederum die Nachfolgeplanung – sei es für das Unternehmen oder die Stiftung. Interviews und Studien unter europäischen und amerikanischen Stifterfamilien<sup>2</sup> zeigen, dass viele das Thema Nachfolge erst dann angehen, wenn es akut wird, anstatt es von langer Hand zu planen. Doch selten ist in diesen Situationen eine ideale Nachfolgelösung direkt zur Hand. Durch die Einbindung der eigenen Kinder können das Dilemma der plötzlichen Nachfolgefrage dagegen weitgehend vermieden und gleitende Übergänge gestaltet werden.

## 10.3. Die Mitarbeit eindeutig regeln

Ob eine Stiftung externe Mitarbeiter anstellt, auf die Mitarbeit von Familienmitgliedern setzt oder eine Kombination aus beidem bevorzugt – die Tätigkeit in der Organisation will auf jeden Fall geplant und eindeutig geregelt sein. Je größer die Familie ist, desto wichtiger ist es, klare Kriterien und Richtlinien für die Mitarbeit der einzelnen Mitglieder in der Stiftung zu vereinbaren. Denn nur so kann überzeugend entschieden und begründet werden, wer aus der Familie in die Stiftungsarbeit eingebunden werden soll und wer nicht.

Neben den Verwandtschaftsverhältnissen können weitere Kriterien herangezogen werden, etwa das persönliche Interesse der einzelnen Familienmitglieder am gemeinnützigen Engagement, ihre Erfahrungen in der gemeinnützigen Arbeit oder ihre Mitarbeit im Familienunternehmen. So kann beispielsweise festgelegt

---

2 u.a. *Kelin E. Gersick*, „Generations of Giving – Leadership and Continuity in Family Foundations“, a study commissioned by the National Center for Family Philanthropy, (Washington D.C., 2004).

werden, dass nur Familienmitglieder in der Stiftung mitarbeiten, die bereits praktische Erfahrungen mit der Stiftungsarbeit gesammelt haben, etwa bei anderen Einrichtungen. Die Mitarbeit in der Stiftung kann auch an die aktive Übernahme eines Amtes geknüpft sein. In manchen Familien sind vornehmlich diejenigen Mitglieder in der Stiftung aktiv, die keine Position im Unternehmen bekleiden. Gerade die letztgenannte Variante bietet größeren Familien die Möglichkeit, auch die Mitglieder enger an die Familie und ihre Gesamtaktivitäten zu binden, die auf eine Laufbahn im Unternehmen verzichten.

Für die Berater von Stiftern und Stifterfamilien bedeutet dies eine zusätzliche Herausforderung – es sind eben nicht nur die Interessen eines Einzelstifters ausschlaggebend für das Engagement, sondern die einer ganzen Familie. Und diese können sehr verschieden sein, vor allem dann, wenn es sich um Mehr-Generationenfamilien handelt. Kreative Lösungen, wie unterschiedliche individuelle Interessen innerhalb des Familienengagements unter einen Hut gebracht werden können, kann man sowohl aus der Theorie als auch aus der Praxis abschauen. So ist z.B. die Einrichtung unterschiedlicher Programmschwerpunkte innerhalb einer Stiftung ebenso denkbar wie die Auslagerung der einzelnen Programme in eigenen Organisationen, die unter dem Dach der Familienstiftung verwaltet werden.

## **11. Wirkungsmessung, Anpassung und Neuausrichtung**

Wann ist eine Stiftung erfolgreich? An allgemeinen Maßstäben zur Evaluation von Stiftungsarbeit haben sich Generationen von Wissenschaftlern, Beratern und Stiftungsverantwortlichen die Zähne ausgebissen. Der valideste Ansatz dürfte nach wie vor sein, das Erreichte mit dem Gewollten oder Geplanten zu vergleichen. Die Kunst liegt darin, auf allen Ebenen der Evaluation geeignete, das heißt messbare und aussagekräftige Indikatoren zu finden, anhand derer sich bestimmen lässt, ob die Ziele der Stiftungsarbeit auch erreicht wurden. Voraussetzung dafür ist wiederum, dass die operativen Ziele für die Stiftungsarbeit konkret und messbar definiert wurden.

Es lässt sich eben nur schlecht feststellen, ob die Stiftung tatsächlich „einen Beitrag zur Bekämpfung des globalen Klimawandels“ geleistet hat – irgendetwas wird ihre Arbeit schon in der richtigen Richtung bewirkt haben. Dass die Stiftung den Klimawandel im Alleingang aufhält, erwartet natürlich andererseits auch niemand. Die Kernfrage lautet wiederum: Hat die Stiftung aus ihren Möglichkeiten das Maximum herausgeholt? Je konkreter ihr Arbeitsprogramm ist, um so leichter fällt es, diesen Beitrag auch zu benennen oder gar zu beziffern – zum Beispiel die Tonnen Kohlendioxid, die durch eine alternative Technik eingespart wurden, deren Verbreitung – direkt oder indirekt – auf die Arbeit der Stiftung zurückgeht.

Noch zu häufig begnügt sich die Evaluation mit einer Rückschau: Mehr oder weniger kritisch wird der Erfolg abgeschlossener Vorhaben begutachtet. Im besten Fall werden lange nach Projektabschluss Empfehlungen für die Zukunft formuliert. Diese verpuffen allerdings häufig, weil die Stiftung das Nachfolgeprojekt schon fast abgeschlossen und sich danach einem anderen Themenschwerpunkt zugewandt hat, auf den die Empfehlungen nicht anwendbar sind.

Sinnvoll ist Evaluation, wenn sie die Arbeit der Stiftung begleitet und ihr die Datenbasis und Bewertung für die Steuerung ihrer Arbeit liefert (formative Eva-

luation). Es geht also weniger um eine Rückschau als um Monitoring und Controlling, um die stete Prüfung, ob die geförderten oder initiierten Vorhaben die selbst gesteckten Ziele erreichen, und um die laufende Verbesserung der eigenen Arbeit.

Die inzwischen klassischen Dimensionen der Erfolgs- und Wirkungsmessung bei Stiftungen lauten:

<b>Input</b>	Wie viel Geld, Personal und andere Ressourcen wurden aufgewandt?
<b>Output</b>	Was wurde an konkreten Produkten und Dienstleistungen hergestellt? Das Verhältnis von <i>Input</i> und <i>Output</i> lässt sich in der Regel am leichtesten messen (und optimieren).
<b>Outcome</b>	Welche Veränderungen haben die Aktivitäten der Stiftung bei den Zielgruppen der Stiftungsarbeit erreicht? Ist es zu konkreten Veränderungen gekommen, und wenn ja, waren es diejenigen, die die Stiftung beabsichtigt hat?
<b>Impact</b>	In welcher Hinsicht ist die Welt der Vision der Stiftung ein Stück näher gekommen, wie haben sich die Stiftungsaktivitäten gesamtgesellschaftlich ausgewirkt?

Die Messung von *Outcome* und *Impact* erfordert Fantasie, Erfahrung und Mut zur Lücke bei der Definition von Indikatoren. Häufig wird man sich auch mit einer qualitativen Einschätzung durch Fachleute oder Beteiligte behelfen müssen. Wichtiger als die konkreten Ergebnisse ist dabei in jedem Fall der Prozess selbst, der dazu führt, dass alle in das Vorhaben Involvierten die Ziele der Stiftung immer wieder reflektieren und jede Maßnahme im Hinblick darauf kritisch bewerten, ob sie die Ziele der Stiftung bestmöglich fördert.

## 12. Erfolge genießen, mit Spaß, Freude und Leidenschaft dabei sein

Schnelle Problemlösungen und Abhilfen von nachhaltigem Effekt sind im gesellschaftlichen Bereich eher selten. Bis ein Projekt sichtbare und messbare Wirkungen erzielt, kann es oft Jahre dauern. In der Zwischenzeit können sich die Ausgangslage oder Rahmenbedingungen verändert haben, so dass die Lösungsmodelle entsprechend angepasst und neu ausgerichtet werden müssen. Hier sind die Geduld und die Experimentierfreude der Stifter gefragt sowie ihre Flexibilität und Bereitschaft, sich auf veränderte Situationen einzustellen.

Dazu braucht es vor allem solche Stifter, die mit ihrem Kopf *und* mit dem Herzen dabei sind, die sich mit Leidenschaft, Engagement und Hartnäckigkeit für „ihr“ Thema einsetzen. Diese Stifter werden langfristig nicht nur am meisten bewegen, sondern auch viel Freude am Stiften finden. Durch die zielbewusste Zusammenarbeit mit den geförderten Organisationen können sie die Erfolge und Wirkungen der Projekte direkt miterleben und zusammen mit den Organisationen und den Begünstigten feiern. Denn bei aller Arbeit und Anstrengung sollte auch eines nicht zu kurz kommen: der Genuss der Früchte harter und jahrelanger Arbeit!

### **13. Stiften – eine Herausforderung für Stifter, ihre Familien und ihre Berater**

Schon die Vielfalt der hier angesprochenen Aspekte zeigt: Effektives Stiften und Spenden ist eine mindestens ebenso komplexe und anspruchsvolle Aufgabe wie die Gründung und Führung eines Unternehmens, jedoch mit ihren ganz eigenen Herausforderungen und Gesetzmäßigkeiten. Niemand erwartet, dass Stifter diese Aufgabe von Beginn an beherrschen. Wie zum Aufbau eines Unternehmens gehört es auch zum Stiften und Spenden, Dinge auszuprobieren, aus Fehlern zu lernen und die Strategie anzupassen.

Doch vor allem der Anfang, also der erste Schritt von der Idee zur Umsetzung, fällt vielen Stiftern nicht leicht. Je intensiver sich ein Stifter engagieren möchte und je wichtiger es ihm ist, die Wirkung, also das Ergebnis seines Engagements zu sehen, desto wichtiger ist die Empfehlung, professionelle Beratung in Anspruch zu nehmen. Rechtsanwälte, Steuerberater und Vermögensberater haben in den letzten Jahren ihre Expertise in Stiftungsfragen ausgebaut. Seit wenigen Jahren entstehen nunmehr auch die dringend gebrauchten Beratungsangebote für die inhaltlich-strategische Ausrichtung des gemeinnützigen Engagements. Auch das Angebot an Dienstleistern, die Stiftern die Verwaltung abnehmen oder ihnen bei der operativen Projektarbeit helfen, nimmt erkennbar zu.

Den passenden Berater zu finden, ist sicher nicht einfach. Daher sollten Stifter sich hier ausreichend Zeit für ihre Recherchen und Vorgespräche nehmen. Bei der Entscheidung für oder gegen einen Berater spielen neben der fachlichen Kompetenz auch die Unabhängigkeit von persönlichen und wirtschaftlichen Interessen sowie in großem Maße das Vertrauen in die Menschen und die Organisation eine Rolle.

Dies stellt vor allem eine Herausforderung für die Berater dar: Die zunehmende Spezialisierung und Diversifizierung hat zu einem erfreulichen Wachstum der Beratungsangebote insgesamt geführt, und damit auch zu einem verschärften Wettbewerb der Berater untereinander. Die Stifter suchen jedoch vornehmlich nach integrierten und ganzheitlichen Lösungen, über die sie ihr gemeinnütziges Engagement mit ihrer unternehmerischen Tätigkeit und mit der Anlage ihres Vermögens in Einklang bringen können. Um sie in dieser Hinsicht optimal betreuen zu können, wird auch unter den Beratern das Thema Kooperation noch größer geschrieben werden müssen – mit dem Ziel einer engeren Zusammenarbeit und Abstimmung der einzelnen Angebote aufeinander zum Wohle ihrer Klienten und der Gesellschaft.

### **14. Fazit**

Durch gute Werke die Welt verbessern – das ist mit Stiftungen möglich, wenn sich zur guten Absicht die Einsicht gesellt, dass auch Investitionen zugunsten des Gemeinwohls sorgfältiger Planung und Ausführung bedürfen. Erfolgreiche, also wirksame Stiftungsarbeit ist eine strategische ebenso wie eine Management-Herausforderung, der sich viele Stifter und ihre Berater mit Fantasie, Hartnäckigkeit und Geduld stellen, um ihren Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten – und gleichzeitig die Freude am Stiften zu erfahren.

