

# **Professionelles Management von Stiftungen**

Ein Leitfaden für Stiftungspraktiker

Niklas Lang  
Peppi Schnieper

LS-B01-030.023 ✓

---

Helbing Lichtenhahn Verlag

---

# Inhalt

<b>1 Einleitung: Herausforderung Stiftungsmanagement</b> .....	11
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 Die Umweltsphären als Rahmenbedingungen</b> .....	27
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 Von der Stiftermission zur konkreten Strategie</b> .....	34
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>	