

Schweizer Stiftungssymposium 2011, 24. November 2011 Rolex Learning Center, Lausanne

Forum A: Start und Re-start - Wie sich Stiftungen strategisch neu aufstellen

Protokoll

| | |
|--------------------------|--|
| Datum und Zeit | 24. November 2011 |
| Ort | Rolex Learning Center EPFL, Lausanne |
| Inputs und Fallbeispiele | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dr. Janine Händel, Geschäftsführerin Roger Federer Foundation ▪ Dr. Judith Safford, Geschäftsführerin Stanley Thomas Johnson Stiftung ▪ Dr. Karsten Timmer, Geschäftsführer Arcanum Stiftung <p>Moderation: Dr. Katja Gentinetta</p> |

Traktandenliste / Ablauf:

1. Einleitung und Begrüssung zum Forum durch Dr. Katja Gentinetta
2. Referat Dr. Janine Händel, Geschäftsführerin Roger Federer Foundation
3. Referat Dr. Judith Safford, Geschäftsführerin Stanley Thomas Johnson Stiftung
4. Referat Dr. Karsten Timmer, Geschäftsführer Arcanum Stiftung
5. Fragerunde und Diskussion mit allen Teilnehmenden

1. Case Study Dr. Janine Händel, Geschäftsführerin Roger Federer Foundation

- 2010 hat die Roger Federer Foundation eine neue Strategie entwickelt: Da der Stiftungszweck der Roger Federer Foundation an sich („Hilfe für Kinder“) wenig strategisch ist, war die Formulierung von neuen, konkreten Visionen nötig, welche den Handlungsweg weisen. Mit der Erhöhung der Mittelvergabe wurden neue, klare Strategien unerlässlich.
- Janine Händel betont, dass eine Stiftung einer bekannten Persönlichkeit wie Roger Federer natürlich auch immer das Reputationsrisiko mit ein kalkulieren muss, weshalb low risk Strategien im Vordergrund stehen. Des Weiteren beschreibt sie den Entwicklungsprozess einer Familienstiftung zu einer Förderstiftung.
- Die Strategie ist auf fünf Jahre angelegt und umfasst folgende Themen: Organisations-, Programm- und Anlagestrategien; thematische, geografische und organisatorische Fokussierung
- Die Überprüfung der Strategie ist durch eine externe Instanz vorgesehen.

2. Case Study Dr. Judith Safford, Geschäftsführerin Stanley Thomas Johnson Stiftung

- Judith Safford geht in ihrem Vortrag auf den Prozess des „Change Management“ ein. Sie betont die nötige Offenheit für Veränderung, die fortwährend vorhanden sein muss in einer Stiftung. Stets problematisch für eine Stiftung sei der fehlende Druck, effizient zu sein.

- Der/ die Geschäftsführer/in soll den Prozess der Veränderung beginnen und anleiten. Judith Safford betont ausdrücklich, dass bei diesem Prozess der Stiftungsrat nicht ausgeschlossen werden darf. Der Stiftungsrat als zentrales Organ muss mit einbezogen werden, wobei die Rollen innerhalb der Stiftung klar kommuniziert werden müssen.

3. Case Study Dr. Karsten Timmer, Geschäftsführer Arcanum Stiftung

- Karsten Timmer beschreibt seine wachsende Skepsis gegenüber Stiftungsstrategien. Seiner Ansicht nach gilt es, sich bewusst zu werden, dass die Gesellschaft stets in Bewegung ist und eine Strategie deswegen kaum jemals exakt passen kann.
- Er selber machte die Erfahrung, dass seine Stiftung, trotz konkreter Strategien, stets in denselben Bereichen und mit denselben Mitteln agierte wie viele andere Nonprofit Organisationen auch. Deswegen steht für ihn folgende Frage im Zentrum: „Wodurch zeichnet man sich im Gegensatz zu andern Gebern aus?“
- Seiner Meinung nach geht es darum, dort zu investieren, wo sonst niemand investiert – denn hier liegt der Mehrwert von Stiftungen. Dabei gilt es, stets flexibel zu bleiben und im Auge zu behalten, was der Zielgruppe wirklich nützt.

4. Diskussion und Fragerunde

- Zunächst wird aus dem Publikum eine Frage nach dem Grund der geographischen **Fokussierung** der Arcanum und der Roger Federer Stiftung auf **Afrika** gestellt. Janine Händel erklärt, dass charity im Allgemeinen eine sehr emotionale Angelegenheit ist und ein positives Gefühl beim „Kümmern / Stiften“ wichtig ist. Der persönliche Bezug der Stiftungsgründer der beiden Stiftungen war daher ausschlaggebend.
- Die Diskussion wendet sich danach dem im zweiten Vortrag dargestellten Thema der **Beziehung zwischen Stiftungsrat und Geschäftsführung** zu. Das Publikum interessiert sich für Gründe, warum der Stiftungsrat sich in einzelnen Fällen ungenügend um die Stiftung kümmert. Ein Vertreter des CEPS weist auf drei Modelle hin, welche diesen Umstand empirisch untersuchen. Ein Problem könnte die fehlende **externe Expertise** im Stiftungsrat sein.
- Judith Safford ist der Meinung dass auch ein gutes Team gewisse Lücken aufweist und dass an diesen Stellen **externe Hilfe** sehr förderlich sein kann. Sie hat bereits gute Erfahrungen mit externen Beratern in verschiedenen Bereichen gemacht. JH sieht in ihrer Stiftung weniger Potential für die Miteinbeziehung externer Berater in den Stiftungsrat, da die Stiftung nach wie vor eine Familienstiftung ist und Emotionen eine grosse Rolle spielen. Dies vor allem bei der Themenfindung. Ihr mediativer Ansatz war es demnach mit jedem Stiftungsrat Einzelgespräche zu führen. In Bezug auf die **Emotionalität** sind sich die drei Referenten einig, dass der erste Schritt – die Entscheidung für den Förderbereich – unbedingt emotional sein muss. Die Umsetzung muss jedoch unbedingt auf eine technische und rationale Art und Weise geschehen. Die frühe Abklärung der Emotionen verhindert zudem Unstimmigkeiten in Bezug auf den Stiftungszweck und ähnliches zu einem späteren Zeitpunkt.
- Ein Forumsteilnehmer aus dem Publikum weist auf eine der grössten Fallen beim Stiften hin: Nicht zu erkennen, **was die anderen Akteure in diesem Bereich tun und wer sie sind**. Ihn interessiert, inwiefern dieser Ansatz Eingang in die Stiftungsstrategien findet oder gefunden hat. JH antwortet, dass dieser Umstand nicht auf strategischer Ebene erfasst wurde, dass aber eine Delegation der Stiftung vor Ort gegangen ist und die Lage geprüft hat. Ihrer Meinung nach ist auch deshalb eine regionale Konzentration sehr wichtig. JS stimmt dem zu und KT betont wie auch in seinem Vortrag, dass Mittel dort investiert werden müssen, wo

sonst niemand investiert. JH betont dass eine Konsequenz dieser konkreten und strikten Fokussierung ist, dass man keine Projektgesuche mehr entgegennehmen kann. Um bestehende Förderlücken zu füllen ist eine proaktive Suche seitens der Stiftung nötig.

- Aus dem Publikum wird als nächstes die Frage nach der **Evaluation** der Leistung und nach den **Messkriterien** gefragt. Bei der Roger Federer Foundation sind die Messbarkeit und die Kriterien Teil der Organisationsstruktur. Im Zentrum stehen langfristige Beobachtungen. Unterstützt wird die Evaluation von den Partnern vor Ort in Afrika. KT's Ansatz ist vor allem die Evaluation der Partner und deren Leistung, da seine Stiftung primär spezifische Partner fördert. Die Evaluation der Stiftung selbst steht nicht unbedingt im Zentrum. JH hält es für nicht legitim, sich selbst nicht zu evaluieren. Die drei Referenten sind sich einig, dass das investierte Geld schlussendlich niemals negativ wirken darf, sondern effizient investiert sein muss – dies muss stets überprüft werden.
- Eine Stimme aus dem Publikum interessiert sich des Weiteren für das Thema **Anlagestrategien** und für die Rolle von **Mission Related Investment**. Bei der Roger Federer Foundation steht die vermögenserhaltende Strategie im Zentrum und nicht das Investieren von Vermögen. Bei KT sieht dies gleich aus – Mission Related Investment geht gegen die Anlagestrategie der Arcanum Stiftung. Bei JS steht ebenfalls die Erhaltung des realen Werts im Zentrum. Jedoch gibt es im Testament des Stifters keine genauen Vorgaben in Bezug auf dieses Thema.
- Eine Person interessiert sich in Bezug auf die Strategiefindung und den Re-Start einer Stiftung dafür, **wie lange dieser Prozess der Ausarbeitung dauern darf**. JH ist der Meinung, dass der Prozess so lange dauern soll, bis das Strategiepapier nachhaltig ist. In ihrem Falle dauerte der Prozess ein halbes Jahr, was kürzer war als erwartet. Nach fünf Jahren ist eine Revision vorgesehen aber nicht eine völlig neue Strategie. JS hat für diesen Prozess drei Jahre einberechnet. KT fragt sich in diesem Zusammenhang grundsätzlich wann der Prozess genau anfängt. Er ist der Meinung, dass man aus der Not eine Tugend machen soll und dass man zuerst einfach für einen bestimmten Zeitraum (zwei Jahre) fördern soll und dann eine rückblickende Evaluation durchführen soll um daraus zu lernen.
- Abschliessend fordert Frau Dr. Ginetta die Referenten dazu auf, jeweils **zwei Ratschläge für den Strategieprozess** zu formulieren
 - a. JH betont, dass erstens der Stiftungsrat voll mit einbezogen werden soll und dass man den Prozess zweitens nicht forcieren darf und sich genügend Zeit nehmen muss.
 - b. JS schliesst sich dem an und hebt die Zusammenarbeit als Team hervor. Der Stiftungsrat darf nicht ausgeschlossen werden und die Geschäftsführung darf nicht vorwegpreschen.
 - c. KT möchte darauf hinweisen, dass man nicht versuchen sollte, schlauer zu sein als die Förderpartner. Des Weiteren ist Ungeduld fehl am Platz.
- **Nachfolgend sind die vom Publikum zusammengetragenen Punkte, die an einem nächsten Forum weiterverfolgt werden sollten, aufgelistet:**
 - Kosten-Nutzenverhältnis von Kooperationen
 - Das Führen einer Unternehmensstiftung in Bezug auf das Spannungsfeld zwischen corporate und philanthropy
 - Wie können Stiftungen die Gesetzgebung beeinflussen?
 - Ergebnismessung (vor allem auch im sozialen Bereich)
 - Advocacy
 - Potential operativer Stiftungen im Bereich der Meinungsbildung
- **Als Wünsche an SwissFoundations wurden folgende Punkte formuliert:**
 - Es soll so weitergehen wie bisher. Begrüsst wird vor allem die Qualitätssteigerung in den Workshops

Verband der Schweizer Förderstiftungen
Association des fondations donatrices suisses
Associazione delle fondazioni donatrici svizzere
Association of Swiss Grant-making Foundations

- Gewünscht wird eine einheitliche Stiftungsübersicht

Für das Protokoll: als / 1.12.2011