



Philanthropie-Beratung mit Stiftung & Nachhaltigkeit

## Der Stiftungsrat und seine Stiftung – Von der Strategie zur Wirkung

Ein Fallbeispiel



### Die Ausgangslage: Bilanz ziehen nach 20 Jahren

Der Stiftungsrat einer grossen, international tätigen Förderstiftung wollte 20 Jahre nach der Stiftungsgründung die Arbeit und Wirkung der Stiftung reflektieren. Der Stifter lebte nicht mehr, doch Familienangelegenheiten spielten immer noch in die Stiftung hinein. Der Stiftungsrat war international zusammengesetzt, teilweise mit Familienmitgliedern des Stifters. Eine Vielzahl disparater und einschränkend formulierter Förderthemen im Stiftungszweck hatte zu einer giesskannenartigen Vergabepolitik geführt. Ganz allgemein war im Stiftungsrat der Eindruck entstanden, dass die Stiftungsarbeit nicht mehr auf der Höhe der Zeit war und überprüft werden sollte. Er wollte für diese strategische Arbeit externe Expertise einbeziehen. Stiftung & Nachhaltigkeit wurde daher angefragt, den Stiftungsrat zu begleiten.

### Der Beratungsprozess

Das Anliegen des Kunden war dreifach. Einerseits wünschte der Stiftungsrat eine unvoreingenommene Evaluation aller Aspekte der Stiftung: von der Anlage- und Förderpolitik bis zur Governance. Zweitens wollte er die heutigen Best Practices im Stiftungssektor kennenlernen. Und drittens wollte er Optionen für die zukünftige Ausrichtung der Stiftung erarbeiten.

Stiftung & Nachhaltigkeit analysierte zunächst die Arbeitsweise und Förderpolitik der Stiftung. Dabei zeigte sich beispielsweise, dass immer wieder Gesuche bewilligt wurden, die weder dem Kern des Stiftungszweckes entsprachen noch für die Gesellschaft wirklich relevant waren. Weiter wurde dem Stiftungsrat, anhand von Best Practices und ergänzt mit Fallbeispielen, aufgezeigt, wie eine zeitgemässe Stiftungsarbeit aussehen kann. Daraufhin übernahm der Stiftungsrat beispielsweise eine übergreifende Evaluation der Depotbanken hinsichtlich nachhaltiger Anlagen. Schliesslich entwickelte der Stiftungsrat unter der Moderation von Stiftung & Nachhaltigkeit zukunftsfähige Optionen für die Stiftung. Unter anderem wurden die vielen zersplitterten Förderzwecke der Stiftungsurkunde zu Schwerpunktbereichen zusammengefasst, was der Stiftung in Zukunft eine programmatische und damit wirkungsvollere Förderpolitik erlauben wird.

Aufgrund der eingeschränkten zeitlichen Ressourcen wurde die Umsetzung der neuen Strategie in kleinen Schritten geplant, um die Neuausrichtung der Stiftung nach und nach zu vollziehen.

### Fazit

Der Reflexions- und Strategieprozess hat die Stiftung in mehrerer Hinsicht weitergebracht. Zum einen gewann der Stiftungsrat Klarheit über die künftige Arbeitsweise und die Förderschwerpunkte der Stiftung. Zum anderen aber ging der Stiftungsrat auch als Team gestärkt aus diesem Prozess hervor.

Die Strategiearbeit zeigte aber auch ganz allgemein, wie wichtig für eine Stiftung eine regelmässige Reflexion der eigenen Tätigkeit ist. Die Gesellschaft entwickelt sich stets weiter – so muss sich auch eine Stiftung stets weiterentwickeln, um mit ihren Mitteln eine grösstmögliche Wirkung zu erzielen. Denn nur eine gesellschaftlich relevante Stiftung behält ihre Daseinsberechtigung.