

STIFTUNGSMANAGER „AMERICAN STYLE“

Deutsche Stiftungen arbeiten oftmals streng nach Vorschrift und folgen dem Weg des geringsten Widerstands. US-Stiftungen sind indes deutlich unkonventioneller aufgestellt – und das sehr erfolgreich. Sie haben Vorbildfunktion



Nachahmenswert: US-Stiftungsvorstände demonstrieren, wie modernes Stiftungsmanagement aussehen kann hinsichtlich Fundraising, Kommunikation, Networking, Lobbying und nicht zuletzt dem Asset-Management

Gastautor

Manfred Welzel

Jede Stiftung braucht einen Stifter – und ein Organ, das die Stiftung führt, mal als Stiftungsrat, mal als Vorstand bezeichnet. Größere Stiftungen schmücken sich gern zusätzlich mit einem Beirat oder Kuratorium. Und hier zeigt sich schon ein erster großer Unterschied zwischen Good old Germany und Young America. Wenn ein potenzieller Stifter in Deutschland eine Stiftung gründet, dann will er mit seinem Geld bestimmte Sat-

zungsziele verwirklichen. Da er laut Gesetz dazu Mitstreiter braucht, fragt er klassisch seinen Banker, Anwalt oder Steuerberater. Und diese stimmen meist zu, weil ja im Hauptgeschäft der vermögende Stifter entweder als Unternehmer oder als Privatperson noch einiges bewegt, wo diese beratenden Berufsvertreter ihr Geld verdienen. Also werden letztlich Ehrenämter in Stiftungen meist nur bekleidet, um Geschäftsbeziehungen aufrechtzuerhalten.

Rationaleres Denken in den USA

In den USA wird vieles rationaler und rationaler aufgesetzt. Der Stifter gründet seine Stiftung, prüft in einem Business Case die Bedürfnisse an Expertise und Qualifikationen und sucht danach Board-Member, die sich für die Idee begeistern lassen. Die drücken dies im Regelfall durch eine Erstspende von rund 10 000 Dollar aus. In Deutschland dagegen spenden nicht einmal zehn Prozent der Organvertre-

ter von Stiftungen. Meist wird das wenig überzeugende Argument vorgetragen, man spende bereits Zeit und Kompetenz. Dabei geht es um eine Geisteshaltung, ein deutliches Commitment, das sich in der Wahrnehmung von Stiftungsmanagementaufgaben widerspiegelt.

Deutsche Organmitglieder, die sich um die Vermögensanlage kümmern, tun dies in der Regel mit wenig Risiko, nehmen die Begrenztheiten des Markts larmoyant zur Kenntnis und hoffen auf bessere Zinsen und Marktentwicklungen. Sie agieren in den Zwängen der Realität und stimmen einmal im Jahr über Förderungen ab – vielfach nach dem Gießkannenprinzip, seit einigen Jahren auch angesteckt von der Nachhaltigkeitsdebatte.

Aktives versus passives Management

In den USA entfacht das viel intensivere Involvement der Board-Member eine von der Verwaltung ins Gestalterische verlaufende Dynamik. Die Rahmenbedingungen werden analysiert, neue Wege und Möglichkeiten identifiziert, da die strategische Weiterentwicklung ebenfalls zu den Aufgaben des Boards zählt. So kommen Fundraising, Kommunikation, Networking und Lobbying hinzu. Projekte werden professionell aufbereitet und meist emotional und zielführend kommuniziert.

Die Finanzierung wird selten allein bei den Wertanlagerenditen belassen, die risikoreicher und renditeträchtiger (als vergleichsweise in Deutschland) im Portfolio angelegt sind. Vielmehr werden Gelder auch durch Fundraising-Kampagnen, Crowdfunding und sogenannte Hybridmodelle aufgebracht.

Es lässt sich auch beobachten, dass in Deutschland Unternehmer beim Management von Stiftungen meist gänzlich anders agieren als in ihrem eigenen Unternehmen. Oftmals wird die Stiftung als Nebenbetätigungsfeld für „Gutmenschen“ abgetan. Für Amerikaner ist dies nicht nachvollziehbar. Sie verstehen ihre Non-Profit-Organisationen als professionelle Units, die nach professionellen Grundsätzen geführt werden. Sie sind Gestalter, entwickeln vieles im Business Development mit ihren Fähigkeiten, Connections, Spenden, Involvement und der oft mit Freude gelebten Einstellung „Think big – kleiner wird es von alleine“. So sind in amerikanischen Stiftungen auch mehr Power und größere Wow-Effekte zu spüren.

Aktives Gestalten ohne Mut, ohne das Bewusstsein, auch Risiken einzugehen, ist für die Inhaber von Ehrenämtern in den USA undenkbar. Bedeutet das Amt doch, ein

hohes Maß an Verantwortung zu übernehmen und sich mit der Stiftung zu identifizieren. Diese Aufgabe ist Ehrensache. Die Amerikaner bringen das deutlich in der unterschiedlichen Begrifflichkeit zum Ausdruck. Hier wird nicht zwischen Haupt- und Ehrenamt unterschieden, sondern zwischen *payed* und *unpayed staff* – aber *staff* sind sie alle, mit der gleichen Attitüde eines professionellen Managers, jeder in seiner Rolle. Das schließt insbesondere auch den Stifter und seine Räte mit ein.

Mut zum Umdenken

Demgegenüber fällt das deutsche Stiftungsmanagement (noch) weit ab: Bedenkenträger und Warner vor Risiken finden sich überall, woraus sich Stillstand ergibt. Zu berücksichtigen sind auch die restriktiven Ressourcen im Board. Daher wird meist zu einem bedächtigen Vorgehen geraten. Letztendlich wird vieles als von Gott gegeben angenommen. Das Commitment der Gremienmitglieder in Deutschland hält sich in Grenzen. So werden auch nur ein bis zwei Sitzungen im Jahr akzeptiert, die Kompetenzen schlummern vor sich hin, eigene Kontakte werden ins Netzwerk kaum eingebracht. Der wesentliche Motor einer deutschen Stiftung ist der Stifter selbst. Dabei bietet die Stiftungsaufgabe für externe Berater, Vermögensverwalter et cetera viel Luft nach oben.

„Do it together“ anstatt „nothing to do“ – diese Gegenüberstellung macht einiges deutlich, auch wenn sie in ihrer Schwarz-Weiß-Darstellung vieles generalisiert: Für Stiftungen in Deutschland brauchen wir – vergleichbar mit den amerikanischen Boards – Stiftungsräte, die sich als Sozialunternehmer mit Vorbildcharakter verstehen. Die sich aus der Rolle des Verwalters zum Gestalter entwickeln und den Antriebsmotor für eine gesamte Gruppe geben. Es zeigt auch, wie viel Potenzial durch fehlende Professionalisierung in vielen Bereichen des Stiftungswesens – Fundraising, Vermögensverwaltung, Kommunikation – verschleudert werden, weil die Relevanz für die gemeinnützigen Projekte von vielen Stiftern und handelnden Personen (noch) nicht gesehen wird.

Die Mutation der Stiftungsräte zu Gestaltern ergäbe einen enormen Schub – für die ganze Gesellschaft. Von den Amerikanern lernen heißt in diesem Fall, sich dessen bewusst zu werden und Stiftungsräte zu berufen, die genau über diesen Spirit, diesen Drive, diese Qualitäten und den Willen verfügen, um mit den klassischen drei „T's“ die Stiftung voranzubringen: Time, Treasure, Talents. ■



Aktives Gestalten ohne Mut, ohne das Bewusstsein, auch Risiken einzugehen, ist für die Inhaber von Ehrenämtern in den USA undenkbar.“

Manfred Welzel



Manfred Welzel

Munich Fundraising School

ist katholischer Theologe und Gesellschafter der Munich Fundraising School, die sich für die Professionalisierung der Gemeinnützigkeit stark macht. Zuvor war er langjähriger Vorstandsvorsitzender der McDonald's Kinderhilfe Stiftung, bei der er auch eng mit US-Stiftungen arbeitete. Infos: www.munichfundraising.school