

Richter / Wachter

Handbuch des internationalen Stiftungsrechts

Herausgegeben von

Rechtsanwalt und FASr Dr. Andreas Richter, M.A., LL.M.
Berlin

Notar Thomas Wachter
München

zerb verlag

Hinweis:

Die Formulierungsbeispiele in diesem Buch und auf der CD-ROM wurden mit Sorgfalt und nach bestem Wissen erstellt, sie stellen jedoch lediglich Anregungen für die Lösung typischer Fallgestaltungen dar. Autoren und Verlag übernehmen keine Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der in dem Buch und auf der CD-ROM enthaltenen Ausführungen und Formulierungsmuster.

Zitiervorschlag:

Bearbeiter, Beitrag, in: Richter/Wachter, Handbuch des internationalen Stiftungsrechts, Rn. 1

Die Deutsche Bibliothek – CIP Einheitsaufnahme

Richter / Wachter
Handbuch des internationalen Stiftungsrechts
zerb verlag, Angelbachtal 2007

ISBN 978-3-935079-41-9

zerb verlag GmbH
Am Reitersberg 16
74918 Angelbachtal

© 2007 by zerb verlag

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: Cicero Computer GmbH, Bonn
Druck: Druckhaus Nomos, Sinzheim

Das Werk erscheint auch als Lizenzausgabe in den Verlagen

Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden
ISBN 978-3-8329-2179-8

Verlag Helbing & Lichtenhahn, Basel
ISBN 978-3-7190-2569-4

LexisNexis Verlag ARD Orac, Wien
ISBN 978-3-7007-3463-5

Vorwort

Das Stiftungswesen hat in den letzten Jahren eine wahre Renaissance erlebt. Diese Entwicklung ist keineswegs auf Deutschland beschränkt, sondern auch in zahlreichen anderen Staaten zu beobachten. Stiftungen genießen heute hohes Ansehen und leisten einen wichtigen Beitrag für die Allgemeinheit.

Das Stiftungswesen kennt heute keine nationalen Grenzen mehr. Stifter stellen immer wieder die Frage, ob die Errichtung einer ausländischen Stiftung nicht eine interessante Alternative zu einer deutschen Stiftung ist. Stiftungen möchten ihr Vermögen an den internationalen Kapitalmärkten anlegen oder sich an Unternehmen im In- und Ausland beteiligen. Die Mittel vieler Stiftungen sollen auch und gerade für Projekte im Ausland verwendet werden.

Dieser dynamischen Entwicklung des Stiftungswesens haben die nationalen Rechts- und Steuersysteme bislang kaum Rechnung getragen. Das Stiftungsrecht ist traditionell ein Rechtsgebiet, das in besonderer Weise durch nationalstaatliche Regelungen geprägt ist. Europäische und internationale Entwicklungen machen indes auch vor dem Stiftungsrecht nicht mehr halt. So sind die Überlegungen für die Schaffung einer europäischen Stiftung bereits weit fortgeschritten. Der Europäische Gerichtshof trägt durch seine Rechtsprechung maßgeblich dazu bei, dass die grenzüberschreitende Arbeit der Stiftungen innerhalb Europas nicht behindert wird. Der Trust, der im angloamerikanischen Rechtskreis bereits seit langem eine herausragende Stellung einnimmt, gewinnt zunehmend auch in den Ländern Kontinentaleuropas an Bedeutung.

Das vorliegende Handbuch versucht daher, einen Überblick über die vielfältigen Rechtsfragen des ausländischen und internationalen Stiftungsrechts zu geben. Das Werk gliedert sich dabei in zwei große Teile: In einem ersten Teil werden allgemeine Themen behandelt, die bei der grenzüberschreitenden Tätigkeit von Stiftern und Stiftungen von Bedeutung sein können. In einem zweiten Teil wird sodann das Stiftungsrecht in ausgewählten Ländern praxisnah dargestellt. Im Interesse einer schnellen Orientierung und der besseren Vergleichbarkeit folgen die einzelnen Länderberichte weitgehend einem einheitlichen Aufbau.

Ergänzend zu den einzelnen Länderberichten sind auf der beigefügten CD-ROM weitergehende Informationen und umfangreiche Materialien zum ausländischen und internationalen Stiftungsrecht zusammengestellt, wie z.B. Mustersatzungen, Gesetzestexte und weiterführende Informationsquellen im Internet.

Das Werk richtet sich vorwiegend an die Praxis. Auf wissenschaftliche Nachweise wurde daher überwiegend verzichtet. Zu Beginn der einzelnen Beiträge finden sich jedoch Hinweise auf weiterführendes Schrifttum, das eine vertiefte Beschäftigung mit den zahlreichen Einzelproblemen ermöglicht.

Die Darstellung ist notwendigerweise eine Momentaufnahme. Das Stiftungsrecht entwickelt sich jedoch – nicht nur im Inland – ständig fort. Das gilt in besonderer Weise (aber nicht nur) für die steuerrechtlichen Vorschriften. In der Beratungspraxis sollte daher die aktuelle Rechtslage in jedem Einzelfall nochmals sorgfältig geprüft werden. Die einzelnen Berichte

§ 5 Gutes tun – aber wie? Ansätze für ein professionelles Stiftungsmanagement

Dr. Niklas Lang
Zürich

Dr. Peppi Schnieper
Zürich

Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm
St. Gallen

Übersicht:	S.		S.
A. Stiftungen tun Gutes!	80	E. FE-C Grundkategorie 2: Der Gestaltungsprozess	97
B. Das Management von Stiftungen	81	I. Stiftungspolitik	98
C. Ein Management-Framework für Vergabestiftungen: Das Foundation Excellence-Cockpit (FE-C)	85	II. Stiftungsstrategie	100
I. Grundlagen der Entwicklung des FE-C	85	F. FE-C Grundkategorie 3: Der Wertschöpfungsprozess	102
II. Zielsetzungen des FE-C	87	I. Projektakquisition	103
III. Gerüst und Grundkategorien des FE-C	88	II. Projektselektion	104
D. FE-C Grundkategorie 1: Die Umweltsphären	92	III. Projektcoaching	105
I. Politische Faktoren	92	IV. Projektmonitoring	106
II. Ökonomische Faktoren	93	V. Sicherung und Dissemination von Projektergebnissen	108
III. Sozio-kulturelle Faktoren	93	VI. Weiterführung und Replikation von Projekten	108
IV. Technologische Faktoren	94	G. FE-C Grundkategorie 4: Die Supportprozesse	109
V. Stifter	94	I. Finanzmanagement	109
1. Rolle des Stifters	94	II. IT-Management	110
2. Motive der Stiftungsgründung	95	III. Kommunikationsmanagement	110
3. Erwartungen bei der Stiftungsgründung	96	IV. Kooperationsmanagement	111
4. Vorteile einer Stiftungsgründung	97	V. Human Resource Management	111
5. Funktion eines Stifters	97	H. FE-C Grundkategorie 5: Der Legitimierungsprozess	113
VI. Zusammenfassung	97	I. Evaluation	114
		II. Accountability	115
		I. Fazit: Das Foundation Excellence-Cockpit – Ready for Take-off?	117

Literaturhinweise

Deutschsprachige Literatur

Anbeier/Appel, Stiftungen in der Bürgergesellschaft: Grundlegende Fragen zu Möglichkeiten und Grenzen, Aus Politik und Zeitgeschichte B 14/2004, 7 ff.; *Beck*, Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, 1986; *Bender*, Qualitätssicherung: Gute Ideen erfolgversprechend verwirklichen. Teil III: Ergebnissicherung, Stiftung & Sponsoring 6/2002, 9 ff.; *Beywl/Henze/Mäder/Speer*, Evaluation in der Stiftungspraxis. Handreichung und Beispiele, Stiftung & Sponsoring 2/2002, Die Roten Seiten; *Borgolte*, Stiftungen, Staat und sozialer Handel, in: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.), Stiftungen sichern Qualität. Fo-

rum Deutscher Stiftungen, Bd. 11, 2001, S. 18 ff.; *Breiteneicher/Marble*, Strategische Projektarbeit, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 1998, S. 699 ff.; *Breiteneicher/Marble*, Strategische Projektarbeit, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 2. Aufl. 2003, S. 649 ff.; *Bumbacher*, Prozessorientiertes Qualitätsmanagement für Nonprofit-Organisationen, Die Unternehmung Nr. 6/2000, 457 ff.; *Dreyer*, Controlling – Notwendiges Instrument effizienten Stiftungsmanagements, Stiftung & Sponsoring 3/2002, 7 ff.; *Dubs*, Die Bedeutung von Modellen in der Führungsausbildung, Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management 2001, 26 (3), 44 ff.; *Egger*, Vorwort, in: Hofstetter/Sprecher (Hrsg.), Swiss Foundation Code. Empfehlung zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, Foundation Governance Bd. 2, 2005, S. 1 f.; *Glotz*, Die beschleunigte Gesellschaft. Kulturkämpfe im digitalen Kapitalismus, 1999; *Gross*, Die Multioptionsgesellschaft, 1994; *Hilb*, Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategien – Instrumente, 2002; *Hilb*, Personalmanagement, in: Dubs/Euler/Rüegg-Stürm (Hrsg.), Einführung in die Managementlehre. Pilotversion, 2004, S. 867 ff.; *Hofstetter/Sprecher* (Hrsg.), Swiss Foundation Code. Empfehlung zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, Foundation Governance Bd. 2, 2005; *Kocka*, Die Rolle der Stiftungen in der Bürgergesellschaft der Zukunft, Aus Politik und Zeitgeschichte B 14/2004, 3 ff.; *Koekstadt/Kölsch*, Projektfortschritts-Controlling. Moderne Instrumente des Projektmanagements: Ein Statusbericht aus der Bertelsmann Stiftung, Stiftung & Sponsoring 6/2003, 14 ff. und 1/2004, 13 ff.; *v. Krogh*, Strategie, in: Dubs/Euler/Rüegg-Stürm (Hrsg.), Einführung in die Managementlehre. Pilotversion, 2004, S. 229 ff.; *Lang/Schnieper*, Professionelles Management von Stiftungen. Dissertation Nr. 3162 der Universität St. Gallen (E-Diss), 2006; *Mohn*, Die Rolle von Stiftungen in einer modernen Gesellschaft, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 1998, IX–XV; *Müller-Stewens/Lechner*, Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen: Der St. Galler Management Navigator®, 2001; *Petry*, Der Inhalt der Stiftungsarbeit als Grundlage ihrer Daseinsberechtigung, in: v. Bennigsen (Hrsg.), Neue Wege in der Führung von Stiftungen, 1999, S. 42 ff.; *v. Rimscha*, Die flexible Gesellschaft. Amerika als Modell für das 21. Jahrhundert, 2000; *Rüegg-Stürm*, Dynamisierung von Führung und Organisation. Eine Einzelfallstudie zur Unternehmensentwicklung von Ciby-Geigy 1987–1996, 2002; *Rüegg-Stürm*, Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz, 2003; *Rüegg-Stürm/Schnieper/Lang*, Stiftungen im 21. Jahrhundert: Change Management, in: Egger (Hrsg.), Stiftungsparadies Schweiz, Zahlen, Fakten und Visionen. Zwischen unternehmerischem und gemeinnützigem Handeln, Foundation Governance Bd. 1, 2004, S. 83 ff.; *Rüegg-Stürm/Schnieper/Lang*, Stiftungsmanagement im Wandel des gesellschaftlichen Kontexts. Herausforderungen und Ansatzpunkte zur Steigerung der Wirksamkeit von Stiftungen, Stiftung & Sponsoring 3/2004, 5 ff.; *Rüegg-Stürm/Lang/Schnieper*, Die Prozessorientierung in einer Stiftung – Management für mehr Wirkung, in: v. Strachwitz/Mercker (Hrsg.), Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Handbuch für ein modernes Stiftungswesen, 2005, S. 671 ff.; *Salamon/Anheier*, Der Dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends, 1999; *Schulze*, Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart, 1992; *Schwaminger*, Was ist ein Modell?, in: Dubs/Euler/Rüegg-Stürm (Hrsg.), Einführung in die Managementlehre. Pilotversion, 2004, S. 25 ff.; *Strachwitz*, Zu den Rahmenbedingungen für das Stiftungswesen in Deutschland, in: Anheier (Hrsg.), Stiftungen für eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Gedanken einer Generation von Erben, 1998, S. 31 ff.; *Timmer*, Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der StifterStudie, 2005; *Ulrich*, Management, 1984; *Ulrich*, Unternehmenspolitik, 1987; *Ulrich*, Das St. Galler Mana-

gement Modell. Gesammelte Schriften, Bd. 2, 2001; *Ulrich/Probst*, Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte, 1988.

Literatur in englischer Sprache

ACF – Association of Charitable Foundations, A Quality Framework, 2002, www.acf.org.uk (26.7.2005); *Anheier*, Foundations in Europe: a Comparative Perspective, in: Schlüter/Then/Walkenhorst (Hrsg.), Foundations in Europe. Society, Management and Law. Directory of Social Change, London 2001, S. 35 ff.; *Ashby*, An Introduction to Cybernetics, London 1956; *Carson*, On Foundations and Outcomes Evaluation. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 29, 2000, No. 3, 479 ff.; *Diaz*, Commentary: the Black Box of Foundation Decisionmaking, Foundation News & Commentary July/August 1997, 1 ff.; *Drucker*, The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook, San Francisco 1999; *Drucker*, The Essential Drucker. The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management, New York 2001; *Ebrahim*, Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits, Nonprofit Management & Leadership, Vol. 14, 2003, No. 2, 191 ff.; *Frumkin*, Conflict and the Construction of an Organizational Field: The Transformation of American Philanthropic Foundations. Diss., University of Chicago 1997; *Frumkin*, The Long Recoil From Regulation: Private Philanthropic Foundations and the Tax Reform Act of 1969, American Review of Public Administration 1998, 28/3, 266 ff.; *Frumkin*, Strategic Giving. The Art and Science of Philanthropy. Unpublished Book Manuscript, 2005; *Furnari/Odendahl/Shaw*, Preserving the Public Trust: A Study of Exemplary Practices in Grantmaking. Nonprofit Sector Research Fund Working Paper Series, The Aspen Institute 2000; *Gruber/Mohr*, Strategic Management for Multiprogram Nonprofit Organizations, California Management Review, Vol. xxiv, 1982, No. 3, 15 ff.; *Herman/Renz*, Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 28, 1999, No. 2, 107 ff.; *Kaplan*, Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations, Nonprofit Management & Leadership, Vol. 11, 2001, No. 3, 353 ff.; *Kramer*, The Effectiveness Effect. Editorial, The Center For Effective Philanthropy, www.effectivephilanthropy.com/news/pressrelease/02_03_11_effectiveness.htm (6.11.2002); *Letts/Ryan/Grossman*, High Performance Nonprofit Organizations. Managing Upstream for Greater Impact, New York 1999; *McClusky*, Re-Thinking Nonprofit Organization Governance: Implications for Management and Leadership, International Journal of Public Administration, Vol. 25, 2002, No. 4, 539 ff.; *Ostrander/Schervish*, Giving and Getting: Philanthropy as a Social Relation, in: Van Til (Eds.), Critical Issues in American Philanthropy: Strengthening Theory and Practice, San Francisco 1990; *Ostrower*, Strategic Management of Nonprofit Organizations, New York 1995; *Pettigrew/Fenton*, The innovating organization, 2000; *Pettigrew/Brignall/Harvey/Webb*, The Determinants of Organizational Performance: A Review of Literature. Final Report, 1999; *Pettigrew/Thomas/Whittington*, Strategic management: The strengths and limitations of a field, in: Pettigrew/Thomas/Whittington (Eds.), Handbook of Strategy and Management, London 2002, S. 3 ff.; *Plantz/Greenway/Hendricks*, Outcome Measurement: Showing Results in the Nonprofit Sector, New Directions for Evaluation 1997, 75, 15 ff.; *Porter/Kramer*, Philanthropy's New Agenda: Creating Value, Harvard Business Review Nov/Dec 1999, 121 ff.; *Prager*, Organizing Foundations for Maximum Impact: A Guide to Effective Philanthropy, Washington 2003; *Saidel*, Resource Interdependence: The Relationship between State Agencies and nonprofit Organizations, Public Administration Review 1991, 51 (6), 543 ff.; *Sawhill/Williamson*, Measuring what matters in nonprofits, The McKinsey Quarterly 2001, No. 2, 98 ff.; *Siska*, Special Section: Accountability, Updated, in: Foundation News & Commentary March/April 2001 (42/2); *The Center for Effective*

Philanthropy, Indicators of effectiveness: Understanding and Improving Foundation Performance. Report on the Foundation Performance Metrics Pilot Study, Boston 2002; *The David and Lucile Packard Foundation*, Organizational Effectiveness. Literature Review.

A. Stiftungen tun Gutes!

- 1 Warum ist es überhaupt wichtig, mehr über Stiftungen zu wissen? Stiftungen – und Stifter – tun Gutes! Warum muss dann noch hinterfragt werden, wie die gemeinnützige Stiftungsarbeit vollzogen wird? Sind Aktivitäten in diesem Bereich, wie z.B. das an der Universität St. Gallen durchgeführte **Forschungsprojekt Foundation Excellence**,¹ lediglich eine reaktive Maßnahme auf in jüngerer Vergangenheit veröffentlichte Pressemeldungen über mehr oder weniger fragwürdige Vorfälle im Stiftungswesen? Oder ist die Bereitschaft von Stiftungen zur Initiierung und Finanzierung solcher Aktivitäten eher im Anliegen zu suchen, den Stiftungssektor durch weiterführende Erkenntnisse zum Thema **Stiftungsmanagement** zur wirkungsvollen Umsetzung ihrer Funktionen in der Gesellschaft zu befähigen?
- 2 Das Forschungsprojekt *Foundation Excellence*, auf dessen Erkenntnissen und Entwicklungsarbeiten sich dieser Beitrag bezieht, lässt sich auf den letzteren Aspekt zurückführen. Durch die Thematisierung von Wirksamkeit und Professionalität der Stiftungsarbeit soll ein **Selbstregulierungs- und Entwicklungsprozess** innerhalb des Stiftungssektors angestoßen werden, um dadurch zu verhindern, dass der Gesetzgeber durch radikale Eingriffe – um die wenigen schwarzen Schafe „einzufangen“ – die Gestaltungsräume von allen Stiftungen massiv beschränkt. Die Stiftungen sollen dazu befähigt und dabei unterstützt werden, die sich bietenden Freiräume professionell auszugestalten, um das den Stiftungen entgegengebrachte **gesellschaftliche Vertrauen**, z.B. durch steuerliche Begünstigungen, zu rechtfertigen. „Das ist ein faires Geben und Nehmen zum Nutzen der Zivilgesellschaft.“²
- 3 Im Zentrum dieses Beitrages steht demnach die Darlegung anschlussfähiger Impulse zur Weiterentwicklung des Managements von Stiftungen sowie die damit verbundene Unterstützung zur strukturierten Reflexion über bisherige „practices“ des Stiftungsmanagements mit Hilfe eines auf umfangreichen empirischen Untersuchungen³ basierenden **Strukturie-**

1 *Foundation Excellence* (FE) wurde als Forschungs- und Dissertationsprojekt am Institut für Betriebswirtschaft (IfB-HSG) der Universität St. Gallen von der GEBERT RÜF STIFTUNG initiiert und finanziert. Das dreijährige Projekt (10/2002–10/2005) hatte zum Ziel, das Thema Stiftungsmanagement strukturiert und mit wissenschaftlichen Methoden aufzuarbeiten. Die Forscher waren von Anfang an bestrebt, die Resultate, insbesondere das zu entwickelnde Management-Framework, wieder in die Praxis zurückzuspielen, ganz nach dem Motto von FE: „Aus der Praxis – für die Praxis“.

2 Egger, Vorwort, in: Hofstetter/Sprecher (Hrsg.), *Swiss Foundation Code*, Foundation Governance Bd. 2, 2005, S. 9.

3 Die Ergebnisse des Forschungs- und Dissertationsprojektes *Foundation Excellence* basieren auf umfangreichen empirischen Untersuchungen. Aufgrund der explorativen Natur des Projektes und der im Bereich des Managements von Stiftungen sehr geringen Anzahl an wissenschaftlich aufbereiteten Veröffentlichungen wurden u.a. 32 leitfadengestützte Interviews (ca. 90–120 Minuten) mit Experten aus dem Stiftungswesen geführt: Geschäftsführer, Stiftungsräte und -ratspräsidenten, Fachbeiräte, Politiker, Berater und Stifter (teilweise auch in Personalunion). So konnte ein vertiefter (multiperspektivischer) Einblick in 18 Stiftungen gewonnen werden. Zudem konnten zwei Stiftungen intensiver untersucht werden im Rahmen von teilnehmenden Beobachtungen. Die Zwischenresultate nach zweieinhalb Jahren wurden im Rahmen eines Expertenworkshops intensiv mit ausgewählten Praktikern diskutiert. Fragen der grundsätzlichen konzeptionellen Logik der Ansätze wie auch die begriffliche Anschlussfähigkeit standen dabei im Fokus. Die vollständige Dissertation kann online als pdf-Datei abgerufen werden: www.biblio.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/3168

rungsrahmens: dem **Foundation Excellence-Cockpit (FE-C)**. Als Zielformulierung lässt sich zusammenfassend sagen: Es geht darum, vom zufälligen „Tue Gutes“ zum strukturierten „Tue Gutes wirksam“ zu gelangen.

B. Das Management von Stiftungen

Gerade die **organisationalen Besonderheiten** einer Stiftung machen ihr Management zu einer nicht-trivialen Aufgabe: Ein manifestes Messbarkeitsdefizit der Stiftungstätigkeit (z.B.: Wie lässt sich „gute“ Kulturförderung eindeutig messen?) sowie ein Kontrolldefizit von Stiftungen (z.B.: Wem gehören Stiftungen und wer kontrolliert sie?) weisen auf zentrale Herausforderungen eines Stiftungsmanagements hin.⁴ In diesem Beitrag werden die **Herausforderungen des Stiftungsmanagements** detailliert identifiziert und analysiert. Das Resultat dieser Analyse ist die Darstellung der zentralen, miteinander vernetzten Handlungsfelder in Form eines Gestaltungsrahmens. Ziel ist es, damit einem besseren Verständnis Vorschub zu leisten und aufzuzeigen, wo die Stellhebel und Stolperfallen hinsichtlich eines Managements für mehr Wirkung verortet sind.

In den in Stiftungen anstehenden **Entscheidungssituationen** erweist es sich als ausgesprochen anspruchsvoll, „die richtigen Dinge richtig zu tun“. Hier helfen weder abstrakte Regeln noch anerkannte Werkzeuge alleine weiter, denn die „Zusammenhänge in modernen Gesellschaften sind so komplex geworden, dass es für praktisch alle gesellschaftlichen, technischen und wirtschaftlichen Probleme keine richtigen oder falschen Lösungen mehr gibt, sondern aus einer Mehrzahl möglicher Lösungen diejenige auszuwählen ist, die am meisten Vorteile und am wenigsten Nachteile hat“.⁵ Doch wie finden wir die optimalen Lösungen? Und zuerst: Wie kommen wir überhaupt zur Entwicklung mehrerer, grundsätzlicher Lösungsoptionen?

Aus einer ungenügenden Beachtung der **Komplexität einer Problemsituation** resultieren oft „Insellösungen“, die zwar auf der einen Seite ein Teilproblem des Managements entschärfen (z.B. Anlageentscheide hinsichtlich rein finanzieller Renditekriterien = „gutes“ Finanzmanagement; oder Sanierungsentscheidungen bei einem Baudenkmal nach finanziellen Kriterien der Investitionsrechnung = „gutes“ Investitionsmanagement). Auf der anderen Seite schaffen sie jedoch neue Problemfelder (z.B. Nichtbeachtung eines Widerspruchs von Anlagepolitik und Stiftungszweck oder Nichtbeachtung kunstgeschichtlicher Kriterien bei der Restaurierung eines Gebäudes und somit Vernachlässigung der normativen Zwecksetzung der Trägereinrichtung „Historisches Museum der Stadt X“).

Jede Form von Management („managen“ im Sinne von „entscheiden“) muss also vielfältigen Einflussfaktoren, widersprüchlichen Rationalitäten, Ambivalenzen und schwer definierbaren Wertmaßstäben gerecht werden. Erst wenn sich das Management den **spezifischen Kontext** und die dahinter liegende Rationalität, in die die jeweilige Organisation eingebunden ist, bewusst gemacht hat, können die entsprechenden Herausforderungen identifiziert und in ihrer Vernetztheit und Wechselwirkung erkannt werden. Erst dann können wirkungsvoll „klassische“ Managementwerkzeuge zielführend eingesetzt werden. Diese Position vertreten auch *Ulrich* und *Probst*: „Wichtig ist, dass Management nie etwas Isolierbares ist, sondern immer bezogen ist auf eine Institution, welche das Objekt der Führung darstellt. ‚Managen an sich‘ ohne ein solches Objekt wäre eine sinnlose Tätigkeit im luftleeren Raum. Es ist deshalb notwendig, zunächst das Wesen oder die Charakteristik der zu führenden Institution

4 *Lang/Schnieper*, Professionelles Management von Stiftungen, Diss., 2006.

5 *Dubs*, Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management 2001, 26 (3), 44 (45).

zu verstehen, denn nur daraus kann man Anforderungen an ihre Führungskräfte ableiten, die Arbeitsteilung und Zusammenarbeit unter den Führungskräften organisieren, Hilfsmittel für ihre Tätigkeiten entwerfen usw.“⁶ Das Ergebnis reicht dann weit über kurzfristig wirk-same „Patentlösungen“ hinaus.⁷

- 8 Für Stiftungen gilt z.B., dass sie keine reinen „Wertsteigerungsveranstaltungen“ sind, sondern dass unterschiedliche „Rationalitäten“ (im Sinne einer Vielfalt von Wertevorstellungen) – z.B. ökonomische und gemeinnützig-ideelle – aufeinander treffen und durch ihre **zirkuläre Vernetzung** zahlreiche Wechselwirkungen entstehen. Die ökonomische Rationalität z.B. beruht strikt auf der Optimierung von Kosten-Nutzen-Relationen mit dem Ziel der Wertsteigerung für einen Investor, welchem der geschaffene Mehrwert aus der unternehmerischen Tätigkeit primär zukommt. Eine Stiftung hat, im Vergleich zu einer reinen Wirtschaftsunternehmung, eine andere **normative Konstitution**. Hier können ideelle, d.h. sozio-kulturelle und ästhetische Werte, wie Ausgleich, Solidarität, Schönheit und Tradition, zusätzlich eine wichtige Rolle spielen.
- 9 Das Management von Stiftungen hängt deshalb in zentraler Weise von einem konstruktiven Umgang mit diesen verschiedenen, auch **dynamischen „Referenzsystemen“** ab. Die Unterschiede der Rationalitäten beispielsweise in einer Kulturstiftung – und somit auch die Auswirkungen auf eine wie auch immer definierte Effektivität im Sinne von „*doing the right things*“ – werden besonders deutlich, wenn z.B. der Begriff „Kultur“ im Zusammenhang mit dem Erfordernis einer „Nutzenstiftung“ näher betrachtet wird. Aus ökonomischer Perspektive ist es selbstverständlich, eine überlegene Nutzenstiftung für die relevanten Anspruchsgruppen anzustreben (Effektivitätsziel) und diese Nutzenstiftung möglichst kostengünstig zu erbringen (Effizienzziel). Was hier aus Sicht der ökonomischen Rationalität unproblematisch mit „Nutzenstiftung“ ausgedrückt wird, bedarf gerade im Bereich der Kultur einer wesentlich differenzierteren Betrachtung: Was gilt hier überhaupt als „Kultur“? Wie äußert sich der Nutzen von Kulturbetrieben? Nutzen für wen? Wer darf „den“ Nutzen definieren – und wie wird eine Nutzen-Evaluation durchgeführt? Entscheidungen müssen bewusst im Spannungsfeld von ökonomischen und außerökonomischen Kriterien getroffen werden, d.h., es erfolgen Entscheidungen sowohl aufgrund wirtschaftlicher Gesichtspunkte (z.B. optimale Finanzanlage, Effizienz- und Effektivitätskriterien), als auch auf Basis stiftungsspezifischer, nicht- oder schwer quantifizierbarer Potentiale, z.B. einer begründeten Priorisierung von Wissenschaft gegenüber Kunst oder sozialen Anliegen.
- 10 Der beschriebene stiftungsspezifische Kontext (s. Rn. 7) löst hohe Anforderungen an das Stiftungsmanagement aus. Statt einer Trivialisierung dieser Probleme durch (zu) einfache (Insel-)Lösungen ist das Streben nach einer integrierten Sichtweise gefordert, die der hochkomplexen gesellschaftlichen Wirkungssphäre Rechnung trägt, denen sich eine Stiftung ausgesetzt sieht. Deshalb ist es sinnvoll, dass gerade das Management einer Stiftung auf der Grundlage eines „**General-Management-Ansatzes**“ basiert, das den Entscheidungsträgern Orientierung hinsichtlich notwendiger – aber immer kontingenter – Entscheidungen bietet. General-Management nach Ulrich⁸ zeichnet sich durch eine konzeptionelle und prozedurale Durchgängigkeit aus, unter Beachtung des Managementkontexts.

⁶ Ulrich/Probst, Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, 1988, S. 232.

⁷ Vgl. auch Salamon/Anheier, Der Dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends, 1999, die sich gegen eine „kritiklose Übernahme von Managementtechniken“ aus der „Profit-Welt“ in andere Kontexte aussprechen.

⁸ Ulrich, Management, 1984.

Eine **konzeptionelle Durchgängigkeit** ist dann gegeben, wenn auf den drei Management-Ebenen des normativen, strategischen und operativen Managements aufeinander abgestimmte, notwendige Festlegungen getroffen werden, die sich aus dem spezifischen Kontext wie aus den charakteristischen Herausforderungen des Managements ergeben. In der Privatwirtschaft werden grundsätzlich **drei Managementebenen** unterschieden, die aufeinander abzustimmen sind:

1. Normative Ebene. Auf der normativen Ebene geht es um Fragen der normativen Positionierung gegenüber den Anspruchsgruppen. Es wird untersucht, nach welchen Grundsätzen kontroverse Anliegen und Interessen der Anspruchsgruppen behandelt und Konflikte mit Anspruchsgruppen ausgetragen werden sollen. Dies kann beispielsweise nach Maßgabe der verfügbaren Macht zur Durchsetzung der eigenen Interessen oder verständigungsorientiert, d.h. nach Prinzipien einer allparteilichen Fairness, erfolgen. Auf der normativen Ebene wird auch die grundsätzliche Legitimation des Zwecks der unternehmerischen Tätigkeit erarbeitet. Ein Charakteristikum der Entscheidungen auf dieser Ebene ist der im Allgemeinen langfristige, sachliche und zeitliche Wirkungshorizont. Entscheidungen auf normativer Ebene werden nicht im kurz- oder mittelfristigen Tagesgeschäft laufend neu getroffen, sondern dienen als „Leitplanke“ und Bezugsrahmen für Entscheidungen auf den nachfolgenden Ebenen. Auch die Begründungsbasis der Entscheidungen ist unterschiedlich zu den Entscheidungen auf der strategischen oder operativen Ebene, die sich jeweils auf jene der normativen Ebene beziehen. Die normativen Entscheidungen stellen demgemäß originäre Entscheidungen dar, die nicht aus „höherwertigen“ Entscheidungen ableitbar sind. Gemäß Ulrich⁹ handelt es sich um Entscheidungen „mit dem größtmöglichen Freiheitsgrad, der im Rahmen der durch Umweltfaktoren aller Art eingeschränkten Unternehmungsautonomie überhaupt besteht“. Diese besitzen deshalb oft einen geringen Konkretisierungsgrad und sind nicht direkt „operationell“, d.h. nicht unmittelbar in ausführende Handlungen umsetzbar.“¹⁰ Vielmehr müssen sie konkretisiert werden in bestimmten Gestaltungs- und Handlungsfeldern auf nachfolgender Ebene.

2. Strategische Ebene. Die strategische Ebene befasst sich mit der Bewältigung der Ungewissheit bezüglich der Marktbedingungen und v.a. mit dem Aufbau nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Konkurrenzdenken spielt hier eine zentrale Rolle. Dabei geht es um die Spezifikation von Zielmärkten, Marktleistungen, Fähigkeiten, Technologien und generellen Vorgehensweisen, die langfristige Erfolg versprechend sind.

3. Operative Ebene. Weniger die langfristige Zukunftssicherung als vielmehr die Gewährleistung effizienter Abläufe und Problemlösungsroutinen, d.h. die professionelle Abwicklung des Alltagsgeschäfts, steht auf der operativen Ebene im Mittelpunkt.

Professionelles Stiftungsmanagement im Sinne eines **integrierten Managements** bedeutet nun, diese drei Ebenen analog für Stiftungen in einem konzeptionellen Sinne kohärent miteinander zu verknüpfen, d.h., zentrale Festlegungen auf allen drei Ebenen müssen nicht nur widerspruchsfrei sein, sondern sich wechselseitig stützen und verstärken.

Eine **prozedurale Durchgängigkeit** als komplementärer Teil eines General-Management-Ansatzes zeichnet sich durch die sequentielle und zeitliche Abstimmung der notwendigen Klärungsprozesse und Festlegungen auf den drei Managementebenen aus. Es geht dabei nicht nur um Entscheidungen und Festlegungen, die konzeptionell zueinander passen müssen, sondern bereits die Entwicklungsprozesse jener müssen so angelegt sein, dass ein kohä-

⁹ Ulrich, Management, 1984, S. 18.

¹⁰ Ulrich, Management, 1984, S. 18.

rechter Rahmen für eine wirkungsvolle Stiftungstätigkeit geschaffen werden kann. Im Vordergrund steht demzufolge eine Organisation der hierzu erforderlichen, zeitlich aufeinander abgestimmten Klärungs- und Definitionsprozesse auf allen drei Managementebenen. Sämtliche Entwicklungsimpulse und Veränderungsinitiativen müssen anschlussfähig sein. Anschlussfähigkeit bedeutet, dass Entwicklungsimpulse sinnhaft in die bisherige Geschichte und Stiftungspraxis eingeordnet (verstanden) und von der gewachsenen Fähigkeitenbasis her auch tatsächlich umgesetzt werden können.¹¹ Simultan mit der Einführung von Neuerungen sind ein solides Grundverständnis (einschließlich Legitimationsbasis) und die zukünftig geforderten Fähigkeiten aufzubauen (z.B. bedarf die Einführung einer Finanzplanung eines „neuen“ Grundverständnisses, was die Notwendigkeit und die Konzeption einer finanziellen Führung betrifft).

- 14 Durch die Wahrung der konzeptionellen und prozeduralen Durchgängigkeit vor dem Hintergrund des spezifischen Organisationskontexts wird eine **ganzheitliche Betrachtung** der Herausforderungen und der Auswirkungen von Entscheidungen unterstützt. Dadurch wird genau dort angesetzt, wo z.B. *Reinhard Mohn* die Problematik des Stiftungsmanagements lokalisiert: „Es gibt, einfach ausgedrückt, viel zu viel zu tun, um mit den vorhandenen Kräften und Ressourcen allen Wünschen und Notwendigkeiten der Menschen gerecht zu werden. Dazu scheint es mir notwendig festzustellen, dass der Mangel an Kompetenz zur Aufgabenbewältigung wesentlich hinderlicher ist als das Fehlen ausreichender finanzieller Mittel.“¹² Das erfordert zum einen die bewusste Auseinandersetzung mit den Herausforderungen, mit denen eine Stiftung konfrontiert ist, und zum anderen ihre kompetente Handhabung hinsichtlich der wirkungsvollen Erfüllung ihrer gesellschaftlichen Funktion.¹³
- 15 Um diese Komplexität aus situativem Kontext, grundsätzlicher Rationalität und vielfältiger Vernetztheit der Entscheidungssituation zu handhaben, bedarf es einer angemessenen „**Reduktion der Wirklichkeit**“. So bedarf es im Sinne von *Ashby*¹⁴ einer Balance zwischen der situativen Komplexität auf der einen Seite und der Generierung von Handlungsoptionen zur Erhöhung der Managementvarietät andererseits. Modelle werden in diesem Beitrag verstanden als Gestaltungsmodelle (Leerstellengerüste), bei denen die praktische Anwendbarkeit des Modells im Vordergrund steht und es „nicht um die Wahrheit von allgemeinen Aussagen, sondern um Nutzen und Schaden von potentiellen realen Gestaltungen“ geht.¹⁵ Im allgemeinen Sprachgebrauch werden Modelle als (vereinfachtes) Muster oder Abbild der „Wirklichkeit“ gesehen. Für bestimmte Zwecke handhabbar gemacht werden Modelle durch ihre adäquate Vereinfachung mittels Abstraktion, Reduktion oder Verallgemeinerung.¹⁶

11 *Rüegg-Stürm*, Dynamisierung von Führung und Organisation. Eine Einzelfallstudie zur Unternehmensentwicklung von Ciba-Geigy 1987–1996, 2002.

12 *Mohn*, Die Rolle von Stiftungen in einer modernen Gesellschaft, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Handbuch Stiftungen*, 1998, IX (XIV).

13 Vgl. auch *Strachwitz*, Zu den Rahmenbedingungen für das Stiftungswesen in Deutschland, in: Anheier (Hrsg.), *Stiftungen für eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft*, 1998, S. 31 ff.; *Kocka*, *Aus Politik und Zeitgeschichte B 14/2004*, 3 ff.

14 Z.B. *Ashby*, *An Introduction to Cybernetics*, 1956.

15 *Ulrich*, *Management*, 1984, S. 172.

16 *Schwaninger*, Was ist ein Modell?, in: Dubs/Euler/Rüegg-Stürm (Hrsg.), *Einführung in die Managementlehre*, 2004, S. 25 ff. Als ein Beispiel einer möglichen – und in bestimmten Situationen zulässigen – Vereinfachung („Komplexitätsreduktion“) der Wirklichkeit kann ein Flugzeugmodell dienen, das in einem kleineren Maßstab gebaut wurde und keine Bordelektronik besitzt, um z.B. daran Strömungsmessungen durchzuführen. Es wäre mit immensen Kosten verbunden, einen genügend großen Windkanal zu bauen, und überflüssig, auch die Bordelektronik zu installieren, um am Originalobjekt aerodynamische

Ein Modell im oben dargestellten Sinn (**Gestaltungsmodell**) bietet als „Landkarte“ für das Stiftungsmanagement eine hilfreiche Unterstützung beim Treffen von Entscheidungen, da Wirkungszusammenhänge aufgezeigt und komplizierte Zusammenhänge veranschaulicht werden können. Als „sprachliche Konstruktion“ und/oder graphische Darstellung befähigt es Führungskräfte, schnell „Wichtiges von weniger Wichtigem“ zu unterscheiden.¹⁷ Es zeigt weiterhin alle relevanten Dimensionen und Wirkungszusammenhänge auf, die beim Management von Organisationen berücksichtigt werden müssen. Damit ist es eine begründete und hilfreiche Reduktion der Komplexität von Wirklichkeit. Ein **Managementmodell** kann diesem Verständnis nach jedoch nicht als allgemeingültiges „Rezeptbuch“ dienen. Es entfaltet seine Wirkung erst bei der reflektierten, gezielten Ausgestaltung der einzelnen Dimensionen durch die Führungskräfte im Hinblick auf den situativen Kontext der Organisation. Die Festlegungen z.B. auf normativer, strategischer und operativer Ebene müssen im Sinne einer „Routenwahl“ selbst getroffen und verantwortet werden. Die jeweiligen Dimensionen des Managementmodells für Stiftungen sollten sowohl einzeln als auch in Interaktion mit den übrigen Dimensionen beachtet und balanciert werden. Die Ausgestaltung und Konkretisierung eines Modells im situations-spezifischen Kontext und unter Berücksichtigung verschiedener Rationalitäten ist eine permanente Führungsaufgabe. Das Modell erlaubt im Idealfall eine Vollständigkeitskontrolle im Hinblick auf die zentralen, kontingenten Festlegungen, die in einer Organisation getroffen werden müssen. Es dient somit dazu, die „richtigen“ Fragen zu stellen, „richtige“ Handlungsoptionen zu entwickeln, Auswirkungen von kontingenten Entscheidungen „richtig“ zu verstehen und so das Stiftungsmanagement dazu zu befähigen, „die richtigen Dinge richtig zu tun“.

C. Ein Management-Framework für Vergabestiftungen: Das Foundation Excellence-Cockpit (FE-C)

I. Grundlagen der Entwicklung des FE-C

Das *Foundation Excellence-Cockpit* (FE-C) ist ein integriertes Management-Framework für Stiftungen, das den spezifischen Charakteristika der Organisationsform „Stiftung“ Rechnung trägt und den besonderen Managementherausforderungen von Stiftungen gerecht wird. Das Framework wurde auf der Basis folgender fünf **Grundlagen** entwickelt:

1. **Managementverständnis.** Stiftungsmanagement greift den besonderen Kontext der jeweiligen Stiftung auf und führt so zur „Qualifizierung“ der Stiftung in ihrem spezifischen Milieu. Diese Qualifizierung umfasst dabei v.a. den Aufbau einer Beurteilungs- und Problemlösungsfähigkeit hinsichtlich der spezifischen Herausforderungen einer Stiftung und das Entwickeln möglicher Lösungen für einen langfristigen gesellschaftlichen Nutzenzuwachs.

Eigenschaften zu testen. Ebenso leisten Modelle wertvolle Hilfe beim Hausbau. Um sich den Hausbau vorstellen zu können, z.B. das Zusammenspiel von Formen und Farben, werden oftmals Hausmodelle in vereinfachter und verkleinerter Weise nachgebaut. Auch stellt eine Landkarte ein Modell dar, denn sie modelliert z.B. die Fläche der USA von 9.629.091 km², das ist etwa doppelt so groß wie die EU, auf die Größe eines Tisches. Dabei erfolgt eine Vereinfachung durch Verkleinerung und Reduktion auf zwei Dimensionen. Je nach Karte wird zudem ein größerer oder kleinerer Detaillierungsgrad mit unterschiedlichen Angaben und Signaturen gewählt. Aus diesen Beispielen wird aber auch deutlich, dass die Wirklichkeit insgesamt viel komplexer ist, als es in *einem* Modell darstellbar wäre. Modelle zeigen – wichtige – Handlungsoptionen auf, die „richtigen“ Handlungsentscheidungen müssen aber selbst getroffen werden.

17 *Rüegg-Stürm*, *Das neue St. Galler Management-Modell*, 2003, S. 13 f.

2. General-Management-Ansatz. Die zu entwickelnden Lösungen müssen dem vorgestellten General-Management-Ansatz (s. Rn. 10 f.) entsprechend so gestaltet werden, dass die konzeptionelle und prozedurale Durchgängigkeit gewährleistet ist. Die konzeptionelle Durchgängigkeit ist dann gegeben, wenn auf den drei Managementebenen des normativen, strategischen und operativen Managements die notwendigen Festlegungen aufeinander abgestimmt getroffen werden, die sich sowohl aus dem spezifischen Kontext von Stiftungen als auch aus den charakteristischen Herausforderungen des Stiftungsmanagements ergeben. Die prozedurale Durchgängigkeit als komplementärer Teil eines General-Management-Ansatzes zeichnet sich durch die sequentielle und zeitliche Abstimmung der notwendigen Klärungsprozesse und Festlegungen auf den drei Managementebenen aus.

3. Modellverständnis. Modelle werden in diesem Beitrag verstanden als Gestaltungsmodelle (Leerstellengerüste), bei denen die praktische Anwendbarkeit des Modells im Vordergrund steht und es „nicht um die Wahrheit von allgemeinen Aussagen, sondern um Nutzen und Schaden von potentiellen realen Gestaltungen“ geht.¹⁸ Sie ermöglichen die Handhabung komplexer Entscheidungssituationen durch eine angemessene „Reduktion der Wirklichkeit“. So kann eine Balance hergestellt werden zwischen der situativen Komplexität auf der einen und der Generierung von Handlungsoptionen zur Erhöhung der Managementvarietät auf der anderen Seite.

4. Prozessorientierung. Das entwickelte Management-Framework orientiert sich an der generischen Ablauforganisation, wie sie für Vergabestiftungen typisch ist. Im Gegensatz zu Zuständigkeits-, Verantwortungs- und Informationsregelungen bei der Aufbauorganisation dient die Ablauforganisation einer systematischen sachlichen und zeitlichen Verknüpfung von Aufgaben.¹⁹ Bei der Prozessorientierung steht aus Sicht der Nutznießer der Wertschöpfung die effektive und aus Sicht der Organisation die effiziente Aufgabenerfüllung im Vordergrund des Interesses: die richtigen Dinge richtig und auch zum richtigen Zeitpunkt tun.²⁰

Eine so verstandene Prozessorientierung bezweckt in erster Linie eine kontinuierliche Optimierung der Prozessqualität. Sie manifestiert sich v.a. in der Zuverlässigkeit, d.h. in der verbindlichen Klärung und Einlösung der Erwartungen der internen und externen Nutznießer (Destinatäre und Gesellschaft) einer Leistung. Zuverlässigkeit schafft auf diese Weise Vertrauen. Zuverlässigkeit ermöglicht auch schnellere Abläufe (z.B. Zeit zwischen Antragseingang und Förderbescheid). Durch diesen Gewinn an Geschwindigkeit kann sich auch eine Flexibilitätssteigerung ergeben (z.B. Reaktionsfähigkeit auf veränderte gesell-

18 Ulrich, Management, 1984, S. 172.

19 Die Bedeutung der Ablauforganisation hat seit Anfang der 90er Jahre stark an Bedeutung gewonnen. Unternehmungen, Spitäler und öffentliche Verwaltungen werden zunehmend systematisch als prozessorientierte Organisationen gestaltet (Pettigrew/Fenton, The innovating organization, 2000). Zwei zentrale Gründe können für diesen Wandel geltend gemacht werden: Erstens haben moderne Informations- und auch Transporttechnologien zu einem veränderten Umgang mit der Zeit geführt, was Geschwindigkeit und Pünktlichkeit zu kritischen Erfolgsfaktoren im Wettbewerb macht. Zweitens wird die Arbeitsteilung immer feiner und damit verbunden entsteht immer mehr Spezialistenwissen, doch für die Erfüllung der Kundenbedürfnisse bedarf es der Ermöglichung und Förderung abteilungsübergreifender Kommunikation zur Ausschöpfung von Expertise und zur Erzielung maximaler Kundenzufriedenheit. Im Fokus der Anstrengungen steht eine konsequente Lösungs- und Wirkungsorientierung aller Aktivitäten.

20 Ein Prozess wird dabei verstanden als ein System von Aktivitäten, zwischen denen sachlogische und zeitliche Abhängigkeiten bestehen. Gewisse Dinge können dabei sequentiell, andere müssen parallel vollzogen werden.

schaftliche Bedürfnisse). Zur Gewinnung von Transparenz über die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten und zur Dokumentation ihrer wechselseitigen Abhängigkeiten können z.B. Prozessbeschreibungen, Checklisten und Aufgabendiagramme dienen (Materialisierungen der Handlungen). Die Prozessorientierung trifft damit exakt das Anliegen einer Professionalisierung der Stiftungstätigkeit: Management für mehr Wirkung.²¹

5. Herausforderungen des Stiftungsmanagements. Aus dem umfangreichen empirischen Material²² wurde in iterativen Schritten thematische Cluster gefasst, die die generischen Herausforderungen von Stiftungen umfassen. Eine vertiefte Analyse dieser Cluster führte zur Identifikation der grundsätzlichen Aufgaben eines Stiftungsmanagements wie auch zur Erkenntnis über die thematische und zeitliche Vernetztheit der einzelnen Aufgaben.

II. Zielsetzungen des FE-C

Ziel eines erfolgreichen Stiftungsmanagements ist es, wie in Abbildung 1 dargestellt, die generischen, konzeptionellen „Antworten“ zu den Fragen der Zusammenhänge und des Vorgehens so in den spezifischen Kontext zu übertragen, dass dem Postulat der „Qualifizierung einer Organisation in ihrem Milieu“ entsprochen werden kann. Kenntnisse der generischen Herausforderungen, möglicher Ansätze und Instrumente, des spezifischen Kontexts und entsprechender Einflussfaktoren wie auch Kenntnis über die eigenen Wahrnehmungs- und Handlungsmuster sind hierfür notwendig. Nur dann können die zu treffenden kontingenten Entscheidungen auf ein solides Fundament gestellt werden und erst dann wird das Management zu der von Ulrich geforderten „bewegenden“ und „einigenden“ Kraft.²³

Abbildung 1: Stiftungsmanagement als Rekontextualisierungsfunktion

Stiftungskontext	Management	
	Generisch	Kontextspezifisch
Welches sind die Einflussfaktoren? Wie sind die Zusammenhänge?	Framework <i>Die richtigen Dinge tun</i>	Identifikation spezifischer Elemente und Einflussfaktoren der jeweiligen Stiftung
Wie ist vorzugehen?	Best Practices <i>Die Dinge richtig tun</i>	Selektion von Best Practices und deren Adaption im spezifischen Stiftungskontext

Dies spiegelt sich auch in den Zielsetzungen des FE-C wider. Dem Stiftungsmanagement soll mit dem FE-C

21 Vgl. auch Rüegg-Stürm/Lang/Schnieper, Die Prozessorientierung in einer Stiftung, in: v. Strachwitz/Mercker (Hrsg.), Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis, 2005, S. 671 ff.

22 Vgl. die Angaben in Fn. 3.

23 Ulrich, Das St. Galler Management Modell. Gesammelte Schriften, Bd. 2, 2001, S. 13.

- ein Orientierungsrahmen als „Themenübersicht“ und „Leitfaden zur Reflexion“ zur Verfügung gestellt werden;
- ein „Hilfsmittel“ zur Verfügung gestellt werden, die eigenen Erfahrungen aus neuen Blickwinkeln interpretieren zu können;
- ermöglicht werden, die zentralen Herausforderungen im spezifischen Kontext ihrer Stiftung strukturiert durchdenken und in ihrer Gesamtheit überblicken zu können;
- zur Befähigung verholfen werden, bei den zu treffenden kontingenten Entscheidungen die notwendige und geforderte konzeptionelle und prozedurale Durchgängigkeit zu wahren.

- 20 Das *Foundation Excellence-Cockpit* dient nicht nur als periodisch anzuwendendes **Reflexionsinstrument**, sondern – analog zu einem Flugzeug-Cockpit – der ständigen Zustandserfassung und **Anleitung zur systematischen Abstimmung** und Optimierung aller relevanten Einflussfaktoren.

III. Gerüst und Grundkategorien des FE-C

- 21 Auf Grundlage der genannten vier Ziele (s. Rn. 19) und der Funktionslogik von Vergabestiftungen sowie unter Berücksichtigung der Gütekriterien eines Managementmodells wurde das FE-C entwickelt (vgl. Abbildung 2). Der Prozess bestand aus mehreren, iterativen Stufen und aus einem wiederholten „Eintauchen“ in die empirischen Daten. Begleitend dazu wurden mehrere Feedbackzyklen durchgeführt – „aus der Praxis in die Praxis“ (z.B. Expertenworkshop, Feedback des „fertigen“ Cockpits inkl. Handlungsoptionen durch Stiftungspraktiker), um das FE-C zu optimieren.

Abbildung 2: Das Foundation Excellence-Cockpit

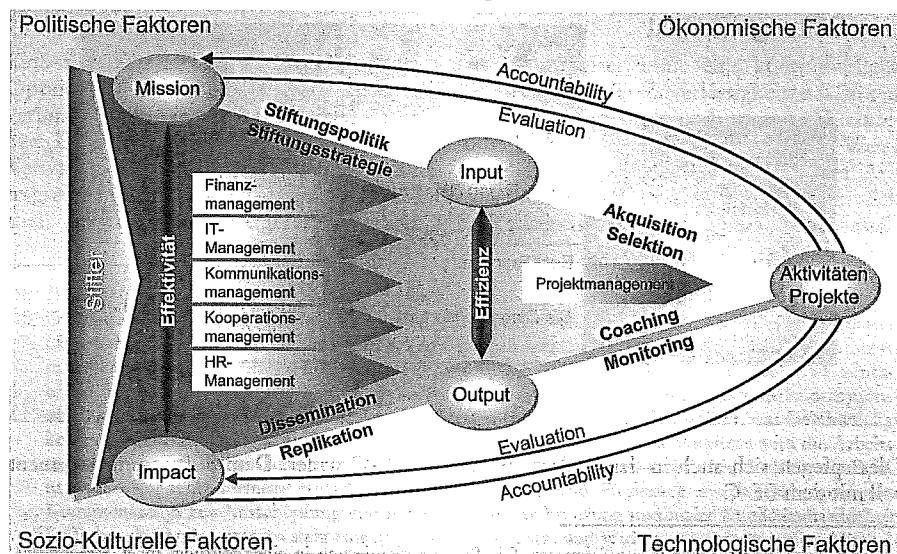
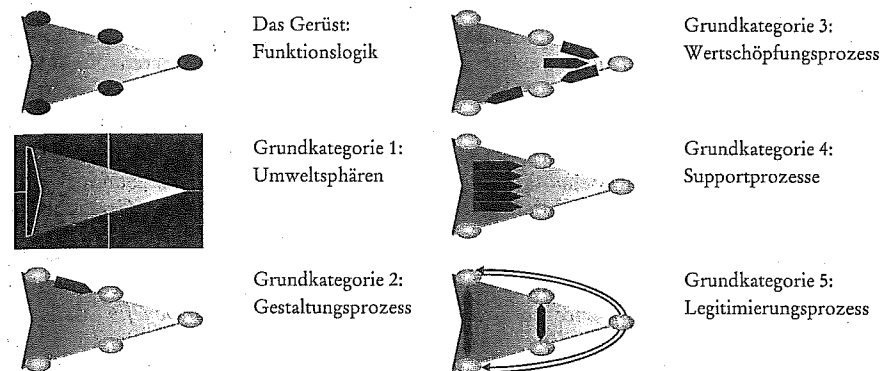


Abbildung 3: Gerüst und Grundkategorien des Foundation Excellence-Cockpits²⁴



Das **Gerüst des FE-C** richtet sich nach der **Funktionslogik von Vergabestiftungen**. Neben dem Charakteristikum der Mission (missionsgetriebene Organisation) stellen durch Dritte (Destinatäre) umgesetzte Projekte das zentrale Element dar, denn Vergabestiftungen arbeiten typischerweise „hands-off“. Durch diese Besonderheit, von *Porter* und *Kramer* auch als „creating value through others“ umschrieben,²⁵ weist der Prozess eine hohe Komplexität mit vielen Einflussfaktoren und Unsicherheiten auf. Neben der grundsätzlichen Unsicherheit bei der Stiftungstätigkeit, z.B. aufgrund des Messbarkeitsdefizits oder andauernder Umweltentwicklungen (z.B. Hundefängerstiftung,²⁶ Säkularisierung²⁷), besteht insbesondere bei Vergabestiftungen wegen der Zusammenarbeit mit externen Personen oder Institutionen eine **Principal-Agent-Problematik**. Diese Problematik bezieht sich auf die Schwierigkeiten, die bei unvollständiger und asymmetrischer Information zwischen der Stiftung (Principal) und dem Destinatär (Agent) entstehen können. Die Stiftung braucht qualifizierte Destinatäre, um den Stiftungszweck realisieren zu können. Die Schwierigkeit besteht darin, dass die Stiftung das Engagement und/oder die Qualitäten eines Destinatärs nur mit Einschränkungen erkennen kann. Gegenseitiges Vertrauen und angemessene Verfahren bei der Projektakquisition und -selektion, aber auch im weiteren Verlauf bei der Projektbegleitung und schließlich im Rahmen der Dissemination und ggf. Replikation sind somit unverzichtbar.

Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Wertschöpfung werden jedoch in der **Mission** gelegt, denn Stiftungen sind „missionsgetriebene“ Organisationen, in denen eine Sachziel-dominanz vorherrscht.²⁸ Durch das Messbarkeitsdefizit wird ihnen besonders die Beurteilung ihrer Wirkung erschwert, was ein Steuerungsproblem und eine gewisse „Orientierungslosigkeit“ zur Folge haben kann. Genau hier greift eine Mission, die – so *Drucker* – „should

²⁴ Die schwarz unterlegten Elemente signalisieren den jeweiligen Baustein.

²⁵ *Porter/Kramer*, Harvard Business Review Nov/Dec 1999, 121 ff. (123).

²⁶ Die Hundefängerstiftung im 16. Jahrhundert in Nürnberg verfolgte den Zweck, die Anzahl streunender Hunde in der Stadt und den Kirchen einzudämmen. Aufgrund fehlender streunender Hunde (materieller Wegfall des Stiftungszwecks) wurde das Stiftungskapital zugunsten eines Spitals umgewidmet (vgl. *Borgolte*, Stiftungen, Staat und sozialer Wandel, 2001).

²⁷ Mit Säkularisierung wird der Übergang von Begriffen und Vorstellungen aus einem primär religiösen in einen allgemeineren Kontext von Philosophie und Zeitgeist bezeichnet. Dies bewirkt z.B. im Stiftungsbereich ein zunehmendes Transparenz- und Informationsbedürfnis einer allgemeinen, zunehmend kritischen Öffentlichkeit als „Nutznießerin“ und „Trägerin“ einer Stiftung.

²⁸ Vgl. *Bumbacher*, Die Unternehmung Nr. 6/2000, 457.

fit on a T-shirt, yet a mission statement is not a slogan. It is a precise statement of purpose. Words should be chosen for their meaning rather than beauty, for clarity over cleverness“.²⁹ Die Mission versucht das Steuerungsproblem durch eine eindeutig formulierte Zieldefinition zu mildern. Sie stellt so den Ausgangspunkt der Wertschöpfung und die Referenzpunkte für die Wirkungsbeurteilung der Stiftungstätigkeit dar.

- 24 Das „Produkt“ der Stiftungsarbeit ist der **Impact** oder die **Wirkung**, der oder die sich an den Zielsetzungen aus der Mission messen lassen muss. Der gesamte Wertschöpfungsprozess ist auf gesellschaftlichen Mehrwert ausgerichtet, der an dieser Stelle als „Summe“ aller Aktivitäten und Projekte entsteht. Hier ergibt sich auch die Möglichkeit, den Grad der Erreichung des Sachziels zu bestimmen und eine Effektivitäts- oder Performancebeurteilung vorzunehmen, wobei die Performancedefinition aus bereits genannten Gründen nicht trivial ist (Messbarkeitsdefizit). An dieser Stelle soll eine stark vereinfachte Performancedefinition genügen: „*Foundation performance can – broadly – be defined as social benefit created in relation to resources invested and dependent on foundation objectives*.“³⁰ Doch weist gerade diese Definition nochmals auf die typische Funktionslogik von Vergabestiftungen hin, wie sie hier als **Gerüst des FE-C** vorgestellt wird:

- Mission (Zielformulierung);
- Input (Ressourcenallokation);
- Projekte (Selektion geeigneter Partner);
- Output (unmittelbare (Projekt-)Resultate);
- Impact (langfristige soziale Wertschöpfung und Beitrag zum sozialen Wandel).

- 25 Die weiteren Bausteine des FE-C lassen sich in die folgenden **fünf modularen Grundkategorien** unterteilen:

1. Umweltsphären. Die Umweltsphären – im Einzelnen die Politik, die Ökonomie, soziokulturelle Faktoren und Technologie sowie der Stifter – beschreiben die Stiftungsumwelt im Sinne des relevanten Managementkontexts. Eine Stiftung muss sich stets mit den verändernden Umweltbedingungen und Trends befassen und die möglicherweise sich daraus ergebenden gesellschaftlichen Knappheiten identifizieren. Auf der anderen Seite entstehen im Bereich der Umweltsphären auch beschränkende oder unterstützende Faktoren des Managements von Stiftungen (z.B. Transparenzvorschriften; „Stiftungskultur“).

2. Gestaltungsprozess. Der Gestaltungsprozess – mit den Teilprozessen „Stiftungspolitik“ und „Stiftungsstrategie“ – ist das Scharnier zwischen der Mission und dem Input in den Wertschöpfungsprozess. Für eine professionelle, d.h. zielführende und wirkungsvolle Vorgehensweise ist es unerlässlich, die gestalterischen Optionen gemäß den Zielen der Stiftung zu entwickeln. Diese Festlegungen prägen die Stiftungsarbeit insbesondere im Bereich der vollziehenden Tätigkeiten des Wertschöpfungsprozesses und der Supportprozesse.

3. Wertschöpfungsprozess. Der Wertschöpfungsprozess einer Stiftung – aufgeteilt in die Prozesse (Projekt-)Akquisition, Selektion, (Projekt-)Coachings, Monitorings, Ergebnissicherung/Dissemination (von Projektergebnissen) sowie Weiterführung/Replikation (von Projekten) – ist unmittelbar auf die Realisation der Stiftungsziele (abgeleitet aus dem Stiftungszweck und der Stiftungsmission) gerichtet. Er umfasst diejenigen Aktivitäten, die für die eigentliche Wertschöpfung, also die Entstehung einer gesellschaftlichen Wirkung („*making a difference*“) verantwortlich sind.

29 Drucker, The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook, 1999, S. 39.

30 Sawhill/Williamson, The McKinsey Quarterly 2001, No. 2, 98 ff. (101).

4. Supportprozesse. Supportprozesse – im Einzelnen das Finanz-, IT-, Kooperations-, Kommunikations- und HR-Management – dienen der Bereitstellung der Infrastruktur und Erbringung interner Dienstleistungen. Sie umfassen alle Aktivitäten, die der Schaffung geeigneter Voraussetzungen für den Vollzug eines effektiven und effizienten Wertschöpfungsprozesses gewidmet sind.

5. Legitimierungsprozess. Der Legitimierungsprozess – bestehend aus den Teilprozessen der Evaluation und der Legitimierung – fasst diejenigen Aktivitäten zusammen, die auf die gesellschaftliche Anerkennung der Tätigkeiten einer Stiftung gerichtet sind. Beginnend mit der umfassenden nach innen und außen gerichteten Evaluation der Stiftungstätigkeit und der Bereitschaft, sich verbessern zu wollen, geht es schließlich um die Frage der Zurechenbarkeit von Wirkungen und um den Aufbau von Vertrauen in die Stiftungsaktivitäten.

In den folgenden Abschnitten werden diese fünf Grundkategorien des FE-C im Einzelnen vorgestellt. Dabei sind die Grundkategorien 2 bis 5 als ein „**System von Aufgaben**“ aufgebaut, d.h., die Ausgestaltung der einzelnen Prozesse erfolgt als Bündel von Aufgaben, zu denen jeweils Festlegungen zu treffen sind. Eine Ausnahme stellt die erste Grundkategorie dar, die Umweltsphären. Sie sind als „unmittelbarer“ Kontext in Form von Beschreibungen verfasst, in denen jeweils wichtige Aspekte und Reflexionsanstöße formuliert sind. Die Umweltsphäre „Stifter“ umfasst darüber hinaus einen skizzenhaften Gründungsleitfaden für Stiftungen, um potentiellen Gründern eine Hilfestellung zu leisten und eine Übersicht zu bieten über die ersten Managemententscheidungen im Lebenszyklus einer Stiftung.

Die Zuordnung von Aufgaben zu den generischen Handlungsfeldern soll dem Stiftungsmanagement und den darin Handelnden helfen, die vorhandene knappe „**Management Attention**“ richtig zu priorisieren und die sachlogischen und zeitlichen Wirkungszusammenhänge beim Management einer Stiftung besser berücksichtigen zu können. So sind z.B. die Festlegungen der Stiftungspolitik sachlich und zeitlich den strategischen Festlegungen vorgelagert und genauso strategische Festlegungen den operativen. Diese Hierarchisierung ist jedoch keine „Einbahnstraße“, sondern ein durchgängiges, aufeinander aufbauendes, iterativ zu handhabendes Geflecht an Entscheidungen, Eingrenzungen und Ermöglichkeiten. Ein „Lackmustest“ aller Managemententscheidungen stellt die Frage nach der konzeptionellen und prozeduralen Durchgängigkeit dar. Denn: Nicht alle Entscheidungen einer Stiftung haben einen **sachlich und zeitlich identischen Wirkungshorizont**. Es gibt Entscheidungen, wie die Festlegung des Stiftungszwecks, die eine Stiftung trotz je nach Rechtsgrundlage möglichen Zweckänderungsvorbehalt sehr lange binden. Andere Entscheidungen, wie die Annahme oder Ablehnung eines kleineren Fördergesuchs, haben ungleich weniger Einfluss auf die zukünftigen Wirkungsmöglichkeiten einer Stiftung.

Ebenso unterschiedlich kann die **Begründungsbasis von Entscheidungen** sein. So ist es sinnvoll, dass ein Stifter bei der Festlegung und Begründung des Stiftungszwecks – gerade im Kontext eines liberalen Stiftungsumfeldes – sorgfältig Bezug auf unbefriedigte, gesellschaftlich relevante Anliegen, Bedürfnisse und attraktive Entwicklungsoptionen nimmt, die weder politisch mehrheitsfähig noch ökonomisch lukrativ sind und die einem bestimmten gesellschaftlichen Fortschrittsethos entsprechen (gesellschaftliche Knappheiten). „Wenn wir diesen Stiftungszweck realisieren können, dann verbessert sich ... bzw. dann wird es möglich, dass ...“ Bei der Begründung der Annahme oder Ablehnung eines kleineren Fördergesuchs dagegen kann auf bestimmte, zeitlich begrenzte Förderschwerpunkte im Rahmen eines Förderungsprogramms oder sogar auf die aktuellen finanziellen Möglichkeiten der Stiftung Bezug genommen werden.

- 29 Die an den Beispielen (s. Rn. 27 f.) skizzierten allgemeinen Kriterien „Wirkungshorizont von Entscheidungen“ und „Begründungsbasis von Entscheidungen“ dienen einer möglichst klaren Zuordnung von Aufgaben der Stiftungstätigkeit zu den einzelnen prozessualen Grundkategorien, dem Gestaltungsprozess (normative und strategische Aufgaben), dem Wertschöpfungsprozess, den Unterstützungsprozessen (operative und vollziehende Aufgaben) und dem Legitimierungsprozess (prüfende und entwicklungsbezogene Aufgaben).

D. FE-C Grundkategorie 1: Die Umweltsphären

- 30 Die **Umweltsphären** und die dort entstehenden Einflüsse auf Organisationen bilden einen komplexen Kontext für das Stiftungsmanagement. Die Einflussfaktoren der organisationalen Umwelt sind jedoch nicht einfach gegeben. Vielmehr hängt es „von den laufenden gesellschaftlichen Diskursen ab“, ³¹ wie diese Faktoren wahrgenommen werden und welchen Einfluss sie auf die jeweilige Stiftung ausüben. Die Einflüsse sind stark länder- und kulturspezifisch geprägt. Für jede Stiftung gilt es daher, die für sie relevanten Faktoren, Situationen und Entwicklungschancen frühzeitig zu identifizieren, zu analysieren und zu interpretieren. Es ist jedoch nicht möglich, die **externen Einflussgrößen** und die von ihnen möglicherweise bewirkten Entwicklungstendenzen sicher vorhersagen zu können. Das Stiftungsmanagement muss also in der Lage sein, trotz eines gewissen Maßes an Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben. Im Folgenden werden die fünf für das Stiftungsmanagement zentralen Umweltsphären vorgestellt.

I. Politische Faktoren

- 31 Stiftungsmanagement wird durch politische Entwicklungen z.T. entscheidend beeinflusst. Es gilt deshalb, Trends in und Entscheidungen aus diesem Bereich sorgfältig zu beobachten und die daraus notwendigen Schlüsse für das Stiftungsmanagement zu ziehen. Politische Entwicklungen und Einflussfaktoren beinhalten Aspekte des Herrschafts- und **regulatorischen Umfeldes**, in dem eine Stiftung agiert.
- 32 Regulatorische Vorgaben können sowohl zu erwünschten wie unerwünschten **Auswirkungen** führen. Im Zusammenhang mit dem stark regulatorischen *Tax Reform Act 1969* in den USA weist z.B. *Frumkin* ³² auf eine dadurch entstandene Risikoaversion der Stiftungen hin. Stiftungen fördern seither überwiegend „sichere“ Projekte, damit sie überhaupt nicht Gefahr laufen, sich rechtfertigen zu müssen. Auch in der Schweiz wurde im Verlauf der vergangenen fünf Jahre eine Revision des Stiftungsrechts durchgeführt. ³³ Die Initiative hatte zum Ziel, das schweizerische Stiftungsrecht so abzuändern, dass die Rechtsgrundlagen für gemeinnützige Stiftungen attraktiver werden bei gleichzeitiger Förderung des Vertrauens in Stiftungen. Inwieweit diese Revision des Stiftungsrechts Veränderungen sowohl auf den Stiftungssektor als auch auf das Management einer Stiftung hervorrufen wird, ist zum jetzigen Zeitpunkt schwer abzuschätzen. Auf jeden Fall aber sollte das Stiftungsmanagement mögliche Auswirkungen und Trends aufmerksam registrieren.

31 *Rüegg-Stürm*, Dynamisierung von Führung und Organisation. Eine Einzelfallstudie zur Unternehmensentwicklung von Ciba-Geigy 1987–1996, 2002, S. 25.

32 *Frumkin*, Conflict and the Construction of an Organizational Field: The Transformation of American Philanthropic Foundations, 1997; *Frumkin*, American Review of Public Administration 1998, 28/3, 266 ff.

33 Parlamentarische Verabschiedung zum 8.10.2005.

Die wichtigsten Änderungen der **Schweizer Stiftungsrechtsrevision** in diesem Zusammenhang sind:

- Änderungsmöglichkeit des Stiftungszwecks;
- Erhöhung des steuerlich abzugsfähigen Höchstbetrags auf 20 %;
- Einführung einer obligatorischen Revisionsstelle;
- Buchführungspflicht für Stiftungen;
- Wegfall der Mehrwertsteuer bei Leistungen ohne überwiegende Werbewirkung.

II. Ökonomische Faktoren

Das Management von Stiftungen darf nicht losgelöst von Veränderungen in der Wirtschaft und damit des gesamten **ökonomischen Umfeldes** betrachtet werden. Die fortschreitende Globalisierung der Märkte führt zu einer stärkeren Vernetzung der einzelnen Staaten. Auftretende wirtschaftliche oder auch soziale Probleme verlangen somit auch zunehmend nach globalen Problemlösungen, und zwar nicht bloß als Symptombekämpfung, sondern durch Identifikation der Ursachen („*root causes*“). Für Stiftungen kann dies z.B. heißen, dass das Waldsterben nicht lokal, sondern im globalen Kontext betrachtet werden müsste. Auch die Konzentration der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen oder die Konzentration auf eine kurzfristige und finanzmarktorientierte Führung und die daraus resultierende wachsende Lücke zwischen dem privat- und staatswirtschaftlichen Sektor können Auswirkungen auf das Management von Stiftungen haben.

III. Sozio-kulturelle Faktoren

Sozio-kulturelle Veränderungen können durch verschiedene Einflussfaktoren auftreten. Es gilt dabei abzuschätzen, welche gesellschaftlichen Gegebenheiten Auswirkungen auf das Stiftungswesen haben. **Säkularisierungstendenzen** in Form von steigendem **Informationsbedürfnis** sind bei der Entwicklung der Jahresberichte von Unternehmen, bei der Bekanntgabe der Spitzensaläre als auch bei Unternehmensaktivitäten erkennbar (z.B. Shell/Brent Spar). So wurde vor kurzem im schweizerischen Parlament beschlossen, die Saläre der Führungsgremien von Unternehmen einer Publikationspflicht zu unterwerfen. Könnte diese Forderung auch im Stiftungssektor Einzug halten? Wenn ja, was wären die Folgen? Mit welchen neuen Anforderungen sähe sich das Stiftungsmanagement konfrontiert?

Implikationen für das Stiftungsmanagement ergeben sich auch aus dem ständigen Einstellungs- und **Wertewandel** der Menschen und in der Gesellschaft. In jüngerer Zeit wurden z.B. Tendenzen identifiziert, etwa zur Erlebnisgesellschaft, ³⁴ flexiblen Gesellschaft, ³⁵ beschleunigten Gesellschaft, ³⁶ Risikogesellschaft ³⁷ oder zur Multioptionsgesellschaft. ³⁸ Nach *Drucker* ³⁹ wird im Jahr 2030 beinahe die Hälfte der erwachsenen Bevölkerung Deutschlands über 65 Jahre alt sein – ein ähnliches Bild bietet sich auch in den meisten anderen entwickelten Ländern, so auch in der Schweiz. Heute macht dieser Bevölkerungsanteil nur ein Fünftel aus. Die Zahl der Bürger im arbeitsfähigen Alter wird um ein Viertel sinken. Diese demo-

34 *Schulze*, Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart, 1992.

35 *v. Rimscha*, Die flexible Gesellschaft. Amerika als Modell für das 21. Jahrhundert, 2000.

36 *Glottz*, Die beschleunigte Gesellschaft, 1999.

37 *Beck*, Risikogesellschaft, 1986.

38 *Gross*, Die Multioptionsgesellschaft, 1994.

39 *Drucker*, The Essential Drucker. The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management, 2001.

graphischen Veränderungen haben Einflüsse sowohl auf die Entwicklung von Stiftungen auf Sektorebene, z.B. sich verändernde Einkommens- und Vermögensverteilung mit zunehmender Erbmasse als potentieller Geldquelle für Stiftungen, als auch auf Organisationsebene, z.B. Senioren als Arbeits- und Wirtschaftskraft, verstärkte Zuwanderung und dadurch entstehende Probleme der gesellschaftlichen Integration⁴⁰ oder ähnliche soziale Probleme und Konfliktpotentiale.

IV. Technologische Faktoren

- 37 Schließlich bedingen auch Fortschritte im **technologischen Umfeld** Veränderungen der Stiftungsarbeit. Auf der Makro-Ebene können neue Technologien gesamtgesellschaftliche Strukturen verändern. So haben z.B. die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien gesellschaftliche Abläufe beschleunigt und globalisiert, was wiederum neue Rahmenbedingungen des Stiftungssektors nach sich zieht, z.B. schneller „Themenwechsel“ („*agenda setting*“), neu auftauchende Bedürfnisse und gesellschaftliche Knappheiten. Technologische Innovationen führen auf inhaltlicher Ebene von Stiftungen zu neuen Themenfeldern wie z.B. „IT in Entwicklungsländer“ oder „Älterwerden in einer hoch technologisierten Welt“. Daneben können z.B. durch das Projektmanagement oder auch das Finanzmanagement dank des technologischen Fortschritts Ressourcen schonender gestaltet werden.

V. Stifter

1. Rolle des Stifters

- 38 Der Stifter nimmt im System „Stiftung“ eine **besondere Rolle** ein. Aus juristischer Perspektive ist er als Stakeholder der Stiftung den übrigen Anspruchsgruppen, wie z.B. Destinatären oder der allgemeinen Öffentlichkeit gleichzusetzen. Der Stifter befindet sich somit in seiner Funktion als Stifter außerhalb der Stiftung und kann als ein weiterer Bestandteil der Umweltsphären bezeichnet werden. Auf der anderen Seite hat der Stifter eine gesellschaftliche Knappheit identifiziert, formuliert und die Stiftung zur Beseitigung dieser Knappheit errichtet. Der Stifter ist somit zumindest in der Gründungs- und Konstitutionsphase einer Stiftung das Verbindungsglied zwischen den Umweltsphären und der Stiftung, indem er das von ihm identifizierte gesellschaftliche Bedürfnis in die Stiftung einbringt. Um geeignete Festlegungen in den weiteren Grundkategorien zu treffen, muss er als Orientierungs- und Referenzpunkt miteinbezogen werden – unabhängig davon, ob er in der Stiftung aktiv ist. Die Reflexion über das System „Stifter“ beinhaltet Kenntnis z.B. über die Historie des Stifters, dessen familiäre und berufliche Gegebenheiten, dessen bisherige Erfolge, vorherrschende Wertesysteme sowie dessen Motive zur Gründung einer Stiftung.
- 39 Die Bereitschaft zur Philanthropie in einer Gesellschaft ist grundsätzlich als **anerkannter Wert** zu bezeichnen. Die Leistung eines Stifters resultiert dabei aber nicht nur aus dem Akt der Vermögensübertragung, sondern liegt auch in der Wahrnehmung einer **gesellschaftlichen Knappheit**, eines sozialen Bedürfnisses. Ein Stifter unterstützt mit dem Aufgreifen einer gesellschaftlichen Knappheit und der Gründung einer Stiftung die gesellschaftliche Pluralität. Hinter seiner Identifikation der Knappheit steckt die **persönliche Wahrnehmung** und Priorisierung von gesellschaftlichen Problemen. Für das wirkungsvolle Fortbestehen der Stiftung gilt es in diesem Zusammenhang, die Vorstellungen des Stifters über „gute“ Stiftungsarbeit lebendig zu erhalten. Ein Stifter muss versuchen, seine Ideen und Vorstellungen

⁴⁰ Drucker, The Essential Drucker. The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management, 2001, geht davon aus, dass ab dem Jahr 2020 jährlich 1 Mio. Zuwanderer in Deutschland gebraucht werden, um den Bestand an Arbeitskräften zu erhalten.

in der Organisation zu verankern. Er muss sich dabei vergegenwärtigen, dass er nach seinem Ausscheiden aus der Stiftung keinen Einfluss mehr geltend machen kann. Das Mitgestalten der Stiftung durch den Stifter in der Konstitutionsphase ermöglicht ein Vorleben der Ideen, Werte und Normen und deren Implementierung in die Organisation. Zudem bringt ein Stifter oftmals detailliertes Wissen über die aufgegriffene Knappheit oder ein für die Bewältigung dieser Knappheit hilfreiches Netzwerk persönlicher Kontakte in die Stiftung ein (Ressourcen). Beim Verfassen der Stiftungsstatuten, bestehend aus Stiftungsurkunde und Stiftungsreglementen, sollten durch den Stifter einerseits genaue Vorgaben zur Erfüllung des Stiftungszwecks, zur Arbeitsweise sowie zur Organisation gemacht werden, um die Stiftung entsprechend seinem Willen dauerhaft zu prägen und vor Willkür zu schützen. Andererseits kann der Stifter durch Freiräume ein flexibles Agieren der Stiftungsorgane bei sich ändernden Umweltbedingungen schaffen, ohne dass gleich die Stiftungsurkunde einer Änderung bedarf.

2. Motive der Stiftungsgründung

Die **Motive zur Gründung einer Stiftung** verdienen eine vertiefte Betrachtung, um den Stifter „besser verstehen“ zu können. Die Beweggründe dafür, dass Stiftungen überhaupt gegründet werden, sind hinsichtlich des Rollenverständnisses einer Stiftung im Sinne von „*they provide a vehicle for philanthropic values and needs that is a circuit for long-term and large-scale donations*“⁴¹ von hoher Relevanz. Die Errichtung einer Stiftung basiert auf verschiedenen Motiven, wobei i.d.R. Kombinationen mehrerer Motive wirksam sind. Interessanterweise gibt es nicht den „typischen“ Stifter. „Dies ist das zentrale Ergebnis der Stifter-Studie. Reiche und weniger vermögende, Prominente und Unbekannte, Junge und Alte, Frauen und Männer, Ost- und West-, Nord- und Süddeutsche – sie alle gründen Stiftungen“, so Timmer in der neuesten Studie der Bertelsmann Stiftung.⁴² Empirische Untersuchungen im amerikanischen Kontext identifizieren vier spezifische Kategorien, mit denen sich die Vielfalt der Gründungsmotive zusammenfassen lässt:⁴³

1. Wertorientierung im Sinne der sozialen Verantwortung, der Überzeugung und Verbundenheit mit etwas und der Wunsch, der Gesellschaft etwas zurückzugeben;
2. Nützlichkeit in spezifischen Situationen als präferierte Organisationsform, als Steuervergünstigungsmechanismus sowie als Instrument zur systematischen Mittelvergabe;
3. gesellschaftlicher Druck aus dem sozialen Umfeld;
4. Egoismus zur Aufrechterhaltung der „Kontrolle“ über das Vermögen, der Denkmalsetzung und der persönlichen Befriedigung.

Die neueste empirische Studie – und gleichzeitig die erste über „Stiften in Deutschland“⁴⁴ – geht differenziertere Wege in der Kategorisierung von Faktoren bei der Gründung von Stiftungen. Hier wird unterschieden zwischen „Motive(n) für die Stiftungsgründung“,⁴⁵ „Er-

⁴¹ Anbeier, Foundations in Europe: a Comparative Perspective, in: Schlüter/Then/Walkenhorst (Hrsg.), Foundations in Europe. Society, Management and Law, 2001, S. 68.

⁴² Timmer, Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der StifterStudie, 2005, S. 11.

⁴³ Anbeier/Appel, Stiftungen in der Bürgergesellschaft, Aus Politik und Zeitgeschichte B 14/2004, 7 ff.; ähnlich auch Ostrander/Schervish, Giving and Getting: Philanthropy as a Social Relation, in: Van Til (Eds.), Critical Issues in American Philanthropy: Strengthening Theory and Practice, 1990; Ostrower, Strategic Management of Nonprofit Organizations, 1995.

⁴⁴ Timmer, Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der StifterStudie, 2005.

⁴⁵ Timmer, Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der StifterStudie, 2005, S. 28 ff.

wartungen bei der Stiftungsgründung“⁴⁶ und „Gründe(n) für die Errichtung einer Stiftung“.⁴⁷ Letzteres bezieht sich auf die Besonderheiten der Organisationsform „Stiftung“, während die ersten beiden Kategorien auf die individuellen Beweggründe der Stifter hinweisen. Bei den Motiven stehen wenig überraschend die allgemein formulierten Motive „Wunsch, etwas zu bewegen“ (68 %) und das „Verantwortungsbewusstsein gegenüber Mitmenschen“ (66 %) an der Spitze der Nennungen, während z.B. das „Andenken an nahe stehende Personen wahren“ und „Mitleid mit Notleidenden“ mit je rund 35 % der Nennungen im Mittelfeld liegen. Interessanterweise spielt ein Motiv wie „im Interesse der Familientradition handeln“ (16 %) eine eher untergeordnete Rolle. Frühere Untersuchungen, z.B. die Studie des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft, auf die sich Petry⁴⁸ bezieht, weisen auf ähnliche Motive der Stiftungsgründung hin wie die StifterStudie von Bertelsmann, allerdings ohne eine Rangfolge.

42 Zusammenfassend lassen sich folgende Motive identifizieren:⁴⁹

1. Wunsch, etwas zu bewegen (68 %);
2. Verantwortungsbewusstsein gegenüber Menschen (66 %);
3. konkrete Probleme bekämpfen (49 %);
4. bestimmte Einrichtungen langfristig unterstützen (49 %);
5. der Gesellschaft etwas zurückgeben (41 %);
6. Mitleid mit Notleidenden (37 %);
7. Andenken an nahe stehende Person wahren (33 %);
8. religiöse Überzeugung verwirklichen (27 %);
9. Aktivitäten des Berufslebens durch Stiftung fortführen (26 %);
10. im Sinne der Familientradition handeln (16 %);
11. Rolle der Frau in der Gesellschaft stärken (8 %);
12. Imagegewinn für das Unternehmen erzielen (4 %).

3. Erwartungen bei der Stiftungsgründung

- 43 Bei den **Erwartungen**, die mit einem gemeinnützigen Engagement und der Gründung einer Stiftung verbunden werden, stehen „Schaffung einer erfüllenden Aufgabe“ (75 %) und „Steigerung der persönlichen Zufriedenheit“ (55 %) an oberster Stelle.⁵⁰ Beides sind eher selbstbezogene Erwartungen, die jedoch mit selbstlosen Erwartungen „eine fast unauflösliche Mischung“ ergeben.⁵¹ Diese selbstbezogenen Erwartungen weist aber auch *Frumkin* als durchaus legitim aus: Stiftungen „support the self-actualization of donors by helping givers translate their values into action. (...) Make no mistake: Philanthropy can and should be about producing public benefits. However, it can and should also be about presenting the giver the chance to enjoy the fruits of philanthropy in the form of psychic satisfaction.“⁵² Eher

46 Timmer, Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der StifterStudie, 2005, S. 31 ff.

47 Timmer, Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der StifterStudie, 2005, S. 63 ff.

48 Petry, Der Inhalt der Stiftungsarbeit als Grundlage ihrer Daseinsberechtigung, in: v. Bennigsen (Hrsg.), Neue Wege in der Führung von Stiftungen, 1999, S. 42 ff.

49 Timmer, Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der StifterStudie, 2005, S. 28 ff.

50 Timmer, Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der StifterStudie, 2005, S. 31 f.

51 Timmer, Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der StifterStudie, 2005, S. 31.

52 Frumkin, Strategic Giving. The Art and Science of Philanthropy, 2005, S. 25.

nachrangig sind laut StifterStudie Erwartungen wie „erhöhtes gesellschaftliches Ansehen“ oder „Anerkennung bei Freunden und Bekannten“.⁵³

4. Vorteile einer Stiftungsgründung

Neben diesen Motiven und Erwartungen bei der Stiftungsgründung sind auch die Antworten auf die Frage, warum gerade die **Organisationsform „Stiftung“** für die Gründer so vorteilhaft erscheint, sehr interessant, da hier zum einen die grundsätzlich langfristige Orientierung einer Stiftung zum Vorschein kommt (auf Ewigkeit), zum anderen aber auch das Prinzip der „private activities for public benefit“.⁵⁴ So verwundert es nicht, dass 71 % der Befragten in der StifterStudie als einen entscheidenden Grund für die Stiftungsgründung angeben: „Weil ich sicherstellen wollte, dass das Geld für sehr lange Zeit dem von mir gewählten Zweck zugute kommt.“ Die Antwort „Weil ich durch eine Stiftung selbst entscheiden kann, wie mein Geld verwendet wird“, folgte mit 53 % an zweiter Stelle, noch weit vor steuerlichen Gründen (24 %).

5. Funktion eines Stifters

Die Funktion eines Stifters mit dem potentiellen Einfluss – und dies wird durch die beiden meistgenannten Antworten von Stiftern zur Wahl der Organisationsform der Stiftung verdeutlicht – kann eine bedeutsame Ambivalenz in sich tragen. So wertvoll es für eine Stiftung sein mag, die Ideen und die vermögensmäßige Ausstattung von einem Stifter zu übernehmen, so groß können andererseits auch die stifterinduzierte Macht und Willkür sein. Ein Stifter hat, sofern er überhaupt in der Stiftung aktiv ist, jedoch dieselben Rechte und Pflichten wie jedes andere Organmitglied. Für eine Stiftung gilt es daher, bei der Regelung der Zuständigkeiten eindeutige und verpflichtende Festlegungen zu treffen. Dies verhindert eine durch den Stifter geprägte patriarchalische Entscheidungsstruktur.

VI. Zusammenfassung

Die Darstellung dieser fünf Faktorengruppen (s. Rn. 31 ff.) dient als Zugang zum Verständnis für die jeweils spezifische Umwelt einer Stiftung, die das Management systematisch analysieren muss, um davon ausgehende mögliche gesellschaftliche Trends besser verstehen zu können. Generell gilt, dass Veränderungen im **gesellschaftlichen Umfeld** den Stiftungen immer wieder neue Chancen eröffnen, ihre Tätigkeiten nachzusteuern und dadurch für die Weiterentwicklung der Gesellschaft optimieren zu können.

E. FE-C Grundkategorie 2: Der Gestaltungsprozess

Der **Gestaltungsprozess** einer Stiftung ist die zweite Grundkategorie des FE-C. Er umfasst die **grundlegenden Festlegungen zur Stiftungstätigkeit** und die **Voraussetzungen zur Umsetzung** dieser in der Alltagspraxis. Somit wird der Gestaltungsraum zwischen den Gerüstbausteinen „Mission“ und „Input“ systematisch ausgefüllt. Der Gestaltungsprozess kann unterteilt werden in **zwei Teilprozesse**:

1. Stiftungspolitik und
2. Stiftungsstrategie.

53 Timmer, Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der StifterStudie, 2005, S. 31 f.

54 Timmer, Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der StifterStudie, 2005, S. 63 ff.

- 48 Die **politischen Festlegungen** einer Stiftung vermitteln dabei Orientierung (Was?) für die folgenden **strategischen Festlegungen**. Bei diesen geht es um die Entwicklung von Voraussetzungen für eine möglichst wirkungsvolle und auch effiziente Umsetzung des Stiftungszwecks (Wie?). Insbesondere zwischen der Stiftungspolitik und der Stiftungsstrategie besteht eine Vielzahl an Wechselwirkungen, so dass der Prozess nur analytisch klar abgegrenzt werden kann. In der Praxis ist eine gewisse Parallelbearbeitung unter Beachtung **zirkulärer Rückbezüge** beider Teilprozesse unvermeidlich – und entspricht auch der Komplexität des Stiftungsmanagements. Trotzdem ist eine systematische Abarbeitung aller in diesen beiden Teilprozessen notwendigen Festlegungen hilfreich – auch im Sinne einer Vollständigkeitskontrolle.

I. Stiftungspolitik

- 49 Die **Stiftungspolitik** umfasst alle Aktivitäten, bei denen es um grundlegende Festlegungen und Begründungen der Stiftungstätigkeit geht. Zentrale Fragen sind dabei:
- Was macht eine Stiftung?
 - Warum macht sie es?
 - Welche Ziele setzt sie sich?
 - Wie geht sie dabei grundlegend vor?
- 50 Charakteristisch für die Festlegungen im Bereich der Stiftungspolitik sind der **sachlich umfassende und zeitlich weit reichende Wirkungshorizont** vieler Entscheidungen sowie deren **breite Begründungsbasis**. So kann z.B. die Mission nicht im Jahresrhythmus neu formuliert werden, soll sie nicht ihre nach innen und außen orientierende Kraft verlieren. Auch ist die Begründungsbasis der Mission „breit“, denn sie nimmt sorgfältig Bezug auf unbefriedigte, gesellschaftlich relevante Anliegen und Bedürfnisse, die weder politisch mehrheitsfähig noch ökonomisch lukrativ sind und die einem bestimmten gesellschaftlichen Fortschrittsethos entsprechen (gesellschaftliche Knappheiten). Anders dagegen z.B. temporäre Programmschwerpunkte, die sich an kurzfristigeren Machbarkeiten orientieren („Welche finanziellen Ressourcen stehen in diesem Jahr noch zur Verfügung?“).
- 51 Die Festlegungen der Stiftungspolitik wirken ermöglichend im Sinne einer **Grundorientierung**, aber auch einschränkend im Sinne der **Ausschließung bestimmter Optionen** in den nachfolgenden Grundkategorien. Deshalb sollten diese Entscheidungen mit großer Sorgfalt getroffen werden. Oder mit den Worten des Managementvordenkers *Peter Drucker*: „As you begin, consider this wonderful sentence from a sermon of that great poet and religious philosopher of the seventeenth century, John Donne: ‘Never start with tomorrow to reach eternity. Eternity is not being reached by small steps. We start with the long range and then feed back and say, ‘What do we do today?’“⁵⁵
- 52 Die Entwicklung einer konsistenten Stiftungspolitik setzt sich aus **acht Aufgaben** zusammen:
1. **Reflexion des Stifterwillens**. Bei dieser Aufgabe der Stiftungspolitik geht es zum einen darum, den Stifterwillen zu interpretieren und an der aktuellen Realität zu spiegeln. Daraus ergeben sich die Grenzen des Gestaltungsraums des Stiftungsmanagements. Ein enger oder weiter Gestaltungsraum ist immer eine Balance zwischen notwendiger Entfernung vom in statische Worte gefassten Stifterwillen und einem unzulässigen Hineininterpretieren, was der Stifter – insbesondere wenn er nicht mehr lebt – noch alles gemeint haben könnte. Wichtig

für solche interpretativen Leistungen ist der Rückgriff auf Informationsquellen, die den Stifterwillen möglichst unverfälscht wiedergeben (z.B. Aufschriebe, Tagebücher, Videoaufnahmen).

2. **Entwicklung einer Mission**. Die Interpretation des Stifterwillens ist die Grundlage für die Entwicklung einer stabilen Mission einer Stiftung, die die drei zentralen Funktionen der Orientierung, Legitimierung und Evaluation erfüllt. Eine so verstandene Mission konkretisiert diejenigen gesellschaftlichen Knappheiten, die vom Stifter in der Zwecksetzung der Stiftung grundsätzlich adressiert wurden. Eine klare Zielformulierung („Welchen Unterschied wollen wir erreichen?“) rundet die Formulierung der Mission ab. Bei der gesamten Diskussion einer Mission sollten auch die „guten“ Gründe gesammelt werden, die die Entwicklung und Konkretisierung der jeweiligen Mission stabilisieren gegenüber einer interessierten kritischen Öffentlichkeit (Welche „guten“ und damit nachvollziehbaren Gründe können für die Festlegungen der Mission genannt werden?).

3. **Spezifizierung der inhaltlichen Eckpfeiler**. Die Spezifikation der inhaltlichen Eckpfeiler ist schließlich die am meisten ausdifferenzierte inhaltliche Festlegung auf der Ebene der Stiftungspolitik. Es geht hierbei um die Bestimmung der grundsätzlichen inhaltlichen Stoßrichtung und um die Zielgruppen, die sich aus der Mission ableiten lassen. Eine weitere notwendige Festlegung betrifft die Bestimmung des Interventionslevels, auf dem die Stiftung tätig sein will (z.B. Individuen, Organisationen, Netzwerke, Politik, Forschung). Diese Festlegungen müssen immer mit Blick auf die kommenden Festlegungen im Bereich der Stiftungsstrategie (z.B. Finanz- und Kompetenzbedarf als Inputfaktoren) berücksichtigt werden. Diese Berücksichtigung schließt auch die Abstimmung der eigenen Tätigkeit mit den Aktivitäten anderer Organisationen des Dritten Sektors, aber auch der Staats- und der Privatwirtschaft mit ein, um Doppelspurigkeiten und somit Ressourcenverschwendung zu vermeiden.

4. **Festlegungen zur Förder- und Anlagepolitik**. Die Festlegungen zur Förderpolitik umfassen z.B. die Bestimmung desjenigen Förderansatzes, der am besten geeignet ist, die in der Mission spezifizierten Ziele zu erreichen – unter Beachtung der Wechselwirkungen (z.B. Stiftungsstrategie, Ressourcenbedarf) und Vorgaben (z.B. Stiftungsurkunde). Die bewusste Auseinandersetzung mit möglichen Risikofaktoren und generellen Bedingungen für diesen Bereich runden die Festlegungen zur Förderpolitik ab. Die Anlagepolitik umfasst Entscheidungen zu Fragen, wie das Stiftungsvermögen anzulegen ist und ob z.B. Ziele der Mission auch bereits durch Anlageentscheide verfolgt werden können oder sollen. Ebenso zu beachten sind hier Vorgaben, die bereits der Stifter in der Stiftungsurkunde festgeschrieben hat.

5. **Gestaltung der Aufbauorganisation**. Die Aufbauorganisation stellt einen wichtigen Schritt dar zur Vorbereitung einer stabilen, aber auch flexiblen und v.a. friktionslosen Bewältigung tagtäglicher, aber auch besonderer Aufgaben des Stiftungsmanagements. Grundsätzlich werden hier die Organe der Stiftung festgelegt, was auch Entscheidungen z.B. im Hinblick auf eine Geschäftsstelle und/oder eines Fachbeirates neben dem Stiftungsrat beinhaltet. Auch sind erste Rahmenentscheidungen bezüglich der Entlohnung zu treffen. Grundsatzentscheide, welche Aufgaben selbst übernommen werden und welche allenfalls outgesourced werden, schließen diesen Bereich ab.

6. **Festlegungen der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten**. Klare Abgrenzungen der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind unumgänglich für eine motivierende und wirkungsvolle Zusammenarbeit aller Beteiligten. Insbesondere wenn eine Geschäftsstelle die tägliche Arbeit bewerkstelligt, ist eine seriöse und sorgfältige Festlegung der Arbeitsbereiche zwischen Geschäftsstelle und Stiftungsrat (und allenfalls Fachbeirat) notwendig. Ein weite-

55 Drucker, The Drucker Foundation Self-Assessment Tool: Participant Workbook, 1999, S. 17.

res Moment in diesem Zusammenhang stellt der Stifter dar in den Fällen, in denen er noch lebt und sich aktiv in die Stiftungsarbeit einbringt (einbringen möchte). Unter Beachtung der Stiftung als verselbständigtes Vermögen „gehört“ die Stiftung zwar nicht mehr dem Stifter, dennoch kann und soll der Stifter als Initiator und Social Entrepreneur konstruktiv in die Stiftungsarbeit miteinbezogen werden.

7. Formulierung von Arbeitsgrundsätzen und allgemeinen Werthaltungen. Arbeitsgrundsätze und verlässliche, dokumentierte allgemeine Werthaltungen erhöhen das Vertrauen der allgemeinen, kritischen Öffentlichkeit sowohl in die einzelne Stiftung als auch in den gesamten Stiftungssektor. Die Stiftung als verlässlicher Partner, der nachvollziehbare und begründete Entscheidungen trifft, stellt eine der Grundprämissen einer Professionalisierung der Stiftungsarbeit dar. In diesem Zusammenhang sind auch vorausschauende Regelungen zu Interessenskonflikten zu treffen (Ausstands- und Unvereinbarkeitsregelungen).

8. Erarbeitung eines Codes of Conduct und eines Leitbilds. Als letztes konstitutives Element der Stiftungspolitik stellt die Zusammenstellung eines *Codes of Conduct* sicher, dass die Entscheidungen und Festlegungen in den o.g. Bereichen (Ziff. 1 bis 7) klar formuliert und nachvollziehbar dargestellt werden. Außerdem stellt der Prozess der Entwicklung des *Codes of Conduct* nochmals sicher, dass die Entscheidungen auch von allen Beteiligten innerhalb der Stiftung verstanden werden und so die Grundlage dafür gelegt wurde, diese Festlegungen auch „zu leben“.

II. Stiftungsstrategie

- 53 Bei einer **Strategie** geht es darum, die Maßnahmen und Aktivitäten zu bestimmen, die das Erreichen der langfristigen Mission ermöglichen. *Pettigrew et al.*⁵⁶ definieren Strategie als „*purposes, directions, choices, changes, governance, organization, and performance of organizations in their industry, market and social, economic, and political contexts*“. Strategie bedeutet auch, Entscheidungen zu treffen und Prioritäten zu setzen bezüglich der **Ressourcenallokation**. Im Gegensatz zum Profit-Sektor, in dem das strategische Management zur Erhöhung der Profitabilität ausgerichtet ist, dient es im Non-Profit-Sektor im Rahmen der Sachzieldominanz eher dazu, die Voraussetzungen und den Weg zu spezifizieren, wie die Festlegungen der Mission in der Alltagspraxis umgesetzt werden können.
- 54 Zum strategischen Management von Stiftungen gehören somit alle Entscheidungen und Initiativen, die mit dem **Aufbau von Voraussetzungen** für eine möglichst wirkungsvolle und effiziente Stiftungstätigkeit im Sinne der Umsetzung des Stiftungszwecks und der daraus abgeleiteten Mission zu tun haben.⁵⁷ In der strategischen Philanthropie gilt dabei zunehmend, dass Wissen und nicht Geld die wirkliche Währung zur Erreichung von sozialem Wandel ist. Den Ausgangspunkt zur Entwicklung einer wirkungsvollen Stiftungsstrategie bilden eine sorgfältige Reflexion des Stiftungszwecks und der daraus abgeleiteten Mission, die grundlegenden inhaltlichen Festlegungen und der *Ethical Code of Conduct*. Diese verbindlichen Festlegungen der Mission sind ein unverzichtbarer Orientierungsrahmen für die Entwicklung einer wirkungsvollen und konsistenten Stiftungsstrategie.
- 55 Im strategischen Management gilt es somit, einerseits **Festlegungen in inhaltlicher Hinsicht** zu treffen, andererseits **Maßnahmen prozessualer Art der Umsetzung** zu definieren.

56 *Pettigrew/Thomas/Whittington*, Strategic management: The strengths and limitations of a field, in: *Pettigrew/Thomas/Whittington* (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*, 2002, S. 3.

57 Vgl. *Müller-Stewens/Lechner*, Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen: Der St. Galler Management Navigator®, 2001, für den Unternehmenskodex.

Bei der Bearbeitung der anfallenden strategischen Entscheidungen sind drei wesentliche Bestandteile von Strategien zu beachten:⁵⁸

- die langfristige Sichtweise mit der Absicht, die gesteckten Ziele zu erreichen;
- die Entscheidung über die Allokation von beschränkten Ressourcen;
- die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen sowie der externen Chancen und Gefahren.

Strategische Festlegungen haben allerdings nicht nur Bedeutung für die oberste Führungsebene einer Stiftung. Auch die übrigen Stiftungsmitarbeiter müssen wissen, welche Strategien in einer Stiftung verfolgt werden. Daneben bedürfen auch Stakeholder außerhalb der Stiftung, z.B. die Antragsteller, einer Orientierung über die Festlegungen der Stiftung. Eine verlässliche Strategie braucht es, um Enttäuschungen vorzubeugen. Oft ist es frustrierend zu erkennen, dass die z.T. großen verfügbaren Vermögen in Stiftungen im Verhältnis zur Mission und den Ideen eines Stifters zu gering sind. Deshalb bedarf es realistischer Ziele und einer realistischen Strategie. Zentraler Aspekt bei der strategischen Stiftungsarbeit ist, dass bei der Verfolgung unterschiedlicher Aktivitäten und Programme eine maximale Effektivität nur erreicht werden kann, wenn die Förderungen als Gesamtes in einem **Portfolio** aufeinander abgestimmt werden.⁵⁹ Durch die „Bewirtschaftung“ eines solchen Portfolios – im Gegensatz zu unabhängigen Einzelinitiativen – können die Synergieeffekte und positiven Wechselwirkungen genutzt werden, die zwischen den einzelnen Förderaktivitäten bestehen. Einzelne Aktivitäten dürfen aufgrund ihrer Interaktion nicht isoliert betrachtet werden, umso weniger, wenn sie untereinander im Wettbewerb um die knappen Ressourcen einer Stiftung stehen.

Folgende Leitfrage sollte sich jeder Stiftungsverantwortliche bei einem anstehenden Strategieprozess verdeutlichen: „Versetzen Sie sich in die Lage von heute in zehn Jahren. Ihre Stiftung wird als eine der besten im spezifischen Wirkungsfeld angesehen. Welche Aktivitäten hat Ihre Stiftung in welcher Art und Weise durchgeführt, um zu dieser Reputation zu gelangen?“ Die zu treffenden Festlegungen des Stiftungsmanagements im Bereich der **Stiftungsstrategie** lassen sich in den folgenden **fünf Aufgaben** zusammenfassen, wobei die Aufgaben nicht losgelöst voneinander oder sequentiell bearbeitet werden können, sondern nur simultan, weil sie eng miteinander verflochten sind:

1. Bestimmung zentraler Wirkungsfelder. Diese erste Aufgabe der Stiftungsstrategie umfasst die Spezifikation zentraler, nach den Vorgaben aus der Stiftungspolitik begründbarer Tätigkeitsbereiche der Stiftung. Dadurch erlangt die Stiftung auch ein eindeutiges Profil innerhalb der Stiftungslandschaft, wie auch in der Wahrnehmung potentieller Destinatäre („philanthropische Nische“). Durch umfangreiche externe (Chancen und Gefahren) und interne (Stärken und Schwächen) Analysen sowie ersten Abklärungen bezüglich der Zielgruppen zur Umsetzung der strategischen Vorgaben werden wichtige, konkretisierende Festlegungen getroffen, z.B. auch im Hinblick auf verfügbare finanzielle und nicht-finanzielle Ressourcen.

2. Definition strategischer Ausgestaltungsalternativen. Innerhalb der festgelegten Wirkungsfelder bleiben nach wie vor zahlreiche Möglichkeiten der Ausgestaltung von Handlungsspielräumen. So stehen u.U. mehrere, auch in der Stiftungspolitik benannte Förderinstrumente (z.B. Stipendien, Preise, Projektförderung) und -engagements (z.B. enge oder lose

58 Vgl. v. *Krogh*, Strategie, in: *Dubs/Euler/Rüegg-Stürm* (Hrsg.), *Einführung in die Managementlehre*, 2004, S. 229 ff.

59 *Gruber/Mohr*, *California Management Review*, Vol. xxiv, 1982, No. 3, 15 ff.

Zusammenarbeit mit dem Projektpartner) zur Auswahl, um ein bestimmtes Wirkungsfeld zu erschließen. Hier gilt es, einen optimalen Mix der Instrumente und des Engagements zur wirkungsvollen Bearbeitung des Themenfeldes festzulegen. In eine ähnliche Richtung gehen notwendige Festlegungen zur Höhe und Dauer einzelner Beiträge.

3. Analyse notwendiger Fähigkeiten und Ressourcen. In einem weiteren Schritt der Konkretisierung werden die internen Ressourcen nochmals dem zu bearbeitenden Wirkungsfeld gegenübergestellt. Die zentrale Frage hierbei lautet: Welche Fähigkeiten und Ressourcen stehen derzeit zur freien Verfügung unter Beachtung bereits gebundener Fähigkeiten und Ressourcen zur Bearbeitung anderer Wirkungsfelder oder längerfristiger Projekte? Daran anschließend sind Entscheidungen zu treffen, inwieweit spezifische Ressourcen intern aufgebaut werden sollen oder ob diese notwendigen Ressourcen gezielt „von außen“, für die Dauer eines Projektes, hinzugekauft oder durch Kooperationen erschlossen werden sollen.

4. Identifikation von Kooperationsfeldern und -partnern. Die Möglichkeit, über Kooperationen die „kritische Masse“ zu erreichen, stellt den Schwerpunkt dieser Aufgabe dar. Die sorgfältige Spezifikation der Kooperation (z.B. Spezifikation von Zielen, Erwartungen, Arbeitsgrundsätzen) sowie das gezielte Einholen von Informationen über den potentiellen Kooperationspartner sind unabdingbare Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation.

5. Erstellung strategischer Projektportfolios und von Maßnahmenplänen. Zum Abschluss der Festlegungen auf der Ebene der Stiftungsstrategie steht die Erarbeitung eines ausdifferenzierten Maßnahmenplans für das jeweilige Wirkungsfeld. Dieser Maßnahmenplan enthält auch konkrete, überprüfbare (Teil-)Ziele je Maßnahme. Eine solche kaskadenartige Monats-/Jahres-/Mehrjahresplanung bietet, auch zusammen mit dem Finanzmanagement, eine optimale Grundlage dafür, die finanziellen Ressourcen der Stiftung effektiv und effizient einzusetzen.

F. FE-C Grundkategorie 3: Der Wertschöpfungsprozess

- 58 Im Wertschöpfungsprozess kulminieren die Einschränkungen und Ermöglichkeiten, die durch die langfristigen und orientierenden Festlegungen in der Stiftungspolitik (s. Rn. 49 ff.) und den entwicklungsbezogenen Festlegungen im Bereich der Stiftungsstrategie (s. Rn. 53 ff.) getroffen wurden. Die dort getroffenen gestalterischen Entscheidungen werden im Wertschöpfungsprozess umgesetzt. Er beinhaltet diejenigen Aufgaben, die unmittelbar auf die Realisierung des Stiftungszwecks und damit auf die Erzeugung von gesellschaftlichem Nutzen ausgerichtet sind. Innerhalb des durch den Gestaltungsprozess vorgegebenen Rahmens verbleibt jedoch eine Vielzahl von **Handlungsspielräumen**, die im Bereich des Wertschöpfungsprozesses konkretisiert werden müssen, so dass ein effektiver und effizienter Vollzug der „täglichen“ Arbeit gewährleistet wird. Die Supportprozesse (s. Rn. 74 ff.), die ihrerseits auch den Festlegungen des Gestaltungsprozesses unterworfen sind und diese Vorgaben umsetzen, dienen insbesondere der Effizienzsteigerung des Wertschöpfungsprozesses.
- 59 Das Ziel dieser Ausführungen ist die Befähigung zu einer sorgfältigen **Strukturierung der Teilprozesse der Wertschöpfung**. Dazu gehören z.B. die Festlegung des Grunddesigns und die Bestimmung der Führungsgrößen der einzelnen Teilprozesse. Es geht mithin darum, das Projektmanagement als den zentralen Wertschöpfungsprozess professionell – nach Effektivitäts- und Effizienzkriterien sowie mit der Bereitschaft zur ständigen Prozessoptimierung – zu gestalten. Denn: „Ultimately, a foundation pursues its mission through the support of nonprofit organizations which, in its view, have the potential to contribute the most to

achieving its programmatic goals. Accordingly, at the end of the day, a foundation's success is dependent on the effectiveness of the processes through which it: (i) selects the organizations it funds; (ii) deploys its resources to support those organizations; (iii) monitors and assesses their work; and (iv) relates to them as partners in addressing compelling social challenges.“⁶⁰ Bei aller Entwicklungsarbeit eines optimalen Wertschöpfungsprozesses gilt es jedoch, Folgendes zu beachten: „The complexity of the application should be in proportion to the amount of funding available.“⁶¹ Die Wahrung dieses Grundsatzes sorgt dafür, dass nicht *per se* ein „überbürokratisierter“ Prozess in der Stiftung aufgebaut wird.

Wie aus der Darstellung des FE-C ersichtlich, besteht der Wertschöpfungsprozess aus **sechs Teilprozessen**, die im Folgenden detailliert und mit vielen Handlungsoptionen aus der Praxis vorgestellt werden. Diese Teilprozesse weisen eine Vielzahl von Interdependenzen untereinander auf, aber auch mit dem vorangegangenen Gestaltungsprozess (s. Rn. 47 ff.) und den damit verbundenen Festlegungen der Stiftungspolitik und Stiftungsstrategie:

1. Projektakquisition;
2. Projektselktion;
3. Projektcoaching;
4. Projektmonitoring;
5. Ergebnissicherung und Dissemination;
6. Weiterführung und Replikation von Projekten.

I. Projektakquisition

Was in der Geschäftswelt die Kundenakquisition ist, entspricht bei Stiftungen der **Projektakquisition**, d.h. der gezielten Ansprache geeigneter Projektpartner oder der Identifikation von Projektthemen und Selektion von Projektanträgen, die den kommunizierten Stiftungszweck und dessen strategische Konkretisierung in den jeweiligen Wirkungsfeldern auch umsetzen können. Dabei verschwinden zunehmend die Grenzen zwischen einer klassischen Vergabestiftung, die die Projektauswahl aufgrund eingegangener Projektanträge trifft (responsive oder reaktive Stiftungsarbeit), und einer operativen Programmstiftung, die ihre Themen selbst identifiziert und bearbeitet. Vergabestiftungen lancieren verstärkt auch eigene Themen – im Sinne aktiver „change agents“ zur Weiterentwicklung der Gesellschaft – und identifizieren mögliche Partner, die sie gezielt zur Antragstellung auffordern (proaktive Stiftungsarbeit). In dem Maße, wie Stiftungen eigene Themen einbringen und sorgfältig ihre Partner selektieren, nimmt auch die Intensität der Zusammenarbeit während des Projektes zu – und damit auch das Interesse am Ergebnis und die (teilweise) Verantwortlichkeit dessen, was Auswirkungen in den folgenden Aufgaben des Wertschöpfungsprozesses zeitigt (z.B. Projektcoaching, s. Rn. 64 f.).

Die Entscheidungen und Festlegungen zur Wahl des spezifischen Stiftungstyps ziehen auch eine bestimmte Art und Weise der Projektakquisition nach sich im Sinne der Durchgängigkeit von politischen und strategischen Festlegungen sowie den entsprechenden vollziehenden Prozessen im Bereich des Wertschöpfungsprozesses (s. Rn. 58 ff.) und der Supportprozesse (s. Rn. 74 ff.). Folgende **zwei Aufgaben** umfasst der Teilprozess Projektakquisition:

60 Prager, Organizing Foundations for Maximum Impact: A Guide to Effective Philanthropy, 2003, S. 73.

61 Furnari/Odenahl/Shaw, Preserving the Public Trust: A Study of Exemplary Practices in Grantmaking, 2000, S. 22.

1. Bestimmung der Akquisitionsform. Die Bestimmung der Akquisitionsform nimmt direkt Bezug auf Festlegungen der Stiftungspolitik. Entscheidet sich eine Stiftung, eher als „*Social Entrepreneur*“ denn als „*Gift Giver*“ in Erscheinung zu treten, hat das insofern Auswirkungen auf die Akquisition, als dann sinnvollerweise eine proaktive Akquisition durchgeführt wird, bei der die Stiftung selbst und vorausschauend die ihrer Meinung nach optimalen Partner für ein selbst initiiertes und (teil-)spezifiziertes Projekt auswählt.

2. Festlegung des Akquisitions- und Antragsbearbeitungsprozesses. Diese zweite Aufgabe dient der Entwicklung eines stabilen Bearbeitungsprozesses. Insbesondere werden dabei die einzelnen Schritte des Akquisitions- und Antragsbearbeitungsprozesses beschrieben und dokumentiert: Wer ist von Seiten der Stiftung involviert? Welche Kriterien und Richtlinien werden kommuniziert und finden ihre Anwendung bei der Bearbeitung der Anträge? Wie erfolgt die weitere Kommunikation mit den Antragstellern? Insbesondere mit Blick auf die folgende Projektselektion können durch einen überlegten Antrags- und Antragsbearbeitungsprozess eine hilfreiche Unterstützung und Entlastung der eigentlichen Selektion erzielt werden, und zwar dadurch, dass nur qualitativ hoch stehende und „passende“ Anträge einer vertieften Prüfung unterzogen werden.

II. Projektselektion

- 63 Die **Projektselektion** erfolgt aufgrund vorgängig entwickelter, an die Stiftungsmission und die daraus abgeleiteten Wirkungsfelder angepassten Kriterien. Der Selektionsprozess kann mehrstufig ablaufen, indem neben der Geschäftsführung und dem Stiftungsrat zusätzlich externe Gutachter oder ein institutionalisierter Beirat eine fachliche Beurteilung des Antrages vornehmen. Neben den inhaltlichen Kriterien muss das beantragte finanzielle Projektvolumen in einem sinnvollen Verhältnis zum Budget des jeweiligen Arbeitsschwerpunktes stehen. Basierend auf diesen Beurteilungen erfolgt vom Stiftungsrat ein anhand der Selektionskriterien begründeter Entscheid über den Projektantrag. Zur Spezifikation der gegenseitigen Erwartungen werden in Form eines Vertrags dezidierte (Teil-)Projektziele, Meilensteine, Publikations- und Kommunikationsvereinbarungen formuliert. Den oben beschriebenen Teilaspekten können **zwei Aufgaben** zugeordnet werden:

1. Festlegung des Selektionsprozesses. Nachdem der Antragsbearbeitungsprozess idealerweise als Vorselektion ausgestaltet wurde, geht es bei der Projektselektion i.e.S. darum, die am besten geeigneten Projekte zu identifizieren. Die Aufgabe des Selektionsprozesses ist es wiederum, einen friktionslosen und stabilen Ablauf zu gewährleisten. Dazu gehören insbesondere eine sorgfältige Dokumentation des gesamten Prozesses und der Ausweis aller beteiligten Personen sowie der zugrunde liegenden Selektionskriterien. Diese Kriterien sind sowohl aus der Stiftungspolitik als auch aus den besonderen Erfordernissen je Wirkungsfeld (Stiftungsstrategie) abgeleitet. Ziel des Selektionsprozesses ist es, einen hohen Grad an Verlässlichkeit, Nachvollziehbarkeit, aber auch Geschwindigkeit zu erreichen.

2. Verfassung von Projektverträgen. Das Verfassen von Projektverträgen ist für beide Seiten – die Stiftung wie den Projektpartner – eine wertvolle Gelegenheit, gegenseitige Erwartungen zu spezifizieren, so dass eine tragfähige Partnerschaft zustande kommt. Zentraler Bereich eines Projektvertrags muss die Zielvereinbarung (inkl. Meilensteine) bzw. die Spezifikation des Wirkungspotentials des Projektes sein. Eng damit verknüpft sind auch die Monitoringkriterien, die gemeinsam mit dem Projektpartner entwickelt werden sollten, um einen höheren Grad an Identifikation und Anwendbarkeit zu erzielen. Förderdauer und -volumen sind weitere, notwendige Punkte eines Projektvertrags, der auch die Konsequenzen bei Nichteinhaltung des Vertrags festlegt.

III. Projektcoaching

Das Coaching im Sinne einer aktivierenden **Projektbegleitung** kommt in vielfältiger Form vor. Dabei reichen die Intensität dieser Stiftung-Projektpartner-Beziehung von einem klassischen „*Hands-off*“-Modus, in dem der Projektpartner als Agent der Stiftung losgelöst von der Stiftung arbeitet, bis hin zu einem sehr engen Zusammenarbeiten zwischen Stiftung und Projektpartner („*Collaborative*“ oder „*Hands-on*“-Modus). Es gibt Stiftungen, die intensiv an der Problemlösung und Zielerreichung eines Projektes mitarbeiten und so weit mehr Ressourcen als die festgelegte Geldsumme einsetzen. Diese letztgenannte Art der Zusammenarbeit fordert auch Frumkin: „*Philantropy must be about more than check writing, involved or engaged donors want to feel a connection and offer advice and input above and beyond funds.*“⁶² Dieses Verständnis kann jedoch nicht für alle Stiftungen Geltung besitzen, wobei kleine Stiftungen nicht notwendigerweise dem „*Hands-off*-Ansatz“ anhängen und große „automatisch“ dem „*Collaborative*“-Ansatz.

Der Frage nach dem „richtigen“ Ansatz in der jeweiligen Situation soll im weiteren Verlauf dieser Ausführungen nachgegangen werden. Denn: „*Engagement is a critical part of the style defined by a donor. It has implications not only for the overall fit and alignment of the giving strategy, but it also had very clear implications of the nonprofit organizations that are on the other side of the table. Finding a level of engagement that both satisfy the donor and that adds value to the recipient organization is not always easy.*“⁶³ Schließlich geht es darum, mit allen Maßnahmen darauf hinzuwirken, zeitnahe und an den Bedürfnissen der Gesellschaft orientierte Lösungsansätze zu entwickeln und Voraussetzungen zu deren Umsetzung zu schaffen. In die gleiche Richtung weist eine Stellungnahme von Breiteneicher und Marble,⁶⁴ nachdem „die Sorgfalt und Aufmerksamkeit, die dem Management der Zuwendungen für einzelne Projekte gewidmet werden, ebenso wichtig sind wie das Geschick und die Umsicht, mit der die ursprüngliche Entscheidung getroffen wurde“. Daraus ergeben sich **zwei zentrale Aufgaben** des Projektcoachings:

1. Bestimmung des Coaching-Ansatzes. Das Projektcoaching bezieht sich stark auf die stiftungspolitischen Festlegungen einerseits und die sich darauf beziehende Kommunikation mit den potentiellen Destinatären andererseits. Falls eine Stiftung einen sehr proaktiven Stiftungsansatz gewählt hat („*Social Entrepreneur*“), wird sie auch nicht umhin kommen, im Bereich des Coachings einen entsprechend intensiven Ansatz zu wählen im Sinne einer „*Collaborative Relationship*“. Das andere Extrem stellen „*Gift Givers*“ dar, die einen Scheck ausstellen und warten, bis der Schlussbericht eintrifft („*Auditing Relationship*“).

2. Bereitstellung benötigter Coaching-Ressourcen. Die Coaching-Beziehung steht allerdings auch immer in Wechselwirkung mit den vorhandenen Ressourcen (finanziellen und intellektuellen). Je nach Art des Projektes bzw. des Stiftungsansatzes (*Social Entrepreneur vs. Gift Giver*) kann es sinnvoll sein, externe Coaching-Ressourcen „einzukaufen“ oder aber langfristig interne Möglichkeiten zu schaffen, das Coaching selbst durchzuführen.

62 Frumkin, Strategic Giving. The Art and Science of Philanthropy, 2005, S. 345.

63 Frumkin, Strategic Giving. The Art and Science of Philanthropy, 2005, S. 353 f.

64 Breiteneicher/Marble, Strategische Projektarbeit, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Handbuch Stiftungen, 2. Aufl. 2003, S. 683.

IV. Projektmonitoring

- 66 „Jedes Projekt ist ein soziales Experiment“, so *Breiteneicher* und *Marble*⁶⁵ in ihren Ausführungen zur Projektbegleitung und -evaluation. Und ein Experiment kann ge- oder misslingen. Doch darf es nicht sein, dass sich Stiftungen dabei (immer nur) auf den ersten Halbsatz des folgenden Zitats des amerikanischen Schriftstellers *Mark Twain* beschränken: „Vermuten ist gut, Herausfinden ist besser.“⁶⁶ Das **Projektmonitoring** ist ein Ansatz herauszufinden, warum ein „Experiment“ gut oder weniger gut gelaufen ist und lässt somit auch Rückschlüsse auf die vorgelagerten Stufen des Wertschöpfungsprozesses zu, z.B. der Akquisition („Konnten wir die richtigen Partner ansprechen?“) und der Selektion („Haben wir die richtigen Kriterien zur Selektion angewandt?“). Insofern kann die Aussage von *Mark Twain* folgendermaßen ergänzt werden: Vermuten *und* Vertrauen ist gut, Herausfinden *und* Lernen ist besser. Denn: „Stiftungen, die Begleitung [Coaching] und Evaluation [Monitoring] erfolgreich praktizieren, betrachten sie als Mittel, um Erfahrungen und Erkenntnisse zu sammeln. Sie sehen sie nicht als einen eigenen Bereich oder eine eigene Form der Betätigung, sondern als integralen Bestandteil ihrer Planung und ihres Handelns“, so *Breiteneicher* und *Marble*.⁶⁷ Und dieses Verständnis lässt sich anwenden auf alle Projektaktivitäten und Förderarten, wie z.B. Preisvergabe, Personenförderung durch Stipendien, Förderung von Institutionen (Personal- und/oder Infrastrukturkosten) etc.
- 67 Das Monitoring⁶⁸ kann unterteilt werden in ein **finanzielles** und ein **inhaltliches** Monitoring und zusätzlich einen **zeitlichen Aspekt** beinhalten. In diesem Beitrag wird der Begriff des Monitorings nur auf den Projektbereich bezogen – und in diesem auf die Ebene des Einzelprojektes. Diese Einschränkung erscheint sinnvoll, da damit nochmals die Wichtigkeit des Projektmanagements als dem zentralen Wertschöpfungsprozess in einer Stiftung Rechnung getragen wird. Zunächst soll das finanzielle Projektmonitoring betrachtet werden.
- 68 Ein **laufendes Monitoring**⁶⁹ mit formativem Potential durch den Abgleich von „Soll und Ist“ ermöglicht ggf. notwendige Kurskorrekturen noch während des Projektes. In diesem Sinne kann es auch als „klärende und interaktive Projektevaluation“ bezeichnet werden.⁷⁰
- 69 Ein **Schlussmonitoring** ist dagegen bilanzierender Natur, das eine rückblickende Zusammenfassung zur Beantwortung der Fragen bietet: War das Projekt effektiv? Haben sich unsere Annahmen bestätigt? Hat es zur inhaltlichen Erreichung unserer Stiftungsziele beige-

65 *Breiteneicher/Marble*, Strategische Projektarbeit, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Handbuch Stiftungen, 1998, S. 788.

66 Zitiert in: *Breiteneicher/Marble*, Strategische Projektarbeit, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Handbuch Stiftungen, 1998, S. 789.

67 *Breiteneicher/Marble*, Strategische Projektarbeit, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Handbuch Stiftungen, 1998, S. 789.

68 In der Literatur wird teilweise ein sehr umfassend verstandener Controllingbegriff verwendet, der teilweise weiter in operatives und strategisches Controlling unterteilt wird. Dieses Verständnis umfasst dabei dann neben dem inhaltlichen Bereich der Stiftungstätigkeit auch den Verwaltungs- sowie den Vermögens- und Finanzbereich und bezieht sich sowohl auf finanzielle als auch auf inhaltliche Aspekte. Der materielle Bereich des strategischen Controllings wird in diesem Beitrag in der Stiftungssevaluation (s. Rn. 86 ff.) behandelt, während die Aspekte des operativen Controllings zum einen dem finanziellen und inhaltlichen Projektmonitoring zugeteilt werden (falls sie projektbezogen sind) und zum anderen dem Verwaltungs- und Finanzbereich (zum Finanzmanagement s. Rn. 75).

69 In der Literatur wird das Projektmonitoring auch als Projektfortschrittscontrolling (vgl. *Koeckstadt/Kölsch*, Projektfortschritts-Controlling, 2003 und 2004) oder operatives Controlling (vgl. *Dreyer*, Stiftung & Sponsoring 3/2002, 7 ff.) bezeichnet.

70 Vgl. *Beywl/Henze/Mäder/Speer*, Stiftung & Sponsoring 2/2002, Die Roten Seiten, S. 7.

tragen? Es kann deshalb auch als „dokumentierende und wirkungsbezogene Projektevaluation“ bezeichnet werden.⁷¹

Bei jeglichem Projektmonitoring muss jedoch der Grundsatz gelten: „Ausgerichtet an den jeweils stiftungsspezifischen Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und Anforderungen muss jede Stiftung ihre eigene Lösung finden“⁷² und dies unter der Voraussetzung, dass der Aufwand für die Monitoringaktivitäten im angemessenen Verhältnis zum Nutzen steht (Effizienz). Zusammenfassend kann das Anliegen des Monitorings verstanden werden als schrittweise sich vertiefende Aktivität zur **Qualitätssicherung** (zur Evaluation s. Rn. 86 ff.). Außerdem ist das Projektmonitoring ein wichtiger Baustein zur Befähigung einer **Rechenschaftsablegung** gegenüber der Öffentlichkeit (zur *Accountability* s. Rn. 89 ff.).

Die Beschreibung der folgenden **zwei Aufgaben** stellen nicht den „Königsweg“ für alle Stiftungen dar, dienen jedoch dazu, ein für die eigenen Bedürfnisse optimales Monitoring zu entwickeln:

1. Planung und Durchführung des finanziellen Projektmonitorings. Das finanzielle Projektmonitoring bedarf einer verlässlichen Taktung, d.h. klar kommunizierter periodischer Prüfungen. Diese sollten in Bezug auf die Art, Dauer und Größe des Projektes angemessen sein im Sinne einer geeigneten Kosten-Nutzen-Relation. Bei kleinen „Einmalprojekten“ ist es durchaus möglich, lediglich eine Endabrechnung zu verlangen, während bei größeren und länger dauernden Projekten eine gestaffelte Auszahlung nach dem Einreichen eines Verwendungsnachweises der vergangenen Zahlung erfolgen kann. Insbesondere – intern – zu spezifizieren und – extern – zu kommunizieren sind die benötigten Informationen für ein finanzielles Projektmonitoring sowie eine klare Vorstellung (z.B. Bewertungsskala), wie die Informationen aufbereitet und weiterverarbeitet werden (z.B. bei einem offensichtlichen Missbrauch der Gelder).

2. Planung und Durchführung des inhaltlichen Projektmonitorings. Das inhaltliche Projektmonitoring ist vergleichsweise komplex – weist aber auch das größte Potential auf in Bezug auf Lerneffekte und Wirkungssteigerung. Das inhaltliche Monitoring ist stark vernetzt mit den Coachingaktivitäten, d.h., je intensiver gecoacht wird, desto umfangreicher wird auch ein inhaltliches Projektmonitoring durchgeführt. Ähnlich wie beim finanziellen Projektmonitoring sind zuerst Festlegungen hinsichtlich der Taktung der Monitoringaktivitäten erforderlich, dann sind die Inhalte des Monitorings allgemein festzulegen – und wenn notwendig für das einzelne Projekt zu spezifizieren, z.B.:

- **Ablauf:** Läuft das Projekt entsprechend der ursprünglichen Planung?
- **Input:** Welcher Input steht dem Projekt zur Verfügung und wird dieser sinnvoll eingesetzt?
- **Output:** Was ist der Output? (z.B. wie viele Kinder konnten durch das Projekt einen Schulabschluss erlangen?)
- **Impact:** Welche (auch negativen oder unbeabsichtigten) Auswirkungen hat das Projekt auf das Problem, mit dem es sich befasst?
- **Effektivität-Effizienz:** Rechtfertigen die Ergebnisse die dem Projekt zur Verfügung gestellten Mittel?

71 Vgl. *Beywl/Henze/Mäder/Speer*, Stiftung & Sponsoring 2/2002, Die Roten Seiten, S. 7.

72 *Dreyer*, Stiftung & Sponsoring 3/2002, 7 (10).

Beim inhaltlichen Projektmonitoring ist ein entscheidender Punkt, wer das Monitoring durchführt. Allenfalls müssen zusätzliche Ressourcen bereitgestellt werden (z.B. für Vorort-Besuche).

V. Sicherung und Dissemination von Projektergebnissen

- 72 Die **Sicherung und Dissemination von Projektergebnissen** stellt einen wichtigen Schritt in Richtung Wirksamkeit(-serhöhung) der Stiftungstätigkeit dar. Eine Stiftung mit dem Anspruch der Innovation oder Stabilisierung und der Zielfunktion des sozialen Wandels muss sich immer darüber Rechenschaft ablegen, was „über den Tag hinaus“ von den jeweiligen Projekten bleibt. Die Projektergebnisse sollten nicht als Privateigentum der Stiftung betrachtet werden, was sie, richtig verstanden, schon von der Konzeption einer Stiftung als quasi-öffentliche Organisation, die ihre Wirkung nur im Bezug auf die Gesellschaft erzielen kann (sozialer Wandel), gar nicht sein können. Die Ergebnisse sollen und müssen „für die Gesellschaft fruchtbar gemacht werden“, so auch *Bender*.⁷³ Zur „Fruchtbarmachung“ der Ergebnisse gehören zum einen eine sinnvolle Dokumentation der Ergebnisse zur weiteren Nutzung innerhalb der Stiftung (lernende Organisation, s. Rn. 86 ff.) im Sinne eines abschließenden Schrittes des Projektmonitorings, aber auch die Aufbereitung und Verbreitung der Ergebnisse nach außen. Die im Teilprozess „Ergebnissicherung und Dissemination“ zusammengefassten **zwei Aufgaben** lauten:

1. Dokumentation der Projektergebnisse. Bei der Dokumentation der Projektergebnisse werden vorab definierte inhaltliche Eckpunkte der jeweiligen Projekte in einem Dossier zusammengefasst, inkl. aller Zwischenberichte (finanzieller und inhaltlicher Art). Dadurch kann eine detaillierte Auswertung durchgeführt und ein Lern- und Erfahrungsfortschritt erzielt werden.

2. Veröffentlichung der Projektergebnisse. Nicht nur für den internen Gebrauch, sondern auch für die Öffentlichkeit sollten gezielte Aufbereitungen der Projektergebnisse vorgenommen und in verschiedenen Kanälen zugänglich gemacht werden. Dies verhilft insgesamt auch dazu, knappe finanzielle und intellektuelle Ressourcen sorgsam zu nutzen und Doppelspurigkeiten entgegenzuwirken.

VI. Weiterführung und Replikation von Projekten

- 73 Die **weiterführende Bearbeitung** eines Wirkungsfeldes sowie mögliche **Wiederholung** von Projekten, entweder im gleichen Themengebiet oder in anderen Anwendungszusammenhängen, aber mit gleichem Ablauf, sind die letzten Schritte eines umfassenden Wertschöpfungsprozesses, der zwar mit der Projektakquisition formal beginnt, doch erhebliche Verknüpfungen mit den davor liegenden gestalterischen Festlegungen in der Stiftungspolitik (s. Rn. 49 ff.) und Stiftungsstrategie (s. Rn. 53 ff.) ausweist und somit nicht unabhängig davon betrachtet werden kann. Genauso verhält es sich mit dem „Ende“ des Wertschöpfungsprozesses, das eigentlich den Übergang in die Evaluation (s. Rn. 86 ff.) im Sinne einer umfassenden Legitimierung der Stiftungstätigkeit darstellt. Die im Teilprozess „Weiterführung und Replikation von Projekten“ zusammengefassten **zwei Aufgaben** lauten:

1. Prüfung von Anschlussprojekten. Durch die Prüfung von Anschlussprojekten werden die bisherigen Aktivitäten in einem spezifischen Wirkungsfeld einer intensiven Überprüfung unterzogen – und gleichzeitig kann auf die bisherigen Erfahrungen (thematisch-inhaltlich oder technisch-konzeptionell) durch abgeschlossene Projekte zurückgegriffen werden.

⁷³ *Bender*, Stiftung & Sponsoring 6/2002, 9 (10).

2. Replikation von Projekten. Eine Replikation von Projekten in anderen, benachbarten Wirkungsfeldern kann ebenso eine wirkungsvolle Strategie darstellen, die zur Verfügung stehenden Erfahrungen, Ressourcen und Kompetenzen optimal einzusetzen.

G. FE-C Grundkategorie 4: Die Supportprozesse

Die **Supportprozesse** im FE-C umfassen alle Aktivitäten, die der Schaffung geeigneter Voraussetzungen für den **friktionslosen Vollzug** des Wertschöpfungsprozesses dienen. Geeignete Voraussetzungen zeichnen sich dabei aus durch die Möglichkeiten zur Ausschöpfung von Effektivitäts- und Effizienzpotentialen. Zu den Supportprozessen gehören für Stiftungen folgende **fünf Teilprozesse**:

1. Finanzmanagement;
2. IT-Management;
3. Kommunikationsmanagement;
4. Kooperationsmanagement;
5. Human Resource Management.

Die Vorgaben – im Sinne von Einschränkungen, aber auch von Handlungsspielräumen für die einzelnen Supportprozesse – stammen aus dem Gestaltungsprozess. Die vielfältigen Verweise aus den und auf die dort detailliert beschriebenen Teilprozesse – wie auch in den Wertschöpfungs- und den Legitimierungsprozess – dokumentieren die starke Vernetztheit der Entscheidungen aller Grundkategorien des FE-C.

I. Finanzmanagement

Im Supportprozess „**Finanzmanagement**“ werden die in der Stiftungspolitik festgelegten Grundsatzentscheide bezüglich Anlagepolitik aufgenommen sowie die entsprechenden Vorgaben und Anforderungen der strategischen Entscheidungen und des Wertschöpfungsprozesses umgesetzt, um die Voraussetzungen für eine wirkungsvolle und effiziente Stiftungsarbeit zu legen. Die ideellen Ziele geben einer Stiftung zwar ihre Existenzberechtigung, doch die Festlegung der Ziele und die Maßnahmen des Finanzmanagements sind von zentraler Bedeutung für dauerhafte und verlässliche Stiftungsaktivitäten. So wichtig die zweckorientierte Zielerreichung ist (Sachzieldominanz), ohne ein entsprechendes Finanzmanagement kann eine Organisation nicht (lange) handlungsfähig bleiben. Deshalb gehört der seriöse Umgang mit den Finanzen zu den zentralen Aufgaben eines Stiftungsmanagements. Die im Supportprozess Finanzmanagement zusammengefassten **drei Aufgaben** umfassen:

1. Festlegung der Vermögensausstattung und Grundsätze der Vermögensausschüttung. Dabei ist zu beachten, dass generelle Regeln für das Finanzmanagement einer Stiftung schwierig sind, da diese maßgeblich von der Art der Vermögensausstattung (Aktien und andere Wertpapiere, Immobilien, Kunstwerke etc.) abhängen.

2. Bewirtschaftung des Stiftungsvermögens. Dazu gehören auch auf bestimmten Kriterien basierende Anlageentscheide bezüglich des Stiftungsvermögens (z.B. „missionsorientierte“ Investments) ebenso wie Entscheide über das mögliche Outsourcing der Vermögensbewirtschaftung sowie eine periodische Überwachung der Vermögensentwicklung.⁷⁴

⁷⁴ Für Spenden sammelnde Stiftungen sowie für Stiftungen in Erwartung von Zustiftungen stellen sich hierbei weitere, besondere Anforderungen, z.B. Prüfung der Herkunft der Gelder.

3. Aufbau eines Rechnungswesens und Aufbereitung eines Jahresabschlusses. Hier sind ebenfalls Fragen des Budgetierens und der Buchhaltung angesprochen, die eine wichtige Grundlage für ein reibungsloses Funktionieren der Stiftungstätigkeit darstellen.

II. IT-Management

- 76 Das **IT-Management** dient der EDV-gestützten Aufbereitung von Projekt-, Finanz- und Geschäftsdaten der Stiftung sowie deren zeitgerechter Bereitstellung als Führungsgrößen in der Prozessführung. Zusätzlich zu den Führungsgrößen ergeben sich durch die heute zur Verfügung stehenden Informations- und Kommunikationstechnologien Potentiale zur Steigerung der Effizienz und Effektivität, z.B. durch die Kommunikation der Förderschwerpunkte und Auswahlkriterien im Internet, wodurch eine „Antragsflut“ von nicht dem Stiftungszweck entsprechenden Projekten wirksam verhindert werden kann (zur Projektakquisition s. Rn. 61 f.). Die Entwicklungen der IT bieten verschiedene Potentiale, die in allen Grundkategorien des FE-C zur Wirkung kommen können. Vor allem im Zusammenhang mit dem Wertschöpfungsprozess und den Unterstützungsprozessen einer Stiftung gilt es, eine angemessene Informationstechnologie bereitzustellen. Aus diesem Zusammenhang heraus ergeben sich somit grundsätzlich **zwei Aufgaben**, die durch das IT-Management sinnvoll unterstützt werden können:

1. Aufbau einer IT-Infrastruktur zur Unterstützung interner Abläufe. Diese erste Aufgabe umfasst den Aufbau der internen IT-Infrastruktur, die unter Beachtung einer sinnvollen Kosten-Nutzen-Relation die internen Arbeitsabläufe wirkungsvoll unterstützen kann (z.B. Versendung der Anträge in digitaler Form an alle Stiftungsratsmitglieder; Auffinden von Wiederholungsanfragen).

2. Nutzung einer IT-Infrastruktur zur externen Information und Kommunikation. Die modernen IKT weisen auch ein hohes Potential auf, die Kommunikation und Interaktion mit den externen Stakeholdern zu verbessern (z.B. Interaktion mit potentiellen Destinatären; Veröffentlichungen von Projektergebnissen).

III. Kommunikationsmanagement

- 77 Der Supportprozess „**Kommunikationsmanagement**“ dient einerseits dem externen Aufbau von Verständigungspotentialen mit der kritischen Öffentlichkeit und insbesondere den relevanten Stakeholdern zur Rechenschaftsablegung über die Stiftungstätigkeit. Andererseits wirkt er aber ebenso intern, indem der Stiftungszweck, die langfristigen Stiftungsziele (zur Stiftungspolitik s. Rn. 49 ff.) sowie die ausgewählten Wirkungsfelder (zur Stiftungsstrategie s. Rn. 53 ff.) den Mitarbeitern verdeutlicht werden und bei der täglichen Arbeit als handlungsleitende Orientierungspunkte dienen. Um den Zielen eines umfassenden Kommunikationsmanagements gerecht zu werden, sollten die folgenden **drei Aufgaben** beachtet werden:

1. Anerkennung der Bedeutung einer proaktiven Kommunikation. Diese erste Aufgabe bezieht sich auf die sorgfältige Reflexion der Potentiale einer Kommunikation und Interaktion der eigenen Stiftungstätigkeit nach innen und nach außen. Fragen wie z.B. „Welche Ziele können durch eine transparente, umfassende und proaktive Kommunikation auf sektoraler Ebene, aber auch für die einzelne Stiftung erreicht werden?“ sollten sich Stiftungsmanager dabei stellen und beantworten können.

2. Konkretisierung der Anspruchs- und Zielgruppen der Kommunikation. Um wirkungsvoll – und verständlich – kommunizieren zu können, sollten in einem ersten Schritt

nach einer sorgfältigen Erhebung die Erwartungen der jeweiligen Anspruchsgruppen festgehalten werden.

3. Festlegung relevanter Informationen und Identifikation geeigneter Kommunikationskanäle. Auf die spezifizierten Erwartungen aufbauen werden dann die entsprechenden Inhalte (z.B. Umfang einer Stiftungsdokumentation, des Jahresberichts oder Ausschreibungstexte für Projekte) sowie die geeigneten Kanäle (z.B. Internet, Zeitung) identifiziert.

IV. Kooperationsmanagement

Viele Stiftungen verhalten sich eher kooperationsavers und schauen primär nach innen. Innovative Stiftungen betrachten dagegen das sie umfassende Umfeld und bilden v.a. aus zwei Gründen Netzwerke und Kooperationen: Erstens sind sie der Überzeugung, dass die Kreativität in der Problemlösung eine möglichst große Diversität an Perspektiven und Ideen braucht. Zweitens erhöhen Kooperationen die Möglichkeit, erarbeitete Ansätze und Ideen auf unterschiedlichen Ebenen zu diffundieren. Die Kenntnis gesellschaftlicher Trends (s. Rn. 35 f.) und vergleichbarer Stoßrichtungen anderer Stiftungen (s. Rn. 57) ist elementar für eine optimale Wirkung der Stiftungstätigkeit. Deshalb bilden strategische Initiativen zur Vernetzung mit anderen Förderinstitutionen und zur Bildung von Kooperationen gerade bei der Realisierung größerer Fördervorhaben einen zentralen Aspekt der Stiftungsstrategie (kritische Masse). Im Rahmen des Supportprozesses **Kooperationsmanagement** gilt es, Festlegungen in folgenden **zwei Aufgabenbereichen** zu treffen:

1. Festlegung des Kooperationstypus. Diese erste Aufgabe thematisiert die grundsätzlichen notwendigen Abklärungen und Festlegungen im Vorfeld einer Kooperation. Der Kooperationstyp bzw. die Art der Kooperation hat Auswirkungen auf die nachfolgende Aufgabe der Identifikation eines geeigneten Kooperationspartners. Grundsätzlich lassen sich bei Kooperationen zwei generische Typen unterscheiden: der inhaltlich-thematische und der operativ-technische Typ. Inhaltlich-thematische Kooperationen sind insbesondere dann anzutreffen, wenn es um die Bewältigung sehr komplexer sozialer Probleme geht, bei denen sowohl die Kompetenz als auch die finanziellen Ressourcen einer Stiftung nicht nur nicht ausreichen, sondern nur durch „inselartiges“ und nicht aufeinander abgestimmtes Arbeiten an einem Thema eine Verschwendung von Ressourcen auftritt, die leicht zu vermeiden wäre. Operativ-technische Kooperationen umfassen z.B. auch den Bereich des Outsourcings und betreffen eher Effizienzsteigerungen denn Effektivitätssteigerungen.

2. Ausgestaltung der Kooperation und Sicherstellung des Funktionierens. Wenn der Kooperationstypus festgelegt ist, geht es um die Ausgestaltung der Kooperation, um eine stabile und wirkungsvolle Zusammenarbeit zu erreichen. Die Ausgestaltung umfasst dabei z.B. die Spezifikation von Erwartungen sowohl an die Kooperation (Zielformulierungen) als auch an die Funktionsweise (Arbeitsgrundsätze).

V. Human Resource Management

Die Rolle des **Human Resource Managements** in Stiftungen wird nach wie vor von vielen Stiftungen als unbedeutend erkannt und tritt auch wegen der Sachzieldominanz in den Hintergrund. Die Tatsache, dass gerade die Personen hinter der juristischen Form „Stiftung“ die maßgeblichen Faktoren für eine wirkungsvolle Stiftungsarbeit sind, macht die Ressource „Mensch“ jedoch zu einer entscheidenden Größe. Mehr und mehr stehen Stiftungen in diesem Bereich in einem Wettbewerb mit anderen Organisationen („war for talents“) und sehen sich zusehends gezwungen, sich als attraktiver Arbeitgeber in der Gesellschaft zu positionieren. Die Aufgaben des Personalmanagements beziehen sich auf die notwendigen Fähigkeiten

der Stiftungsmitglieder, die in einer Stiftung im Hinblick auf die optimale Erfüllung der Stiftungstätigkeit vertreten sein müssen. Unter „Personal“ wird die Gesamtheit des Humanpotentials einer Stiftung verstanden, wobei der **Personenkreis** folgende Gruppen umfasst:

- die Geschäftsführung und ihre Mitarbeiter;
- den Stiftungsrat einer Stiftung;
- weitere Gremien (Beirat) und externe Experten (Gutachter).

80 Für alle Gruppen müssen jeweils **spezifische Anforderungskriterien** erarbeitet werden. Besondere Überlegungen sind erforderlich im Bereich der ehrenamtlichen Tätigkeit, insbesondere im Zusammenhang mit der Entlohnung/Entschädigung von im Dienste der Stiftung stehenden Personen. Das Human Resource Management einer Stiftung ist auch deshalb von zentraler Bedeutung, weil es oftmals den größten Kostenanteil der Verwaltungskosten einer Stiftung ausmacht.

81 Entscheidungen auf der Ebene der Stiftungspolitik über Interventionslevel, Projektengagement, Vorhandensein einer Geschäftsführung oder Größe des vorhandenen Stiftungskapitals **beeinflussen die Anforderungskriterien** an die verantwortlichen Personen. Festlegungen auf strategischer Ebene in den Bereichen Förderinstrument, Förderdauer, Förderhöhe und geographischer Aktivitätsradius bedingen zusätzliche Überlegungen im Bereich des Human Resource Managements. So hat ein Stiftungsrat, der in proaktiver Weise wenige, dafür aber große und „systemwechsselfördernde“ Projekte international und in enger Zusammenarbeit mit den Projektnehmern durchführt, neben einem größeren Zeitaufwand der Projektselktion (s. Rn. 63) auch das Bereitstellen von spezifischen Fähigkeiten zum aktiven Themenscreening oder internationale Kenntnisse des Wirkungsfeldes zu beachten. Im Gegensatz dazu weist eine Stiftung, die in reaktiver Weise einen lokalen Preis vergibt, einen anderen Bedarf an Fähigkeiten und Ressourcen auf. Auch die Entscheidung einer Stiftung, sich z.B. mit der Förderung der Wissenschaft zu befassen, hat direkte Konsequenzen für den Human-Ressourcenbedarf und -einsatz.

82 Die **vier zentralen Aufgabenbereiche** eines umfassenden Human Resource Managements, die auch für die Stiftungsarbeit zentral sind, umfassen angelehnt an Hilb:⁷⁵

1. Festlegungen zur Personalgewinnung. Die Aufgabe der Personalgewinnung stellt den Einstieg in ein umfassendes Human Resource Management dar, denn hier werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass in einer Stiftung die notwendigen Kompetenzen vorhanden sind – oder aber, dass exakt bestimmt wird, wo Kompetenzen fehlen, die mittelfristig intern aufgebaut oder extern beigezogen werden. Stellenspezifische Auswahlkriterien und Pflichtenhefte können auf dieser Grundlage formuliert werden. Zur Gewinnung gehören auch Vorbereitungen zur schnellen Integration neuer Mitarbeiter (z.B. *Code of Conduct*, Stiftungsdokumentation, Prozessbeschreibungen).

2. Gestaltung der Personalbeurteilung. Diese Aufgabe befasst sich mit der Entwicklung stellenbezogener Beurteilungskriterien auf Basis des formulierten Pflichtenheftes. Insbesondere in einem Bereich, in dem der Erfolg nicht einfach über finanzielle Kennzahlen bestimmt werden kann (vgl. Messbarkeitsdefizit), stellt dies eine große Herausforderung dar. Auf der anderen Seite kann es für Mitarbeiter sehr wichtig sein, sich an bestimmten, gemeinsam vereinbarten Zielen messen zu lassen, um so neben der Mission einen weiteren Orientierungs- und Motivationspunkt zu besitzen.

⁷⁵ Hilb, Integriertes Personal-Management, 2002; Hilb, Personalmanagement, in: Dubs/Euler/Rüegg-Stürm (Hrsg.), Einführung in die Managementlehre, 2004, S. 867 ff.

3. Festlegungen zur Personahonorierung. Ein sorgfältig erarbeitetes und nachvollziehbares Entlohnungsschema steigert sowohl die interne Verlässlichkeit der Organisation als auch das externe Vertrauen in eine Organisation mit einem Kontrolldefizit. Basierend auf den Festlegungen zur Personalgewinnung als auch zur Personalbeurteilung können kreative Lösungen erarbeitet werden.

4. Weiterentwicklung der Stiftungsmitarbeiter. Aufgrund der Komplexität der Tätigkeitsfelder, in denen sich Stiftungen bewegen, stellt es für viele Stiftungen eine Notwendigkeit wie Selbstverständlichkeit dar, ihre Mitarbeiter bei ihrer persönlichen Weiterbildung zu unterstützen. Diese Weiterbildung umfasst sowohl den klassischen thematischen Bereich als auch den bisher eher vernachlässigten Bereich des Managements von Stiftungen.

H. FE-C Grundkategorie 5: Der Legitimierungsprozess

Die **grundsätzliche Legitimation von Stiftungen** und das Vertrauen in diese Institution scheinen zwar gegeben (vgl. z.B. die „liberale“ Stiftungsgesetzgebung in der Schweiz und ähnlich auch in Deutschland). Dennoch gilt es auf der Ebene der einzelnen Stiftung Rechenschaft über das eigene Tun abzulegen gegenüber einer berechtigt kritischen Öffentlichkeit. Als Konklusion – in den Worten eines Interviewpartners, der Geschäftsführer einer mittelgroßen Stiftung ist – geht es bei der Legitimierung auf der Ebene der einzelnen Stiftung um Folgendes:

„Die Legitimierung besteht erstens in der Gestaltung eines sinnvollen Entscheidungsverfahrens, zweitens darin, dass wir jederzeit die Dinge offen legen, oder das Ganze noch intensivieren, indem wir damit auch an die Öffentlichkeit gehen. D.h. man sollte die Ergebnisse ja nicht einfach nur in den Jahresberichten verstecken, gerade im Zusammenhang mit der zu intensivierenden öffentlichen Präsentation. Und schließlich drittens, da greift dann auch alles ineinander, durch eine nach außen hin auch erkennbare Evaluierung. Nicht nur bei der Entscheidung selbst im Vorhinein aufgrund der Anträge und Gutachten, sondern auch im Nachhinein in einer Art Nachkalkulation: ‚Was ist denn nun dabei rausgekommen?‘ Ich denke das müsste dann eigentlich legitimierend wirken. Ein vierter Punkt wäre, auf Kritik zu reagieren, die dann eventuell doch noch kommt: ‚Warum habt ihr das jetzt gemacht, und früher habt ihr das gemacht?‘ Sich einer Kritik zu stellen, ist meiner Meinung auch einer Legitimierung zuträglich.“

Diese Meinung ist ausdrücklich zu unterstützen und die genannten Aspekte sind im FE-C an **verschiedenen Stellen** abgebildet, so z.B. durchgängige und begründete Festlegungen in der Stiftungspolitik (s. Rn. 49 ff.), zielorientierte und systematische Planungen in der Stiftungsstrategie (s. Rn. 53 ff.), verlässliche und nachvollziehbare Entscheidungsverfahren im Bereich des Wertschöpfungsprozesses (s. Rn. 58 ff.), transparente Information über die Stiftungsarbeit im Kommunikationsmanagement (s. Rn. 77) sowie Evaluation (s. Rn. 86 ff.) der Stiftung insgesamt.

Die Inhalte dieses Zitats werden nun insofern systematisiert, als die beiden **Bausteine eines substantiellen Legitimierungsprozesses** einer Stiftung ausführlich dargestellt werden. Beide sollen Stiftungen dazu befähigen, ihre bereits bestehende Wirksamkeit noch zu erhöhen und diese auch nach außen darstellen zu können, um dadurch Vertrauen in die „eigene“ Stiftung – und damit in den gesamten Stiftungssektor – aufzubauen und zu bestätigen, denn Vertrauen ist der entscheidende Knappheitsfaktor, wenn es um Bereiche geht, die nicht eindeutig „messbar“ sind:

- **Evaluation** der gesamten Stiftungsarbeit im Sinne einer Performance-Messung: „Welche Wirkungen konnten erzielt werden?“
- **Accountability** der Stiftung, verstanden als Rückverfolgbarkeit der Wirkungen: „Können wir aufzeigen, wie wir versucht haben, diese Wirkungen zu erreichen?“

I. Evaluation

- 86 Auf dem Weg zur *Accountability* und letztlich zur Legitimation besteht der erste Schritt in der *Evaluation* im Sinne einer Performance- oder Wirkungsmessung der Aktivitäten einer Stiftung. So fragt *Siska*: „*But does accountability mean only adhering to laws and regulations, or going another step to efforts that aim to preserve the public trust, such as measuring the efficacy of an organization?*“⁷⁶ Die Antwort fällt eindeutig aus: Um Vertrauen in der Gesellschaft zu gewinnen, ist eine Wirkungsmessung und deren Kommunikation notwendig – und geht notwendigerweise über die gesetzlichen Mindestbestimmungen hinaus (s. Rn. 90). Doch wie erfolgt eine Erfassung der Wirkung? Wie werden Output und Outcome der Stiftungstätigkeit gemessen – und zwar nicht (nur) auf der Ebene des einzelnen Projektes (zum Projektmonitoring s. Rn. 66 ff.), sondern aggregiert in Bezug auf die gesamte Stiftungstätigkeit?
- 87 Ein **Evaluationskonzept**, das die „*Organizational Performance*“⁷⁷ der Stiftung brauchbar erfasst, stellt dafür die notwendige Voraussetzung dar. Ansätze zur Evaluation werden im Folgenden vorgestellt, nicht ohne eindrucklich darauf hinzuweisen, dass es den Rahmen dieses Beitrages sprengen würde, Vor- und Nachteile verschiedener Konzepte detailliert zu diskutieren.⁷⁸ Dieser Bereich stellt ein weites Feld dar, der Raum für nachfolgende Forschungsaktivitäten bietet – und dabei ein sehr großes Bedürfnis der Stiftungspraxis aufgreifen würde. Denn: „Die Öffentlichkeit hat entgegen dem alten Grundsatz, über gute Taten solle man nicht reden, einen Anspruch darauf zu erfahren, wie mit steuerlichen Privilegien ausgestattete Organisationen arbeiten.“⁷⁹ Also: „Tue Gutes und berichte darüber!“ Zahlreiche Autoren⁸⁰ sind sich einig, dass ein zunehmendes Interesse einer kritischen Öffentlichkeit über die Zurechenbarkeit der Leistungen von Stiftungen ein steigendes Bedürfnis nach Evaluation der eigenen Stiftungstätigkeit nach sich ziehen wird. Ein Evaluationsrahmen sollte deshalb ermöglichen, die Lücke zwischen der zwar orientierenden, aber doch allgemein formulierten Mission sowie den konkreteren strategischen Festlegungen und den alltägli-

⁷⁶ *Siska*, Foundation News & Commentary March/April 2001 (42/2).

⁷⁷ „*Organizational Effectiveness*“ ist der entsprechende Begriff, der v.a. in der amerikanischen Nonprofit-Literatur häufig verwendet wird (vgl. z.B. *Herman/Renz*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 28, 1999, No. 2, 107 ff.; *Kramer*, The Effectiveness Effect. Editorial, The Center For Effective Philanthropy, www.effectivephilanthropy.com/news/pressrelease/02_03_11_effectiveness.htm (6.11.2002); *The David and Lucile Packard Foundation*, Organizational Effectiveness, 2000).

⁷⁸ Für umfassende Literaturanalysen zum Thema „*Organizational Effectiveness*“ oder „*Organizational Performance*“ sei verwiesen auf *Pettigrew et al.*, The Determinants of Organizational Performance, 1999 und *The David and Lucile Packard Foundation*, Organizational Effectiveness, 2000.

⁷⁹ *Strachwitz*, Zu den Rahmenbedingungen für das Stiftungswesen in Deutschland, in: Anheier (Hrsg.), Stiftungen für eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, 1998, S. 37.

⁸⁰ *Saidel*, Public Administration Review 1991, 51 (6), 543 ff.; *Plantz/Greenway/Hendricks*, New Directions for Evaluation 1997, 75, 15 ff.; *Letts/Ryan/Grossman*, High Performance Nonprofit Organizations, 1999; *Kramer*, The Effectiveness Effect. Editorial, The Center For Effective Philanthropy, www.effectivephilanthropy.com/news/pressrelease/02_03_11_effectiveness.htm (6.11.2002); *The Center for Effective Philanthropy*, Indicators of effectiveness: Understanding and Improving Foundation Performance, 2002.

chen Handlungsroutrinen zu überbrücken. Die Zielformulierung lautet dabei, den strategischen Fokus zu erhöhen und „pathologische“ Züge der Stiftungsarbeit zu verhindern, die dann entstehen können, wenn eine Stiftung es allen „recht machen“ will. Wenn ein solches Pflichtenheft systematisch abgearbeitet wird, kommt man dorthin, wo *Kaplan* Organisationen sehen möchte: „*All organizational resources – the senior leadership team, technology resources, initiatives, change programs, financial resources, and human resources – become aligned to accomplishing organizational objectives.*“⁸¹

Dennoch ist die Entwicklung eines solchen Rahmens zur Performance-Messung alles andere als trivial.⁸² Das „**Problem**“ der Evaluation der organisationalen Performance scheint mehrdimensional und nicht mit herkömmlichen, meist quantitativen Faktoren messbar zu sein. Eigentlich ist es – „mathematisch“ – zwar ziemlich einfach, die Stiftungsperformance zu erlangen, denn es geht „nur“ darum, das Verhältnis des erzielten sozialen Benefits zu den eingesetzten Ressourcen zu bestimmen (s. Rn. 21). *In praxi* führt jedoch diese einfache Divisionsskalkulation nicht weiter. Denn Performance setzt sich zusammen aus einer Effizienz- und einer Effektivitätsbetrachtung der Stiftungsaktivitäten, aus einer Betrachtung der gesamten Organisation, ihrer Zielformulierungen und ihrer Prozesse und Abläufe sowie der Betrachtung der Projektpartner und der dort gemeinsam erzielten Wirkungen. Folgende beiden Aufgaben strukturieren die Evaluation einer Stiftung:

1. Entwicklung eines Evaluationskonzepts (zur Messung der Stiftungsperformance). Diese erste Aufgabe thematisiert die Art und Weise, wie die gesamte Stiftungsarbeit evaluiert wird. Ausgehend von den Projekten und den internen Abläufe geht es darum, die gesamte Wirkung der Stiftungstätigkeit zu erfassen. Da diese meist nicht direkt erfasst werden kann, kommen vermehrt indirekte Indikatoren zum Einsatz (z.B. Feldeffekte, beispielsweise erlangt ein durch die Stiftungsarbeit geprägter Begriff Einzug in politische Diskussionen; Signaleffekte, beispielsweise übernimmt der Staat die Fortführung und Finanzierung eines erfolgreichen Pilotprojektes einer Stiftung).

2. Analyse der Evaluationsergebnisse (im Rahmen einer „lernenden Organisation“). Neben der Taktung der Evaluation und einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis sollten die Ergebnisse der Evaluation auch intensiv diskutiert und die entsprechenden Schlussfolgerungen gezogen werden – z.B. entlang der einzelnen Bereiche des FE-C. Hilfreich dabei kann auch die Unterstützung durch einen externen Moderator sein.

II. Accountability

Die Evaluation bietet neben dem Lernpotential auch Potentiale, auf die im Rahmen der Rechenschaftsablegung und Zurechenbarkeit von Wirkungen zu einer Stiftung (*Accountability*) zurückgegriffen werden kann. Denn als zentraler Baustein der Legitimierung der einzelnen Stiftung in der Öffentlichkeit dient die *Accountability* dazu, die Unsicherheit eines nicht wirklich „Erfolgreich-Sein-Könnens“ aufzulösen: „*Until foundations accept their accountability to society and meet their obligation to create value, they exist in a world where they cannot fail. Unfortunately, they also cannot truly succeed.*“⁸³ *Accountability* wird in dieser Arbeit verstanden als „*means through which individuals and organizations are held externally to account for their actions and as the means by which they take internal responsibility*“

⁸¹ *Kaplan*, Nonprofit Management & Leadership, Vol. 11, 2001, No. 3, 353 ff. (369).

⁸² Vgl. *Carson*, On Foundations and Outcomes Evaluation. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 29, 2000, No. 3, 479 ff.

⁸³ *Porter/Kramer*, Harvard Business Review Nov/Dec 1999, 121 ff. (130).

for continuously shaping and scrutinizing organizational mission, goals, and performance“.⁸⁴ Eine so verstandene *Accountability* umfasst somit das Aufzeigen gegenüber der Öffentlichkeit, wo – zumindest – professionelle Anstrengungen unternommen wurden, Wert und Wirkungen für die Gesellschaft zu kreieren. Und auf diese Informationen hat die Öffentlichkeit als Principal in dieser Principal-Agent-Beziehung ein Anrecht, also ein „right to require an account“.⁸⁵

90 *Accountability* im vorliegenden Verständnis bedeutet aber mehr als die gesetzliche Pflicht zur Offenlegung und Information (vgl. Kommunikationsmanagement, Rn. 77). Diese ist gerade hinsichtlich des Informationsumfangs der Öffentlichkeit sehr begrenzt. Das trifft sowohl auf die Schweiz zu, aber auch auf andere Länder wie Deutschland und sogar die USA (dort ist hauptsächlich die finanzielle Transparenz im Zuge des *Tax Reform Acts 1969* sehr hoch). Gerade durch eine **proaktive Information** über interne Abläufe, geplante Ziele und erreichte Resultate können einerseits Sanktionen in Form von Gesetzen verhindert, andererseits kann Vertrauen gewonnen werden. Denn es ist „one thing to inform the public about what foundations fund. It is an altogether different effort to explain to the public how foundations operate and make their grantmaking choices. (...) I expect that the call for greater ‘transparency’ among foundations will grow louder in the years ahead. It’s not far-fetched, in a climate that gave breath to the Istook Amendment, to believe that the field may someday see someone propose a foundation ‘sunshine law’ requiring that foundations open their internal processes to the public or, at least, report publicly more than they do now“.⁸⁶ Und vergleichbare Entwicklungen sind durchaus möglich, denn die Öffentlichkeit hat neben dem „right to require an account“ (s. Rn. 89) eben auch das „right to impose sanctions if the account or the actions accounted for are inadequate“.⁸⁷

91 Ein erster Aspekt der *Accountability* – und ein erster Schritt aus dem grundsätzlichen Vertrauens- und Begründungsdefizit – besteht in einer sorgfältig aufbereiteten Rückwärtsbetrachtung der Stiftungstätigkeit auf Basis der Evaluationsergebnisse bis hin zu den in der Mission formulierten Zielen, die allen Anspruchsgruppen und der allgemeinen kritischen und interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt wird. Diese **Rückwärtsbetrachtung** greift sowohl das inhaltliche (Was?) als auch das prozessuale (Wie?) Vorgehen und die dadurch erzielten Resultate auf. Da die Effektivität einer Organisation in gewisser Weise eine soziale Konstruktion darstellt,⁸⁸ ist es besonders wichtig, diese Rückwärtsbetrachtung sehr sorgfältig durchzuführen und die **Anspruchsgruppen aktiv mit einzubinden**. Denn: „Effectiveness is stakeholder judgement, formed and changed in an ongoing process of sense making and negotiation.“⁸⁹ Und weiter: „Our impression is that most people develop judgements about effectiveness, but many have a difficult time bringing to mind what information or impression they have used to reach that judgement.“⁹⁰ Durch eine nachvollziehbar aufbereitete Betrachtung der Stiftungstätigkeit, wirkungsvoll unterstützt durch den Supportprozess des Kommunikationsmanagements (s. Rn. 77), wird genau an diesem Punkt angesetzt, den *Herman und Renz*⁹¹ erwähnen: aktive Unterstützung der Meinungsbildung durch Bereitstellung aller notwendigen Informationen. Den Stakeholdern wird so eine Möglichkeit

84 *Ebrahim*, Nonprofit Management & Leadership Vol. 14, 2003, No. 2, 194.

85 *Ebrahim*, Nonprofit Management & Leadership Vol. 14, 2003, No. 2, 196.

86 *Diaz*, Foundation News & Commentary July/August 1997, 1 ff.

87 *Ebrahim*, Nonprofit Management & Leadership Vol. 14, 2003, No. 2, 196.

88 *Herman/Renz*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 28, 1999, No. 2, 107 ff. (118).

89 *Herman/Renz*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 28, 1999, No. 2, 107 ff. (118).

90 *Herman/Renz*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 28, 1999, No. 2, 107 ff. (119).

91 *Herman/Renz*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 28, 1999, No. 2, 107 ff.

geboten, sich zu informieren und Vertrauen zu gewinnen in die Arbeit einer Stiftung. *McCluskey*⁹² fasst zusammen: „Therefore, effectively engaging those stakeholders, understanding their perceptions and expectations, and proactively shaping their expectations – are all critical.“ Die Wahrung dieser „Grundregeln“ kommt zuerst der einzelnen Stiftung zugute, aber langfristig dem gesamten Sektor.

Folgende zwei Aufgaben umfasst der Prozess der *Accountability*:

92

1. **Durchführung einer Rückwärtsbetrachtung.** Basierend auf den Evaluationsergebnissen wird eine Rückwärtsbetrachtung als weitere Ausdifferenzierung der Evaluation durchgeführt. Diese, richtig aufbereitet, dient auch dazu, intern und extern nachvollziehbar die Arbeitsweise und Wirkungen der Tätigkeit der jeweiligen Stiftung darzustellen.

2. **Einbindung aller Anspruchsgruppen.** Durch die gezielte Einbindung aller Anspruchsgruppen wird das Vertrauen in die Organisation Stiftung maßgeblich gesteigert. Die Einbindung kann über öffentliche Veranstaltungen oder Jahresberichte erfolgen, je nachdem, welcher Kommunikationskanal am Besten geeignet erscheint.

I. Fazit: Das Foundation Excellence-Cockpit – Ready for Take-off?

Zum vorliegenden *Foundation Excellence-Cockpit*⁹³ könnte das Fazit lauten: *Ready for Take-off*.⁹⁴ Dabei ist zu beachten, dass ein Orientierungsrahmen – egal, ob er *Quality Framework*,⁹⁵ *Swiss Foundation Code*⁹⁶ oder, wie hier, *Foundation Excellence-Cockpit* heißt – nur so gut und zuverlässig ist, wie er von den Verantwortlichen ehrlich und professionell angewendet wird. Der Wille zum verantwortungsvollen Umgang mit dem Auftrag der Gesellschaft liegt beim Management – jeder Code, jedes Framework, auch Gesetze können durch „kreatives“ Management umgangen werden. Der Grundsatz des – rechtlich nicht verpflichtenden – „comply or explain“ in Bezug auf einen anerkannten Code oder auf das vorliegende Framework sollte jedoch verinnerlicht werden und dazu führen, dass etwaige Ausnahmen nachvollziehbar offen gelegt werden. So können z.B. durchaus einige Angaben den Rang von Geschäftsgeheimnissen aufweisen und deshalb nicht im Leitbild erwähnt sein. Solche oder ähnliche Ausnahmen sind jedoch sehr restriktiv vorzunehmen. Insbesondere im auf **Vertrauen** angewiesenen Stiftungssektor kann durch eine von allen konsequent und überzeugend verfolgte Selbstregulierung der Gestaltungs- und Freiraum aller Stiftungen zum Wohle der Gesellschaft erhalten und ausgebaut werden.⁹⁷

93

92 *McCluskey*, International Journal of Public Administration, Vol. 25, 2002, No. 4, 539 ff. (541).

93 Inwiefern die Ziele des FE-C jedoch gut oder weniger gut – sowohl aus theoretischer Sicht, aber auch besonders aus der Sicht der Praktiker – erfüllt sind, kann zu diesem Zeitpunkt nicht abschließend beurteilt werden. Als notwendiger Schritt zur Evaluation – aber auch im Sinne einer konsequenten Verfolgung des Leitsatzes „Aus der Praxis – für die Praxis“ wird der hier vorgestellte Orientierungs- und Strukturierungsrahmen des FE-C in ein Praxis-Handbuch umgearbeitet und um eine Vielzahl von Handlungsoptionen und einen Fragekatalog zur Selbsteinschätzung und Selbstreflexion ergänzt.

94 Wobei festzuhalten ist, dass das FE-C lediglich die Kunst des „Fliegens“ unterstützt – das Fliegen selbst ist eine „unübertragbare“ Aufgabe des Stiftungsmanagements.

95 *ACF* – Association of Charitable Foundations, A Quality Framework, 2002, www.acf.org.uk (26.7.2005).

96 *Hofstetter/Sprecher* (Hrsg.), Swiss Foundation Code. Empfehlung zur Gründung und Führung von Förderstiftungen, Foundation Governance Bd. 2, 2005.

97 Vgl. hierzu auch *Rüegg-Stürm/Schnieper/Lang*, Stiftungen im 21. Jahrhundert: Change Management, in: *Egger* (Hrsg.), Stiftungsparadies Schweiz, Foundation Governance Bd. 1, 2004, S. 83 ff.; *Rüegg-Stürm/Schnieper/Lang*, Stiftung & Sponsoring 3/2004, 5 ff.