



*Dirk Eilinghoff, Christian Meyn, Karsten Timmer*

## **Ratgeber Stiften**

Band 2: Strategieentwicklung – Förderprojekte –  
Öffentlichkeitsarbeit

*Dirk Eilinghoff, Christian Meyn, Karsten Timmer*

# Ratgeber Stiften

Band 2:

Strategieentwicklung – Förderprojekte – Öffentlichkeitsarbeit

| Verlag BertelsmannStiftung

### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

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

© 2010 E-Book-Ausgabe (PDF)

4. Auflage 2008

© 2004 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Karsten Timmer, Christian Meyn

Lektorat: Heike Herrberg

Herstellung: Sabine Reimann

Umschlaggestaltung: HTG Werbeagentur, Bielefeld

Umschlagabbildung: Imagesource

Gesamtherstellung: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN 978-3-86793-117-5

[www.bertelsmann-stiftung.de/verlag](http://www.bertelsmann-stiftung.de/verlag)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	9
<b>Einleitung</b> .....	11
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Von der Idee zum Projekt – erfolgreiche Stiftungsarbeit</b> .....	15
<b>Programmschwerpunkte helfen, Kompetenz und Ressourcen zu konzentrieren</b> .....	17
<b>Vom Problem über die Lösung zum Projekt – strategische Stiftungsarbeit</b> .....	21
Schritt 1: Problemanalyse .....	21
Schritt 2: Lösungsansätze .....	24
Schritt 3: Strategieentscheidung .....	25
Schritt 4: Projektauswahl .....	27
<b>Projektplanung</b> .....	31
<b>Operative Zielplanung und Evaluation</b> .....	35
Messbare Leistungen .....	36
Wahrnehmbare Ergebnisse .....	37
Gesellschaftliche Wirkungen .....	38

## Inhalt

---

### Kapitel 2

<b>Strategien und Methoden der Stiftungsarbeit</b> .....	41
<b>Fördernde und operative Stiftungsarbeit</b> .....	41
Operative Stiftungen führen ihre Projekte selbst durch .....	42
Fördernde Stiftungen unterstützen andere dabei, ihre Ziele zu verwirklichen .....	44
<b>Förderarbeit in der Praxis</b> .....	47
Die Beziehung zwischen Stiftung und Fördermittelempfänger .....	47
Das Ausschreibungsverfahren .....	49
Das Bewerbungsverfahren .....	53
Der Entscheidungsprozess .....	55
Die Zusammenarbeit während der Förderung .....	58
Berichtspflichten der Empfänger .....	60

### Kapitel 3

<b>Strategische Öffentlichkeitsarbeit für Stiftungen – mehr als »Gutes tun und darüber reden«</b> .....	65
<b>Zielgruppen</b> .....	66
<b>Ziele</b> .....	67
<b>Botschaften</b> .....	68
<b>Öffentlichkeitsarbeit – das Handwerkszeug</b> .....	70
<b>Direktansprache</b> .....	72
<b>Erfolg versprechende Medien</b> .....	73
Logo und Corporate Design .....	74
Der Jahresbericht .....	76
Informationsflyer/Selbstdarstellungsbroschüre .....	77
Serienbrief (»Mailing«) .....	79

Rundbrief («Newsletter») .....	81
Internet-Angebot («Website») .....	83
<b>Pressearbeit – vom richtigen Umgang mit Journalisten .....</b>	<b>85</b>
Medien identifizieren .....	87
Journalistenverteiler erstellen und pflegen .....	88
Botschaften formulieren .....	90
Unterlagen für Journalisten vorbereiten .....	90
Bildmotive anbieten .....	92
Pressekonferenzen vorbereiten und durchführen .....	94
Medien-Echo auswerten .....	97
<b>Kommunikationsplanung .....</b>	<b>98</b>
<b>Die Autoren .....</b>	<b>101</b>

## Vorwort

Mit diesem Band der Reihe »Ratgeber Stiften« möchten wir Sie dabei unterstützen, die Ziele und Vorstellungen, die Ihrer Stiftung zugrunde liegen, in konkrete Projekte umzusetzen. Der Ratgeber richtet sich sowohl an die Stifter, Vorstände und Geschäftsführer neu gegründeter Stiftungen als auch an alle, die in bestehenden Stiftungen Verantwortung tragen.

[Ziele dieses Ratgebers](#)

Eine gute Satzung und eine grundsätzliche Orientierung über die Aktivitäten der Stiftung legen den Grundstein für den Erfolg. In der praktischen Arbeit zählen dann aber vor allem das Engagement und die Kreativität derjenigen, die in Gremien und in der Projektarbeit über den weiteren Weg der Stiftung entscheiden. Mit diesem Ratgeber laden wir Sie ein, Ihre Stiftungsarbeit systematisch und erfolgsorientiert (neu) auszurichten. Stiftungsarbeit kann viele Formen annehmen – nutzen Sie die Chance, die Aktivitäten Ihrer Stiftung so zu gestalten, dass sie sowohl Ihren Vorstellungen als auch dem Gemeinwohl optimal gerecht werden.

Mit diesem Ratgeber

- unterstützen wir Sie dabei, eine Arbeitsweise zu entwickeln, mit der Sie Ihren Stiftungszweck effektiv und effizient verwirklichen,
- bieten wir Ihnen Informationen, Beispiele und Entscheidungshilfen zur erfolgreichen Projekt- und Fördertätigkeit,
- zeigen wir Ihnen praxisnah auf, wie Sie ein erfolgreiches Förderprogramm konzipieren und durchführen, und

## Vorwort

---

- machen wir Sie mit den wesentlichen Techniken und Instrumenten erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit vertraut.

Der Ratgeber hat zwei Teile:

- Kapitel 1 und 2 widmen sich den Grundlagen erfolgreicher Stiftungsarbeit und behandeln die Fragen der Auswahl, Planung und Durchführung von Projekten.
- Da die beste Stiftungsarbeit wenig hilft, wenn niemand davon erfährt, konzentriert sich Kapitel 3 auf die Planung und Umsetzung strategischer Öffentlichkeitsarbeit.

[www.ratgeber-stiften.de](http://www.ratgeber-stiften.de)

Um Ihnen stets aktuelle Informationen zum Thema Stiften bieten zu können, haben wir die Internetseite [www.ratgeber-stiften.de](http://www.ratgeber-stiften.de) eingerichtet. Dort halten wir für Sie Informationen, Mustertexte und Adressen bereit, die den Inhalt dieses Ratgebers ergänzen und vertiefen.

Bertelsmann Stiftung –  
Kompetenzzentrum  
Stiftungswesen

Die Reihe »Ratgeber Stiften« baut auf dem Wissen und den Erfahrungen der Bertelsmann Stiftung auf, die seit mehreren Jahren ein Kompetenzzentrum Stiftungswesen unterhält. Unser Ziel ist es, Stifter und Stiftungen in ihrer Arbeit zu unterstützen. Neben internationalen Netzwerken, Publikationen, Workshops und Beratungsangeboten ist diese Reihe ein wichtiger Bestandteil unseres Bemühens, zu einem leistungsfähigen Stiftungssektor beizutragen.

Für die Mithilfe bei Recherche, Lektorat und Gestaltung dieses Bandes danken wir Julia Paschert.

Feedback

Wir freuen uns über Kritik und Anregungen. Die Adresse der Bertelsmann Stiftung finden Sie am Ende des Buches.

*Dirk Eilinghoff*  
*Christian Meyn*  
*Karsten Timmer*

# Einleitung

Stiftungsmittel sind immer knapp. Keine Stiftung der Welt ist reich genug, um alle Probleme lösen zu können, die an sie herangetragen werden. Im Vergleich zu den öffentlichen Haushalten wird deutlich, dass Stiftungen nur einen relativ kleinen Beitrag zum Gemeinwohl leisten.

Wie kommt es dann aber, dass Stiftungen doch erheblichen und häufig segensreichen Einfluss auf unser Gemeinwesen nehmen können? Ein Teil der Antwort liegt in der Natur der Stiftung: Sie verfügt über das Privileg der Unabhängigkeit. Anders als Wirtschaftsunternehmen, die sich am Markt und an Kundenwünschen orientieren müssen, um zu überleben, verfügen Stiftungen über ein eigenes Vermögen, dessen Erträge die Projektarbeit langfristig finanzieren. Ihre Unabhängigkeit versetzt Stiftungen in die Lage, ohne Rücksicht auf politische Moden und wirtschaftliche Zwänge zu handeln. Sie können deshalb eigene Schwerpunkte setzen, »heiße Eisen« anfassen und innovative Projekte initiieren, deren Erfolg nicht von vornherein gesichert ist.

Dieses Privileg sollten Stiftungen gleichzeitig als Verpflichtung verstehen, ihre Mittel auf optimale Weise für das Gemeinwohl einzusetzen.

Ob Stiftungsarbeit erfolgreich ist, ist nicht in erster Linie eine Frage des Geldes. Natürlich kann man mit viel Geld viele Projekte durchführen und mehr unternehmen als mit einem kleinen Budget. Aber auch mit kleinen Beträgen lässt sich – klug eingesetzt – viel erreichen. Einige Beispiele:

Unabhängigkeit ist ein Privileg ...

... und eine Verpflichtung

Stiftungsarbeit ist mehr als eine Frage des Geldes

### Beispiele

#### **Dussmann Stiftung**

Die öffentlichen Zuschüsse, von denen die Berliner Staatsoper abhängig ist, werden von Jahr zu Jahr weiter zusammengestrichen. Die Oper braucht deshalb dringend Geld von privaten Unterstützern. Angesichts dieser Lage hätte die Stiftung des Berliner Unternehmers Peter Dussmann der Oper durch eine einmalige Förderung kurzfristig helfen können. Die Dussmann Stiftung entschied sich jedoch für eine nachhaltige Förderung: Die Stiftung finanziert die Stellen zweier Fundraiser, die der Oper systematisch neue Finanzquellen erschließen und dem Haus eine dauerhafte Zukunft sichern.

#### **Ehlerding Stiftung**

Die Hamburger Ehlerding Stiftung engagiert sich, um der wachsenden Gewalt an Schulen entgegenzuwirken. Um die soziale Kompetenz von Schülern zu stärken, bietet die Stiftung ihnen die Möglichkeit, eine Streitschlichterausbildung zu absolvieren. Die Schüler lernen dabei neue Formen der Konfliktlösung kennen und werden in die Lage versetzt, bei entsprechenden Situationen vermittelnd einzugreifen. Das Projekt wird in Bremerhavener Schulen durchgeführt und ist auf drei Jahre angelegt. Damit andere Projekte von den Erfahrungen lernen können, hat die Stiftung eine Kooperation mit der Universität Bremen vereinbart. Ein Team der Universität begleitet die Streitschlichterinitiative und versucht, aus den Bremerhavener Erfahrungen ein umfassendes Präventionskonzept zu entwickeln.

[www.ehlerding-stiftung.de](http://www.ehlerding-stiftung.de)

#### **Brochier Kinderfonds Stiftung**

Obwohl viele wohlhabende Menschen sich gerne für Kinder einsetzen möchten, fällt es ihnen schwer, aus der Flut von Bittschriften, mit denen sie überschüttet werden, die richtigen Projekte auszuwählen – es fehlt ein vertrauensvolles Bindeglied zwischen Stiftern/Spendern einerseits und guten Projekten andererseits. Die Brochier Kinderfonds Stiftung hat es sich zur Aufgabe gemacht, dieses Bindeglied zu schaffen. Mit dem Kinderfonds Stiftungszentrum bietet sie eine Plattform, die es Menschen leicht macht, sich zu engagieren. Indem sie anderen hilft, sich für Kinder ein-