

Führung und Management gemeinnütziger Stiftungen

Einführende Überlegungen und
grundsätzliche Anmerkungen

Inhalt

Dr. Hans-Dieter Weger

- I. Die Stiftung als „Unternehmen“**
 1. Systematisierung der Stiftungsumwelt
 2. Die Stiftung als „Gemeinwohl-Unternehmen“
 3. Die Stiftung als System

- II. Arbeitsweisen gemeinnütziger Stiftungen zur Zweckerfüllung**
 1. Formen des Stiftungshandelns
 2. Förderstiftungen
 3. Operative Stiftungen
 4. Mischformen
 5. Ausgewählte Aspekte zur Bewertung der Arbeitsweisen

- III. Voraussetzungen erfolgreichen Stiftungshandelns**
 1. Ermittlung des Handlungs- und Förderbedarfs
 2. Kompetenz für Stiftungshandeln
 3. Soziale Verpflichtung

- IV. Organisation und Führung**
 1. Organisatorische Aspekte
 2. Stiftungsvorstand - Geschäftsführung
 3. Aspekte der Führung

- V. Management**
 1. Begriff „Management“
 2. Aufgaben des Managements
 3. Management-Effizienz
 4. Stiftungsmanagement (im weiteren Sinne)

- VI. Methoden und Instrumente des Managements**
 1. Zielbestimmung
 2. Planung
 3. Controlling
 4. Evaluation

- VII. Mittel- und langfristige Gestaltungselemente**
 1. Corporate Identity
 2. Lernende Organisation
 3. Stiftungskultur

- VIII. Schlußbemerkung**

Führung und Management gemeinnütziger Stiftungen

Einführende Überlegungen und grundsätzliche Anmerkungen

Es gibt in Deutschland keine Betriebswirtschaftslehre speziell für gemeinnützige Stiftungen. Auch ist es noch nicht lange her, daß der Begriff „Management“ mit Nonprofit-Organisationen – geschweige denn mit Stiftungen – in Zusammenhang gebracht wird. Inzwischen spricht man von Kulturmanagement, Wissenschaftsmanagement und Sozialmanagement. Doch von Stiftungsmanagement? Noch wenig.

„Verwaltung“ oder „Administration“ sind die gebräuchlichen Begriffe. Natürlich muß eine Stiftung verwaltet werden. Doch dies legt – überzogen formuliert – eher Beschreibungen wie ordnungsgemäße Abwicklung, Routine und Gleichförmigkeit bei der Stiftungstätigkeit oder „Stiftungsbürokratie“ aufgrund feinmaschig ausformulierter Regelungen für interne Verfahrens- und Entscheidungsvorgänge nahe.

Auch in Stiftungen müssen Menschen geführt und motiviert, Ziele geplant und bestimmt, Aufgaben erfüllt, Maßnahmen durchgeführt sowie die Zielerreichung überprüft werden. Deshalb sind erfolgsorientierte Stiftungen ohne Management nicht denkbar. Doch wird allgemein ein Management-Defizit für Nonprofit-Organisationen, einschließlich Stiftungen, festgestellt. Dafür werden im wesentlichen drei Gründe geortet¹:

- mangelhaftes Management-Wollen,
- mangelhaftes Management-Können,
- mangelhaftes Management-Tun.

Es fehlt an der Bereitschaft, Management-Methoden anzuwenden, an theoretischen Kenntnissen und Weiterbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte und an einer konsequenten Nutzung vorhandenen Management-Know-hows. Auch ehrenamtliches Mitwirken in einer Stiftung kann nicht bedeuten, auf Management zu verzichten oder deren Methoden und Instrumente nur halbherzig anzuwenden.

Diese Publikation will auf die Notwendigkeit des Managements zur Erfüllung der Stiftungsziele hinweisen, ausgewählte Methoden und Instrumente des Managements – wenn auch nur äußerst knapp – vorstellen und insofern Hilfestellung für ein bewußtes Managen gemeinnütziger Stiftungen geben. Management hilft einer Stiftung, ihre Ziele und Aufgaben gemäß dem ökonomischen Prinzip zur Förderung des Gemeinwohls zu erfül-

len, und hat somit eine dienende Funktion, die sich der Stiftungsmission, vorgegeben vom Stifter oder von der Stifterin, unterzuordnen hat.

I. Die Stiftung als „Unternehmen“

1. Systematisierung der Stiftungsumwelt

Die heutige, vor allem die amerikanische, Literatur² geht zunehmend von dem Verständnis aus, daß Nonprofit-Organisationen und somit auch gemeinnützige Stiftungen praktisch wie Unternehmen als gestaltende Organisationen in ihrer Umwelt (ihrem Umfeld) wirken, mit dieser Umwelt in mannigfachen Zusammenhängen stehen und vielfältige Beziehungen zu ihr haben, um wirkungsvoll ihre Aufgaben im Sinne des Gemeinwohls erfüllen zu können.

Abbildung 1 skizziert systematisch die globale Umwelt und die Interaktionsumwelt einer gemeinnützigen Stiftung. Vor allem zeigt sie, daß eine gemeinnützige Stiftung – ähnlich wie ein Unternehmen, allerdings mit anderen Sachzielen zur Deckung gesellschaftlicher „Bedarfe“ – mit Beschaffungs- und Förder*märkten* verbunden ist. Sie muß auf Beschaffungsmärkten Führungskräfte, Mitarbeiter und auch Organmitglieder besorgen, gleich ob diese ehren-, neben- oder hauptamtlich für sie tätig werden sollen; sie muß Vermögenserträge erwirtschaften oder häufig gar zusätzliche Mittel wie Spenden oder Zustiftungen (Fundraising) einwerben; schließlich muß sie sich Raum für ihre Geschäftsstelle oder zur Durchführung eigener Projekte, beispielsweise zur Aus- und Weiterbildung, zur Forschung oder für kulturelle Aktivitäten, beschaffen. Auch eine Stiftung kombiniert (Produktions-)Faktoren zur Erfüllung ihrer gesellschaftlichen Leistungs- und Förderbeiträge.

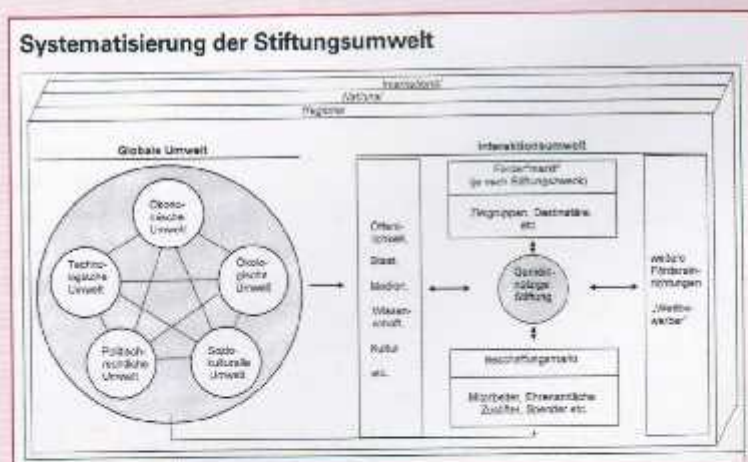


Abb. 1

Diese Beiträge bringt die Stiftung im Zuge ihrer Zweckerfüllung auf einen Förder„markt“ bzw. auf Förder„märkten“ mit verschiedenen Gegebenheiten, Zielgruppen, Destinatären und zu fördernden Organisationen ein – sei es beispielsweise zur Förderung der breiten Öffentlichkeit, zur Politikberatung, zur Wissenschafts- oder Kulturförderung, zur Unterstützung sozialer Einrichtungen, zur Hilfe bedürftiger Menschen oder zum Schutz der Natur oder Tiere. Dabei steht auch eine gemeinnützige Stiftung vielfach in einem „Wettbewerb“ zu anderen fördernden und gemeinnützigen Leistungen erstellenden Einrichtungen – vor allem hinsichtlich neuer Ideen, wirkungsvoller Innovationen und nachhaltiger Wirkungen ihrer jeweiligen Förder- und Projektarbeit. Ein solcher, nicht erwerbswirtschaftlich ausgerichteter Wettbewerb kann sich gegenüber staatlichen Einrichtungen, anderen Nonprofit-Organisationen und auch anderen Stiftungen entwickeln³. Die Förder„märkte“ können lokal, regional, national und international angelegt sein.

Im Vordergrund der folgenden Ausführungen steht zwar das nachhaltige Verfolgen der Mission der Stifterin oder des Stifters und damit die effizienzorientierte Verfolgung des satzungsmäßigen Stiftungszwecks. Doch sind für die Stiftung grundsätzlich ebenso die Vermögensverwaltung⁴ – hier besser formuliert: das Management der Vermögensanlage und der Erwirtschaftung der Vermögenserträge – sowie für viele Stiftungen (z. B. Gemeinschaftsstiftungen) das Fundraising⁵ entscheidend. Auch die letztgenannten Aufgaben bedürfen eines gekonnten Managements (Zielbestimmung, Planung, Realisierung, Controlling).

2. Die Stiftung als „Gemeinwohl-Unternehmen“

Vor diesem Hintergrund lassen sich gemeinnützige Stiftungen durchaus als „Gemeinwohl-Unternehmen“⁶ und Stifterinnen und Stifter als „Gemeinwohl-Unternehmerinnen“ und „Gemeinwohl-Unternehmer“ bezeichnen.

Letztere sind Personen⁷, die weder für den Staat noch für Profit arbeiten, sondern sich für das öffentliche Wohl einsetzen. Sie vereinen die Fertigkeiten unternehmerischen Handelns mit philanthropischem Missionsgeist. Sie „investieren“ in das Gemeinwohl, schaffen und nutzen „soziales Kapital“, greifen Fragen auf, die der Entwicklung der Gemeinschaft förderlich sind, und wirken initiativ, engagiert und häufig innovativ. Nicht nur der Charakter ihrer Tätigkeit ist sozial bzw. gemeinschaftsbezogen, sondern auch deren Ergebnis.

3. Die Stiftung als System

Schon die bisherigen Ausführungen lassen deutlich werden, daß Stiftungen als zielgerichtete, produktive und soziale Systeme⁸ zu verstehen sind. Daraus leitet

sich ab, daß von bzw. in ihnen Ziele für ihr Handeln festzulegen, für deren Realisierung Pläne zu entwickeln, Entscheidungen zu treffen, gegebenenfalls Mitarbeiter einzusetzen und zu motivieren, Förderleistungen zu erbringen und Projekte zu realisieren und diese bezüglich Vollzug und Ergebnis zu bewerten sind.

Gemeinsame Eigenschaften und Probleme von Unternehmen und gemeinnütziger Stiftung

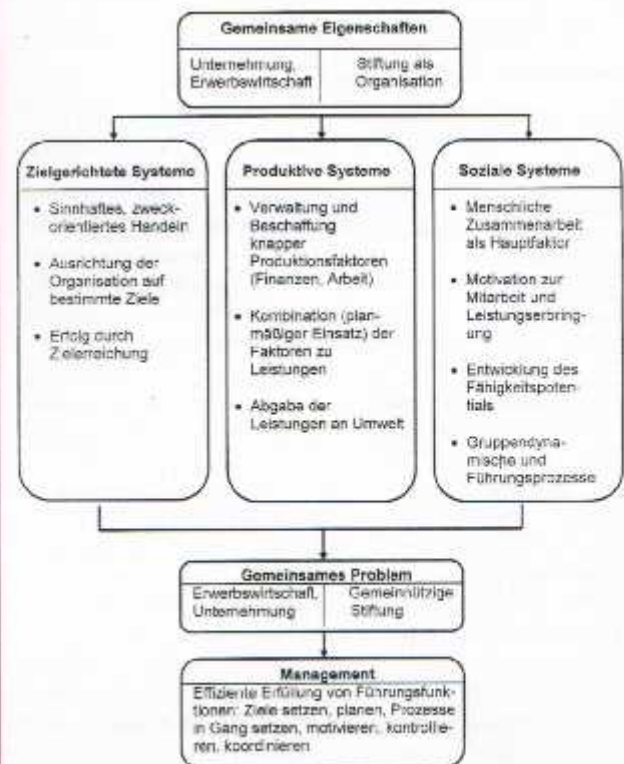


Abb. 2

vgl. Schwarz: Management in Nonprofit-Organisationen, in: Die Orientierung, Nr. 88, a.a.O., S. 10.

Abbildung 2 vergleicht erwerbswirtschaftliche Unternehmungen mit gemeinnützigen Stiftungen hinsichtlich der genannten Systeme und zeigt als Konsequenz, daß alle diese Organisationen managen müssen. Die Management-Methoden – darauf sei hier schon hingewiesen – brauchen nicht in gleicher Weise angewandt zu werden, es gibt durchaus Unterschiede in der Form und Handhabung von Management-Methoden in erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen und Nonprofit-Organisationen, wie beispielsweise gemeinnützige Stiftungen. Es gibt auch einen Unterschied hinsichtlich der Definition und der Bedeutung des „Gewinns“, wobei die Aspekte „Privatnützigkeit“ und „Gemeinnützigkeit“ eine Rolle spielen.

II. Arbeitsweisen gemeinnütziger Stiftungen zur Zweckerfüllung

1. Formen des Stiftungshandelns

Stiftungen können in unterschiedlicher Weise und mit verschiedenartigen Methoden tätig sein, um Probleme in einer Gesellschaft einer sinnvollen konkreten Lösung näherzubringen oder öffentliche Aufgaben erfüllen zu helfen. Abbildung 3 stellt in einer vereinfachten Systematik die Formen von Arbeitsweisen des Stiftungshandelns zur Zweckerfüllung dar.

Arbeitsweisen von Stiftungen

Auf Antrag fördernde Stiftung - Förderstiftung

- Antragstellung von Dritten
- Prüfung in der Stiftung Entscheidung über Förderung oder Ablehnung
- möglich: Aufforderung seitens der Stiftung zur Antragstellung („Kanalieren“ auf bestimmte Problem- bzw. Themenstellungen hin im Sinne der Effizienzsteigerung)
- Tendenz: Bereits länger bestehende Förderstiftungen „betrachten“ (ergänzen, verbessern) nicht selten aufgrund ihrer Erfahrung Projektanträge. Sie werden insoweit selbst operativ.

Mischformen

- teils selbst konzeptionelle, gestalterische Förderungsarbeit leisten
- teils auf Antragstellung fördern

Operative Stiftung

- a) Projektträgerstiftung
 - eigene Zielbestimmung
 - eigene Projektgestaltung
 - Realisierung des Projekts durch Auftragsvergabe oder eigene Durchführung des Projekts (gegebenenfalls mit Partner)
 - aktives Umsetzen von Projekterkenntnissen
- b) Anstaltsträgerstiftung
 - Träger (und Betreiber) von Einrichtungen bzw. Anstalten. Beispiele dafür: Museen, Krankenhäuser, Altenheime, Bibliotheken, Forschungsinstitute

Abb. 3

Hier sind „Förderstiftungen“ bzw. „auf Antragstellung fördernde Stiftungen“ einerseits und „operative Stiftungen“ andererseits als Grundformen unterschieden. Beide Grundformen von Stiftungshandeln werden in praxi von vielen Stiftungen zugleich angewandt („Mischformen“).

2. Förderstiftungen

Eine Förderstiftung unterstützt grundsätzlich die Tätigkeit Dritter im Rahmen des eigenen Stiftungszwecks. Man differenziert dabei nach institutioneller Förderung (z.B. Förderung von Museen oder Universitäten), nach Personenförderung (z.B. Förderung von Studenten, Auszubildenden oder Künstlern) und nach Projektförderung (z.B. Förderung von Forschungsvorhaben, kultureller Veranstaltungen oder sozialer Maßnahmen).

Eine Förderung kann sich dabei auf die Entgegennahme von Antragstellungen, deren Prüfung anhand für die Stiftung maßgeblicher Kriterien, die Entscheidung über die Bewilligung der Förderung oder deren Ablehnung und letztlich gegebenenfalls auf die Entgegen-

nahme von Berichten zur Realisierung und zum Abschluß der unterstützten Aktivität beschränken.

Darüber hinaus kann eine Förderstiftung durch Vorgabe von Themenschwerpunkten und Problemstellungen, deren Behandlung und Bearbeitung sie beispielsweise für die zukünftige gesellschaftliche Entwicklung, für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben auf bestimmten gesellschaftlichen Feldern oder für die Lebenslage bestimmter Personengruppen als wichtig ansieht, Antragstellungen auf diese hin „kanalisieren“. Durch eine solche Schwerpunktsetzung für bestimmte Zeiträume (etwa drei bis fünf Jahre) gewinnt sie nicht nur Profil, sondern baut auf Dauer eigene Kompetenz für die künftigen Themensetzungen, für die Bewertung von Antragstellungen, für Anregungen zur Verbesserung und Anreicherung von Antragstellungen, für die Begleitung von durch sie unterstützte Projekte und schließlich für die Hilfe bei der Umsetzung von Projektergebnissen auf und aus.⁹

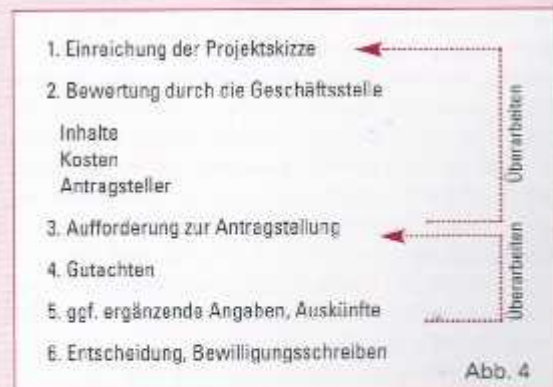


Abb. 4

Quelle: Eipers, Franz-Georg: Förderleitlinien – Antragstellung – Bewilligungsverfahren, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 2/99, S. 12

Zur Qualifizierung des Arbeitsprozesses von Förderstiftungen trägt die Einbeziehung von Experten für die Festsetzung von Themenstellungen und die Festlegung von Förderschwerpunkten, für die Begutachtung von Antragstellungen und schließlich für die Bewertung (Evaluation) von Projektabläufen und -ergebnissen bei.

3. Operative Stiftungen

Bei den operativen Stiftungen wird üblicherweise zwischen „Projektträgerstiftungen“ und „Anstaltsträgerstiftungen“ unterschieden.¹⁰

a) Projektträgerstiftungen

Projektträgerstiftungen sind Stiftungen, die selbst Konzeptionen für ihre Programme und Projekte – häufig auch mit Hilfe von Sachverständigen – erarbeiten, selbst Projektbeschreibungen entwickeln, selbst für die Projektdurchführung – meist durch Auftragsvergabe – sorgen, die Projektdurchführung (eng) begleiten und

sich selbst für die Umsetzung von Projekterkenntnissen und -ergebnissen meist durch eigene Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit einsetzen. Sie arbeiten also bei allen Programmen und Projekten von der Idee bis zur Umsetzung gestalterisch und organisatorisch mit.

Operative Stiftungen – gerade, wenn sie helfen wollen, Lösungsstrategien für gesellschaftliche Probleme zu entwickeln – verstehen sich häufig auch als Kreativzentren oder gar als „think tanks“. Nicht selten streben sie Kooperationen mit anderen Institutionen und Einrichtungen – z. B. staatliche und kommunale Einrichtungen, Verbände, kulturelle, wissenschaftliche oder soziale Einrichtungen – an, um ihre Wirkungsmöglichkeiten und ihre Effektivitätschancen zu erhöhen. Häufig schaffen Kooperationen auch erst die Möglichkeit für die Konzeption und Realisierung bestimmter Vorhaben – nicht selten dann, wenn es gilt, Projekte, Aktivitäten und Prozesse zu verbessern, für die der Staat zunächst verantwortlich ist. Private Public Partnership ist dann gefragt.

b) Anstaltsträgerstiftungen

Während Förderstiftungen und Projektträgerstiftungen ihre Zwecke grundsätzlich mit Hilfe der Erträge ihres Vermögens verfolgen, nutzen die Anstaltsträgerstiftungen ihr Vermögen unmittelbar, um ihre satzungsmäßigen Zwecke nachhaltig und dauerhaft zu erfüllen. Das heißt: Sie setzen das Vermögen selbst ein, um beispielsweise ein Krankenhaus, ein Seniorenheim, eine Schule oder Akademie, ein Forschungsinstitut oder ein Museum in eigener Regie und eigener Verantwortung zu betreiben.

Wichtig ist es, hier festzuhalten, daß auch für die Anstaltsträgerstiftungen – wie für Förder- und Projektträgerstiftungen – das stiftungsrechtliche Gebot der Vermögenserhaltung gilt.

4. Mischformen

Jeder Typ der Arbeitsweisen hat spezifische Vor- und Nachteile, die bei der Anlage und der Gestaltung – am besten schon vor der Stiftungserrichtung und vor der Formulierung der Stiftungssatzung – erkannt und beachtet werden sollten. Die Arbeitsweisen sind auch unterschiedlich für die Erfüllung verschiedener Aufgaben geeignet. Die Konsequenz daraus ist, daß viele Stiftungen sowohl auf Antragstellung fördern als auch operativ – nicht selten sogar als Projektträger – und als Anstaltsträgerstiftung – tätig sind. Häufig unterstützen sie dann Vorhaben Dritter, zeichnen für eigene Projekte verantwortlich und betreiben eigene Anstalten wie Krankenhäuser, soziale, kulturelle oder Bildungseinrichtungen. Mischformen in der Zweckerfüllung, also im Handeln der Stiftung zugunsten des Gemeinwohls, entstehen.

5. Ausgewählte Aspekte zur Bewertung der Arbeitsweisen

Die jeweilige Arbeitsweise zur Zweckerfüllung hat Auswirkungen auf zahlreiche Tätigkeiten und Arbeitsprozesse in einer Stiftung – so zum Beispiel auf:

- die Programm- und Projektentwicklung
- den Personalaufwand und -entwicklung
- die Organisationsgestaltung und -entwicklung
- die Informationsarbeit.

Einige dieser Auswirkungen sollen kurz skizziert werden.

- **Zur Programm- und Projektentwicklung:** Diese erfordern in operativen Stiftungen einen höheren Arbeits-, Zeit- und Finanzierungsaufwand als in Förderstiftungen. Das beginnt schon in der Konzeptionsphase, für die entweder stiftungsintern die für die Programm- und Projektgestaltung benötigte Kompetenz vorhanden sein sollte oder die andernfalls durch Beratung seitens stiftungsexterner Sachverständiger eingeholt bzw. ergänzt werden muß, z. B. mittels Gutachten, Einzelgespräche oder Workshops. Dies gilt gleichermaßen auch für die notwendige Arbeit zur detaillierten Projektbeschreibung und zur aktiven Begleitung der Projektrealisierung.

Der gesamte Konzeptions- und Planungsaufwand ist zweifellos in operativen Stiftungen höher als in auf Antragstellung fördernden Stiftungen.

- **Zum Personalaufwand und zur Personalentwicklung:** Die höhere Intensität der Arbeiten für die Programm- und Projektentwicklung, einschließlich der Arbeiten zur Begleitung und Moderation der Projektrealisierung, erfordert in aller Regel in operativen Stiftungen nicht nur mehr Personal – ehrenamtlich Tätige, Führungskräfte und Mitarbeiter –, sondern häufig auch Mitwirkende mit ganz spezifischen Qualifikationen, die in Förderstiftungen nicht benötigt werden.

Um dauerhaft wirkungsvoll zu bleiben, muß sich eine operative Stiftung – gerade in einer Zeit rasanter Entwicklungen in Gesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und Technik – eher als eine Förderstiftung als eine „lernende Organisation“ verstehen. Das bedeutet auch höhere Anforderungen an Fort- und Weiterbildung, Informationsmöglichkeiten oder auch an die Mitarbeiterführung.

- **Zur Organisationsgestaltung und -entwicklung:** Meist haben operative Stiftungen im Vergleich zu Förderstiftungen eine umfassendere und auch differenziertere Organisationsstruktur, was sich schon daraus ableiten läßt, daß viele Tätigkeiten in operativen Stiftungen arbeits- und häufig damit



auch personalintensiver durchgeführt werden (müssen). Möglicherweise gibt es auch mehr (für bestimmte Zeiträume eingerichtete) Beratungsgremien.

Nicht zu unterschätzen ist auch, daß in operativen Stiftungen der interne Abstimmungsbedarf und –aufwand höher ist als in Förderstiftungen, was sich aus der Notwendigkeit eines effektiv und wirtschaftlich zu gestaltenden Prozesses von der Findung und Formulierung von Ideen bis zu deren Umsetzung ergibt. Dieser schließt die verstärkte organisatorische Einbindung von Maßnahmen zur Evaluation und des Controlling ein.

- **Zur Informationsarbeit:** Aufgrund der Absicht, selbst Ideen zu generieren, selbst für deren Realisierung zu sorgen und schließlich auch selbst sich für die breite Umsetzung neuer Erkenntnisse in die gesellschaftliche Praxis einzusetzen, hat die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit in operativen Stiftungen in aller Regel einen höheren Stellenwert als in Förderstiftungen. Das bedeutet, daß diese selbst mehr Pressearbeit betreiben, mehr Veröffentlichungen publizieren und auch mehr Veranstaltungen wie Seminare, Workshops, Symposien oder Konferenzen durchführen.

Durch ihre aktive Projektarbeit im Rahmen eines oder mehrerer Schwerpunkte und Infolge einer engagierten, umfassenden Informationsarbeit können operative Stiftungen leichter und schneller ein klar konturiertes Stiftungsprofil und eine bestimmte Corporate Identity entwickeln. Der Imagegewinn aufgrund eines erfolgreichen selbst gestalteten und verantworteten Projekts dürfte für eine operative Stiftung häufig größer sein als der aufgrund einer finanziellen Unterstützung eines erfolgreichen Projekts Dritter für eine Förderstiftung. Das gilt allerdings auch umgekehrt hinsichtlich eines Imageverlustes im Falle nicht erfolgreicher Projekte oder Förderungen. Auch dies sollten Stifter und Stiftungsverantwortliche stets bedenken.

Wurden die vorangegangenen Ausführungen vor allem im Vergleich von auf Antragstellung fördernden Stiftungen und operativen Stiftungen in der Form von Projektträgerstiftungen gemacht, so läßt sich nochmals hinsichtlich der operativen Stiftungen in der Form von Anstaltsträgerstiftungen unterscheiden. Die formulierten Unterschiede zu den Förderstiftungen hinsichtlich Programm- und Projektentwicklung, Personalaufwand und -entwicklung sowie zur Organisationsgestaltung und -entwicklung dürften dann häufig noch deutlicher ausfallen. Man denke dabei bloß an die umfangreichen Arbeitsprozesse beispielsweise in Krankenhäusern oder Pflegeeinrichtungen.

III. Voraussetzungen erfolgreichen Stiftungshandelns

Grundlage jeden Gemeinwohl fördernden Handelns ist die Mission des Stifters, die ihren Niederschlag vor allem im Stiftungszweck findet. Die Mission muß in strategische und operative Ziele umsetzbar sein.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Erfüllung der Mission bzw. des Stiftungszwecks sind¹²:

- präzise Erfassung/Ermittlung des Bedarfs an einer Förder- oder Projektstätigkeit der Stiftung (Gibt es eine Notwendigkeit zum Fördern bzw. Handeln?),
- Aufbau oder Besitz der Kompetenz für eine erfolgreiche, wirkungsvolle Förder- und Projektstätigkeit der Stiftung (Ist die Stiftung fähig, ein bestimmtes Problem zu lösen bzw. es lösen zu helfen?),
- Vorhandensein eines sozialen Engagements bzw. einer (inneren) Verpflichtung, wirksam fördern zu sollen (Ist die Stiftung bzw. sind die für die Stiftung Tätigen bereit und engagiert, ein bestimmtes Problem lösen zu helfen?).

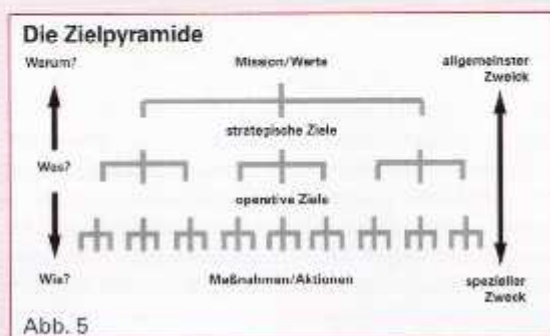
Alle drei Bedingungen sind zu beachten und zu erfüllen, wenn eine Stiftung nachhaltig und wirkungsvoll zum Wohl der Gesellschaft und zum Nutzen der Menschen handeln will (Peter F. Drucker spricht von „musts“.).

1. Ermittlung des Handlungs- bzw. Förderbedarfs

Die Ermittlung des Bedarfs von Aktivitäten einer Stiftung vor dem Hintergrund ihrer Mission und satzungsmäßigen Zwecksetzung geht grundsätzlich in folgenden Schritten vorstatten:

- Analyse der bisherigen Entwicklung im Bereich des Aufgabenfeldes und Beschreibung der gegebenen Situation
- Einschätzung der weiteren Entwicklung in diesem Aufgabenfeld ohne Einwirken bzw. Handeln der Stiftung
- Ableiten des Handlungs- bzw. Förderbedarfs aus dem Vergleich dieser Entwicklung mit den Zielvorstellungen der Stiftung.

Der Ableitung von Zielen aus der Mission der Stiftung heraus und deren klarer Formulierung kommen demnach eine außerordentlich hohe Bedeutung zu – dies gilt gleichermaßen sowohl für Förder- als auch für operative Stiftungen. Der Stifter bzw. die Stifterin sollte deshalb seine bzw. ihre Mission im Stiftungszweck, möglicherweise auch in der Präambel zur Stiftungssatzung und/oder in besonderen Schriftstücken deutlich gemacht und festgelegt haben.



Quelle: Langnickel, Hans, Gebler, Heinz: Qualität fängt im Vorstand an. Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit, hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn 1997, S.23

Mit der Ableitung und Definition der Ziele geht die Bestimmung der Zielgruppe einher. Stets sollten sich die Stiftungsverantwortlichen die folgenden Fragen stellen: Welche Förderung ist für die Zielgruppe tatsächlich zutreffend und wichtig, welchen Wert hat eine bestimmte Förderung für diese und nimmt diese die Förderung durch die Stiftung tatsächlich auch an?

Instrumente zur Ermittlung des Förderbedarfs sind beispielsweise Recherchearbeiten, Befragungen, Expertengespräche, Workshops mit Fachleuten, Brainstorming, Analysen, Auswertung von Fachliteratur, Vergabe von Gutachten und Prognosen.

Anforderungskriterien an ein Förder- und Arbeitsprogramm sind unter anderem:

- Ziel- und Erfolgsorientierung allen Stiftungshandelns
- Bildung von Förder- bzw. Arbeitsschwerpunkten für mittelfristige Zeiträume
- Realisierbarkeit und Operationalisierbarkeit der Ziele
- Beachtung der finanziellen Möglichkeiten
- zeitliche Strukturierung (Zeitplan)
- Beachtung von „Synergieeffekten“
- Beachten des Förder„marktes“ bzw. von „Konkurrenten“
- Möglichkeit zur Kooperation mit Dritten.

Das Förderprogramm ist die Basis für die konkrete Fördertätigkeit und die tatsächliche Projektarbeit (operative Ebene) der Stiftung. Es sollte ständig hinsichtlich Inhalt, Aktualität, Notwendigkeit, Durchführbarkeit und Finanzierbarkeit überprüft werden.

Die vorausgehenden Ausführungen treffen grundsätzlich für jede zielorientierte, auf Effizienz bedachte Stiftung zu – sicherlich jedoch in unterschiedlicher Intensität je nach ihrem finanziellen Handlungsspielraum. Demzufolge sollten auch – oder doch gerade(?) – Stiftungen mit geringen finanziellen Mitteln sich über den Bedarf an ihrer Fördertätigkeit und über deren gesellschaftliche Notwendigkeit oder Bedeutung bewusst werden.

2. Kompetenz für Stiftungshandeln

Gemeinnützige Stiftungen benötigen Kompetenzen für ihre gesamte (Geschäfts-)Tätigkeit – auch, wenn sie bestimmte Aufgaben und Aktivitäten „outsourcen“ oder als Förderstiftungen Dritte bei deren Projektarbeit unterstützen. Dazu gehört demzufolge auch, daß beispielsweise die Stiftung für das „Outsourcing“ dieser Aufgaben bzw. Tätigkeiten die Kompetenz besitzen muß, die „outzusourcingenden“ Aufgaben oder Tätigkeiten präzise zu beschreiben, die zu deren Durchführung erforderlichen Fähigkeiten, Kenntnisse und organisatorischen Gegebenheiten beim Auftragnehmer zu erkennen und auch selbst das Ergebnis der Arbeit des Auftragnehmers zu bewerten. Ähnliches gilt für die Prüfung von Projekten antragstellender Personen oder Einrichtungen zur Entscheidung über die Vergabe finanzieller oder anderer Unterstützungen. Stiftungen müssen ihr gesamtes Handeln zielorientiert, effektiv und wirtschaftlich gestalten und verantworten.

a) Arten der Kompetenz

Generell lassen sich mehrere Kompetenzbereiche¹³ unterscheiden:

Fachkompetenz: Neben gutem Allgemeinwissen benötigt eine Stiftung Fachwissen, spezifische Kenntnisse und fachlich qualifiziertes Urteilsvermögen auf allen Gebieten ihrer (Geschäfts-)Tätigkeit, vor allem zur Erfüllung ihrer satzungsmäßigen Zwecke. Dazu gehören auch Kenntnisse über die stiftungsrechtlichen und stiftungsrelevanten steuerrechtlichen Regelungen sowie zur Vermögensverwaltung und Rechnungslegung.

Methodenkompetenz: Sie umfaßt die Fähigkeit zur bewußten Anwendung von Verfahrensweisen und Instrumenten für die Bewältigung aller Stiftungsaufgaben. Es handelt sich um die Beherrschbarkeit von Methoden u.a. zur Ermittlung des Förderbedarfs, der effizienten Förder- und Projektarbeit, der Vermögensverwaltung, der Informationsgewinnung und -verwertung, der eigentlichen Geschäftstätigkeit (z.B. Vorstandsarbeit, Rechnungslegung), der Personalarbeit und der Öffentlichkeitsarbeit. Bei Auftragsvergabe an Dritte sollte zumindest deren Methodenkompetenz eingeschätzt werden können.

Soziale Kompetenz: Da gemeinnützige Stiftungen besonders für ihre Arbeit zur Zweckerfüllung auf Kontakte nach außen in vielfältiger Weise angewiesen sind und deshalb in mannigfachen Beziehungen zu ihrer Umwelt stehen, hat für sie die soziale Kompetenz einen besonders hohen Stellenwert. Man versteht darunter die Kenntnisse und Fähigkeiten im zwischenmenschlichen Umgang und im Verhalten der jeweiligen Organisation und ihrer Mitglieder zu anderen Organisationen und deren Mitgliedern.

Soziale Kompetenz ist vor allem dann wichtig, wenn Aufgaben für andere und mit anderen bewältigt werden sollen. Dies gilt auch stiftungsintern für die Arbeit im Entscheidungsorgan (z.B. Vorstand, Kuratorium), für die Mitarbeiterführung und für Teamarbeit. Bereitschaft und Fähigkeit zur Kooperation, zur Kommunikation und zum Kompromiß sind wesentliche Kriterien sozialer Kompetenz von Stiftungen.

Persönliche Kompetenz: Sie richtet sich auf bestimmte Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Eigenschaften und Einstellungen einzelner Organisationsmitglieder (hier: Stiftungsverantwortliche und -mitarbeiter) zur Erfüllung der jeweiligen Ziele und Aufgaben einer Organisation (hier: Stiftung). Darunter sind beispielsweise besondere fachliche Fähigkeiten, die Fähigkeit zu abstraktem und analytischem Denken, rhetorisches Vermögen oder Eigenschaften wie Lern- und Leistungsbereitschaft, Ausdauer, Belastbarkeit, Sorgfalt, Zuverlässigkeit oder Loyalität zu verstehen.

Für die innovative Förder- und Projektarbeit gemeinnütziger Stiftungen ist gerade in Zeiten schneller Entwicklungen in der Gesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und Technik auch die strategische Kompetenz entscheidend:

Strategische Kompetenz: Sie stellt die Fähigkeit dar, zukunftsorientiert, weitsichtig und konzeptionell denken und gestalten zu können. Sie bezieht sich somit auch auf das „Denken in Chancen“.

b) Einbindung von Kompetenz

Kompetenz bindet eine gemeinnützige Stiftung bei der personellen Zusammensetzung des Vorstands (Stiftungskuratoriums, Stiftungsrats) als Entscheidungsorgan, aufgrund der Personalarbeit¹⁴ hinsichtlich Geschäftsführung und Geschäftsstelle, durch Gewinnen von Beratern in fest eingerichteten Gremien wie Beiräten oder in ad-hoc Gesprächen und Workshops sowie durch Auftragsvergabe an Agenturen und externe Einrichtungen ein. Schließlich kann sie einen Kompetenzzuwachs auch durch Kooperationen mit anderen Einrichtungen bei der Konzipierung und Realisierung bestimmter Projekte erzielen.

Stiftungsvorstand (als Entscheidungsorgan): Er trägt die Gesamtverantwortung für die Stiftung, deren Entwicklung und deren gesamte Tätigkeit. Es liegt auf der Hand, daß dieses Organ auch so qualifiziert besetzt werden muß, daß es seinen Aufgaben und seiner Verantwortung gerecht werden kann – auch wenn die Mitglieder dieses Organs in aller Regel ehrenamtlich für die Stiftung tätig sind. Die personelle Besetzung des Stiftungsvorstands und dessen kontinuierliche, weitere Qualifizierung sind die wichtigsten Führungsaufgaben des Stifters bzw. in einer Stiftung.

Zursachgerechten Wahrnehmung dieser Aufgaben sind zunächst – um dem Anspruch einer zielorientiert, effektiv und wirtschaftlich arbeitenden Stiftung gerecht zu werden – die fachlichen und persönlichen Anforderungen an die Vorstandsmitglieder festzulegen, Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen zu entwerfen und ein Mix von Vorstandsmitgliedern mit allen für eine umfassende Stiftungstätigkeit erforderlichen Qualifikationen festzulegen. Anschließend müssen die Vorstandsmitglieder gewonnen, eingeführt und eingearbeitet, gegebenenfalls auch weitergebildet werden.¹⁶

Geschäftsführung und Mitarbeiter: Der Geschäftsführung wird die (Exekutiv-)Aufgabe zur Durchführung der Vorstandsbeschlüsse mit mehr oder weniger Entscheidungsmöglichkeiten im Tagesgeschäft übertragen. Meist wird von der Geschäftsführung auch erwartet, für die weitere Förder- und Projektarbeit Anregungen zu geben und bei der mittelfristigen Programmentwicklung befruchtend mitzuwirken. Auch hier bedarf es einer konkreten Beschreibung des Aufgaben- und Tätigkeitsbereiches für die Geschäftsführung (auch in Beziehung auf die Vorstandsaufgaben und -tätigkeit) und der Entwicklung einer entsprechenden Stellenbeschreibung. Zu beachten sind dabei besonders die Qualifikation zum Stiftungs- und Projektmanagement und die zur Mitarbeiterführung, sofern die Stiftung eine Geschäftsstelle mit Mitarbeitern aufbaut oder bereits aufgebaut hat. Beispiele erforderlicher Qualifikationen: Kreativität, Ideenreichtum auf den Aufgaben- und Arbeitsfeldern der Stiftung, konzeptionelle und planerische Fähigkeiten, Management- und Organisations-Know-how, Führungsfähigkeit, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, sicheres Auftreten.

Für die Personalplanung und -beschaffung sind neben den quantitativen Aspekten vor allem die qualitativen Anforderungen (auch hier notwendig: Entwicklung des Anforderungsprofils der zu errichtenden und/oder zu besetzenden Stellen, präzise Stellenbeschreibung) zu beachten. Die Kompetenz einer Stiftung hängt auf Dauer davon ab, inwieweit es ihr gelingt, die individuellen Anlagen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter mit Hilfe von Maßnahmen zur Personalentwicklung zu fördern und auszubauen.

Beratung (Beirat, ad-hoc-Beratung): Im Vordergrund steht hier das zusätzliche Einbinden von fachlichem Wissen, themenbezogenen Kenntnissen und gutem Urteilsvermögen – in der Regel hinsichtlich der Aufgabe „Zweckerfüllung“, also zur Entwicklung von Themenbereichen für Förderungen, zur Begutachtung von Förderanträgen und der Ergebnisse von geförderten Projekten, zur Entwicklung von Arbeitsschwerpunkten und konkreter Projekte, die in eigener Regie der Stiftung oder durch Auftragsvergabe durchgeführt werden, sowie zu deren Evaluation.

Agenturen: Ein wesentlicher Grund für das Einschalten von Agenturen liegt gerade darin, daß in der Stiftungsgeschäftsstelle nicht vorhandene Kompetenz und nicht vorhandenes Know-how zur Erfüllung bestimmter Stiftungsaufgaben durch Vergabe von Aufträgen eingebunden werden muß. Entweder erfolgt eine derartige Einbindung externer Kompetenz „von Fall zu Fall“ bei Anfallen besonderer, nicht dauerhafter oder unregelmäßig auftretender Aufgaben (z. B. in der Kommunikationsarbeit) oder auch dauerhaft, wenn beispielsweise zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe keine stiftungseigene Stelle eingerichtet werden soll, weil sehr spezifische Kenntnisse erforderlich sind (z. B. zur Vermögensverwaltung) oder eine Person bzw. Stelle nicht dauerhaft ausgelastet ist (z. B. zur Rechnungslegung bei Stiftungen mit kleinem Vermögen).

Kooperation: Häufig ist eine Zusammenarbeit mit einer oder mehreren Stiftungen bzw. anderen Organisationen – nicht selten für noch „junge“ Stiftungen, die Erfahrungen sammeln wollen – sinnvoll oder bei bestimmten Vorhaben, die beispielsweise finanziell sehr aufwendig, interdisziplinär oder international angelegt sind, sogar notwendig. Neben der Steigerung der finanziellen Ressourcen haben solche Kooperationen häufig zum Ziel, fachliches Know-how und methodische Kompetenz der beteiligten Organisationen zu bündeln, die jeweilige soziale Kompetenz für erforderliche Kontakte zu nutzen, vorhandene personelle und sachliche Voraussetzungen zur Projektrealisierung zu verbessern und schließlich das Ansehen der Kooperationspartner insgesamt auch für die Akzeptanz eines Projektes bei bestimmten Zielgruppen nutzbringend einzusetzen. Die Wirkungs- bzw. Erfolgchancen eines Projektes können dadurch beträchtlich anwachsen.¹⁶

Neue Formen des Miteinander werden heute vor allem unter dem Thema „Public Private Partnership“¹⁷ erörtert und auch praktiziert. Durch das Zusammenfügen von Kompetenzen öffentlicher und privater Einrichtungen wird zunehmend erfolgreiches Innovationshandeln initiiert, neue Innovationskräfte werden mobilisiert.

c) Weiterentwicklung von Kompetenz

Zur Entwicklung von Kompetenzen und zur weiteren Qualifizierung einzelner für eine Stiftung Handelnder – seien es ehren-, neben- oder hauptamtlich Tätige – sind die Informationsarbeit sowie die Weiter- und Fortbildung nützliche Wege.

Informationsarbeit: Dazu zählen generell sowohl die Lektüre der für die Wahrnehmung von Stiftungsaufgaben geeigneten (Fach-)Publikationen und die Teilnahme an Veranstaltungen als auch die stiftungsinterne Informationstätigkeit (z. B. regelmäßige Berichterstattung an ehrenamtliche Vorstands- bzw. Kuratoriums- oder Stiftungsratsmitglieder oder die Mitarbeiterinformation).

Weiter- und Fortbildung: Diese Form der Kompetenzvermittlung und -erweiterung ist nicht nur für angestellte Geschäftsführer und Mitarbeiter sinnvoll, sondern auch für die ehrenamtlich in Stiftungsorganen Mitwirkenden. In Deutschland gibt es bereits ein großes Angebot an Weiter- und Fortbildungsveranstaltungen zu stiftungsrechtlichen und stiftungsrelevanten steuerrechtlichen Themen, doch – im Vergleich zu den USA – ein noch sehr geringes zu Fragen des Stiftungs- und Projektmanagements, einschließlich der Umsetzungs- und Öffentlichkeitsarbeit. Bei wachsender Anzahl gemeinnütziger Stiftungen und infolge intensiverer Arbeit zur Entwicklung von Managementtheorien und -konzepten für gemeinnützige Organisationen, darunter auch für Stiftungen, dürften die Weiter- und Fortbildungsangebote auch für solche Themen steigen.

3. Soziale Verpflichtung

Hinsichtlich der Notwendigkeit der Bedarfsermittlung von Leistungen und der Verfügbarkeit von Kompetenz zur Leistungserstellung gibt es zwischen erfolgreichen gewinnorientierten Unternehmen und erfolgreichen gemeinnützigen Organisationen keine grundsätzlichen Unterschiede, wohl aber hinsichtlich der dritten von Peter F. Drucker genannten Voraussetzung für erfolgreiches Handeln von Nonprofit-Organisationen: der (Inneren) Verpflichtung eines jeden einzelnen, sich für das Gemeinwohl möglichst wirkungsvoll zu engagieren.

Unternehmen stehen auf ihren Märkten in wirtschaftlichem Wettbewerb zu anderen Unternehmen. Der Wettbewerb übt Druck auf die Führung und die Mitarbeiter dieser Unternehmen aus, der sie zu effizientem Entscheiden und Handeln „zwingt“, falls die Unternehmen existenzfähig bleiben, besser noch: einen möglichst hohen Ertrag und eine möglichst hohe Rentabilität dauerhaft erzielen wollen. Der vom Wettbewerb erzeugte Druck bedeutet Druck zur Leistung.

Für Nonprofit-Organisationen gibt es derartige Märkte mit einem intensiven Wettbewerbsdruck (meist) nicht. Fehlender wirtschaftlicher existenzbedrohender Wettbewerb bedeutet somit, daß von dieser Seite kein Druck hinsichtlich einer effektiven und wirtschaftlichen Erstellung gemeinnütziger Leistungen ausgeübt wird. Für erfolgreiches Handeln von Nonprofit-Organisationen, für deren Ziel- und Aufgabenerfüllung sich viele Menschen auch ehrenamtlich und ohne Gewinn- und Einkommensabsicht einsetzen, hat das soziale Engagement aller für sie Verantwortlichen und Tätigen eine nicht zu überschätzende Bedeutung: Das Sich-Verpflichtet-Fühlen eines jeden einzelnen, etwas gesellschaftlich Notwendiges tun zu sollen, und das Überzeugtsein, etwas gesellschaftlich Wichtiges zu tun, sind die maßgeblichen Einstellungen im Sinne von Triebkräften für den Erfolg gemeinnütziger Einrichtungen.

Selbstverständlich ist die Motivation auch ein besonders wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen, doch sie ist es eigentlich mit noch stärkerem Gewicht für viele Nonprofit-Organisationen. Gemeinnützige Stiftungen sind deshalb besonders gehalten, die Motivation der für sie Verantwortlichen und Handelnden, gerade auch der ehrenamtlich Mitwirkenden, noch zu fördern und dafür gute Voraussetzungen zu schaffen. Dies kann in vielfältiger Weise erfolgen: kooperative Führung, partnerschaftliche Zusammenarbeit in Teams, adäquate Einarbeitung und Information, Weiter- und Fortbildung, sachgerechte Zuweisung von Aufgaben, bewußtes Einbinden in bestimmte Prozesse, Vorschlagswesen u.a.. Langfristig sollte jede gemeinnützige Stiftung eine Stiftingskultur (wie eine Unternehmenskultur zu verstehen) entwickeln, die die Motivation, das Engagement, die Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung und die Identifizierung aller mit der Stiftung fördert.

IV. Organisation und Führung

Heute ist es schon ein Gebot, organisatorische Komplexität möglichst zu reduzieren, schlanke Organisationen zu bevorzugen, Netzmanagement¹⁸ anzustreben, kooperativ zu führen und dem einzelnen mehr Selbständigkeit für die Erfüllung seiner Aufgaben einzuräumen. Konventionelle Organisationsformen, hierarchische Orientiertheit und autoritäres Führen helfen vielfach nicht mehr weiter.

1. Organisatorische Aspekte

An dieser Stelle kann nur auf einige wesentliche Aspekte zur Organisation¹⁸ und Führung von und in gemeinnützigen Stiftungen aufmerksam gemacht werden. Diese werden deshalb ausgewählt, weil sie für das Gelingen der Stiftungsarbeit von herausragender Bedeutung sind.

a) Aufbauorganisation

Die privatrechtliche Stiftung erweist ihre Autonomie in ihrer eigenständigen Organisation. Die Organisation gibt der Stiftung eine Struktur, die zur Entscheidungsfindung und zur Wahrnehmung der Geschäftstätigkeit dient. Diese ist zugleich Grundlage für eine entsprechende Handlungsorganisation, welche die Stiftung im Wirtschafts- und Rechtsverkehr handlungsfähig macht. Ein oder mehrere Organe bilden die Grundstruktur.

Stiftungsorganisation, Stiftungsvermögen und Stiftungszweck sollen in einem sich bedingenden Zusammenhang und in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen. Faustregel: Stiftungen mit geringem Vermögen und begrenzter Zwecksetzung haben meist nur ein Organ, den Vorstand. Stiftungen mit großem Vermögen und mehreren Stiftungszwecken besitzen meist mehrere Organe (Geschäftsführung, Vorstand oder Stiftungsrat bzw. Kuratorium). Die „richtige“ Organisationsstruktur läßt sich nur im Einzelfall – vor dem Hintergrund der Stifterabsichten – finden und gestalten. Der Stifter kann – je nach Art, Ausrichtung, Arbeitsweise sowie Arbeits- und Förderumfang der Stiftung – zwischen der Minimalregelung eines Stiftungsvorstandes, vorzugsweise aus drei Personen bestehend, und einer Maximalregelung mit mehreren Organen und Gremien wie z.B. Beiräten wählen und dies im Stiftungsgeschäft und in der Stiftungssatzung entsprechend festlegen, wobei die Prinzipien der Effektivität und Wirtschaftlichkeit auch für die Gestaltung der Organisationsstruktur maßgeblich sind. Je nach Umfang und Art der Geschäftstätigkeit einer Stiftung, wird diese eine Geschäftsstelle mit einer unterschiedlich tief gegliederten Struktur haben, beispielsweise mit Referaten. Der Führung entgegengesetzt verläuft die Information.

Aufbauorganisation einer gemeinnützigen Stiftung (Beispiel)

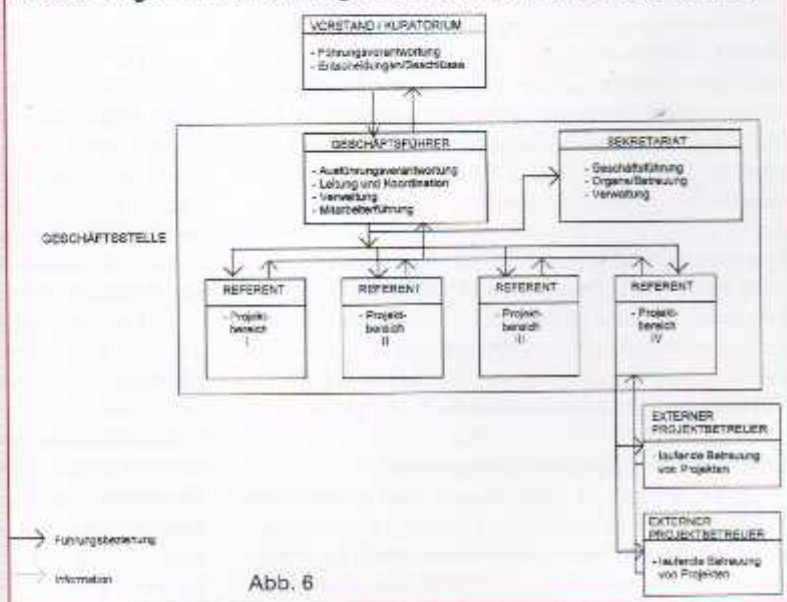


Abb. 6

Ein effizientes, reibungsloses Funktionieren der gesamten Stiftungsorganisation setzt eine klare, eindeutige Beschreibung und Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung voraus. Gerade die Organisationsstruktur der Geschäftsstelle sollte weiterentwickelbar und flexibel sein, nämlich beispielsweise bei neuer Schwerpunktsetzung im Förderprogramm oder für den Fall weiterer Aufstockung des Stiftungsvermögens.

Bei der Gestaltung der Organisationsstruktur ist es denkbar, häufig sogar wirtschaftlich vorteilhaft, daß bestimmte Aufgaben nach außen „delegiert“ werden. Beispiel: Sobald in einer operativen Stiftung ein Projekt präzise definiert ist, kann dessen Realisierung mit Hilfe eines externen Projektleiters bzw. -betreuers im Auftrag der Stiftung durchgeführt werden (Stichwort: Hilfsperson im Sinne des § 57 AO).

b) Ablauforganisation²²

Die Ablauforganisation regelt die Prozesse zur Erfüllung der Stiftungsziele und -aufgaben unter zeitlichen und räumlichen Aspekten. Sie befaßt sich demzufolge grundsätzlich mit der Gestaltung und Durchführung von Problemlösungsprozessen, was die Kernaufgabe des Managements schlechthin darstellt. Auch hier gilt die Vorgabe, daß diese Prozesse zielorientiert, effektiv und wirtschaftlich angelegt und vollzogen werden sollen. Probleme lösen heißt Entscheidungen auf bestimmte Ziele und Aufgaben hin zu treffen sowie diese Entscheidungen durchzusetzen und zu realisieren.

Für Stiftungen sind in der Stiftungssatzung einige Regelungen zur Beschlußfassung festgehalten, schön detaillierte (re) Regelungen weist häufig eine Geschäftsordnung aus. Allerdings umfassen diese Regelungen meist nicht den gesamten Prozeß der Problemlösung von der Entwicklung von (alternativen) Konzepten zur Problemlösung über die Entscheidungsvorbereitung und die Beschlußfassung bis hin zur Umsetzung des Beschlusses, dessen Ausführung, der Kontrolle der Ausführungsaktivitäten und der Evaluation des Ergebnisses. Strukturen und Potentiale – im Sinne von Fähigkeiten, die die Stiftung schrittweise und langfristig aufzubauen hat – sind die Grundlage für die Problemlösungsprozesse. Je besser diese ausgestaltet sind, desto besser dürften die Problembewältigungen ausfallen und die Stiftungsziele und -aufgaben erfüllt werden.

2. Stiftungsvorstand – Geschäftsführung

a) Stiftungsvorstand

Der Stiftungsvorstand (Stiftungsrat, Kuratorium) als Entscheidungsorgan – meist durch ehrenamtlich Mitwirkende besetzt – hat in aller Regel die Richtlinienkompetenz inne, faßt Entscheidungen über die Grundsätze der Vermögensverwaltung und die Mittelverwendung zur Zweckerfüllung, stellt die Geschäftsführung ein, beaufsichtigt deren Tätigkeit und berät diese²¹. Manche englische und amerikanische Autoren beschreiben dessen ehrenamtliche Führung als **Governance**²³. Diese umfaßt auch die zentrale Aufgabe, aus der Mission des Stifters heraus langfristige Ziele zu formulieren und Strategien festzulegen, die interne Organisationsstruktur zu gestalten, neue Mitglieder für den Vorstand auszusuchen und einzuführen sowie Qualifikationsprozesse zu initiieren.

Mittels eines Prozeßmodells – wie in Abbildung 7 dargestellt – läßt sich die Vorstandsarbeit einer gemeinnützigen Stiftung entwickeln und kontinuierlich verbessern – gemäß dem Motto „Qualität fängt im Vorstand an“²³.

Der Kreislauf der Vorstandsbildung und Vorstandsentwicklung

(nach Hans Längnickel)



Abb. 7

Quelle: Längnickel, Hans; Gäbler, Heinz: Qualität fängt im Vorstand an. Qualitätsentwicklung im ehrenamtlichen Vorstand, z. a. O., S. 46.

b) Geschäftsführung

In Stiftungen mit einem bestimmten, größeren Arbeits- und Förderumfang werden die Aufgaben zur Realisierung der festgelegten strategischen Ziele auf die Geschäftsführung, gegebenenfalls mit einer eigenen Stiftungsgeschäftsstelle, übertragen. Die Geschäftsführung und die Mitarbeiter der Geschäftsstelle übernehmen dann das Management von Projekten und Prozessen.

Die Geschäftsführung ist das Bindeglied zwischen dem Stiftungsvorstand und den Mitarbeitern. Sie ist dessen Ansprechpartner und trägt gegenüber dem Stiftungsvorstand die Verantwortung für die Arbeit der Geschäftsstelle.

Die Geschäftsführung übernimmt im einzelnen Verantwortung für die Ausführung der Beschlüsse des Vorstands, für die gesamte Stiftungsverwaltung, einschließlich Rechnungslegung, und für die Berichterstattung an den Vorstand. In gut geführten Stiftungen gehört nicht nur die Planung und Budgetierung zu ihrem Aufgabenfeld, sondern auch die Aufgabe, Anregungen, Ideen und Vorschläge für die Weiterentwicklung der Stiftung, insbesondere der Förder- und Projektarbeit, zu unterbreiten. Somit tritt neben die eher reine Exekutiv- und Verwaltungsaufgabe eine Konzeptions- und Gestaltungsaufgabe. Diese erfordert Ideenreichtum, Kreativität sowie konzeptionelles und analytisches Denkvermögen.



c) Kooperation von Stiftungsvorstand und Geschäftsführung

Der Erfolg einer Stiftung hängt entscheidend von der Qualität der Kooperation zwischen Stiftungsvorstand und Geschäftsführung ab. Basis dafür ist zunächst eine klare und eindeutig formulierte Regelung, beispielsweise in einer Geschäftsordnung, zur Verteilung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen den beiden Führungsebenen.

Formal läßt sich alles gut regeln, doch ist die Praxis der Zusammenarbeit zwischen den meist ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern einerseits und dem meist hauptamtlichen Geschäftsführer andererseits entscheidend. Hier gilt es, ein beiderseitig getragenes Vertrauensverhältnis aufzubauen und auf Dauer zu erhalten. Dazu trägt die Berichterstattung und Information des Geschäftsführers an den Stiftungsvorstand bei, ebenso wie ein kooperativer Führungsstil des Vorstands und eine sachgerechte Beurteilung der Geschäftsführung durch den Stiftungsvorstand. Der Stiftungsvorstand sollte jedoch stets beachten, daß er mit einer Stimme spricht und nicht vielfältige Meinungen durch einzelne Vorstandsmitglieder weitergibt.²⁴

wahrnehmen. In einer Zeit rasanter Entwicklungen und vieler Umbrüche in der Gesellschaft und aufgrund eines sich vollziehenden Wertewandels hat sich der kooperative Führungsstil als der zweckmäßige und menschlich richtige herausgestellt. Er fördert die organisatorische Effizienz und entspricht dem Wunsch des einzelnen nach aktivem Mitwirken und nach Selbstverwirklichung. Erhöhte Motivation, gesteigerte Leistungsbereitschaft und eine starke Identifikation jedes Mitarbeiters mit der Stiftung, „seiner“ Stiftung, sind – wie zahlreiche empirische Untersuchungen es für den Unternehmensbereich belegen – die erfreuliche Konsequenz.



Natürlich sind Spannungen und unterschiedliche Auffassungen zwischen dem Stiftungsvorstand und der Geschäftsführung nicht ausgeschlossen, sie treten häufig auf. Auf der Basis eines tragfähigen Vertrauensverhältnisses sind auch diese gut zu „managen“.

3. Aspekte der Führung

a) Kooperative Führung

Der Begriff „Führung“ ist nicht identisch mit dem Begriff „Management“. Vielmehr ist er mit dem Ausüben von positivem sozialem Einfluß in bezug auf zu erreichende Ziele und zu bewältigende Aufgaben zu beschreiben. Führen heißt somit, Ziele und Absichten so zu vermitteln, daß sie von der Geschäftsführung und den Mitarbeitern akzeptiert und in eigener Verantwortung mitgetragen werden. Führen heißt somit auch, die für den Erfolg einer gemeinnützigen Stiftung besonders wichtige Motivation des einzelnen, sich für die Mission und das Anliegen dieser Stiftung einzusetzen, zu fördern und zu unterstützen.

Die Führungsaufgaben in einer Organisation – gleich, ob in einem Unternehmen, einer öffentlichen Verwaltung oder in einer Nonprofit-Organisation – lassen sich heute nicht mehr autoritär oder durch hierarchisch bedingte Regelungen und Anweisungen – quasi „von oben“ –

vgl. Glasl, F.: Dynamische Unternehmensentwicklung; Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden, Stuttgart 1993 S. 140

Für Stiftungen, die auf Innovation abstellen und Initiativen auslösen wollen, ist grundsätzlich ein Führungsstil vorteilhaft, der das Einbringen von Ideen nicht nur zuläßt, sondern dieses fordert und fördert, der das diesbezügliche Engagement aller Mitarbeiter unterstützt und ein entsprechendes „Arbeitsklima“ schafft. Der kooperative Führungsstil entspricht diesem Anspruch und sollte nicht nur die Beziehung des Stiftungsvorstandes zur Geschäftsführung bestimmen, sondern auch die der Geschäftsführung zu den Mitarbeitern in der Geschäftsstelle. Er ist Kennzeichen einer guten Zusammenarbeit von Ehren- und Hauptamtlichen.

b) Führungsprinzipien

Dem kooperativen Führungsstil entsprechen vor allem das Prinzip der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sowie das Prinzip der Führung nach vereinbarten Zielen.

Die **Delegation von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung** erfolgt grundsätzlich von einer übergeordneten Stelle – beispielsweise von der strategischen Führungsebene des Vorstands auf die operative

Managementebene der Geschäftsführung oder innerhalb der Geschäftsstelle von der Geschäftsführung auf die Ebene der Referatsleiter oder Referenten²⁵.

Strukturell gesehen bedeutet Delegation demzufolge, Entscheidungs-, Ausführungs- und Kontrollaufgaben wie auch –kompetenzen auf verschiedene Ebenen und Bereiche einer Stiftung zu verteilen. Mit der Delegation sind Regelungen zur Koordination von Arbeitsbeziehungen und zur Abstimmung von Informationsprozessen und Kommunikationsbeziehungen zwischen den Ebenen verbunden. Delegation hat die Entlastung einer Führungsebene insbesondere von Routinearbeiten zur Folge und schafft durch Vergrößerung von Handlungsspielräumen auf der darunterliegenden Ebene Entlastungsmöglichkeiten für Mitarbeiter, die diese verantwortungsbewußt wahrnehmen sollten. Bei Auftreten außergewöhnlicher Probleme sollte deren Rückdelegation an die Führungsebene gewährleistet sein.

Personell gesehen spielt das Vertrauen des Delegierenden in die individuellen Fähigkeiten anderer, aber auch dessen Fähigkeit zur eigenen Selbstorganisation eine maßgebliche Rolle.

Das **Prinzip der Führung nach vereinbarten Zielen** ist mit dem Prinzip der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung eng verbunden. Zur Delegation ist die präzise Abstimmung von Zielen und Aktionsplänen erforderlich, die schließlich die Richtung und den Inhalt von Handlungen, Aktionen und Maßnahmen angeben. Durch die Abstimmung über zu erreichende Ziele gehen die Beteiligten eine Verpflichtung ein: der Vorgesetzte zur Information, zur unterstützenden Hilfestellung und zur Überprüfung, die Mitarbeiter zu ziel führendem Verhalten und zur Erfüllung der Ziele. Das Führen nach Zielvereinbarung hat sich gerade in heutiger Zeit als besonders erfolgreich erwiesen.

V. Management

1. Begriff „Management“

Management kann als die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung sozialtechnischer Systeme – hier: die gemeinnützige Stiftung – in sach- und personenbezogener Dimension zur Erfüllung des Systemzwecks – hier: der satzungsmäßige Zweck der Stiftung – beschrieben werden²⁶.

Management ist mehr als verwalten! Es ist auf gestalterisches Wollen und Handeln ausgerichtet und ergebnisorientiert auf die Zweckverwirklichung hin angelegt; es erfordert vorausschauendes Denken und bewußtes Entscheiden hinsichtlich des Einsatzes aller zur Zweckverfolgung und Zielerreichung geeigneter Möglichkei-

ten und Mittel einer Stiftung. Management ist eher ein bewußt nach außen gerichteter Vorgang.

Management ist Grundlage einer Stiftungstätigkeit, die bewußt und kreativ gestaltend teilnimmt am Gesellschaftsprozeß durch Förderung oder Realisierung gemeinnütziger Vorhaben. Eine solche „gestaltende“ Stiftung hilft verantwortungsbewußt, gesellschaftlich relevante Probleme zu lösen und öffentliche Aufgaben im Dienste des Gemeinwohls zu erfüllen. Dazu benötigt sie Kompetenz in vielerlei Hinsicht: fachlich, sozial, methodisch und – nicht zu vergessen – in Führungs- und Organisationsfragen. Dies ist eine Voraussetzung für zielorientiertes, effektives und wirtschaftliches Handeln jeder gemeinnützigen Stiftung – sei sie eine auf Anträge fördernde oder eine operative Stiftung, sei sie mit geringem oder mit großen Vermögen ausgestattet, sei sie durch ehrenamtlich, nebenamtlich oder hauptamtlich Mitwirkende tätig. Stiftungsmanagement umfaßt das institutionelle Management wie auch das Projekt- und Prozeßmanagement.

2. Aufgaben des Managements

Da eine gemeinnützige Stiftung – ebenso wie andere Nonprofit-Organisationen und auch Unternehmen – als ein zielgerichtetes, von ihrer Umwelt abhängiges, produktives und soziales System zu verstehen ist, müssen vom Stiftungsmanagement grundsätzlich folgende Aufgaben erfüllt werden:²⁷

- Ziele setzen und deren Realisierung planen, durchführen und kontrollieren,
- Ressourcen aus der Umwelt beschaffen und sie im Sinne optimaler Zielerfüllung „zusammenfügen“,
- Leistungen bestimmen, gestalten, fördern und in die Gesellschaft einbringen,
- Strukturen gestalten, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung verteilen (Aufbauorganisation).

Stiftungsmanagement beginnt schon mit der Gestaltung und somit vor der Gründung einer neuen Stiftung (also noch vor der Formulierung der Stiftungssatzung und der Stiftungsgenehmigung durch die staatliche Genehmigungsbehörde), setzt sich fort mit der perspektivischen Ausrichtung der Stiftungstätigkeit und dem Schaffen der dazu langfristig erforderlichen Voraussetzungen und Möglichkeiten (strategisches Management) und umfaßt letztlich auch das kurzfristige Handeln der Stiftung bezüglich der Vermögensverwaltung und der Zweckverwirklichung im Rahmen von Grundzielen und Schwerpunktsetzungen (operatives Management). Für viele gemeinnützige Stiftungen ist gemäß ihrer Aufgaben ein Management von Veränderungen erforderlich. Dabei kommt es besonders auf die Erzielung von Akzeptanz an. Wichtige Schritte dafür sind: Einbeziehung der Betroffenen, Schaffen von Problembewußtsein, gemeinsame Problembearbeitung und Konsensfindung.



3. Management-Effizienz

Die Effizienz des Managements²⁸ gemeinnütziger Stiftungen als „Gemeinwohl-Unternehmen“ bestimmt sich maßgeblich von ihrer

- Effizienzorientierung,
- Marketingorientierung und
- Zukunftsorientierung.

Effizienzorientierung: Effizienz bedeutet hier das Zusammenkommen von Effektivität und Wirtschaftlichkeit. Gemeinnützige Stiftungen werden letztlich an der Qualität und den Wirkungen ihrer Tätigkeit und an der Wirtschaftlichkeit ihrer gesamten Aufgabenerfüllung – wenn dies auch schwierig ist – gemessen. Effizienzorientierung bedeutet, daß die Aufgaben und Probleme mit einem möglichst hohen Management-Know-how bewältigt werden sollen; Wie in einem Wirtschaftsunternehmen ist dazu auch in einer gemeinnützigen Stiftung die Kombination knapper Ressourcen erforderlich. Zielsetzung, Planung, Realisation und Kontrolle sind Bestandteile eines effizienzorientierten Handelns.

Marketingorientierung: Sie beinhaltet das konsequente Einbeziehen der Leistungs- und Kooperationspartner in das gesamte Handeln der Stiftungen: Von der Ermittlung des gesellschaftlichen Bedarfs an der Förder- und Projektarbeit der Stiftung über die Gestaltung und Abgabe bzw. Durchführung der Stiftungsleistung bis hin zur Umsetzung von Projektergebnissen, der Öffentlichkeitsarbeit und der Entwicklung einer stiftungsspezifischen Corporate Identity. Die Marketingorientierung befaßt sich mit der bewußten Gestaltung aller Außenbeziehungen der Stiftung mit ihrer Umwelt, um ihren Erfolg zu maximieren. Dazu muß sie die Bedürfnisse, Motive und Interessen ihrer Partner (er)kennen.

Zukunftsorientierung: Qualitätsbewußtes und wirkungsvolles Handeln gemeinnütziger Stiftungen – vor allem jener, die innovativ wirken wollen – setzt bei der Problem-Früherkennung an; Bewußte Auseinandersetzung mit Entwicklungstrends und –tendenzen auf den stiftungseigenen Aufgabenfeldern hilft, Probleme frühzeitig zu erkennen, und ermöglicht vorausschauendes Denken, rechtzeitiges Planen und aktives Handeln in der Programm- und Projektarbeit fördernder wie operativer Stiftungen. Effizientes Planen ist mit der Zukunftsorientierung eng verbunden und Voraussetzung für einen rationellen, zukunftsgerichteten Einsatz der Mittel zur Aufgabenerfüllung. Planen von Aktionen, Projekten und Förderungen muß demnach mit dem Erstellen von Haushaltsplänen bzw. Budgets und, wenn möglich, mit mehrjährigen Trendrechnungen zu den voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben verbunden werden.

4. Stiftungsmanagement (im weiteren Sinne)

Die Gründung und Gestaltung sowie die Entwicklung einer effizienten Stiftungstätigkeit erfordern einige grundsätzliche Entscheidungen, die Gegenstand des Stiftungsmanagements (im weiteren Sinne) sind:

- **Zweck:** Zunächst muß der Zweck der Stiftung bestimmt und damit das für die jeweilige Stiftung spezifische Aufgabengebiet abgesteckt werden.
- **Strategie:** Zur Zweckerfüllung sind weitsichtige Perspektiven zu formulieren, davon ausgehend Förderschwerpunkte und ein (strategischer) Plan zu entwickeln, der möglichst realistische Schritte in einem Zeitraster ausweist – auf der Grundlage der verfügbaren personellen, sachlichen und finanziellen Ressourcen.
- **Programm:** Zur Erreichung der strategischen Ziele sind konkrete Arbeitspläne und konkrete Förder- und Projektvorhaben in einem Programm zu entwerfen und zu beschließen (Aktionspläne, operative Pläne).
- **Arbeitsweise:** Es ist eine Entscheidung darüber zu treffen, wie die Stiftung ihre Zwecke und Aufgaben erfüllen und ihre Ziele erreichen will – sei es auf Antragstellungen fördernd, operativ handelnd oder beide Arbeitsformen gemischt anwendend.
- **Organisation:** Strategie und Programm mit Aktionsplänen bestimmen alle Maßnahmen, die von der Stiftung durchzuführen sind. Dafür müssen die Aufbau- und die Ablauforganisation innerhalb der Stiftung geregelt und gestaltet werden. Zur Ablauforganisation können auch Verfahrensweisen praktisch als Richt- und Leitlinien festgelegt werden.
- **Mitarbeiterführung:** Der Mitarbeiterführung kommt in größeren Stiftungen mit mehreren Mitarbeitern eine beachtliche Bedeutung zu.
- **Leistungsbewertung:** Gewisse Maßstäbe sollten – wenn es auch sehr schwierig ist – für die Bewertung der Leistungserbringung und die Aufgabenerfüllung definiert und gesetzt werden. Auch sollten sich die Stiftungsverantwortlichen in regelmäßigen, mittelfristigen Zeitabständen über die Qualität und die Wirkung der Stiftungstätigkeit insgesamt bewußt werden und gegebenenfalls Änderungen vornehmen.

Die recht grundsätzlichen Aussagen über das Stiftungsmanagement werden durch ausgewählte Überlegungen vor allem zum Projektmanagement ergänzt.

VI. Methoden und Instrumente des Managements

Was das institutionelle Management, also das Management der Organisation „Stiftung“, angeht, so gelten die folgenden Ausführungen gleichermaßen für fördernde wie für operative Stiftungen. Hinsichtlich des Managements von Projekten haben sie zu operativen Stiftungen einen unmittelbaren Bezug, zu fördernden Stiftungen dagegen insofern einen eher mittelbaren, als letztere nicht selbst Projekte bis ins Detail konzipieren und realisieren, sondern die Erfolgsaussichten von bei ihnen zur Förderung beantragten Vorhaben zu bewerten haben. Dazu müssen auch Kenntnisse und Urteilsvermögen zur Beurteilung der für diese Vorhaben einzusetzenden Management-Methoden und -Instrumente vorhanden sein.

Einzelne Management-Methoden und -Instrumente werden im folgenden angesprochen: Die Zielbestimmung, die Planung, das Controlling und die Evaluation sind die maßgeblichen Steuerungsinstrumente. Diese sind in erster Linie dem Verantwortungsbereich des Stiftungsvorstandes und der Geschäftsführung zuzuordnen.

1. Zielbestimmung

Ziele sind Vorgaben für das Handeln der Stiftung. Sie werden abgeleitet aus deren Mission und dem satzungsmäßigen Zweck. Unterschieden werden üblicherweise strategische und operative Ziele.

Grundsätzlich sollten im Rahmen des institutionellen wie des Projektmanagements die Ziele so präzise wie möglich definiert werden. Inhaltlich sind sie so zu beschreiben, daß eine angestrebte Lösung von Problemen tatsächlich und bestmöglich erreicht werden kann. Die Überprüfbarkeit der Zielerreichung – also die Angabe von Kriterien dafür – ist ein weiterer notwendiger Aspekt der Zieldefinition. Die Ziele sind zugleich Vorgaben für die Planung und Plan- bzw. Soll-Werte für das Controlling und die Evaluation.

Der Zielinhalt gibt an, was erreicht werden soll und gegebenenfalls in welchem Ausmaß (Zielerreichungsgrad). Der Zeitraum beschreibt, bis wann das Ziel erreicht sein soll.

2. Planung

Planen befaßt sich mit dem, was zukünftig getan werden muß, wer das zu tun hat, welche Instrumente und Mittel dafür eingesetzt werden sollen und wann diese Handlungen vorgenommen werden sollen (Beginn, zeitliche Abfolge, Ende).

a) Notwendigkeit der Planung

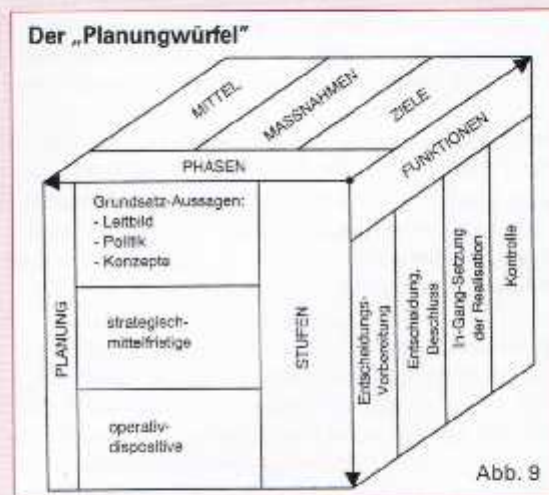
Planung dient

- zur koordinierten Bewältigung komplexer Sachzusammenhänge zwischen Zielen, Strategien, Maßnahmen und verfügbaren Mitteln,
- zur Bewältigung der personenbezogenen Probleme stiftungsinterner Arbeitsteilung und Kooperation,
- zur (bedingten) Bewältigung der Unsicherheit zukünftiger Erwartungsrisiken sowie zur vorausschauenden Gestaltung von Maßnahmen, die diesen Entwicklungen gerecht werden, und
- zur Überwindung der bei (nur) kurzfristigem Reagieren sich auswirkenden Sachzwänge.

Daraus wird der Stellenwert der Planung für ein effizienzorientiertes, das ökonomische Prinzip beachtendes Management deutlich. Planung ist ein zentrales Element von Management.

b) Elemente des Managements – der „Planungswürfel“

Der von Peter Schwarz entwickelte „Planungswürfel“ (Abbildung 9) stellt bildlich prägnant dar, welche Managementaufgaben, einschließlich Führungsaufgaben²⁹, bei der Erfüllung der Mission des Stifters und der satzungsmäßigen Zwecke und Aufgaben in verschiedenen Phasen und Schritten anfallen. Planung als Thema und Gegenstand werden durch ihn beschrieben.



Quelle: Schwarz, Peter, Putschert, Robert, Giroud, Charles: Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), Bern, Stuttgart, Wien 1995, S. 151.

Der Würfel faßt bisher Dargelegtes nochmals zusammen und weist auf noch zu behandelnde Aspekte hin:

Planungsstufen: Entlang des Konkretisierungsvorganges von der Formulierung einer „Stiftungspolitik“ und eines Leitbildes (verantwortlich: Stifter, Stiftungsvorstand bzw. -kuratorium oder -rat) über die Planung zur Disposition (verantwortlich: Geschäftsführer,

Geschäftsstelle) können die Aufgaben – sofern die „Stiftungsgröße“ dies erfordert – auf verschiedene Organe und Stellen verteilt werden: die strategische Planung auf den Stiftungsvorstand, die operative Planung und Durchführung auf die Geschäftsführung (als Beispiel).

Planungsphasen: Sie erstrecken sich auf die Planung konkreter Ziele, einzelner Maßnahmen und Projekte sowie des erforderlichen Mitteleinsatzes. Im Rahmen der Führung nach Zielvereinbarung stimmen der Stiftungsvorstand und die Geschäftsführung die Ziele für Projekte und Förderungen ab. Für einzelne Maßnahmen und den Mitteleinsatz ist dann die Geschäftsführung zuständig und verantwortlich.

Planungsfunktionen: Ein Problem zu lösen umfaßt mehrere Schritte: Entscheidungsvorbereitung (einschließlich Problemanalyse, Entwicklung von Problemlösungsmöglichkeiten), Treffen einer Entscheidung bzw. Fassen eines Beschlusses, Realisierung der Entscheidung bzw. des Beschlusses (zur Vermögensverwaltung, zur Zweckerfüllung: Fördertätigkeit, Projektarbeit) sowie Kontrolle der Zielerreichung bzw. Planrealisierung und Evaluation.

Komplexe, schwierige Probleme lassen sich in aller Regel nur über zahlreiche Vor- und Teilentscheidungen oder über den Weg von Grobkonzepten zu Detailkonzepten fortschreitend lösen. Dieses Vorgehen hat Konsequenzen für die Aufgaben- und Kompetenzverteilung auf verschiedene Stellen – somit auch auf die Gestaltung von Koordination, Information und Kooperation.

Planen ist notwendig, weil die Ressourcen und damit die Potentiale für die Ziel- und Aufgabenerfüllung immer knapp sind. Es wird notwendiger bei organisatorisch komplexer werdenden Stiftungen und infolge schnellerer Entwicklung der für die Stiftung relevanten Umweltfaktoren.

c) Budgetierung

Für die Steuerung einer Stiftung hat die Budgetierung eine außerordentlich wichtige Funktion. Auch Stiftungen mit geringem Fördervolumen und geringer Projektarbeit sollten budgetieren. Doch hängen deren Ausmaß und deren Intensität maßgeblich von der Größe, der Organisationsform und der Arbeitsweise ab. Budgetieren steht in enger Verbindung mit dem Planen und ist materiell als der Kern der Planung zu verstehen. Budgetierung bedeutet die Zusammenstellung der von der Stiftungsführung bewilligten Einnahmen- und Ausgabenprojektionen.

Praktisch gesehen stellen Budgets Ressourcenverteilungspläne für die Erfüllung beschlossener Stiftungsziele und vorgegebener Stiftungsaufgaben durch die gesamte Stiftungsorganisation dar. Budgets werden für das gesamte Stiftungshandeln – meist für ein Jahr –

sowie für einzelne Fördermaßnahmen und Projekte – dann meist für die gesamte Förder- und Projektdauer – erstellt.

Das jährliche Budget einer Stiftung sollte zur Verdeutlichung zukünftiger finanzieller Spielräume durch Trendrechnungen zu den Einnahmen und Ausgaben über weitere (meist bis zu fünf) Jahre hinweg ergänzt werden. Dieses Vorgehen entspricht – wie bereits dargestellt – dem Anspruch zukunftsorientierten und innovativen Handelns.

3. Controlling

Controlling³⁰ soll – auf die gesamte Stiftung bezogen – gewährleisten, daß die Führung der Stiftung und damit der Vollzug der Stiftungstätigkeiten über systematische Planungen effektiv und wirtschaftlich ablaufen. Vor allem quantitativ-rechnerisches Zahlenmaterial, aber auch qualitative Beurteilungsgrößen sind dazu vonnöten. Neben einem sachgerechten Planungs- und Budgetierungssystem ist demzufolge – vor allem in Stiftungen mit einer umfassenderen Förder- und Projektarbeit – ein aussagefähiges Informations- und Berichtswesen aufzubauen. Darin kommt dem Rechnungswesen eine zentrale Stellung zu, wenn dieses so angelegt ist, daß die gesamten Prozesse und Tätigkeiten der Stiftung von der Führung, Planung, Leistungserbringung, Umsetzungs- und Öffentlichkeitsarbeit bis hin zur Verwaltung, einschließlich Vermögensverwaltung, in ihrer finanziellen Dimension erfaßt sind und dadurch auch geeignete Steuerungs- und Kontrollinformationen bereitgestellt werden. Das Controlling mittels eines solch gestalteten Rechnungswesens hilft, die Kosten möglichst gering zu halten bzw. die Ressourcen sparsam und angemessen einzusetzen.

Controlling schafft mehr Transparenz nach innen und ein Mehr an Professionalität hinsichtlich Führung und Management. Es stützt die Zielfindungs- und Entscheidungsprozesse, begleitet die Förder- und Projektrealisierungsprozesse und bereichert die Überprüfungs- und Kontrollvorgänge an. Es sorgt dafür, rechtzeitig Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen der Stiftung zu erkennen. Controlling dient so zur Steuerung der Stiftung als Ganzes, aber auch zur Steuerung einzelner Fördertätigkeiten und Projekte.

Projektbegleitendes Controlling beispielsweise bedeutet die Sicherstellung des Projektablaufes hinsichtlich Leistungserbringung und Kostenanfall im Rahmen der geplanten Zielvorgaben – von der Planung bis zum Schlußbericht. Projektcontrolling umfaßt das Projektantrags- und -gestaltungsverfahren (Form, Inhalt, Satzungsbezug), die Projektgestaltung (Projektbeschreibung, Leistungen ...), die Projektdurchführung (Realisierungsverfahren, Zeit, Information, Budget) und die Projektabschlussrechnung (Kosten, Dokumentation, Vollständigkeit).

Controlling – sowohl als strategisches als auch als operatives Controlling – ist nicht als „Kontrolle“ zu verstehen, sondern als ein Planungs- und Steuerungsinstrument. Es unterstützt die Stiftungsführung bei der Entscheidungsfindung. Im Controlling-Bereich selbst werden keine Entscheidungen getroffen.

Ziele des Controlling sind also:

- Unterstützung bei der bestmöglichen Erreichung der Stiftungsziele.
- Schaffen von Transparenz durch Plan-Ist-Vergleiche.
- rechtzeitiges Auslösen von Korrektur, gegebenenfalls von Gegenmaßnahmen bei Fehlentwicklungen.
- Aufzeigen von alternativen Lösungen.
- Verbessern der Argumentationsposition gegenüber externen Interessengruppen.

Die Bereitschaft zur Einführung des Controlling auch in – zumindest größeren – Stiftungen scheint zu wachsen. Schließlich geht es darum, das Richtige zu tun (strategische Ausrichtung und geplante Vorgehensweise), aber auch darum, das Richtige richtig zu tun (praktische, operative Umsetzung).

4. Evaluation

Die wichtigste Antwort auf die Frage "Warum Evaluation?" liegt grundsätzlich darin, daß die Stiftung das Gemeinwohl auf Dauer bestmöglich fördern will³¹. Dieses Bestreben trifft gleichermaßen für die Förder- und die operativen Stiftungen zu. Ausgewählte Gründe im einzelnen sind:

- Verantwortung als eine gemeinnützige Stiftung.
- Unterstützung für die Stiftung, um Förderungen und Projekte in deren Wirkungen zu verbessern.
- Verbesserung der Planung und Durchführung neuer Programme, Förderungen und Projekte aufgrund von Erkenntnissen vorausgegangener Evaluationen (Zukunftsorientierung, ständiges Qualitätsmanagement, lernende Organisation).
- Bewertung der Qualität und Wirkungen einer Förderung oder eines Projektes sowie der Akzeptanz bei den Zielgruppen der Stiftungsleistung.
- Absicht der Verbreitung innovativer Programme und Projekte (Überzeugungsarbeit gegenüber Dritten).
- Anreicherung des stiftungseigenen Wissensstandes.

Die Evaluation ist auf drei Ebenen ausgerichtet: die Zielebene, die Realisierungsebene und die Ergebnisebene.

Effizienzbeurteilung auf den Stufen Planung, Realisation und Kontrolle

Phase	Komponenten	Effizienzbeurteilung
1. Planung (design)		Effizienzevaluation (-kalkül) 1.1 Wähle jene Ziele aus, die eine bestmögliche Problemlösung versprechen (Effektivität), und bestimme bei Mehrfach-Zielsetzungen die Prioritäten 1.2 Wähle jene Maßnahme aus, die – eine bestmögliche Zielerreichung gewährleistet (Effektivität) – die geringstmöglichen Kosten (bei gleicher Effektivität) verursacht (Effizienz) 1.3 Bestimme jene Mittel, die – am besten zum Massnahmenvollzug geeignet sind (Effektivität) – am wenigsten Kosten verursachen (Effizienz)
2. Realisation (process)		Prozessevaluation (Durchführungskontrolle) 2.1 Prüfe den Fortschritt der Maßnahme bezüglich – Mittelverbrauch/Budget (Effizienz) – Zielsetzung (Effektivität) 2.2 Prüfe die Einhaltung der gesetzten Verfahrensstandards (Effektivität)
3. Ergebnis-kontrolle (performance)		Erfolgsbeurteilung 3.1 Vergleiche Output mit Ziel = Zielerreichungsgrad (Effektivität) 3.2 Vergleiche (wenn möglich) Input mit Output (Effizienz) 3.3 Vergleiche Soll-Input mit Ist-Input (Planeffizienz)

Abb. 10

Quelle: Schwarz, Peter: Management in Nonprofit-Organisationen, in: Die Orientierung (Hrsg. v. Schweizerische Volksbank), Nr. 88, Bern 1986, S. 28.

Evaluation vermag, die Qualität der Stiftungsleistungen, also die Zweckerfüllung, dauerhaft zu verbessern. Dazu ist jedoch folgendes zu beachten bzw. Voraussetzung:

- Die Evaluation muß – wie das (Förder-)Projekt selbst – geplant werden.
- Die Planung der Evaluation beginnt gleichzeitig mit der Planung des (Förder-)Projektes.
- Die Evaluation kann mittels verschiedener Methoden und Maßnahmen durchgeführt werden.
- Evaluation ist auf Informationen angewiesen. Diese müssen gesammelt und ausgewertet werden, um festzustellen, ob die Ziele des Projektes erfüllt werden.
- Der Evaluationsprozeß beginnt mit dem Beginn des (Förder-)Projektes. Dabei müssen die benötigten Informationen während des gesamten Projektvollzugs und häufig noch länger darüber hinaus gesammelt und ausgewertet werden.
- Deshalb muß der Evaluationsplan umfassend entwickelt werden, einschließlich der Entscheidungen, worüber genau Daten zu sammeln sind und wie diese gesammelt und ausgewertet werden.

Die Evaluation – der Art des jeweiligen (Förder-)Projektes oder der spezifischen Stiftungstätigkeit (auch Vermögensverwaltung und Informations- und Öffentlichkeitsarbeit) entsprechend mit unterschiedlichen Methoden angelegt – kann von Mitarbeitern der Stiftung



selbst oder von externen Sachverständigen konzipiert und durchgeführt werden. Sie als Stiftungsaufgabe zu sehen, bedeutet häufig die Entwicklung einer bestimmten Einstellung und einer spezifischen Stiftungskultur (Betonung der Ziel- und Erfolgsorientierung, des Strebens nach Effektivität und Wirtschaftlichkeit).

Evaluation vermag, zwei Hauptziele philanthropischer Einrichtungen – so auch gemeinnütziger Stiftungen – nachhaltig zu reduzieren:

- das Risiko, Geld zu verschwenden,
- das Risiko, fehlerhaft und – im Sinne des jeweiligen Anliegens – nicht hinreichend, statt wirkungsvoll und erfolgreich, zu handeln.

Eine dauerhaft angelegte Evaluation führt zu einem Prozeß der kontinuierlichen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Stiftung zum Nutzen der Gesellschaft. Letztlich kann die Stiftung selbst (als Ganzes) in regelmäßigen, mehrjährigen Abständen Gegenstand der Evaluation sein – hinsichtlich ihrer Ziele, ihrer Förder- und Arbeitsbedingungen und -kriterien, ihrer Programme und Projekte sowie ihrer (Gesamt-)Effizienz.

VII. Mittel- und langfristige Gestaltungsziele

Neben ihrer gesamten Tätigkeit zur Verwaltung und Anlage des Stiftungsvermögens sowie zur Erfüllung des Stiftungszwecks sollten gemeinnützige Stiftungen – nicht zuletzt aus Gründen der Steigerung ihrer Effizienz und der Sicherung ihrer Förder- und Leistungsqualität – eine spezifische Corporate Identity entwickeln, das Verständnis fördern, eine „lernende Organisation“ zu sein, und eine ihnen jeweils spezifische Stiftungskultur gestalten.

1. Corporate Identity

Die Gestaltung der Corporate Identity einer Stiftung³² umfaßt grundsätzlich die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Leistungen zur Anpassung aller Leistungen, aller Verhaltensweisen der für sie Handelnden (auch der Ehrenamtlichen) und aller nach außen und nach innen gerichteten Kommunikationsaktivitäten an ein einheitliches Konzept im Sinne eines einzigartigen, unverwechselbaren Erscheinungsbildes. Durch ihre Corporate Identity soll sich die Stiftung nach außen und nach innen in für sie spezifischer Weise und wie „aus einem Guß“ darstellen.

Die Corporate Identity als Summe aller Aktivitäten, mit denen sich die Stiftung der Öffentlichkeit, ihren Zielgruppen und den für sie Tätigen präsentiert, umfaßt das „Corporate Behaviour“, die „Corporate Communications“ und das „Corporate Design“:

- **Corporate Behaviour:** in sich schlüssige und damit widerspruchsfreie Ausrichtung aller Verhaltensweisen der für die Stiftung Tätigen im Innen- und Außenverhältnis (Basis: Stiftungskultur)
- **Corporate Communications:** strategisch orientierte Kommunikation nach außen (Öffentlichkeit, Zielgruppen) und nach innen (alle für die Stiftung Tätigen)
- **Corporate Design:** visuelles Erscheinungsbild nach außen und nach innen durch eine einheitliche und unverwechselbare Gestaltung sämtlicher Kommunikationsmittel und Präsentationsweisen der Stiftung.

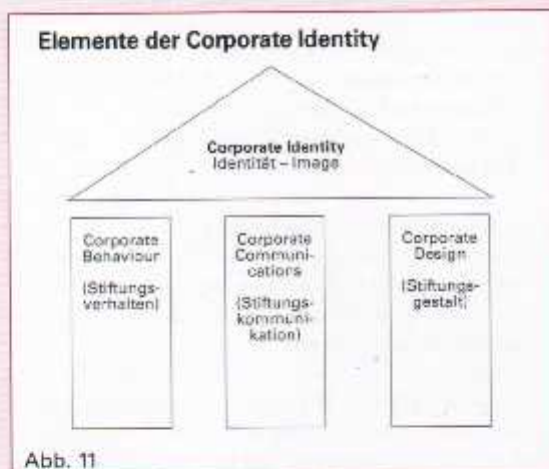


Abb. 11

Gegenstand der Corporate-Identity-Strategie ist der Aufbau eines aus dem Selbstverständnis der Stiftung hergeleiteten Images, das der Identifikation und Motivation aller für die Stiftung Handelnden sowie der Profilierung, Glaubwürdigkeit und Legitimation gegenüber der Stiftungsumwelt dient. Eine besondere Funktion kommt dabei den Public Relations, also der Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung, zu. Heute entdecken immer mehr Stiftungen die Notwendigkeit aktiver Kommunikation, Stiftungs-PR muß selbst auch als Management-Aufgabe verstanden werden³³. Sie dient nicht nur der einzelnen Stiftung, sondern auf Dauer – wenn möglichst viele Stiftungen sie betreiben – auch dem gesamten Stiftungswesen.

2. Lernende Organisation

Wechselnde und rasch steigende Anforderungen aus der Umwelt verlangen auch von gemeinnützigen Stiftungen ein hohes Maß an Flexibilität sowie von allen an der Stiftungsarbeit Mitwirkenden ein hohes Maß an Lernbereitschaft und Lernfähigkeit.

Die Stiftungen müssen aufgrund der rasanten gesellschaftlichen Entwicklungen und infolge der sich vollziehenden Erkenntnis- und Wissensexplosion ständig prüfen, ob ihre Förderprogramme und Arbeitsziele, ihre Strukturen, ihre Entscheidungs- und Problemlösungs-

prozesse und ihr Führungs- und Managementverhalten noch dem Effizienzanspruch genügen oder ob sie diesem eher hinderlich sind. Sie müssen fortdauernd prüfen, ob die Qualifikationen zur Erfüllung sich verändernder Ziele und Aufgaben auch wirklich in hinreichender Weise vorhanden sind. Das Thema „Qualitätssicherung in der Stiftungsarbeit“ wird wichtiger.³⁴ Stiftungen als lernende Organisationen nehmen also Zukunftsprobleme vorweg, beachten ihre äußere Umwelt und suchen ständig nach Verbesserung und sachgerechten Problemlösungen. Sie honorieren dabei Ideenreichtum, Kreativität und Initiative. Organisationales Lernen vollzieht sich in einer Wechselbeziehung von Stiftung und Umwelt. Es ermöglicht eine gegebenenfalls notwendige Neu-Orientierung in bezug auf die Umwelt und trägt zur Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit der Stiftung im Umgang mit sich selbst und der Umwelt bei.³⁵

Erfolgsorientierte, innovative Stiftungen werden zukünftig mehr denn je gehalten sein, eine Lernatmosphäre zu schaffen, die die Mitwirkenden ermutigt, sich zu informieren und weiterzubilden. Vielleicht fällt dies Förderstiftungen leichter als operativen Stiftungen, weil sie ständig durch die zur Förderung beantragten Vorhaben Dritter mit neuen Ideen und Erkenntnissen konfrontiert werden und diese in die Stiftung hineinbringen können. Die Stiftungsführung muß sich zur Bewältigung Ihrer Aufgaben im Sinne der Stiftungseffizienz fortlaufend qualifizieren. Mitarbeiter müssen sich bewußt werden, daß nur ein lebenslanges, kontinuierliches und veränderungsbewußtes Lernen sie zur Wahrnehmung ihrer Aufgaben befähigt. Dazu ist ihnen von der Stiftungsführung die erforderliche Unterstützung sowie Zeit und Gelegenheit zu geben.

Mit dem Thema „lernende Organisation“³⁶ steht auch der Aspekt „Wissensmanagement“³⁷ gerade in Zeiten der Wissensexpllosion und der überaus schnellen Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien in Zusammenhang. Das Wissensmanagement hat zum Ziel, die aktuelle Wissensbasis der Stiftung zu erweitern sowie bedarfsgerecht den Zugriff auf die latente Wissensbasis zu erweitern.³⁸ Phasen des Wissensmanagements sind der Erwerb von Wissen, d.h. von Informationen, die Verteilung von Wissen über Kommunikation und die Verwendung von Wissen zur Innovation. Der Aufbau eines „Wissensarchivs“ ist eine wichtige, wenn auch aufwendige Form des organisationalen Lernens, er kann durch die Informationstechnologie unterstützt werden. Eine weitere Form des organisationalen Lernens ist das Lernen durch Kommunikation: Durch individuelles Lernen gewonnenes Wissen wird mit Kollegen – vor allem im Rahmen von Teamarbeit – geteilt. Mit gezieltem Wissensmanagement wird die Effektivität einer Stiftung gesteigert, die Ressourcen werden optimal eingesetzt, schneller bedürfnisgerechte Lösungen gefunden und vorhandene Potentiale besser genutzt.

Die Fähigkeit, eine „lernende Organisation“ zu sein, ist ein erfolgsbestimmender Teilaspekt der Stiftungskultur.

3. Stiftungskultur

Der Stifter bzw. die Stifterin prägt die Stiftungskultur über die Stiftungssatzung und weitere schriftliche oder mündliche Vorgaben hinsichtlich der Ausrichtung und des Inhalts der Leistungen „seiner“ bzw. „ihrer“ Stiftung und bezüglich deren Arbeitsweise – vor allem aber dann, wenn er bzw. sie aktiv in der Stiftungsführung mitwirkt.

Nach dem Tode des Stifters oder der Stifterin ist es vorteilhaft, daß sich die Stiftungsverantwortlichen bei der Entwicklung einer spezifischen Stiftungskultur stets – und vor allem dann, wenn die Stiftung auch den Namen des Stifters oder der Stifterin in ihrem Namen trägt –, dem Denken und Handeln des Stifters oder der Stifterin bewußt sind. Die dann entstehende Stiftungskultur erleichtert – wie Gespräche mit Stiftungsverantwortlichen immer wieder zeigen – die Identifikation aller für die Stiftung Handelnden mit der Stiftung, sie wird auch zur „Quelle“ deren Motivation und Engagements für eine verantwortungsbewußte und erfolgreiche Stiftungstätigkeit.

Die „Stiftungskultur“ (im Sinne einer Unternehmenskultur³⁹) als „sichtbar gelebtes Wertesystem“ bezieht sich grundsätzlich auf

- die normativen (Ziel-)Vorstellungen der Stiftung (Mission, Stiftungsphilosophie, Leitbild, Richtlinien, Ziele, Arbeits- und Förderprinzipien),
- die individuellen Wertvorstellungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der für die Stiftung Handelnden (Führung, Mitarbeiter, Ehrenamtliche) sowie
- die Ausgestaltung der Förder- und Arbeitsbedingungen, die letztlich prägend auf die Handlungsmöglichkeiten und die Arbeitsweise sowie auf das Verhalten aller für die Stiftung Handelnden wirken.



Abb. 12

„Jede Stiftung hat ihre eigene Kultur!“ Dieser Satz trifft sicher zu. Jedoch bedeutet er nicht, daß jede vorfindbare Stiftungskultur auch geeignet ist, die jeweilige Mission der Stifterin oder des Stifters bestens zu erfüllen und den gestellten Anforderungen dafür gerecht zu werden. Schritte – im Sinne von Bausteinen – für eine zukunftsorientierte Stiftungskultur sind u.a. das Erarbeiten eines stiftungspolitischen Leitbildes, das Diskutieren von Zielen, das Ansprechen und Lösen von Problemen und Konflikten, das umfassende Informieren und offene Kommunizieren, ständiges Weiterbilden und Qualifizieren, kooperatives Führen und partnerschaftliches Zusammenarbeiten sowie das Schaffen von Problembewußtsein und das Bereitsein zu Veränderungen.

Die Entwicklung einer spezifischen gemeinwohl- und leistungsorientierten Stiftungskultur – mit dem Anspruch auf Glaubwürdigkeit – ist eine außerordentlich wichtige und den dauerhaften Stiftungserfolg bestimmende Führungsaufgabe. Sie sollte – wenn immer möglich – im Sinne des Stifters oder der Stifterin erfolgen und sich an dessen bzw. deren Wertvorstellungen und gesellschaftsorientierten Einstellungen ausrichten. So unterschiedlich dann auch, insgesamt gesehen, die Ausprägungen von „Stiftungskulturen“ sein können und auch sein werden, das Handeln der Stiftungen wird dadurch vielfältiger und letztlich effektiver im Sinne des Gemeinwohls. Für potentielle Stifter und Stifterinnen wird dann die (tatsächliche) Errichtung einer Stiftung attraktiver werden.

VIII. Schlußbemerkungen

Gemeinnützige Stiftungen haben die Mission der Stifterinnen und Stifter dauerhaft und nachhaltig zu erfüllen. In ihrem Handeln sollten sie dem Anspruch auf Effektivität und Wirtschaftlichkeit genügen. Dazu reicht in aller Regel nicht allein das Fachwissen aller Mitwirkenden auf dem jeweiligen Aufgabenfeld einer Stiftung, sondern Professionalisierung und Qualifizierung in der Wahrnehmung von Führungs- und Managementaufgaben sind für den längerfristigen Erfolg zunehmend Voraussetzung – gerade in einer Zeit, die durch rasante Entwicklungen in der Gesellschaft und den Wertewandel geprägt ist.

Gemeinnützige Stiftungen sind als „soziale Systeme“ zu charakterisieren, für die und in denen Menschen – ehren-, neben- und/oder hauptamtlich – tätig sind. Sie übernehmen Aufgaben, bringen Ideen, Wissen, Erfahrungen und Urteilsvermögen ein, setzen sich verantwortungsbewußt für die Erfüllung des Stiftungszwecks ein, führen oder führen aus, kommunizieren und kooperieren, wollen gefordert und informiert werden. Führung – vor allem im Sinne von Menschenführung –

ist eine auch für Stiftungen wesentliche Aufgabe. An sie stellen sich – bei Stiftungen mit mehreren Mitwirkenden – immer größere Anforderungen.

Gemeinnützige Stiftungen lassen sich auch als „für das Gemeinwohl produktive Systeme“ beschreiben, die eingebettet sind in eine Umwelt, aus der sie Ressourcen zur Verfolgung ihrer Mission und zur Erfüllung ihrer satzungsmäßigen Zwecke beziehen und in die hinein sie dazu wirken – ob in fördernder oder operativer Weise. Diese Prozesse optimal zu gestalten und zu steuern ist Gegenstand des Managens. Management ist mehr als Verwalten!

Führung und Management sind demzufolge maßgebliche Determinanten erfolgreichen Stiftungshandelns. Neben den Methoden und Instrumenten der Führung und des Managements sind auch bestimmte längerfristig zu entwickelnde Gestaltungselemente entscheidend für einen dauerhaften Stiftungserfolg. Jedoch muß gesehen werden, daß sich die Qualität der Stiftungsarbeit nicht nur aus der Art und Weise, wie diese Arbeit geleistet wird, ableitet, sondern in erster Linie nach ihren Zielen, ihrem Inhalt und ihrem Nutzen für die Gesellschaft und für die Entwicklung der Lebenslagen vieler Menschen bewertet wird. Zielorientiertes und effizientes Handeln gemeinnütziger Stiftungen mit Hilfe von Führung und Management soll die Zukunft gestalten helfen.

Viele gemeinnützige Stiftungen wenden die vorgenannten Methoden und Instrumente der Führung und des Managements je nach Umfang ihrer Förder-, Projekt- und Verwaltungstätigkeit und je nach Arbeitsweise unterschiedlich differenziert und intensiv an. Dennoch sollte jede Stiftung ihre Arbeit zugunsten des Gemeinwohls verantwortungsbewußt und das ökonomische Prinzip befolgend konzipieren, planen und ausführen. Dieses Prinzip, das auch kleinen und mittleren Stiftungen zur Effizienzsteigerung verhilft, besagt, daß ein bestimmter Erfolg mit geringstmöglichem Mitteleinsatz bzw. mit einem bestimmten Mitteleinsatz der größtmögliche Erfolg erzielt werden soll⁴¹.

Es ist heute offensichtlich, daß die gesellschaftliche Problemkomplexität ansteigt, in der Bürgergesellschaft mehr öffentliche, gesellschaftliche Aufgaben vom Staat auf private Nonprofit-Organisationen, so auch auf gemeinnützige Stiftungen, übertragen werden (sollen) und daß auf diese mehr Verantwortung für das Gemeinwohl zukommt. Zugleich wird damit auch die Notwendigkeit des Managens oder die der Verbesserung der Management-Effizienz deutlich. Man kann davon ausgehen, daß sich immer mehr gemeinnützige Stiftungen dem Management-Denken annähern. Die vorliegenden Ausführungen sollen diesen Prozeß noch unterstützen und letztlich zum Schritt vom Management-Wollen zum gekonnten Management-Tun anregen. Weitere Profes-



sionalisierung und Qualifizierung in dieser Hinsicht ist vonnöten und dient sowohl der jeweiligen Stiftung als auch dem Ansehen der Stiftungen insgesamt als eine verantwortungsbewußte, wirkungsvolle Kraft für die Gestaltung unserer Gesellschaft und für die Entwicklung der Lebenslage vieler Menschen.

Quellennachweis

- 1 Vgl. Schwarz, Peter: Management in Nonprofit-Organisationen, in: Die Orientierung (Hrsg. v. Schweizerische Volksbank), Nr. 88, Bern 1986, S. 24 f.
- 2 Vgl. Connors, Tracy Daniel (ed.): The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures, New York, Chichester, Brisbane, Singapore, Toronto 1993; Drucker, Peter F.: Managing the Non-Profit-Organization: Practices and Principles, New York 1990; Hammack, David C., Young, Dennis R. (eds.): Nonprofit-Organizations in a Market Economy: Understanding New Roles, Issues, and Trends, San Francisco 1993; Powell, W.W. (ed.): The Nonprofit Sector: A Research Handbook, New Haven 1987.
- 3 Vgl. dazu Löwer, Volkmar: Qualitätssicherung in der Stiftungsarbeit, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 6/98, S. 18 ff.
- 4 Vgl. dazu Carstensen, Carsten: Vermögensverwaltung, Vermögenserhaltung und Rechnungslegung gemeinnütziger Stiftungen, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien 1994 (vor allem S. 277 ff.); Völler, Norbert A.: Wie legen Stiftungen ihr Vermögen an? Gibt es eine stiftungsgerechte Kapitalanlage, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 1/98, S. 16; Völler, Norbert A.: Ziele und Wege der Verwaltung von Kapitalvermögen, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 6/98, S. 21 f.; Benke, Holger: Ziele und Organisation der Vermögensanlage in gemeinnützigen Stiftungen, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 2/99, S. 13 ff.; Hof, Hagen: Vermögen und Erträge in: Seifart, Werner, von Campenhausen, Axel Freiherr (Hrsg.): Handbuch des Stiftungsrechts, 2. Aufl., München 1999, S. 230 ff.
- 5 Vgl. dazu Haibach, Marita: Handbuch Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, Frankfurt/Main, New York 1998; Luthé, Detlef: Fundraising: Fundraising als beziehungsorientiertes Marketing - Entwicklungsaufgaben für Nonprofit Organisationen, Augsburg 1996; Urselmann, Michael: Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen, Wiesbaden 1998; Luthé, Detlef: Fundraising als Kommunikationsaufgabe, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 3/98, S. 24 f.; Urselmann, Michael: Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen, in: Stiftung&Sponsoring Heft 6/98, S. 24 ff.; Weger, Hans-Dieter: Stiftungsvermögen und Fundraising: Gemeinschaftsstiftungen im Aufwind, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 4/98, S. 21 ff.; Haibach, Marita: Fundraising: Die Kunst, Spender zu gewinnen, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 2/99, S. 26 ff.; Schick, Stefan: Neue Wege im Erbschaftsmarketing: Bürgerstiftungen und Gemeinschaftsstiftungen, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 2/99, S. 23 f.; Weger, Hans-Dieter: Merkmale zur Errichtung einer Gemeinschaftsstiftung, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 2/99, S. 25.
- 6 Vgl. dazu Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen: Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland, Teil III: Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungslage, Bonn 1997, S. 151 ff.; Leadbetter, C.: The Rise of the Social Entrepreneur, London 1997.
- 7 Beispiele für Gemeinwohl-Unternehmer: Kurt A. Körber, Karl Kübel und Reinhard Mohn. So Dr. Körber: "Von da aus liegt es nahe, die Stiftung als ein wirkliches Unternehmen zu betrachten. Es ist auf Gewinn von Kreativität, von geistiger Freiheit und Mobilität gerichtet."
- 8 Vgl. Schwarz, Peter: a.a.O. (Fußnote 1), S. 10.
- 9 Vgl. dazu Elpers, Franz Georg: Deutsche Bundesstiftung Umwelt, Förderleitlinien - Antragstellung - Bewilligungsverfahren, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 2/99, S. 11 f.; Sauerbrey-Vogt, Gunda: Ein Beitrag zur Antragskultur. Kommunikation zwischen Antragsteller und Stiftung, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 2/99, S. 9 f.
- 10 Vgl. dazu Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Operative Stiftungsarbeit: Strategien - Instrumente - Perspektiven, Gütersloh 1997; Strachwitz, Rupert Graf: Operative und fördernde Stiftungen: Anmerkungen zur Typologie, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen, Wiesbaden 1998, S. 673 ff.
- 11 Vgl. Weger, Hans-Dieter, Weger, Magda: Errichtung von Stiftungen privaten Rechts, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen, a.a.O., S. 973 ff.
- 12 Vgl. Drucker, Peter F.: Managing the Non-Profit Organization, a.a.O., S. 7 f.
- 13 Vgl. Langnickel, Hans, Gabler, Heinz: Qualität fängt im Vorstand an. Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit, in: Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe (Hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend), 1997, S. 52.
- 14 Vgl. dazu Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisationen: Strukturen und Management, Stuttgart 1997, S. 227 ff.
- 15 Vgl. Langnickel, Hans: Die Besetzung des Stiftungsvorstands. Ein bedeutender Erfolgsfaktor, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 1/98, S. 8 f.
- 16 Vgl. dazu auch Schiüter, Andreas: Kooperation von Stiftungen, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen, a.a.O., S. 833 ff.
- 17 Vgl. dazu Neuhoff, Klaus: Die Stiftung in der Private-Public-Partnership, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 2/98, S. 18 f.; Kahl, Heike: Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung: Ein Beispiel für eine erfolgreiche Kooperation zwischen dem öffentlichen und privaten Bereich, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 2/98, S. 20.; Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft: Public Private Partnership: Neue Formen der Zusammenarbeit von öffentlicher Wissenschaft und privater Wirtschaft, Essen 1999.
- 18 Vgl. dazu Adlbert, Georg: Netzwerk-Steuerung in einem Förderprogramm: Modellprojekte der Wüstenrot Stiftung, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 3/98, S. 6 f.
- 19 Vgl. dazu auch Hof, Hagen: Stiftungsorganisation, a.a.O. (Fußnote 4), S. 187 ff.
- 20 Vgl. dazu Schwarz, Peter: Management in Nonprofit-Organisationen. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw., Bern, Stuttgart, Wien 1992, S. 241 ff.

- 21 Vgl. Langnickel, Hans: Stiftungsvorstand als Entscheidungsorgan: Aufgaben und Verantwortungsbereiche, in: *Stiftung&Sponsoring*, Heft 5/98, S. 6 ff.
- 22 Vgl. Langnickel, Hans, Gabler, Heinz, a.a.O., S. 27 ff.
- 23 Vgl. Langnickel, Hans, Gabler, Heinz, a.a.O.
- 24 Vgl. Langnickel, Hans, Gabler, Heinz, a.a.O., S. 30.
- 25 Vgl. dazu auch Schwarz, Peter: a.a.O. (Fußnote 20), S. 92 ff.
- 26 Vgl. Schwarz, Peter: a.a.O. (Fußnote 20), S. 26 ff.; vgl. dazu auch Breitenreicher, Joseph C.K., Marble, Melinda G.: Strategische Projektarbeit, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): *Handbuch Stiftungen*, a.a.O., S. 69 ff.
- 27 Vgl. Schwarz, Peter: a.a.O. (Fußnote 20), S. 28; ders.: a.a.O. (Fußnote 1), S. 10.
- 28 Vgl. dazu Schwarz, Peter: a.a.O. (Fußnote 1), S. 18 ff.
- 29 Vgl. dazu Schwarz, Peter: a.a.O. (Fußnote 20), S. 83 f.
- 30 Vgl. dazu Koeckstadt, Wolfgang: Finanzielle Steuerung einer Stiftung mit Hilfe von Planung - Controlling - Berichtswesen, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): *Handbuch Stiftungen*, a.a.O., S. 497 ff.; ders., Die Planungsrechnung: Ein Baustein moderner Stiftungsverwaltung (Teil 1 und Teil 2), in: *Stiftung&Sponsoring*, Heft 2/98, S. 22f. und Heft 3/98, S. 8f.; vgl. Horak, Christian: Controlling in Nonprofit-Organisationen: Erfolgsfaktoren und Instrumente, 2. Auflage, Wiesbaden 1995
- 31 Vgl. dazu Council on Foundations: *Evaluation for Foundations: Concepts, Cases, Guidelines, and Resources*, San Francisco 1993; Kramer, David: Die Evaluierung von Stiftungsarbeit, Programm der Robert Bosch Stiftung "Soziale Bürgerinitiative in den neuen Bundesländern", in: *Stiftung&Sponsoring*, Heft 2/98, S. 24 ff.
- 32 Vgl. dazu Regenthal, Gerhard: *Identität und Image: Corporate Identity - Praxishilfen für das Management in Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft*, Köln 1992; Luthe, Detlef: *Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen: eine Arbeitshilfe*, Augsburg 1994, S. 16 ff.
- 33 Vgl. Kaehlbrandt, Roland: Öffentlichkeitsarbeit für Stiftungen - auch eine Management-Aufgabe, in: *Stiftung&Sponsoring*, Heft 2/99, S. 28 ff.; ders., Public Relations für Stiftungen, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): *Handbuch Stiftungen*, a.a.O., S. 475 ff.; Martini, Bernd-Jürgen: Public Relations hilft der Stiftung, in: *Stiftung&Sponsoring*, Heft 4/98, S. 27 ff.; Luthe, Detlef, Schaefer, Thomas: Beziehungsorientierte Kommunikationsarbeit - Strategische Überlegungen und konkrete Maßnahmen, in: *Stiftung&Sponsoring* - Teil 1: Heft 3/99, S.29 ff., Teil 2: Heft 4/99.
- 34 Vgl. dazu Löwer, Volkmar, a.a.O.
- 35 Vgl. Timmermann, D., Witthaus, U., Wittwer, W., Zimmermann, D. (Hrsg.): *Qualitätsmanagement in der beruflichen Bildung*, Bielefeld 1996, S. 27; Drost, S.: Integrierte Organisations- und Personalentwicklung in der lernenden Unternehmung. Ein zukunftsweisendes Konzept auf der Basis einer Fallstudie, Bielefeld 1996, S. 37
- 36 Vgl. dazu Badelt, Christoph (Hrsg.): *Handbuch der Nonprofit Organisationen: Strukturen und Management*, a.a.O., S. 206 ff.
- 37 Vgl. dazu Hinkelmann, Knut: Optimaler Einsatz geistiger Ressourcen: Vom Geschäftsprozessmanagement zum Wissensmanagement - Grundaktivitäten des Ablaufs, Hilfe durch ein Organizational Memory, in: *Wissensmanagement*, Heft 3/98, S. 30 ff.
- 38 Vgl. Brehm, Stefan; Merz, Eberhard: Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß: Erschließung von Wissenspotentialen durch KVP-basierte Teamarbeit, in: *Wissensmanagement*, Heft 6/98, S. 28
- 39 Vgl. dazu Bertelsmann Stiftung, Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): *Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis*, Gütersloh 1996
- 40 Vgl. dazu Hohn, Bettine: Projektmanagement in kleinen und mittleren Stiftungen: Kompetenz durch Konzentration und Entscheidung für den richtigen Partner, in: *Stiftung&Sponsoring*, Heft 2/99, S. 7 f.
- 41 Gabler Wirtschaftslexikon, 12. Auflage, Wiesbaden 1988

Als ROTE SEITEN bisher erschienen:

- **Beilage zu Heft 1/98**
Josef Marquard, Dr. Ulrich Hauck
Rechnungslegung und Prüfung von Stiftungen
 - **Beilage zu Heft 2/98**
Harald Spiegel
Haftungsprobleme der Stiftungsverwaltung
 - **Beilage zu Heft 3/98**
Professor Dr. Jochen Thiel
Das Gebot der zeitnahen Mittelverwendung im Gemeinnützigkeitsrecht und seine Bedeutung für die tatsächliche Geschäftsführung gemeinnütziger Stiftungen
 - **Beilage zu Heft 4/98**
Dr. Stefan Schick
Spenden – Chancen und Risiken bei der Mittelbeschaffung
 - **Beilage zu Heft 5/98**
Dr. Franz Merl, Claus Koss
Die Bewertung des Stiftungsvermögens
 - **Beilage zu Heft 6/98**
Professor Dr. Rainer Hüttemann
Der steuerbegünstigte Zweckbetrieb und seine Abgrenzung vom steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb
 - **Beilage zu Heft 1/99**
Dr. Christian von Oertzen
Die Stiftung von Todes wegen – Gestaltungsgefahren und Gestaltungsmöglichkeiten
 - **Beilage zu Heft 2/99:**
Dr. Georg Wochner
Rechtsformwahl von Nonprofit-Organisationen
Rechtsformvergleich Stiftung – Stiftungs-Verein – Stiftungs-GmbH
 - **Beilage zu Heft 3/99**
Dr. Hans-Dieter Weger
Führung und Management gemeinnütziger Stiftungen. Einführende Überlegungen und grundsätzliche Anmerkungen
- **Vorgesehen als Beilage zu Heft 4/99:**
Die unselbständige Stiftung

Dr. Hans-Dieter Weger

Geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Stiftungsberatung - Dr. H.-D. Weger & Partner GmbH, Verl/Westfalen

Impressum

Herausgeber

W&N Stiftung&Sponsoring
Verlags GmbH
Thaddäusstr. 33
33415 Verl
Tel.: 052 46 - 9 25 10 - 0 Fax: 92 19 99

Redaktion

Dr. Hans-Dieter Weger, Heino Nollmann,
Christian Focken, Heidi Wiese

Redaktionsbeirat

Dr. Michael Göring (ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius, Hamburg), Professor Dr. Josef Hackforth (Institut für Sportpublizistik, Deutsche Sporthochschule, Köln), Dr. Heike Kahl (Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, Berlin), Dr. Peter Lex (Sozietät Mohren&Partner, München), Professor Dr. Gert Schukies (Deutsche Post AG, Bonn), Norbert A. Völler (Merck Finck & Co. Privathankiers, Frankfurt)

- ISSN 1438-0617 -