Dr. Michael Stingl

Der Autor ist Rechtsanwalt und Geschäftsführer der Ditare et Donare Verwaltungs- und Beratungsgesellschaft für Stiftungen in München und Berlin, begleitet Stifter und Stiftungen von der Gestaltungsplanung über klassische Verwaltungstätigkeiten bis hin zur professionellen Strategieberatung. Er ist selbst Vorstand zahlreicher Stiftungen.

Kathrin Succow

Die Autorin verantwortet nach langjähriger Stiftungstätigkeit in Verwaltung, Banken und Verbänden als Geschäftsführerin bei Ditare et Donare schwerpunktmäßig die Bereiche Strategieberatung, Kommunikation, Fundraising und Projektmanagement. Engagiert ist sie in der Michael Succow Stiftung und weiteren Ehrenämtern in Stiftungen und Vereinen.

Den Wandel gestalten – Changeprozesse in Stiftungen

Veränderung gehört zum Stiftungsalltag

Stiftungen unterliegen wie jedes Unternehmen einem „Lebenszyklus". So gibt es Aufbruchphasen, Konsolidierungsphasen, Phasen des Zusammenbruchs und der Neuausrichtung. Die Erkenntnis über diese gesetzmäßigen Zusammenhänge und immer wiederkehrenden Zyklen ist notwendige Voraussetzung, den Wandel bewusst anzunehmen und anstehende Herausforderungen zu meistern. Nur so kann eine Stiftung mit klarem Konzept langfristig verantwortungsvoll gestaltet werden.

Den „Lebenszyklus" einer Stiftung von Anfang an im Blick haben - Garant für langfristige Zwecktreue und hohe Flexibilität

Änderungen in der gesellschaftlichen, forschenden oder finanziellen Entwicklung können die Sinnhaftigkeit eines Stiftungszwecks ganz oder teilweise obsolet werden lassen. Daher ist es sinnvoll, bei der Gründung den Stiftungszweck möglichst weit und allgemein zu halten. Eine klare Schwerpunktsetzung und Handlungsanweisung sollte dem ausführenden Stiftungsorgan durch eindeutige Förderrichtlinien vorgegeben werden. Diese sollten durch ein Kontrollorgan in Form eines Stiftungsrats bzw. Kuratoriums abänderbar sein. So kann jederzeit auch nach dem Tod des Stifters auf Veränderungen reagiert werden, ohne den Weg einer Satzungsänderung gehen zu müssen. Der Stifterwille, als die höchste Direktive einer Stiftung, bleibt über den Tod des Stifters hinaus erhalten, dennoch bleibt die notwendige Flexibilität gewahrt.

Beispielhaft seien die traditionsreichen Fuggerschen Stiftungen in Augsburg genannt, die es seit 1521 geschafft haben, ihr Stiftungsvermögen, insbesondere Immobilien und Ländereien, über die Jahrhunderte zu erhalten.

Zeit für Veränderung - Veränderungskultur als Teil der „Unternehmenskultur" einer Stiftung

Veränderungsbewusstsein sollte den Stiftungsalltag prägen. Es braucht die Unterstützung aller Beteiligten – Gremienmitglieder wie Mitarbeiter der Geschäftsstelle, haupt-, neben- oder ehrenamtlich. Insbesondere im Dritten Sektor ist eine auf Werte aufbauende Reformkultur für den Erfolg von Changeprozessen maßgeblich. Oft werden aus vermeintlichem Zeit- und Ressourcenmangel Entscheidungen gefällt und nach unten „durchgedrückt". Die bewährte Erkenntnis, Betroffene zu Beteiligten zu machen, zahlt sich aus: bewusster Wandel will und muss durchlebt und verinnerlicht werden. Der Blick von außen, der Impuls des Externen, die Begleitung durch erfahrene und kompetente Fachleute macht sich bezahlt.

Eine spezifische Herausforderung im Stiftungsbereich, wie allgemein im Dritten Sektor, liegt in der Organisationsstruktur: bis zu 90 % der Vorstände in gemeinnützigen Stiftungen Deutschlands arbeiten ehrenamtlich. Nicht einmal jede zweite Stiftung erstattet ehrenamtlichen Führungskräften Auslagen. Einhergehend damit ist ein zuweilen hohes, über Jahre andauerndes selbstloses Handeln, verbunden mit viel Herzblut. Dies geht oft mit ständig steigenden Anforderungen z.B. an die Mittelakquise und Marktpräsenz einher. In diesem Umfeld müssen Veränderungsprozesse besonders sensibel gestaltet werden.

Eine weitere Besonderheit im Changemanagement für Stiftungen, ähnlich den Familienunternehmen, ist der Umstand des Generationenwechsels. Wenn die Begeisterung des Stifters nicht mehr auf ehrenamtliche Akteure übertragen werden kann oder ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, um die Stiftung dauerhaft professionell zu führen, ist der Zeitpunkt gekommen, ernsthaft über eine Neuausrichtung nachzudenken.

Um all diese spezifischen Herausforderungen anzugehen, braucht es einen planvollen Prozess. Stellvertretend sei das 5-Phasen-Modell von Krüger erörtert. Der Changeprozess beginnt mit der Stufe der Initialisierung, in der die Notwendigkeit einer Veränderung erkannt und formuliert wird. In der darauffolgenden Phase werden Ziele und Maßnahmen festgelegt. Die dritte Stufe umfasst vor allem die Kommunikation aller Beteiligten, um den Veränderungsprozess dann auch wirklich auf breiter Ebene in der Stiftung anzuschieben. Die eigentliche Umsetzungsphase beginnt: geplante Erneuerungen finden statt. In einer letzten Stufe der Verstetigung werden die erreichten Ergebnisse verankert und gefestigt. Diese Ebene ist besonders wichtig, weil sie vor dem Rückfall in alte Muster bewahren soll. Dieses Modell ist besonders geeignet, weil es in jeder Phase ausreichend Raum für Anpassung

und Flexibilität zulässt. Das ist wichtig, weil Stiftungen nicht nur internen Prozessen und „Spielregeln" unterliegen, sondern eben stets auch äußeren Einflüssen. Nur durch eine geschickte Aufgabenverteilung zwischen Stiftung und Verein unter dem Dach von „Ärzte ohne Grenzen" kann eine solche Hilfsorganisation beispielsweise auf ein aktuelles Krisenszenario, wie die Ausbreitung des Ebola-Virus, flexibel und effektiv reagieren.

Wenn Veränderung unausweichlich wird – strategische Neuausrichtung am Beispiel der Heinz Sielmann Stiftung

Die Ursache erforderlicher Veränderungen findet sich nicht nur in falschen Strukturen oder schlechter Personalpolitik, sondern vermehrt auch in der Verringerung der verfügbaren Stiftungsmittel. Zum einen fehlen Erträge in der anhaltenden Niedrigzinsphase, ein nach wie vor aktuelles Thema. Zum anderen können notwendige Spendengelder, die über Jahre konstant Zweckerfüllung und Verwaltung gesichert haben, wegbrechen. Gerade Stiftungen von Personen des öffentlichen Lebens, die über kein nennenswertes Grundstockvermögen verfügen, leben vom Namen und dem Renommee des Stifters. Erfolgreiche Sportler, Schauspieler und Unternehmer „geben" gerne ihren Namen für eine Stiftung und setzen diesen dann als wirkungsvolles Fundraisinginstrument ein. Doch können sich sowohl ein privater Skandal im Leben des Stifters wie auch dessen Ableben massiv negativ auf das Spendenaufkommen der betroffenen Stiftung auswirken. In diesen Fällen gilt es, den Inhalt der Stiftungsarbeit in den Vordergrund zu stellen und von der Person des Stifters zu lösen.

„Stillstand bedeutet Rückschritt."

Die im Jahr 1994 von Prof. Heinz Sielmann und seiner Frau Inge errichtete Heinz Sielmann Stiftung verfolgt von Beginn an den Leitsatz „Naturschutz als positive Lebensphilosophie". 2006 ist der Natur- und Tierfilmer Heinz Sielmann gestorben. Der charismatische Stifter mit seiner Überzeugungskraft und seinem Lebenswerk war plötzlich nicht mehr da. Um die Stiftung in der Zeit nach dem aktiven Schaffen in der Prägephase langfristig und nachhaltig lebensfähig zu machen, bedurfte es auch in der Heinz Sielmann Stiftung eines Umdenkens. Ein Prozess, der viel Zeit und Engagement in Anspruch nahm.

Für die Stiftung ist heute der Faktor Vertrauen besonders wichtig: die Stiftung lebt ausschließlich von Spenden, die etwa 90 % aller Einnahmen ausmachen. Neben bewährten Fundraisinginstrumenten wie Spendenmailings, Testamenten oder Zustiftungen ist die Stiftung auch auf Facebook und Twitter zu finden. So wird die junge Generation mit dem Naturfilm-Pionier Heinz Sielmann vertraut gemacht. Die „Heinz Sielmänner von morgen" stehen z.B. beim CAMäleon, dem seit 2010 ausgelobten Jugendfilmpreis, im Mittelpunkt. Im Zuge der Neuausrichtung der Stiftung hat man sich aus wirtschaftlichen Gründen im letzten Jahr beispielsweise für die Verpachtung der Landwirtschaft auf Gut Herbigshagen an einen Biobauern entschieden, um künftig die Risiken des Eigenbetriebs durch die Stiftung zu vermeiden. Zugleich wurde die Berliner Geschäftsstelle geschlossen und die „ursprüngliche" Stiftungszentrale in Duderstadt aufgewertet. Der operative Fokus der neuaufgestellten Heinz Sielmann Stiftung liegt in „Sielmanns Naturlandschaften" im Land Brandenburg. So einschneidende Entscheidungen bedürfen einer begleitenden Kommunikation, um die in vielen Jahren aufgebaute Reputation nicht zu gefährden.

Die Stiftung bekommt ein neues Gesicht

Wenn das bisherige Engagement mangels Notwendigkeit oder durch Veränderungen der Gesellschaft, rechtlicher Bestimmungen oder technischer Entwicklungen überflüssig wird, steht ein Neubeginn an. Ebenso kann sich ein neues Betätigungsfeld als effektiver und wirksamer herausstellen. Zunächst sind hierfür die rechtlichen Rahmenbedingungen zu prüfen, ob die gewünschte Änderung der inhaltlichen Stiftungsarbeit mit dem bisherigen Stiftungszweck vereinbar ist. Für diesen Fall müssen vom verantwortlichen Stiftungsgremium gegebenenfalls neue Förderrichtlinien beschlossen werden. Dann erst kann mit der erneuerten Projektarbeit auf der inhaltlichen Ebene begonnen werden. Andernfalls ist die große Hürde der Satzungsänderung zu nehmen. Diese ist im Regelfall nur umsetzbar, wenn die Satzung eine Möglichkeit zur Zweckänderung vorsieht. Auch sollte ein solcher Prozess von Anfang an in Abstimmung mit der zuständigen Stiftungsaufsicht erfolgen.

Exemplarisch für eine gelungene Neuausrichtung innerhalb des bestehenden Stiftungszweckes steht die Schweisfurth-Stiftung. Der Unternehmer Karl Ludwig Schweisfurth verkaufte 1984 sein Unternehmen Herta, damals der größte fleischverarbeitende Betrieb Europas, und errichtete ein Jahr später eine gemeinnützige Stiftung. Das Selbstverständnis der Stiftung ist heute wesentlich weiter gefasst als in den Gründungsjahren. Ihr Motto lautet: „Gute Lebens-Mittel, gutes Leben, gutes Gewissen!" Die Schweisfurth-Stiftung verfolgt seit ihrer Gründung – der Lebensgeschichte des Stifters geschuldet – einen sehr hohen ethischen Anspruch. Wie ganzheitlich dieser heute gelebt wird, verdeutlicht ein aktuelles Beispiel. Der Stiftungsvorstand, Prof. Dr. Franz-Theo Gottwald, ist Koautor des 2013 erschienenen Buches „Fair Finance. Das Kapital der Zukunft". Dieses Werk greift das hochaktuelle und von der Finanzbranche viel zu lange unterschätzte unumgängliche Umdenken auf: wie kann Banking fair gestaltet werden und wie können weitere Finanzkrisen verhindert werden. Zeitgemäßes Stiftungshandeln im besten Sinne des Wortes – in Einklang mit der Stiftungsvision von Karl Ludwig Schweisfurth, fast dreißig Jahre nach der Gründung.

FAZIT

Aufgabe von Stiftungsorganen ist es, den Stifterwillen im Wandel der Zeit umzusetzen. Ständige Veränderung macht diesen Stiftungsalltag aus. Veränderungsprozesse können dabei in der Stiftungsorganisation, auf der Stiftungszweckseite als auch auf der Einnahmenseite erforderlich werden. Bei der Begleitung von Changeprozessen in Stiftungen sollte von externer Seite neben der entsprechenden Fachkompetenz genügend Einfühlungsvermögen und ein guter Zugang zu den Organvertretern und Mitarbeitern vorhanden sein, um die anstehenden Veränderungsprozesse – in gemeinsamem Handeln – auch dauerhaft zum Gelingen zu führen. Die Stiftungslandschaft in unserm Land zeigt, dass Stiftungen jeder Größe und jeden Zweckes erfolgreich Krisenzeiten mit professioneller Hand, Engagement und Herzblut bewältigen können.