

# Inhalt

<b>Vorwort zur ersten Auflage .....</b>	<b>5</b>
<b>Vorwort zur zweiten Auflage .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>11</b>
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
<b>GRUNDLAGEN .....</b>	<b>31</b>
<b>2 Stiftungsgründung und Stiftungspolitik .....</b>	<b>33</b>
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
<b>3 Management-Dimensionen .....</b>	<b>62</b>
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

<b>POTENZIALMANAGEMENT .....</b>	<b>85</b>
<b>4 Organisationsmanagement .....</b>	<b>87</b>
4.1 Strukturen und Prozesse .....	87
4.1.1 Aufbau- und Ablauforganisation .....	89
4.1.2 Entscheidungsraster für eine Geschäftsstelle .....	92
4.1.3 Organizational Slack .....	96
4.2 Qualitäts- und Wissensmanagement .....	97
4.2.1 Qualitätsmanagement im dienstleistungsorientierten 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
<b>5 Stiftungsvermögen und Finanzmanagement .....</b>	<b>116</b>
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
<b>6 Personalmanagement .....</b>	<b>149</b>
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
	<b>LEISTUNGSPROZESSE .....</b>	<b>179</b>
<b>7</b>	<b>Fördermanagement .....</b>	<b>181</b>
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
<b>8</b>	<b>Kooperationen .....</b>	<b>239</b>
8.1	Vorbereitung von Kooperationen .....	241
8.2	Management von Kooperationen .....	244
<b>9</b>	<b>Externe Kommunikation .....</b>	<b>249</b>
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
<b>ERGEBNISORIENTIERUNG .....</b>	<b>275</b>
<b>10 Ergebnisorientierung .....</b>	<b>277</b>
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
<b>11 Ausblick .....</b>	<b>314</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>315</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>320</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>322</b>
<b>Sachregister .....</b>	<b>323</b>
<b>Autoren .....</b>	<b>326</b>