
Inhalt

Vorwort zur ersten Auflage	5
Vorwort zur zweiten Auflage	6
1 Einleitung	11
1.1 Ziel und Zielgruppe dieses Buches	11
1.2 Stiftungen – Eigenschaften, Funktionen und Perspektiven	12
1.2.1 Der Stiftungssektor im Überblick	12
1.2.2 Funktionen und Perspektiven von Förderstiftungen	16
1.3 Das Managementverständnis für Förderstiftungen	21
1.3.1 Die Stiftung als Organisation	21
1.3.2 Die Stiftung als Dienstleister	23
1.3.3 Dienstleistungsorientiertes Stiftungsmanagement	26
GRUNDLAGEN	31
2 Stiftungsgründung und Stiftungspolitik	33
2.1 Gründung und Urkunde	34
2.1.1 Rechtliche Grundlagen	34
2.1.2 Steuerliche Anforderungen	37
2.2 Das Leitbild	39
2.3 Foundation Governance	43
2.3.1 Das Governance-Problem von Stiftungen	45
2.3.2 Aufgaben des Stiftungsrates	48
2.3.3 Organisation des Stiftungsrates	50
2.3.4 Das Interne Kontrollsystem (IKS)	54
3 Management-Dimensionen	62
3.1 Strategisches Management	63
3.1.1 Analyse	63
3.1.2 Bestimmung der strategischen Ziele	70
3.1.3 Ermittlung der Funktionsstrategien	71
3.1.4 Festlegung von Kriterien und Standards zur Messung	72
3.2 General Management	72
3.3 Leadership	74
3.3.1 Führungsverhalten	75
3.3.2 Führungsstile	76
3.4 Kommunikation	79

POTENZIALMANAGEMENT	85
4 Organisationsmanagement	87
4.1 Strukturen und Prozesse	87
4.1.1 Aufbau- und Ablauforganisation	89
4.1.2 Entscheidungsrastrer für eine Geschäftsstelle	92
4.1.3 Organizational Slack	96
4.2 Qualitäts- und Wissensmanagement	97
4.2.1 Qualitätsmanagement im dienstleistungsorientieren Stiftungsmanagement	98
4.2.2 Prozessmanagement	101
4.2.3 Wissensmanagement	107
4.3 Organisationsentwicklung	109
4.3.1 Entwicklungsphasen von Stiftungen	110
4.3.2 Organisationales Lernen	113
5 Stiftungsvermögen und Finanzmanagement	116
5.1 Anlagemanagement	116
5.1.1 Bestandteile des Stiftungsvermögens	116
5.1.2 Anlageformen	119
5.1.3 Mission Investing	121
5.1.4 Anlagestrategie	125
5.1.5 Die Wahl der Vermögensverwaltung	127
5.1.6 Investment Controlling	129
5.2 Finanzplanung und Budgetierung	130
5.2.1 Prozesse und Instrumente der Finanzplanung	131
5.2.2 Budgetierung	134
5.2.3 Besonderheiten der Finanzplanung in grossen Stiftungen	135
5.3 Rechnungswesen und Rechnungslegung	137
5.3.1 Finanzbuchführung	138
5.3.2 Revisionspflicht von Stiftungen	140
5.3.3 Jahresrechnung	143
5.3.4 Berichterstattung gegenüber der Aufsichtsbehörde	144
6 Personalmanagement	149
6.1 Der Stiftungsrat	149
6.1.1 Gremienmanagement – ein Qualitätskreislauf	150
6.1.2 Die Haftung der Stiftungsräte	163

6.2	Mitarbeitende finden, fördern und führen	165
6.2.1	Die Suche und Auswahl von Mitarbeitenden	166
6.2.2	Personalführung und -entwicklung	169
6.3	Der Einsatz von Beratern	173
LEISTUNGSPROZESSE	179
7 Fördermanagement	181
7.1	Förderstrategien im Überblick	183
7.2	Vom Selbstverständnis zur Förderstrategie	187
7.2.1	Was ist unser Selbstverständnis?	187
7.2.2	Definition der Förderziele	190
7.2.3	Festlegung der Förderstrategie	197
7.3	Fördermanagement	202
7.3.1	Die Ansprache und Kontaktaufnahme	202
7.3.2	Die Auswahl der Förderpartner	210
7.3.3	Die Begleitung der Projekte während der Durchführung	217
7.3.4	Der Abschluss der Förderung	221
7.4	Projektförderung mit mehr als Geld	224
7.4.1	Rollen von Stiftungen in der Zivilgesellschaft	224
7.4.2	Investitionen in Kompetenzen und Strukturen der Projektpartner	229
7.4.3	Exit-Strategien	233
8 Kooperationen	239
8.1	Vorbereitung von Kooperationen	241
8.2	Management von Kooperationen	244
9 Externe Kommunikation	249
9.1	Stiftungsmarketing	249
9.1.1	Name der Stiftung	250
9.1.2	Mission Statement	252
9.1.3	Corporate Design	252
9.1.4	Wichtige Kommunikationsinstrumente	255
9.2	Projektmarketing	258
9.2.1	Direktansprache	259
9.2.2	Medienwerbung	260
9.2.3	Pressearbeit	263

9.3	Advocacy und politisches Monitoring	266
9.3.1	Ziele	266
9.3.2	Zielgruppen	267
9.3.3	Instrumente	268
ERGEBNISORIENTIERUNG	275
10 Ergebnisorientierung	277
10.1	Grundlagen und Leitfragen	278
10.2	Controlling – Ergebnisorientierung der internen Stiftungsprozesse ...	281
10.2.1	Finanz-Controlling	282
10.2.2	Controlling der internen Leistungsprozesse	287
10.3	Evaluation – Ergebnisorientierung der Fördertätigkeit	291
10.3.1	Planung und Durchführung von Evaluationen	294
10.3.2	Evaluation der Leistungen von Einzelprojekten	299
10.3.3	Evaluation von Projektergebnissen	302
10.3.4	Evaluation der Wirkungen von Projekten und Projektclustern	307
11 Ausblick	314
Literaturverzeichnis	315
Abbildungsverzeichnis	320
Abkürzungsverzeichnis	322
Sachregister	323
Autoren	326