

Helmut K. Anheier
Sarah Förster · Janina Mangold
Clemens Striebing *Hrsg.*

Stiftungen in Deutschland 2:

Wirkungsfelder

Stiftungen in Deutschland 2:

Helmut K. Anheier · Sarah Förster
Janina Mangold · Clemens Striebing
(Hrsg.)

Stiftungen in Deutschland 2:

Wirkungsfelder

 Springer VS

Herausgeber

Helmut K. Anheier
Berlin, Deutschland

Janina Mangold
Berlin, Deutschland

Sarah Förster
Berlin, Deutschland

Clemens Striebing
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-11750-4

ISBN 978-3-658-11751-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-11751-1

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 2017

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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.

Umschlagbild: Emilia Birlo

Lektorat: Dr. Cori Antonia Mackrodt

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

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

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	XI
Danksagung	XV
1 Stiftungen in Deutschland: Rollen und Positionierungen	1
<i>Helmut K. Anheier, Sarah Förster, Janina Mangold und Clemens Striebing</i>	
1.1 Einführung	1
1.2 Untersuchungsansatz	8
1.3 Überblick	17
2 Fürsorge durch Wandel: Stiftungen im deutschen Schulwesen	23
<i>Clemens Striebing</i>	
2.1 Einleitung	23
2.2 Die Rahmenbedingungen von Stiftungen im Schulwesen	24
2.2.1 Die Zunahme von Stiftungen mit dem Zweck Bildung	24
2.2.2 Beispiele der stärkeren Bedeutung von Stiftungen im Schulwesen	24
2.2.3 Der Weg vom alten zum neuen Bildungsregime	27
2.2.4 Ausrichtung auf Output-Steuerung	29
2.2.5 New Public Management im Schulwesen	31
2.2.6 Themen des neuen Bildungsregimes	32
2.2.7 Die Potentiale von Stiftungen im neuen Bildungsregime	34

2.3	Historisch: Die Entwicklung von der klassischen zur modernen Bildungsstiftung	36
2.3.1	Stiftungen als Pfeiler des Schulwesens bis zur Frühen Neuzeit	37
2.3.2	Stiftungen als Förder des Pluralismus im Schulwesen	38
2.3.3	Neue Stiftungen für das neue Bildungsregime	41
2.4	Ziele von Bildungsstiftungen	45
2.4.1	Fürsorge	50
2.4.2	Bewahrung	51
2.4.3	Wandel	51
2.5	Rollenverständnis von Bildungsstiftungen	52
2.5.1	Innovation	55
2.5.2	Moderator	60
2.5.3	Themenanwalt	62
2.5.4	Komplementarität und Substitution	66
2.5.5	Schaffung von Kapazitäten	67
2.6	Positionierung von Bildungsstiftungen	72
2.6.1	Verhältnis zum Staat	77
2.6.2	Verhältnis zur Wirtschaft	80
2.6.3	Verhältnis zur Schule	85
2.6.4	Bildungsstiftungen als Teil der Zivilgesellschaft	91
2.7	Stiftungen im neuen Bildungsregime: „Lernen vor Ort“	93
2.8	Beiträge von Bildungsstiftungen	101
2.9	Zusammenfassung	104
2.9.1	Spannungsverhältnis zwischen großen und kleinen Stiftungen	105
2.9.2	Spannungsverhältnisse zu Staat, Wirtschaft und Schule	106
2.9.3	Empfehlungen an die Stiftungspraxis	108
3	Rolle und Positionierung deutscher Wissenschaftsstiftungen	119
	<i>Janina Mangold</i>	
3.1	Einleitung	119
3.2	Wirkungsfeld Wissenschaft und Forschung	121
3.2.1	Das Wirkungsfeld in seiner historischen Entwicklung	122
3.2.2	Governance – Wissenschaft als organisatorisches Feld	127
3.2.3	Die zentralen Spannungsverhältnisse	134
3.2.4	Bedarfe und Zielgruppen	142
3.2.5	Fazit	145
3.3	Wissenschaftsstiftungen	146
3.3.1	Arten von Wissenschaftsstiftungen	147
3.3.2	Deskriptive Beschreibung	154
3.3.3	Zwecke und Zweckkombinationen	158

3.3.4	Fazit	162
3.4	Ziele	163
3.4.1	Bewahrung	164
3.4.2	Fürsorge	165
3.4.3	Wandel	166
3.5	Ansätze der Arbeitsweisen	166
3.5.1	Fördernd	168
3.5.2	Operativ	168
3.5.3	Gemischt	168
3.6	Rollen	169
3.6.1	Innovation	171
3.6.2	Moderator	173
3.6.3	Themenanwalt	174
3.6.4	Komplementarität und Substitution	175
3.6.5	Schaffung von Kapazitäten	177
3.7	Positionierungen	182
3.7.1	Verhältnis zum Staat	183
3.7.2	Verhältnis zu Wirtschaftsakteuren	186
3.7.3	Verhältnis zu Hochschulen und Forschungseinrichtungen und anderen Wirkungsfeldern	188
3.7.4	Wissenschaftsstiftungen als Teil der Zivilgesellschaft	190
3.7.5	Beziehungsqualität zu den Akteuren	192
3.8	Beiträge	193
3.8.1	Größte Erfolge	195
3.8.2	Was würde unserem Land fehlen?	196
3.9	Zusammenfassung und Ausblick	199
3.9.1	Schlussfolgerungen aus den Spannungsverhältnissen	200
3.9.2	Empfehlungen an die Stiftungspraxis	202
3.9.3	Zukünftige Entwicklungen	207
4	Rolle und Positionierung deutscher Sozialstiftungen	219
	<i>Sarah Förster</i>	
4.1	Einleitung	219
4.1.1	Zentrale Problemstellung im Wirkungsfeld Soziales	219
4.2	Wirkungsfeld: Sozialstaat und Stiftungen im Spannungsfeld von Veränderungen	222
4.2.1	Das Feld und sein Ordnungsprinzip	223
4.2.2	Das Spannungsverhältnis: Zwischen alter und neuer Subsidiarität	226

4.2.3	Das Wirkungsfeld in seiner historischen Entwicklung	226
4.2.4	Akteure des sozialen Wirkungsfeldes im Kontext des Subsidiaritätsprinzips	233
4.2.5	Finanzierungsmix des Feldes	239
4.2.7	Fazit	250
4.3	Sozialstiftungen in Deutschland	251
4.3.1	Erste Verortung	251
4.3.2	Strukturdaten	254
4.3.3	Zwecke und Zweckkombinationen	256
4.4	Ziele	265
4.4.1	Fürsorge: Karitative Ziele	265
4.4.2	Wandel: Aktiv gestalten	266
4.4.3	Bewahrung: Bestehendes erhalten	268
4.5	Ansätze	269
4.5.1	Fördernd	269
4.5.2	Operativ	271
4.5.3	Gemischt	271
4.6	Rollen	272
4.6.1	Innovation	272
4.6.2	Themenanwaltschaft	274
4.6.3	Substitution und Komplementarität	276
4.6.4	Schaffung von Kapazitäten	277
4.7	Positionierung	280
4.7.1	Positionierung Staat	284
4.7.2	Positionierung Wirtschaft	285
4.7.3	Positionierung Wohlfahrtsorganisationen und -verbände	287
4.7.4	Sozialstiftungen als Teil der Zivilgesellschaft	289
4.8	Beiträge	291
4.8.1	Was würde unserem Land fehlen?	293
4.8.2	Komparative Stärken und Schwächen	294
4.9	Zusammenfassung und Ausblick	296
4.9.1	Sozialstiftungen in ihrer Vielfalt im Kontext des Subsidiaritätsprinzips	296
4.9.2	Implikationen für die Theorie	298
4.9.3	Vorschläge an Stiftungen, Politik und Praxis	299
5	Rollen und Positionierungen von Stiftungen in Kunst und Kultur . .	313
	<i>Helmut K. Anheier und Clemens Striebing</i>	
5.1	Einleitung	313
5.2	Spannungsverhältnisse des kooperativen Kulturföderalismus	318

5.2.1	Aktuelle Herausforderungen im Feld Kunst und Kultur	318
5.2.2	Knappe öffentliche Kulturbudgets	318
5.2.3	Suche nach alternativen Finanzierungswegen	321
5.2.4	Einfluss gesellschaftlicher Makrotrends	322
5.2.5	Das offizielle Selbstverständnis deutscher Kulturstiftungen	323
5.3	Ziele von Kulturstiftungen	327
5.3.1	Fürsorge	331
5.3.2	Wandel	333
5.3.3	Bewahrung	334
5.4	Rollenverständnis von Kulturstiftungen	336
5.4.1	Innovation	338
5.4.2	Komplementarität contra Substitution	340
5.4.3	Schaffung von Kapazitäten	343
5.5	Positionierung von Kulturstiftungen	346
5.5.1	Verhältnis zum Staat	349
5.5.2	Verhältnis zur Wirtschaft	353
5.5.3	Verhältnis zu Kultureinrichtungen	356
5.5.4	Kulturstiftungen als Teil der Zivilgesellschaft	358
5.6	Beiträge von Kulturstiftungen	359
5.7	Zusammenfassung und Ausblick	361
5.7.1	Der institutionelle Mehrwert von Kulturstiftungen	362
5.7.2	Ein empirischer Blick auf die Schweriner Erklärung	363
5.7.3	Handlungsempfehlungen an die Stiftungspraxis	364
6	Resümee und Handlungsempfehlungen	371
	<i>Helmut K. Anheier, Sarah Förster, Janina Mangold</i> <i>und Clemens Striebing</i>	
6.1	Bildung	374
6.2	Wissenschaft	374
6.3	Soziales	376
6.4	Kunst und Kultur	377
6.5	Schlussbemerkung	391
	Abbildungsverzeichnis	395
	Tabellenverzeichnis	399

Vorwort

Stiftungen arbeiten nicht im luftleeren Raum: Ihr Selbstverständnis, ihre Arbeitsweise und ihre Beziehungen zu anderen Organisationen sind maßgeblich geprägt von den Rahmenbedingungen der Wirkungsfelder, in denen sie sich bewegen. Bisher wurde jedoch nur unzureichend systematisch untersucht, inwiefern die von einer Stiftung verfolgten Zwecke und ihr Umfeld ihre Tätigkeit prägen. Das Forschungsvorhaben „Rolle und Positionierung deutscher Stiftungen“ der Forschergruppe von Hertie School of Governance und Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg hat sich zum Ziel gesetzt, sich einer Antwort auf diese Fragen anzunähern.

2014 hat die Robert Bosch Stiftung anlässlich ihres 50jährigen Jubiläums die Studie „Zukunft des Stiftens“ veröffentlicht, die bereits wesentliche Erkenntnisse über spezifische Charakteristika von Stiftungen und ihre Positionierung in ihrem Rollenverständnis und ihren Themen liefert. Die vorliegende Studie knüpft daran an und erlaubt weitere Rückschlüsse auf das Selbstverständnis und auf die Positionierung deutscher Stiftungen gegenüber anderen Akteuren wie Staat, Wirtschaft, Wohlfahrt oder Hochschulwesen. Der soziologisch geprägte Blick auf die sozialen Implikationen der rechtlichen Rahmenbedingungen und der Governance von Stiftungen erweist sich dabei als fruchtbar.

Für mich als Geschäftsführerin einer Stiftung, die im Laufe ihrer bisherigen Berufstätigkeit verschiedene Sektoren kennenlernte und sich insbesondere auch für Bildungsqualität und Bildungsgerechtigkeit einsetzt, sind die im Rahmen der Studie aufgestellten Thesen zu Bildungstiftungen von großem Interesse. Im Vordergrund steht hier die Frage, wie sich Stiftungen im Bildungs- und Schulwesen verorten.

Das deutsche Schul- und Bildungssystem ist aufgrund seiner föderalen Struktur hochkomplex und neigt dazu, sich immer weiter auszudifferenzieren. Systemtheoretisch betrachtet nimmt parallel zur zunehmenden Komplexität auch die Selbst-

referentialität des Schul- und Bildungssystem deutlich zu. Es werden Akteure im Schul- und Bildungssystem sozialisiert, die ihrerseits prägen und es gestalten. Das pädagogische Wissen als Wissen im System ist oft getrennt vom Wissen der Erziehungswissenschaft. Dadurch entwickelt sich das Schul- und Bildungssystem immer stärker zu einem in sich geschlossenen System.

In diesem Spannungsfeld kommt gerade großen Stiftungen das besondere Potential zu, immer wieder einmal nutzbringende Impulse zu transportieren. Beispielhaft hierfür sind der Deutsche Schulpreis und die Deutsche Schulakademie zu nennen.

Gemeinsam mit der Heidehof Stiftung fördern wir beim Deutschen Schulpreis durch die Auszeichnung guter Schulen die Vorbildwirkung erfolgreicher Praxisbeispiele und die Innovationsbereitschaft der Schulen in Deutschland. Seit 2006 ist daraus ein Netzwerk aus 61 Preisträgerschulen entstanden, das einen wesentlichen Impuls zur Verbreitung guter Schulpraxis geben kann. Auf den Erfahrungen aufbauend wurde ebenfalls gemeinsam mit der Heidehof Stiftung die Deutsche Schulakademie gegründet, die zum Ziel hat, Modelle und Konzepte ausgezeichneter Schulpraxis systematisch zu sichten, weiterzuentwickeln und über praxisnahe Fortbildungsangebote in die Breite der Schullandschaft zu tragen. Dabei wendet sie sich mit ihren Angeboten an alle Schulen in Deutschland sowie an Ministerien, Lehrerfortbildungsinstitute, Kommunen und private Schulträger. Sie wirkt damit in Verbindung mit dem Deutschen Schulpreis gleichermaßen innovierend, netzwerkend und themenorientiert.

Kritisch werden in der Studie im Kapitel zu Bildungsstiftungen die mitunter verschiedenen Handlungslogiken der oft flexiblen und mit spezifischen Anliegen ausgestatteten Stiftungen gegenüber den teils ausschließlich auf die Gewährleistung eines qualitativ hochwertigen Regelbetriebs ausgerichteten Schulen herausgearbeitet. Diese Unterschiedlichkeit muss berücksichtigt und thematisiert werden.

Für die Arbeit der Robert Bosch Stiftung im Bildungssektor ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Schulen, Politik und Verwaltung grundlegend. Ein solches Miteinander äußert sich beispielsweise im Rahmen der Deutschen Schulakademie, deren Arbeit maßgeblich auf dem Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe basiert. Aber auch bei „School Turnaround“, einem Programm für Schulen in kritischer Lage gemeinsam mit der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft in Berlin, wäre eine wirkungsvolle Arbeit nicht ohne eine wertschätzende Grundhaltung der Projektträger gegenüber allen Partnern denkbar.

Stiftungen nehmen in ihrem eigenen Verständnis unterschiedliche Rollen wahr. Sie sind nicht nur Förderer, sondern unter anderem auch Brückenbauer, Inkubatoren, Capacity Builder und Querdenker. In der Fortführung dieser Rollenverständnisse aus der Studie „Zukunft des Stiftens“ und der Verknüpfung mit dem

Verständnis einer systemischen Einbettung von Stiftung liegt ein wesentlicher Gewinn des aktuellen Forschungsvorhabens. Die Robert Bosch Stiftung hat sich daran gern beteiligt, nicht zuletzt wegen des in dieser Form in der gegenwärtigen Förderung noch beispielgebenden Stiftungskonsortiums. Die Bündelung von Ressourcen, Netzwerken und Expertise bildet aus der Sicht der Robert Bosch Stiftung gerade in Zeiten komplexer werdender Aufgabenstellungen einen wesentlichen Faktor für ergebnis- und wirkungsorientierte Stiftungsarbeit und ist darüber hinaus Leitlinie unserer Arbeit.

Wir hoffen, dass die im Verlauf der vorliegenden Untersuchung und die an deren Ende formulierten Handlungsempfehlungen – beispielsweise für ein kooperativeres Miteinander, mehr Transparenz oder eine stärker auf die Heterogenität deutscher Stiftungen eingehende Stiftungspolitik – im deutschen Stiftungswesen auf breites Interesse stoßen. Sie mögen Anregungen für Stiftungen und Stifter sein, über mögliche Ansätze zur Weiterentwicklung ihrer Arbeit nachzudenken, und einen Beitrag zum wichtigen Diskurs über das Potential und die Bedingungen wirkungsvollen Stiftungshandelns leisten.

Uta-Micaela Dürig
Geschäftsführerin
Robert Bosch Stiftung

Danksagung

Der vorliegenden Untersuchung liegt ein dreijähriges Kooperationsprojekt der Hertie School of Governance und des Centrums für Soziale Investitionen und Innovationen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Heidelberg zugrunde. Das in seiner empirischen Spannweite bisher in Deutschland einzigartige Projekt wäre ohne das Zutun zahlreicher Unterstützer nicht möglich gewesen.

Unser Dank gilt zuallererst unseren Förderpartnern: der Fritz Thyssen Stiftung, der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, der Robert Bosch Stiftung, der Stiftung Mercator, der VolkswagenStiftung und dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

Für ihre erhebliche organisatorische Unterstützung und die Kommunikation mit den Förderern bedanken wir uns vielmals bei Franziska Pfeifer. Zu Dank verpflichtet sind wir auch Petra Scheunemann und Julia Brix, die mit ihrer Arbeit einen substanziellen Beitrag in den Bereichen Kunst und Kultur sowie Advocacy geleistet haben. Unser Dank gilt außerdem Olga Kononykhina für ihren Beitrag bei der Clusteranalyse.

Wir bedanken uns zudem bei unseren Kooperationspartnern. Aufgrund der Zusammenarbeit mit TNS Infratest Politikforschung wurde eine repräsentative Organisationsbefragung deutscher Stiftungen ermöglicht. Um den entstandenen Datensatz der Forschung nach Projektabschluss frei zugänglich zur Verfügung zu stellen und dessen nachhaltige Nutzung zu ermöglichen, wurden die erarbeiteten quantitativen Daten dem Team von „Zivilgesellschaft in Zahlen“ (ZiviZ) rund um Holger Krimmer übergeben.

Den Mitgliedern des wissenschaftlichen Beirats unseres Forschungsprojekts danken wir für die Bereitstellung ihrer Expertise: Frank Adloff, Luc Tayart de Borms, Josef Janning, Heike Kramer, Barbara Monheim, Kenneth Prewitt, Gerry

Salole, Andreas Schlüter, Hans Georg Soeffner, Rupert Graf Strachwitz und Birgit Weitemeyer.

Für die Unterstützung bei der Präsentation unserer Ergebnisse auf internationaler Bühne bedanken wir uns zudem bei Gerry Salole und seinem Team vom European Foundation Center in Brüssel.

Zuletzt wäre unsere Untersuchung ohne den Zugang zu Stiftungen in der vorliegenden Detailliertheit und Fülle an konkreten Beispielen so nicht möglich gewesen. Die Experteninterviews und Fokusgruppen eröffneten uns zudem ein greifbares Bild von relevanten Themen, der Selbst- aber auch der Fremdwahrnehmung deutscher Stiftungen in ihren jeweiligen Wirkungsfeldern. Wir bedanken uns bei allen Teilnehmern an diesen Formaten!

Berlin im Sommer 2016

Helmut K. Anheier
Sarah Förster
Janina Mangold
Clemens Striebing

Stiftungen in Deutschland: Rollen und Positionierungen

1

Helmut K. Anheier, Sarah Förster, Janina Mangold
und Clemens Striebing

1.1 Einführung

Das deutsche Stiftungswesen hat sich in den vergangenen drei Jahrzehnten beachtlich entwickelt. Recht eindeutig belegen die Gründungsraten der letzten Dekaden, wie sehr das deutsche Stiftungswesen zumindest zahlenmäßig ein Produkt der Gegenwart ist: Sieben von zehn (71%) der heute in Deutschland bestehenden fast 19.000 Stiftungen wurden seit 1990, dem Jahr der Wiedervereinigung, gegründet und jede zweite (54%) seit der Jahrtausendwende.¹ Umgekehrt lässt sich feststellen, dass nur 6% der bestehenden Stiftungen aus der Zeit vor dem ersten Weltkrieg stammen und von diesen lediglich 3% vor 1871 gegründet wurden. Das Gesamtbudget deutscher Stiftungen lässt sich auf 13,1 Milliarden Euro schätzen.²

-
- 1 Diese Angaben beruhen auf dem für diese Untersuchung eigens zusammengestellten Basisdatensatz mit Stichjahr 2014. Weitere Erläuterungen zu diesem Datensatz finden sich in Anheier et al. 2017, Kapitel 2 Grundlagen, sowie Anheier et al. 2017c, Appendix mit Materialien.
 - 2 Die Schätzung beruht auf der mit TNS Infratest Politikforschung durchgeführten Stiftungsumfrage. Das Budget der Stiftungen wurde kategorial abgefragt: unter 50.000 Euro, 50.000,- bis unter 100.000,- Euro, 100.000,- bis unter 250.000,- Euro, 250.000,- bis unter 500.000,- Euro, 500.000,- bis unter 1 Millionen Euro, 1 Millionen Euro und mehr. Für die Schätzung wurden die Mittelwerte der Kategorien verwendet, also 25.000,- Euro in Kategorie 1, 75.000,- Euro in Kategorie 2 usw. Die letzte, nach oben offene Kategorie ist aufgrund der hohen Streuung der höchsten Stiftungsbudgets und ihres hohen Einflusses

Der vorliegende Band diskutiert anhand vier zentraler gesellschaftlicher Felder – Soziales, Bildung, Wissenschaft und Kultur – welchen Beitrag Stiftungen in Deutschland leisten. Wie werden sie von den Rahmenbedingungen dieser Wirkungsfelder geprägt und welche Rollen und Positionierungen haben Stiftungen in diesen Feldern? Sind diese angesichts des Stiftungsbooms der letzten zwei Jahrzehnte im Wandel? Das Anliegen dieses auf einem dreijährigen Forschungsprojekt aufbauenden Bands ist eine umfassende Verortung von Stiftungen als gesellschaftlichen Akteur Deutschlands.

Zur Definition der Stiftung

Die rechtlich selbstständige Stiftung des bürgerlichen Rechts ist geregelt in den §§ 80 ff. des Bürgerlichen Gesetzbuchs. Hierin wird eine konkrete Begriffsbestimmung vermieden. Es werden stattdessen drei notwendige Voraussetzungen der Gründung einer Stiftung genannt: (i) einen oder mehrere in einer Satzung festgelegte spezifische Zwecke; (ii) ein Vermögen in einer Höhe, welche die dauerhafte und nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks als gesichert erscheinen lässt und (iii) einen Vorstand als Vertreter für Rechtsgeschäfte.

Der Rechtsbegriff der Stiftung weicht jedoch vom Alltagsverständnis der Stiftung ab, das unter anderem auch gGmbHs (Robert Bosch Stiftung, Stiftung Mercator, Dieter-Schwarz-Stiftung) oder nicht rechtsfähige Treuhandstiftungen (wie unter dem Dach zahlreicher Bürgerstiftungen) umfasst. Es wurde daher mit vereinzelten Einschränkungen eine weitere, organisationssoziologische Definition angewandt. Stiftungen sind demnach formale Organisation, die (i) auf einem Vermögen beruhen, (ii) privat verfasst sind, (iii) sich selbst verwalten, (iv) grundsätzlich nicht kommerziell ausgerichtet sind, (v) gemeinnützig agieren und (vi) sich selbst auch als Stiftung verstehen (Anheier und Daly 2007; Anheier 2014).

Diese organisationssoziologische Definition bringt zentrale Merkmale der Struktur und des Handelns von Stiftung zusammen, um sie von anderen gemeinnützigen und erwerbsorientierten sowie von privaten und staatlichen Formen abzugrenzen (Hammack und Anheier 2013; Fleishman 2007: 153 f.). Sie baut auf der strukturell-operationalen Definition der Nonprofit-Organisationen auf, wie sie von Salamon und Anheier (1996; Anheier 2014) entwickelt wurde.

Wenn es wie hier darum geht, die Rollen und Positionierungen der Stiftungen empirisch zu fassen, dann ist eine engere definitorische Eingrenzung der hoch differenzierten deutschen Stiftungslandschaft einer breiter gefassten Definition vor-

auf das Gesamtergebnis besonders schwierig einzuschätzen. Hier wurde ein eher als konservativ einzustufender Wert von 6 Millionen Euro verwendet. Der Standardfehler liegt bei etwa 0,05%, also einem Korridor von +/- 625 Millionen Euro.

zuziehen. Hier soll das Selbstverständnis der prototypischen Stiftung im Vordergrund stehen und nicht per se aller mitgliederlosen, dauerhaft gebundenen und auf Vermögen beruhenden Institutionen. Wenn sich bestimmte Rollen und Positionierungen deutscher Stiftungen empirisch nachweisen lassen, dann am ehesten anhand dieses engeren Kerns des Stiftungswesens. Eine Ausweitung auf andere oder gar alle Formen der Stiftung oder des Stiftens würde diese methodisch wichtige Fokussierung nicht ermöglichen.

Forschungsfragen und Vorgehen

Das deutsche Stiftungswesen entwickelte sich lange in institutioneller Nähe, wenn nicht sogar als Auftragnehmer des Staats (Adloff et al. 2007), insbesondere im sozialen Bereich und im Bildungswesen. Die Nähe zur öffentlichen Hand wird auch durch das Vorhandensein der öffentlich-rechtlichen Stiftungen, der vom Staat selbst errichteten Stiftungen des bürgerlichen Rechts, der nicht-selbständigen Stiftungen in kommunaler Trägerschaft und den parallel dazu existierenden kirchlichen Stiftungen verstärkt. In keinem anderen Land finden sich solche quasi staatlichen Stiftungsformen in dieser Häufigkeit und Prominenz (Anheier und Seibel 2001).

Weiterhin besteht in Deutschland eine enge Verbindung zwischen Wirtschaft und Stiftungen, die deutlich über das hinausreicht, was in den USA oder Großbritannien unter den Begriffen der *Corporate foundation* oder *Corporate Philanthropy* möglich ist. Nach deutscher Rechtslage können gemeinnützige Stiftungen Allein- oder Mit-Trägerin eines Unternehmens sein, ausgestattet mit Mitwirkungs- und Anteilsrechten, die weit in die Governance des Unternehmens hineinwirken können – und umgekehrt. Während in den USA die enge Verbindung von *Corporate Governance* und *Foundation Governance*, also Unternehmen und Stiftung, seit den Steuerreformen Ende der 1960er Jahre explizit unterbunden und unzulässig ist (Simon et al. 2006), ist diese Konstruktion nicht nur bei einigen der großen deutschen Stiftungen der Fall, sondern auch bei Stiftungen des deutschen Mittelstandes. Mittlere Unternehmen suchen in Verbindung mit gemeinnützigen Zwecken mitunter mittels einer Stiftungs konstruktion Schutz vor Übernahmen, versuchen Nachfolgeprobleme zu lösen oder wollen ihre Standortbindung stärken.³

3 Beispiele hierfür sind die Freudenberg Stiftung gGmbH, die 1984 durch Übertragung von Vermögensanteilen an der damals ausschließlich im Familienbesitz befindlichen Freudenberg & Co. KG entstanden ist (Freudenberg 2015). Die Erhaltung des Unternehmens ist bei der Schollglas Stiftung Brigitte und Günter Weidemann sogar Bestandteil der Satzung. Neben der Unternehmensnachfolge soll die Stiftung auch Ausbildungsplätze schaffen und unternehmensrelevante Forschung finanzieren. Ein letztes Beispiel ist die Gabriele Gebauer MEWA Stiftung, die Gesellschafterin des gleichnamigen Tex-

In gewisser Hinsicht ist das deutsche Stiftungswesen ein implizites Gegenmodell zu der US-amerikanischen Stiftungslandschaft, die in absoluten Zahlen Deutschland natürlich übertrifft und durch eine lange Tradition der unabhängigen Förderstiftung getragen wird. Amerikanische Stiftungen verstehen sich als autonome vermögensbasierte Institution mit weitem aber auch streng begrenztem Handlungsspielraum.⁴ Sie sehen sich als Ausdruck und Baustein einer formal gleichen, sozial jedoch höchst ungleichen, ihrem Ideal nach weitgehend selbst-organisierten Gesellschaft. Dem Staat kommt eine Ordnungs- und Regulierungsfunktionen zu, aber weniger primäre und originäre Gestaltungskraft (Toepler 2007; Hammack und Anheier 2013; Zunz 2011; Adloff 2010).

Aus dem kurzen Vergleich mit dem Stiftungswesen in den USA ergeben sich zwei zentrale Grundfragen, welche die vorliegende Studie leiten: Wie nehmen Stiftungen in Deutschland ihre Rollen wahr? Wie sehen sie ihre gesellschaftliche Positionierung im Verhältnis zu Staat, Markt und Zivilgesellschaft? Immer dabei mitgedacht wird in der vorliegenden Untersuchung der Einfluss der verschiedenen Wirkungsfelder deutscher Stiftungen: Wie prägen die Rahmenbedingungen des Sozial- und Kulturwesens sowie des Bildungs- und Wissenschaftssystem das Selbstverständnis und die Rollenwahrnehmung der Stiftungen?

Es ist nicht das Ziel der vorliegenden Untersuchung, die genaue Wirkung einzelner Stiftungen oder gar einzelner Förderprogramme zu untersuchen. Dies wurde an anderer Stelle geleistet.⁵ In erster Linie wird hier eine Gesamtperspektive auf die Rollen und Positionierungen von Stiftungen einschließlich ihrer komparativen Vor- und Nachteile erarbeitet sowie empirisch nachvollzogen, in deren Kontext sich auch Fragen nach Wirkung und Beitrag erschließen. Aus den Ergebnissen der wirkungsfeldspezifischen Untersuchungen werden zuletzt Handlungsempfehlungen für Stiftungen, ihre Förderpartner und die Politik abgeleitet.

Die Leitfragen wurden exemplarisch anhand quantitativer Daten (Umfrage, Statistiken) sowie qualitativer Analysen (Experteninterviews, Fallstudien, Fokusgruppen) in den vier Wirkungsfeldern untersucht. Abbildung 1-1 veranschaulicht die unternommenen Arbeitsschritte. Es handelt sich um ein sequentielles gemischt-

tilherstellers ist. Einen umfassenden Überblick über die Unternehmensbeteiligungen deutscher Stiftungen hat Fleschutz (2008, S. 393 ff.) zusammengetragen.

- 4 Siehe dazu Simon et al. (2006) und die „policing functions“ im amerikanischen Stiftungsrecht zur Begrenzung des Einflusses von Stiftungen auf die Privatwirtschaft (Unternehmen) und die Politik; siehe weiterhin IRS 2015.
- 5 Bögelein und Thümler 2010; Thümler und Steinfurt 2011; Brest und Harvey 2008, Frumkin 2006; siehe auch die Wirkungsanalysen des Beratungshauses phineo gAG (2016) zu Nonprofit-Organisationen im Bereich, Sport, der Kinder- und Jugendhilfe, Demokratieförderung u.a.

methodisches Vorgehen: Informationen aus den selbst erstellten quantitativen Datensätzen wurden in ausführlichen Experteninterviews mit großen deutschen Stiftungen vertieft. Anhand von Fokusgruppen wurde überprüft, ob die so entwickelten Thesen auch über das Stiftungswesen hinaus als gültig angesehen werden.



Abbildung 1-1 Ablauf des Forschungsprozesses

Die Relevanz des Wirkungsfeldes

Eine Grundannahme ist, dass die Rahmenbedingungen des Wirkungsfeldes einer Stiftung maßgeblich deren Handlungsspielraum und damit auch deren Rolle und Positionierung bestimmen.

Um eine systematische Überprüfung dieses Zusammenhangs zu ermöglichen, ist neben einer definitorischen Fokussierung eine weitere Eingrenzung auf bestimmte Wirkungsfelder nötig. Nicht alle Bereiche, in denen Stiftungen tätig sind, können ausführlich behandelt werden. Es wurden Wirkungsfelder ausgewählt, (i) in denen Stiftungen in genügender Zahl vertreten sind und in denen weder eine (Groß-)Stiftung dominiert, noch Stiftungen in der Summe als vollkommen marginale Akteure auftreten bzw. wahrgenommen werden. (ii) Es soll sich um gesellschaftlich relevante Felder handeln, die auch eine nachweisbare Positionierung

von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft beinhalten. (iii) Schließlich sollen sich die einzelnen Rollen und Beiträge empirisch wiederfinden, nachweisen und bewerten lassen. Es soll also eine inhaltliche Breite vorliegen.

Tabelle 1-1 zeigt die vier häufigsten Hauptzwecke von Stiftungen: Soziales, Bildung und Erziehung, Kunst und Kultur sowie Wissenschaft und Forschung. Jede zweite (58%) der 17.770 im Basisdatensatz mit Stiftungszweck erfassten Stiftungen verfolgt einen sozialen Zweck, ein Viertel (25%) der Stiftungen sogar ausschließlich. Jede dritte Stiftung (37%) arbeitet im Bereich Bildung und Erziehung, aber nur 4% sind allein in diesem Wirkungsfeld tätig. Für Wissenschaft und Forschung sowie Kunst und Kultur finden sich ähnliche Ergebnisse. Zweifellos erfüllen diese vier Wirkungsfelder auch die Kriterien der gesellschaftlichen Relevanz und der inhaltlichen Breite.

Tabelle 1-1 Stiftungszwecke nach Wirkungsfeldern (n=17.770)

Wirkungsfelder	Anteil an Gesamtzahl der Stiftungen nach gemischten Zwecken	Anteil an Gesamtzahl der Stiftungen nach singulären Zwecken
Soziale Zwecke	58%	25%
Bildung und Erziehung	37%	4%
Kunst und Kultur	36%	9%
Wissenschaft und Forschung	32%	7%

Quelle: Basisdatensatz 2014; für 1.050 Stiftungen im Basisdatensatz liegen keine Angaben zum Stiftungszweck vor.

Andere Zwecke wie Umweltschutz (14% der Stiftungen), Sport (11%), kirchliche Zwecke (8%), Völkerverständigung (8%), Tierschutz (5%) oder Entwicklungszusammenarbeit (3%), obwohl sicherlich gesellschaftlich relevant und gegebenenfalls auch mit einer inhaltlichen Breite im Sinn möglicher Positionierungen und Rollen, fallen quantitativ deutlich hinter die vier ausgewählten Wirkungsfelder zurück.

Die Relevanz des Stiftungstyps

Eine zweite Grundannahme ist, dass die Kapazität einer Stiftung – hier ausgedrückt durch deren Arbeitsweise und das ihr zur Verfügung stehende Budget – maßgeblich die Möglichkeiten einer Stiftung beschränkt, bestimmte Rollen und Positionierungen einzunehmen.

Dabei ist zu beachten, dass der Begriff „Stiftungswesen“ eine innere Kohärenz vortäuscht, die es so nicht gibt. Das Stiftungswesen stellt sich sehr differenziert

dar, was in den verschiedenen Organisations- und Rechtsformen, in den feingliederten Zwecksetzungen der Abgabenordnung und nicht zuletzt in den höchst unterschiedlich ausgeprägten und zusammengesetzten Stiftungsvermögen zum Ausdruck kommt. Die Forschungsfrage nach den Rollen und Positionierungen der Stiftungen könnte daher ganz unterschiedlich zu beantworten sein, je nachdem welche Untergruppe des sehr heterogenen Stiftungswesens im Fokus steht. Auch von Wirkungsfeld zu Wirkungsfeld unterscheidet sich die Zusammensetzung der Stiftungstypen: In dem einen Feld können große, operative Stiftungen relevanter sein, in dem anderen eher kleine Förderstiftungen. Es erscheint daher wichtig, entsprechende Differenzierungen im Forschungsansatz früh zu berücksichtigen.

So lässt sich entsprechend zwischen der Gruppe der vornehmlich operativen Stiftungen, die im subsidiär strukturierten Wohlfahrtsstaat (beispielsweise durch Betrieb von Ersatzschulen, Pflegeheimen, Waisenhäusern) eingebettet sind und der Gruppe der zivilgesellschaftlich orientierten Förderstiftungen unterscheiden.

Tabelle 1-2 Differenzierung des Stiftungswesens nach Größe, Arbeitsweise und Staatsnähe

	Kleinere Stiftungen	Größere Stiftungen
Operative Stiftungen	Nischenstiftung	Dienstleister
Förderstiftungen	Engagementstiftungen	Professionelle Philanthropen

Das wohlfahrtsstaatliche Stiftungswesen lässt sich weiter differenzieren in eine Gruppe relativ großer, personalintensiver Sozialunternehmen, die, wie die Bodelschwingschen Stiftungen Bethel, wohlfahrtsstaatliche Dienstleistungen mehrheitlich gegen öffentliche Leistungsentgelte erbringen,⁶ und eine Gruppe kleinerer, ehrenamtlich arbeitender Stiftungen, die sich eher auf Nischen des Wohlfahrtsstaats konzentrieren (Tabelle 1-2).⁷

6 Die von Bodelschwingschen Stiftungen Bethel sind ein Verbund der „Stiftung Bethel“, der „Stiftung Nazareth“, der „Stiftung Sarepta“ und der „Hoffnungstaler Stiftung Lobetal“. Diese Stiftungen teilen sich denselben Vorstand und Verwaltungsrat, wodurch sie organisatorisch verbunden sind (Bethel 2016a). Es handelt sich um eine kirchliche Stiftung privaten Rechts, die der Aufsicht der Evangelischen Kirche von Westfalen unterstellt ist. Die von Bodelschwingschen Stiftungen Bethel schauen auf eine 140-jährige Geschichte zurück und sind heute eines der größten Sozialunternehmen im Gesundheits- und Pflegebereich in Deutschland (vgl. Bethel 2016b).

7 Ein Beispiel für eine solche „Nischenstiftung“ ist die Alfred und Toni Dahlweid Stiftung in Potsdam. Die Stiftung wurde 1994 in Potsdam, der Geburtsstadt des Stifters, gegründet. Der Stiftungszweck ist die Förderung alter Menschen, die in Potsdam woh-

Das zivilgesellschaftlich orientierte Stiftungswesen zeigt eine weitere Ausdifferenzierung in eine Gruppe von ehrenamtlich betriebenen Stiftungen, als eine besondere Ausdrucksform des zivilgesellschaftlichen Engagements Vermögender. Im Unterschied zu kleinen operativen Stiftungen sind die ehrenamtlichen Mitarbeiter hier vorrangig in den Gremien der Stiftung tätig. Dadurch sind diese kleinen, meist lokalen Förderer der klassischen Philanthropie und einer Unterscheidung von Gebern und Nehmern näher.

Eine weitere Gruppe sind mit fast ausschließlich hauptamtlichem Personal arbeitende Großstiftungen, hier als professionelle Philanthropen bezeichnet, die keine vergüteten Dienstleistungen, sondern direkte oder indirekte Förderung beispielsweise an Stipendiaten oder Projektpartner ausschütten. Diese Großstiftungen – für die wohl die bekannten unternehmensnahen Stiftungen wie die Körber Stiftung, die Robert Bosch Stiftung oder Stiftung Mercator oder auch die vom Staat gegründeten Kulturstiftungen des Bundes und der Länder typisch sind – stehen für ein modernes Verständnis von Philanthropie, das zum Teil nicht zwischen einer ausschließlich operativen und fördernden Tätigkeit unterscheidet.⁸

1.2 Untersuchungsansatz

Der konzeptionelle Zugang zur Beantwortung der Forschungsfragen wird über die soziologische Institutionen- und Organisationslehre geschaffen (DiMaggio und Powell 1991; ähnlicher Zugang auch bei Anheier und Daly 2007; Thümler und Bögelein 2010; Thümler et al. 2014). Demnach sind Organisationen in Hinblick auf ihre Zuständigkeiten und Aktivitäten innerhalb eines Netzwerk gegenseitiger, aber nicht notwendigerweise symmetrischer Erwartungen und Beziehungen positioniert. Beziehungen können z.B. Austausch, Abstimmung, Kooperation oder Konkurrenz beinhalten. Erwartungen können rechtlich, vertraglich oder auch infor-

nen, und die Gewährung finanzieller Unterstützung an bedürftigen Potsdamer Seniorinnen und Senioren. Faktisch konzentriert sich die Stiftung jedoch ausschließlich auf ihr operatives Standbein: Mit Gesamtausgaben von 41.000 Euro im Jahr 2012 ist die Stiftung Trägerin einer Seniorenfreizeitstätte in Potsdam, bietet Yoga-Kurse an und ist Anlaufstelle für den Umgang mit Behörden und die Vermittlung an soziale Dienste (Alfred und Toni Dahlweid Stiftung 2016).

8 Hier gibt es auch Ausnahmen: Die Bertelsmann Stiftung ist laut Satzung ausschließlich operativ tätig. Diese Vorschrift scheint aber weit gehandhabt zu werden. So gewährt die Stiftung indirekt Fördermittel im Rahmen von Kooperationen an gemeinsamen Projekten. Im Experteninterview wurde die Eingrenzung auf eine rein fördernde Tätigkeit zudem als Einschränkung gesehen.

mell begründet sein. Insbesondere weist die Organisationssoziologie darauf hin, dass Erwartungen in einem sozialen Prozess der Routinisierung geprägt werden und hohe Pfadabhängigkeiten aufweisen können (Berger und Luckmann 1980).

In der Literatur werden vor diesem Hintergrund verschiedene Rollen für Stiftungen diskutiert und empirisch untersucht.⁹ Die folgende Rollentypologie folgt den Vorschlägen von Anheier und Hammack (2010, 2013) basierend auf Prewitt (1999). Die in Abbildung 1-2 dargestellte Grundidee ist, dass Stiftungen bestimmte Kombinationen von Zielen, Ansätzen und Tätigkeitsmustern aus ihrer jeweiligen Positionierungen heraus verfolgen, um so eine soziale Wirkung zu entfalten – unabhängig davon, ob diese verwirklicht oder nachgewiesen werden kann. Anders formuliert, setzt das Stiftungsdreieck bereits an der Entscheidung des Stifters an, der bei der Gründung in der Stiftungssatzung zunächst ein Ziel und eine Arbeitsweise festlegt. Daraus ergeben sich in Verbindung mit den Rahmenbedingungen des jeweiligen Wirkungsfelds der Stiftung bestimmte Tätigkeitsmuster und Positionierungen gegenüber anderen gesellschaftlichen Akteuren.

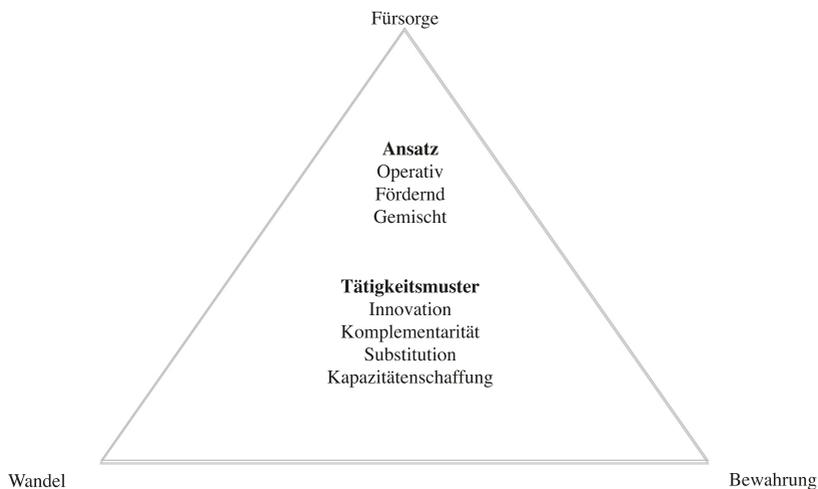


Abbildung 1-2 Das Stiftungsdreieck

⁹ Siehe Prewitt 1999; Adloff et al. 2004; Anheier und Leat 2006; Anheier und Daly 2007; Anheier und Hammack 2010; Hammack und Anheier 2013.

Ziele

Die Literatur unterscheidet mit Blick auf die amerikanische Stiftungsgeschichte zwischen „*charity*“ und „*philanthropy*“ (Karl und Katz 1987; Smith und Borgmann 2001; Hammack und Anheier 2013). Während „*charity*“ im Sinne von Almosen und Unterstützungszahlungen die Not lindert, verhindert sie diese eben auch nicht. Im Gegensatz dazu will der Ansatz der Philanthropie, wie er von Carnegie, Rockefeller und anderen Gründern der amerikanischen Großstiftungen zu Beginn des letzten Jahrhunderts gefordert wurde, nach Lösungen suchen, um soziale Probleme an ihren Wurzeln zu packen. Der Übergang von „*charity*“ zu „*philanthropy*“ gilt als ein Meilenstein in der Entwicklung des amerikanischen Stiftungswesens und deutet auf das gestalterische Potential der Stiftung im gesellschaftspolitischen Sinn hin (Hammack und Anheier 2013). Er wird im Stiftungsdreieck mit der Unterscheidung zwischen **Fürsorge** und **Wandel** zum Ausdruck gebracht. Ein weiteres klassisches Stiftungsziel ist das der **Bewahrung**, des Schutzes oder der Protektion, seien es soziale oder kulturelle Werte, Brauchtum, historische Monumente und Artefakte oder Kunstgegenstände.

Rollen als Tätigkeitsmuster

Rolle und Position sind zentrale Begriffe der Soziologie. Sie sind gegenseitige Erwartungshaltungen, deren Summe innerhalb einer Gruppe oder eines organisatorischen Feldes die Positionierung ergibt. Dabei können die Erwartungen der anderen Akteure von den eigenen durchaus abweichen. Rolle und Position stehen in einer gegenseitigen Abhängigkeit: Eine beispielsweise kooperative Positionierung gegenüber dem Staat bedingt bestimmte Rollen, eine Rolle wie die des Innovators bedingt wiederum bestimmte Positionierungen. So haben Stiftungen spezifische Erwartungen an den Staat und umgekehrt, wie auch Wirtschaftsunternehmen und Stiftungen gegenseitige Erwartungen haben, was ihre jeweilige Rolle und ihr Beitrag sein sollte. Die jeweiligen Rollenerwartungen und der letztliche Beitrag von Stiftungen müssen jedoch nicht im Einklang stehen. In gewisser Hinsicht sind Rolle und Position die zwei Seiten einer Medaille im komplexen Beziehungsgefüge moderner Gesellschaften.

Wie bereits oben erwähnt, findet sich in der Fachliteratur eine Vielzahl von Hinweisen zu möglichen Rollen, die von Stiftungen wahrgenommen werden oder entsprechend wahrgenommen werden könnten und so auch in den einzelnen Sammelbandbeiträgen diskutiert werden. Um Vergleichbarkeit zwischen den Wirkungsfeldern und Stiftungstypen herzustellen, werden vier als besonders zentral angesehene Rollen herausgegriffen:

Als **Innovator** entwickeln Stiftungen selbst neue Ideen und greifen neue Ideen anderer auf, um diese umzusetzen oder zu verbreiten. Eng verbunden mit dieser Rolle sind die Förderung des sozialen und politischen Pluralismus und der kulturellen

Vielfalt. Stiftungen können das „Experimentieren“ an und mit Neuem und dadurch die gesellschaftliche Vielfalt im Allgemeinen fördern. Sie schützen Andersdenkende und Querdenker und fordern andere in sozialen, ökonomischen, kulturellen und ökologischen Themen heraus (Anheier 2007: 13 f.). Mit der Rolle des Innovators wird vor allem in föderal geprägten Ländern wie Deutschland oder den USA zudem eine Brückenbauer-Funktion assoziiert (Anheier 2007). Dabei werden unterschiedliche soziale Sphären und Bereiche miteinander verbunden (Adloff et al. 2007: 177). Stiftungen können eine Plattform des Austausches bereitstellen, beispielsweise für vorbelastete Themen und schwierige Diskussionen, um am Ende Einigkeit zu erzielen und neuartige Lösungsansätze zu ermöglichen (de Borms 2005: 22).

Die Rolle eines **Komplementärs** liegt vor, wenn die Tätigkeit einer Stiftung im Sinne einer Koproduktion staatlichen Maßnahmen vorgelagert ist, sich anschließt oder diese in sonstiger Weise unterstützt. Stiftungen und andere Non-profit-Organisationen können schneller als der Staat auf unerwartete soziale oder andere Problemlagen reagieren, wobei der Staat in zweiter Instanz eine höhere und nachhaltigere Kapazität zur Lösung eines Problems einbringen kann (Anheier 2014). In Deutschland ist zudem eine besondere Form der Komplementarität feststellbar, die im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips rechtlich verankert ist und sich insbesondere in der Sozialgesetzgebung niederschlägt. Trägerstiftungen im Gesundheitsbereich erbringen beispielsweise Pflegedienstleistungen, die staatlich vergütet werden.

Die Rolle der **Substitution** liegt vor, wenn Stiftungen öffentliche Leistungen ersetzen. Im Vergleich zur Komplementarität steht die politische Intention hier unter umgekehrten Vorzeichen: Stiftungen ersetzen mitunter staatliche Funktionen durch eine private Bereitstellung öffentlicher und quasi-öffentlicher Güter, wenn der Staat diese nicht anbieten kann oder nicht mehr anbieten will. Auch wenn in der Literatur immer wieder betont wird, dass Stiftungen im Vergleich zu staatlichen Programmen nur über vergleichsweise geringe Vermögen verfügen und ihre Einflussmöglichkeiten dementsprechend begrenzt sind (Hammack und Anheier 2013), so „gewinnt die Funktion des Stiftungswesens für den Staat dennoch an Bedeutung“ (Anheier 2006: 83).

Die Unterscheidung zwischen komplementärer und substituierender Stiftungstätigkeit ist nicht immer eindeutig. Ob etwas als substitutiv oder komplementär angesehen wird, ist auch eine politisch umstrittene Frage (Adloff et al. 2004). Wie oben angedeutet, schlagen einige Autoren vor, den deutschen Stiftungssektor in einen korporatistischen und einen liberal geprägten Subsektor zu unterteilen (Adloff 2007). Im korporatistischen Subsektor sind vornehmlich komplementäre Rollen zu finden. Im liberalen Subsektor reichen diese, wenn auch marginal, auch in die Substitution hinein.

Als **Kapazitätenschafter** investieren Stiftungen Ressourcen in die Infrastruktur von Kommunen oder gemeinnützigen Initiativen und Einrichtungen – oder schaffen diese neu. Im Gegensatz zur Substitution geht es hier nicht um das Ersetzen staatlicher Maßnahmen; vielmehr handelt es sich um eine Neuschaffung unter Ausnutzung privaten Engagements wie beispielsweise bei der Errichtung einer städtischen Kunsthalle oder einer Grünanlage. Darüber hinaus können Stiftungen Leistungen, die sie als wichtig erachten, honorieren und z.B. durch ausgelobte Preise öffentlich als erinnerungswürdig anerkennen oder als vorbildmäßig herausstellen. Verbreitet ist auch die Bereitstellung von Stipendien für Studenten, Kunstschaffende oder Nachwuchseliten, sei es in der Wissenschaft oder der Politik. In diesem Sinne erfüllen Stiftungen eine wichtige Funktion beim strategischen Aufbau einer zivilgesellschaftlichen Infrastruktur auf lokaler bzw. regionaler Ebene (Nährlich und Strachwitz 2005; Walkenhorst 2004: 68).

Positionierungen

Die Positionierungen von Stiftungen gegenüber anderen gesellschaftlichen Akteuren wie dem Staat, Wirtschaftsunternehmen oder der Zivilgesellschaft ergeben sich durch institutionelle Pfadabhängigkeiten, die gesetzlich vorstrukturierte Arbeitsteilung in den jeweiligen Wirkungsfeldern und natürlich durch die Summe der Stifterentscheidungen hinsichtlich Zwecksetzung, Vermögensausstattung und Arbeitsweise. Dabei zeigen sich nicht nur bestimmte Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen, sondern auch charakteristische Spannungsverhältnisse, welche die Beziehungen von Stiftungen zu anderen Akteuren beeinflussen.

Gerade im deutschen Kontext ist das Verhältnis zum Staat ein wesentlicher Aspekt der Positionierungen und Rollen von Stiftungen – ein Verhältnis, welches, wie gerade angedeutet, erheblichen Veränderungen unterliegt und sich aufgrund der Vielfalt staatlicher Akteure und ihrer Rollen (beispielsweise als Geldgeber, Regelsetzer, Kontrolleure) komplex gestaltet. Durch einen konzeptuellen Rahmen sollen die facettenreichen Beziehungen von Stiftungen und staatlichen Akteuren geordnet und somit analytisch zugänglich gemacht werden.

Najam (2000) bietet mit dem sogenannten „Vier-C Modell“ ein geeignetes Modell zur Beschreibung der Beziehungen zwischen Stiftungen und dem Staat an (Tabelle 1-3). Kern des Modells ist die Frage, inwiefern die Ziele und Mittel der Stiftung mit denen des Staats oder anderer Stakeholder überlappen oder entgegengesetzt zueinander ausgerichtet sind.

Wenn sich Ziele und Instrumente der jeweiligen Organisationen – hier Stiftung und Staat – ähneln, entwickeln sie in der Regel **kooperative** Beziehungen.¹⁰ **Komplementäre** Beziehungen liegen vor bei ähnlichen Zielen, aber unterschiedlichen Mitteln für deren Erreichung.¹¹ Wenn sich die Ziele unterscheiden, die Instrumente jedoch ähneln, kann der Staat eine **kooptierende Strategie** gegenüber Stiftungen verfolgen.¹² Eine **konfrontative** Beziehung besteht, wenn Staat und Stiftungen sich sowohl in ihrer Zielsetzung als auch in ihren verfügbaren Instrumenten unterscheiden.¹³

Tabelle 1-3 Vier C-Modell

		Ziele	
		Gleich	Ungleich
Mittel	Gleich	Kooperation	Kooptation
	Ungleich	Komplementarität	Konfrontion

Quelle: Najam (2000).

- 10 In der Initiative „Gemeinsam für ein besseres Leben mit Demenz“ der Robert Bosch Stiftung arbeiten Vertreter aus Politik, Verwaltung, Medizin und Pflege zusammen mit Wissenschaftlern daran, die zentralen Probleme eines Lebens mit Demenz durch neue Lösungsansätzen zu bewältigen (Robert Bosch Stiftung 2004).
- 11 Ein Beispiel ist das Projekt „Beruf und Familie“. Die Initiative der Hertie Stiftung wird durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie den Europäischen Sozialfonds für Deutschland gefördert. Es handelt sich bei der Maßnahme um die Implementierung eines strategischen Management-Tools. Ziel ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern. Wobei möglichst passgenaue Lösungen für das jeweilige Unternehmen ermittelt werden sollen (Gemeinnützige Hertie-Stiftung 2012).
- 12 Als konkretes Beispiel kann ein Programm zwischen Bundestag, Auswärtigen Amt und deutschen Stiftungen genannt werden, bei dem 85 Projekte zur stärkeren Zusammenarbeit mit der ukrainischen Zivilgesellschaft unterstützt werden (Auswärtiges Amt 2015).
- 13 Ein Beispiel hierfür ist die „Stopfleberstopp“-Kampagne der Albert-Schweitzer-Stiftung und anderer Tierschutzorganisationen. Die Stiftung kritisiert die Produktion sogenannter Stopfleber bei der Gänse- und Entenhaltung. Diese ist zwar in Deutschland verboten, jedoch ist Stopfleber frei im Handel erhältlich. Die Stiftung veröffentlicht auf ihrer Homepage die Namen von Restaurants, Feinkostläden, Hotels und Online-shops, die versichert haben, keine Stopfleber anzubieten sowie solcher Betriebe, welche diese nachweislich verkaufen (Albert-Schweitzer-Stiftung 2016).

Das Verhältnis zur Zivilgesellschaft gestaltet sich konstitutiv anders als die Positionierung zum Staat. Einmal sind Stiftungen selbst Teil der organisierten Zivilgesellschaft und gehören als gemeinnützige Einrichtungen zum Dritten oder Nonprofit-Sektor. Zum anderen gelten sie aber auch als „Banken der Zivilgesellschaft“: Gerade die finanzstärkeren Stiftungen befinden sich in einer einflussreichen, potentiell machtvollen Position gegenüber anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen und Gruppen. Die Stiftung als Geber verfügt über Mittel, die Nehmerorganisationen eben nicht haben. So wie die Positionierung von Staat und Stiftung letztendlich eine Beziehung unter Ungleichen ist, kann es auch die von Stiftung und Zivilgesellschaft sein.¹⁴

Für die Positionierung gegenüber zivilgesellschaftlichen Akteuren lassen sich ähnliche Beziehungsmuster denken, wie sie in Najams 4 C-Modell dargestellt werden, allerdings scheinen sie vielschichtiger zu sein, da die Zivilgesellschaft sich im Vergleich zum Staat aus einer höheren Zahl vielfältiger Akteure zusammensetzt.

Ansätze

Förderstiftungen werden dadurch charakterisiert, dass sie die Erträge ihres Vermögens an Individuen, gemeinnützige oder öffentliche Einrichtungen ausschütten, um auf diese Weise ihre Zwecke mittelbar zu verwirklichen.¹⁵ Die Volkswagen-Stiftung oder die Fritz Thyssen Stiftung sind Beispiele für reine Förderstiftungen.

Operative Stiftungen hingegen bewirtschaften ihr Vermögen zur Verwirklichung des Stiftungszwecks selbst: sei es in Form von Anstalten wie Museen, Krankenhäusern, Altenheimen, Schulen oder Forschungsinstituten und Think-Tanks. Auf den dualen Charakter des deutschen Stiftungswesens verweisend, sind operative Stiftungen stärker in wohlfahrtsstaatliche Strukturen eingebunden, insbesondere im Sozial- und Gesundheitsbereich, aber auch im Bildungswesen.

14 Da Stiftungen über die Ressourcen verfügen, die andere zivilgesellschaftliche Organisationen benötigen, ergibt sich eine „[...] *hierarchical construction of philanthropy* [...]“ (Ostrander 2004; 2007). Unter Kritik stehen diesbezüglich insbesondere neue Trends wie *giving circles*, *venture philanthropy* oder *donor-advised funds*, die Geldgebern mehr Einfluss auf die Verwendung ihrer Mittel ermöglichen und so die Trennlinie zwischen Gebern und Nehmern noch deutlicher machen (vgl. ebd.: 359; Adloff 2010: 412 f.).

15 Diese allgemeine Definition der Förderstiftung „gibt freilich keinen Hinweis auf die Förderpolitik im Einzelnen, ebenso wenig auf die Fördergrundsätze, insbesondere nicht darauf, wie die Stiftung mit zu fördernden Einrichtungen oder Personen in Kontakt tritt oder umgekehrt, wie Entscheidungen getroffen werden und wie Erfolg überwacht wird“ (Strachwitz 2003: 642 f.).

Die strikte Einteilung operativ versus fördernd ist in der Literatur nicht ohne Widerspruch: „Die inhaltliche Unschärfe der Dichotomie von „operativ-fördernd“ und die Zunahme der so genannten Mischtypen deuten eine Entwicklung an, in deren Folge die strikte Unterscheidung zwischen „fördernd“ und „operativ“ immer schwieriger durchzuhalten sein wird.“ (Adloff 2005: 140). Daher wird in der empirischen Analyse zwischen ausschließlich fördernden und ausschließlich operativen Stiftungen eine dritte Kategorie der „gemischt“ tätigen eingeführt.

Beitrag

Der hier verfolgte Ansatz – die Würdigung der Ziele, Rollen und Positionierungen von Stiftungen – ermöglicht eine allgemeine Einschätzung ihres gesellschaftlichen Beitrags. Hammack und Anheier (2013) betonen, dass es in einer demokratischen und pluralistischen Gesellschaft „die perfekte Stiftungsmaßnahme“ kaum geben kann, da soziale Maßnahmen von ihrer Natur her vielfältig interpretiert werden können und daher häufig kontrovers sind. Daher sollten die Beiträge von Stiftungen immer im Kontext ihres jeweiligen Feldes, sowie zu einer bestimmten Zeit und auf einen bestimmten Fall bezogen, betrachtet werden. Wie bei Anheier und Hammack wird hier ebenfalls davon ausgegangen, dass Stiftungen einen gesellschaftlichen Mehrwert am wahrscheinlichsten dann leisten, wenn sie ihre komparativen Stärken verwirklichen und ihre spezifischen Schwächen vermeiden.

Die komparativen Vor- und Nachteile der Stiftung sind in ihrem Alleinstellungsmerkmal der doppelten Unabhängigkeit begründet: Einerseits erwarten ihre Stakeholder von Stiftungen keine monetären Erträge, die ihnen zugute kommen würden. Andererseits genießen Stiftungen eine weitgehende Unabhängigkeit von Wahlzyklen und temporären Präferenzen des politischen Systems. Diese doppelte Unabhängigkeit macht Stiftungen zu der potentiell versatilsten Organisationsform moderner Gesellschaften (Douglas und Wildavsky 1978; Prewitt 2001; Anheier und Leat 2006; Fleishman 2007; Reden 2015; Adloff 2004).

Hammack und Anheier (2013) leiten hieraus vier komparative Vorteile ab, die sich aus diesem Alleinstellungsmerkmal und der spezifischen Verbindung von Zielen, Rollen und Ansatz verwirklichen lassen:

Als **Sozialunternehmer** können Stiftungen Bedürfnisse oder Probleme identifizieren, deren Bearbeitung nicht in der Reichweite oder im Interesse des Markts, des Staats oder anderer, vorrangig mitgliederbasierter und spendenfinanzierter, Nonprofit-Organisationen liegen.¹⁶

16 Die Freudenberg Stiftung engagiert sich seit 1985 für die Integration psychisch Kranker in das Arbeitsleben. Zunächst hat die Stiftung die Verbreitung von Integrationsbe-

Mit ihren finanziellen Mitteln und ihrer Expertise können Stiftungen als **Institutionenbauer** tätig werden, bestehende Institutionen auf nachhaltige Füße stellen oder skalieren.¹⁷

Stiftungen können als unabhängiger Makler Koalitionen bilden, um gemeinsam zur Lösung sozialer und anderer Probleme beizutragen. Im Sinne eines **Brückenbauers** können sie institutionelle Grenzen überwinden und neue Wege aufzeigen.¹⁸

Stiftungen können als **Risikokapitalgeber** in Bereichen mit hoher Unsicherheit und kaum abschätzbaren Erfolgsaussichten aktiv werden und Wagniskapital zur Verfügung stellen.¹⁹

Aus der doppelten Unabhängigkeit der Stiftung erwachsen jedoch auch Nachteile im Vergleich zu andern Organisationsformen (Nielsen 1972, 1985; Salamon 1987, 1995; Anderson 1988; Fleishman 2001; Hammack 2006; Frumkin 2006; Strachwitz 2010; Adloff 2010; Anheier und Hammack 2013). Diese Nachteile wirken sich wie die oben genannten Vorteile auf den Beitrag des Stiftungshandelns im Ganzen aus, sei es in Hinblick auf Effizienz und Effektivität bestimmter Maßnahmen oder die Nachhaltigkeit des Erreichten generell. In Anlehnung an Salamon (1987) unterscheiden Hammack und Anheier (2013) vier charakteristische Nachteile:

Eine Stiftung leidet an **Insuffizienz**, wenn sie zu hoch gesteckte oder sehr allgemeine Ziele aufweist, die sie angesichts der ihr zur Verfügung stehenden Mittel kaum erfüllen kann.²⁰

trieben unterstützt. Heute fördert die Stiftung die Verbreitung modellhafter Möglichkeiten des Zuverdienstes für psychisch erkrankte Menschen.

- 17 Beim Nationalen MINT (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik)-Forum treffen zahlreiche große Stiftungen auf Partner aus Wirtschaft, Wissenschaft und Bildungsverwaltung, um gemeinsame Maßnahmen zur Förderung von Bildung in den MINT-Bereichen zu koordinieren.
- 18 Der von mehreren deutschen Stiftungen gegründete Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration versteht sich als unabhängiges und interdisziplinäres Expertengremium, das Handlungsempfehlungen für Integration und Migration entwickelt sowie die Öffentlichkeit informiert.
- 19 Ein Musikfestival erhält durch die Förderung einer Stiftung eine Art Ausfallgarantie sollten die Erlöse aus den Kartenverkäufen nicht die entstehenden Kosten decken.
- 20 Eine Stiftung möchte die Ursachen des Hungers in Entwicklungsländern bekämpfen. Ihre instabile Finanzierung ermöglicht es ihr jedoch nur kurzzeitige, anlassbezogene und spendenbasierte Nahrungsmittellieferungen in Katastrophengebiete durchzuführen.