



BRIGITTE MOHN, VORSITZENDE DER STIFTUNG DEUTSCHE SCHLAGANFALL-HILFE
UND VORSTAND DER BERTELSMANN STIFTUNG

CHANCEN AUF TEILHABE ERMÖGLICHEN

IM GESPRÄCH MIT CHRISTOPH MECKING, STIFTUNG&SPONSORING



S&S: Frau Mohn, Sie sind in verschiedenen Funktionen in der Bertelsmann AG und den ihr verbundenen Stiftungen aktiv. Treten angesichts der verschiedenen Rollen Interessenkonflikte auf?

Mohn: Nein, denn in Deutschland erlaubt das Stiftungsrecht, dass Unternehmer gleichzeitig eine Stifterfunktion wahrnehmen können. Die Familie vertritt ihre Interessen in der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft (BVG) und im Aufsichtsrat der Bertelsmann AG im Sinne der Kontinuität des Unternehmens. Gleichzeitig können Mitglieder der Familie eine Aufgaben in der Stiftung übernehmen. Beide Optionen waren im Sinne der Generationennachfolge auch ausdrücklicher Wunsch meines Vaters Reinhard Mohn. Ich bin mir dieser Verantwortung und Herausforderung zugleich sehr bewusst.

S&S: Wo sehen Sie die wichtigsten Unterschiede zwischen Unternehmens- und Stiftungshandeln?

Mohn: Ein Unternehmen muss sich im Wettbewerb des Marktes beweisen. Es muss Wachstum generieren, der sich in Umsatz und Gewinn messen lässt, ist dabei von den Marktbewegungen abhängig und muss sein Portfolio und seine Strategie immer wieder den Marktbedingungen anpassen. Eine Stiftung ist in ihrem Auftrag in ihren Programmen grundsätzlich langfristig angelegt. Hier geht es um einen persönlichen Beitrag zur Gesellschaftsentwicklung oder den Erhalt von Werten.

S&S: Wo lernen Unternehmen und Stiftung voneinander?

Mohn: Ihre Frage impliziert, dass beide Sektoren von einer verstärkten Zusammenarbeit profitieren können. Stiftungen und gemeinnützige Organisationen können möglicherweise mit Hilfe bewährter Instrumente aus der Wirtschaft mehr Effektivität und eine größere Wirkung erreichen. Dabei ist es wichtig, solche Instrumente sorgfältig an den gemeinnützigen Kontext anzupassen. Unternehmen können in gleichem Maße vom gemeinnützigen Sektor lernen. Dabei denke ich an nachhaltiges und zukunftsorientiertes Handeln und vor allem an das hohe Maß an Innovationskraft, Risikobereitschaft und Eigeninitiative, welche den Dritten Sektor auszeichnen. Viele Menschen arbeiten hier aus einer starken inneren Überzeugung heraus und identifizieren sich mit ihrer Aufgabe. Diese Motivation ist ein hohes Gut und führt oft zu kreativen und wirksamen Lösungen.

S&S: Nach einer breiten Ausbildung und Berufstätigkeit wurden Sie vor gut zehn Jahren von Ihrer Mutter Liz Mohn gebeten, den Vorstandsvorsitz der Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe zu übernehmen. Was hat Sie, damals noch Beraterin bei McKinsey, an dieser Aufgabe gereizt?

Mohn: Meine Zeit in den USA und die Arbeit in Verlagen und bei McKinsey waren sehr wichtig – besonders auch auf eigenen Füßen zu stehen. Ich fand es eine spannende Herausforderung, die Erkenntnisse aus der Wirtschaft in den Dritten Sektor zu übertragen. Eine Stiftung kann wie ein soziales Unternehmen handeln und agieren. Soziale Gewinnorientierung bedeutet, Lösungen für Strukturveränderungen und nachhaltige Veränderungen zum Wohl der Gesellschaft zu erarbeiten.

S&S: Nur ein Jahr später übernahmen Sie bei der Bertelsmann Stiftung die Leitung des Themenfeldes Gesundheit. Was hat Sie dazu bewogen?

Mohn: Medizin und Gesundheit haben mich schon immer interessiert. Sie stellen ein absolut spannendes Wachstumsfeld dar.

S&S: Ihre Mutter hat im Jahre 1993 die Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe gegründet, weil sie selbst die verheerenden Folgen dieser Erkrankung erlebte, als ihr jüngster Sohn Andreas im Alter von 15 Jahren eine vorübergehende halbseitige Lähmung erlitt. Was konnte die Stiftung seitdem bewirken?

Mohn: Wir haben den Schlaganfall in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt und so den Betroffenen und ihren Angehörigen eine Lobby verschafft. Daneben haben wir aber auch konkret zur Verbesserung und Qualitätssicherung der Schlaganfall-Versorgung beitragen können. Dabei denke ich insbesondere an Zertifizierung und Regelbetrieb von Schlaganfall-Spezialstationen, sog. Stroke Units, die maßgeblich zu einer Verbesserung der Notfallversorgung beitragen. Ca. 200 ehrenamtliche Regional-Beauftragte – meist Ärzte aus Kliniken und Rehabilitationszentren – sowie mehr als 480 Schlaganfall-Selbsthilfegruppen tragen zu Information und Aufklärung bei.

S&S: Eines der zentralen Anliegen der Stiftung ist die Verbesserung der gesamten Versorgungskette für Schlaganfallpatienten. Was plant die Stiftung hier konkret?

Mohn: Deutschland verfügt über eines der besten Gesundheitssysteme der Welt. Trotzdem führt ungenügende Koordination zu Qualitätsmängeln, die für Schlaganfall-Betroffene schwerwiegende Folgen haben können. Im Notfall zählt letztlich nur das Ergebnis – nämlich schnell, gut und effizient behandelt zu werden. Dabei setzen wir auf eine gut abgestimmte, integrierte Behandlungskette. Ein von der Stiftung erarbeitetes Schlaganfallmanagement-Modell trägt schon dazu bei, den Versorgungsprozess schnittstellenübergreifend zu optimieren. Zukünftig soll der Patient von einem speziell ausgebildeten Schlaganfall-Lotsen unterstützt werden, der ihn und seine Angehörigen auf dem Weg zurück in den Alltag begleitet. Ziel der Schlaganfall-Hilfe ist es, diesen Beratungsansatz fest im Versorgungssystem zu verankern.

S&S: Auf welche Weise finanziert die Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe ihre Aktivitäten?

Mohn: Die Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe finanziert sich ausschließlich durch Spenden und Vermögenserträge. Ein verantwortungsvoller und transparenter Umgang mit den uns anvertrauten Mitteln ist für uns grundlegend.

S&S: Welche Bedeutung hat der Programmbereich Gesundheit im Portfolio der Bertelsmann Stiftung?

Mohn: Gesundheit hat – wie die anderen Themenschwerpunkten der Stiftung – eine hohe Relevanz. Gesundheit ist in unserer wirtschaftlich hochentwickelten Gesellschaft nicht nur gesellschaftspolitisch und individuell, sondern insbesondere durch den demographischen Wandel auch sozial- und volkswirtschaftlich bedeutsam. Es stellen sich in der Gesundheitsversorgung ebenso wie in der Bildung ähnliche Fragen: Wie sichern wir gesellschaftliche Teilhabe in einer Welt knapper Ressourcen? Wie lässt sich Chancengleichheit vor dem Hintergrund sozialer Heterogenität herstellen? Wie lassen sich individuelle Kompetenzen stärken, damit die Menschen den wachsenden Anforderungen standhalten?

S&S: Welche Anliegen verfolgen Sie derzeit auf diesem Gebiet?

Mohn: Durch mehr Transparenz im Gesundheitssystem versuchen wir, einen Überblick über die Wahlmöglichkeiten und die Qualität von Leistungen und Produkten zu vermitteln. Ohne eine sachliche und seriöse Information kann der Versicherte keine wirklich für ihn adäquate Entscheidung treffen, was er in Anspruch nehmen soll, wofür er zahlt und ob der Preis auch gerechtfertigt ist. Mit der Weissen Liste [www.weisse-liste.de] stellen wir allgemeinverständliche Gesundheitsinformationen und Hilfestellungen in einem breiten Spektrum an. Durch verständliche und unabhängige Informationen wollen wir Patienten in ihrer Rolle als aktive Nutzer des Systems stärken. Dem steigenden Kostendruck muss durch nachhaltiges Wirtschaften und rationale Inanspruchnahme entgegengewirkt werden. In Kindergärten und Schulen versuchen wir, Erzieherinnen, Lehrern und Eltern Unterstützung anzubieten [www.gute-gesunde-kita.de, www.anschub.de]. Um dafür die strukturellen Rah-



menbedingungen zu schaffen, arbeiten wir mit dem Bund, den Ländern und Kommunen eng zusammen.

S&S: Seit gut zehn Jahren arbeitet auch die Bertelsmann Stiftung mit anderen Stiftungen zusammen, im nationalen und besonders im internationalen Rahmen. Was hat die Stiftung zur Entwicklung einer solchen „Kooperationskultur“ bewogen?

Mohn: Grundsätzlich lassen sich wirksame gesundheitspolitische und andere gesellschaftliche Akzente nur im Schulterschluss mit anderen Akteuren aus der Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Staat setzen. Im In- und Ausland gibt es hervorragende Think-Tanks und Stiftungen, mit denen wir gemeinsam innovativ an Lösungen arbeiten können. Solche Partizipation bringt uns viele inhaltliche Impulse. Wenn es darum geht, Ergebnisse zu skalieren und in die Fläche zu implementieren, sind inhaltliche und strukturelle Allianzen der Schlüssel zum Erfolg. Die Weisse Liste beispielsweise arbeitet mit diversen Patientenorganisationen und Krankenkassen zusammen. Speziell zur Pflege- und Altenpolitik gibt es Kooperationen mit dem Zentrum für Qualität in der Altenpflege, dem Kuratorium Deutsche Altershilfe, der Bremer Heimstiftung und der Stiftung Liebenau.

S&S: Die Bertelsmann Stiftung hat sich immer als Vorreiter für eine Professionalisierung ihrer operativen Tätigkeit verstanden. Was raten Sie aus Ihrer Management-Erfahrung den Stiftungen in Deutschland, um erfolgreicher zu arbeiten?

Mohn: Für die eigene Organisationsentwicklung sind Fort- und Weiterbildung sowohl im Management als auch in der Durchführung von operativer Arbeit das A und O des Erfolges. Auch die Qualifizierung und Weiterentwicklung des Personals sind gut angelegtes Geld. Dies betrifft insbesondere die Führungsebene und das Projektmanagement. Im Stiftungssektor selbst kann ich nur immer wieder betonen, dass strategische, inhaltlich fundierte Allianzen mit unterschiedlichen Partnern das Ziel des eigenen Erfolges nicht mindern, sondern stärken. Es ist zwar deutlich schwieriger, große Kooperationskonstrukte auf ein Ziel hinzubewegen, aber die Langzeiterfolge und die Stärke der Umsetzungsfähigkeit nehmen erheblich zu. Das setzt natürlich ein hohes



Maß an Kooperationsbereitschaft, Dialogfähigkeit und Zielorientierung voraus.

S&S: In ausländische Stiftungen haben Sie gute Einblicke nehmen können. Was sollten sich deutsche Stiftungen insbesondere bei ihren amerikanischen Pendanten abschauen?

Mohn: Jede Stiftung arbeitet im kulturellen Kontext. Es gibt nicht „die Lösung“. Was ausländische Stiftungen jedoch oft hervorragend machen, ist strategische Allianzen mit vielen Partnern zu bilden. Dazu gehört die selbstverständliche Inanspruchnahme politischer Einflussnahme und Einbeziehung der Wirtschaft. Sie zeigen auch vielfach einen konfliktfreien Umgang mit der Professionalisierung und Transparenz ihrer eigenen Handlungsweise. Diese einzelnen Aspekte könnten auch für den gemeinnützigen Sektor in Deutschland hilfreich sein, wenn man sie stärker austestet und umsetzt.

S&S: Sie sind Initiatorin von Phineo, einer Plattform für soziale Investoren, die Wirkung messen, Transparenz schaffen und somit auch Kooperationen fördern möchte. Auch in der Bertelsmann Stiftung werden unterschiedliche Evaluationsmethoden verwendet. Wie erfolgt hier die Wirkungsmessung und wie gehen Sie mit den Ergebnissen um?

Mohn: Wir nutzen je nach Projekttypus und Evaluationszweck unterschiedliche quantitative und qualitative Methoden. Die Methodik von Phineo haben wir auch für einige Programme in der Bertelsmann Stiftung eingesetzt und die Ergebnisse werden zur Verbesserung unserer Arbeit kontinuierlich verfolgt und diskutiert. Grundsätzlich sind wir in Deutschland und auch im Ausland gerade erst dabei, thematisch bezogene Indikatoren und Evaluationsmodelle zu entwickeln, die einen Sozial Return on Invest und eine nachhaltige Wirkung des eingesetzten Kapitals und weiterer Ressourcen nachweisen [vgl. S&S 2/2011, S. 30 ff. m.w.N.]. Wenn wir Veränderungen erzielen wollen, müssen wir uns in den Ansprüchen auch messen lassen. Hier gibt es international mittlerweile viele Ansätze. Entscheidend wird es sein, sich auf bestimmte Indikatoren und jeweils relevante Erfolgsparameter zu einigen. So können wir in den jeweiligen gesellschaftlichen Themenfeldern relevante Veränderungen und Erfolge nicht nur bewerten und darstellen, sondern

auch die Leistungsfähigkeit der Zivilgesellschaft als Ganzes beurteilen.

S&S: Ihr Vater Reinhard Mohn ist Gründer der Bertelsmann Stiftung; er hat sie geprägt. Auch Ihre Mutter hat sich in den Stiftungen intensiv engagiert. Was konnten Sie von diesen Vorbildern lernen?

Mohn: Meinen Vater habe ich für seine hohe Sachlichkeit, seine Fairness und seinen unternehmerischen Weitblick bewundert. Er war immer mit seinem Rat da, wenn man ihn darum fragte. Meine Mutter bewundere ich für ihre Stärke, ihre Fröhlichkeit und ihre Fähigkeit, Menschen zusammenzuführen.

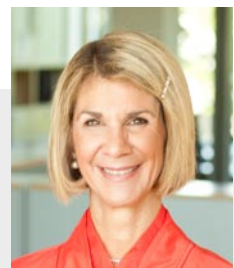
S&S: Welche Ihrer persönlichen Eigenschaften hilft Ihnen bei der Stiftungsarbeit besonders?

Mohn: Eine immerwährende Neugierde, ein grundlegender Optimismus und der Wunsch, selbstständig zu gestalten. Insbesondere um Lösungen zu erarbeiten, die funktionieren und in unserer Gesellschaft oder auch woanders wirklich etwas zum Positiven verändern und bewegen.

S&S: Was sind Ihre Wünsche für die Zukunft?

Mohn: Ich wünsche mir, dass wir Unternehmertum in der praktischen Umsetzung noch stärker mit dem Stiftungssektor verknüpfen. Dies aber grenz- und länderübergreifend. Geld verdienen, unternehmerisch handeln und damit für Menschen Chancen auf Teilhabe und eigene Lebensgestaltung – unter menschenwürdigen Verhältnissen – in ihrem Umkreis zu ermöglichen, muss nicht nur für Philanthropen ein Ziel werden, sondern für uns alle.

S&S: Herzlichen Dank für das Gespräch. ■



ZUR PERSON

Dr. Brigitte Mohn, geboren am 28.6.1964 in Stuttgart, zwei Kinder, studierte zunächst Politik, Kunstgeschichte und Germanistik, promovierte 1993 an der Universität Witten/Herdecke und absolvierte 2001 ein MBA-Studium an der WHU Koblenz und am Kellogg Institute in den USA. Nach Tätigkeiten als Lektorin am Institut für Weltwirtschaft in Kiel, als Leiterin „Academic Marketing“ der Verlage Bantam, Doubleday und Dell in New York und als McKinsey-Beraterin in Hamburg arbeitete sie bei der Multimediaagentur Pixelpark in der Schweiz. 2001 erhielt sie den Vorstandsvorsitz der Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe, 2002 die Leitung des Themenfeldes Gesundheit und 2005 die Mitgliedschaft im Vorstand der Bertelsmann Stiftung. Sie ist – wie ihre Geschwister – an der Bertelsmann AG beteiligt, seit 2008 Mitglied des Aufsichtsrats und Gesellschafterin der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft mbH (BVG), die dort die Stimmrechte ausübt. Weitere Funktionen sind die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat von Phineo und des Rhön-Klinikums.