

# **Professionelles Management von Stiftungen**

Ein Leitfaden für Stiftungspraktiker

Niklas Lang  
Peppi Schnieper

LS-B01-030.023 ✓

---

Helbing Lichtenhahn Verlag

---

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung: Herausforderung Stiftungsmanagement</b>	<b>11</b>
1.1	Die Besonderheiten des Stiftungsmanagements	12
1.2	Ein Management-Rahmen für Vergabestiftungen: Das <i>Foundation Excellence-Cockpit (FE-C)</i>	18
1.3	Aufbau des Handbuchs	24
<b>2</b>	<b>Die Umweltsphären als Rahmenbedingungen</b>	<b>27</b>
2.1	Regulatorische Umwelt	27
2.2	Ökonomische Umwelt	28
2.3	Soziokulturelle Umwelt	28
2.4	Technologische Umwelt	29
2.5	Stifter-Umwelt – an der Schnittstelle zwischen Stiftung und Umwelten	29
<b>3</b>	<b>Von der Stiftermission zur konkreten Strategie</b>	<b>34</b>
3.1	Stiftungspolitik	35
3.1.1	Reflexion des Stifterwillens	36
3.1.2	Entwicklung einer Mission	39
3.1.3	Spezifizierung der inhaltlichen Eckpfeiler	43
3.1.4	Festlegungen zur Förder- und Anlagepolitik	47
3.1.5	Gestaltung der Aufbauorganisation	55
3.1.6	Festlegungen der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten	60
3.1.7	Formulierung von Arbeitsgrundsätzen und allgemeinen Werthaltungen	69
3.1.8	Erarbeitung eines Code of Conducts und eines Leitbilds	76
3.2	Stiftungsstrategie	77
3.2.1	Bestimmung zentraler Wirkungsfelder	79
3.2.2	Definition strategischer Gestaltungsalternativen	86
3.2.3	Analyse notwendiger Fähigkeiten und Ressourcen	90
3.2.4	Identifikation von Kooperationsfeldern und -partnern	94
3.2.5	Erstellung strategischer Projektportfolios und von Massnahmenplänen	97

<b>4</b>	<b>Von den strategischen Plänen zur praktischen Umsetzung</b>	<b>101</b>
4.1	Projektakquisition	103
4.1.1	Bestimmung der Akquisitionsform	103
4.1.2	Festlegung des Antragsprozesses	106
4.2	Projektselektion	111
4.2.1	Festlegung des Selektionsprozesses	111
4.2.2	Verfassung von Projektverträgen	118
4.3	Projektcoaching	120
4.3.1	Bestimmung des Coachingansatzes	120
4.3.2	Bereitstellung benötigter Coachingressourcen	123
4.4	Projektmonitoring	124
4.4.1	Planung und Durchführung des finanziellen Projektmonitorings	126
4.4.2	Planung und Durchführung des inhaltlichen Projektmonitorings	127
4.5	Sicherung und Dissemination von Projektergebnissen	132
4.5.1	Dokumentation der Projektergebnisse	133
4.5.2	Veröffentlichung der Projektergebnisse	134
4.6	Weiterführung und Replikation von Projekten	136
4.6.1	Prüfung von Anschlussprojekten	136
4.6.2	Replikation von Projekten	137
<b>5</b>	<b>Unterstützung bei der Umsetzung</b>	<b>139</b>
5.1	Finanzmanagement	140
5.1.1	Festlegung der Vermögensausstattung und Grundsätze der Vermögensausschüttung	141
5.1.2	Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens	144
5.1.3	Aufbau eines Rechnungswesens und Aufbereitung eines Jahresabschlusses	148
5.2	IT-Management	157
5.2.1	Aufbau einer IT-Infrastruktur zur Unterstützung interner Abläufe	158
5.2.2	Nutzung einer IT-Infrastruktur zur externen Information und Kommunikation	159
5.3	Kommunikationsmanagement	160
5.3.1	Erkennung der Bedeutung einer proaktiven Kommunikation	160
5.3.2	Konkretisierung der Anspruchs- und Zielgruppen der Kommunikation	164

5.3.3	Festlegung relevanter Informationen und Identifikation geeigneter Kommunikationskanäle .....	165
5.4	Kooperationsmanagement .....	171
5.4.1	Festlegung des Kooperationstypus .....	172
5.4.2	Ausgestaltung der Kooperation und Sicherstellung des Funktionierens .....	174
5.5	Personal-Management .....	176
5.5.1	Festlegungen zur Personalgewinnung .....	177
5.5.2	Gestaltung der Personalbeurteilung .....	184
5.5.3	Festlegungen zur Personalthonorierung .....	185
5.5.4	Weiterentwicklung der Stiftungsmitarbeiter .....	186
<b>6</b>	<b>Arbeitet die Stiftung wirklich wirksam?</b> .....	<b>188</b>
6.1	Evaluation .....	190
6.1.1	Entwicklung eines Evaluationskonzepts (Stiftungsperformance) .....	192
6.1.2	Analyse der Evaluationsergebnisse (lernende Organisation) .....	199
6.2	Accountability .....	201
<b>7</b>	<b>Fazit: Das Foundation Excellence-Cockpit (FE-C) – Ready for Take-off?</b> .....	<b>204</b>
7.1	Stiftungsmanagement im Wandel – Wandel des Stiftungsmanagements .....	205
7.2	Zukünftige Forschungsfelder – erste Annäherung an eine systematische Forschungsagenda .....	206
<b>Quellen</b>	.....	<b>208</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	.....	<b>230</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	.....	<b>231</b>
<b>Sachregister</b>	.....	<b>233</b>
<b>Autoren</b>	.....	<b>236</b>