

# Unternehmen Stiftung

Stiften mit Herz und Verstand

Bearbeitet von  
Michael Göring

2., erweiterte und aktualisierte Auflage 2010. Buch. 206 S. Gebunden  
ISBN 978 3 446 42180 6

[Recht > Zivilrecht > Zivilrecht allgemein, Gesamtdarstellungen](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# HANSER



Leseprobe

Michael Göring

Unternehmen Stiftung

Stiften mit Herz und Verstand

ISBN: 978-3-446-42180-6

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42180-6>

sowie im Buchhandel.

# | | Einleitung

## 1.1 | Die gemeinnützige Stiftung

Der einzelne Mensch ist auf die Gesellschaft angewiesen. Ohne sie kann er sich nicht entfalten, kann nicht wirken, kann nicht leben. Seine Sozialisation, seine Ausbildung, sein persönlicher Weg zum Glück vollzieht sich in der Gemeinschaft. Der Einzelne weiß sehr wohl, was er der Gesellschaft verdankt, und viele ziehen für sich daraus die Schlussfolgerung, dass es lohnt, in die Gesellschaft zu investieren. Die allermeisten von uns lassen es freilich dabei bewenden, ihre Steuern zu zahlen, doch sehr viele leisten auch einen zusätzlichen Beitrag durch ein weitergehendes Engagement. Sie sind in Vereinen, Kirchen oder Parteien aktiv, trainieren Jugendmannschaften oder helfen beim Hospizdienst, oder sie machen ganz individuell Woche für Woche Besuche bei Kranken, Alleinstehenden, bei Kindern in Not. Und gar nicht so wenige wollen eine Idee verwirklichen, die vielen nutzen kann: Sie gründen eine Stiftung. Sie wollen der Gemeinschaft etwas zurückgeben, weil sie dankbar sind, dass sie in einer mehr als 60-jährigen Friedenszeit leben durften und dürfen, einer Zeit, die es ihnen ermöglicht hat, überragende Leistungen zu erbringen. Nun wollen sie etwas hinterlassen, das über das rein Persönliche hinausgeht. Sie wollen etwas für ihre Stadt, für ihre Region, für ihr Land tun, weil der Blick in die Geschichte einer Stadt oder einer Region sehr wohl zeigt, dass der Einzelne eben doch einen Unterschied machen kann.

Viele Menschen haben bereits Stiftungen gegründet, und noch mehr tragen sich mit diesem Gedanken. Für diesen Personenkreis ist die gemeinnützige Stiftung genau die richtige rechtliche und organisatorische Gestaltungsform. Die Definition dessen, was gemeinnützig ist, wird unter Rechtsgelehrten und Soziologen gern geführt; für den Stifter ist jedoch zunächst wichtig, dass unser demokratisches, pluralistisch denkendes

Land hier recht pragmatisch eingestellt ist. Dass eine gemeinnützige Stiftung keine Zwecke verfolgen darf, die dem Bürgerlichen Gesetzbuch entgegenstehen, die politische Parteien begünstigen oder einzelnen Personen Vermögensvorteile verschaffen, leuchtet sofort ein. Dass aber auf der anderen Seite die möglichen Betätigungsfelder von gemeinnützigen Stiftungen riesengroß sind, weil im sozialen, karitativen, wissenschaftlichen und kulturellen Bereich, in der Bildung, Medizin, im Umweltschutz und Sport dem allgemeinen Nutzen keine Grenzen gesetzt sind, ist ebenso eine Selbstverständlichkeit. Das hat auch der Staat erkannt, hat auch steuerrechtlich die Gemeinnützigkeit weit gefasst, und daher gibt es keinen Stifter, der nicht nach einigem Nachdenken einen genau passenden Zweck für seine Stiftung gefunden hätte.

Eine Stiftung hat in diesem gemeinnützigen Zweck ihren Kern. Das Vermögen, das der Stifter bereitstellt und durch geschicktes Finanzmanagement und/oder Fundraising zu vermehren wünscht, dient allein der Zweckerfüllung. Ihr dient ebenso und unmittelbar eine eigenständige, unabhängige Organisation, das Stiftungsmanagement. Diese Triade von gemeinnützigem Zweck, Vermögen und Organisation macht die Stiftung aus, gibt ihr Richtung und Ziel, bestimmt ihren Wirkungskreis und Wirkungsgrad.

Um diese drei Bereiche und ihre Folgerungen wird es in diesem Buch gehen. Der potenzielle Stifter wird vor allem in dem zweiten Kapitel die grundsätzlichen Fragen beantwortet finden, die ihn interessieren, während derjenige, der bereits für eine Stiftung tätig ist, besonderen Nutzen aus dem dritten Kapitel ziehen wird. Das vierte Kapitel wendet sich eher einer Spezialfrage zu: Kann man möglicherweise ein Unternehmen über eine Stiftung in die nächste Generation überführen? Kapitel 5 ist für Stifter und Stiftungsmanager gleichermaßen wichtig: Eine Stiftung, die sich als gesellschaftlicher Akteur begreift, muss sich an Leistungskriterien wie Wirkung oder Nachhaltigkeit messen lassen – ein zentraler Punkt für Stiftungsverantwortliche heute. In Kapitel 6 schließlich geht es um die kleine Stiftung – denn auch mit einer vergleichsweise bescheidenen Finanzausstattung lässt sich einiges ermöglichen.

Über alle Details hinaus wollen die einzelnen Kapitel dem Leser die großartigen Möglichkeiten aufzeigen, die das Stiften

und die Stiftung bieten, wie sie ihm helfen wollen, die Fallstricke zu erkennen, über die man stolpern kann. Schließlich sollen auch einige besonders wirkungsvolle Beispiele von Stiftungsprojekten in Wort und Bild kurz vorgestellt werden.

Wer heute eine Stiftung gründet, reiht sich in eine ehrwürdige, lange Tradition ein. Von den Ägyptern über die Römer, deren Stifter Maecenas (um 70 v. Chr. bis 7 v. Chr.) allem mäzenatischen Tun den Namen gegeben hat, führt der Weg zur „Pia Causa“ im Mittelalter. Schon der Name sagt, dass hier religiöse Motive für das gute Tun im Vordergrund standen. Zahlreiche Hospitalstiftungen aus jener Zeit sind heute noch aktiv, wie beispielsweise die Stiftung Hospital zum Heiligen Geist in Hamburg, die 1247 gegründet wurde und noch heute ein Seniorenheim unterhält. Seit dem 16. Jahrhundert gelten die fuggerschen Stiftungen in Augsburg zu Recht als Paradebeispiele nachhaltigen stifterischen Wirkens in Deutschland. Das 19. Jahrhundert wurde die Zeit der großen Sozialstifte, deren Heime und Fürsorgeaktivitäten einen Teil der negativen sozialen Folgen der industriellen Revolution mildern konnten. In den USA begann Ende des 19. Jahrhunderts während des sogenannten Gilded Age (etwa 1870 bis 1914) die Zeit der großen Mäzene und Philanthropen. Ihnen folgte zu Beginn des 20. Jahrhunderts die Errichtung großer Stiftungen. Hervorzuheben sind dabei besonders John D. Rockefeller (1839 bis 1937) und Andrew Carnegie (1835 bis 1919), die mit ihren Stiftungen, The Rockefeller Foundation, gegründet 1913, und die Carnegie Corporation of New York, weit über soziale Bereiche hinaus ihre Stiftungszwecke um Bildung, Medizin oder Wissenschaft ergänzten. Der Blick in die Geschichte lehrt uns, dass Stiftungen offenbar recht robuster Natur sind. Für einen heutigen Stifter mag dieser Gedanke ein durchaus wichtiges Motiv bei seinen Überlegungen sein.

Worin bestehen die Herausforderungen an Stiftungen heute? Für die Mitarbeiter einer heutigen Stiftung sind längst moderne Zeiten angebrochen. Sie erleben einen zunehmenden Grad an Professionalisierung, der im Stiftungswesen lange unbekannt war. Einerseits gilt es zwar als Gemeinplatz, dass Gemeinnützigkeit sich durchaus mit Effizienzkriterien verträgt, andererseits ist diese Realität in vielen Stiftungen noch nicht wirklich angekommen. Hier will das Buch die Brücke zu Methoden und Mitteln moderner Unternehmensführung schlagen

und zeigen, wie Förderprojekte durch gute Planung und Steuerung zu besseren Ergebnissen geführt werden können. Gemeinnützige Arbeit lässt sich zwar nicht nach klassischen Marktgesetzen von Angebot, Preis und Nachfrage regeln, kann aber sehr wohl bewertet und an Zielen gemessen werden. Auch moderne Marketingmethoden sind bei gemeinnützigen Stiftungen durchaus am rechten Platz.

All dies hat die Anforderungen an die Geschäftsführung einer Stiftung und an ihre Mitarbeiter in letzter Zeit erhöht. Doch die Arbeit eines Stiftungsmanagers ist durch die gestiegenen Ansprüche nur noch attraktiver und interessanter geworden. Der Stiftungsvorstand trägt auch die Verantwortung für die weitere Entwicklung des Stiftungskapitals, er muss gemeinsam mit den Banken und Finanzberatern entscheiden, ob eher der Aktienanteil am Portefeuille erhöht werden sollte oder ob man nicht auch einen kleineren Anteil in Private Equity oder in Emerging Markets investieren sollte. Jeder, der so denkt und handelt, sieht gemeinnützige Stiftungen zuerst einmal als Unternehmen! Doch ist dabei nicht nur der Verstand gefragt: Die Nähe zum Stiftungszweck, der brennende Wunsch, die Förderziele zu erfüllen, tatsächlich zum Nutzen der Allgemeinheit tätig zu sein, ist oft eine Frage des Herzens.

Und darum soll es in diesem Buch eben auch gehen: Unternehmerisches Denken mit Lust auf Innovationen, mit Freude an Kreativität, mit Experimentiergeist für Lösungsmodelle, mit Mut zu Alternativen ist Voraussetzung für ein wirklich nachhaltiges Stiftungswirken im 21. Jahrhundert. Es gibt so viele offene gesellschaftliche Fragen, zu deren Beantwortung Stiftungen zumindest ein Stück weit beitragen können. Ob es um Bildungs- und Erziehungsfragen geht, um Fürsorge und Entwicklungshilfe, um Wissenschaft und deren Grenzen, um soziale Kohäsion in unserer pluralistischen Gesellschaft, um eine neue soziale Marktwirtschaft im Zeitalter der Globalisierung, um religiösen Fundamentalismus und die Suche nach Sinn, um die Ökonomisierung aller Lebensbereiche und die Würde des Alterns – oder auch um die Versorgung mit Kita-Plätzen, die Vergabe von Musikinstrumenten oder die Hilfe für überforderte alleinerziehende Mütter oder Väter in einem einzelnen Stadtteil: Stiftungen können dazu einen Beitrag leisten. Zum Nutzen aller!

## I.2 | Sie überlegen, eine Stiftung zu gründen

Zunächst gratuliere ich Ihnen herzlich zu dieser Überlegung und möchte Sie bei Ihrem Vorhaben gern unterstützen. Sie sind in guter Gesellschaft: Die Gebrüder Fugger haben es getan, Alfried Krupp hat es getan, Reinhard Mohn ist Stifter ebenso wie Michael Otto und Michael Stich, die Nobelpreisträgerin Nüsslein-Volhard oder die Unternehmerin Ruth Cornelsen. 15 500 selbstständige Stiftungen zählte der Bundesverband Deutscher Stiftungen am Ende des Jahres 2007, in dem allein über 1000 Stiftungen neu gegründet wurden. Fast 8000 davon sind erst in den letzten zehn Jahren errichtet worden. Sie sehen daran, auf welch dynamischem Terrain Sie sich als Stifter bewegen. Es muss übrigens nicht immer gleich eine rechtlich selbstständige Stiftung sein, es gibt auch die Möglichkeit, eine unselbstständige Stiftung zu errichten, die dann treuhänderisch geführt wird, beispielsweise vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft in Essen, der für über 400 unselbstständige Stiftungen treuhänderisch sorgt. Falls das für Sie interessant sein sollte, finden Sie hierzu mehr Informationen im zweiten Teil des Buches (siehe Kapitel 2.4).

Im Folgenden gehen wir von der rechtlich eigenständigen gemeinnützigen Stiftung des bürgerlichen Rechts aus, dessen Gründungsvoraussetzungen hier kurz skizziert werden sollen.

Der eigentliche Gründungsakt einer Stiftung ist recht einfach. Das zweite Kapitel dieses Buches widmet sich ausführlich diesem Thema. Hier sei nur das Wichtigste vorausgeschickt: Der Stifter<sup>1</sup> zeichnet ein sogenanntes Stiftungsgeschäft, wozu er nicht einmal einen Rechtsanwalt oder Notar benötigt. Er verfasst einen Schriftsatz, überschreibt ihn mit Stiftungsgeschäft und setzt nun Folgendes ein:

---

<sup>1</sup> Wenn hier „der Stifter“ erwähnt wird, so ist jedes Mal auch „die Stifterin“ gemeint. Das Gleiche gilt für „der Referent“ oder „der Mitarbeiter“. Bitte lesen Sie jedes Mal die weibliche Form mit!

1. den selbst gewählten Namen der Stiftung,
2. den Zweck der Stiftung,
3. das Grundstockvermögen, das als Stiftungskapital bereitgestellt wird,
4. den Ort, an dem die Stiftung gegründet wird,
5. den Namen des Vorstands oder der Vorstandsmitglieder, die die Stiftung rechtlich vertreten,
6. das Datum, zu dem das Stiftungsgeschäft geschrieben wurde,
7. die Unterschrift, die selbstverständlich handschriftlich erfolgen muss.

Bei der Formulierung des Stiftungszwecks empfiehlt es sich, nicht zu kleinteilig vorzugehen. Der Personenkreis, den die Stiftung fördern soll, darf nicht allzu begrenzt sein, und die Zwecke sollten von vornherein einen größeren Bereich erfassen. Also sollte der Stifter vermeiden, als Zweck beispielsweise die Förderung künstlerischer Näharbeiten aus dreifach gewirktem Naturzwirn anzugeben. Derartige Näharbeiten kann die von ihm beabsichtigte Stiftung später ohne Weiteres fördern, wenn der Stiftungszweck allgemein lautet: Förderung von Kunst und Kultur, insbesondere der Textilkunst und des Kunsthandwerks. Auf diese Weise kann die Stiftung auch dann noch tätig sein, wenn die Kreativität für Arbeiten aus dreifach gewirktem Naturzwirn einmal erschöpft sein sollte. Was die endgültige Formulierung des Zweckes angeht, sollte der Stifter auf jeden Fall mit der für seinen Ort zuständigen Stiftungsaufsicht Kontakt aufnehmen. Da das Stiftungsrecht in Deutschland föderal geordnet ist, hat jedes Bundesland seine eigene Landesgesetzgebung für Stiftungen und damit auch die Hoheit über die Stiftungsaufsicht. Die Stiftungsaufsicht wird von Ihnen erwarten, dass Sie zum Gründungsakt nicht nur das oben erwähnte „Stiftungsgeschäft“, sondern auch bereits eine Satzung vorlegen (siehe Kapitel 2.8). Die Stiftungsaufsicht spricht die Anerkennung der neuen Stiftung aus, früher nannte man dies Genehmigung, mit der die Stiftung rechtskräftig wird. In den Flächenländern ist die Aufsicht auf der Ebene der Regierungsbezirke angesiedelt, in den Stadtstaaten bei einer Senatsstelle. Mit dem wachsenden Bewusstsein für die Bedeutung des Stiftungswesens haben sich die Aufsichtsstellen in der Regel



zu sehr hilfsbereiten, auskunftsfreundlichen Serviceeinrichtungen entwickelt, die dem Stiftungswilligen gern zur Seite stehen, Mustersatzungen versenden und individuell beraten.

Natürlich helfen eine große Zahl von auf Stiftungsgründungen spezialisierten Rechtsanwälten oder auch Notaren gern und professionell. Diesen Rat sollte man auch über das Gespräch mit der Stiftungsaufsicht hinaus suchen und ihn um den eines Steuerberaters ergänzen, vor allem wenn absehbar ist, dass die Stiftungsgründung Fragen der Erbschaft und erbschaftsteuerliche Konsequenzen aufwerfen wird. Das ist weniger wichtig, wenn ein 50-jähriger Stifter mit 100 000 Euro eine Stiftung gründet. Das ist aber äußerst wichtig, wenn eine 80-jährige Stifterin drei Viertel ihres Gesamtvermögens in ihre Stiftung einbringen möchte und Ehemann und Kinder darüber vergessen werden. Das deutsche Recht bevorzugt im Streitfall eindeutig den Erben. Keiner Stiftung ist damit gedient, wenn nach dem Ableben des Stifters die enttäuschten Erben prozessieren, Pflichtteilergänzungsansprüche anmelden und plötzlich das ganze Stiftungskonstrukt infrage steht.

Wer nach einem erfüllten Berufsleben eine Stiftung gründen will, muss mit seinen Erben darüber sprechen. Berthold Beitz, der so viel für den Krupp Konzern und die Familie Krupp getan hat, hat immer wieder als eine seiner größten Leistungen die Tatsache benannt, dass er im Auftrag von Alfried Krupp dessen Sohn, Arndt von Bohlen und Halbach, davon überzeugen konnte, einen Erbverzichtsvertrag einzugehen, um die Gründung der Alfried Krupp von Bohlen und Halbach Stiftung 1966 zu ermöglichen. Die Krupp Stiftung ist seit Jahren eine der finanzstärksten im Land.

Die Beratung durch einen Rechtsanwalt oder Notar ist auch ratsam, wenn es darum geht, die Satzung zu formulieren. Wie bereits oben erwähnt, bittet die Stiftungsaufsicht den Stiftungsgründer bereits bei Abgabe des Stiftungsgeschäfts, nicht nur den Zweck, das Herzstück der Stiftung, zu benennen, sondern gleich eine Satzung beizufügen. Das macht auch Sinn, denn es spart Zeit. Anerkennen wird die Aufsicht die neue Stiftung ohnehin erst, wenn die Satzung vorliegt.

Nun kann man viele Paragraphen einer Stiftungssatzung von anderen bereits bestehenden Stiftungssatzungen abschreiben. Doch ist jede Stiftung etwas Einzigartiges und persönlich vom

Stifter Geprägtes. Da ist es mit Abschreiben allein eben nicht getan. Folgende Fragen sollten Sie als Stifter für sich klären, denn sie werden Eingang finden in den ganz individuellen Teil der Satzung der von Ihnen konzipierten Stiftung:

- Soll die Stiftung den Namen des Stifters, des Stifterehepaars oder einen ganz anderen Namen tragen?
- Wie vielen Zwecken soll sich die Stiftung widmen?
- Welche Zwecke sollen es sein?
- Soll innerhalb der Zwecke ein Bereich ganz besonders gefördert werden? (Beispiel: Die Stiftung fördert Bildung und Ausbildung, insbesondere Bildungsmaßnahmen im naturwissenschaftlich-technischen Bereich.)
- Wie viele Personen sollen den Vorstand bilden?
- Soll die Stiftung auch eigene Einrichtungen gründen können?
- Soll die Stiftung auch im Ausland tätig sein oder gar überwiegend Projekte im Ausland realisieren?
- Welche Aufgaben und Pflichten soll das Stiftungskuratorium/der Stiftungsbeirat erfüllen?
- Wie oft im Jahr sollen die Gremien mindestens tagen?
- Wenn außer Geldvermögen auch Immobilien Teil des Stiftungskapitals werden sollen, sollte die Satzung klären, wie der Vorstand auch in späteren Jahren mit den Immobilien verfahren darf.
- Soll die Stiftung auch Fundraising betreiben und Zustiftungen aufnehmen?
- Sollen die Gremien ehrenamtlich arbeiten oder soll es auch möglich sein, einen hauptamtlichen Vorstand zu bestellen, sobald die Stiftung eine gewisse Vermögensmasse erreicht?
- Sollen Mitglieder der Familie stets wenigstens einen Sitz im Vorstand oder Kuratorium/Beirat der Stiftung haben?
- Sollen Familienmitglieder aus Erträgen des Stiftungsvermögens Zuwendungen erhalten dürfen? Bis zu einem Drittel der Erträge können laut geltendem Recht an den Stifter und dessen nächste Angehörigen ausgeschüttet werden, die diese Zuwendungen natürlich mit ihrem jeweiligen Steuersatz versteuern müssen (siehe hierzu vor allem Kapitel 3.3).

Die Fragen mögen niemanden erschrecken. Sie müssen aber überlegt sein, denn eine Stiftungssatzung sollte schon mit dem Ziel einer langen Gültigkeit erstellt werden. Diese Fragen sind auch im Gespräch mit einem fachkundigen Stiftungsberater oder Juristen schnell geklärt. Die Zeit und die Beratungsgebühr sind allemal gut investiert. Auch viele Banken bieten heute stiftungswilligen Kunden einen umfangreichen Beratungsservice an, der alle Gründungsfragen mit einschließt. Die Bank bereitet dann natürlich auch den Übergang des Teils des Privatvermögens in Stiftungsvermögen vor, den der Stifter im Stiftungsgeschäft als Stiftungskapital oder Grundstockkapital ausgewiesen hat. Das ist ein ganz einfacher Vorgang. Der Stifter muss für die Stiftung ein eigenes Konto einrichten. Darüber können nur Vorstandsmitglieder der Stiftung oder deren Rechtsvertreter verfügen. Erst wenn das Stiftungskapital auf dem Stiftungskonto eingegangen ist, ist die Stiftung gegründet. Dann erhält der Stifter eine Nachricht und nach einiger Zeit auch einen vorläufigen Freistellungsbescheid vom zuständigen Finanzamt. Er sichert der Stiftung die Steuervorteile, über die im dritten Teil des Buches mehr zu erfahren ist. Nun aber kann die neue Stiftung tätig werden.

Ich hoffe, ich habe Sie in Ihrem Vorhaben, Stifter zu werden, bestärken können. Wenn dem so ist, können Sie sich nun gleich dem zweiten Kapitel zuwenden, das detaillierter aufführt, was alles zur Etablierung einer neuen Stiftung gehört.

### **1.3 | Sie überlegen, für eine Stiftung zu arbeiten, oder sind bereits bei einer Stiftung angestellt**

In größeren Stiftungen hat die Arbeitsteilung längst zur Bildung von Referaten, Abteilungen, Programmteams oder Projektteams geführt. In kleineren Stiftungen oder in solchen, die erst frisch gegründet wurden, muss der Vorstand als alleiniger Geschäftsführer alles erledigen, vom Gespräch mit der Bank über die Anlage des Stiftungskapitals bis hin zu den Briefen, mit denen ein Fördergesuch bewilligt oder abgelehnt wird.

Für beide, den Allround-Generalisten wie den Fachreferenten, enthält vor allem Kapitel 3 eine Fülle von hilfreichen Hinweisen.

Wer als Leiter Finanzen/Vermögensanlage für eine große Stiftung tätig ist, muss das gleiche Anforderungsprofil erfüllen wie ein Kollege, der die Vermögensanlage von Versicherungen, Pensionskassen oder auch für andere kommerzielle Unternehmen leitet. Das betrifft ebenso die Buchhaltung. Lediglich einen Steuerfachmann kann sich die gemeinnützige Stiftung als steuerbegünstigte Einrichtung sparen.

Für die Projekt- und Programmarbeit ist grundsätzlich wichtig, dass der wissenschaftliche Mitarbeiter, der beispielsweise als Referent die inhaltliche Arbeit der Stiftung mitgestaltet, nicht zu eng an seinem wissenschaftlichen Fachgebiet klebt. Sehr oft wechseln Stiftungen nach einigen Jahren Arbeitsschwerpunkte aus. Wer als Germanist bislang ein Stipendienprogramm für jüngere literarische Übersetzer gehandhabt hat, muss auch in der Lage sein, ein Doktorandenprogramm für den Nachwuchs in Logistik und Verkehrswissenschaften zu entwickeln und umzusetzen. Natürlich geht dies in der Konzeptionsphase und für die fortlaufende Begutachtung der Anträge immer nur mithilfe der Fachwissenschaftler, aber der Programmmanager selbst muss ein Generalist sein und sich schnell in neue Arbeitsgebiete einlesen können.

Äußerst wichtig sind die kommunikativen Fähigkeiten, mit denen der Stiftungsmitarbeiter Netzwerke aufbaut und Verbindungen schafft. Wer mit der Grundhaltung, andere fördern zu wollen, etwas für andere zu tun, Probleme hat, sollte nicht für Stiftungen arbeiten.

Wer Spaß daran hat, morgens neue Projektideen in kleinen Teams zu diskutieren, sich – je nach Stiftungsschwerpunkt – in Zeitungen und auf Konferenzen über aktuelle Entwicklungen und Defizite in den Wissenschaften, im Bildungssektor, in den Künsten, im Umweltbereich zu informieren, wer flexibel Kenntnisse aus einem Bereich auf den anderen übertragen kann, ist bei Stiftungen gut aufgehoben. Er muss aber auch bereit sein, über Tage hin Anträge beispielsweise von hoffnungsvollen Doktoranden zu lesen, die sich für ein Förderprogramm der Stiftung beworben haben. Denn der Referent wird die erste Auswahl aus vielleicht über 200 Anträgen treffen, um daraus ein

Konvolut der 50 besten Anträge zusammenzustellen, die der Expertenjury zugeführt werden. Angst vor Aktenstudium hilft hier nicht weiter, Konzentrationsfähigkeit und Zähigkeit erweisen sich als gute Tugend. Der Referent muss auch Sitzungen leiten können, muss mit Professoren, Lehrern, Künstlern und sonstigen Fachleuten ebenso sprechen wollen wie mit Schülern, Studenten, Nachwuchskräften, die Anträge stellen. Er muss gut, verständlich und freundlich schreiben können, wobei das Verfassen dieser Briefe und E-Mails keine lange Zeit beanspruchen darf, denn auch für Stiftungsmitarbeiter ist Zeit ein knappes Gut. Gleichwohl gehört es sich, dass jede schriftliche Anfrage zügig schriftlich beantwortet wird, schließlich sind gemeinnützige Stiftungen sehr persönliche Unternehmen, gehören zum semioffiziellen, halbprivaten Bereich. Aber niemand wird es einem Stiftungsgeneralisten oder einem Referenten übel nehmen, wenn er in seinem Computer einen Absagebrief gespeichert hat, den er immer wieder hervorholen und durch Einsetzen von wenigen Wörtern aus dem Antrag persönlich gestalten kann.

Das große Problem der Absagenflut gehört für viele Stiftungen heute der Vergangenheit an, wann immer sie sich der modernen Computertechnologie zugewendet und eine eigene Homepage eingerichtet haben. Die meisten Antragsteller benutzen vor Absenden eines Förderantrags die einschlägigen Suchmaschinen. Wenn dann ein Krankenhausdirektor bei der Suche nach einer Finanzierungshilfe für ein neues Lasergerät die Homepage einer Stiftung sichtet, die mit der Förderung von medizinischen Apparaten gar nichts zu tun hat, wird er diese Stiftung erst gar nicht belästigen. Der Interneteintrag lohnt sich – auch für kleine Stiftungen.

Was individuelle Zusageschreiben enthalten müssen, erfahren Sie in Kapitel 3.8. Bei Zusagen sind Formbriefe aus dem Computer nur eingeschränkt nutzbar. Es gibt einige Passagen, die jedes Bewilligungsschreiben enthalten muss. Auch da kann die elektronische Textverarbeitung helfen. Jeder Stiftungsmitarbeiter wird schnell erleben, welche Erleichterungsmöglichkeiten die Vertrautheit mit dem Computer bietet.

Die Grundvoraussetzungen für eine Mitarbeit in einer Stiftung sind:

- in der Regel Abschluss eines wissenschaftlichen (eventuell auch künstlerischen) Studiums,
- Generalistenfähigkeit – Freude am Einsatz in unterschiedlichen Bereichen,
- hohe kommunikative Fähigkeiten,
- Freude am Fördern anderer,
- grenzenlose Neugier,
- breite Allgemeinbildung,
- keine Angst vor und keine Geringschätzung von administrativen Tätigkeiten,
- Kreativität – Lust, neue Dinge zu denken,
- Vertrautheit mit Möglichkeiten von EDV und Internet,
- Bereitschaft, auch für ein mittleres Einkommen hart arbeiten zu wollen.

Was ein Stiftungsmitarbeiter alles beachten und möglicherweise verbessern kann, zeigt vor allem Kapitel 3. Das nachfolgende zweite Kapitel wendet sich nun zunächst an den Stifter beziehungsweise an all diejenigen, die sich mit dem Gedanken an eine Stiftungsgründung tragen.