

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XVI</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Motivation und Problemstellung .....	2
1.2 Zielsetzung .....	7
1.3 Aufbau der Arbeit .....	11
<b>2 Grundlagen zu Stiftungen</b> .....	<b>15</b>
2.1 Stiftungen als Teil des Nonprofit-Sektors.....	15
2.1.1 Grundlagen zum Nonprofit-Sektor .....	16
2.1.2 Besonderheiten des Managements in Nonprofit-Organisationen .....	25
2.1.3 Definition von Stiftungen .....	29
2.1.4 Abgrenzung Stiftungen zu anderen Nonprofit-Organisationen.....	35
2.2 Internationale Betrachtung von Stiftungen .....	40
2.2.1 Grundlagen zur internationalen Ausgestaltung des Nonprofit Sektors..	41
2.2.2 Stiftungen im internationalen Kontext.....	43
2.2.3 Konstitutive Stiftungsmerkmale im deutsch/US-amerikanischen Kontext.....	45
2.2.3.1 Stiftungszweck und Leistungsspezifika.....	45
2.2.3.2 Stiftungsvermögen und Finanzierung.....	48
2.2.3.3 Stiftungsorganisation .....	52
2.2.4 Besonderheiten des deutschen und US-amerikanischen Stiftungssektors .....	55
2.2.4.1 Gesetzliche Definitionsansätze .....	56
2.2.4.2 Erscheinungsformen von Stiftungen .....	60
2.2.4.3 Verwirklichung der Stiftungswicke .....	69

2.2.4.4	Stiftungsaufsicht und Berichtspflichten.....	72
2.3	Foundation Governance .....	75
2.3.1	Abgrenzung Corporate und Nonprofit Governance .....	76
2.3.2	Nonprofit Governance-Forschung .....	80
2.3.3	Foundation Governance als Teil der Nonprofit Governance-Forschung.....	83
2.4	Stand der Forschung zu Stiftungen .....	90
2.5	Zwischenfazit zum Stiftungssektor.....	105
<b>3</b>	<b>Management Control-Systeme in Nonprofit-Organisationen .....</b>	<b>107</b>
3.1	Grundlagen zu Management Control-Systemen.....	107
3.2	Konzeption von Management Control-Systemen.....	111
3.3	Allgemeine Management Control-Forschung in NPO .....	118
3.4	Management Control-Ansätze nach MERCHANT/VAN DER STEDE .....	126
3.4.1	Grundlagen des Management Control-Frameworks.....	126
3.4.2	Ergebnissteuerung in NPO.....	138
3.4.2.1	Leistungsmessung und Kennzahlen.....	140
3.4.2.2	Budgetierung.....	153
3.4.2.3	Anreizsysteme.....	157
3.4.3	Aktivitätensteuerung in NPO .....	164
3.4.4	Personalsteuerung in NPO .....	167
3.4.5	Kultursteuerung in NPO .....	171
3.5	Zwischenfazit und Implikationen für die weitere Vorgehensweise.....	174
<b>4</b>	<b>Theoretische Fundierung und Forschungsfragen.....</b>	<b>177</b>
4.1	Agency-Theorie.....	178
4.1.1	Grundlagen zur Agency-Theorie .....	180
4.1.2	Die Stewardship-Agency Achse .....	183
4.1.3	Anwendung in der Nonprofit-Forschung.....	186

---

4.2 Neo-Institutionalismus .....	189
4.2.1 Grundlagen zum Neo-Institutionalismus .....	190
4.2.2 Anwendung in der Nonprofit-Forschung .....	194
4.3 Ableitung der Forschungsfragen .....	198
<b>5 Methodische Vorgehensweise.....</b>	<b>205</b>
5.1 Grundlagen zur qualitativen Feldstudien-Forschung.....	205
5.1.1 Abgrenzung qualitativer und quantitativer Forschung .....	206
5.1.2 Möglichkeiten qualitativer Forschung .....	210
5.1.3 Begründung des gewählten Untersuchungsdesigns .....	223
5.2 Vorgehen bei der Datenerhebung .....	227
5.2.1 Auswahl der Interviewpartner .....	228
5.2.2 Weitere Charakteristika des Samples .....	239
5.2.3 Entwicklung des Leitfadens .....	245
5.2.4 Ablauf der Datenerhebung .....	251
5.3 Auswertungsmethodik.....	253
5.3.1 Transkription der Interviews.....	254
5.3.2 Beschreibung der qualitativen Inhaltsanalyse .....	257
5.3.3 Vorgehen bei der Analyse der Interviewdaten .....	260
5.4 Gütekriterien zur Qualitätssicherung .....	263
5.4.1 Validität.....	264
5.4.2 Reliabilität.....	268
5.5 Ergänzung der Ergebnisse durch ein Zusatz-Sample .....	270
<b>6 Ergebnisse der empirischen Analyse.....</b>	<b>275</b>
6.1 Aktueller Stand zu Management Control-Ansätzen in Stiftungen .....	275
6.1.1 Organisation und Stiftungsgremien .....	276
6.1.1.1 Organisationsaufbau .....	276
6.1.1.2 Ehrenamtliche Mitarbeiter .....	281

---

6.1.2 Foundation Governance .....	284
6.1.2.1 Aufgabenteilung zwischen Aufsichts- und Leitungsorgan.....	284
6.1.2.2 Aktivität des Aufsichtsorgans.....	289
6.1.2.3 Governance-Regelungen.....	292
6.1.2.4 Zwischenfazit zu Foundation Governance .....	300
6.1.3 Allgemeine Informationen zur Steuerung.....	302
6.1.3.1 Bedeutung der Steuerung.....	302
6.1.3.2 Gründe für den Einsatz von Steuerungsinstrumenten .....	310
6.1.3.3 Besonderheiten der Stiftungssteuerung .....	314
6.1.3.4 Verhältnis von Stiftung und Förderempfänger .....	325
6.1.4 Ergebnissteuerung.....	334
6.1.4.1 Budgetierung der Gesamtstiftung.....	335
6.1.4.2 Budgetierung der Förderempfänger.....	344
6.1.4.3 Aufbau der Budgetierungssystematik.....	351
6.1.4.4 Kennzahlennutzung für die Gesamtstiftung .....	355
6.1.4.5 Kennzahlennutzung für Förderempfänger.....	360
6.1.4.6 Zielvereinbarungen .....	366
6.1.4.7 Gestaltung des Anreizsystems .....	370
6.1.5 Aktivitätensteuerung.....	383
6.1.5.1 Internes Reporting.....	385
6.1.5.2 Reporting der Förderempfänger .....	389
6.1.5.3 Richtlinien für Genehmigungen .....	394
6.1.5.4 Handbücher und Checklisten.....	397
6.1.5.5 Fördervereinbarungen und Verträge.....	400
6.1.5.6 Feedback und Audits .....	402
6.1.5.7 Besuche, Meetings und Protokolle .....	406
6.1.6 Personalsteuerung .....	410
6.1.6.1 Schulungen für Mitarbeiter.....	410
6.1.6.2 Schulungen für Förderempfänger .....	412

---

6.1.6.3 Auswahl der Mitarbeiter .....	415
6.1.6.4 Auswahl der Förderempfänger .....	418
6.1.7 Kultursteuerung.....	425
6.1.7.1 Dokumente zur Förderung der Kultur .....	427
6.1.7.2 Führungsstil .....	429
6.1.7.3 Veranstaltungen .....	431
6.1.7.4 Dress Code.....	432
6.1.8 Diskussion zum Bedarf der Management Control-Ansätze .....	433
6.1.9 Fazit zur Forschungsfrage 1.....	443
6.2 Einfluss auf den Einsatz der Management Control-Ansätze in Stiftungen.....	451
6.2.1 Das organisationale Feld von Stiftungen.....	451
6.2.1.1 Staat und öffentliche Organisationen .....	452
6.2.1.2 Berater und Forprofit-Organisationen .....	457
6.2.1.3 Förderer und Förderempfänger.....	461
6.2.1.4 Öffentlichkeit.....	465
6.2.1.5 Stiftungen und Nonprofit-Organisationen .....	468
6.2.1.6 Zwischenfazit zum organisationalen Feld .....	474
6.2.2 Einordnung der Ergebnisse in den Rahmen des Neo-Institutionalismus.....	477
6.2.2.1 Belege für den Zwangsisomorphismus.....	478
6.2.2.2 Belege für den mimetischen Isomorphismus.....	479
6.2.2.3 Belege für den normativen Isomorphismus.....	480
6.2.2.4 Zusammenfassung zu den Isomorphie-Mechanismen.....	483
6.2.3 Diskussion hinsichtlich der Isomorphie-Mechanismen.....	486
6.2.4 Fazit zur Forschungsfrage 2.....	489
6.3 Eignung der Management Control-Ansätze für die Stiftungsteuerung ...	492
6.3.1 Bewertung des Einsatzes der Steuerungsinstrumente.....	492
6.3.1.1 Zufriedenheit mit der Steuerung.....	492

---

6.3.1.2 Einschätzung der Bedeutung .....	495
6.3.1.3 Weiterentwicklungsbedarf .....	497
6.3.2 Normative Handlungsempfehlungen .....	499
6.3.2.1 Gestaltung der internen Steuerung.....	499
6.3.2.2 Gestaltung der externen Steuerung.....	508
6.3.3 Fazit zur Forschungsfrage 3 .....	518
<b>7 Fazit und Ausblick .....</b>	<b>523</b>
7.1 Zusammenfassung und Fazit.....	523
7.2 Limitationen .....	531
7.3 Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick .....	536
<b>Anhang .....</b>	<b>539</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>553</b>