

Prof. Dr. Hans Fleisch, Generalsekretär des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen
Eröffnungsrede auf 4. Nürnberger Stiftertag am 19.9.2014

**Erfolgreiches Stiftungsmanagement:
Beglückend, aber keineswegs bloß Glückssache**

Was schief gehen kann, geht schief. Das ist eines von Murphys Gesetzen.

Es spricht viel dafür, dass es zumindest *abgeschwächt* ein gültiges Gesetz ist – also: Wenn etwas schief gehen kann, dann ist es mehr oder minder wahrscheinlich, dass es irgendwann auch schief gehen wird. Das mag eine schlechte Nachricht sein. Aber sie hat auch ihre gute Seite.

Dann wenn das, was schiefgehen kann, wahrscheinlich irgendwann schief geht, dann hat dieselbe Berechtigung die folgende Aussage: **was gut gehen kann, geht wahrscheinlich irgendwann gut.** Aber freuen sie sich nicht zu früh.

Das Wort „*wahrscheinlich*“ ist nämlich in den gemachten Aussagen nicht zu unterschätzen.

Wenn Ihnen z.B. jemand sagt: „**wer im Lotto spielt, der muss mit Gewinn rechnen**“, dann ist das jedenfalls nicht völlig falsch. Nimmt man jedoch die Wahrscheinlichkeit in den Blick, dann ist relativ sicher, dass hier nicht gut gehen wird, was aber durchaus gut gehen kann. Denn die Wahrscheinlichkeit, dass es gut geht, ist beim Lotto geringer als die, dass es nix wird mit dem Gewinn.

Daraus können wir lernen: zwar ist meistens ist ja beides möglich – dass es schief geht und dass es gut geht – aber es ist *meist unterschiedlich wahrscheinlich, ob es schief oder gut geht*. Bei *manchen* Liebes-Beziehungen z.B. ist es von vornherein eher wahrscheinlich, dass sie schiefgehen, und eher unwahrscheinlich, dass das auf Dauer hält. Bei anderen ist es umgekehrt.

Die erste gute Nachricht ist aber, dass man oft – nicht beim Lotto - beeinflussen kann, wie wahrscheinlich das Schiefgehen ist und wie wahrscheinlich das Gutgehen. Das Beispiel der Liebes-Beziehung macht es deutlich: ein dauerhaftes Beziehungsglück fällt i.d.R. nicht vom Himmel, man muss etwas dafür tun, und – das ist die gute Nachricht – man kann etwas dafür tun.

Und wenn es doch schiefgegangen ist, dies ist die **zweite gute Nachricht**, dann lässt sich manches reparieren.

Damit bin ich bei den **Stiftungen**. Mit Stiftungsengagement kann man nicht mit Sicherheit verhindern, dass jemand kriminell wird, Stiftungsengagement kann nicht mit Sicherheit bewirken, dass sozialer Aufstieg gelingt usf. Aber es **kann die Wahrscheinlichkeit beeinflussen, dass das Bemühen um gute gesellschaftliche Anliegen erfolgreich gelingt oder dass mögliche Negativentwicklungen abgewendet werden**.

Zudem kann man mit Stiftungen **reparieren**, was bei anderen schief gegangen ist: sei es die Reparatur eines Regenschaden bei einem Baudenkmal oder die Renaturierung von Gewässern oder die Bewirkung der zweiten Chance für Menschen, die vom Wege abgekommen sind.

Und es ist eben kein Lottospiel, kein Roulette, **keine reine Glückssache, ob dies gelingt**.

Wenn es nicht Glückssache ist, was dann? Nach meiner Erfahrung ist es ein **Trio**, auf es ankommt:

- erstens gutes Handwerk
- zweitens Energie und Durchhaltevermögen und
- drittens ein innerer ethischer Kompass, der vermeiden hilft, dass man sich durch Eitelkeit, Eifersucht, Egoismus usf. fehlleiten lässt.

Gutes **Handwerk** kann man lernen und zum Kunsthandwerk, geradezu zur handwerklich guten Kunst ausbauen. Zu gutem Handwerk gehören eine Menge Kniffe und gutes Werkzeug; das wird einem bewusst, wenn man sich als Anfänger auf dem einen oder anderen Gebiet handwerklich betätigen will. Und es gilt auch für das Stiftungsengagement.

Ich kann hier natürlich nicht in wenigen Minuten all das, was zu handwerklich gutem Stiftungsengagement gehört, darstellen. Aber nach mehr als zwanzig Jahren in diesem Sektor und Engagement in ganz unterschiedlichen Stiftungen meine ich

doch, folgende **zehn Hinweise** geben zu können, was die Wahrscheinlichkeit von Erfolg beim Stiftungsengagement erhöht. Die Hinweise sind teilweise banal, aber neben Erfahrung aus der Analyse erwachsen, warum manche Stiftungen trotz erheblicher Ressourcen weniger erreichen als andere mit weniger Mitteln. Oft war Ursache für das Weniger das Nichtbeachten der nachfolgenden Hinweise

Rat 1: Seien Sie nicht verschwenderisch!

Stellen Sie sich regelmäßig, u.U. zusammen mit anderen, die nicht betriebsblind oder sonst wie kompetent sind, drei Fragen:

Kann dasselbe mit weniger Aufwand bzw., eigenen Mitteln erreicht werden? Kann ich die Wirkung steigern mit demselben Aufwand, indem ich etwas anders oder mit anderen zusammen vorgehe? Kann ich die Wirkung pro Zeit oder Euro steigern, indem ich investiere, z.B. in technische Ausstattung, Besuch einer Veranstaltung, Fortbildung usf.?

Rat 2: Fokussieren Sie!

Und zwar bei allem. Verzetteln Sie sich nicht. Die Stiftung kann nur in wenigen Feldern richtig gut sein. Aus fokussierender Zuspitzung entsteht irgendwann spezielles Wissen und spitzenmäßige Qualität. Und die ist die Voraussetzung für große Wirkung, denn dann werden andere Ihre Kooperation suchen oder sich von Ihnen beraten lassen. Die Fokussierung kann z.B. sektoral sein im Förderhandeln oder bei operativem Tun oder lokal ausgerichtet wie bei den Bürgerstiftungen. Fokussierung sollte auch die Pressearbeit prägen, die Kooperationsbeziehungen, usw. usf.

Rat 3: Setzen Sie Ziele!

„Nimm Dich nichts vor, denn schlägt Dich nichts fehl“, sagt man im Norden. Aber wenn Sie keine Ziele setzen, erreichen Sie auch weniger und eiern im Zweifel ziellos auf Um- und Holzwegen herum. Definieren Sie eine Strategie und leiten Sie daraus operative Ziele ab – für alle Bereiche, wo Sie vorankommen wollen mit der Stiftung, auch beim Fundraisen.

Rat 4: Planen Sie!

Wer sich stifterisch oder in Stiftungen engagiert, der will keine Planwirtschaft und keine Bürokratie. Aber eine Stiftung ist eine Unternehmung, und die braucht ein Minimum an Planung. Das Planen hat viele Vorteile. Es bewirkt, dass Ziele nicht nur im Kopf bleiben, sondern ihre Verwirklichung auf die Straße kommt.

Rat 5: Informieren Sie sich!

Das tun Sie ja heute mit dem Besuch der Veranstaltung. Zur Gewinnung von Informationen, die dem Stiftungserfolg gut tun, reicht dies aber nicht. Sie können von anderen lernen, wenn Sie sich aktiv darum bemühen; Sie sollten zudem informiert sein z.B. über wesentliche aktuelle Stolperfallen auf rechtlichem Gebiet, über misslungene und gelungene Fundraisingansätze, usw.. Eine gute Möglichkeit, gut vernetzt und informiert zu sein, ist eine Mitgliedschaft im Bundesverband Deutscher Stiftungen.

Rat 6: Seien Sie kooperativ!

Man kann nicht nicht kooperieren. Aber wenn Sie sich zur Kooperation bekennen, dann stellt sich die Frage nach dem Wie, nach der Fokussierung auf bestimmte Kooperationspartner, nach der Gestaltung von Kooperation, nach den Zielen. Am besten Sie kooperieren *strategisch* – also auf Basis einer kurzen Kooperationsstrategie, die Ihnen auch hilft, sich beim Kooperieren nicht zu verzetteln.

Rat 7: Regeln Sie!

Nochmals: Stiftungsengagement sollte nicht bürokratisch sein. Aber ein Minimum an Regelungen erspart wiederholte Diskussionen zu immer denselben Fragen und Einzelfällen, macht das Stiftungsengagement geordnet und vermeidet Konflikte.

Rat 8: Seien Sie menschlich!

People first. Stiftungsengagement und Kooperation mit anderen, das hat immer mit anderen Menschen zu tun. Stiftungsbusiness ist people business. Investieren Sie darum Zeit in eine Personalstrategie und kümmern Sie sich um Personalfragen immer ganz besonders.

Rat 9: Interessieren Sie sich für Geldfragen!

Wer sich in und für gemeinnützige Stiftungen engagiert, dem geht es um non profit, um Gemeinwohlanliegen. Aber bestimmte finanzielle Fragen gehören nun einmal zum Stiftungsmanagement, das ergibt sich bereits aus dem Stiftungsrecht. Und das Thema Finanzen kann man nicht wirklich vollkommen auslagern, man braucht wenigstens ein solides Basiswissen, will man nicht über den Tisch gezogen werden oder Chancen vertun.

Rat 10: Seien Sie optimistisch!

Es ist enorm viel möglich auch bei kleinen Stiftungen, das weiß ich aus Anschauung und eigener Erfahrung z.B. beim Aufbau der zunächst sehr kleinen Stiftung Weltbevölkerung, die dann Einfluss hatte sogar auf UN-Prozesse, EU-Budgets oder landesweite Projekte. Entscheidend ist, dass man systematisch chancenorientiert vorgeht. Dann kann Stiftungshandeln regelrecht wunderbar sein. Und dafür gibt es Methoden. Wer zu sehr auf Sicherheit setzt beim Verfolgen des Satzungszwecks – z.B. nur fördert, was wahrscheinlich nicht schiefgehen wird -, dem verschließen sich viele beglückende Möglichkeiten.

Zum Glücklichein bekommt man nur das, was man auch gibt. Vertrauen z.B., Liebe, Freundschaft. Geben ist geradezu eine Voraussetzung für Glück.

Glücklich macht es vor allem, mit anderen für andere etwas zu erreichen. Das ermöglicht Stiftungsengagement auf einzigartige Weise, für Stiftende im Besonderen.

Wenn Sie die vorgenannten Ratschläge befolgen und dies mit innerer ethischer Orientierung sowie Durchhaltevermögen und Energie verbinden, dann kommen Sie am Erfolg und beglückt werden kaum vorbei.