

Hans Fleisch

Stiftungsmanagement

*Ein Leitfaden für erfolgreiche
Stiftungsarbeit*

StiftungsRatgeber, Band 4



**Bundesverband
Deutscher Stiftungen**

Impressum

Wegen der besseren Lesbarkeit verwenden wir in diesem Buch nicht durchgängig eine geschlechtergerechte Sprache. Mit der männlichen Form („Manager“ usw.) sind – sofern nicht anders angegeben – immer auch Frauen mitgemeint.

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet abrufbar unter:

<http://dnb.d-nb.de>

Autor:

Prof. Dr. Hans Fleisch, Generalsekretär
Bundesverband Deutscher Stiftungen

Verlag:

Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.

Haus Deutscher Stiftungen
Mauerstraße 93 | 10117 Berlin
Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -11
www.stiftungen.org/verlag

Lektorat:

Timon Pohl

Korrekturat:

Nicole Woratz

Gestaltung und Satz:

stickfish productions | Christian Mathis

Druck:

trigger.medien.gmbh, Berlin

© Bundesverband Deutscher Stiftungen,
Berlin 2013

ISBN: 978-3-941368-50-7 (gedruckte Ausgabe)

ISBN (EPUB): 978-3-941368-51-4 (E-Book)

Dieses Buch wurde klimaneutral gedruckt.
Der produktionsbedingte CO₂-Ausstoß wurde kompensiert.

Coverfotos: © David Ausserhofer

Inhalt

Einleitung	10
1. Übergreifende Empfehlungen	
1.1. Die größte Herausforderung	16
1.2. Elf Ratschläge	17
Rat 1: Seien Sie nicht verschwenderisch!	17
Rat 2: Fokussieren Sie!	20
Rat 3: Setzen Sie Ziele!	22
Rat 4: Planen Sie!	23
Rat 5: Informieren Sie sich!	23
Rat 6: Seien Sie kooperativ!	25
Rat 7: Regeln Sie!	26
Rat 8: Seien Sie menschlich!	27
Rat 9: Interessieren Sie sich für Geldfragen!	30
Rat 10: Seien Sie optimistisch!	31
Rat 11: Managen Sie sich selbst!	33
2. Stiftungsmanagement als verantwortungsvolle Aufgabe	
2.1. Vorab: Stiftungsbegriff und -typen	38
2.2. Wachsender Sektor	41
2.3. Mitverantwortung für ein stiftungsfreundliches Klima	44
2.4. Mitverantwortung für die Gesellschaft	45
2.5. Grundsätze guter Stiftungspraxis	49

3. Voraussetzungen für erfolgreiches Stiftungsmanagement

3.1. Erfolgsvoraussetzung Nr. 1: Das Recht beachten	52
Stiftungssatzung	52
Bundesrecht	54
Landesstiftungsgesetze	55
Steuer- und Gemeinnützigkeitsrecht	57
3.2. Erfolgsvoraussetzung Nr. 2: Selbstverständnis klären und Strategie entwickeln	63
Die Stiftung als Unternehmung	63
Leitbild als Chance zu kohärentem Handeln	64
Vom Leitbild zur Strategie	67
Schwerpunkt- und Profilbildung bei der Zweckverwirklichung	71
3.3. Erfolgsvoraussetzung Nr. 3: Planung und Controlling	73
Von der Strategie zur operativen Planung	73
Controlling	76
3.4. Erfolgsvoraussetzung Nr. 4: Regeln aufstellen	79
Stiftungsstruktur	80
Geschäftsstelle und Geschäftsführung	82
Vom Puzzle zum Managementsystem	87
3.5. Erfolgsvoraussetzung Nr. 5: Systematische Kooperation	88
Kooperationsstrategie	88
Kooperationspartner	89
Kooperationsstruktur	90
Fragen, die weiterhelfen	93
3.6. Erfolgsvoraussetzung Nr. 6: Hebelnutzung	94
Hebel 1: Einzelpersonen	96
Hebel 2: Organisationen	97
Hebel 3: Konzepte, Reports und Denkfabriken	98
Hebel 4: Förderung von Koordination und Kooperation anderer ...	100
Hebel 5: Transfer	100
Hebel 6: Unterstützung von Fundraising	101
Kommunikation für Hebeleinsatz	101

3.7. Erfolgsvoraussetzung Nr. 7: Kompetentes Personal	103
Personalstrategie	104
Gremien	105
Geschäftsführung	106
Das operative Team	107
3.8. Erfolgsvoraussetzung Nr. 8: Effektive Kommunikation	110
Allgemeine Erwägungen	111
Öffentlichkeitsarbeit	112
Basismaterialien	114
Einzelne Instrumente	115
3.9. Erfolgsvoraussetzung Nr. 9: Finanzielle Ressourcen	117
Vermögensbewirtschaftung	118
Substanzerhaltung vs. zeitnahe Mittelverwendung	124
Fundraising als Chance	127
4. Schlussbemerkung	140
5. Anhang	
5.1. Anmerkungen	144
5.2. Literaturhinweise	150
5.3. Glossar	154
5.4. Grundlegende Gesetzestexte	160
Auszug aus dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB)	160
Auszug aus der Abgabenordnung (AO)	163
Auszug aus dem Einkommensteuergesetz (EStG)	178
5.5. Serviceangebote und weitere Hinweise des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen	181
5.6. Über den Bundesverband Deutscher Stiftungen	185
5.7. Über den Autor	186