

Reinhard Berndt  
Friederike v. Büнау  
Peter Kreutter  
Stefan Stolte *Hrsg.*

# Resiliente Organisation und Führung von Stiftungen

Innovative Strategien und belastbare  
Konzepte

 Springer Gabler

---

# Resiliente Organisation und Führung von Stiftungen

---

Reinhard Berndt · Friederike v. Bünau ·  
Peter Kreutter · Stefan Stolte  
(Hrsg.)

# Resiliente Organisation und Führung von Stiftungen

Innovative Strategien und belastbare  
Konzepte

*Hrsg.*  
Reinhard Berndt  
Mazars  
Köln, Deutschland

Friederike v. Bünau  
Bundesverband Deutscher Stiftungen  
Berlin, Deutschland

Peter Kreutter  
WHU-Otto Beisheim School of Management  
Düsseldorf, Deutschland

Stefan Stolte  
DSZ – Deutsches Stiftungszentrum  
Essen, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

ISBN 978-3-658-44507-2                      ISBN 978-3-658-44508-9 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44508-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

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

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ulrike Loercher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

---

## Geleitwort

Das Stiften in Deutschland lebt von der Vernetzung, dem Austausch und dem gegenseitigen Anstoßen und Inspirieren. Dies passiert live oder digital in den verschiedensten Formen und Formaten – mal formal über den Bundesverband Deutscher Stiftungen oder informell über die zahlreichen Foren, in welchen sich Stiftungsmanager:innen zusammengeschlossen haben. Dass ein solcher Austausch auch in schriftlicher Form notwendig und wichtig ist, beweist das Buchprojekt „Resiliente Organisation und Führung von Stiftungen“.

Die Beiträge in diesem Band bilden die ganze Breite des Stiftens ab: Sie stellen fördernde und operative Ansätze vor; sie zeigen, wie Themen der Nachhaltigkeit, des Klimaschutzes, der Digitalisierung und der Diversität in das Stiften und die Stiftungen integriert werden können, aber auch, welche Themen im Gremienmanagement oder der Vermögensanlage essenziell sind. Besonders ertragreich sind die Einblicke in die Maschinenräume von Stiftungen. Dort werden Fragen des praktischen Managements aufgegriffen, die viele Stiftungen bewegen: Wie baue ich Vertrauen zu meinen Förderpartner:innen auf? Wie risikoreich kann und darf Stiftungsarbeit sein und wie wichtig ist hierbei die Wirkungsmessung? Und schließlich: Wie kommuniziere ich über die Projekte? Diese Praxisberichte sind wertvoll, stellen sie doch neue Ansätze vor, die mehrheitlich gelungen, manchmal aber auch wieder mutig beendet worden sind.

Abgerundet wird der Blick auf und in unseren Sektor durch Exkursionen in europäische Nachbarländer sowie auf die internationale Ebene. Das ist gut so, denn wir profitieren nicht nur vom Austausch innerhalb der deutschen Stiftungs-Gemeinschaft, sondern auch von Einblicken in die Praxis anderer Länder. Gerade dieser Mix aus internationalen und strategischen Themen auf der einen, und ganz konkreten Handlungsempfehlungen für den Stiftungsalltag auf der anderen Seite, macht den Band zu einer gewinnbringenden Lektüre.

Was mich jedoch besonders gefreut hat ist, dass aus all den Seiten kluger und (selbst-)kritischer Stiftungseinsicht deutlich wird, dass Stiftungen Lust haben, Neues zu wagen und Risiken einzugehen. Sie teilen die erfolgreichen als auch die weniger erfolgreichen Ansätze miteinander, um gemeinsam hieraus zu lernen.

Gerade in Zeiten des Umbruchs und der Transformation ist es wichtig, dass auch Stiftungen an sich den Anspruch haben, sich nach innen wie nach außen weiterzuentwickeln und zukunftsorientiert aufzustellen. Nur so können sie das Aufgebaute bewahren und gleichzeitig neue Räume und Ansätze für ein gesellschaftliches Miteinander erschließen. Denn, das wusste bereits der amerikanische Präsident Abraham Lincoln: „Der beste Weg, die Zukunft vorherzusagen ist der, sie selbst zu gestalten“.

In diesem Sinne wünsche ich den Leser:innen dieses Bandes viele zupackende und sinnstiftende Begegnungen und Projekte!

Annette Heuser  
Vorsitzende des Vorstandes, Bundesverband Deutscher Stiftungen  
Vorständin Beisheim Stiftung

---

## Vwort der Herausgeber:innen

Unsere Welt verändert sich rasant. In der jüngsten Vergangenheit haben uns nicht nur die Herausforderungen der Corona-Krise beschäftigt, sondern auch Debatten über vielfältige gesellschaftliche Umwälzungen, die sich auf die Organisationsentwicklung von Stiftungen und Non-Profits auswirken. So manches gilt es zu hinterfragen oder neu zu denken: Wie formiert sich in einer Zeit der globalen Krisen und des leidenschaftlichen Streits über unser Zusammenleben eigentlich noch so etwas wie gesellschaftlicher Zusammenhalt? Was tragen Stiftungen dazu bei? Und auch: Wo müssen wir – vielleicht sogar dringend – wacher, agiler, progressiver werden?

Fragen wie diese werden in dem vorliegenden Band diskutiert. Es handelt sich um eine Fortsetzung unseres Buches „Zukunftsorientiertes Stiftungsmanagement“, das im Juli 2018 erschien. Dass die Welt sich seither merklich weitergedreht hat, haben wir nicht nur in zahlreichen Gesprächen – unter anderem auf dem Deutschen Stiftungstag – gemerkt. Als Stiftungen müssen wir derzeit mehrere Herausforderungen gleichzeitig bewältigen, um zukunftsfähig und gesellschaftlich relevant zu bleiben. Eine davon ist die Digitalisierung unseres Sektors, die durch die Corona-Krise einen Wachstumsschub erfahren hat. Das Videoformat „Corona-News“ von StifterTV war damals ein Beispiel für die aus der Not geborenen Innovationen, um trotz Lockdown erfolgreich digital im Austausch zu bleiben. Eine andere Herausforderung, die uns sicherlich noch längerfristig beschäftigen wird, ist die Integration von Themen wie Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Diversität in unsere Arbeit.

Neben diesen wichtiger werdenden großen Themen müssen sich Stiftungen mit einem volatileren Umfeld auseinandersetzen. Die starken Bewegungen auf den Finanzmärkten der letzten Jahre sind hierfür ein Beispiel. Der Umgang mit Risiken und das Hinterfragen der eigenen Prozesse gewinnen hier Relevanz. Diese Themen werden in Beiträgen behandelt, die eher konzeptioneller Natur sind. Zudem runden wieder eine Reihe von Case Studies den vorliegenden Band ab.

In Zusammenarbeit von 43 Expert:innen aus dem Stiftungssektor ist ein Gemeinschaftswerk entstanden, das keinen Anspruch auf thematische Vollständigkeit erhebt. Vielmehr will es einen illustrativen Überblick über Themen, Trends und Entwicklungen geben, die uns als Autor:innen und als Sektor aktuell beschäftigen.

Wir hoffen, mit dem Buch wiederum neue Impulse und Sichtweisen für die interessierten Leser:innen zu schaffen und damit sowohl die strategische Ausrichtung als auch die tägliche praktische Arbeit von Stiftungen gleichermaßen zu bereichern. Es soll Anregungen und Thesen zum Nachdenken für Stiftende, im Non-Profit-Bereich Mitarbeitende und auch allen anderen an der Stiftungsbranche Interessierten geben.

Auch für diejenigen, die in den entsprechenden Fach- und Themenbereichen studieren, als Wissenschaftler:innen forschen oder sich an Institutionen wie der Deutschen Stiftungsakademie weiterbilden, will das Buch einen Fundus an Themen, Einsichten und Positionen bereitstellen.

Ein Projekt wie dieses gelingt nur mit der Unterstützung und Hilfe vieler Einzelner. Ein großes Dankeschön geht an die Autor:innen, die ihre fachliche Expertise zu Papier gebracht haben. Sie haben für ihre Beiträge nicht nur beträchtliche Zeit investiert, sondern im besten Sinne von Co-Creation darüber hinaus mit Anregungen und Diskussionen geholfen, das große Ganze so zu gestalten wie es heute vorliegt.

Dank geht weiterhin an Paula Kreutter (Maastricht University), die in der Endphase als Projektoffice auf unserer Seite die Fäden zusammengehalten hat. Sie hat geholfen, viele unterschiedliche Artikel zu einem einheitlichen Bild zusammenzufügen, indem sie uns insbesondere tatkräftig bei der Finalisierung der Beiträge unterstützte.

Einen ganz besonderen Dank verdient der Springer Verlag mit seinem gesamten Team. Es ist nicht selbstverständlich Buchprojekte zu Inhalten zu verlegen, die eher für eine kleinere und weniger finanzkräftige Zielgruppe relevant sind. Wir sehen hierin auch gelebten „social impact“ des Springer Verlags und danken herzlich dafür.

Unsere Lektorin Frau Ulrike Lörcher unterstütze uns von Beginn an großartig bei der Konzeptionierung und hat uns über die verschiedenen Projektphasen fachlich versiert begleitet. Frau Walburga Himmel hat als Projektmanagerin mit viel Geduld auf die Abgabe der Entwürfe gewartet und stets verständnisvoll auf kleinere Verschiebungen und Änderungswünsche reagiert. Beide haben einen wesentlichen Anteil daran, dass das Buch nun erhältlich ist.

Ein abschließender Dank gilt – wie es in der Resilienztheorie so schön heißt – unseren persönlichen „Schutzfaktoren“.

Viel Spaß bei der Lektüre!

im Herbst 2023

Ihre/Eure  
Reinhard Berndt  
Friederike v. Büнау  
Peter Kreutter  
Stefan Stolte

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
	Reinhard Berndt, Friederike v. Bünau, Peter Kreutter und Stefan Stolte	
<b>Teil I Rahmenbedingungen der Stiftungsarbeit, strategisch-konzeptionelle Überlegungen und Instrumente</b>		
<b>2</b>	<b>Robuster als zuvor!?! Organisationale Resilienz als Entwicklungsziel für Stiftungen und Non-Profits</b> .....	<b>11</b>
	Peter Kreutter	
<b>3</b>	<b>Foresight – strategische Zukunftsplanung für fördernde und operativ arbeitende Stiftungen</b> .....	<b>29</b>
	Peter Schubert und Birthe Tahmaz	
<b>4</b>	<b>Gemeinnützige Stiftungen in Österreich: stabile Inkubatoren guter Lösungen</b> .....	<b>41</b>
	Michael Kaiser, Christina Purrer, Christoph Robinson, Marianne Schlögl und Ruth Williams	
<b>5</b>	<b>Klimaschutz als Führungsaufgabe in jeder Stiftung</b> .....	<b>63</b>
	Lars Grotewold und Philipp Offergeld	
<b>6</b>	<b>Klimaneutrale Kapitalanlage für Stiftungen – wie kann das gehen?</b> .....	<b>77</b>
	Dirk Reinhard	
<b>7</b>	<b>Privatmarktanlagen als Portfoliobaustein in Stiftungsvermögen</b> .....	<b>87</b>
	Hannes Banzhaf und Rainer Maucher	
<b>8</b>	<b>Diversität ist mehr als Demografie – Für eine ganzheitliche Kultur der Vielfalt, Integration und Zugehörigkeit im Stiftungswesen</b> .....	<b>97</b>
	Friederike v. Bünau und Gudula Merchert-Werhahn	

<b>9</b>	<b>Inklusive Stiftungspraxis – gesellschaftlicher Auftrag und Chance zugleich</b> .....	109
	Volker Anneken	
<b>10</b>	<b>Risiken managen in unsicheren Zeiten – Risikomanagementsystem in der Stiftung</b> .....	119
	Reinhard Berndt	
<b>11</b>	<b>Vergütungen für Mitglieder des Stiftungsvorstandes</b> .....	131
	Christoph Mecking	
<b>12</b>	<b>Wirkungsmessung: Welche Wirkung entfaltet unser Handeln in der Gesellschaft?</b> .....	145
	Antonia Muhr und Volker Then	
<b>13</b>	<b>Von der Erzählung zur Strategie – Wie eine Erzählung kohärente Entscheidungen formt</b> .....	157
	Karl Philip Lohmann	
<b>Teil II</b>	<b>Erfahrungen der Stiftungsarbeit in herausfordernden Umfeldern und Case Studies der Umsetzung von organisatorischen Veränderungsmaßnahmen</b>	
<b>14</b>	<b>Local Action for Global Good – wie Bürgerstiftungen in Europa zu den SDGs beitragen</b> .....	169
	Anja Böllhoff	
<b>15</b>	<b>Welt aus den Fugen – Internationale Stiftungsarbeit in Zeiten globaler (Um-)brüche</b> .....	183
	Nora Müller und Sascha Suhrke	
<b>16</b>	<b>Stiftungen als Motor für gesellschaftliche Innovationen – am Beispiel Ökonomischer Bildung in Schule</b> .....	193
	Verena von Hugo	
<b>17</b>	<b>Mit Werten wirken: Werkstattbericht zur Strategieentwicklung der Haniel Stiftung</b> .....	209
	Rupert Antes, Mira Grub, Carla König, Thomas Leppert und Hilke Posor	
<b>18</b>	<b>Ist das Risiko wirklich riskant? Warum sich mutige Förderentscheidungen lohnen</b> .....	223
	Tim Göbel	
<b>19</b>	<b>Auf dem Weg zu neuen Förderinstrumenten: „Lieber Geld verlieren als Vertrauen“</b> .....	231
	Silke Breimaier und Susann Pfeiffer	

---

<b>20</b>	<b>Wachstum in Zeiten der Pandemie: Onboarding und Change unter erschwerten Bedingungen</b> .....	243
	Anke Schäfer und Jörn Wunderlich	
<b>21</b>	<b>Digitalisierung ist Organisationsentwicklung</b> .....	255
	Friedemann Schnur	
<b>22</b>	<b>Softwareeinführung bei Förderstiftungen – ein Praxisbericht</b> .....	265
	Simon Klee	
<b>23</b>	<b>Einsatzmöglichkeiten von Bewegtbildformaten in der Stiftungskommunikation: Transparenz schaffen, Wissen vermitteln und Begeisterung auslösen</b> .....	283
	Jörg Birkelbach	
<b>24</b>	<b>#hacktheworldabetterplace – Warum Professionalisierung durch Digitalisierung erst Skalierung ermöglicht</b> .....	293
	Julia Freudenberg	
<b>25</b>	<b>Die Henkel-DNA: Brücken bauen in der Gesellschaft</b> .....	305
	Karol-Monique Westhoff	
<b>26</b>	<b>How to Bundesstiftung? Schlaglichter aus drei Jahren Aufbauarbeit der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE)</b> .....	317
	Hannes Jähnert und Katarina Peranić	

---

# Herausgeber- und Autorenverzeichnis

---

## Über die Herausgeber

**Dr. Reinhard Berndt** ist als Wirtschaftsprüfer und Partner bei Mazars in Köln tätig. Er betreut vorwiegend Abschlussprüfungen im Bereich von Non-Profit-Organisationen mit dem Schwerpunkt Stiftungen. Daneben ist er beratend in rechnungslegungsnahen sowie steuerlichen Fragestellungen im gemeinnützigen Bereich tätig. Dr. Reinhard Berndt ist regelmäßiger Referent des Euroforums und der Deutschen Stiftungsakademie sowie Mitglied im Arbeitskreis Non-Profit-Organisationen des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW). Er veröffentlicht regelmäßig Beiträge zum Thema Rechnungslegung und Corporate Governance von Non-Profit-Organisationen. 2024 erscheint sein Buch „Rechnungslegung und Prüfung von Stiftungen“ in dritter Auflage.

**Friederike v. Bünau** ist seit September 2023 Generalsekretärin des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen in Berlin. Zuvor arbeitete sie mehr als 15 Jahre als Geschäftsführerin der Kulturstiftung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau. Sie hat Wirtschaftswissenschaften studiert, für die Deutsche Lufthansa und die Deutsche Bank gearbeitet, bevor sie in das Stiftungswesen wechselte. Sie ist u. a. im Stiftungsrat der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt sowie des Deutschen Stiftungszentrums.

**Dr. Peter Kreutter** ist Managing Director Foundations der WHU – Otto Beisheim School of Management und leitet das dortige „Center for Non-Profit Management and Social Impact“. Er ist ehrenamtliches Gremienmitglied in verschiedenen gemeinnützigen Stiftungen (u. a. der CIO Stiftung) und Dozent an der DSA – Deutsche Stiftungsakademie sowie am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) der Universität Fribourg/Schweiz. Kreutter veröffentlicht regelmäßig in Fachzeitschriften zu den Themenfeldern Non-Profit-Management, Talentförderung, Industry Life Cycles sowie digitale Transformation. Er ist Mitherausgeber verschiedener Sammelwerke und Handbücher.

**Rechtsanwalt Prof. Dr. Stefan Stolte** studierte und promovierte in Bonn. Seit 2011 ist er Mitglied der Geschäftsleitung des Deutschen Stiftungszentrums. Dort verantwortet er den Bereich Stiftungsmanagement, der bundesweit etwa 700 gemeinnützige Stiftungen betreut. Daneben ist Stolte Gesellschafter und Rechtsanwalt der Deutsche Stiftungsanwälte Rechtsanwalts-gesellschaft mbH. Zuvor leitete er zwischen 2005 und 2011 im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft den Bereich Personal, Recht und Grundsatzfragen. Er ist Mitglied in ausgesuchten Stiftungsvorständen und Kuratorien. Stefan Stolte unterrichtet an der Deutschen Stiftungsakademie und an der EBS Universität, und publiziert regelmäßig zu Stiftungsthemen. Darüber hinaus unterrichtet Stolte als Honorarprofessor im Masterstudiengang Kulturmanagement an der Hochschule für Musik und Theater, München.

---

## **Autorenverzeichnis**

**Volker Anneken** Mitglied der Geschäftsführung, Gold-Kraemer-Stiftung, Frechen, Deutschland

**Rupert Antes** Haniel Stiftung, Duisburg, Deutschland

**Hannes Banzhaf** Carl-Zeiss-Stiftung, Stuttgart, Deutschland

**Reinhard Berndt** Mazars, Köln, Deutschland

**Jörg Birkelbach** StifterTV, Frechen-Königsdorf, Deutschland

**Anja Böllhoff** European Community Foundation Initiative, Bielefeld, Deutschland

**Silke Breimaier** Robert Bosch Stiftung, Stuttgart, Deutschland

**Friederike v. Büнау** Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin, Deutschland

**Julia Freudenberg** Hacker School gGmbH, Hamburg, Deutschland

**Tim Göbel** Schöpflin Stiftung, Lörrach, Deutschland

**Lars Grotewold** Stiftung Mercator, Essen, Deutschland

**Mira Grub** Haniel Stiftung, Duisburg, Deutschland

**Verena von Hugo** Flossbach von Storch Stiftung, Köln, Deutschland

**Hannes Jähnert** Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt, Neustrelitz, Deutschland

**Michael Kaiser** TU Wien Foundation, Wien, Österreich

**Simon Klee** Dietmar Hopp Stiftung gGmbH, St. Leon-Rot, Deutschland

**Carla König** IW JUNIOR gGmbH, Köln, Deutschland

**Peter Kreutter** WHU – Otto Beisheim School of Management, Düsseldorf, Deutschland

**Thomas Leppert** Heldenrat GmbH, Hamburg, Deutschland

**Karl Philip Lohmann** Umweltstiftung Michael Otto, Hamburg, Deutschland

**Rainer Maucher** Gemeinnützige Hertie-Stiftung, Frankfurt am Main, Deutschland

**Christoph Mecking** Institut für Stiftungsberatung, Berlin, Deutschland

**Gudula Merchert-Werhahn** Stifterverband, Essen, Deutschland

**Antonia Muhr** Fondazione AIS, Bologna, Italien

**Nora Müller** Körber-Stiftung, Berlin, Deutschland

**Philipp Offergeld** Stiftung Mercator, Essen, Deutschland

**Katarina Peranić** Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt, Neustrelitz, Deutschland

**Susann Pfeiffer** Eva Mayr-Stihl Stiftung, Waiblingen, Deutschland

**Hilke Posor** Heldenrat GmbH, Hamburg, Deutschland

**Christina Purrer** Hil-Foundation, Wien, Österreich

**Dirk Reinhard** Münchener Rück Stiftung, München, Deutschland

**Christoph Robinson** Industriellenvereinigung Steiermark, Graz, Österreich

**Anke Schäfer** Karg-Stiftung, Frankfurt am Main, Deutschland

**Marianne Schlögl** ERSTE Stiftung, Wien, Österreich

**Friedemann Schnur** Die Braunschweigische Stiftung, Braunschweig, Deutschland

**Peter Schubert** ZiviZ im Stifterverband, Berlin, Deutschland

**Stefan Stolte** DSZ – Deutsches Stiftungszentrum, Essen, Deutschland

**Sascha Suhrke** ZEIT Stiftung Bucerius, Hamburg, Deutschland

**Birthe Tahmaz** ZiviZ im Stifterverband, Berlin, Deutschland

**Volker Then** Fondazione AIS, Bologna, Italien

**Karol-Monique Westhoff** Fritz Henkel Stiftung, Düsseldorf, Deutschland

**Ruth Williams** Fundraising Verband Austria, Wien, Österreich

**Jörn Wunderlich** Karg-Stiftung, Frankfurt am Main, Deutschland



# Einleitung

# 1

Eine kurze Reise durch das Buch –  
der Überblick über die Beiträge

Reinhard Berndt, Friederike v. Büнау, Peter Kreutter und Stefan Stolte

## Zusammenfassung

Dieses Kapitel gibt einen kurzen Überblick über die Struktur und die Inhalte des Buches. Die Schwerpunkte sowie die Logik hinter den einzelnen Artikeln werden jeweils kurz erläutert.

Der vorliegende Herausgeberband gliedert sich in zwei Teile. Der erste Teil richtet den Blick auf die Rahmenbedingungen, unter denen das aktuelle und zukünftige Stiftungs-handeln stattfindet, sowie auf strategisch-konzeptionelle Überlegungen und Instrumente in diesem Kontext. Es werden einige der zentralen Entwicklungstrends in den Umfeldern von gemeinnützigen Organisationen und deren Auswirkungen thematisiert, wie beispielsweise der Klimawandel oder nachhaltige Anlagestrategien.

---

R. Berndt (✉)  
Mazars, Köln, Deutschland  
E-Mail: [Reinhard.Berndt@mazars.de](mailto:Reinhard.Berndt@mazars.de)

F. v. Büнау  
Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin, Deutschland  
E-Mail: [friederike.buenau@stiftungen.org](mailto:friederike.buenau@stiftungen.org)

P. Kreutter  
WHU – Otto Beisheim School of Management, Düsseldorf, Deutschland  
E-Mail: [peter.kreutter@whu.edu](mailto:peter.kreutter@whu.edu)

S. Stolte  
DSZ – Deutsches Stiftungszentrum, Essen, Deutschland  
E-Mail: [Stefan.Stolte@stifterverband.de](mailto:Stefan.Stolte@stifterverband.de)

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

R. Berndt et al. (Hrsg.), *Resiliente Organisation und Führung von Stiftungen*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-44508-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-44508-9_1)

Der zweite Teil fokussiert stärker auf konkrete Erfahrungen in diesen Situationen. Verschiedene Case Studies zur Umsetzung von Maßnahmen und Strategien werden vorgestellt. Längerfristige Perspektiven der Stiftungsentwicklung wie beispielsweise Schlaglichter aus drei Jahren Aufbauarbeit der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt finden ebenso Berücksichtigung wie bestimmte Teilfragen. Dazu gehören die Softwareeinführung in Stiftungen, das Onboarding von weiteren neuen Mitarbeiter:innen und Change-Prozesse unter erschwerten Bedingungen. Nachfolgend werden die Inhalte der beiden Teile ausführlich vorgestellt.

### **Teil I: Rahmenbedingungen der Stiftungsarbeit, strategisch-konzeptionelle Überlegungen und Instrumente**

Der Beitrag „*Robuster als zuvor!? Organisationale Resilienz als Entwicklungsziel für Stiftungen und Nonprofits*“ von Peter Kreutter bildet den Ausgangspunkt für den ersten Teil. Er skizziert einige der im letzten halben Jahrzehnt stattgefundenen Krisen und erläutert, warum das Thema Resilienz in Wissenschaft und Praxis an Bedeutung gewonnen hat. Die Frage der Relevanz für und die Möglichkeit der Übertragung auf Stiftungen und Non-Profits steht im Mittelpunkt des Artikels, der auch begriffliche und konzeptionelle Grundlagen schafft.

Um das Risiko solcher – teils tektonischer – Veränderungen des Umfelds von Organisationen zumindest in Form von Szenarien fassen zu können, bedarf es robuster Prognoseinstrumentarien. Peter Schubert und Birthe Tahmaz stellen in ihrem Beitrag „*Foresight – strategische Zukunftsplanung für fördernde und operativ arbeitende Stiftungen*“ ein solches Instrument vor, das Stiftungen und andere Organisationen der Zivilgesellschaft unterstützen kann, die Zukunft unserer Gesellschaft proaktiv zu gestalten, um wünschenswerte Entwicklungen zu forcieren und unerwünschten entgegenzuwirken.

Es schließt sich ein Blick über die Grenze hinweg nach Österreich an. Für die Herausgeber:innen war es ein großartiges Zeichen, dass sich ein Autor:innenteam aus Kolleg:innen des dortigen Verbands und namhaften Stiftungen gefunden und ihr Know-how in einem Beitrag gebündelt hat. In „*Gemeinnützige Stiftungen in Österreich: stabile Inkubatoren guter Lösungen*“ geben Michael Kaiser, Christina Purrer, Christoph Robinson, Marianne Schlögl und Ruth Williams einen grundlegenden Einblick in den österreichischen Stiftungssektor und zeigen auf, wie sich Stiftungen strategisch nach innen für Herausforderungen von außen rüsten. In einzelnen Beispielen zeigt der Artikel exemplarisch, wie die entsprechende Umsetzung aussieht und erfolgreich gelingen kann.

Der Klimawandel ist eine der zentralen Herausforderungen, denen die Menschheit gegenübersteht. Lars Grotewold und Philipp Offergeld erläutern in ihrem Beitrag „*Klimaschutz als Führungsaufgabe in jeder Stiftung*“, warum hier die gesamte philanthropische Gemeinschaft gefragt ist. Der Artikel skizziert eine Reihe von Möglichkeiten, wie jede Stiftung Klimathemen stärker in ihre Förderlogiken integrieren und die Verknüpfungen von Klimaschutz und anderen gesellschaftlichen Herausforderungen in ihrem bestehenden philanthropischen Wirken abbilden kann.

*Dirk Reinhard* beleuchtet in diesem Zusammenhang die derzeitigen Entwicklungen im Bereich der nachhaltigen Vermögensanlage. Sein Beitrag „*Klimaneutrale Kapitalanlage für Stiftungen – wie kann das gehen?*“ beschreibt Anlage- und Handlungsoptionen, wie Stiftungen Schritt für Schritt einen nachhaltigeren Investmentansatz umsetzen können. In den letzten Jahren wurden für Investoren einige wichtige Regelungen und Leitlinien entwickelt, die die Transformation hin zu einem nachhaltigen und klimaneutralen Investmentansatz beschleunigen sollen. Einige dieser Wege werden im Beitrag erläutert.

Wie integriert und strategisch das Thema Vermögenslage gerade bei Stiftungen gedacht werden muss, unterstreicht auch der Artikel „*Privatmarktanlagen als Portfoliobau- stein in Stiftungsvermögen*“ von *Hannes Banzhaf* und *Rainer Maucher*. Sie diskutieren, warum Privatmarktanlagen (wie z. B. Immobilien, Infrastruktur, Private Equity und Private Debt) signifikante Vorteile bieten können und worin diese liegen. Die Darstellung des grundsätzlichen Nutzens von Privatmarktanlagen wird um praxisnahe Erläuterungen möglicher Implementierungs- und Zugangswege ergänzt.

Diversität und Inklusion sind zwei weitere zentrale Themenfelder die Stiftungen in den Fokus nehmen und ganzheitlich angehen müssen. Nur die eigene Förderstrategie entsprechend auszurichten, springt zu kurz. Der Beitrag „*Diversität ist mehr als Demografie – Für eine ganzheitliche Kultur der Vielfalt, Integration und Zugehörigkeit im Stiftungswesen*“ von *Friederike v. Büнау* und *Gudula Merchert-Werhahn* erläutert, dass Diversität im Stiftungswesen neben der äußeren Komponente, wie die Gestaltung der Förder- und Programmarbeit, auch eine ebenso wichtige innere Komponente hat, die sich z. B. auf die eigene Personalpolitik und Organisationskultur bezieht.

In „*Inklusive Stiftungspraxis – gesellschaftlicher Auftrag und Chance zugleich*“ erörtert *Volker Anneken* die Frage, wie unser Zusammenleben und die Akzeptanz von Vielfalt als Grundlage einer inklusiven Gesellschaft besser und erfolgreicher sein können. Trotz einer Verbesserung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für ein Mehr an Inklusion ist die selbstverständliche und gleichberechtigte Teilhabe von Menschen mit Behinderung nach wie vor nicht umfänglich gegeben. Vor diesem Hintergrund setzt sich der Beitrag damit auseinander, warum es geboten ist, Inklusion als gesellschaftlichen Auftrag und als Chance zu verstehen – insbesondere für Stiftungen.

Doch es geht nicht nur darum, die „großen Themen“ auf die Agenda zu nehmen und anzugehen. Insbesondere zivilgesellschaftliche, doch auch politische und wirtschaftliche Akteure setzen sich vermehrt mit den (Aus-)Wirkungen ihrer Tätigkeiten auseinander. Sprich: Aktivitäten sollten auch positive Ergebnisse und damit Impact auslösen. *Antonia Muhr* und *Volker Then* unterstreichen in „*Wirkungsmessung: Welche Wirkung entfaltet unser Handeln in der Gesellschaft?*“, dass das gesellschaftliche Interesse an der Messbarkeit und Nachweisbarkeit sozialer und ökologischer Wirkung wächst. Sie identifizieren zentrale Schritte, die sich auf unterschiedliche Kontexte zivilgesellschaftlicher

Organisationen übertragen lassen, geben eine Einführung zu der allgemeinen Vorgehensweise bei der Wirkungsmodellierung und erläutern die Schritte anhand eines praktischen Beispiels.

Neben der Wirkungsmessung gibt es eine Vielzahl weiterer technischer Aspekte, denen verstärkte Aufmerksamkeit geschenkt werden muss, wie z. B. der Frage des Risikomanagements oder auch der Vergütung des Stiftungsvorstands.

In Zeiten zunehmender Unsicherheiten müssen sich auch Stiftungen mit der Steuerung von Risiken auseinandersetzen. Wie „*Risiken managen in unsicheren Zeiten – Risikomanagementsystem in der Stiftung*“ aussehen kann stellt Reinhard Berndt in seinem Beitrag vor. Er betont, dass das Fundament eines solchen Systems die Risikokultur in der Stiftung ist, die von der Spitze her vorgelebt werden muss. Neben der Risikoidentifikation und -bewertung kommt es insbesondere auch darauf an, wie mit potenziellen Risiken umgegangen werden soll.

Die Professionalisierung des Sektors muss sich auch in den Leitungsebenen widerspiegeln, was die Frage der „*Vergütungen für Mitglieder des Stiftungsvorstandes*“ aufwirft. Christoph Mecking erläutert, dass in der Stiftungspraxis die Mitglieder des Vorstandes in den meisten Fällen ehrenamtlich tätig sind und Unentgeltlichkeit auch der gesetzliche Regelfall für die Tätigkeit von Vorstandsmitgliedern einer Stiftung ist. Er erörtert wann durch die Satzung von diesem Leitbild abgewichen werden kann und welche Aspekte bei der Bestimmung der Höhe der Vergütung in Betracht gezogen werden müssen. So sind für steuerbegünstigte Stiftungen das stiftungsrechtliche Wirtschaftlichkeits- und das gemeinnützigkeitsrechtliche Selbstlosigkeitsgebot, also insbesondere das Begünstigungsverbot zu beachten.

Der Beitrag von Karl Philip Lohmann „*Von der Erzählung zur Strategie – Wie eine Erzählung kohärente Entscheidungen formt*“ schließt den ersten Teil ab und bildet gleichzeitig die Überleitung zum zweiten Teil des Buches. Aus einer konzeptionellen Sicht heraus diskutiert er, wie sogenannte Urerzählungen dazu beitragen, die Kohärenz und Konsistenz einer Strategie zu fördern und in Krisensituationen dazu befähigen, Herausforderungen zu antizipieren und flexibel zu reagieren. Gleichzeitig haben Erzählung als Instrument der Kommunikation gerade in konkreten Umsetzungs- und Veränderungsprozessen einen großen – nicht nur rein emotionalen – Mehrwert.

## **Teil II: Erfahrungen der Stiftungsarbeit in herausfordernden Umfeldern und Case Studies der Umsetzung von organisatorischen Veränderungsmaßnahmen**

Gerade das Segment der Bürgerstiftungen hat sich in jüngster Vergangenheit nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa sehr positiv entwickelt. Als Akteur:innen kommt den Bürgerstiftungen bei der Bewältigung von Krisen und Zukunftsthemen große Bedeutung zu. In „*Local Action for Global Good – wie Bürgerstiftungen in Europa zu den SDGs beitragen*“ zeigt Anja Böllhoff auf, wie die European Community Foundation Initiative mit dem „SDG-Wake-up Call“ Bürgerstiftungen in Europa dabei unterstützt, ihre lokale Arbeit ganzheitlich an den Nachhaltigkeitszielen der UN ausrichten zu können. Dabei wird deutlich, welche Bedeutung der lokalen Arbeit für die Erreichung der Ziele beigemessen und welche Wirkung entfaltet werden kann.

Eine andere Facette spannen *Nora Müller* und *Sascha Suhrke* mit „*Welt aus den Fugen – Internationale Stiftungsarbeit in Zeiten globaler (Um-)brüche*“ auf. Sie erörtern die Rolle von Stiftungen in der internationalen Politik. Außenpolitik ist ein wichtiges Feld für die Zivilgesellschaft. Stiftungen können aufgrund ihrer überparteilichen und unabhängigen Rolle z. B. Dialogräume in schwierigen Umfeldern schaffen und Menschen vernetzen. Die Autoren unterstreichen dabei die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen Stiftungen zur Erreichung dieser Zielsetzung.

*Verena von Hugo* legt mit „*Stiftungen als Motor für gesellschaftliche Innovationen – am Beispiel Ökonomischer Bildung in Schule*“ einen klaren thematischen Fokus in ihrer Case Study. Grundlegendes Wissen über finanzielle und wirtschaftliche Zusammenhänge eröffnet insbesondere benachteiligten Kindern und Jugendlichen die Chance zum sozialen Aufstieg. Generell stärkt Ökonomische Bildung die Mündigkeit und Handlungsfähigkeit der Bürgerinnen und Bürger und damit auch die Demokratie sowie die Stabilität der Gesellschaft. So klar diese Botschaft ist, so größer der damit verbundene Veränderungsprozess. Wie Stiftungen hier die Rolle eines Change Enablers übernehmen können, adressiert der Beitrag.

Eine solche Zielsetzung und die entsprechende Positionierung als Stiftung kann Ergebnis eines Strategieprozesses sein. „*Mit Werten wirken: Werkstattbericht zur Strategieentwicklung der Haniel Stiftung*“ von *Rupert Antes, Mira Grub, Carla König, Thomas Leppert und Hilke Posor* beschreibt, wie sich ein solcher Prozess vollzieht und die Genese der Strategieentwicklung der Stiftung über einen langen Zeitraum. Ausgehend von der Fokussierung auf ein neues Leitbild wurden systematisch die Konsequenzen für die zwei Kernbereiche der Stiftung und auf die praktische Arbeit der Mitarbeitenden der Stiftung analysiert. Das Fallbeispiel des – als permanenter, sich stets weiterentwickelnder Prozess verstandenen – Ansatzes kann als Inspiration und Denkanstoß für andere Stiftungen oder NGOs dienen, die sich mit dem Thema Strategieentwicklung beschäftigen.

Die Förderstrategie einer Stiftung hat dabei nicht nur einen thematisch-inhaltlichen Fokus. Es geht zunehmend neben dem „was?“ gefördert wird, vor allem auch um das „wie?“. Hier setzen zwei Beiträge an. *Tim Göbel* zeigt im Artikel „*Ist das Risiko wirklich riskant? Warum sich mutige Förderentscheidungen lohnen*“ auf, wie die Schöpflin Stiftung als „unternehmerische“ Stiftung mit sozialem Risikokapital Experimente ermöglicht und zivilgesellschaftliche Organisationen beim Wachstum begleitet. Anhand von Beispielen aus der Förderpraxis werden auch Erfolge, Lernmomente und Grenzen dieses Ansatzes aufgezeigt.

*Auf dem Weg zu neuen Förderinstrumenten: „Lieber Geld verlieren als Vertrauen“* von *Silke Breimaier* und *Susann Pfeiffer* schlägt in dieselbe Kerbe, dass klassische Projektförderungen immer weniger geeignet sind, um Lösungen für komplexe Fragestellungen aus Gesundheit, Bildung, Ungleichheit, Klimawandel oder Demokratie zu erarbeiten. Angesichts dieser Anforderungen hat die Robert Bosch Stiftung ihre Förderansätze hinterfragt und weiterentwickelt. Der Beitrag beschreibt die neuen Instrumente der Stiftung, den Entwicklungsprozess und erste Erfahrungen.

Die entsprechende Neuaufstellung von Strategie und Fördermodellen lösen zwangsläufig interne Change Prozesse aus, die in drei weiteren Case Studies thematisiert werden. *Anke Schäfer* und *Jörn Wunderlich* berichten in „*Wachstum in Zeiten der Pandemie: Onboarding und Change unter erschwerten Bedingungen*“ über den Weg des Wandels und des Wachstums der Karg-Stiftung. Innerhalb weniger Jahre wuchs das Team um mehr als das Doppelte. Sowohl in der Zweckerfüllung als auch in Vermögens- und Stiftungsverwaltung wurden neue Prozesse implementiert, Funktionen geschaffen und Aufgaben neu geordnet. Ein zeitgleich gestarteter Organisationsentwicklungsprozess sollte die Veränderungen flankieren. Die in dieser Zeit gemachten Erfahrungen werden skizziert.

Von einem Veränderungsprozess in der Braunschweigischen Stiftung im Kontext der Digitalisierung berichtet *Friedemann Schnur*. Sein Beitrag „*Digitalisierung ist Organisationsentwicklung*“ geht von der Erkenntnis aus, dass Digitalisierung kein Selbstzweck ist, sondern sich an der Weiterentwicklung der Organisation messen lassen muss. Der hohe Partizipationsgrad der Stakeholdergruppen und die Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven sind zentrale Umsetzungsfaktoren und wichtige Gelingensvoraussetzungen.

Die Digitalisierung der Stiftungsarbeit steht bei vielen Organisationen auf der Agenda. Um die „*Softwareeinführung in Förderstiftungen*“ und die diesbezüglichen Erfahrungen geht es im Artikel von *Simon Klee*. Wie gestaltet sich also der Prozess der Digitalisierung am Beispiel einer großen Förderstiftung? Welche Anforderungen stellen sich und welche Bedenken sind im Prozess auszuräumen? Wie kann ein digitales Konstrukt zielführend umgesetzt werden, ohne dabei die Grundidee des Stiftungswesens, die Nähe und den Kontakt zum Menschen, zu verlieren? Zu diesen und weiteren Fragen gibt der Beitrag einen Einblick in die Praxis.

Auf eine sehr spezifische Form der Digitalisierung geht *Jörg Birkelbach* in „*Einsatzmöglichkeiten von Bewegtbildformaten in der Stiftungskommunikation: Transparenz schaffen, Wissen vermitteln und Begeisterung auslösen*“ ein. Der Beitrag zeigt die vielfältigen Möglichkeiten auf, die der Einsatz von Video-Content für die Stiftungswelt haben kann. Zudem eröffnen Videoinhalte auf digitalen Plattformen bislang nie dagewesene Möglichkeiten der Zielgruppenadressierung und Messbarkeit.

Die letzten drei Artikel des Buches fokussieren dann wieder stärker auf die Mission von Stiftungen und deren konkrete Umsetzung.

Eine ehrenamtliche Initiative mit der ambitionierten Vision „jedes Kind soll einmal programmieren“ wurde 2017 in ein Social Startup überführt. Im Beitrag „*#hacktheworldbetterplace – Warum Professionalisierung durch Digitalisierung erst Skalierung ermöglicht*“ berichtet *Julia Freudenberg* über großartiges Wachstum in 2019, die Schockstarre im März 2020 aufgrund von Corona und wie danach die Organisationsentwicklung im Zeitraffer erfolgte. Die Professionalisierung durch Digitalisierung bestimmte diese Entwicklung der Hacker School und erforderte explizite Mittel von Dritten für diesen Prozess.

In „*Die Henkel-DNA: Brücken bauen in der Gesellschaft*“ stellt *Karol-Monique Westhoff* ein spannendes Projekt der Fritz Henkel Stiftung vor, die sich für mehr Chancengerechtigkeit und den Zusammenhalt in der Gesellschaft einsetzt. Im gemeinsam mit dem Kunstpalast in Düsseldorf entwickelten Projekt „Dein Kunstpalast“ lernten Bürger:innen unterschiedlicher Düsseldorfer Stadtteile bei einem kostenfreien Abend das Museum als Erlebnisraum und Begegnungsstätte kennen. Wie die Idee zu diesem innovativen Format entstand und vor allem auch wie die unterschiedlichen Stadtteile und Gesellschaftsgruppen aktiviert werden konnten, ist ein spannendes Learning auch für andere Stiftungen und einer der Inhalte des Beitrags.

Last but not least werden durch *Hannes Jähnert* und *Katarina Peranić* in „*How to Bundesstiftung? Schlaglichter aus drei Jahren Aufbauarbeit der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE)*“ vorgestellt. Die DSEE, eine im Jahr 2020 errichtete Bundesstiftung erweist sich im Feld des bürgerschaftlichen Engagements und Ehrenamts bereits als durchaus, wirksam. Der Beitrag skizziert die Faktoren für den gelingenden Aufbau und die Erfahrungen aus den ersten Förderprogrammen. Beides fiel in die Zeit von Covid-19 womit sich der Kreis zum ersten Artikel und auch zum Titel des Buches schließt: Resiliente Organisation und Führung von Stiftungen.

**Dr. Reinhard Berndt** ist als Wirtschaftsprüfer und Partner bei Mazars in Köln tätig. Er betreut vorwiegend Abschlussprüfungen im Bereich von Non-Profit-Organisationen mit dem Schwerpunkt Stiftungen. Daneben ist er beratend in rechnungslegungsnahen sowie steuerlichen Fragestellungen im gemeinnützigen Bereich tätig. Dr. Reinhard Berndt ist regelmäßiger Referent des Euroforums und der Deutschen Stiftungsakademie sowie Mitglied im Arbeitskreis Non-Profit-Organisationen des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW). Er veröffentlicht regelmäßig Beiträge zum Thema Rechnungslegung und Corporate Governance von Non-Profit-Organisationen. 2024 erscheint sein Buch „Rechnungslegung und Prüfung von Stiftungen“ in dritter Auflage.

**Friederike v. Büнау** ist seit September 2023 Generalsekretärin des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen in Berlin. Zuvor arbeitete sie mehr als 15 Jahre als Geschäftsführerin der Kulturstiftung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau. Sie hat Wirtschaftswissenschaften studiert, für die Deutsche Lufthansa und die Deutsche Bank gearbeitet, bevor sie in das Stiftungswesen wechselte. Sie ist u. a. im Stiftungsrat der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt sowie des Deutschen Stiftungszentrums.

**Dr. Peter Kreutter, CFA** ist Managing Director Foundations der WHU – Otto Beisheim School of Management und leitet das dortige „Center for Non-Profit Management and Social Impact“. Er ist ehrenamtliches Gremienmitglied in verschiedenen gemeinnützigen Stiftungen (u. a. der CIO Stiftung) und Dozent an der DSA – Deutsche Stiftungsakademie sowie am Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) der Universität Fribourg/Schweiz. Kreutter veröffentlicht regelmäßig in Fachzeitschriften zu den Themenfeldern Non-Profit-Management, Talentförderung, Industry Life Cycles sowie Digitale Transformation. Er ist Mitherausgeber verschiedener Sammelwerke und Handbücher.

**Rechtsanwalt Prof. Dr. Stefan Stolte** studierte und promovierte in Bonn. Seit 2011 ist er Mitglied der Geschäftsleitung des Deutschen Stiftungszentrums. Dort verantwortet er den Bereich

---

Stiftungsmanagement, der bundesweit etwa 700 gemeinnützige Stiftungen betreut. Daneben ist Stolte Gesellschafter und Rechtsanwalt der Deutsche Stiftungsanwälte Rechtsanwalts-gesellschaft mbH. Zuvor leitete er zwischen 2005 und 2011 im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft den Bereich Personal, Recht und Grundsatzfragen. Er ist Mitglied in ausgesuchten Stiftungsvorständen und Kuratorien. Stefan Stolte unterrichtet an der Deutschen Stiftungsakademie und an der EBS Universität, und publiziert regelmäßig zu Stiftungsthemen. Darüber hinaus unterrichtet Stolte als Honorarprofessor im Masterstudiengang Kulturmanagement an der Hochschule für Musik und Theater, München.

---

## Teil I

# Rahmenbedingungen der Stiftungsarbeit, strategisch-konzeptionelle Überlegungen und Instrumente



# Robuster als zuvor!? Organisationale Resilienz als Entwicklungsziel für Stiftungen und Non-Profits

# 2

Peter Kreutter

## Inhaltsverzeichnis

2.1	Einleitung.....	12
2.2	Grundüberlegungen zu Resilienz, resilienten Organisationen und deren Bedeutung für Non-Profits.....	14
2.3	Gestaltungsparameter für die Resilienz von Non-Profit-Organisationen.....	18
2.4	Fazit.....	25
	Literatur.....	26

## Zusammenfassung

Die vergangenen Jahre waren durch eine Reihe von großen Krisen wie Covid-19, das Ahr-Hochwasser oder den Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine gekennzeichnet. Stiftungen und gemeinnützige Organisationen waren auf die Auswirkungen dieser exogenen Schocks nur bedingt vorbereitet und vor große Herausforderungen gestellt. Gleichzeitig zeigte sich, welche wichtige Rolle zivilgesellschaftliche Organisationen in solchen Situationen spielen. Immer mehr wird daher der Ruf nach resilienteren Organisationen laut, die in der Lage sind, entsprechende Schocks zu bewältigen und gestärkt aus der Krise hervorgehen. Der Beitrag will den Leser:innen einen ersten Einstieg in dieses Thema bieten. Er stellt Grundüberlegungen zu Resilienz und resilienten Organisationen vor und erörtert Gestaltungsparameter für eine höhere Resilienz von Non-Profit-Organisationen.

P. Kreutter (✉)

WHU – Otto Beisheim School of Management, Düsseldorf, Deutschland

E-Mail: [peter.kreutter@whu.edu](mailto:peter.kreutter@whu.edu)

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

R. Berndt et al. (Hrsg.), *Resiliente Organisation und Führung von Stiftungen*, [https://doi.org/10.1007/978-3-658-44508-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-44508-9_2)

11

## 2.1 Einleitung

Das letzte halbe Jahrzehnt – d. h. von Mitte 2018 bis März 2023 als dieser Beitrag fertiggestellt wurde – war ein Zeitraum, der von externen Schocks und großen Krisen geprägt war. Die Covid-19 Pandemie und der Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine stehen exemplarisch für Entwicklungen, die die Stabilität und Belastbarkeit von Stiftungen und gemeinnützigen Organisationen auf den Prüfstand gestellt haben. Gleichzeitig zeigte sich, wie notwendig zivilgesellschaftliche Organisationen in solchen Situationen als Fundament unserer freiheitlich-demokratischen Grundordnung und als soziale Triebkraft unserer Gesellschaft sind.

Insofern ist es nur verständlich, dass immer mehr der Ruf nach resilienteren Organisationen laut wird. Dies sind Organisationen, die in der Lage sind, entsprechende Schocks und tektonische Verschiebungen nicht nur zu absorbieren und zu bewältigen, sondern sogar stärker, besser und robuster als zuvor aus diesen Krisen hervorzugehen. Der nachfolgende schlaglichtartige Rückblick zeigt auf, dass die Schocks und Krisen der jüngeren Vergangenheit eher die Regel als die Ausnahme waren – und gleichzeitig wie schnell die letzte Krise schon wieder vergessen ist, während die Effekte bei genauerer Analyse oft noch lange Spuren in den Organisationen hinterlassen haben.

Im Jahr 2018 gab es einen ungewöhnlich warmen Sommer mit einer langanhaltenden Dürreperiode, die nach Ansicht vieler Wissenschaftler:innen auf den Klimawandel zurückzuführen ist. Betroffen war davon nicht nur die Landwirtschaft. Für Menschen mit chronischen Erkrankungen, Ältere, Säuglinge oder Kleinkinder kann diese Hitze zu direkten und indirekten gesundheitlichen Risiken führen. Um auf das Problem des Klimawandels aufmerksam zu machen, gingen im Rahmen der weltweiten Fridays for Future Bewegung auch in Deutschland Schüler:innen und junge Menschen auf die Straße. Dieses zivilgesellschaftliche Engagement junger Menschen löste kontroverse Diskussionen aus, u. a. zur Frage, ob man nicht besser außerhalb der Schulzeit protestieren sollte. Man erinnere sich nur an das Zitat des FDP-Chefs Christian Lindner, dass Klimaschutz am Ende ohnehin eine „Sache für Profis“ sei.

Auf der politischen Weltbühne trafen sich Donald Trump und der nordkoreanische Führer Kim Jong-un für einen Gipfel, während es in Frankreich Protestaktionen der Gelbwesten gab. Den Trend zur Radikalisierung, Neubetonung der Nationalstaaten und Polarisierung der verschiedenen politischen Lager illustrierte nicht zuletzt auch der Wahlsieg von Jair Bolsonaro in Brasilien, der einem politischen Erdbeben glich. Schon bewältigt geglaubte Themen wie frauenfeindliche, rassistische und homophobe Aussagen wurden wieder salonfähig. Diese Dynamiken waren nicht auf Länder außerhalb Zentraleuropas beschränkt. Die Diskussion um die durch die AfD ins Leben gerufene Desiderius-Erasmus-Stiftung oder die grundsätzliche Frage, ob und wie politisch Stiftungen und Non-Profits sein dürfen, waren weitere Diskussionsfelder an der Schnittstelle von Politik und Zivilgesellschaft.

2020 war das Jahr der weltweiten Ausbreitung der Covid-19-Pandemie mit allen damit verbundenen Effekten wie Lockdowns und dem Quasi-Stillstand des wirtschaftlichen und gesellschaftlich-sozialen Lebens wie wir es bisher kannten. Gerade gemeinnützige Organisationen, die im direkten persönlichen Kontakt mit Menschen arbeiten, waren gezwungen, die Umsetzung ihrer Mission von heute auf morgen radikal anzupassen. Die Digitalisierung von Kommunikations- und Leistungsprozessen wurde als Teil des Krisenmanagements zum Gebot der Stunde. Langjährig eingeschliffene Organisationsmodelle und gewachsene Kulturen sahen sich massivem Veränderungsdruck ausgesetzt.

Im Juli 2021 kam es zu einem Jahrhundert-Hochwasser in Rheinland-Pfalz und Nordrhein-Westfalen, das eine Flutkatastrophe im Ahrtal auslöste. Viele Tote und Sachschäden in Milliardenhöhe waren die schreckliche Bilanz und ein weiterer Warnruf hinsichtlich der Folgen der Klimaveränderungen. Die Solidarität nach der Flutkatastrophe war überwältigend. Tausende ehrenamtliche Helfer:innen strömten heran, von denen nur ein Teil den klassischen Hilfsorganisationen zuzurechnen war.

Diese Form von spontanem, individuellem Engagement war auch im Frühjahr 2022 zu beobachten. Ausgelöst durch den im Februar begonnenen russischen Angriffskrieg gegen die Ukraine kam eine große Flüchtlingswelle in unser Land, die umgehend Hilfe benötigte. Gemeinnützige Organisationen waren mit die ersten, die aktiv wurden. Bundeskanzler Olaf Scholz sprach in Zusammenhang mit dem Krieg von einer „Zeitenwende“. Binnen kürzester Zeit wurde die Errungenschaft eines friedlichen Zusammenlebens in Mitteleuropa ausradiert. Die scheinbar sichere Energieversorgung unseres Landes bekam massive Risse. Sogar die Angst vor einem Atomkrieg schwelte wieder auf.

Und auch im Jahr 2023 reißen Nachrichten über mehr oder weniger große, potenziell neue Krisenherde nicht ab, wie z. B. die Angst vor einer neuerlichen Bankenkrise verdeutlicht. Wenn man den Analysen des World Economic Forum glauben darf, dürfen wir in Zukunft auf wenig Besserung hoffen. In deren Global Risks Report 2023 (World Economic Forum 2023, S. 7) ist zu lesen: „*The next decade will be characterized by environmental and societal crises, driven by underlying geopolitical and economic trends*“.

Selbst als Optimist muss man sich die Frage stellen: Wie wappnen wir uns als Stiftungen und gemeinnützige Organisationen für den Fall der Fälle? Wie Koronis und Ponis (2018, S. 32) ausführen, springen die bisher propagierten klassischen Modelle des (präventiven) Krisenmanagements bzw. Business Continuity dabei zu kurz, um Organisationen für solche Umfelder robust aufzustellen. Es braucht ein neues Paradigma, in dem gleichzeitige Stabilität und Flexibilität kein Widerspruch ist: Organisationale Resilienz (vgl. Duchek 2019).

Der vorliegende Artikel will den Leser:innen einen ersten Einstieg in dieses Thema geben. Auch wenn der Beitrag im ersten Schritt aus der Perspektive von Stiftungen geschrieben ist, ist das Ziel dennoch eine allgemeinere Darstellung zu bieten, um die Erkenntnisse für andere gemeinnützige Organisationen nutzbar machen zu können.

Hierzu werden im Abschn. 2.2 Grundüberlegungen zu Resilienz, resilienten Organisationen und deren Bedeutung für Non-Profits angestellt. Abschn. 2.3 spannt die Gestaltungsdimensionen auf, die Stiftungen und gemeinnützige Organisationen im Blick haben sollten und welche Handlungsoptionen sich prinzipiell bieten. Das Fazit in Abschn. 2.4 fasst die Überlegungen nochmals zusammen.

---

## **2.2 Grundüberlegungen zu Resilienz, resilienten Organisationen und deren Bedeutung für Non-Profits**

### **2.2.1 Resilienz: zwischen Mode und Relevanz**

Resilienz hat allgemein als Thema in Wissenschaft und Praxis in den letzten Jahren erheblich an Sichtbarkeit und Beachtung gewonnen. Begrifflich lässt sich Resilienz auf das lateinische *resilire* zurückführen (übersetzt als „zurückspringen“ oder „abprallen“, vgl. Resilire o. J.). Ursprünglich wird mit Resilienz die physikalische Fähigkeit beschrieben, dass ein Körper nach Veränderung der Form wieder in seine Ursprungsform zurückkehrt.

Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem Thema war die individuelle, persönliche Resilienz im Kontext von physischer und psychischer Gesundheit (vgl. Thun-Hohenstein et al. 2020). Zentral für die Resilienzforschung und Einführung des Begriffs in die Psychologie waren hierbei die Arbeiten der amerikanischen Forscherin Emmy Werner (vgl. Drath 2018, S. 46 ff.). Sie unterscheidet sogenannte Schutzfaktoren und Risikofaktoren, die Einfluss auf die Resilienz eines Individuums haben. Schutzfaktoren mildern in widrigen Situationen die negativen Auswirkungen ab, während im Gegensatz dazu Risikofaktoren die Vulnerabilität erhöhen. Fergus und Zimmerman (2005) unterteilen die Schutzfaktoren dabei weiter in Ressourcen und Eigenschaften bzw. Fähigkeiten. Auf den Menschen bezogen ist Resilienz in diesem Sinne weder eine rein angeborene Fähigkeit noch ausschließlich das Ergebnis von externen (Erziehungs-) Einflüssen. Resilienz ist ein komplexes Konstrukt aus beiden Bereichen, das sich über die Zeit einstellt bzw. aktiv entwickelt werden kann.

Die wissenschaftlichen Arbeiten zu Resilienz auf individueller Ebene wurden auch auf die Ebene von gesamten Systemen übertragen. So werden in der Biologie Ökosysteme untersucht, wie diese auf Störungen reagieren – die ökologische Resilienz. Bereits 1973 veröffentlichte Holling hierzu mit „Resilience and stability of ecological systems“ (Holling 1973) ein wichtiges Grundlagenpapier.

Im Gegensatz dazu konzentriert sich die Organisations- und Unternehmenspraxis auf den Themenbereich „Organizational Resilience“. Google gibt für das Stichwort „organizational resilience“ von 1970 bis 2014 ungefähr 3500 Fundstellen aus. Von 2015 bis 2022 waren es bereits rund 16.000 Fundstellen – Tendenz steigend. Gleichzeitig nimmt aber auch die Zahl derer zu, die dieser Entwicklung kritisch gegenüberstehen und primär einen Hype bzw. „alten Wein in neuen Schläuchen“ sehen. Der kritischen wissenschaftlichen

Auseinandersetzung, beispielsweise zu Fragen der zugrunde liegenden Definitiorik und Abgrenzung des Konzeptes, kommt insofern hohe Bedeutung zu (vgl. Duchek 2019). So liegen heute bereits umfangreiche Literaturanalysen zum Forschungsstand vor (z. B. Anarelli und Nonino 2016; Hillmann und Guenther 2021) und Arbeiten, die die Herausforderungen der methodisch-konzeptionellen Untermauerung von Resilienz im Sinne einer Research Agenda adressieren (z. B. Linnenluecke 2017).

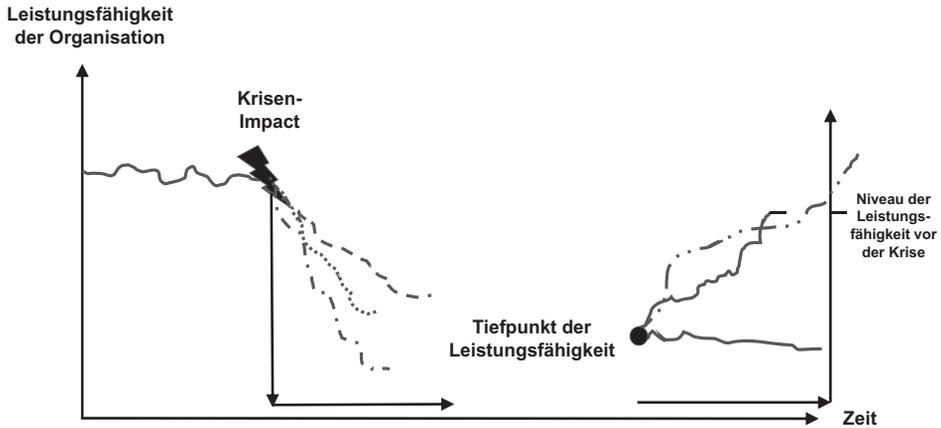
Resilienz lässt sich je nach Autor:in als Ergebnis (Outcome), Fähigkeit oder Prozess bzw. eine Kombination aus diesen Faktoren begreifen. Die Überlegungen in diesem Artikel folgen dem Ansatz einer integrierten Perspektive. Wichtig bei der Diskussion Organisationaler Resilienz ist das Missverständnis auszuräumen, dass Organisationen bereits resilient sind, wenn die Mitarbeitenden resilient sind bzw. es ausreicht, wenn die Führung der Organisation die individuelle Resilienz von Mitarbeitenden fördert (Drath 2018, S. 262 ff.). Es gilt das Gesamtsystem mit allen Komponenten und externen Beziehungen in den Blick zu nehmen.

Mit Koronis und Ponis (2018, S. 33) ist Organisationale Resilienz „[...] *the capacity to absorb and adapt in a changing environment full strategic challenges, emerging crises and sudden unexpected accidents and disasters. [...] Such organizational competencies may be captured under the term of organizational resilience, [...] to describe how fast a system under pressure returns to equilibrium following a perturbation*“. In ähnlicher Weise definiert die 2017 erschienene DIN ISO 22316 Norm Organisationale Resilienz und führt weiter aus: „*Resilientere (belastbarere) Organisationen können Bedrohungen und Chancen – aufgrund von plötzlichen oder allmählichen Veränderungen im internen und externen Kontext – antizipieren und darauf reagieren*“ (zitiert nach Drath 2018, S. 19).

Die wachsenden Verwerfungen und steigende Unsicherheit können ihre Ursachen in allen relevanten Teilbereichen der Systemumwelt haben. Das PESTEL-Modell unterscheidet diese in politische, ökonomische (economic), soziale, technologische, ökologische (ecological) und rechtliche (legal) Umfeldler (vgl. Drexler et al. 2022). Die exogenen Schocks haben eine eigene Qualität, die Person und Clair (1998, S. 60) wie folgt beschreiben: „[...] *a low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause, effect, and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly*“.

Organisationen sind von einem exogenen Schock aufgrund einer Krise unterschiedlich stark betroffen, u. a. aufgrund des individuellen Profils an Schutz- und Risikofaktoren. Diese Unterschiede manifestieren sich im Ausmaß des Verlustes an Leistungsfähigkeit und der Zeitdauer bis der „Boden“ im Sinne eines niedrigeren Gleichgewichtes erreicht ist. Auch die Erholungsphase von diesem Punkt aus ist je nach individuellem Profil der Organisation unterschiedlich. Abb. 2.1 illustriert die Überlegungen im Zeitverlauf.

Dabei ist die – mehr oder weniger schnelle – Rückkehr zum früheren Gleichgewicht nur ein mögliches Szenario. Ebenso gut kann der Fall eintreten, dass die Leistungsfähigkeit der Organisation nachhaltigen Schaden genommen hat und sie nie mehr das frühere



**Abb. 2.1** Unterschiedliche Resilienzmuster von Organisationen in einer Krise und anschließende Erholungsszenarien

Niveau erreicht. Hohe Resilienz einer Organisation würde hingegen bedeuten, dass die Organisation zügig die Leistungslücke wieder schließt und sich auf einem erhöhten Leistungsniveau wieder einpendelt.

## 2.2.2 Notwendigkeit von Resilienz bei Stiftungen und Non-Profits

Selbst wenn Stiftungen per definitionem für die Ewigkeit angelegt sind, bedeutet dies im Umkehrschluss nicht, dass sie automatisch und zwangsläufig auch für die Ewigkeit Bestand haben. Sie handeln in aller Regel bereits „im Normalbetrieb“ in einer Situation knapper Ressourcen und unter der Herausforderung, den satzungsgemäß festgeschriebenen Stiftungszweck und die daraus abgeleitete Mission in sich dynamisch verändernden Umfeldern zeitgemäß umzusetzen. In Krisenzeiten wachsen die Herausforderungen auf ein neues Maß. Waerder et al. (2022) clustern sie in konzeptionelle resp. ressourcenseitige Herausforderungen, die von emotionalen Herausforderungen begleitet werden.

Die emotionalen Herausforderungen betreffen im ersten Schritt die Ebene der einzelnen Mitarbeitenden. Mitarbeitende von Stiftungen und gemeinnützigen Organisationen, die sich beispielsweise um bedürftige Zielgruppen wie Obdachlose, Geflüchtete oder Schwerstbehinderte kümmern, sind in ihrer täglichen Arbeit per se schon einer höheren emotionalen Belastung ausgesetzt als in anderen Tätigkeiten (vgl. Chary und Breen 2021). Gleichzeitig zeichnet Non-Profit-Mitarbeitende eine höhere intrinsische Motivation bei ihrer Arbeit und engere Bindung an das „Why?“ der Organisation aus, als dies bei Mitarbeitenden von For-Profit-Organisationen der Fall ist (Nienaber und Tietmeyer

2010). Gerade in schwierigen Umfeldern kann die – eigentlich positive – hohe Identifikation mit der organisationalen Mission schnell zum Problem werden, das sich in individuellen Burn-outs bzw. ähnlichen Phänomenen auf Ebene von Teams oder sogar der Gesamtorganisation zeigt.

Die zugrundeliegende Eigendynamik: In Krisen werden die Leistungen von bestimmten Organisationen verstärkt nachgefragt bzw. aufgrund von erschwerten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen müssen bestehende Leistungen massiv heruntergefahren werden – oder beides gleichzeitig. Die Mitarbeitenden bzw. die Organisationen reagieren darauf in aller Regel mit verstärktem persönlichem Einsatz und teils einer „Über-Identifikation“ mit der Mission, die dann zu Lasten von Gesundheit und Privatleben geht. Was kurzfristig vielleicht funktionieren mag, kommt bei länger andauernden Krisen schnell an seine Grenzen. Wenn erste Mitarbeitende dann stressbedingt ausfallen, geht die bereits bestehende Schere noch weiter auseinander und es entwickelt sich potenziell eine Abwärtsspirale im Sinne eines Teufelskreises. Die Schlagzeile „*Bayerns Flüchtlingshilfe leidet unter kollektivem Burn-out*“ (Balbierer 2022) aus der Süddeutschen Zeitung bedarf keiner weiteren Erläuterung.

Erschwerend kommt hinzu, dass externe Schocks oder unvorhersehbare Ereignisse die allgemeine Knappheit an Schlüsselressourcen verstärken, die für Non-Profits ebenfalls charakteristisch sind. Auch hier wiegt die Last von Krisen doppelt schwer, wenn der Ressourcenbedarf aufgrund von mehr Ausgaben für die interne Krisenbewältigung steigt und gleichzeitig höhere externe Bedarfe bei den Begünstigten zu finanzieren sind.

Die wissenschaftliche Literatur beschreibt diesen Umstand mit dem Begriff der „*Resource Scarcity*“ und nennt eine Reihe von Ursachen hierfür. Der erste Grund ist, dass gemeinnützige Organisationen häufig Leistungen für die Gesellschaft bereitstellen, die entweder „vom Kunden“ überhaupt nicht bezahlt werden oder die erbrachten Leistungen zwar Einkünfte aber keine Überschüsse erwirtschaften. Kuna und Nativ (2013, S. 63) bringen es auf den Punkt, in dem sie betonen, Non-Profits „*are not self-sustained, but highly dependent on funding from external sources*“.

Knappe finanzielle Mittel – neben bestimmten steuerlichen Vorgaben der Begrenzung der Verwaltungskosten – führen dazu, dass zu wenig in Overheadfunktionen bzw. die grundlegende Infrastruktur investiert wird, was sich negativ auf Gesamteffektivität und Stabilität der Organisation auswirkt. Der „*Nonprofit Starvation Cycle*“ beschreibt den Umstand, dass gemeinnützige Organisationen oft unter dem Druck stehen, ihre Verwaltungs- und Gemeinkosten, die sogenannten Overheadkosten, so niedrig wie möglich zu halten (vgl. Gregory und Howard 2009). Spender:innen und Geldgeber:innen ziehen es vor, dass ein sehr hoher Prozentsatz ihrer Zuwendungen für die Programmarbeit verwendet wird und finanzieren oft ausschließlich die direkten Projektkosten. Anteilige Overheadkosten, die mit jedem Projekt entstehen, müssen anderweitig gedeckt werden. Bei ohnehin knappen finanziellen Ressourcen führt dies dazu, dass die Organisationen in Bereichen wie physische und digitale Infrastruktur, Verwaltungs- und Berichtssysteme oder Aus- und Weiterbildung chronisch unterfinanziert sind. Gregory und Howard 2009