

„Innovation allein macht nicht glücklich“

Seit November ist Stefan Schöbi Geschäftsführer von Stiftung Schweiz, die die grösste digitale Philanthropie-Plattform der Schweiz betreibt. Im Interview erzählt der St. Galler, warum er Zusammenarbeit für entscheidend hält und welche Innovationen der Stiftungssektor für die Zukunft braucht. **Das Interview führten Inken De Wit und Beate Obolensky**

Welche Innovationen braucht der Schweizer Stiftungssektor?

— **Stefan Schöbi:** Zunächst: Innovation allein macht nicht glücklich. Wenn wir als Gesellschaft weiterkommen wollen, braucht es das Bewahren und das Weiterentwickeln. Beides spielt eine wichtige Rolle. Aber wenn wir auf die globalen Herausforderungen schauen – Stichwort Klimakrise – liegt der Fokus ganz klar auf der Innovation. Im Stiftungssektor findet man innovative Player und solche, die sehr klassisch agieren. Entscheidend ist nicht die Technik, sondern das, was daraus entsteht. Ich würde Stiftungen daher an ihrer Wirkungsorientierung messen. Gerade hier können digitale Plattformen einen grossen Unterschied machen. Digitale Tools erlauben eine moderne Arbeitsweise und vor allem mehr Kooperation, die aus meiner Sicht von zentraler Bedeutung ist. Denn die grossen Fragestellungen lassen sich nicht ohne Kooperation lösen.

Welche Art von Digitalisierung meinen Sie?

— **Schöbi:** Es gibt das berühmte Diktum von Walter Benjamin über den technischen Fortschritt, der alles reproduzierbar macht und das Original samt seiner Aura verblassen lässt. Sehen wir das einmal positiv: Im Digitalen ist die Kopierbarkeit und damit die Nutzbarkeit der Informationen prinzipiell grenzenlos. Daten liegen nicht mehr an einem einzigen Ort, sondern wir können sie teilen, gemeinsam nutzen und weiterentwickeln. Das Wesen der Digitalität ist deshalb die Vernetzung. Und das trifft sich gut, denn umgekehrt ist das Wesen der Philanthropie die Kollaboration.

Das müssen Sie uns erklären.

— **Schöbi:** Wirkung entsteht nie im Alleingang. Erst wenn Geldgeber und Umsetzungspartner gut zu-

sammenarbeiten, geht es vorwärts. Und selbst dann stellen wir oft fest, dass Dinge nicht auf die Art funktionieren, wie wir uns diese gedacht haben. Weil ein einzelnes Projekt die Welt eben nicht verändert, sondern erst viele Projekte und Player gemeinsam. Digitale Plattformen erleichtern Kooperation ungemein. Sie vereinfachen den Austausch zwi-

„Philanthropie ist kein Selbstzweck. Im Vordergrund steht der gesellschaftliche Mehrwert, nicht die Profilierung.“

Stefan Schöbi

schen Stiftungen und Projektträgern sowie mit anderen Stiftungen und machen sie so wirkungsvoller. Und selbst dann ist Kollaboration in der Umsetzung immer noch eine grosse Herausforderung. Man muss sie lernen, denn wir werden diese Kompetenz in Zukunft immer mehr brauchen.

Läuft dem nicht der Wunsch mancher Stifterinnen und Stifter entgegen, ein Vermächtnis zu hinterlassen?

— **Schöbi:** Es stimmt, es gibt diesen Wunsch. Aber Philanthropie ist kein Selbstzweck. Im Vordergrund steht der gesellschaftliche Mehrwert, nicht die Profilierung. Deshalb sind Stiftungsgelder steuerbefreit. Mit anderen Worten: Es geht nicht um uns, die Gelder zur Verfügung stellen, die Vergabungen zu machen, die Mittel einzusetzen. Es geht allein um die Wirkung, die wir erreichen.

Altes Neuland

Der Begriff „digitalization“, englisch für „Digitalisierung“, ist erstmals 1954 belegt, so das Wörterbuch Merriam-Webster. Das zugehörige Verb bereits ein Jahr früher. Im deutschen Sprachraum geht man von einem Auftreten in den 1980er Jahren aus.

Wenn Sie den Stiftungssektor mit der Privatwirtschaft vergleichen – was können beide voneinander lernen?

— **Schöbi:** Viel. Die Wirtschaft kann vom Stiftungssektor lernen, dass es sich unter dem Strich lohnt, langfristig und nachhaltig zu handeln. Umgekehrt kann der Stiftungssektor beispielsweise im Bereich Kundenorientierung dazulernen. Stiftungen sollten sich die Frage stellen, wer die Nutzniesser sind und ob und wie diese in die Entwicklung der Förderprojekte einbezogen werden können. Ein zweites Stichwort ist die Umsetzungsgeschwindigkeit – die „Time-to-Market“. Denn auch bei gesellschaftlichen Fragestellungen kann es durchaus wichtig sein, schnell zu handeln. Systemische Änderungen zeigen zwar oft erst nach Jahren Wirkung, aber es gibt auch Bedürfnisse, die drängen. Da reicht es manchmal eben nicht, bis zur nächsten Sitzung des Stiftungsrats in einem halben Jahr zu warten. Stattdessen müssen wir uns fragen, ob wir eine angemessene Geschwindigkeit für die Dringlichkeit mancher gesellschaftlichen Fragestellungen haben.

In den vergangenen zehn Jahren haben Sie den Migros-Pionierfonds aufgebaut. Was haben Sie persönlich von dieser Arbeit gelernt und mitgenommen?

— **Schöbi:** Sagen wir es so: Die Lernkurve kann eigentlich gar nicht steiler sein. Deshalb haben wir die gewonnenen Erkenntnisse dieses Jahr auch in einem Handbuch publiziert. Aber Sie wollen nicht alle hundert, sondern meine Top drei. Erstens: Die Wirkung muss uns immer lenken, und zwar ab Tag eins. Das Instrument der „Wirkungskette“ ist gerade im Stiftungssektor sehr gebräuchlich. Wir müssen eine Vorstellung davon haben, wie wir gesellschaftliche Wirkung erreichen und welche Menschen dazu ihr Verhalten ändern müssen. Zweitens: Wir müssen anpassungsfähig bleiben. Eine fixe Idee allein führt oft nicht zum Ziel. Im Gegenteil: Stark ist, wer seine Idee auch wieder loslassen kann. Und drittens: Team. Nur mit den richtigen Partnern erreichen wir die gewünschte Wirkung. Dazu müssen wir uns fragen: Haben wir die nötigen Kompetenzen an Bord? Arbeitet das Team zusammen? Ist es belastbar? Gerade die Belastbarkeit ist entscheidend für jedes Projekt.

Was genau macht überhaupt eine Idee zur Innovation?

— **Schöbi:** Machen wir uns nichts vor: Die meisten Ideen hatte schon jemand vor uns. Es ist die Umsetzung, die den Unterschied macht. Das habe ich beim Migros-Pionierfonds immer wieder hautnah erlebt, zum Beispiel beim Projekt „Stop Hate



© Jasmin Frei

Stefan Schöbi ist seit 1. November CEO von Stiftung Schweiz.

Speech“. Das Besondere an beleidigenden Kommentaren im Netz ist ja, dass sie schon geschrieben sind, bevor wir sie verhindern können. Bei dem Projekt ging es darum, einen selbstlernenden Algorithmus zu entwickeln, der Hassrede und toxische Sprache schon im Entstehen erkennt. Aber erst die aktive Gegenrede durch Menschen, der sogenannte „Counter Speech“ bewirkt, dass sich Hassredner nicht mehr trauen, etwas zu posten. Also hat das Projekt nebst dem Algorithmus auch eine Community entwickelt und geschult, die das bewerkstelligt. Solche Hands-on-Ansätze brauchen wir.

Seit dem 1. November leiten Sie mit Stiftung Schweiz die grösste Philanthropie-Plattform der Schweiz. Warum haben Sie diese Aufgabe übernommen?

— **Schöbi:** Ich habe während meiner Zeit beim Migros-Pionierfonds immer mehr gemerkt, dass ich mit dem, was ich als einzelne Organisation erreichen kann, an Grenzen stosse. Um mehr Wirkung zu erzielen, braucht es mehr Zusammenarbeit. In meiner neuen Funktion und in diesem Umfeld bin ich zuversichtlich, einiges ins Rollen bringen zu können. Packen wir es gemeinsam an. ☺



Zur Person

Stefan Schöbi, Jahrgang 1977, wechselt zu Stiftung Schweiz vom Migros-Genossenschaftsbund. Dort war er zuletzt Leiter des nationalen gesellschaftlichen Engagements der Migros-Gruppe, zuvor bis 2012 Marketing-Chef der Zürcher Hochschule der Künste. Schöbi hat Literatur studiert und zur Zürcher Wirtschaftsgeschichte promoviert. Er hält zudem unter anderem einen MBA in Marketing.

Umfassend

Das Online-Portal stiftungschweiz.ch fördert den direkten Dialog zwischen Spenderinnen und Spendern, Förderstiftungen und Projektträgern sowie Dienstleistern und Firmen. Auf stiftungschweiz.ch sind alle gemeinnützigen Stiftungen der Schweiz zu finden, die im Handelsregister eingetragen sind – insgesamt mehr als 13'000. Dazu gehören auch kirchliche Stiftungen. Familienstiftungen sowie Fürsorgestiftungen sind auf der Plattform nicht vertreten.