

Soziale Investitionen

Steffen Bethmann

Stiftungen und soziale Innovationen

Strategien zur Lösung
gesellschaftlicher Probleme



Springer VS

Soziale Investitionen

Reihe herausgegeben von

Andreas Schröder, Trier, Deutschland

Volker Then, Heidelberg, Deutschland

Bürgerschaftliches Engagement und Stiftungsförderung, Zeit und Geld für gemeinwohlorientierte Zwecke werden immer weniger konsumtiv als „Spende“, sondern ihrer eigentlichen Funktion entsprechend als Investition verstanden. Was sind Potenzial und Grenzen privater Beiträge für das Gemeinwohl? Welche Rolle nehmen Stiftungen, zivilgesellschaftliche Organisationen und Sozialunternehmen ein? Welchen Beitrag können Staat und Wirtschaft leisten? Diese und andere zentrale Fragen werden aus wirtschaftlicher, politischer, gesellschaftlicher, organisationaler und managementrelevanter Sichtweise betrachtet. Die Reihe richtet sich an Studierende, Kollegen aus unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen (Soziologie, VWL, BWL, Organisationstheorie, Politikwissenschaft, Pädagogik, Recht) und an die Fachöffentlichkeit, einschließlich Führungskräfte im Dritten Sektor (in Stiftungen, Verbänden, Wohlfahrtsorganisationen, Sozialunternehmen, NGOs), in der Wirtschaft wie auch in der Politik.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/12248>

Steffen Bethmann

Stiftungen und soziale Innovationen

Strategien zur Lösung
gesellschaftlicher Probleme

Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Andreas Schröer
und Dr. Volker Then

 Springer VS

Steffen Bethmann
Center for Philanthropy Studies
University of Basel
Basel, Schweiz

Zugl. Dissertation Heidelberg

ISSN 2524-3535

ISSN 2524-3543 (electronic)

Soziale Investitionen

ISBN 978-3-658-27075-9

ISBN 978-3-658-27076-6 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27076-6>

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

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.

Springer VS 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

Vorwort der Herausgeber

Die vorliegende Studie von Steffen Bethmann zu „Stiftungen und soziale Innovationen“ verknüpft in besonderer Weise zwei zentrale Fragen der Sozialen Investitionsforschung: Die Frage nach der Effektivität und Wirkung privater Beiträge zum Gemeinwohl und die Frage nach der Entwicklung von Strategien sozialer Investoren. Vor dem Hintergrund des aktuellen Diskurses um Soziale Innovationen und organisationstheoretische Unterbestimmtheit von Stiftungen verbindet die Studie beide Perspektiven mit dem Ziel, „Bausteine einer Organisationstheorie zur Erklärung der Innovationsfähigkeit von Förderstiftungen“ zu entwickeln.

Die Studie verdient daher ihre Aufnahme in die Publikationsreihe zu „Sozialen Investitionen“. Sie orientiert ihre erkenntnisleitenden Interessen an der theoretischen, empirischen und konzeptionellen Verhältnisbestimmung von Stiftungen und Sozialen Innovationen. Stiftungen nehmen die Rolle des sozialen Innovators besonders gerne für sich in Anspruch. Steffen Bethmann überprüft diese Innovationshypothese aus einer organisationstheoretischen Perspektive und unter besonderer Betonung von Schweizer Förderstiftungen, anhand der leitenden Forschungsfragen: „Wie entscheiden Stiftungen, welchen Problemen sie sich widmen? Wie entwickeln sie ihre Förderstrategien? Welche Kriterien legen sie bei der Auswahl von Projekten an? Wie arbeiten sie mit Partnern zusammen? Welche Faktoren führen dazu, dass Stiftungen als Innovatoren auftreten? Welchen Beitrag kann die Gesellschaft von Förderstiftungen in der Bewältigung der heutigen Herausforderungen erwarten?“

Die ausgewählten, ausgesprochen informativen Fallstudien bilden das Zentrum und den Schwerpunkt der Arbeit. Die Bezüge zwischen den Ausführungen zu sozialen Innovationen und Stiftungen, dem erarbeiteten Idealtypus einer sozial innovativen Förderstiftung und das in der Arbeit entwickelte Modell eines „Innovationsvermögens“ von Stiftungen schließen an bestehende sozialwissenschaftliche, insbesondere soziologische und fachpolitische Diskurse zu Stiftungen an, unter anderem an deutsche und internationale Arbeiten zur Rolle von Stiftungen von Helmut Anheier, Steffen Sigmund u.a. oder zu Philanthropy in Practice von Ekkehard Thümler u.a.

Die vorliegende Forschungsarbeit entstand als Dissertation am Max-Weber-Institut für Soziologie der Universität Heidelberg. Die Herausgeber der Publikationsreihe „Soziale Investitionen“ würdigen mit der Aufnahme in diese Reihe gerne

die Verdienste der Arbeit um ein Thema, das zugleich zu den besonderen gemeinsamen Forschungsinteressen des CSI – Centrum für Soziale Investitionen der Universität Heidelberg gehört. Die Forschungsarbeit bildete damit zugleich eine Brücke zwischen seit vielen Jahren kooperierenden wissenschaftlichen Einrichtungen: Dem Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel, an dem der Verfasser als wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig war, dem CSI der Universität Heidelberg und der Abteilung Organisationspädagogik (Prof. Dr. Andreas Schröer) der Universität Trier.

Die Studie zu Stiftungen und Sozialer Innovation ist ein Beispiel sozialwissenschaftlich verankerter Forschung im interdisziplinären Kontext. In ihrer methodischen Ausrichtung an einem multiplen Fallstudiendesign mit dem Ziel, zur Theorieentwicklung der Organisation Förderstiftung beizutragen, macht sie anhand führender Schweizer Stiftungen den Erkenntnisgewinn zugleich für die Stiftungspraxis und das Führungshandeln in Stiftungen fruchtbar. Die Herausgeber hoffen, dass der Band zahlreiche Leser finden und auf ausgeprägtes wissenschaftliches wie praktisches Interesse stoßen wird. Dies gilt umso mehr, als der Diskurs sowohl zur sozialen Innovation als auch zur sozialen Wirkung gemeinwohlorientierter Organisationen generell und der Stiftungen im Besonderen in den letzten Jahren kontinuierlich an Bedeutung gewonnen hat.

Prof. Dr. Andreas Schröer, Trier
Dr. Volker Then, Heidelberg

Vorbemerkung

Auf das Thema der sozialen Innovationen bin ich ursprünglich durch einen Zufall gestoßen. In meiner Arbeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Center for Philanthropy Studies (CEPS) der Universität Basel sollte ich ein E-Learning Modul zum Innovationsmanagement für NPO entwickeln. Während der Literaturrecherche habe ich dann eine Reihe spannender Aufsätze und Bücher gefunden, die mich von Beginn an fasziniert haben.

Die Entstehung und Bedeutung von sozialen Innovationen wurde von Soziologen und den benachbarten Disziplinen über Jahrzehnte nur stiefmütterlich behandelt. Diese Situation hat sich in den letzten Jahren grundsätzlich verändert. Das Interesse an neuen Lösungsansätzen für gesellschaftliche Probleme hat exponentiell zugenommen. Zu eindeutig haben die Krisen der letzten Jahre gezeigt, dass bestehende Paradigmen unzureichend sind, den heutigen sozialen und ökologischen Herausforderungen zu begegnen. Im Zuge der Sehnsucht nach neuen Handlungsalternativen kam es in der akademischen Welt zu einer Neuentdeckung des Begriffs der sozialen Innovation. Die traditionell technikfokussierten Ansätze wurden durch neue und spannende Ideen verdrängt, die das Soziale wieder in den Vordergrund gestellt haben.

Die Verbindung von sozialen Innovationen mit Stiftungen hat sich automatisch ergeben. Die letzten Jahre hatte ich mich am CEPS intensiv mit Stiftungen auseinandergesetzt. Von jeher hatte ich eine bestimmte Faszination für diese eigenartige Institution. Stiftungen sind von vielen Mythen umgeben. Sie müssen kaum über sich selbst Auskunft geben, wenn sie es nicht wollen. Ihre Gründung beruht auf einer Spende. Oft werden sie als verstaubte und sogar undemokratische Institutionen kritisiert. Und doch argumentieren einige der renommiertesten Stiftungsforscher, dass insbesondere Förderstiftungen über ein hohes Innovationspotenzial verfügen.

Ob dies wirklich so ist, wann und wie Stiftungen soziale Innovationen fördern und welche Rolle sie in Innovationsprozessen spielen ist das Thema dieser Arbeit. Sie setzt sich ausführlich mit Stiftungen und der sozialen Innovationstheorie auseinander, um anschließend durch empirische Fallstudien das Handeln von Stiftungen und ihre Innovationsfähigkeit deutend zu erklären.

Die Ergebnisse, die hier nicht vorweggenommen werden sollen, tragen dazu bei, Stiftungen zu entmystifizieren und ihr Handeln begreifbar zu machen. Dies geschieht, neben einer historischen und theoretischen Aufarbeitung des Themas,

vor allem über vier detaillierte Fallstudien. Sie zeigen wie Stiftungen ihre Strategien entwickeln und welche Faktoren dabei maßgeblich sind. Anschließend wird durch eine vergleichende Analyse herausgearbeitet, wann und wie Stiftungen als soziale Innovatoren auftreten. Die Ergebnisse dienen zur Entwicklung theoretischer Grundbausteine zur Erklärung stifterischen Handelns.

Die vorliegende Arbeit wurde als Dissertationsschrift am Max-Weber-Institut für Soziologie an der Universität Heidelberg eingereicht. Auf Grund ihrer starken empirischen Verzahnung ist sie jedoch sicher nicht nur für Akademiker von Interesse, sondern auch für Stiftungsräte, Geschäftsführer, Mitarbeiter, Fundraiser, oder jeden der sich für Stiftungen interessiert.

Ich bin vielen Menschen zu tiefst dankbar, die mich über die Jahre in vielfältiger Weise in der Vollendung der Dissertation unterstützt haben.

Zuerst möchte ich meinen beiden Betreuern, Steffen Sigmund und Andreas Schröer meinen Dank dafür aussprechen, dass sie mich als Doktorand angenommen und mich in der Erstellung des Manuskripts begleitet haben. Einen großen Dank schulde ich dem ganzen Team vom Center für Philanthropy Studies der Universität Basel, vor allem dem Direktor Georg von Schnurbein. Er hat immer in mich vertraut und mir die einmalige Gelegenheit gegeben, meine Arbeit am CEPS mit der Dissertation in Heidelberg zu verbinden. Genauso dankbar bin ich meinen damaligen Kollegen Rafael Wyser, Sybille Studer, Tizian Fritz, Oto Potluka, Marybel Perez, Jonas Kipfer, Theresa Gehringer, Sandra Stühlinger, Sophie Hersberger und Robert Schmuki. Vor allem möchte mich aber bei Maria-Clotilde Henzen für die gute Zusammenarbeit am CEPS bedanken. Einige der spannendsten Diskussionen über Stiftungen und soziale Innovationen verdanke ich Volker Then und Ekkehard Thümler vom CSI in Heidelberg. Besonderer Dank geht auch an die Basler Weggefährten Alexander Maier, Matthias Mayer-Vorfelder, Tikesh Ramtohl und Markus Hertrich. Ganz herzlich bedanken möchte mich auch bei allen Interviewpartnern, vor allem in den Stiftungen, die für mich ihre Türen und Bücher geöffnet haben. Sie werden namentlich am Ende des Buches genannt.

Es ist immer gut, wenn man auf die Unterstützung der Familie zählen kann. Mein Bruder Falko, der einige Jahr vorher seine Dissertation abgeschlossen hat, konnte die Höhen und Tiefen einer so langen Arbeit bestens nachvollziehen. Meine Eltern waren über die gesamten Jahre ein einmaliger Rückhalt. Vor allem kann ich nicht dankbar genug dafür sein, dass sie einen großen Teil ihres Chileurlaubs dem Korrekturlesen der Arbeit gewidmet haben. Für alle verbleibenden Fehler bin allein ich verantwortlich. Am allerwichtigsten war aber die Unterstützung von Constanza Alonqueo. Sie war trotz aller Herausforderungen in den gesamten Jahren immer eine Quelle der Kraft. Ohne ihren Rückhalt, ihre Geduld und ihre tiefes Vertrauen wäre die Fertigstellung der Arbeit nicht möglich gewesen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber.....	V
Vorbemerkung.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	XIII
1 Einführung.....	1
1.1 Die Stiftung als natürlicher Innovator?.....	1
1.2 Problemstellung	4
1.3 Zielsetzung & Relevanz	7
1.4 Vorgehen & Gliederung.....	9
2 Die Förderstiftung als Organisation	13
2.1 Stiftungen im Kontext der Gesellschaft	14
2.1.1 Frühe Stiftungsformen.....	14
2.1.2 Die Geburt der Förderstiftung	16
2.1.3 Von der Wohlfahrt zur Philanthropie.....	18
2.1.4 Stiftungen in der Schweiz und Deutschland	22
2.2 Strukturelle und organisatorische Voraussetzungen der Fördertätigkeit... 27	
2.2.1 Motivation der Stiftungsgründung	27
2.2.2 Der Stiftungszweck als Kristallisationspunkt des Stifterwillens	30
2.2.3 Das Stiftungsvermögen.....	34
2.2.4 Die Governance der Förderstiftung.....	37
2.3 Das Philanthropiemodell einer Stiftung.....	44
3 Soziale Innovationen	49
3.1 Theoretische Wurzeln des heutigen Innovationsverständnisses	50

3.2	Neue Lösungsansätze für gesellschaftlicher Probleme.....	55
3.2.1	Eine gerechtere Gesellschaft.....	56
3.2.2	Pragmatisches Problemlösen.....	58
3.2.3	Änderungen der sozialen Praxis	61
3.3	Zwischenfazit	63
3.4	Entstehung und Verbreitung sozialer Innovationen.....	65
3.4.1	Auslöser und Problemformulierung (Prompts).....	68
3.4.2	Ideen und Lösungsvorschläge (Proposals).....	69
3.4.3	Prototypen und Piloten (Prototypes).....	71
3.4.4	Nachhaltige Verankerung (Sustaining).....	72
3.4.5	Skalierung & Diffusion (Scaling & Diffusion).....	74
3.4.6	Systemische Veränderung (Systemic change)	76
4	Stiftungen und soziale Innovationen.....	79
4.1	Die Notwendigkeit einer Strategie.....	79
4.2	Die Festlegung von Handlungsfeldern	81
4.3	Rational-bürokratische und emergente Strategien.....	82
4.4	Auswahl und Zusammenarbeit mit den Partnern	87
4.5	Nachhaltige Verankerung und Verbreitung neuer Lösungsansätze.....	91
4.6	Stiftungen als soziale Innovatoren?.....	94
5	Methodik	99
5.1	Fragestellung.....	99
5.2	Vorstudie mit Stiftungsexperten	100
5.3	Auswahl der Fälle.....	102
5.4	Datenerhebung.....	104
5.5	Datenanalyse & Theorieentwicklung	106
5.6	Kritische Würdigung des Vorgehens	110
6	Fallstudien	113
6.1	Gebert RUF Stiftung.....	113

6.1.1	Stiftungsgründung	113
6.1.2	Förderphilosophie/ -strategie	115
6.1.3	Governance (Organisation und Steuerung)	137
6.1.4	Die GRS unter dem Blickwinkel der sozialen Innovation	139
6.2	Stiftung Mercator Schweiz.....	142
6.2.1	Stifter und Gründungsgeschichte	142
6.2.2	Förderphilosophie/ -strategie	144
6.2.3	Governance (Organisation und Steuerung)	164
6.2.4	Die MCH unter dem Blickwinkel der sozialen Innovation	166
6.3	Sophie und Karl Binding Stiftung	169
6.3.1	Stifter und Gründungsgeschichte	169
6.3.2	Förderphilosophie /-strategie	170
6.3.3	Governance (Organisation und Steuerung)	189
6.3.4	Die SKBS unter dem Blickwinkel der sozialen Innovation	191
6.4	Arcas Foundation	195
6.4.1	Stifterin und Gründungsgeschichte.....	195
6.4.2	Förderphilosophie /-strategie	196
6.4.3	Governance (Organisation und Steuerung)	213
6.4.4	Die Arcas Foundation unter dem Blickwinkel der sozialen Innovation	214
7	Vergleichende Analyse.....	219
7.1	Der Beitrag von Stiftungen in der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen.....	220
7.1.1	Beratung und Befähigung.....	224
7.1.2	Neue Organisationen und Feldentwicklung.....	228
7.1.3	Das Innovationsvermögen	233
7.2	Innovationsorientierung und Strategieentwicklung von Stiftungen.....	238
7.2.1	Gründerprägung & Dokumententreue	239
7.2.2	Interesse, Kompetenz & Deutungsmacht.....	240

7.2.3 Sinn & Formalisierung	242
7.2.4 Strukturelle Trägheit.....	243
7.3 Fazit	246
8 Die Innovationsfähigkeit von Stiftungen.....	249
9 Implikationen für Theorie und Praxis	257
9.1 Theoretische Implikationen.....	257
9.1.1 Soziale Investoren.....	258
9.1.2 Ressourcen als Handlungsgrundlage.....	259
9.1.3 Pfadabhängigkeit und strukturelle Trägheit	261
9.1.4 Stiftungen als institutionelle Unternehmer.....	266
9.2 Praktische Implikationen	269
10 Schluss	277
Literaturverzeichnis.....	283
Liste der Interviewpartner.....	315

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Der Prozess sozialer Innovationen	67
Abb. 2:	Das Logic Model	83
Abb. 3:	Schematische Darstellung des Forschungsprozesses	109
Abb. 4:	Fördercluster der GRS nach dreijähriger Tätigkeit.....	119
Abb. 5:	Förderstrategie der GRS 2004	121
Abb. 6:	Aktive und passive Handlungsfelder der GRS	122
Abb. 7:	Zielbereiche und Handlungsfelder der GRS 2016	125
Abb. 8:	Lebenszyklus des Handlungsfelds Rare Disease	134
Abb. 9:	Förderschwerpunkte Stiftung Mercator Schweiz 2009	145
Abb. 10:	Tätigkeitsbereiche, Handlungsfelder und Wirkungsebenen Strategie 2016.....	147
Abb. 11:	Themenbereiche, Handlungsfelder und Projektformate seit Januar 2016.....	151
Abb. 12:	Förderschwerpunkte gemäß der Vergaberichtlinien 2001	175
Abb. 13:	Fördermatrix der SKBS basierend auf den Förderrichtlinien 2007... 177	
Abb. 14:	Vergleich der prozentualen Ausschüttungssummen SKBS und SwissFoundations	179
Abb. 15:	Strategische Ausrichtung Arcas Foundation	200
Abb. 16:	Investitionen in die Entwicklung von Feldern	231
Abb. 17:	Strategieentwicklung und strukturelle Trägheit in Stiftungen	252
Abb. 18:	Kerntheoreme.....	255



1 Einführung

1.1 Die Stiftung als natürlicher Innovator?

Die Welt steht vor Problemen. Wer abends den Fernseher anschaltet und Nachrichten schaut, die Schlagzeilen der Tagespresse liest oder den Social Media Streams von Nonprofit Organisationen wie Greenpeace oder Amnesty International folgt, kommt unweigerlich zum Schluss, dass etwas im Argen liegt. Die Liste der Probleme ist lang. Zu den größten Herausforderungen unserer Zeit zählen u.a. die Untätigkeit gegenüber dem Klimawandel, die Integration von Flüchtlingen, Hetze und Verbreitung von Fehlinformationen im Internet sowie Rassismus und ethnische Diskriminierung (WEF 2013). Insbesondere die Finanzkrise in 2007 hat die Fragilität unseres Wirtschaftssystems aufgezeigt. Der Umgang mit Populismus und die Erstarkung rechter Gruppen stellen den Zusammenhalt der Gesellschaft vor neue Herausforderungen. Zugleich gibt es eine Vielzahl von weniger prominenten Problemen wie die zunehmende Isolation älterer Menschen, ungenügende Heilmittel für seltene Krankheiten oder fehlende Integrations- und Arbeitsangebote für gering qualifizierte Menschen (Albrecht & Groenemeyer 2012).

Es scheint als wären die bestehenden staatlichen Institutionen mit vielen der Herausforderungen überfordert. Während die Politik um Lösungen ringt und den Beamten wegen fehlender Gesetzesgrundlagen die Hände gebunden sind, entstehen in der Zivilgesellschaft neue Ideen, wie man den Problemen begegnen kann. Nonprofit Organisationen (NPO), die neben dem Staat und dem Markt den Dritten Sektor bilden, experimentieren mit neuen Ansätzen, propagieren alternative Lösungen und setzen sich für die Schwächeren der Gesellschaft ein. Sie nehmen sich den Problemen an, die weder der Staat noch der Markt befriedigend lösen können (Weisbrod 1977). Insbesondere in Zeiten in denen die Gesellschaft vor großen Herausforderungen steht, kommt den Organisationen des Dritten Sektors eine besondere Bedeutung in der Entwicklung von neuen Lösungsstrategien zu (Karl & Katz 1987). Mit Hilfe von sozialen Innovationen, so der Glaube, ließen sich Probleme effizienter und effektiver lösen (Phills et al. 2008) und eine gerechtere Gesellschaft erschaffen (Moulaert et al. 2013). Als potenziell flexible und anpassungsfähige Organisationen sind NPO die natürlichen Inkubatoren für neue Ideen und Herangehensweisen zur Lösung von sozialen Problemen (Salamon et al. 2000). NPO sind die institutionellen Vehikel für Menschen, die einen Beitrag zum Gemeinwohl liefern möchten. Es sind primär wertorientierte Organisationen, die mit verschiedenen Strategien und Ressourcen das Ziel verfolgen, die Welt lebenswerter zu gestalten. So sind viele der heutigen wohlfahrtsstaatlichen Leistungen, die

uns als gegeben erscheinen, zuerst von NPO entwickelt worden, bevor der Staat die Leistungen übernommen und gesetzlich geregelt hat (Salamon & Anheier 1998).

Innerhalb des Dritten Sektors existiert mit der Förderstiftung ein Organisationsstyp, dem eine besondere Innovationsfähigkeit zugesprochen wird (Anheier & Leat 2006). Sie ist ein spezieller Typ der Stiftung. Ausgestattet mit einem eigenen Vermögen setzt sie ihren Zweck durch die gezielte Vergabe von Geld an öffentliche oder gemeinnützige Einrichtungen um. Im Gegensatz zu einer operativen Stiftung führt sie keine eigenen Projekte durch, sondern ermöglicht anderen zu handeln¹.

Förderstiftungen finanzieren ihre Aktivitäten aus den Renditen des Stiftungsvermögens. Sie sind daher auf keine externen Finanzquellen angewiesen. Theoretisch können sie für immer weiterleben. Formell brauchen sie als einziges Gremium einen Stiftungsrat, der für die Umsetzung des Stifterwillens und der Einhaltung der wenigen gesetzlichen Auflagen verantwortlich ist. Sie besitzen keine Mitglieder, sind strukturell unabhängig vom Staat und kontrollieren sich grundsätzlich selbst. Als steuerbefreite Institutionen sind sie dem Gemeinwohl verpflichtet und unterliegen dem Gewinnausschüttungsverbot an Privatpersonen (Anheier 2001).

Förderstiftungen gehören zu den freiesten Institutionen in demokratischen Gesellschaften (Anheier & Leat 2006; Frumkin 2006; Fleishmann 2007). Sie sind in der Ausführung ihrer Aktivitäten keinen Marktmechanismen oder politischen Mehrheitsmeinungen unterworfen. Innerhalb des in der Stiftungsurkunde festgelegten Zwecks können sie ihre Arbeitsschwerpunkte frei wählen. Sie können entscheiden, mit welchen Partnern sie wie lange und zu welchen Konditionen zusammenarbeiten wollen. Entgegen operativer Stiftungen sind sie nicht langfristig an Institutionen und Projekte gebunden. Es existieren keine externen Anspruchsgruppen, die ein Recht auf Förderung einklagen können. Ihre Flexibilität in der Zweckumsetzung ist ihre größte Stärke gegenüber anderen Organisationsformen (Hammack & Anheier 2013, S. 17).

Die Freiheit der Förderstiftungen erlaubt ihnen, Wagniskapital für innovative Ideen zur Verfügung zu stellen². Sie haben die Möglichkeit, Risiken einzugehen und soziale Innovationen zu fördern, auch wenn deren Ausgang ungewiss ist. Das Scheitern von geförderten Projekten hat in den wenigsten Fällen Konsequenzen für die Stiftung. Zwar kann die Reputation der Stiftung leiden, eine elementare Bedrohung für die Existenz ergibt sich daraus nicht. Ihre Freiheit erlaubt Stiftungen

¹ Die Unterscheidung zwischen operativen und fördernden Stiftungen ist nicht trennscharf, sondern fließend (vgl. Adloff & Velez 2001). Auch bei der Festlegung der Förderstrategie handelt es sich im Prinzip um eine operative Arbeit. Operative Stiftungen erfüllen ihren Zweck durch eigene Programme und mit eigenem Personal anstatt über die Vergabe von Fördermitteln. Es existieren aber auch Mischformen. Beispiel einer operativen Stiftung ist die Bertelsmann Stiftung mit über 350 Mitarbeitern.

² Im Folgenden steht Stiftung für den spezifischen Stiftungstyp der Förderstiftung.

kontroverse Themen aufzugreifen, die wenig populär sind und von anderen Akteuren vernachlässigt werden. Der philanthropische Werkzeugkasten, aus denen sich Stiftungen bedienen können, ist vollgefüllt. Stiftungen können selbst als Initianten von sozialen Innovationen auftreten, indem sie öffentlich zur Lösung von Problemen aufrufen und durch Wettbewerbe und Ausschreibungen entsprechende Anreize setzen. Sie können neue Organisationen gründen oder bestehende in ihrer Arbeit bestärken. Von der Investition in die Grundlagenforschung bis hin zur Förderung von sozialen Bewegungen steht es den Stiftungen offen, wie sie ihren Zweck umsetzen (Frumkin 2006).

Stiftungen sind jedoch nicht nur auf die Rolle der Geldgeber beschränkt. Sie können ihre Partner mit andern Akteuren vernetzen oder sie aktiv in der Umsetzung der Projekte unterstützen. Stiftungen sind Instrumente der Grenzüberbrückung (Adloff 2010, S. 396). Aus ihrer vermeintlich neutralen, nur dem gemeinnützigen Zweck verpflichteten Stellung heraus, besitzen sie eine besondere Fähigkeit, zwischen Menschen aus verschiedenen Handlungsfeldern wie Wirtschaft, Politik, Religion oder der Zivilgesellschaft zu vermitteln. Dadurch können sie gesellschaftliche Akteure zusammenbringen, die sich sonst nicht treffen würden. Aus dieser Position heraus, wird Stiftungen eine besondere Fähigkeit zugesprochen als Impulsgeber und Motoren des gesellschaftlichen Wandels zu fungieren (Schmidt 2003). Stiftungen nehmen diese Beschreibung gerne an (Sigmund 2001).

Auf den ersten Blick scheinen Stiftungen dafür prädestiniert zu sein, durch die Initiierung und Förderung von Innovativen einen großen Beitrag zur Begegnung gesellschaftlicher Herausforderungen zu leisten. Der Euphorie gegenüber ihrem Innovationspotenzial wird aber auch Skepsis entgegengebracht. Nielsen (1972, S. 406) sieht Stiftungen als verkrustete Institutionen, denen ein starker Konservatismus inhärent ist. Ein Grund dafür ist die „Diktatur der toten Hand“ (Münkler 2007, S. 200). Stiftungen sind auch nach dem Tod des Stifters an den festgelegten Zweck gebunden. Sie sind dadurch in der Zeit ihrer Gründung eingefroren und nicht fähig, sich schnell und flexibel auf sich ändernde gesellschaftliche Umstände einzurichten. Sie sind daher „gesellschaftstheoretisch betrachtet, gegen Veränderungen gerichtete Institutionen, ein Moment der Verlangsamung gesellschaftlicher Veränderungsgeschwindigkeit“ (ebd).

Andere Kritiker sehen Stiftungen als Spielball von Millionären, die steuerbefreit ihre eigenen Interessen und Gesellschaftsbilder umsetzen, ohne demokratisch dafür legitimiert zu sein (Mäder et al. 2010, S 116). Der Wunsch nach symbolischer Anerkennung ist für manche Stifter höher, als das Ziel zur Lösung von Problemen beizutragen (Sigmund 2001). Sie geben ihre Fördergelder lieber anerkannten Institutionen und erhoffen sich daraus eine Steigerung des eigenen Prestiges. Zudem bezweifelt Roelofs (2003) das generelle Interesse von Stiftern, strukturelle Grundprobleme in der Gesellschaft anzugehen. Schließlich hat das bestehende Gesellschaftssystem dazu geführt, dass sie den Reichtum anhäufen konnten, der ihnen

eine Stiftungsgründung überhaupt ermöglicht hat. Gleichzeitig führt die verbreitete Praxis, Stiftungsräte mit Eliten zu besetzen dazu, dass Stiftungen der Zugang und das Verständnis zu den wirklichen Problemen weniger privilegierten Bevölkerungsgruppen fehlt (Nielsen 1972, S. 407). Stiftungen laufen die Gefahr, sich als funktionale Dilettanten der symbolischen Problembekämpfung zu verschreiben, ohne einen wirklichen Unterschied zu machen (Seibel 1992). Ohne einen großen Mitarbeiterstab bleiben sie in ihrer Wirkungskraft begrenzt. Ihre eigenen Ressourcen sind gegenüber der Größe der meisten Probleme nur marginal (Bernholz 1999). Viele Stiftungen verwechseln Innovation mit der Kurzfristigkeit ihrer Förderprogramme (Strachwitz 2010). Nach einem Pilotprojekt werden keine Mittel für die weitere Etablierung oder Ausbreitung zur Verfügung gestellt. Zudem handelt sich bei Stiftungen im Prinzip um unvollständige Institutionen (Hammack & Anheier 2013, S. 9). Sie heilen keine Krankheiten, integrieren keine Migranten, betreiben keine Forschung oder vermitteln keine Arbeitslosen. Sie sind bei der Implementierung ihrer Ideen auf Dritte angewiesen. Ihre Hauptaktivität besteht darin, ihre Förderprioritäten zu bestimmen, über Anträge zu entscheiden und anschließend das Geld an ihre Partner zu überweisen (Leat 2006). Ein hohes Innovationspotenzial lässt sich daraus per se nicht ableiten.

1.2 Problemstellung

Quoi faire? Während also manche Beobachter es als „avantgardistische Idee“ (Schmidt 2003, S. 89) betrachten, dass Stiftungen die Innovatoren und Ideenschmieden der Gesellschaft sind, sehen andere gerade in der Ausübung dieser Rolle ihr höchstes Potenzial (Anheier & Leat 2006).

Beide Seiten haben gute Argumente. Die verschiedenen Meinungen lassen sich neben ideologischen Ansichtsweisen der Betrachter durch die Vielfalt der Rollen und Funktionen erklären, die Stiftungen einnehmen können. In der Schweiz existieren heute ca. 13.000 gemeinnützige Stiftungen (Eckhardt et al. 2017), in Deutschland sind es etwas mehr als 20.000 (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2017). Innerhalb der Stiftungssektoren herrscht eine große Heterogenität. Neben einigen wenigen Stiftungen, die über ein Stiftungsvermögen von über CHF 1 Mrd. verfügen, steht eine große Mehrheit von kleinen Stiftungen, mit einem Vermögen unter CHF 1 Mio. (von Schnurbein & Bethmann 2010). Die unabhängige Stellung von Stiftungen erlaubt ihnen verschiedene Funktionen und Rollen in der Gesellschaft einzunehmen. Während manche Stiftungen als Impulsgeber und Innovatoren auftreten, setzen sich andere für die Erhaltung von Traditionen und Werten ein (Prewitt 1999). Es gibt sowohl Beispiele von Stiftungen, die zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen beitragen als auch solche, die ihre Aufgabe darin se-

hen den Zoo, das Museum oder ein Theater finanziell zu unterstützen. Die Generierung und Förderung von Innovationen ist grundsätzlich nur eine Funktion, die Stiftungen ausüben können, sie müssen es aber nicht.

Was unterscheidet dann aber eine innovationsorientierte Stiftung, von einer, die es nicht will oder kann? Welche Faktoren bestimmen das Verhalten von Stiftungen? Wie entwickeln Stiftungen ihre Handlungsstrategien und wie entscheiden sie, welche Projekte sie fördern? Wann und wie fördern oder generieren Stiftungen soziale Innovationen?

Eine erste Suche nach Antworten führt in die vertiefte Auseinandersetzung mit der Entstehung und Verbreitung sozialer Innovationen. Während Innovationen im letzten Jahrhundert fast ausschließlich mit technischen Erfindungen gleichgesetzt worden sind, so hat sich in den vergangenen Jahren ein starkes Interesse an sozialen Innovationsprozessen entwickelt (Nicholls & Murdoch 2012; Montgomery 2016). Mehrere akademische Forschungszentren tragen den Begriff der sozialen Innovation im Namen. Von der Europäischen Union geförderte, internationale Forschungsprojekte haben maßgeblich zur Weiterentwicklung des heutigen Wissens über soziale Innovationen beigetragen. Auf Basis der daraus gewonnen Erkenntnisse lässt sich die Frage nach der Innovationsfähigkeit von Stiftungen differenzierter betrachten als zuvor.

Ein weiterer Schritt in der Suche nach Antworten liegt in Modellen innovativer oder wirkungsorientierter Stiftungsarbeit (z.B. Porter & Kramer 1999; Frumkin 2006; Anheier & Leat 2006; Brest & Harvey 2008; Kania et al. 2014). In der Stiftungsliteratur ist ein Trend zur Entwicklung präskriptiver Handlungsmodelle zu erkennen. Diese zeigen auf, wie Stiftungen sich verhalten sollen oder sogar müssen, um ihrer unabhängigen Stellung in der Gesellschaft gerecht zu werden. Der Ausgangspunkt ist jeweils das Vorhandensein einer Strategie des gezielten gesellschaftlichen Wandels. Die Modelle variieren in dem Grad in dem sie bürokratisch-rationalen Methoden folgen oder ein eher experimentelles Vorgehen zulassen. Wurde strategische Philanthropie lange Zeit mit der Definition von messbaren Zielen, datengetriebenen Interventionsstrategien und rigiden Evaluationen gleichgesetzt, so wird in letzter Zeit wieder ein emergentes und experimentelles Vorgehen in der Begegnung komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen postuliert (Patrizi et al. 2013; Kania et al. 2014). Gemeinsam ist den Modellen, dass sie die Innovationsorientierung einer Stiftung nur dann als gegeben sehen, wenn diese systematisch auf die Veränderung eines gesellschaftlichen Zustands hinarbeiten. Während z.B. Thümler (2017) zeigt, dass Stiftungen besonders dann wirkungsvoll sind, wenn sie pragmatisch vorgehen und sich auf Nischen konzentrieren, so sehen andere Modelle die höchste Innovationskraft in Stiftungen, wenn sie über eine Kombination verschiedener Förderprojekte systemischen Wandel anstreben (Porter & Kramer 1999; Ferris & Williams 2010).

Eine Gemeinsamkeit der Modelle ist ihr Argument, dass die reine finanzielle Mittelvergabe nicht ausreichend ist, um gesellschaftlichen Wandel anzustoßen, oder in den Worten von Antdaze & Westley (2010, S. 352): „Money alone does not bring system change“. Dies bedeutet, dass innovationsorientierte Stiftungen mehr unternehmen müssen, anstatt nur Fördergelder zu verteilen. Vielmehr müssen sie ihre Förderpartner aktiv in der Umsetzung der Projekte unterstützen, Partnerschaften aufbauen, über Medien Themen in die Öffentlichkeit bringen und sich langfristig ausgewählten Problemen widmen (Anheier & Leat 2006). Damit sollen die Wurzeln gesellschaftlicher Probleme angegriffen werden. Die Modelle setzen sich von der Idee der reinen Karitas (charity) ab. Die Linderung von Nöten wird von den Verfechtern einer strategischen Philanthropie als unzureichend empfunden. Sie argumentieren, dass Stiftungen mehr machen müssen, als nur passiv Geld an Organisationen zu verteilen. Vielmehr muss es ihr Ziel sein, systematisch die Ursachen gesellschaftlicher Probleme zu bekämpfen.

Während die Modelle zum Teil sehr gute Hinweise darüber geben, wie Stiftungen Innovation fördern können, haben sie ihre große Schwachstelle in der Erklärung derjenigen Faktoren, die dazu führen, dass Stiftungen einer bestimmten Strategie folgen. Sie sagen wie Stiftungen handeln sollen, aber nichts darüber, warum sie sich bestimmten Problemen widmen, wie sie ihre Handlungsstrategien entwickeln und wie sie bei der Auswahl ihrer Förderprojekte vorgehen. Sie können nicht vorhersagen, wann Stiftungen sich für die Förderung von Innovationen entscheiden, sie sagen nur, dass sie es tun sollen, um ihrer unabhängigen Stellung in der Gesellschaft gerecht zu werden. Die Modelle beruhen fast ausschließlich auf illustrativen Beispielen vermeintlich besonders wirkungsvoller Stiftungsprogramme aus dem angelsächsischen Raum³. Die schon früh von Bernholz (1999) geäußerte Kritik, dass nur Extremfälle zur Betrachtung von Stiftungen herangezogen werden, hat bis heute nicht an Aussagekraft verloren. Zugleich setzen sich die Modelle kaum mit der Organisation der Stiftung an sich auseinander. Sie beziehen sich auf einzelne Programme von Stiftungen. Über die Betrachtung einzelner Förderprojekte wird auf die gesamte Stiftung geschlossen. Grundsätzliche Überlegungen darüber wie Stiftungen tatsächlich arbeiten und welchen Bewältigungsstrategien sie folgen, sind in der in der sozialwissenschaftlichen Literatur bisher Mangelware. Philanthropisches Handeln und Stiftungen gehören nicht zu den bevorzugten Themen soziologischer Forschung (Adloff 2010, S. 11). Stiftungen sind Black Boxes (Diaz 1999). Es existiert keine Organisationstheorie für Stiftungen, mit der sich die Strukturen und Entscheidungsprozesse von Stiftungen erklären lassen. Wir wissen wenig

³ Eine Ausnahme ist das Forschungsprojekt *Strategies for Impact in Education* (Thümler et al. 2014). Dort werden Fälle aus mehreren Ländern systematisch untersucht. Die Untersuchung bezieht sich allerdings nicht auf Förderstiftungen, sondern auf operative Programme von Stiftungen und spendensammelnden Organisationen.

darüber, welche Faktoren zur Ausprägung eines bestimmten Philanthropiemodells führen und wann sich Stiftungen für die Förderungen von Innovationen entscheiden.

Allerdings ist das Feld auch nicht völlig theorieelos. Erste tentative Überlegungen zur Theorieentwicklung beziehen sich auf die klassischen Organisationstheorien, die in der Auseinandersetzung mit staatlichen Bürokratien und Großen Wirtschaftsunternehmen entwickelt worden sind (Diaz 1999, Adloff 2002). Sie verweisen auf der einen Seite darauf, dass Stiftungen trotz ihrer unabhängigen Stellung von Erwartungshaltungen aus der Umwelt geprägt sind (Meyer & Rowan 1977, DiMaggio & Powell 1989). Auf der anderen Seite beschreiben sie unterschiedliche Modelle der internen Entscheidungsfindung. Diese variieren in Bezug auf die Rationalität der Entscheidungsprozesse und dem Einfluss der Mitarbeiter auf Förderentscheidungen. Dabei wird dem Modell der rationalen Bürokratie (Weber 1921) der geringste Erklärungswert zugewiesen. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass Stiftungen unter Aspekten begrenzter Rationalität handeln (Simon 1959). Obwohl die Verfechter einer rational-bürokratischen Philanthropie in der präskriptiven Literatur die Oberhand haben, so scheinen ihre Modelle in der Praxis wenig Anwendung zu finden (Anheier 2015).

Während die bisherigen Überlegungen wertvolle Hinweise in der Analyse von Stiftungen liefern, so sind sie in ihrem Erklärungspotenzial in Bezug auf die gestellten Fragen begrenzt. Sie verbleiben auf einer oberflächlichen Betrachtung von Stiftungen. Die Autoren selber verweisen darauf, dass die illustrativen Modelle zur weiteren Forschungen anregen sollen (Diaz 1999, S. 151; Adloff 2002, S. 23-24). Dieser Forderung ist bisher kaum nachgekommen worden. Es lässt sich also feststellen, dass weder die Modelle einer strategischen Philanthropie, noch die bisherigen soziologischen Betrachtungen erklären können, welche Faktoren dazu führen, dass Stiftungen die Rolle der Impulsgeber in der Gesellschaft einnehmen. Genau an diesem Desiderat setzt die folgende Studie an.

1.3 Zielsetzung & Relevanz

Die Zielsetzung der vorliegenden Studie ist, über die Analyse der Strategie- und Förderprozesse von Stiftungen Bausteine einer Organisationstheorie zu erarbeiten, mit der sich die Innovationsfähigkeit von Stiftungen erklären lässt. Sie stellt die Funktionsweise von Förderstiftungen in den Vordergrund, um zu erklären wann und wie Stiftungen als Innovatoren auftreten und welche Strategien sie zur Lösung gesellschaftlicher Probleme verfolgen. Es werden sukzessiv Faktoren herausgearbeitet, welche die Innovationsfähigkeit von Stiftungen begünstigen oder hemmen. Die leitenden Forschungsfragen dabei sind:

Wie entscheiden Stiftungen welchen Problemen (Handlungsbereichen) sie sich widmen? Wie entwickeln sie ihre Förderstrategien? Welche Kriterien legen sie bei der Auswahl von Projekten an? Wie arbeiten sie mit ihren Partnern zusammen? Welche Faktoren führen dazu, dass Stiftungen als Innovatoren auftreten? Welchen Beitrag kann die Gesellschaft von Förderstiftungen in der Bewältigung der heutigen Herausforderungen erwarten?

Die Studie begegnet damit einem offensichtlichen Forschungsdesiderat. Die Funktionsweise von Stiftungen ist bisher wenig erforscht. Die Grundsteine, die zu entwickelnden Organisationstheorie erlauben Licht in die Black Boxes der Stiftungen zu bringen. Entgegen der präskriptiven Stiftungsmodelle wird aufgezeigt wie Stiftungen tatsächlich handeln. Dies erscheint umso wichtiger, da wir in den letzten Jahrzehnten einen regelrechten Stiftungsboom miterleben konnten. Über 50%, der heute bestehenden Stiftungen in den USA, Deutschland oder der Schweiz wurden in den letzten 20 Jahren gegründet (Anheier 2015, Bundesverband Deutscher Stiftungen 2017, Eckhardt et al. 2017). Pro Jahr werden in Deutschland durchschnittlich 816 Stiftungen und in der Schweiz 290 neu errichtet⁴. Der größte Teil davon verfolgt ausschließlich gemeinnützige Zwecke. Das Fördervolumen von Stiftungen wird in Deutschland auf ca. EUR 6 Mrd. (Boenigk et al. 2017) und in der Schweiz auf CHF 1,7-2 Mrd. geschätzt (Eckhardt et al. 2017). Auch wenn die Summen gegenüber der Größe mancher Probleme gering erscheinen, so haben Stiftungen doch die Möglichkeit, mit ihren Förderungen bedeutende Akzente zu setzen. Stiftungen sind so etwas wie die Seismographen wichtiger gesellschaftlicher Entwicklungen in modernen Gesellschaften (Sigmund 2000, S. 340). Ihre Aktivitäten signalisieren oft, wo gesellschaftlicher Handlungsbedarf besteht. Auf Grund der hohen Erbvermögen ist damit zu rechnen, dass die Gründungswelle von Stiftungen weiterhin auf einem hohen Niveau bleiben wird (ebd.). Dadurch wird die Bedeutung von Stiftungen in der Zukunft eher zu- als abnehmen. Eine systematische Untersuchung von Stiftungen trägt zu einem aufgeklärten Verständnis darüber bei, welchen Beitrag die Gesellschaft von Stiftungen in der Begegnung der genannten Herausforderungen erwarten kann. Dies ist vor allem auch daher relevant, da unter der Last steigender Staatsverschuldungen die Gefahr besteht, dass immer mehr staatliche Aufgaben auf Organisationen des Dritten Sektors abgeschoben werden (Healy & Donnelly-Cox 2016). Zugleich hilft eine transparente Analyse von Stiftungen den vielen mittelsuchenden Organisationen, die auf Fördergelder von Stiftungen angewiesen sind, die Funktionsweise von Stiftungen besser zu verstehen.

⁴ Die Berechnung der Zahlen bezieht sich auf die Neugründung von Stiftungen in den letzten 10 Jahren (2006-2015). Als Quellen wurden die öffentliche Statistik des Bundesverbands Deutscher Stiftungen herangezogen, die auf Umfragen bei den Stiftungsaufsichten beruht sowie wie Datenbank des Center for Philanthropy Studies der Universität Basel. Diese zieht ihre Zahlen aus dem Schweizerischen Handelsregister.

Aus ihrer Sicht stehen Stiftungen oftmals für „unauffindbare Kontaktadressen, unklare Förderstrategien, fehlende Kriterien, langwierige Auswahlverfahren und einer paternalistischen Kommunikation“ (Egger 2015, S. 5). Dementsprechend kann die Studie auch hier Licht ins Dunkel bringen, in dem das Handeln von Stiftungen deutend erklärt wird. Schlussendlich bringt die Studie auch einen Nutzen für Stiftungspraktiker. Die intensive Beleuchtung von Strategie- und Förderprozessen kann ihnen als Orientierung für die eigene Arbeit dienen.

1.4 Vorgehen & Gliederung

Zur Entwicklung der theoretischen Grundzüge wird einem multiplen Fallstudien-Design gefolgt. Damit wird zum einen den Aufforderungen von Adloff (2002) und Diaz (1999) gefolgt, ihre Überlegungen über Fallstudien zu überprüfen und auszubauen. Zum anderen eignet sich die Verwendung von Fallstudien besonders dann, wenn das Verständnis von Prozessen und Zusammenhängen im Vordergrund steht, wie es hier das Ziel ist (Creswell 2003, S. 199). Die Offenheit des Fallstudien-Designs wird als großer Vorteil gesehen, um Erkenntnisse in Feldern zu gewinnen, in denen noch keine konsistenten Theorien existieren (Lamnek 2005). Sie bleiben nicht auf die Momentaufnahmen beschränkt, sondern erlauben Entwicklungen und Ursachen-Wirkungszusammenhänge nachzuziehen. Ihr großer Vorteil gegenüber quantitativen Ansätzen ist, dass im Forschungsverlauf neue Aspekte aufgenommen und Beziehungen entdeckt werden können, die zuvor noch nicht bekannt waren (vgl. Borchardt & Göthlich 2009, S. 36). Das Ziel ist nicht, eine möglichst hohe Fallzahl zu erreichen, sondern eine ausgewählte Anzahl von Fällen intensiv zu untersuchen. Fallstudien folgen primär einem qualitativen und interpretativen Paradigma. Die dichte Beschreibung der Fälle führt zu einer hohen Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse. Nicht die quantitative, sondern die analytische Generalisierung steht im Vordergrund. Dadurch haben Fallstudien ihre besondere Stärke in der Entwicklung und Erweiterung von Theorien (Eisenhardt 1989). Vergleichenden Fallstudien zwischen mehreren Fällen wird eine höhere Bedeutung in der Theorieentwicklung beigemessen als Einzelfallstudien (Eisenhardt & Graebner 2007). Die Heranziehung konkurrierender oder bestätigender empirischer Evidenz führt zu robusteren Annahmen und Schlussfolgerungen und somit zu einer Theorie mit höherer Erklärungskraft. Aus diesen Gründen wird ein multiples Fallstudien-Design als Grundlage der Theorieentwicklung verwendet.

Das Untersuchungsuniversum dieser Studie sind Förderstiftungen aus der Schweiz. Während der US-amerikanische Stiftungssektor alleine auf Grund seiner Ausstrahlungskraft und vergleichsweise hohen Transparenz ein beliebtes Ziel von Forschern im Stiftungsbereich ist, so sind Stiftungen in der Schweiz bisher weitestgehend unerforscht. Bis heute existieren keine Fallstudien, die Förderstiftungen aus

der Schweiz systematisch miteinander vergleichen. Das Wissen über Stiftungen beschränkt sich weitestgehend auf statistische Auswertungen und rechtliche Auseinandersetzungen. Dies ist insofern verwunderlich, da die Schweiz zu den Ländern mit der höchsten Stiftungsdichte weltweit gehört. Auf 10.000 Einwohner kommen 16 Stiftungen (Eckhardt et al. 2016). Zum Vergleich: In Deutschland sind es 2,6 (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2017) und in den USA 2,6 Stiftungen pro 10.000 Einwohner (Foundationcenter 2015). Man kann also feststellen, dass der Schweizer Stiftungssektor in Bezug zu seiner relativen Größe weitestgehend „unterforscht“ ist.

Die Konzentration auf Stiftungen aus einem Land hat gleichzeitig einen weiteren Grund. Stiftungen sind in kulturelle Kontexte eingebettet, die einen maßgeblichen Einfluss auf ihre Funktionsweise und Rollenausübung in der Gesellschaft haben (DiMaggio & Anheier 1990, Salamon & Anheier 1998). Die Untersuchung von Stiftungen aus einem Land erlaubt somit ihre Betrachtung unter den gleichen rechtlichen, regulatorischen und normativen Bestimmungen. Somit können Variablen ausgeschlossen werden, die sich spezifisch auf kulturelle Unterschiede beziehen. Dem Anspruch, eine universelle Organisationstheorie für Stiftungen zu entwickeln, kann diese Studie damit nicht genügen. Vielmehr ist das Ziel, eine Theorie von mittlerer Reichweite zu entwickeln (Merton 1968). Wünschenswert ist, dass weitere Studien eine internationale Perspektive einnehmen und somit die hier entwickelten Konstrukte kritisch überprüfen und erweitern.

Die Kapitel der Studie sind gemäß dem verfolgten Forschungsprozess gegliedert. Nach dieser Einführung befasst sich das zweite Kapitel ausführlich mit der Institution der Stiftung. In einer historischen Einleitung wird beschrieben, wie es zur Geburt der Sonderform der Förderstiftung gekommen ist. Obwohl das Prinzip, Vermögen für die Ewigkeit einem Zweck zu widmen seit Jahrtausenden besteht, so lässt sich die Geburt der modernen Förderstiftung auf die Zeit der industriellen Revolution in den USA zurückverfolgen. Die Entwicklung des Schweizer Stiftungssektors im Vergleich zu den USA und Deutschland wird aufgezeigt, um zu zeigen unter welchen Rahmenbedingungen Stiftungen ihre Aktivitäten entwickeln. Anschließend steht die generelle Struktur und Funktionsweise der Förderstiftung im Vordergrund. Anhand ihrer organisationalen Kernelemente wird aufgezeigt, welche Faktoren sich auf die Handlungsfähigkeit einer Förderstiftung auswirken.

Das dritte Kapitel widmet sich dem Wesen, der Entstehung und der Verbreitung sozialer Innovationen. Verschiedene Perspektiven auf die Verwendung des Begriffs und seiner Bedeutung werden aufgezeigt, die sich in der sozialwissenschaftlichen Literatur in den letzten Jahren herausgebildet haben. Um den späteren Forschungsprozess der Datenerhebung nicht zu stark einzugrenzen, wird eine offene Definition als „neue Lösungsansätze für gesellschaftliche Probleme“ vorgeschlagen. Dementsprechend wird thematisiert, welche Typen von gesellschaftli-

chen Problemen existieren und welche Akteure in der Entwicklung und Verbreitung von sozialen Innovationen maßgeblich sind. Für heuristische Zwecke wird der Innovationsprozess in verschiedene Phasen unterteilt.

Das vierte Kapitel widmet sich den Strategie- und Förderprozessen von Stiftungen. Als Grundlage dafür dienen die bereits vorgenommenen Überlegungen, die oben erwähnten Modelle der strategischen Philanthropie, organisationstheoretische Überlegungen sowie die Ergebnisse aus einer Vorstudie mit fünf Stiftungsexperten (Bethmann 2014). Der Innovationsprozess wird auf die Funktionsweise von Förderstiftungen übertragen. Die Überlegungen bilden den konzeptionellen Rahmen für die Analyse der Fälle.

Das fünfte Kapitel legt die Methodik der Untersuchung dar. Die Schritte der Fallauswahl, Datenerhebung und Interpretation werden detailliert nachgezogen. Insgesamt wurden vier Stiftungen einer intensiven Analyse unterzogen. Pro Stiftung wurden semi-strukturierten Leitfadeninterviews mit Stiftungsräten, Mitarbeitern und Förderpartnern durchgeführt. Zusätzlich wurden alle einsichtbaren internen Dokumente sowie verfügbaren Publikationen zur Beschreibung und Analyse der Fälle herangezogen. Der Vergleich der Fälle untereinander bildet die Ausgangsbasis für die Theorieentwicklung.

Das sechste Kapitel ist der empirische Teil der Untersuchung. Die Ergebnisse der Fallstudien werden vorgestellt. Die erste Stiftung ist die Gebert Rüt Stiftung (GRS), die sich ausdrücklich als innovationsfördernde und unternehmerisch handelnde Stiftung positioniert. Sie fördert mit einem jährlichen Volumen von ca. CHF 10 Mio. den direkten Wissenstransfer von Hochschulen in die Praxis. Sie verfolgt das Ziel der Stärkung des Wirtschafts- und Lebensraums der Schweiz. Die GRS setzt fast ausschließlich auf die Förderung von Projekten in der frühen Entwicklungsphase. Sie war maßgeblich an dem Aufbau des Stiftungswesens in der Schweiz beteiligt. Die zweite Stiftung ist die Stiftung Mercator Schweiz (MCH). In 13 Handlungsfeldern fördert sie jährlich Projekte mit einem Gesamtvolumen von ca. CHF 12 Mio. Die MCH folgt der Vision einer weltoffenen und ökologisch nachhaltigen Gesellschaft. Die Stiftung verfügt über einen relativ hohen Stab an Mitarbeitern, welche die Partner vor allem in der Projektkonzeption eng begleiten. Ihr Ziel ist es, in ihren Handlungsbereichen systemischen Wandel anzustoßen. Die dritte Stiftung bildet in gewisser Weise den Kontrast zu den vorigen. Sie wurde bewusst ausgewählt, da sie primär einen bewahrenden Charakter hat. Die Sophie und Karl Binding Stiftung folgt in großen Teilen dem Modell des klassischen Mäzenatentums. Trotzdem hat auch sie eine dynamische Seite. Sie verfügt über ein jährliches Fördervolumen von ca. CHF 3-4 Mio. Sie ist in den Bereichen Bildung, Umwelt, Kultur und Soziales tätig. Den Abschluss bildet die Betrachtung der Arcas Foundation (AF). Die im Vergleich relativ kleine Stiftung vergibt ca. CHF 600.000 pro Jahr. Sie fokussiert sich auf den Themenbereich der Integration und sieht sich selbst als eine

innovative Stiftung, die mit neuen Fördermethoden experimentiert. Die Fälle wurden nach dem Prinzip des „theoretical sampling“ (Glaser & Strauss 1998) ausgewählt. Dies bedeutet, dass jede Stiftung in Bezug zu ihrem Beitrag zu den sich langsam entwickelten theoretischen Konstrukten ausgesucht wurde. In den Einzelfallanalysen wird detailliert nachgezogen, wie die jeweilige Stiftung ihr Philanthropiemodell entwickelt hat und wie dieses in Bezug zur Förderung sozialer Innovationen zu werten ist.

Im siebten Kapitel wird die Theoriebildung über den Vergleich der Fälle untereinander vorbereitet. In Auseinandersetzung mit bestehender Literatur und den empirischen Daten werden kausale Beziehungen herausgearbeitet und erklärt. Gleichzeitig enthält das Kapitel freie und literaturungebundene Überlegungen, die sich aus der Analyse der Fälle ergeben haben.

Das achte Kapitel fasst die vorherigen Aussagen zu einem theoretischen Gerüst zusammen. Die Wirkungszusammenhänge werden auf die wesentlichen Bestandteile reduziert, um dem Postulat der Parsimonie gerecht zu werden. Dementsprechend ist das Kernkapitel der Studie das kürzeste. Unter Verwendung der Figur des sozialen Investors werden die Bausteine einer Organisationstheorie vorgelegt, mit der sich die Innovationsfähigkeit von Förderstiftungen erklären lässt.

Im neunten Kapitel werden die Ergebnisse in Bezug zu bestehenden Organisationstheorien gesetzt, deren Konzepte den höchsten Erklärungswert für die vorgefundenen Zusammenhänge aufweisen. Dabei werden auch Ideen für die Weiterentwicklung der theoretischen Bausteine vorgebracht. Abschließend werden einige Implikationen für die Praxis gezogen und Methoden vorgeschlagen, wie Stiftungen ihrer Innovationsfähigkeit erhalten und ausbauen können.

Im zehnten Kapitel wird schließlich ein kurzes Resümee der Studie gezogen.



2 Die Förderstiftung als Organisation

Stiftungen verfügen über eine besondere Ausstrahlungskraft. Seit ihrem Bestehen wird mit Stiftungen ein Heilsversprechen verbunden (Adloff 2010). War es früher das Seelenheil, so ist es heute die Hoffnung, dass Stiftungen maßgeblich zur Lösung dringlicher gesellschaftlicher Probleme beitragen. In den Augen der Öffentlichkeit wird die Wahrnehmung über Stiftungen von den großen Organisationen wie der Bill & Melinda Gates Foundation, der Rockefeller Foundation aus den USA, der deutschen Bosch Stiftung oder der Jacobs Foundation in der Schweiz geprägt. Diese Stiftungen stellen an sich den Anspruch, zur gesellschaftlichen Weiterentwicklung beizutragen, Problemfelder aufzudecken und Lösungen zur Verfügung zu stellen. Sie verfügen über hohe Vermögen und mehrere Mitarbeiter, die sich für die effektive Umsetzung der Stiftungszwecke einsetzen. Ihre Erfolge feiern sie auf öffentlichen Veranstaltungen sowie in hochglänzenden Broschüren und professionellen Webseiten.

Vielleicht liegt es an dieser Ausstrahlungskraft, oder dem Verlangen nach neuen Lösungsansätzen für die dringlichen Probleme unserer Zeit, dass sich das Stiftungswesen in Deutschland und der Schweiz in einer Aufbruchsstimmung und neuen Blütezeit befindet (Adloff & Strachwitz 2011; Müller-Jentsch 2014). Die Anzahl von Stiftungen nimmt stetig zu, Politiker sind Stammgäste auf den jährlichen Branchentreffen und elementare Kritik an Stiftungen, wie es sie in der Vergangenheit gegeben hat, ist kaum zu hören (Strachwitz 2010). Stattdessen wird die Gründung von mehr selbstständigen Stiftungen gefordert, um „Innovationsfähigkeit zurückzugewinnen, Wohlstand zu erhalten, sozialer Gerechtigkeit näher zu kommen und Demokratie zu praktizieren“ (Kocka 2004, S. 6). Selbst Stimmen, welche die demokratische Legitimierung von Stiftung bemängeln, weisen auf ihr sozialpolitisches Innovationspotenzial hin (Reich 2017). Doch woher kommt dieser Glauben? Was macht diese Organisation so besonders und welche Faktoren bestimmen die Ausrichtung ihrer Aktivitäten?

Um sich diesen Fragen zu nähern beschäftigt sich dieses Kapitel ausführlich mit der speziellen Organisation der Förderstiftung. Das Ziel ist, die generelle Funktionsweise und Einbettung der Förderstiftung in die Gesellschaft möglichst fundiert zu beschreiben. Im ersten Teil wird dargelegt, wie sich die Förderstiftung als unabhängige Institutionen entwickeln konnte. Stiftungen gehören zu den ältesten Institutionen der Welt, deren Rollen und Funktionen sich im Lauf der Geschichte

stetig gewandelt haben. Im zweiten Teil stehen die organisatorischen Kernelemente von Stiftungen im Vordergrund. Maßgebliche Faktoren, die das Verhalten einer Stiftung bestimmen, werden aufgezeigt. Zum Ende des Kapitels werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst.

2.1 Stiftungen im Kontext der Gesellschaft

2.1.1 *Frühe Stiftungsformen*

Das Stiften an sich ist eine der ältesten kulturellen Ausdrucksformen der Menschheit (Campenhausen 2003). Stiftungen oder stiftungsähnliche Gebilde lassen sich nicht nur in christlichen, sondern z.B. auch islamischen und antiken Kulturkreisen nachweisen. Der Wille, etwas für die Ewigkeit zu erhalten, scheint einen universellen Wunsch in der Geschichte der Menschheit darzustellen, genauso wie das Bestreben von Menschen, nach ihrem Tod in Erinnerung zu bleiben. Die frühen Stiftungen, bzw. stiftungsähnliche Konstrukte wurden vor allem testamentarisch errichtet und dem Totenkult oder Werken religiös verdienstlicher Barmherzigkeit gewidmet (Weber 1972, S. 429).

In Europa ist die Geschichte der Stiftungen eng mit der katholischen und später der protestantischen Kirche verbunden. Zum einen waren Kirchen für lange Zeit die maßgeblichen Verwalter gewidmeter Vermögen, zum anderen haben Kirchen Jahrhunderte lang eine dominante Rolle in der Bereitstellung karitativer Leistungen eingenommen. Seitdem die christliche Kirche im dritten Jahrhundert als eigene Körperschaft anerkannt wurde, konnte ihr zweckgebundenes Vermögen zur Verwaltung übergeben werden. Somit bildeten sich unter dem Dach der Kirche unselbständige Stiftungen heraus. Neben der Finanzierung von Kirchengebäuden, der Durchführung von Gottesdiensten sowie dem Unterhalt der Kleriker, wurden die Vermögen vor allem zur Betreibung von karitativen Einrichtungen wie z.B. Spitälern oder Waisenhäusern verwendet. Diese Stiftungen waren im Prinzip spendensammelnde Einrichtungen, die ihre Mittel zum größten Teil durch Zuwendungen aus der Bevölkerung und der Aristokratie bekamen. Insbesondere wohlhabende Menschen wurden dazu gedrängt, ein Teil ihres Vermögens an die Kirche abzugeben und den kirchlichen Stiftungen zu widmen (Campenhausen 2003;

Strachwitz 2010). Die Stifter erhofften sich durch ihre Gabe dabei nicht selten die Barmherzigkeit Gottes und die Erlangung ihres Seelenheils⁵.

Die Entwicklung von eigenständigen Stiftungen wurde erst durch säkulare Prozesse und die wachsende Bedeutung des römischen Rechts möglich. Dadurch konnte sich langsam ein von Zugriffen der Kirche autonomes Stiftungswesen entwickeln (Sigmund 2000). Als Treuhänder von Stiftungen traten zunehmend die Städte auf. Diese drangen langsam in Handlungsbereiche ein, wie dem Bildungs- und Erziehungswesen, der Armenfürsorge oder des Gesundheitswesens, die zuvor unter kirchlicher Aufsicht gestanden hatten. Im Zuge der Reformation übernahmen zudem in weiten Teilen Europas Fürsten und staatliche Gewalten die Aufsicht von Stiftungen. Zugleich verwarfen die lutherische und calvinistische Lehre, die seit Jahrhunderten gültige Idee, dass sich das nachtodliche Seelenheil durch Spenden und Stiften erkaufen lässt. Als Konsequenz wendeten sich Stiftungen vermehrt dem Diesseits zu. Neben fürsorglichen Zwecken gewann vor allem die Unterstützung der Bildung an Bedeutung. Vermögen wurden zunehmend Universitäten und Schulen überlassen und von diesen als eigenständige zweckgebundene Vermögen verbucht (Adam 2015). Ein Beispiel hierfür ist das Frey-Grynaeische Institut der Universität Basel. Die Gründung geht auf die älteste noch im Schweizer Handelsregister eingetragene Stiftung zurück. Die Stiftung wurde 1774 von dem Theologieprofessor Johann Ludwig Frey errichtet. Als Vermögen stellte der Stifter ein Gebäude, eine Bibliothek und eine Geldsumme zur Verfügung. Die Mittel reichen heute nicht mehr dafür aus, dem ursprünglichen Zweck der Finanzierung einer Professur nachzugeskommen. Das stiftungseigene Haus beherbergt jedoch noch eine Bibliothek und Seminarräume der theologischen Fakultät.

Mit der Zeit lösten sich Stiftungen immer weiter von der Kirche, die zunehmend auch ihre Rolle als primärer Wohlfahrtsproduzent der Gesellschaft verlor. Seit der Aufklärung und dem aufkommenden Liberalismus erlangte die Idee der individuellen Entfaltung an Bedeutung. Es kam es zu einer weiteren gesellschaftlichen Differenzierung. Der Staat, die Kirche und die bürgerliche Zivilgesellschaft wurden immer weiter voneinander entflochten. Dadurch wurde zunehmend Raum zur Gründung gemeinnütziger Organisationen aus privater Initiative frei. Das neu erstarkte Bürgertum setzte sich auf vielen Ebenen für die Verbesserung der Lebensumstände und der Entwicklungen neuer sozialer Leistungen ein⁶. In der

⁵ Das in der Schweiz oft genannte Beispiel der Stiftung Inselspital in Bern im Jahre 1354 macht dies deutlich. Die verwitwete und kinderlose Bürgerin Anna Seiler widmete testamentarisch ihr Vermögen der Errichtung eines Spitals für 13 dürftige Personen. Das Testament beginnt mit einem „Im Namen Gottes, Amen!“ und verweist auf den mit der Übertragung des Vermögens einhergehenden Wunsch, mit dem Akt der Vermögenswidmung für sie und ihre Vorfahren ewiges Seelenheil zu erlangen (Hermann & Hintzsche 1954).

⁶ Smith & Borgman (2001) sehen in der Revolution der Bourgeoise einen der wichtigsten Faktoren in der Entwicklung von eigenständigen Stiftungen.

Schweiz bildeten privilegierte Bürger dazu vornehmlich Sozietäten. Diese waren weitestgehend geschlossene vereinsähnliche Gesellschaften. Die von lokalen und regionalen Eliten geführten Organisationen bauten u.a. Bibliotheken auf und gründeten Initiativen zur Bildung ärmerer Bevölkerungsschichten. Ihre Aktivitäten finanzierten sie durch öffentlichen Sammlungen und Spenden der eigenen Mitglieder. Gleichzeitig formierten sich viele private Hilfsgesellschaften, in denen sich die Mitglieder gegenseitig gegenüber sozialen Notlagen absicherten (vgl. Degen 2010, S. 68-71). Stiftungen spielten in der Entwicklung von neuen sozialen Leistungen nur eine untergeordnete Rolle. Sie traten vor allem als Träger sozialer Einrichtungen auf. Während der helvetischen Republik wurden Kirchen dazu verpflichtet, zweckgebundene Gelder nur für Bildungs-, Armen- und Krankenanstalten zu verwenden. Weitere Tätigkeitsfelder blieben ihnen verwehrt (Kley & Tophinke 2000). Die verfassungsrechtliche Grundlage für die Vereinheitlichung des Stiftungsrechts wurde 1898 erschaffen, als die Kompetenzen des Bundes in der Gesetzgebung im Zivilrecht auf die ganze Schweiz ausgedehnt wurden. Das Schweizer Stiftungsrecht als Teil des Schweizerischen Zivilgesetzbuchs wurde 1911 verabschiedet und seitdem kaum überarbeitet. Es ist eines der liberalsten Stiftungsrechte der Welt (Schönenberg & von Schnurbein 2011). Es gibt bis heute den grundsätzlichen Handlungsrahmen für Stiftungen vor.

Trotz der liberalen Ausrichtung des Stiftungsrechts und der damit verbundenen Einfachheit eine Stiftung zu errichten, kam es zu keinem schnellen Stiftungswachstum. Ein Blick ins Handelsregister zeigt, dass 1920 gerade einmal 200 private Stiftungen in der gesamten Schweiz existierten. Zwischen 1911 und 1920 wurden schweizweit im Durchschnitt 10 Stiftungen pro Jahr gegründet. Sie widmeten sich hauptsächlich karitativen Aufgaben. Die Stiftungen wurden, meistens testamentarisch, zur Unterstützung der Ausbildung armer Kinder und Jugendlicher, zur Förderung von Armeneinrichtungen, Krankenhäusern und Alters- und Pflegeheimen errichtet.

2.1.2 *Die Geburt der Förderstiftung*

Während in der Schweiz Stiftungen eine untergeordnete Rolle in der gesellschaftlichen Entwicklung spielten, entstanden Ende des 19. Jahrhunderts in den USA die ersten großen Förderstiftungen. Auch in Deutschland fand ein regelrechter Stiftungsboom statt (Adam 2014). Ermöglicht wurde diese Entwicklung durch die Industrialisierung und der damit einhergehenden Kapitalakkumulation in den Händen einzelner Unternehmer. Die im Zuge der Industrialisierung immens reich gewordenen Unternehmer wie John D. Rockefeller, Andrew Carnegie oder Henry Ford übertrugen erstmals Unternehmensanteile sowie hohe Bar- und Wertpapier-