

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 90 (2010)  
**Heft:** 977

**Artikel:** Dilemma zwischen Auftrag und Management  
**Autor:** Schnurbein, Georg von  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-168503>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Wie lässt sich Gutes besser tun? Indem Effizienz und Wirtschaftlichkeit im Auge behalten werden. Gute Stiftungsführung, optimaler Ressourceneinsatz und Wirkungsorientierung: drei Forderungen für ein modernes und professionelles Stiftungsmanagement.

### 3 Dilemma zwischen Auftrag und Management

Georg von Schnurbein

Wer eine Förderstiftung gründet, möchte Gutes tun und anderen helfen. Begriffe wie Management, Effizienz oder Wirtschaftlichkeit erscheinen da auf den ersten Blick oft fehl am Platz. Doch wirtschaftliche Aspekte sind nicht erst ab Stiftungsgründung oder ab einem gewissen Stiftungsvermögen relevant. Die zentrale Herausforderung für Stiftungen besteht darin, das für die Organisation optimale Gleichgewicht zwischen Auftrag und Management zu finden.

Die besondere Bedeutung des Auftrags oder Zwecks bei Stiftungen ergibt sich aus ihrer rechtlichen Stellung. In der Reihe der Rechtsformen nimmt die Stiftung als Anstalt eine Sonderrolle ein. Daraus ergeben sich einige Beschränkungen. Eine Stiftung hat keine Eigentümer, keine Mitglieder, kein Recht zur Selbstauflösung und insbesondere kein Recht zur Abweichung vom Stiftungszweck oder zu dessen Änderung. Man spricht deshalb auch von der «Diktatur der toten Hand»; denn der in der Urkunde festgehaltene Stifterwille ist grundsätzlich nicht modifizierbar. Jakob Fugger etwa errichtete 1521 eine Stiftung, deren Zweck der Bau und die Führung einer Sozialsiedlung war. Noch heute, über 500 Jahre später, wird die Fuggerei auf der gleichen Grundlage geführt, weshalb die Mieter noch immer drei Gebete täglich für die Stifter sprechen und eine Monatsmiete von einem rheinischen Gulden – knapp einem Euro – zahlen müssen. Jedoch sind solche epischen Erfolgsbeispiele, die die Jahrhunderte überdauert haben, eher die Aus-

nahme. In der Mehrzahl erreichen insbesondere eng gefasste Stiftungszwecke früher oder später ihren Gültigkeitszenit. Dadurch gibt es immer wieder Stiftungen, die keine Aktivposten der Zivilgesellschaft, sondern vielmehr Scheintote sind, denen der eigene Fortbestand mehr bedeutet als die gesellschaftliche Wirkung. Wer ewig lebt, muss sich keine Gedanken zum Jetzt machen.

Eine erfolgreiche Zweckerfüllung beginnt nicht erst mit dem Traktandum «Gesuche» an der Stiftungsratssitzung, sondern mit den Grundlagen der Stiftung. Dazu ist es sinnvoll, sich zunächst mit der gesellschaftlichen Rolle der Stiftungen auseinanderzusetzen, um deren Aufgabe besser zu verstehen. Die wichtigste Form der stiftungsbezogenen Gemeinnützigkeit ist die Ergänzung staatlicher Leistungen. Stiftungen unterstützen staatliche Einrichtungen wie Universitäten oder Krankenhäuser oder arbeiten – etwa bei der Arbeitsplatzschaffung – mit der öffentlichen Verwaltung zusammen. Seit je eng mit dem Stiftungswesen verbunden ist auch die Bewahrung von Tradition und Kultur. Hier setzen die Stiftungen das klassische Mäzenatentum fort. Eine weitere im Charakter der Stiftung verankerte Funktion ist ihre innovative Gestaltungskraft, da Stiftungen ihr Risiko relativ unabhängig von äusseren Einflüssen bestimmen können. Stiftungen helfen Unternehmensgründern oder fördern innovative Projektideen.

Welche gesellschaftliche Rolle auf eine Stiftung auch zutreffen mag, ihr Auftrag und ihr Zweck folgen einer gewissen Logik des gesellschaftlichen Wandels. Bevor eine Stiftung Gesuche annimmt, Preise auslobt, Ausschüttungen tätigt oder Förderprogramme startet, sollte sie sich bewusst machen, auf welche Weise sie ihren Zweck erreichen will. Und dazu können Instrumente und Methoden des Managements hilfreich sein.

«*Management exists for the sake of the institution's results. It has to start with the intended results and has to organize the resources of the institution to attain these results*», formuliert der Ökonom Peter Drucker in «Management» (2008). Die Zielorientierung einer Stiftung ist im Stiftungszweck festgehalten. Insofern ist mit der Stiftungsgründung der Zielfindungsprozess zu einem Grossteil bereits abgeschlossen und für die zukünftige Arbeit hat der Stiftungszweck eine normative Gültigkeit. Wie aber lässt sich Gutes besser tun? Dazu sollen hier drei wesentliche Forderungen an ein modernes und professionelles Stiftungsmanagement erörtert werden.

(1) *Foundation Governance*. In vielen Stiftungen ist der Stiftungsrat das einzige existierende Gremium. Selbst in Stiftungen mit einer hauptamtlichen Geschäftsführung trägt der Stiftungsrat eine grosse Verantwortung für die gesamte Organisation. Hinzu kommt, dass es kein weiteres Kontrollorgan im Sinn einer Generalversammlung gibt, dem der Stiftungsrat Rechenschaft schuldig wäre. Der Stiftungsrat vereinigt in sich die Dreieinigkeit aus Kontrolle, Entscheidung und Umsetzung. Diese Machtkonzentration kann zu Interessenkonflikten, Behäbigkeit und Selbstreferentialität führen. Mehr als andere Organisationstypen muss die Stiftung deshalb aus sich selbst heraus Mechanismen entwickeln, die eine effiziente und effektive Steuerung fördern. Hier setzt die *foundation governance* an, verstanden als die Gestaltung von und Aufsicht über Führungsstrukturen einer Stiftung. Mit dem «Swiss Foundation Code»\* wurde ein Instrument geschaffen, das die wichtigsten Aspekte der *foundation governance* zusammenfasst.

(2) *Optimaler Ressourceneinsatz*. Aus der Forderung nach Wirksamkeit ergibt sich als zweite zentrale Forderung an das Stiftungsmanagement ein sorgfältiger Einsatz der verfügbaren Ressourcen. Keine Stiftung der Welt – nicht einmal die «Bill & Melinda Gates Foundation» – verfügt über genügend Ressourcen, um ihren Stiftungszweck zu erfüllen. Die sozialen, ökologischen und humanitären Probleme der Welt übersteigen die Stiftungspotentiale um ein Vielfaches. Um so mehr müssen Stiftungen ihre Mittel möglichst wirksam einsetzen. Ein wichtiger Grundsatz in der Förderarbeit lautet daher «Entscheiden heisst Verzichten». Ein weiterer Grundsatz leitet sich her vom Begriff der Hebelwirkung. Eine Stiftung kann zwar durch Einzelförderung von Kindern mit Migrationshintergrund punktuell Wirkung erzeugen. Doch wieviel Wirkung liesse sich erzeugen, wenn es gelänge, das staatliche Bildungssystem so zu verändern, dass Kindern mit Migrationshintergrund generell bessere Chancen geboten würden? Plakativ ausgedrückt: eine Stiftung kann einen Franken im Sinn des Stiftungszwecks so einsetzen, oder sie kann andersherum den einen Franken so verwenden, dass mit Hilfe der Beteiligung anderer Akteure drei oder vier Franken für den Stiftungszweck mobil gemacht werden können. Optimaler Ressourceneinsatz bedeutet, dass sich Stiftungen über die Variabilität ihrer Tätigkeiten mehr Gedanken machen. Neben dem Lobbying bei staatlichen Institutionen als einem möglichen Weg bestehen vor allem

bei der Kooperation mit anderen Organisationen, zuvorderst anderen Stiftungen, sehr grosse Hebelpotentiale.\*\*

(3) *Wirkungsorientierung*. Der dritte Managementbereich betrifft die Wirkungsorientierung der Philanthropie. Eine Stiftung kann finanziell und organisatorisch bestens aufgestellt sein und trotzdem scheitern. Denn der ökonomische Erfolg reicht bei einer Stiftung allein nicht aus, da das oberste Ziel der Stiftung ein Sachzweck ist. Andererseits wird dieser Sachzweck nicht erreicht, wenn es an der ökonomischen Leistungsfähigkeit fehlt. Die Wirkung von Stiftungsförderung lässt sich aber nur in den seltensten Fällen mit eindeutigen Kriterien messen. Die Probleme liegen einerseits in den externen Faktoren, die das Ergebnis einer Förderung beeinflussen, und andererseits in der Langfristigkeit. Die Wirkung vieler Projekte, beispielsweise in der Jugendarbeit, lässt sich erst nach Jahren oder Jahrzehnten feststellen. Das Dilemma zwischen Auftrag und Management tritt deshalb bei der Wirkungsmessung so deutlich zutage, weil beide Aspekte sich hier

\* vgl. den Beitrag von Parisima Vez in dieser Ausgabe, S. 28 ff.

\*\* vgl. den Beitrag von Jordi Montserrat in dieser Ausgabe, S. 40

Die sozialen, ökologischen und humanitären Probleme der Welt übersteigen die Stiftungspotentiale um ein Vielfaches. Um so mehr müssen Stiftungen ihre Mittel möglichst wirksam einsetzen.

wieder vereinigen. Die Wirkungsmessungsansätze sind managementgetrieben und trachten nach Effizienz, Effektivität und Qualität. Gemessen jedoch werden Ziele, die sich aus dem Auftrag der Stiftung ableiten.

Das Dilemma zwischen Auftrag und Management lässt sich in Stiftungen nicht durch Ausschluss der einen oder der andern Komponente lösen. Vielmehr müssen Methoden und Instrumente eingesetzt werden, durch die sich beide Zielrichtungen optimal miteinander verbinden lassen. Insbesondere müssen Stiftungen strategische Ziele für ihre Förderarbeit festlegen und die Einhaltung dieser Ziele überprüfen. Zusätzlich kann durch erhöhte Kooperationsbereitschaft, durch kostensparende Modelle wie Dachstiftungen oder durch verbesserte Kommunikation mit den Destinatären die Effizienz der Stiftungen gesteigert und gleichzeitig der Stiftungszweck besser erfüllt werden. Erst dann können Stiftungen als Schrittmacher der Zivilgesellschaft wirken.

GEORG VON SCHNURBEIN, geboren 1977, ist Assistenzprofessor für Stiftungsmanagement und Leiter des Centre for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel. [www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)