



LORING SITTLER, LEITER DES ZUKUNFTSFONDS DER GENERALI DEUTSCHLAND HOLDING AG

## EINZELKÄMPFER AUF DEM RÜCKZUG

IM GESPRÄCH MIT CHRISTOPH MECKING, STIFTUNG&SPONSORING



**S&S:** Herr Sittler, seit 2008 sind Sie Leiter des Generali Zukunftsfonds, kurz GZF. Was ist das Besondere an dieser Einrichtung?

**Sittler:** Unser Unternehmen ist nicht nur der Schaffung ökonomischen Mehrwerts verpflichtet, sondern will auch seiner gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden. Der GZF wird mit einem jährlichen Budget aus der Gewinnverwendung des Konzerns ausgestattet und folgt einer vom Vorstand beschlossenen Strategie. Unser Motto dabei ist: „Der demografische Wandel, unsere gemeinsame Herausforderung.“ Dabei haben wir uns auf einen ganz engen Bereich der Förderung konzentriert: Das bürgerschaftliche Engagement der Alten und alle damit zusammenhängenden Rahmenbedingungen. Wir werden auf den Handlungsebenen Policy, Wissenschaft, Engagement-Infrastruktur und Anerkennungskultur systematisch aktiv und auch sichtbar. Wir verfolgen eine Theory of Change wie ein sozialer Investor. Wie es sich für eine Unternehmensinitiative gehört, wollen wir damit auch einen Reputationsgewinn erzielen: Durch gute Taten die Marke positiv aufladen. Von Anfang an haben wir aus Überzeugung Wert darauf gelegt, nicht alleine, sondern fast immer in Zusammenarbeit mit Bundes- und Landesregierungen, anderen Unternehmen und Stiftungen sowie mit zivilgesellschaftlichen und wissenschaftlichen Akteuren gemeinsam zu handeln.

**S&S:** Der Name „Zukunftsfonds“ weist ja eher auf eine Stiftungsgestaltung – Warum ist dieser Weg nicht beschritten worden?

**Sittler:** Unser Vorstandsvorsitzender hat von Anfang an einen unmittelbaren verantwortlichen Zugriff auf den GZF haben und so aus Governance-Gründen eine eigene, unabhängige Rechtsform vermeiden wollen. Das vorhandene Vermögen hätte für ein wirksames Stiftungskapital nicht ausgereicht, die Gemeinnützigkeit erschien uns als eine unnötige formale Fessel. Die uns innerhalb der beschlossenen Ausrichtung gewährte Freiheit der Wahl von Mitteln und Wegen zur Verwirklichung der Ziele dürfte ziemlich einmalig sein – und die haben wir als Stabsabteilung auch erfolgreich genutzt.

**S&S:** Seit 2008 konzentriert sich der Generali Zukunftsfonds auf die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements älterer Menschen. Schaut man in Ihre persönliche Engagement-Biografie, findet man hier jedoch hauptsächlich Aktivitäten in der Jugendförderung. Die Zukunft liegt doch in unseren Kindern, oder? Wieso nun das Interesse für die Generation 65+?

**Sittler:** Wir haben bewusst ein Thema gewählt, das auch mit unserem Business Case zu tun hat: Langlebigkeit ist ein Versicherungsthema. Und aus unseren Firmenwerten haben wir den Begriff Lebensqualität als Leitwert genommen: Der voranschreitende demografische Wandel bedeutet eine große Herausforderung für den bisherigen Wohlstand und die Lebensqualität der Menschen. Zugleich haben wir vermeiden wollen, etwas zu tun, was praktisch alle anderen Unternehmen tun: Glänzende Kinderaugen vorzeigen und Jugend fördern. Es bot sich an, das schnell wachsende Segment der Alten genauer in den Blick zu nehmen und das darin schlummernde Sozialkapital zum Leben zu erwecken, das weitverbreitete defizit-orientierte Altersbild zu korrigieren, überhaupt die Unwissenheit über die Lebensweise und über das Ausmaß des Engagements der Alten auszuräumen sowie alles zu unterstützen, was die Potenziale des Alters besser auf die Straße bringt.

**S&S:** Was muss geschehen, um diesen Schatz in Zukunft zu heben und wie will speziell der GZF dazu beitragen?

**Sittler:** Unsere Strategie, den sozialen Wandel bei diesem Thema zu beschleunigen, besteht aus mehreren Bestandtei-



len. Wir haben mit der Generali Altersstudie 2013 und mit der neueren Generali Hochaltrigenstudie 2014 empirisch nachgewiesen, dass es ein großes Engagement und auch weiteres Potenzial bei den Alten gibt. Auf der Grundlage dieses neuen Altersbildes können andere Akteure angeregt werden, ebenfalls in diesem Feld aktiv zu werden. Wir selbst fördern mit zwei großen Projekten – „Grüne Damen“ und „Nachwuchsgewinnung für Führungskräfte in Sportvereinen“ – gemeinsam mit der Bundesregierung, anderen Stiftungen und zivilgesellschaftlichen Fachorganisationen Maßnahmen, die vorhandenes Engagement stärken und qualifizieren. Daneben vernetzen wir uns mit anderen Förderern, um mehr Nachhaltigkeit zu erreichen. Wir wollen weg von der Projektförderung hin zur Unterstützung nachhaltiger Strukturen, die ihrerseits Engagement voranbringen. Es geht uns insbesondere darum, vorhandene zivilgesellschaftliche Initiativen und Institutionen zu einer wirksameren Zusammenarbeit und Abstimmung untereinander zu bewegen und gemeinsame Ziele strategischer anzugehen. Einzelkämpfertum und die ewige Konkurrenz untereinander müssen beendet werden und das möglichst sektorübergreifend. Wir legen großen Wert darauf, dass unsere Botschaften systematisch in Presse, Funk und Fernsehen, aber auch bei Veranstaltungen mit Partnern verbreitet werden und verständlich sind.

**S&S:** Welche Themen bzw. Projekte des GZF sind darauf angelegt, gesellschaftliche Zukunftsfragen zu beantworten?

**Sittler:** Aus den ca. 40 von uns geförderten Projekten nur zwei Beispiele: Wir haben mehrfach das Forum gemeinschaftliches Wohnen, mehrere Wohnprojekttage und auch einzelne Initiativen gemeinschaftlichen Wohnens unterstützt, weil wir davon überzeugt sind, dass diese neuen Wohnformen der Kristallisationskern für sorgende Gemeinschaften werden können. Wir brauchen unbedingt neue Nachbarschaften mit einer Unterstützungsstruktur, um die bisher dominanten, aber demografisch wegbrechenden familiären Leistungen in Pflege und Betreuung zu ersetzen und das bestehende professionelle System zu ergänzen.

Wir fördern, gemeinsam mit anderen Stiftungen und dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), seit vielen Jahren mit Geld und Ideen die Initiative Bürgerstiftungen beim Bundesverband Deutscher Stiftungen, weil wir in den mehr als 300 Bürgerstiftungen ein hohes Potenzial für gesellschaftliche Erneuerung und für zukunftsfähige Stadtentwicklung erkennen und heben wollen.

**S&S:** Das gemeinsame Agieren von Akteuren aus Zivilgesellschaft, Politik und Wirtschaft wird neuerdings unter dem Konzept des „collective impact“ zusammengefasst. Wo sehen Sie hier Entwicklungschancen?

**Sittler:** Die Chancen sind unendlich: Wie wäre es, wenn wir alleine im Bildungsbereich die tausenden von Mentoren- und Patenprojekte, die Übergangsberatungen und alle anderen Initiativen, die es inzwischen gibt, besser aufeinander abstimmen, gemeinsame Ressourcen nutzen und vor allen Dingen voneinander lernen lassen könnten? Man könnte



mit den gleichen knappen Ressourcen wesentlich wirksamer werden. Dasselbe gilt für alle anderen gesellschaftlichen Bereiche. Es gibt einfach eine unübersehbare Anzahl von einzelnen Initiativen – und jede arbeitet vor sich hin: Bei der Altenbetreuung und Pflege, beim Wohnen, in Energiefragen, bei der Quartiersentwicklung. Was wir brauchen, ist mehr Erfahrungsaustausch und besseres Wissensmanagement, damit das Rad nicht immer wieder neu erfunden, sondern mehr gemeinsame Wirkung erzeugt wird. Es ist z.B. sehr zu begrüßen, dass der Zentrale Immobilienausschuss jetzt eine „große Koalition für altersgerechtes Wohnen“ gemeinsam mit einem Wohlfahrtsverband ins Leben gerufen hat.

**S&S:** Kooperationen werden zunehmend als notwendige Voraussetzungen für die Lösung gesamtgesellschaftlicher Herausforderungen gesehen. Stiftungen galten lange Zeit jedoch eher als Einzelkämpfer. Lässt sich hier ein Umdenken erkennen?

**Sittler:** Wir arbeiten in fast allen Projekten mit anderen Stiftungen zusammen – ich persönlich kann mich also nicht beschweren, auch wenn ich gerne noch mehr Partnerschaften hätte.

**S&S:** Wie sollte das Engagement von Unternehmen oder fördernden Organisationen strategisch aufgestellt sein, damit es den größtmöglichen gesellschaftlichen Mehrwert schafft?



**Sittler:** Wir sind überzeugt, dass das Zeitalter der operativ tätigen Stiftungen sowie operativen CSR-Programme schnell vorbegehen wird; ihre Tage sind gezählt. Es kommt in allen Bereichen auf Synergien an, die man über die Förderung der bereits vorhandenen fachlich hochqualifizierten Akteure leichter erreichen kann als mit eigenen teuren Apparaten und Projekten. Stiftungen und Unternehmen müssen mehr als Anreizgeber und Koordinatoren, als Beschleuniger anderer Akteure tätig werden und dabei gemeinsam mit anderen, auch öffentlichen Körperschaften, auftreten. Das bedeutet zwar, einen Teil der Sichtbarkeit einzubüßen. Dafür wird aber wesentlich mehr Wirkung erzielt. Auf jeden Fall sollte die reine Projektförderung, die zumeist die Übernahme von Personalkosten ausschließt, aufhören: Wir brauchen mehr Förderung für dauerhafte Ermöglichungsstrukturen. Mit einer solchen Hilfe zur Selbsthilfe erhalten wir letztlich mehr Nachhaltigkeit.

**S&S:** Welche Veränderungen von Mechanismen und Rahmenbedingungen stellen Sie im Dritten Sektor fest?

**Sittler:** Zumindest in dem Bereich, den ich einigermaßen kenne – beim Freiwilligenengagement im Allgemeinen und dem Engagement der Senioren im Besonderen –, scheint allmählich der Einzelkämpfer auf dem Rückzug: Es gibt mehr gemeinsame Projekte, sowohl bei den Förderern als auch bei den zivilgesellschaftlichen Organisationen. Der GZF startet demnächst mit mehreren Stiftungen und dem BMFSFJ eine Initiative, in der ausdrücklich die Engagement-Infrastruktur und das gemeinsame Wirken befördert werden soll. All das kann einen hoffnungsvoll stimmen.

**S&S:** Sehen Sie neue Finanzierungswege und -formen zur Förderung gemeinnütziger Anliegen?

**Sittler:** Die soeben erwähnte Initiative wird als gemeinschaftlicher Fonds aufgelegt, in den mehrere Stiftungen, wir als Unternehmen und die Bundesregierung einzahlen, um gemeinsam wichtige Projekte zu fördern. Das ist ganz neu.

**S&S:** Was muss sich in Zukunft noch verändern, um die Leistungsfähigkeit der Zivilgesellschaft weiter zu erhöhen?

**Sittler:** Ich wiederhole: Wir brauchen mehr Vernetzung und Kooperationen zwischen den Akteuren der verschiedenen Sektoren sowie zwischen NPOs, wir brauchen eine verbesserte Finanzierung der Infrastruktur und neue Methoden des Empowerments, wie z.B. Community Organizing. Insbesondere brauchen wir ein wesentlich besseres Wissens- und Transfermanagement: Gute und erfolgreiche Ansätze müssen viel häufiger und intensiver als bisher systematisch multipliziert werden, unnötiger Entwicklungsaufwand und Doppelstrukturen müssen verhindert werden – die Stifter und Spender haben ein Recht darauf, dass Ihre Zuwendungen effektiv und sparsam eingesetzt werden.

**S&S:** Die Erwartungen der Gesellschaft an gemeinnützige Organisationen sowie an ernst gemeintes zivilgesellschaftliches Engagement von Unternehmen nehmen immer weiter zu – oft auch komplementär zum Rückzug des Staates. Können diese den Anliegen gerecht werden?

**Sittler:** Niemand darf behaupten, dass Stiftungen und Unternehmen jemals die öffentliche Daseinsvorsorge ersetzen. Aber wir haben eine Verantwortung, neue und möglicherweise unkonventionelle Lösungen voranzubringen, die in eigener Regie einen Teil der Leistungen übernehmen, die bisher öffentlich garantiert werden. Das gilt insbesondere für den Bereich Betreuung und Pflege, wo Staat und Gesellschaft – demografisch bedingt – bis an die Grenzen der Leistungsfähigkeit gefordert sind.

**S&S:** Besten Dank für das Gespräch!



#### ZUR PERSON

Loring Sittler, geboren am 10.3.1951 in Hancock/Michigan, USA, geschieden, fünf Kinder. 1972 bis 1979 Studium der Anglistik, Geschichtswissenschaft und Politik in Freiburg und Gießen, gefördert durch die Studienstiftung des Deutschen Volkes. 1979 bis 1992 Geschäftsführer beim Fortbildungswerk für Studenten und Schüler e.V., 1993 bis 1995 Verwaltungsleiter beim Bundesverband privater Altenheime, anschließend in leitenden Positionen bei verschiedenen Finanzdienstleistern, der Kommunikationsagentur FischerAppelt sowie Berater u.a. für betterplace. Seit 2008 Leiter des Zukunftsfonds der Generali Deutschland Holding AG. Diverse ehrenamtliche Tätigkeiten, z.B. als Gründungsmitglied des Vereins zur Förderung politischen Handels e.V., Gründungsvorsitzender von „Jugend streitet“, Initiator des Bundeswettbewerbs „Jugend debattiert“ sowie ehrenamtlicher Berater der Freya von Moltke-Stiftung. Verleihung des Bundesverdienstkreuzes durch Horst Köhler 2005 sowie zuletzt des Otto-Mühlschlegel-Preises für seine Verdienste um ältere Menschen, insbesondere deren Wahrnehmung in der Gesellschaft.



**Sonderpreis**  
für Abonnenten von S&S  
**79,90 €**



**Sonderpreis**  
für Abonnenten von S&S  
**29,90 €**

**Band 1 aus der Reihe „Personalmanagement in Stiftungen“**

Berit Sandberg / Christoph Mecking  
Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen  
*Die Ergebnisse der Vergütungsstudie*

Broschur, 149 Seiten, 149,90 Euro  
ISBN 978-3-9812114-0-5

**NEU: Band 2 aus der Reihe „Personalmanagement in Stiftungen“**

Berit Sandberg (Hrsg.)  
Nachfolge im Stiftungsvorstand  
*Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement*

Broschur, 276 Seiten, 39,90 Euro  
ISBN 978-3-9812114-1-2

**Mit Stiftung&Sponsoring immer auf dem Laufenden!**

- Aktuell, anschaulich, fundiert
- Praxisbeispiele, Fachartikel, Anregungen
- Kurze, prägnante Beiträge
- Inkl. regelmäßiger Fachbeilage „Rote Seiten“
- Autoren aus Wissenschaft und Praxis
- Alle wichtigen Themen des Nonprofit-Bereichs
- **Alle 2 Monate (druck-)frisch auf den Tisch**



**Abonnieren Sie jetzt das führende Fachmagazin für Nonprofit-Management und -Marketing mit jeweils 6 Ausgaben pro Jahr plus Sonderausgaben zum Preis von 126,80 €**

Nachlässe für Buchhandlungen/Bibliotheken (15 %), Redaktionen / Verlage (20 %), Studierende (40 %) und für jedes weitere Abonnement (50 %)



Wir begrüßen jeden neuen Abonnenten mit einem **Gratis-Exemplar** „Die verkaufte Verantwortung: Das stille Einvernehmen im Fundraising!“ von Alexander Glück

**JA, ICH ABONNIERE S&S FÜR 1 JAHR**

NAME, VORNAME \_\_\_\_\_

FIRMA/INSTITUTION (falls Lieferanschrift) \_\_\_\_\_

STRASSE/HAUSNUMMER \_\_\_\_\_

PLZ/ORT \_\_\_\_\_

TELEFON (für Rückfragen) \_\_\_\_\_

EMAIL \_\_\_\_\_

DATUM, UNTERSCHRIFT \_\_\_\_\_

ZAHLUNG PER RECHNUNG     ZAHLUNG PER BANKEINZUG

KONTONUMMER / BANKLEITZAHL \_\_\_\_\_

Ich möchte das Abo beginnen mit der Ausgabe \_\_\_\_\_

Ich bestelle zusätzlich folgende Einzelhefte (bei rückliegenden Ausgaben siehe Inhalte unter [www.stiftung-sponsoring.de](http://www.stiftung-sponsoring.de)):

\_\_\_\_\_

Das Abonnement verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn es nicht bis acht Wochen vor Ablauf gekündigt wird.

Die Bestellung kann ich binnen 2 Wochen nach Bestelldatum schriftlich beim Stiftung&Sponsoring Verlag, Möwenweg 20, D-33415 Verl, widerrufen (Datum des Poststempels).



Stiftung&Sponsoring Verlag  
Unter den Ulmen 10a 33330 Gütersloh  
Telefon (052 41) 23 29 788  
[abo@stiftung-sponsoring.de](mailto:abo@stiftung-sponsoring.de)  
[www.stiftung-sponsoring.de](http://www.stiftung-sponsoring.de)

