## Wandel ist Chance und Risiko

Im fiktiven ostwestfälischen Ort Langenheim wächst der Mitte der Fünfziger Jahre geborene Georg Mertens in einer typischen Mittelstandsfamilie auf. Die Messe für seinen verstorbenen Vater bietet den Auftakt für die Darstellung der Situation von Heranwachsenden in der Nachkriegszeit und von Konflikten zwischen beiden, wie sie für die Zeit nicht untypisch sind. Dass sein Vater ihn zu seiner Beteiligung an den Verbrechen des Dritten Reiches im Unklaren lässt, empört den Sohn und entfremdet ihn. Als Georg schließlich am Sterbebett seines Vaters von dessen Verwicklung in das Massaker im toskanischen Sant'Anna di Stazzema erfährt, hat das Folgen … Manche Berufsgruppen sind als Verfasser von belletristischer Literatur bekannt, etwa Juristen oder Ärzte. Stiftungsmanager gehören eher nicht dazu. Eine Ausnahme stellt Michael **Göring**, Vorstandsvorsitzender der ZEIT-Stiftung [s. S&S 4/2006, S. 6 ff.] dar, der nach dem „Seiltänzer", wo es um Missbrauch in der katholischen Kirche geht [s. S&S 6/2011, S. 41], seinen zweiten Roman vorgelegt hat. Und er findet dabei zu lebendigen und einfühlsamen, ja fesselnden Schilderungen von Problemen, die vielen sehr nah sein dürften und auch öffentlich breit diskutiert werden, sei es der Umgang mit Krebs, das Leben in einem verbrecherischen Regime oder auch nur die Wirrungen und Unentschiedenheiten in Liebes- und Familienbeziehungen. Dass Göring sein Buch in einem Moment vorlegt, wo die Diskussion um den Umgang mit Kriegsverbrechern einen neuen Höhepunkt erreicht, zeigt, dass er seinen Finger am Puls der Zeit hat. Insgesamt eine sehr stringent erzählte Geschichte von der fehlenden Bewältigung vergangener Schuld, ausbleibender Erlösung, der Übertragung von Schuld und Sühne und der „Unfähigkeit zu trauern" auf die nächste Generation. Sehr empfehlenswert!

**Göring**, Michael: Vor der Wand, Hamburg (Osburg) 2013 (319 S.) 19,95 € (ISBN 978-3-95510-023-0)

### Rechtzeitig vorsorgen – und die Nachfolge generationsübergreifend sichern

Als Modell für die Nachfolgegestaltung insbesondere für familienverbundene Unternehmen gewinnt die Stiftung zunehmend an Bedeutung, etwa wenn sich keine geeigneten Nachfolger finden lassen [vgl. etwa S&S 3/2009, S. 46 f.]. Die generationsübergreifende Institutionalisierung des Familienvermögens beugt u.a. der Zersplitterung im Erbfall vor, wendet Unsicherheiten bei der Nachfolge ab und kann auch die Versorgung der Unternehmerfamilie sowie der Belegschaft sichern [vgl. in diesem Heft S. 46 f.]. Neben solche privatnützigen treten nicht selten auch altruistische Motive. In seiner Chemnitzer Dissertation richtet **Gierhake** den Blick über die Grenzen; er vergleicht und bewertet die Möglichkeiten der Übertragung des Unternehmens und weiterer Vermögenswerte auf deutsche, aber auch österreichische bzw. liechtensteinische Stiftungen. Die Darstellung stiftungs- und steuerrechtlicher Gestaltungsaspekte erfolgt vor dem aktuellen Stand der Harmonisierung europäischen Rechts. Er gibt rechtlich zulässige Empfehlungen zur nachhaltigen Nachfolgeplanung sowie grenzüberschreitenden Vermögenssicherung („Asset Protection") und ergänzt dabei die primär formaljuristisch angelegte Problemdarstellung mit wesentlichen betriebswirtschaftlichen Aspekten. Da rechtliche und steuerliche Hemmnisse die Errichtung einer Stiftung zur Nachfolgegestaltung deutscher Unternehmen in der Schweiz immer noch stark erschweren, wird diese Alternative nur kurz gestreift.

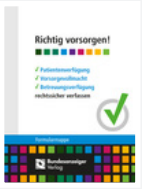
Eine Stiftung kann als „Wunscherbin" ins Leben gerufen und dann testamentarisch bedacht werden; oder sie wird gleich von Todes wegen errichtet. Die Niederschrift des letzten Willens – gerade bei größeren Vermögen – sollte freilich mit großer Sorgfalt und professioneller Beratung erfolgen, denn es gibt mitunter einige, für die Verwirklichung der letztwilligen Absichten entscheidende rechtliche Weichenstellungen zu beachten. Den notwendigen Einstieg wie den Überblick über diese komplexe und schwergängige Materie kann ein Lehrbuch wie das von **Schmoeckel** leisten, das eine verlässliche Grundlage zu deren Verständnis bietet und sie mit zahlreichen Beispielen und Leitfragen zum Selbststudium anschaulich macht. Dem Autor gelingt es, in der Auseinandersetzung mit alternativen Gestaltungsmöglichkeiten „die wunderbare Klarheit der erbrechtlichen Strukturen" zu verdeutlichen und den Leser dabei auch auf wohl kommende rechtspolitische Diskussionen vorzubereiten.

In erster Linie an den spezialisierten Berater richtet sich das vom zerb Verlag publizierte Programm, das inzwischen über 50 Bücher rund um das Thema Erbrecht umfasst und mit renommierten Autoren aufwartet. An den (werdenden) Fachanwalt wendet sich das gewichtige, von **Bonefeld** und **Wachter** herausgegebene Handbuch. Die 28 Autoren stellen verlässlich und praxisorientiert zunächst die Grundlagen des Erb- und Pflichtteilsrechts (S. 33-859) sowie anschließend verschiedene Einzelbereiche dar, die auch bei Beteiligung gemeinnütziger Organisationen von Relevanz sind. So zeigt Mitherausgeber Thomas Wachter [S&S 2/2008, S. 6 ff.] zur Unternehmensnachfolge die Schnittstellen zwischen Erb- und Gesellschaftsrecht auf; Anna Katharina Gollan und Katharina Hemmen widmen sich dem Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht. Ganz auf die Perspektive der erbrechtlichen Mandatsbeziehung ausgerichtet ist das von **Kerscher**, **Krug** und **Spanke** herausgegebene Buch. Durchsetzt von hilfreichen Musterformulierungen werden die klassischen Sachverhaltsgestaltungen und Rechtsprobleme gekennzeichnet und analysiert. Die spezifische Situation der Nonprofit-Organisation ist bislang leider noch nicht berücksichtigt. Angesichts der gesellschaftlichen Entwicklung wird sie vielleicht in einer der folgenden Auflagen eingeführt werden.

Weitere Handbücher im Tiefblau des zerb Verlages sind Einzelthemen gewidmet, denen auch letztwillig bedachte Stiftungen immer wieder begegnen. So steht dem Erblasser mit der Testamentsvollstreckung ein Rechtsinstitut zur Verfügung, das einen entscheidenden Beitrag zum reibungslosen Übergang des Vermögens auf eine Stiftung liefert [s. in diesem Heft S. 36 f.]. Gerade im Bereich der Dauertestamentsvollstreckung kann die Angemessenheit der Vergütung Anlass für unerfreuliche Streitigkeiten sein. Insofern wird der von **Schiffer**, **Rott** und **Pruns**, allesamt Autoren von S&S, herausgegebene Band manche Hilfestellungen für die Vorbeugung und Lösung solcher Konflikte bieten. Neben zahlreichen Praxishinweisen und Formulierungsvorschlägen bietet er empirisches Material. Nicht selten sind verschiedene juristische Personen in einer Erbengemeinschaft zusammengebunden, oder sie bilden sie gemeinsam mit natürlichen Personen. Hier sicher zu agieren bedarf eines vertieften Verständnisses für das Rechtsinstitut und einschlägiger Kenntnisse, die das Autorenteam um **Rißmann** praxisorientiert vermittelt [vgl. zur Vorauflage schon S&S 6/2009, S. 52 f.]. Dabei ist die Dreiteilung in eine Einführung, einen Allgemeinen und einen Besonderen Teil hilfreich. Ein Gemeinplatz ist, dass bei der Konzeption einer Stiftung Pflichtteils- und Pflichtteilsergänzungsansprüche zu beachten sind. Der von **Mayer u.a.** herausgegebene Band bereitet die damit verbundenen Rechtsprobleme detailliert und verlässlich auf. Nach der notwendigen Darstellung der Grundlagen (S. 1-434) geht es um die Gestaltungs-, Prozess- und Steuerpraxis. Aber auch die Berücksichtigung des Pflichtteils in der Unternehmensnachfolge und bei Auslandsberührung ist in angemessener Tiefe und Breite berücksichtigt. Die Schrift von **Ruby**, **Schindler** und **Wirich** widmet sich dem Behindertentestament, das nicht

selten im Zusammenhang mit einer Stiftungsgründung steht [vgl. S&S 5/2008, S. 10]. Darunter wird eine letztwillige Verfügung verstanden, die Sonderregeln für ein behindertes Kind enthält. Sie zielt darauf ab, dem Erben die volle staatliche Unterstützung zu erhalten, ohne dass das vererbte Vermögen hierfür eingesetzt werden muss. Der übliche juristische Weg hierzu liegt in der Anordnung einer Nacherbschaft bei gleichzeitiger Testamentsvollstreckung. Rechtssichere Gestaltungen sind hier besonders wichtig, die die Autoren in ihrem Buch knapp, präzise und praxisnah darstellen. Nicht selten sind letztwillige Verfügungen uneindeutig formuliert oder basieren auf Fehlannahmen des Erblassers. In solchen Fällen kommt der Testamentsauslegung und -anfechtung eine wichtige Bedeutung zu. Ihr Ziel ist die Klärung und Erfüllung des tatsächlichen letzten Willens des Erblassers. **Rudolf**, **Bittler** und **Seiler-Schopp** wollen mit ihrem Werk dem Praktiker eine Hilfestellung für die tägliche Arbeit geben: Neben ihnen erläutern drei weitere Autoren typische Fallgruppen und -konstellationen, wie z.B. die Feststellung von Vor- und Nacherbschaft oder Abgrenzungsprobleme bei Wohnrechtsvermächtnissen, und bewerten diese anhand aktueller Rechtsprechung sowie erbrechtlicher Literatur. Checklisten und Prüfschemata erleichtern die Arbeit am konkreten Fall. Das Buch zeichnet sich insbesondere durch seine hohe Praxisrelevanz und -nähe auf einem soliden rechtlichen und wissenschaftlichen Fundament aus.

Ein Unfall oder eine Krankheit kann jeden treffen – in jeder Lebenslage. Daher ist es ratsam, sich frühzeitig mit Nachfolgefragen auseinanderzusetzen. Insbesondere ist zu klären, was geschehen soll, wenn man seinen Willen, seine Vorstellungen und Wünsche aufgrund geistiger oder körperlicher Einschränkungen nicht mehr selbstständig artikulieren kann. Diese Problematik wird in einigen der vorstehenden Werke mit erörtert. Die Formularmappe des **Bundesanzeiger Verlags** indes enthält alle wichtigen Dokumente, mit denen eine selbstbestimmte Lebensführung auch im Ernstfall möglich bleibt. Ohne Regelung kann es sein, dass eine fremde Person, ein gerichtlich bestellter Betreuer, mitunter lebenswichtige Entscheidungen für einen treffen muss. Die Mappe enthält je zwei Vordrucke einer Patientenverfügung und Vorsorgevollmacht sowie vier Betreuungsverfügungen. Diese können direkt ausgefüllt oder als Anregungen für eigene Formulierungen genutzt werden. In einer beigegebenen Übersicht werden die drei Instrumente Patientenverfügung, Vorsorgevollmacht und Betreuungsverfügung ergänzend knapp vorgestellt. Ein europäischer Notfall-Ausweis, der als Zugabe ebenfalls enthalten ist, soll u.a. mit Angaben zum aktuellen gesundheitlichen Zustand, zur Medikation und zur Blutgruppe versehen werden sowie die Adressen des behandelnden Arztes und der im Notfall zu kontaktierenden Person enthalten. Er kann insbesondere im Ausland zur bestmöglichen medizinischen Betreuung beitragen.




**Bonefeld**, Michael / **Wachter**, Thomas (Hrsg.): Der Fachanwalt für Erbrecht, Bonn (zerb) 3. Aufl. 2014 (1.700 S.) 119 € (ISBN 978-3-941586-96-3)

**Bundesanzeiger Verlag** (Hrsg.): Richtig vorsorgen! Patientenverfügung, Vorsorgevollmacht, Betreuungsverfügung rechtssicher verfassen, Köln (Bundesanzeiger) 2014 (Formularmappe) 9,90 € (ISBN 978-3-8462-0293-7)

**Gierhake**, Olaf: Rechtliche Fragen der Vermögensnachfolge für deutsche Unternehmer mit deutschen, österreichischen und liechtensteinischen Stiftungen (Schriften des Zentrums für liechtensteinisches Recht 2), Baden-Baden (Nomos) 2013 (434 S.) 68 € (ISBN 978-3-8487-0338-8)

**Kerscher**, Karl-Ludwig / **Krug**, Walter / **Spanke**, Tobias (Hrsg.): Das erbrechtliche Mandat, Bonn (zerb) 5. Aufl. 2014 (XXVI, 1.749 S.) 119 € (ISBN 978-3-941586-83-3)

Anzeige

Wir bedrucken Alles! Fast Alles.

Visitenkarten 49,-
1000 Stück, 4/4-farbig, inkl. Mattlack, 300 g Bilderdruckpapier matt

Postkarten/Flyer 89,-
1000 Stück, DIN A6, 4/4-farbig, 250 g Bilderdruckpapier, inkl. UV-Lack, glänzend

Plakate 53,-
100 Stück, DIN A3, 4/0-farbig, 135 g Bilderdruckpapier

Schreibblöcke 99,-
100 Stück, Format DIN A6, jeweils 25 Blatt, mit Leimbindung am Kopf, vierfarbig bedruckt mit Ihrem individuellen Motiv

Alle Preise in Euro inkl. USt. und Lieferung innerhalb Deutschlands

Wir drucken klimaneutral!

**Bühring und Weisner Verlagsgesellschaft .** Bayreuther Straße 1. 91054 Erlangen
**E-Mail** info@werte-stiften.de . **Telefon** 09131.53020-83 . **Telefax** 09131.53020-89

**Mayer**, Jörg u.a.: Handbuch Pflichtteilsrecht, Bonn (zerb) 3. Aufl. 2013 (1.244 S.) 119 € (ISBN 978-3-94 15 86-86-4)
**Rißmann**, Stephan (Hrsg.): Die Erbengemeinschaft, Bonn (zerb) 2. Aufl. 2013 (800 S.) 99 € (ISBN 978-3-941586-71-0)
**Ruby**, Gerhard / **Schindler**, Andreas / **Wirich**, Alexander: Das Behindertentestament, Bonn (zerb) 2. Aufl. 2014 (148 S.) 39 € (ISBN 978-3-941586-91-8)
**Rudolf**, Michael / **Bittler**, Jan / **Seiler-Schopp**, Ursula (Hrsg.): Handbuch Testamentsauslegung und -anfechtung, Bonn (zerb) 2. Aufl. 2013 (XXXVII, 493 S.) 79 € (ISBN 978-3-941586-59-8)
**Schiffer**, K. Jan / **Rott**, Eberhard / **Pruns**, Matthias (Hrsg.): Die Vergütung des Testamentsvollstreckers, Bonn (zerb) 2014 (191 S.) 39 € (ISBN 978-3-941586-79-6)
**Schmoeckel**, Martin: Erbrecht, Baden-Baden (Nomos) 3. Aufl. 2013 (280 S.) 24 € (ISBN 978-3-8329-7964-5)

## Verantwortung des Vereinsvorstandes

Der Vorstand ist zwingend der rechtliche Vertreter eines Vereins wie einer Stiftung, wobei diese mangels Verbandsverfassung nicht zum Untersuchungsgegenstand der von Christian Armbrüster betreuten

Berliner Dissertation von **Joos** gehört. Wegen des Verweises von § 86 Satz 1 auf § 26 Abs. 1 Satz 2 BGB können dennoch auch für sie Erkenntnisse gewonnen werden. Ausgangspunkt der Untersuchung ist die Feststellung, dass jede (nicht gesetzlich angeordnete) Vertretung sich auf eine privatautonome bzw. verbandssouveräne Grundlage zurückführen lässt. Im Unterschied zur rechtsgeschäftlichen stellt die organschaftliche Vertretung die Handlungsfähigkeit der Körperschaft im Rechtsverkehr her; sie ist kein Fremdhandeln sondern eigenes Handeln der Körperschaft. Diese ist rechtlicher Prinzipal, während das prinzipale Selbstbestimmungsrecht etwa bei den Vereinsmitgliedern in ihrer Gesamtheit liegt; diese sind somit allenfalls wirtschaftliche Prinzipale der organschaftlichen Vertretung. Noch weiter abgeschwächt wird dieser Zusammenhang beim Stifter und „seiner" Stiftung deutlich. Auch hier zeigt sich eine weite Gestaltungs- und Ausübungsfreiheit. Der Stifter wird schon bei der Satzungsgestaltung festzulegen haben, wie Vorstandsmitglieder ausgewählt werden, welchen sachlichen und persönlichen Umfang ihre Vertretungsmacht im Außen- sowie die Vertretungsbefugnis im Innenverhältnis haben und ob nicht eine Gesamtvertretung angeordnet werden soll, die ein internes Überwachungsinstrument im Vorstand installiert. Unter Rückgriff auf Literatur und Rechtsprechung bis Anfang 2013 untersucht der Verfasser sowohl die Ausgestaltung der Vertretung als auch deren Verwirklichung durch den Vertreter. Er arbeitet ansprechend Freiheiten, Grenzen und Schutzinstrumente heraus. Die Lektüre bietet keine „leichte Kost", aber wichtige Erkenntnisse und Anregungen für den Rechtskundigen.

Wer als Vorstand wirkt, übernimmt Verantwortung und Pflichten. Damit verbunden ist die Gefahr der persönlichen Haftung – auch

für ehrenamtlich Engagierte [siehe u.a. Spiegel, S&S RS 2/1998, Schiffer/Behring, S&S 5/2008, S. 32 f.]. Ehrenamt schützt vor Haftung nicht! In der Praxis ist das damit verbundene Risiko jedoch vielen kaum bewusst. Inwiefern der ehrenamtliche Vorstand persönlich für zivilrechtliche Schäden aufkommen muss, die infolge seiner Tätigkeit entstanden sind, untersucht anhand der Schweizer Vereinslandschaft Tina **Purtschert** in ihrer Zürcher Dissertation [zum Schweizer Stiftungssektor S&S 4/2008]. Dazu erläutert sie zunächst die gesetzlichen Grundlagen, stellt die Aufbauorganisation Schweizer Vereine vor und geht insbesondere auf die Rolle des Vorstandes, seine Rechte und Pflichten sowie Verfahrensregeln ein. Nach einer Differenzierung der rechtlichen Verhältnisse zwischen möglichen Akteuren geht die Autorin auf die konkreten Verantwortlichkeiten des Vorstandes gegenüber dem Verein, den Mitgliedern oder Dritten als Geschädigte ausführlich ein. Dazu stellt sie in jedem Abschnitt die Anspruchsgrundlagen der zivilrechtlichen Verantwortlichkeit, deren Voraussetzungen und Durchsetzung dar. Ein weiteres Kapitel erörtert prozessrechtliche Fragen. Auf dieser Grundlage werden Haftungsrisiken und Möglichkeiten zur Haftungsbeschränkung und -prävention u.a. durch Arbeitsteilung und den Abschluss einer D&O-Versicherung [s. Peiniger, S&S 6/2011, S. 32 f.] ausgelotet. Eine Übertragung der wesentlichen Überlegungen auf deutsche Nonprofits ist möglich.

Nicht nur der Vorstand trägt Haftungsrisiken; auch andere bürgerschaftlich Engagierte können für von ihnen verursachte Schäden zur Verantwortung gezogen werden. Darüber hinaus

stellen Eigenschäden infolge eines Unfalls während der freiwilligen Tätigkeit ein nicht zu vernachlässigendes Risiko für Engagierte dar. In seiner empirischen Analyse zeigt **Nothacker** die bestehenden Deckungslücken bei der Absicherung Engagierter in der Unfallversicherung [s. Marburger/Dahm, S&S 1/2011, S. 42 ff.] und beim Haftungsrisiko auf und teilt in einer Rechtsprechungsübersicht die Breite möglicher Fallkonstellationen mit. Zunächst klärt der Autor, welche Gestaltungsformen des Engagements einer gesetzlichen Regelung bedürfen. Anhand der Analyse einschlägiger Gesetzesbestimmungen unter Einbeziehung ergänzender Materialien und sozialgerichtlicher Rechtsprechung zeigt er dann, inwieweit Engagierte den Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung genießen. Es folgt eine Übersicht über den vertraglichen Unvallversicherungsschutz in den einzelnen Bundesländern. Die juristische Bewertung strittiger Fallkonstellationen sowie aktueller rechtspolitischer Bestebungen ergänzen die Ausführungen. Abschließend entwirft der Autor mögliche Lösungen für einen umfassenden Schutz, die insbesondere die gesundheitliche Absicherung im sozialen Entschädigungsrecht sowie Haftungsprivilegien auch für organisationsungebundene Engagierte vorsehen.

**Joos**, Michael: Organschaft und Vertretung. Zugleich zur prinzipalen Selbstbestimmung privater Verbände und ihrer Mitglieder (Schriften zum Gesellschafts-, Bank- und Kapitalmarktrecht 45), Baden-Baden (Nomos) 2013 (455 S.) 109 € (ISBN 978-3-8329-7431-2)
**Nothacker**, Gerhard: Unfallversicherung und Haftung im Ehrenamt und im bürgerschaftlichen sozialen Engagement. Juristische Bestandsaufnahme und rechtspolitische Perspektiven, Baden-Baden (Nomos) 2013 (229 S.) 59 € (ISBN 978-3-8487-0760-7)
**Purtschert**, Tina: Die zivilrechtliche Verantwortlichkeit des ehrenamtlichen Vereinsvorstands (Züricher Studien zum Privatrecht 232), Zürich u.a. (Schulthess) 2012 (LIII, 247 S.) 154 € (ISBN 978-3-7255-6336-4)

## Personalmanagement optimieren

Die Mitarbeiter sind ein entscheidender Erfolgsfaktor für jede gemeinnützige Organisation, denn sie sorgen im Idealfall motiviert und kompetent dafür, dass die Satzungszwecke entsprechend dem Gesellschafter-, Mitglieder- oder Stifterwillen effektiv verwirklicht werden. Doch vielfach wird – gerade auch in Stiftungen – dem Personalmanagement zu wenig Aufmerksamkeit zuteil, nicht zuletzt, weil die Zahl der Mitarbeiter als zu klein empfunden wird, um sich mit personalwirtschaftlichen Fragen zu befassen. Insbesondere aufgrund der zunehmenden Herausforderungen unserer Wissensgesellschaft ist indes ein Umdenken notwendig [vgl. Sandberg in dieser Ausgabe S. 6-8, Mecking/Zink, S&S RS 2/2011]. **Spilker**, **Roehl** und **Hollmann** stellen fest, dass in gewerblich tätigen Firmen die Personalverantwortlichen stark marginalisiert wurden und in oft wenig zeitgemäßen Routinen feststecken. Sie analysieren die zugrunde liegenden Strukturen und zeigen Potenziale auf, wie das Human Ressource Management wieder zu einer Quelle guter (interner) Personalarbeit werden kann. Zwar wendet sich das Buch

an Wirtschaftunternehmen, doch kann dessen Lektüre auch Personalverantwortlichen im Dritten Sektor empfohlen werden – nicht nur wegen des lockeren, mitunter amüsanten Schreibstils. Denn: „Personal kann (nicht) jeder!".

Der Wettbewerb um geeignete Fach- und Führungskräfte nimmt auch bei Nonprofits zu [s. in diesem Heft S. 6 ff.]. Neue Möglichkeiten im Recruiting bietet der Einsatz von Web 2.0 und Social Media [vgl. auch S&S 4/2013]. Wie diese erfolgreich genutzt werden können, erläutert der Praxisratgeber von Hermann **Arnold**. Dabei beschreibt er zunächst das ungleiche Verhalten der „Baby Boomers" sowie der „Generation X und Y" auf dem Arbeitsmarkt. In kurzen Beiträgen stellt der Autor verschiedene in- und externe Quellen für die Stellenbesetzung sowie mögliche Informationsquellen für Bewerber vor, bewertet diese und leitet daraus Instrumente, Strategien und sieben praktische Schritte für ein erfolgreiches Personalmarketing ab. Social Media-Anwendungen bilden hierbei den Schwerpunkt, werden jedoch von offline-Kanälen ergänzt. Zahlreiche Abbildungen, Übersichten und Verweise bereichern die insgesamt leicht verständliche Darstellung. Der Sammelband von **Rath** und **Salmen** legt seinen Fokus auf die „Generation Y", also diejenige Bevölkerungskohorte, deren Mitglieder um das Jahr 2000 herum zu den Teenagern zählten, und zeigt praktische Orientierungshilfen für den effizienten und effektiven Einsatz von Social Media in den Bereichen E-Recruiting, nachhaltiges Talent (Relationship) Management und Employer Branding 2.0 speziell für diese Zielgruppe auf. Zwei weitere Abschnitte befassen sich mit den Herausforderungen für die Organisationskultur und Personalführung, die sich aus den besonderen Anforderungen dieser jungen Arbeitnehmer ergeben. Wesentliche juristische Rahmenbedingungen und Stolpersteine, die beachtet werden sollten, um Reputationsschäden zu vermeiden, sich bereits abzeichnende Trends in der digitalen Personalgewinnung sowie vielfältige Erfahrungsberichte – leider jedoch nur von Wirtschaftsunternehmen – ergänzen das Werk. Wenn auch nicht konkret auf Vereine und Stiftungen bezogen, bieten beide Bücher nützliche Anregungen auch für gemeinnützige Organisationen.

Zwar ist Ehrenamtlichkeit immer noch der Regelfall der Stiftungsverwaltung, doch werden in der Praxis aufgrund zunehmender Verantwortung und des steigenden Professionalisierungsdrucks die Tätigkeit von Vorstandsmitgliedern immer häufiger hauptamtlich ausgestaltet oder Geschäftsführer angestellt. Die daraus folgende Frage nach einer angemessenen und wettbewerbsfähigen Vergütung qualifizierten Personals lässt sich nur im Einzelfall beantworten; konkrete stiftungs- und steuerrechtliche Vorgaben gibt es kaum [vgl. aber Sandberg/Mecking: Vergütung haupt- und ehrenamtlicher Führungskräfte in Stiftungen, 2008]. Orientierungshilfen können Außenvergleiche mit anderen gemeinnützigen Organisationen oder auch nicht steuerbegünstigten Einrichtungen geben. Bereits zum 19. Mal [vgl. zur Vorauflage 4/2011, S. 53] haben die **BBE media**, der **Deutsche Steuerberaterverband** und das **Handelsblatt** bundesweit 3.344 Geschäftsführer aus Dienstleistungs-, Einzel- und Großhandels- sowie Handwerks- und Industrie-Betrieben nach ihren Gehältern und Zusatzleistungen gefragt. Die Studie differenziert nach Jahresfestgehältern, Jahresvergütungen und Jahresgesamtbezügen und wertet diese in Relation zu Faktoren wie Wochenarbeitszeit, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, Umsatz oder Mitarbeiteranzahl aus. Das Jahresfestgehalt der Dienstleistungsbranche wird sich i.d.R. als Vergleichsmaßstab für steuerbegünstigte Gesellschaften anbieten. Aber auch für Vergütungsüberlegungen von Stiftungsorganen und -geschäftsführungen bieten sich wertvolle Vergleichszahlen.

Einen vertiefenden Einblick in die Führung von Familienunternehmen bietet der von **Koeberle-Schmid** und **Grottel** herausgegebene kompakte Praxis-Leitfaden. Er bietet exklusive Einblicke in erfolgreiche deutsche Famili-

Anzeige

Unternehmen und Wirtschaft

FuS
Zeitschrift für
Familienunternehmen und Stiftungen
Recht, Management, Familie und Vermögen

Familie, Vermögen und Leistung im Einklang!

Informationen direkt von der Quelle!

Bundesanzeiger Verlag
www.bundesanzeiger-verlag.de

Bestellen Sie jetzt ein kostenloses Probeheft:
www.betrifft-unternehmen.de/fus
Bestellung und Beratung: Tel. 02 21/9 76 68-291
per E-Mail unter: wirtschaft@bundesanzeiger.de
Fax: 02 21/9 76 68-271 · in jeder Fachbuchhandlung

enunternehmen zu Themen wie Governance, Familienfortbildung, Haftung, Vergütung, Nachfolge [s. auch Richter/Eichler/Fischer, S&S RS 3/2008] oder Risiko- und Konfliktmanagement. Auch die Familien-Philanthropie, sie sich z.B. in Gestalt einer Stiftung manifestieren kann und als Instrument zur Stärkung des Familienzusammenhalts und verantwortungsvollen Einbindung von Angehörigen dienen kann, findet ihre Berücksichtigung. Doch auch darüber hinaus bietet das Werk viele Anknüpfungspunkte insbesondere auch zu Familienstiftungen [vgl. in diesem Heft S. 20 ff.]. Jedes Thema wird anhand eines Interviews mit namhaften Unternehmern wie Franz Haniel, Jürgen Heraeus, Bettina Würth oder der Stifterin Margit Leitz sowie eines Fachbeitrages beleuchtet. Prägnante Best Practice-Empfehlungen und ein detaillierter Leitfaden am Ende jedes Kapitels unterstützen bei der professionellen Ausgestaltung eigener Führungs-, Kontroll- und Familienstrukturen.

**Arnold**, Hermann: Personal gewinnen mit Social Media. Die besten Strategien und Instrumente für Ihr Bewerbermarketing im Web 2.0 (Haufe Praxisratgeber), München (Haufe) 2012 (232 S.) 39,95 € (ISBN 978-3-648-01899-6)
**BBE media** / **Deutscher Steuerberaterverband e.V.** / **Handelsblatt** (Hrsg.): GmbH-Geschäftsführer-Vergütungen 2014, Neuwied (Eigenverlag) 19. Aufl. 2013 (215 S.) 325 € (ISBN 978-3-935118-98-8)
**Koeberle-Schmid**, Alexander / **Grottel**, Bernd (Hrsg.): Führung von Familienunternehmen. Ein Praxis-Leitfaden für Unternehmen und Familie, Berlin (Erich Schmidt) 2013 (223 S.) 29,95 € (ISBN 978-3-503-15411-1)
**Rath**, Bernd H. / **Salmen**, Sonja (Hrsg.): Recruiting im Social Web. Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen, Göttingen (BusinessVillage) 2012 (464 S.) 39,80 € (ISBN 978-3-86980-170-4)
**Spilker**, Martin / **Roehl**, Heiko / **Hollmann**, Detlef: Die Akte Personal. Warum sich die Personalwirtschaft jetzt neu erfinden sollte, Gütersloh (Bertelsmann Stiftung) 2013 (139 S.) 18 € (ISBN 978-3-86793-339-1)

## Teamarbeit verbessern

Ob haupt- oder ehrenamtlich – Personen, die Verantwortung in einer Stiftung übernehmen, tun dies meist sehr lange. In dieser Zeit sammeln sie ein für die Stiftungsarbeit zentrales Erfahrungswissen an. Scheidet ein solcher Experte aus seinem Amt aus, folgt häufig auch sein Know-how und Netzwerk. Die Folge können mitunter dramatische Wissenslücken sein. Wie dies vermieden werden kann, zeigt der Ratgeber von **Erlach**, **Orians** und **Reisach** fundiert und praxisnah. Anhand erprobter Methoden des Wissenstransfers sowie prozessorientierter Hinweise für die Umsetzung zeigen die Autoren, wie auch selbst nur implizit vorhandenes organisationsrelevantes Wissen identifiziert, erfasst und im Nachfolgefall weitergegeben werden kann. Dabei gehen sie insbesondere auf die Bedeutung des Personalmanagements, der Organisationskultur sowie der Kommunikation ein. Grafiken, Ablaufdiagramme und Checklisten unterstützen die praktische Anwendung der vorgestellten Lösungswege; Fallbeispiele und Experteninterviews zeigen ganz konkret, wie Wissen in der Praxis erfolgreich bewahrt werden kann.

Der berufliche Alltag ist häufig von Projekt- und Teamarbeit geprägt. Unvorhersehbare Planabweichungen, geplatzte Vereinbarungen, ungleiche Arbeitsteilung, Stress und Überstunden sind nicht selten ihre Begleiter. In Ratgeberliteratur und Seminaren ist jedoch häufig nur vom „idealen Projekt" die Rede – wie man Ziele definiert, einen Projektplan erstellt, Arbeitspakete schnürt etc. Mit dieser Legende bricht **Tumuscheit** und räumt anhand von Praxisbeispielen gleich mit 55 Mythen des Projektmanagements auf. Sachkundig und stets mit einem Augenzwinkern beschreibt er Problem, Wahrheit und „die Crux" des jeweiligen Mythos kurz und bündig – auf maximal fünf Seiten – und ergänzt die Einschätzung durch Lösungsansätze und Übertragungsmöglichkeiten für den Berufsalltag. Diese Abrechnung erheitert, vermittelt aber gleichzeitig fundiert das notwendige Know-how, um Projekte souverän und effizient umzusetzen.

Auch wenn ein gemeinsames Ziel vorhanden ist, stellt sich ein erfolgreiches Zusammenwirken im Team nicht immer automatisch ein. Vielfältige Faktoren beeinflussen die Leistungskraft einer Arbeitsgruppe: Diese reichen vom Führungskräfteverhalten oder dem Umgang mit Zielen über das organisationsinterne Klima und Gesundheitsmanagement sowie die Work-Life-Balance bis hin zu Kommunikationstechnologien oder das individuelle Partnerschaftsbewusstsein. Diese und weitere Stellschrauben, wie die Möglichkeiten des Wissensmanagements, beleuchtet Jürgen **Arnold** umfassend im fünften Band seiner Reihe „Der Masterplan – Unternehmenscoaching für langfristigen Erfolg". Ein Kapitel stellt vier Team(bildungs)konzepte vor, die neben virtueller Vernetzung u.a. auch die positive Wirkung von Heilfasten oder unterhaltsamem Wandern betonen. Leider ist die Darstellung ab und an etwas sperrig, wirkt veraltet. Die Vielzahl an Absätzen und grafischen Signalen lässt den Text – im Gegensatz zur sicherlich beabsichtigten Wirkung – eher unstrukturiert erscheinen und erschwert den Lesefluss. Zudem lassen die vielen thematischen „Schlaglichter" mitunter an Tiefe vermissen. So fällt es schwer, den roten Faden nicht aus den Augen zu verlieren und damit den Zugang zur Materie zu finden. Dennoch bietet auch dieser Ratgeber zahlreiche Anhaltspunkte und inspirierende Ideen, wie auf ganz unterschiedlichen Ebenen die Entwicklung und Zusammenarbeit eines Teams gefördert werden kann.

Trotz großer Anstrengungen scheinen Veränderungen oft schwierig. Gute Vorsätze, sich bzw. etwas zu verändern, scheitern häufig an der (eigenen) Trägheit, aus Gewohnheiten, die sich in der Vergangenheit vermeintlich bewährt haben, tatsächlich auszubrechen. **Völkl** und **Wallner** entwickeln ihr Veränderungsmodell [zum Change-Management Maas, S&S 1/2013, S. 16 f.] entlang der Metapher des „inneren Spiels". Entsprechend der leitenden Orientierung „zwischen den Polen und mitten im Fluss" soll es einen lebendigen, spielerischen Zugang zu Veränderungen, insbesondere wichtigen Entscheidungen im Arbeitsleben, ermöglichen. Dafür werden zunächst vier Spielregeln – neues Denken, neue Haltung, neues Tun und neue Erkenntnis – sowie sechs Erfolgsprinzipien – Anfang und Ende, Polarität, Resonanz, doppelte Entscheidungen, Wiederholung sowie Ordnungsmuster – als Grundstrategie formuliert. Auch werden Grundsätze und Fähigkeiten herausgearbeitet, die das Spiel positiv beeinflussen können, sowie ausgewählte „Spielzüge" vorgestellt, die v.a. den Führungserfolg steigern sollen. Zahlreiche Beispielen und Abbildungen unterstützen die anschauliche Darstellung des praxiserprobten Konzepts: in der aktiven Führungsrolle, im Coaching sowie in der persönlichen Entwicklung.

**Arnold**, Jürgen: Unternehmenscoaching. Teamentwicklung fördern, Burgrieden (UVIS) 2013 (304 S.) 39 € (ISBN 978-3-938684-15-3)
**Erlach**, Christine / **Orians**, Wolfgang / **Reisach**, Ulrike: Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel. Erfahrungswissen erfassen und weitergeben, München (Hanser) 2013 (282 S.) 39,90 € (ISBN 978-3-446-43458-5)
**Tumuscheit**, Klaus: „Alle ziehen an einem Strang!" 55 Mythen des Projektmanagements, Zürich (Orell Füssli) 2013 (255 S.) 21,95 € (ISBN 978-3-280-05496-3)
**Völkl**, Kurt / **Wallner**, Heinz Peter: Das innere Spiel. Wie Entscheidungen und Veränderungen spielerisch gelingen, Göttingen (Business Village) 2013 (232 S.) 24,80 € (ISBN 978-3-86980-219-0)

### Was tun gegen Überlastung?

Stress und chronische Erschöpfung sind Phänomene, unter denen in unserer beschleunigten Welt immer mehr Menschen leiden [vgl. S&S 3/2011, S. 34 f.]. Schlechtes Zeitmanagement und Perfektionismus können hierfür genauso Gründe sein wie Termindruck, unzureichende Teamarbeit oder mangelnde Anerkennung im Beruf. Auch im Ehrenamt nehmen die Anforderungen stetig zu [vgl. S&S 4/2011, S. 36 ff.]. Gerade die starke persönliche Motivation freiwillig Engagierter kann dazu führen, dass eine Überlastung zu spät wahrgenommen oder zu lange ignoriert wird. Wie jeder ohne viel Aufwand, an nahezu jedem Ort, zu jeder Zeit und ohne finanziellen Einsatz seine persönlichen Stressfaktoren erkennen und etwas für seine körperliche und seelische Entspannung tun kann, zeigt der erfahrene Psychologe und Psychotherapeut **Fengler** in seinem dritten Buch: Dazu hat er 25 selbst geprüfte Maßnahmen zusammengestellt, die eine rasche präventive und kurative Wirkung versprechen – der Leser muss sich nur darauf einlassen. Der Titel des Buchs ist Programm: Die kurzen und eigenständigen Erläuterungen der verschiedenen Prinzipien und begleitenden Übungen erlauben einen schnellen Einstieg und machen es leicht, die Ratschläge sogleich in die Tat umzusetzen.

Menschen gehen ganz unterschiedlich mit Druck, Konflikten und Niederlagen um. Ob sie an ihnen zerbrechen, ihnen standhalten oder sie gar konstruktiv kanalisieren können, hängt u.a. von der Resilienz des einzelnen ab [vgl. S&S 3/2011, S. 34 f.]. Wie ein jeder seine innere Widerstandsfähigkeit nachhaltig stärken kann, veranschaulicht **Maehrlein** in ihrem praktischen Ratgeber. Nach einem Selbsttest zur Einschätzung der eigenen Situation und Widerstandskraft veranschaulicht die erfahren Psychologin, die selbst bereits existenzielle Krisen meistern musste, anhand des passenden Sinnbildes der robusten und flexiblen Bambuspflanze, wie die Wurzeln des inneren „Bamboo" gestärkt werden können und dieser einen elastischen Stamm erhält – die Basis einer gesunden Widerstandskraft. Weiter geht es mit der Kür – der Möglichkeit, trotz Druck und Sachzwängen mehr aus der eigenen Situation herauszuholen, u.a. im Umgang mit Vorgesetzten oder Mitarbeitern. Das Werk überzeugt durch einen guten Mix aus Wissensmodellen, neuesten Erkenntnissen aus der Resilienz- und Glücksforschung sowie vielen pragmatischen Anleitungen und Übungen, die eine Selbstreflexion und tiefere Auseinandersetzung mit dem Thema ermöglichen. Es enthält ansprechende Illustrationen und Beispiele, ist verständlich geschrieben und leicht nachvollziehbar – empfehlenswert für all jene, die den Herausforderungen des Lebens nicht nur stand halten, sondern an ihnen wachsen wollen.

Sind Sie ein „Simultant"? Seit Anbeginn der Menschheit verändern verschiedenste Einflüsse den Umgang mit der Zeit. In drei zeitdiagnostischen Kapiteln – über die Vormoderne, Moderne sowie Postmoderne – skizziert **Geißler** insbesondere den kollektiven Umgang mit dieser wertvollen Ressource, der durch ein stetig zunehmendes Tempo gekennzeichnet und heute durch Beschleunigung, Vergleichzeitigung (neudeutsch: „Multitasking"), Verstetigung, Entörtlichung zahlreicher Tätigkeiten und Vorläufigkeit von Entscheidungen geprägt ist. Dabei gelingt es ihm, die positiven wie negativen Aspekte jedes Zeitalters zu verdeutlichen, ohne eine epochenübergreifende Rangfolge im Sinne von besser oder schlechter zu implizieren. Die Zeiten der Vormoderne und Moderne werden klar umrissen, die Postmoderne – möglicherweise aufgrund der fehlenden Distanz zum gegenwärtigen Zeitalter – dagegen eher unscharf dargestellt. Das letzte Kapitel ist, wie im Untertitel des Buches vielleicht zu prominent hervorgehoben, den Wegen aus dem Strudel der Zeitverdichtung gewidmet. Allerdings werden diese anhand von

Anzeige

Kölner Verbände Seminare

www.verbaendeseminare.de

Steuerliche und gesetzliche Veränderungen
Risiken und Probleme rechtzeitig erkennen
Gestaltungsspielräume nutzen

Steuerprobleme und -risiken der Gemeinnützigen
Dienstag, 11. März 2014, Bonn und Dienstag, 27. Mai 2014, Berlin

Besteuerung von juristischen Personen des öffentlichen Rechts (jPdÖR)
Dienstag, 20. Mai 2014, Bonn

Besteuerung der Wirtschafts- und Berufsverbände
Mittwoch, 2. Juli 2014 in Düsseldorf

Sie erreichen uns telefonisch unter (02 28) 93 54 93-20
oder per E-Mail info@verbaendeseminare.de

Kooperationspartner
DGVM
Verbände report

vier möglichen Richtungen nur angedeutet. Diese heißen „Balancieren statt Koordinieren“, „Enthetzen statt Entschleunigen“, „Pausen machen“ und „ein Ende finden“. Ein im Gesamten flüssig geschriebenes und gedanklich anregendes Buch, auch wenn der Wunsch nach schönen Formulierungen mithin zu Lasten der Klarheit der Aussage geht; mit wertvollen Denkanstößen für ein Leben jenseits von Alltagshektik und Dringlichkeitsfallen, für mehr Zeit zum Nachdenken, für Freunde und einen selbst.

**Fengler**, Jörg: Das kleine Buch gegen Burnout. Die besten Strategien gegen Stress und Erschöpfung, Ostfildern (Patmos) 2013 (136 S.) 12,99 € (ISBN 978-3-8436-0332-4)
**Geißler**, Karlheinz A.: Alles hat seine Zeit, nur ich hab keine. Wege in eine neue Zeitkultur, München (oekom) 2011 (258 S.) 19,95 € (ISBN 978-3-86581-250-6)
**Maehrlein**, Katharina: Die Bambusstrategie. Den täglichen Druck mit Resilienz meistern, Offenbach (Gabal) 2012 (208 S.) 19,90 € (ISBN 978-3-86936-441-4)

Weitere Literaturtipps

**Balke**, Rüdiger: Ehrenamt und Schutz in der gesetzlichen Unfallversicherung, in: ZStV 2013, S. 168-172
**Breuer**, Viola: Engagement braucht Leadership – Initiativen zur Besetzung und Qualifizierung ehrenamtlicher Vereinsvorstände, in: ZStV 2013, S. 173-178
**Günther**, Dirk: Engagement, Stressfaktoren, Psychische Belastung, Burn-out. Aktuelle Erkenntnisse für eine zeitgemäße Personalführung, in: Verbändereport 3/2013, S. 16-21
**Hüttemann**, Rainer / **Rawert** Peter: Die notleidende Stiftung, in: ZIP 2013, S. 2136-2147
**Lorenz**, Stefan: Die (steuerliche) Haftung des Vorstandes eines eingetragenen Vereins oder einer Stiftung als persönliche Existenzbedrohung, in: ZStV 2013, S. 222-226
**Ritter**, Gabriele: Vergütung von Stiftungsvorständen. An Satzungsänderungen führt kein Weg vorbei, in: StiftungsBrief 2013, S. 84-87
**Rüdebusch**, Marc: Stiftungsorganisation und korrekte Berechnung der Amtszeiten von Organmitgliedern bei Stiftungen, in: ZStV 2013, S. 218-222
**Sandberg**, Berit: Ehre und Lohn machen keine getreuen Stiftungsmanager – Zum Gap zwischen Motivationslagen und Anreizstrukturen, in: ZStV 2013, S. 97-101
**Teuffel-Werhahn**, Berthold: Leistungen an Stiftungsorgane müssen ausdrücklich genehmigt werden, in: StiftungsBrief 2013, S. 204-208
**Zieglmeier**, Christian: Rechtliche Folgen für Vereinsvorstände bei Nichtabführung von Sozialversicherungsbeiträgen, in: SpuRt 2012, S. 134 ff.

**HINWEIS**
Aufsätze und Bücher zum Themenkreis dieses Fachmagazins können gerne an die Redaktion gesandt werden; sie werden im Rahmen der Möglichkeiten in diese Rubrik aufgenommen. Die bibliografischen Angaben von „Bücher & Aufsätze“ sind im Internet abrufbar unter *www.stiftung-sponsoring.de*.

Für Sie zusammengestellt und kommentiert von Rechtsanwalt Dr. Christoph Mecking, Institut für Stiftungsberatung, Berlin, c.mecking@stiftungsberatung.de

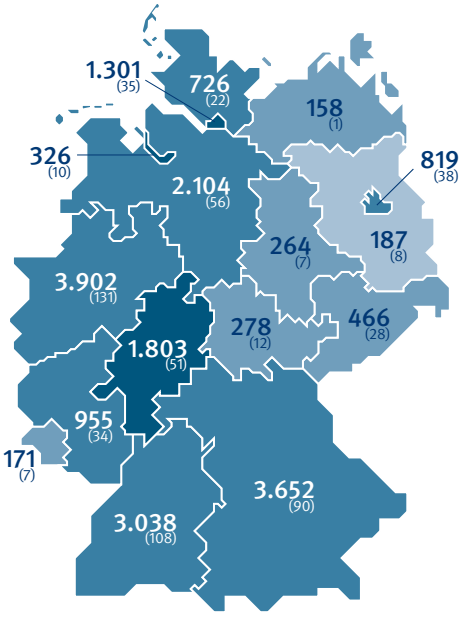
## Nachrichten & Vermischtes

### Stiftungssektor weiterhin stark

Die Zahl der Stiftungen in Deutschland wächst weiter. **638 neu errichtete rechtsfähige Stiftungen waren es im Jahr 2013**, wie der Bundesverband Deutscher Stiftungen am 4.2.2014 in Berlin bekannt gab. Das Wachstum von 3,1 % lag nur knapp unter dem des Vorjahres (3,2 %). **Zum Jahresende lag die Zahl bei insgesamt 20.150** rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts. Auf 100.000 Bürger kommen damit 25 Stiftungen – fünf mehr als noch vor fünf Jahren.

**Stiftungen in Zahlen 2013: Bestand, Errichtungen und Stiftungsdichte***
Rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts

**20.150 Stiftungen** (davon 638 neu in 2013)




Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen

Neben der klassischen rechtsfähigen Stiftung etablieren sich verstärkt alternative Stiftungsformen wie **Zustiftungen oder Treuhandstiftungen**, die sich gerade bei kleineren Vermögen anbieten. Auf die anhaltend niedrigen Zinsen reagieren die bereits bestehenden Stiftungen mit der Neuausrichtung und Professionalisierung der Vermögensverwaltung. Weiterhin setzen sie verstärkt auf Fundraising und Kooperationen.

Die **meisten Neugründungen** gab es erneut in **Nordrhein-Westfalen** (131), dem mit 3.902 Stiftungen weiterhin stiftungsreichsten Bundesland, gefolgt von Bayern (3.652) und Baden-Württemberg (3.038). Schlusslichter sind nach wie vor die östlichen Bundesländer. Bezogen auf die Einwohnerzahlen liegt der **Stadtstaat Hamburg** vorn: Auf 100.000 Einwohner kommen 75 Stiftungen. Bei den **Flächenländern führt Hessen** (30), die **Großstadt** mit der höchsten Stiftungsdichte ist **Würzburg** (90).

### „Schweriner Erklärung“ der Kunst- und Kulturstiftungen

Die deutschen Kunst- und Kulturstiftungen sind keine **Ausfallbürgen für Kürzungen der öffentlichen Kulturhaushalte**. Dies ist eine zentrale Position der „Schweriner Erklärung“, die der Arbeitskreis Kunst und Kultur im Bundesverband Deutscher Stiftungen auf seiner Tagung am 21.1.2014 in Schwerin verabschiedet hat. Die Stiftungen fordern darüber hinaus, dass die von der öffentlichen Hand gegründeten Kunst- und Kulturstiftungen mit genügend materiellen Ressourcen und Freiraum zum stifterischen Handeln ausgestattet werden. Im Bereich der kulturellen Bildung bieten sich die **Stiftungen als aktive Mittler** zwischen professioneller Kunst und Kultur, kultureller Bildung in Schule und Jugendarbeit sowie kulturellen Projekten von Amateuren an.

Rund jede sechste Stiftung fördert Kunst und Kultur. Damit stehen den staatlichen Akteuren und den Kunst- und Kulturschaffenden heute mehr Stiftungspartner denn je zur Verfügung – auch beim Werben um eine Anerkennung der Bedeutung der Kunst- und Kulturförderung von Staat und Wirtschaft. Deren Fördertätigkeit können die Stiftungen jedoch nicht ersetzen.
www.stiftungen.org/kunst-kultur