Zukunft des Stiftens

Studie von Roland Berger Strategy Consultants
im Auftrag der Robert Bosch Stiftung

Robert Bosch Stiftung

Zukunft des Stiftens

Studie von Roland Berger Strategy Consultants
im Auftrag der Robert Bosch Stiftung

Inhalt

	Vorwort	7
1	Warum Stifter und Stiftungen sich den Zukunftsfragen stellen müssen	11
2	Ein frischer Blick – Wie diese Studie angelegt und erarbeitet wurde	13
3	Die Zivilgesellschaft im Wandel – Welche Entwicklungen zu beobachten sind und wie sie den Stiftungssektor herausfordern	17
4	Zwischen Bewahrung und Veränderung – Was den Stiftungssektor prägt und wie er sich derzeit präsentiert	25
5	Zukunftsagenda I – Die Position bestimmen. Zum Rollenverständnis und zur Nachhaltigkeit der Themen und Inhalte von Stiftungen	39
6	Zukunftsagenda II – Den Fokus der Stiftungsarbeit schärfen. Zu Wirkung, Innovationsanspruch, Transparenz und Strategie von Stiftungen	49
7	Zukunftsagenda III – Die Stärken der Organisation ausbauen. Zur Rolle von Stiftern, Führungskräften und Mitarbeitern und zur Bedeutung von Kooperationen in der Stiftungsarbeit	63
8	Eine Vision – Stiftungen in Deutschland 2030	73
	Anhang	80

Vorwort

Stiftungen sind besondere Geschöpfe. Ihre Eigenart bringt es mit sich, dass sie durch ihre finanzielle und politische Unabhängigkeit eine geradezu unvergleichliche Handlungsfreiheit genießen. Damit sind sie ausgerüstet, um sich als wichtige Impulsgeber in der Zivilgesellschaft zu platzieren. Diese Freiheit bedeutet ein großes Privileg und damit auch die Verantwortung, gestaltend die gesellschaftliche Entwicklung voranzutreiben.

Die Robert Bosch Stiftung feiert in diesem Jahr ihr 50-jähriges Bestehen. Unseren Stiftungsgeburtstag nehmen wir auch zum Anlass, die Arbeit unseres Sektors auf ihre Zukunftsfähigkeit hin zu hinterfragen. Für Robert Bosch galt: »Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein«. Diesem Qualitätsanspruch fühlen wir uns eng verbunden. Die Frage nach der »Zukunft des Stiftens« ist für uns zunächst eine Frage nach den Potentialen von Stiftungshandeln und dann nach der Professionalität. Wie müssen Stiftungen in Zukunft ihre Organisation und ihre Arbeit aufstellen, um die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen bestmöglich für das gesellschaftliche Wohl nutzbar zu machen?

Zukunftsfähigkeit – Wohlstand und sozialer Frieden – ist in reifen Demokratien angesichts der Herausforderungen etwa für den Frieden, die Umwelt und die Wirtschaft nur mit einer starken Bürgergesellschaft gestaltbar: Bürgerliche Freiheit, Eigenverantwortung, Solidarität und kleine Lebenskreise müssen sich frei entfalten und einbringen können. Nur wenn die politisch Verantwortlichen bei uns die Bedeutung von bürgerschaftlichem Engagement dauerhaft uneigennützig anerkennen und mit der Bürgergesellschaft in einen Dialog auf Augenhöhe treten, kann Deutschland zukunftsfähig bleiben. Eine starke Bürgergesellschaft ist – um es mit den Worten von Kurt Biedenkopf zu sagen – das Widerlager von Politik und Verwaltung: Sie fordert das ureigene Gestaltungsrecht der Bürger ein und ist Korrektiv für Rückfalltendenzen in den Obrigkeitsstaat. Stiftungen können – dies ist die Kernbotschaft der vorliegenden Studie – maßgeblich zur Stärkung der Bürgergesellschaft beitragen. In allen Transformationsgesellschaften bildet die Zivilgesellschaft den entscheidenden Faktor auf dem Weg zu einem demokratischen Rechtsstaat.

Stiftungen müssen sich deshalb grundlegende Fragen zu ihrer Rollenwahrnehmung und ihrer Strategie stellen. Strategische Auseinandersetzung mit den selbst gesteckten Zielen und Fokussierung auf Wirkung sind hilfreiche Ansätze, um diese Ziele auch erreichen zu können. Gleichzeitig bieten Kooperationen mit Partnern die Chance, vorhandene Ressourcen zu bündeln und dadurch effektiver zu nutzen.
Die Frage nach der »Zukunft des Stiftens« stellt sich angesichts der zunehmenden Bedeutung von Stiftungen in Deutschland, aber auch weltweit mit großer Aktualität.

Die Komplexität unserer »Weltgesellschaft« und auch innerhalb der einzelnen Staaten stellt Akteure aus Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft vor die Aufgabe, neue Rollenverständnisse und Handlungsformen zu finden, um aufgabenteilig tragfähige Lösungen zu erarbeiten. Stiftungen können in diesem Zusammenhang durch ihre Angebote wichtige Ideengeber und Plattformen sein, auf denen sich neue Formen der Zusammenarbeit entwickeln.

Roland Berger Strategy Consultants hat diese Studie in unserem Auftrag erarbeitet und eine frische, unternehmerische Perspektive auf den Sektor mitgebracht. Hierfür möchte ich mich herzlich bedanken. Für die Studie wurde eine Vielzahl von Interviews geführt und Gesprächsrunden mit hochrangigen Praktikern und Experten aus dem Stiftungsumfeld – auch in den USA – ausgewertet. Ihnen allen sei für die engagierte und fundierte Mitwirkung an dieser Stelle herzlich gedankt.

Wir würden uns freuen, wenn diese Studie zahlreiche Leser finden und zur gesellschaftlichen Debatte um die »Zukunft des Stiftens« beitragen würde.

Dr. Ingrid Hamm

Geschäftsführerin, Robert Bosch Stiftung

1
Warum Stifter und Stiftungen sich den Zukunftsfragen stellen müssen

Die vorliegende Studie widmet sich der Frage, wie sich Stiftungen und Stifter[1] in Zukunft positionieren und (neu) orientieren können und sollen. Dies geschieht vor dem Hintergrund eines sich verändernden Umfeldes, in dem sich Stiftungen und Stifter bewegen. Ein Blick auf einige aktuelle Entwicklungen zeigt, dass dieses von besonderen Herausforderungen geprägt ist:

Aufgabenwahrnehmungen von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft muss überdacht werden

:: Die gesellschaftlichen Herausforderungen der Zukunft haben eine neue Dimension erreicht: In einem zunehmend volatilen und globalisierten Umfeld stellen die Bewältigung des demografischen Wandels, die Herstellung von Ressourcensicherheit und das Schaffen gesellschaftlichen Zusammenhalts – um nur einige Themen zu nennen – Gesellschaften vor völlig neue Herausforderungen. Mit der Suche nach Antworten sind einzelne Akteure, seien es der Staat, die Privatwirtschaft oder die Zivilgesellschaft, überfordert. Die Problemlösungsfähigkeit aus einzelnen Sektoren heraus schwindet. Hinzu kommt der absehbare teilweise Rückzug des Staates aus bestimmten Themenbereichen, wie z. B. kulturellen Aufgaben. Die Zukunft wird davon geprägt sein, dass Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft gemeinsam funktionsfähige Lösungen finden und ggf. traditionelle Aufgabenwahrnehmungen überdenken. Stifter und Stiftungen als zivilgesellschaftliche Akteure stehen vor der Frage, wie sie hier in Zukunft ihre Rolle verstehen und auch im Verhältnis zum staatlichen Handeln definieren.

Zunehmende Bedeutung der Wirkung von Aktivitäten des Non-Profit-Sektors und ihres Nachweises

:: Die Diskussion um die Nachhaltigkeit von Stiftungshandeln gewinnt an Bedeutung. Dies ist zunächst im Zusammenhang mit der häufig gestellten Frage der Wirkung von Aktivitäten des Non-Profit-Sektors generell und ihres Nachweises zu sehen. Für den Stiftungssektor konzentriert sich diese Frage im Wesentlichen auf zwei Aspekte: Das Erreichen angestrebter Wirkung und die nachhaltige Funktionsfähigkeit bestehender Strukturen. Wie kann sichergestellt werden, dass mit den eingesetzten Mitteln die gewünschte bzw. die größtmögliche Wirkung erreicht wird? Und wie kann gewährleistet werden, dass alle Stiftungen (d. h. unabhängig von ihrer Größe) dauerhaft ihrem Stiftungszweck nachkommen können? Die Dringlichkeit, Antworten auf diese Fragen zu finden, hat in Anbetracht der anhaltenden Niedrigzinsphase und schrumpfender Erträge infolge der Wirtschafts- und Finanzkrise zugenommen. Stifter und Stiftungen stehen vor der Frage, wie insgesamt geringere Erträge möglichst intelligent einzusetzen sind, um einen größtmöglichen Beitrag zum Gemeinwohl leisten zu können.

1 Den Begriff »Stifter« verwenden wir im Folgenden für Stifter und Stifterinnen gleichermaßen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Gesamttext die männliche Form verwendet, wobei jedoch immer beide Geschlechter gemeint sind.

Forderung nach mehr Transparenz und Legitimität von Stiftungen

:: Der Druck auf Stiftungen zu mehr Transparenz und Legitimität wächst. Mit Beginn der 90er-Jahre sind insbesondere in den USA zahlreiche sogenannte »Superstiftungen« entstanden, gegründet von erfolgreichen Unternehmern aus dem IT- und Internetumfeld, allen voran die Bill & Melinda Gates Foundation. Mit ihren beachtlichen finanziellen Mitteln und ihrem selbstbewussten Auftreten haben sie in den letzten Jahren die öffentliche Wahrnehmung von Stiftungen international geprägt. Sie haben zu einer Debatte geführt, die im Wesentlichen um die Macht von Stiftungen kreist, die die Legitimität ihres Handelns in Anbetracht von Steuervergünstigungen und mangelndem »Auftrag« hinterfragt und zunehmend mehr Transparenz einfordert. Stifter und Stiftungen, die sich in Zukunft den gesellschaftlichen Herausforderungen stellen und eine »prominentere« Rolle einnehmen wollen, müssen Klarheit über ihre Positionierung und Legitimität schaffen.

Wenn Stifter und Stiftungen ihre Rolle gemeinwohlorientiert verstehen, kommen sie nicht umhin, sich den Zukunftsfragen zu stellen:

Zentrale Zukunftsfragen

:: Wie nehmen Stifter und Stiftungen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr?
:: Wie verstehen sie ihre zukünftige Rolle, um in einem veränderten Umfeld funktionsfähige Lösungen für gesellschaftliche Problemstellungen (mit-)zuentwickeln und auf den Weg zu bringen?
:: Wie definieren sie ihr Agieren im Verhältnis zum staatlichen Handeln und zu anderen Akteuren?
:: Wie erreichen sie einen maximalen Wirkbeitrag?
:: Wie schaffen sie es, über die finanziellen Mittel hinaus ihre spezifischen Charakteristika zur Maximierung des Gemeinwohls einzubringen?
:: Wie können sie die notwendige Transparenz herstellen und ihre gesellschaftliche Legitimität erhöhen?

Ziele der Studie

Ziel dieser Studie ist es, Herausforderungen und Potentiale aufzugreifen und Denkanstöße für die Weiterentwicklung des Stiftungssektors zu geben. Die »Studie« will keine abschließenden Antworten geben, sondern einen Impuls für die weitere Diskussion um das Stiften innerhalb und außerhalb des Stiftungssektors setzen. Das geschieht, indem sie die relevantesten Zukunftsfragen identifiziert und diese aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Für jeden einzelnen Aspekt zieht die Studie ein Fazit. Sie gibt mögliche Antworten, zeigt Handlungsnotwendigkeiten und Optionen auf. Sie spitzt diese in ihrer Argumentation zu und skizziert in der Gesamtschau eine Vision für die »Zukunft des Stiftens«.

Wenn sie damit frischen Wind und neue Entschlusskraft in die Debatte bringt, hat sie ihr Ziel erreicht.

2
Ein frischer Blick – Wie diese Studie angelegt und erarbeitet wurde

Im **Fokus** dieser Studie stehen Stiftungen als institutionelle Manifestation philanthropischen Engagements. Darüber hinaus werden auch Aspekte des Stiftens als Akt des philanthropischen Gebens beleuchtet. Wesentliches Charakteristikum ist der Wille des Stifters, sich dauerhaft von einem Teil seiner finanziellen Mittel zu trennen und hierdurch einen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten, der Gesellschaft also etwas vom erwirtschafteten Vermögen zurückzugeben. Dieser Wille kann seinen Ausdruck in der Gründung einer eigenen Stiftung finden, aber auch in andere Formen münden, wie z. B. Spenden, Zustiftungen, Treuhandstiftungen oder Venture-Philanthropie. Als zur Stiftungsgründung alternative Formen haben sie in der Diskussion an Bedeutung gewonnen und werden fallweise in die Betrachtung einbezogen.

Im Fokus: Stiftungen als institutionelle Manifestation philanthropischen Engagements

Der Begriff »Stiftung« ist nicht einheitlich definiert. In der Literatur finden sich verschiedene Begriffsbestimmungen, die auf unterschiedliche Aspekte eingehen, so z. B. die Rechtsform.[2] Der vorliegenden Studie wurde eine umfassende, allgemein anerkannte Definition zu Grunde gelegt, die institutionelle, finanzielle und zweckorientierte Aspekte umfasst:

Stiftung »Eine mit Rechtspersönlichkeit ausgestattete Vermögensmasse, die mit Hilfe einer dafür geschaffenen Institution einen vom Stifter bestimmten Zweck auf Dauer zu fördern bestimmt ist.«[3]

Definition: Stiftung

Spricht man vom Stiftungs»sektor«, so entsteht der Eindruck einer strukturellen Homogenität, dem in der Realität jedoch eine immense Vielfalt gegenübersteht: Nach Stiftungsvermögen, Typ, Autonomiestatus, Lebensdauer und Wirkungsradius lassen sich beispielsweise große und kleine, öffentlich-rechtliche und privatrechtliche, selbständige und treuhänderische, fördernde und operative Stiftungen, auf Dauer angelegte und Verbrauchsstiftungen, Stiftungen lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ausrichtung unterscheiden. Die Studie betrachtet prinzipiell den Stiftungssektor in seiner Gesamtheit, ohne ihn in seinen Spezifika allumfassend und erschöpfend zu behandeln. Die Relevanz einzelner identifizierter Zukunftsthemen variiert je nach Stiftungsvermögen und -typ sowie Wirkungsradius. In Teilbereichen rücken hier große und mittelgroße Stiftungen bürgerlichen Rechts als »Prototyp« in den Fokus der Betrachtung.

Heterogener Stiftungssektor

2 »Oberbegriff für eine komplexe Vielfalt von Körperschaften, die im privaten, öffentlichen und kirchlichen Recht verankert sein können«, Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen 2014

3 Freiherr von Campenhausen, Axel: Geschichte des Stiftungswesens in: Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) Handbuch Stiftungen, 2. Aufl. 2003

Im Schwerpunkt geht die Studie auf den deutschen Stiftungssektor ein. Ausgewählte Entwicklungen in den USA und in Europa[4] wurden vergleichend herangezogen, insbesondere bei den Themen »Innovation« und »Wirkung«.

Die Arbeiten für die Studie wurden im September 2013 begonnen und im Mai 2014 abgeschlossen. Sie basieren im Wesentlichen auf **drei methodischen Elementen:**

Basis der Studie: drei methodische Elemente

Abbildung 1: Methodik

Quellen

Quantitative Daten stammen aus öffentlich zugänglichen Statistiken und Berichten, insbesondere des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Kompletterhebungen des Stiftungssektors sind nicht vorhanden. Verfügbare Daten beziehen sich zumeist auf einzelne Teilbereiche (so z. B. Stiftungen bestimmter Verfasstheit), bestimmte Zeiträume oder unterschiedlich zusammengesetzte Grundgesamtheiten, z. B. bei Befragungen. Dort, wo zu einzelnen Sachverhalten keine ausreichende Datenbasis vorhanden war, wurde auf qualitative Darstellungen und qualifizierte (Experten-) Schätzungen zurückgegriffen.

Die Gesprächsbereitschaft und das Engagement im Rahmen der Interviews und Workshops waren sehr hoch. Die Autoren danken allen Interviewpartnern in Europa und den USA für ihre Zeit und die Bereitschaft zum Austausch.

Besonderer **Dank** geht an die Expertengruppe:

:: Prof. Helmut K. Anheier, Soziologe und Dekan der Hertie School of Governance
:: Nelson Killius, Direktor Kabel Deutschland Holding AG
:: Dr. Wilhelm Krull, Generalsekretär der VolkswagenStiftung und Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen von 2008 bis 2014
:: Elisabeth Niejahr, Hauptstadt-Korrespondentin der ZEIT
:: Dr. Andreas Rickert, Vorstandsvorsitzender der PHINEO gemeinnützige AG

sowie an die Verantwortlichen der Robert Bosch Stiftung.

4 Insbesondere Großbritannien

Das folgende **Kapitel 3** beschäftigt sich mit dem Wandel der Zivilgesellschaft. Es analysiert zentrale Entwicklungen, identifiziert neue Handlungsräume der Zivilgesellschaft und sich daraus ergebende Optionen für Stiftungen.

Kapitel 4 skizziert die wesentlichen Entwicklungen des deutschen Stiftungssektors. Es analysiert die spezifischen Charakteristika von Stiftungen und das Ausmaß, in dem vorhandene Potentiale zur Lösung gesellschaftlicher Fragestellungen ausgeschöpft werden.

Kapitel 5 bis 7 sind der Zukunftsagenda gewidmet. Sie bestimmen die Positionierung von Stiftungen in ihrem Rollenverständnis und ihren Themen (Kapitel 5), identifizieren den Fokus der Stiftungsarbeit in den Dimensionen Wirkung, Innovation, Transparenz und Strategie (Kapitel 6) und gehen schließlich auf Ressourcen- und Kooperationsaspekte ein (Kapitel 7).

Kapitel 8 bettet die erarbeitete Zukunftsagenda für Stifter und Stiftungen in eine Vision ein und präsentiert acht Schlaglichter auf das Jahr 2030. Sie bilden den Raum der Möglichkeiten, der sich für Stifter und Stiftungen in den nächsten 15 Jahren bietet.

3
Die Zivilgesellschaft im Wandel – Welche Entwicklungen zu beobachten sind und wie sie den Stiftungssektor herausfordern

Überlegungen zur Zukunft des Stiftens nehmen ihren Ausgangspunkt in der Zivilgesellschaft. Als Organisationen, die »formell strukturiert, organisatorisch unabhängig vom Staat, nicht gewinnorientiert, eigenständig verwaltet sind und zu einem gewissen Anteil von freiwilligen Beiträgen leben«[5], werden Stiftungen dem Dritten Sektor zu gerechnet. Sie sind »Träger bürgerschaftlichen Engagements und zivilgesellschaftlicher Aktivität«[6].

3.1 Zivilgesellschaft und ihre Merkmale

Der Begriff »Zivilgesellschaft« geht auf Aristoteles zurück. Seine Geschichte reicht über Thomas Hobbes, John Locke, Alexis de Tocqueville, Adam Ferguson und Friedrich Hegel bis zu Karl Marx und Antonio Gramsci.[7] Entsprechend ist er mit unterschiedlichen Konnotationen und normativen Bezugspunkten verbunden und seine Definitionen vielfältig und auch in der Zivilgesellschaftsforschung »wenig konsolidiert«[8]. Die Verwendung des Begriffs »Zivilgesellschaft« vereinigt so unterschiedliche Sachverhalte wie »Zustandsbeschreibungen, normative Wertungen und Zukunftsentwürfe«[9]. Dieser Studie liegt ein Zivilgesellschaftsverständnis der Moderne[10] zu Grunde:

Definition: Zivilgesellschaft

Zivilgesellschaft	»Summe der Institutionen, Organisationen und Individuen zwischen Familie, Staat und Markt, in welchen sich Menschen freiwillig zusammenschließen, um gemeinsame Interessen zu fördern«

5 Priller, Eckhard, Zimmer, Annette: Der Dritte Sektor: Wachstum und Wandel, Gütersloh 2001, S. 11

6 Spengler, Norman, Hubrich, David-Karl, Tamm, Timo, Alscher, Mareike, Priller, Eckhard: Landkarte zur Datenlage Dritter Sektor/Zivilgesellschaft, S. 11

7 Schade, Jeannette: Zivilgesellschaft – eine vielschichtige Debatte, INEF-Report Heft 59/2002

8 Spengler, Norman, Hubrich, David-Karl, Tamm, Timo, Alscher, Mareike, Priller, Eckhard: Landkarte zur Datenlage Dritter Sektor/Zivilgesellschaft, S. 7

9 Adloff, Frank: Zivilgesellschaft – Theorie und politische Praxis, 2005, S. 7 f.

10 Anheier, Helmut K., Glasius, M., Kaldor, M.: Global Civil Society, 2001, S. 8

Als »Raum zwischen Staat und Markt«[11] ist die Zivilgesellschaft durch folgende Eigenschaften gekennzeichnet:

Eigenschaften der Zivilgesellschaft

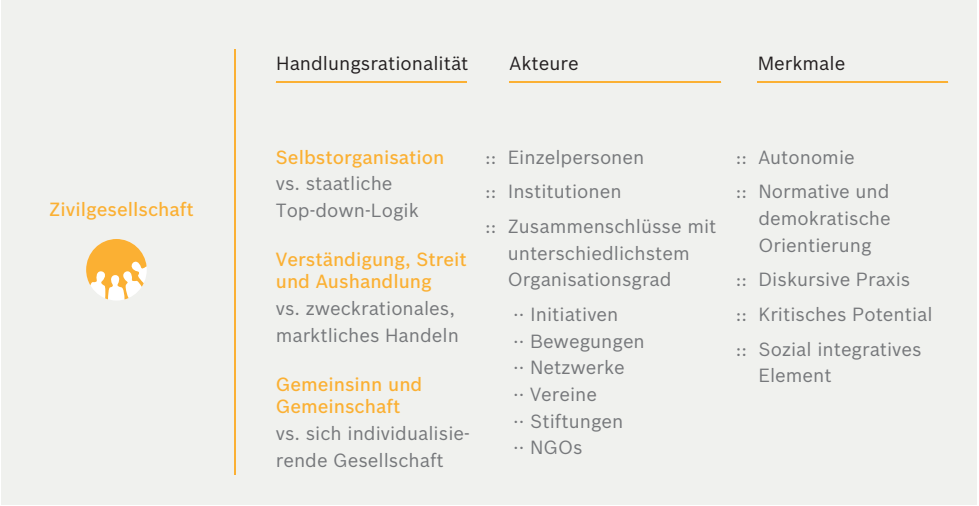

Abbildung 2: Eigenschaften der Zivilgesellschaft[12]

Wirft man einen Blick auf die Entwicklung der Zivilgesellschaft in Deutschland in den letzten Jahren, sind folgende Veränderungen zu beobachten:

Mehr Engagement und mehr Vielfalt

:: **Die Bereitschaft zu zivilgesellschaftlichem Engagement** hat zugenommen – Dies gilt insbesondere für das individuelle Engagement. So hat sich der Anteil der zum Engagement bereiten Bürger in den letzten zehn Jahren in Deutschland um rund 40 % erhöht.[13] Die Zahl der Organisationen im Dritten Sektor ist mit rund 616.000[14] auf den höchsten Stand der vergangenen Jahre angewachsen.

:: **Die Zivilgesellschaft ist vielfältiger geworden** – Neue, weniger starre Strukturen des Engagements gewinnen an Bedeutung. Engagierte Bürger legen auf Selbstgestaltung und Flexibilität Wert – in Bezug auf Umfang, Inhalt und eigene zeitliche Einbindung. Der Trend geht weg vom »klassischen Ehrenamt« und Organisationen, die von Mitgliederstrukturen geprägt sind. Es etablieren sich immer mehr Netzwerke und »nach außen gerichtete Organisationen, von deren Aktivitäten immer stärker auch Externe profitieren«[15].

11 Münkler, Herfried: Was bewegt die Zivilgesellschaft und wohin führt das? 2006

12 Quellen: Kocka, Jürgen: Chancen und Herausforderungen einer alternden Gesellschaft, in Staudinger, U. M.,Häfner, H. (Hrsg.): Was ist Alter(n)? 2008 und Schaade, Jeanette: Zivilgesellschaft – eine vielschichtige Debatte,INEF Report 59/2002

13 BMFSFJ: Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009, S. 127

14 Zivis Survey 2012 – Zivilgesellschaft verstehen, 2013, S. 33

15 Zivis Survey 2012 – Zivilgesellschaft verstehen, 2013, S. 26

:: **Die Zivilgesellschaft zeichnet sich durch eine neue Dynamik aus** – Neue Technologien und Kommunikationsformen erhöhen die Reichweite und erlauben eine schnelle Mobilisierung einzelner Gruppen. Sie erleichtern nicht nur die Organisation zivilgesellschaftlicher Aktivitäten, sondern erhöhen auch die öffentliche Aufmerksamkeit für dieselben, wie die Aktivitäten von ATTAC oder der Occupy-Bewegung zeigen.

:: **Es haben sich neue Themenschwerpunkte herausgebildet** – Heute stehen vor allem Bürger- und Verbraucherinteressen, Gesundheitswesen, internationale Solidarität und Erziehung und Bildung im Vordergrund. 40 % der heute existierenden Organisationen in diesen Bereichen wurden nach dem Jahr 2000 gegründet.[16]

Mehr Dynamik, neue Themenschwerpunkte, neues Selbstverständnis

:: **Die Zivilgesellschaft hat ein neues Selbstverständnis entwickelt.** Zivilgesellschaftliche Akteure verstehen sich zunehmend als »Impulsgeber für sozialen Wandel«[17]. Engagierte sind ungeduldiger geworden und warten nicht mehr darauf, dass andere Lösungen bereitstellen, sondern ergreifen selbst die Initiative, entwickeln Lösungen und setzen sie um.[18]

Die Zivilgesellschaft der Gegenwart zeichnet sich durch eine neue und große Vielfalt und einen »Formwandel«[19] aus. Ihre Reichweite hat zugenommen – bedingt durch den Einsatz neuer Technologien, eine Verschiebung der Themenschwerpunkte wie auch ein selbstbewussteres Verständnis der eigenen Rolle und Handlungsmöglichkeiten.

3.2 Zentrale Entwicklungen und neue Handlungsräume der Zivilgesellschaft

Die Zivilgesellschaft ist ein wesentliches Element der Demokratie. Sie ist der »Raum der bürgerlichen Freiheit«[20]. Sie schützt vor Übergriffen des Staates in die Privatsphäre, beobachtet und kontrolliert staatliche Macht, fördert die demokratisch-partizipatorische Sozialisierung der Bürger und trägt zur Artikulation von gemeinschaftlichen Werten und gesellschaftlichen Interessen jenseits der politischen Parteien und Parlamente bei. Und: »Civil society is consistently trusted far more than government, business and the media at a time when trust is by far the most valuable currency.«[21]

16 Zivis Survey 2012 – Zivilgesellschaft verstehen, 2013, S. 1

17 Zivis Survey 2012 – Zivilgesellschaft verstehen, 2013, S. 33

18 Niejahr, Elisabeth: Das Netzwerk nebenan, in: DIE ZEIT, 9.8.2012, Nr. 33

19 Klein, Ansgar: Der Diskurs der Zivilgesellschaft, 2001, S. 260

20 Biedenkopf, Kurt: Zur ordnungspolitischen Bedeutung der Zivilgesellschaft, Freiburger Diskussionspapiere zur Ordnungsökonomik, No. 13/12, S. 15

21 Srinath, Ingrid in: The World Economic Forum: The Future Role of Civil Society, Januar 2013

Unterschiedliche Handlungsfelder der Zivilgesellschaft je nach Demokratisierungsgrad

Ihre zukünftigen Handlungsräume werden von den jeweiligen Kontextbedingungen bestimmt. Diese lassen sich unterscheiden je nach Demokratisierungsgrad der jeweiligen Gesellschaften:

:: Bei der Transformation von (teil-)autoritären Staaten, in denen Demokratisierungsprozesse stattfinden, steht die Zivilgesellschaft vor der Aufgabe, sich gegen staatlicherseits gesetzte Grenzen Handlungsräume zu »erobern« sowie Partizipations- und Pluralisierungsprozesse zu unterstützen (»neu entstehende Demokratien«).

:: In reiferen, entwickelten Demokratien mit einer vergleichsweise langen zivilgesellschaftlichen Tradition ist vor dem Hintergrund neuer gesellschaftlicher Entwicklungen und Herausforderungen ein Aufgabenzuwachs für die Zivilgesellschaft zu beobachten (»neue Bedarfe« und »neues Gleichgewicht«).

Wesentliche Rolle der Zivilgesellschaft in Demokratisierungsprozessen

Neu entstehende Demokratien – Die Zivilgesellschaft nimmt eine wesentliche Rolle in Demokratisierungsprozessen ein. Die Transformationsforschung unterscheidet unterschiedliche Phasen des Transformationsprozesses, in denen die Zivilgesellschaft unterschiedliche Strukturen bildet und verschiedene Funktionen einnimmt: Liberalisierung (limitierte Gewährung von Rechten, dadurch Erstarken der Zivilgesellschaft als Opposition zum autoritären Staat), Demokratisierung (großer Handlungsspielraum für die Zivilgesellschaft durch Auflösung bestehender politischer Institutionen, Ausdifferenzierung und Funktion als positive Gestaltungsmacht für den neuen demokratischen Staat, gleichzeitig Schwächung durch Übergang in neue Institutionen und Organisationen) und Konsolidierung (Abnahme des Einflusses der Zivilgesellschaft; institutionalisierte Akteure treten in den Vordergrund).[22]

Die Zivilgesellschaft nimmt eine Schlüsselrolle ein im schrittweisen Prozess der Delegitimierung des Regimes.[23] Sie ist Motor für eine (staatlich nicht zu verordnende) Pluralität von Meinungen und Perspektiven und stärkt die Fähigkeit der gesellschaftlichen Selbstorganisation.

In dem Maße, in dem weltweit Bürgerrechte und -freiheiten in (teil-)totalitären Staaten eingeschränkt werden, ergeben sich neue, quasi »vertraute« Handlungsräume für die Zivilgesellschaft.

Neue Handlungsformen

Neue Bedarfe – Sich verändernde Lebenswirklichkeiten lassen »weiße Flecken« entstehen, nämlich dort, wo bewährte Praktiken nicht mehr funktionieren und noch keine neuen an ihre Stelle getreten sind. Hier gibt es eine Vielzahl an zivilgesellschaftlichen Initiativen, die sich dieser »weißen Flecken« annehmen und sie auf die eigene Aktivitätslandkarte setzen.

22 Darstellung in Anlehnung an: Klein, Ansgar: Der Diskurs der Zivilgesellschaft, 2001

23 Klein, Ansgar: Der Diskurs der Zivilgesellschaft, 2001

Zwei Beispiele seien im Folgenden genannt:

:: Gestiegene Mobilität und neue Familienstrukturen führen dazu, dass soziale Hilfestellungen und Unterstützungsleistungen (die Großeltern als Babysitter, die Tochter als Fahrdienst für die Eltern) nicht mehr selbstverständlich aus dem Kreis der Familie erbracht werden. Neue kleinräumliche Unterstützungsstrukturen werden benötigt. Hier wirkt z. B. »wellcome«, eine Initiative, die Eltern und Alleinerziehende ohne Familien- und Freundesanschluss nach der Geburt des Kindes bei der Bewältigung des Alltags unterstützt.[24]

:: Die kulturelle und sprachliche Integration von Migranten ist eine der größten Herausforderungen Deutschlands als Einwanderungsland. Staatlich initiierte und finanzierte Programme setzen Schwerpunkte (z. B. Spracherwerb). Oft jedoch ist eine kontinuierliche Begleitung in individuellen und unterschiedlichen Lebenssituationen vor Ort erforderlich. Hier unterstützen zivilgesellschaftliche Organisationen wie z. B. der Hamburger Verein »Brücken der Kulturen«, der den Berufseinstieg fördert und begleitet.[25]

Die Zivilgesellschaft ist in diesen Problemlagen die »nächste Kraft vor Ort«. Sie zeichnet sich durch »Sachverhaltsnähe«[26] aus und ist damit am geeignetsten, um in diesen neu entstandenen »freien Räumen« eigenverantwortlich gestalten und funktionierende Lösungen etablieren zu können.

Neue Aufgaben- und Verantwortungs(ver)teilung zwischen den Sektoren

Neues Gleichgewicht – In Anbetracht der komplexen und vielfältigen zukünftigen gesellschaftlichen Herausforderungen stellen sich Fragen der Aufgaben- und Verantwortungs(ver)teilung zwischen den Sektoren neu. Insbesondere die Ausgestaltung der Subsidiarität[27] des Staates im Verhältnis zur Zivilgesellschaft rückt in den Fokus der Betrachtung.[28] Die exemplarische Beleuchtung zweier Aspekte verdeutlicht dies:

:: Das deutsche Staatsverständnis wird – im Gegensatz z. B. zum US-amerikanischen – von der Vorstellung eines umfassend sozial verpflichteten Staates bestimmt. Das gesellschaftliche Bewusstsein ist von staatlicher Regulierung geprägt. Dies führt dazu, dass Verantwortung an den Staat delegiert wird. Eigenverantwortung und Selbständigkeit der Bürger und damit auch ihre Subsidiaritätsfähigkeit werden

24 S. www.wellcome-online.de

25 S. www.brueckenderkulturen.de

26 Biedenkopf, Kurt: Zur ordnungspolitischen Bedeutung der Zivilgesellschaft, Freiburger Diskussionspapiere zur Ordnungsökonomik, Nr. 13/12, S. 5

27 Das Prinzip der Subsidiarität hat seine Wurzeln in der katholischen Soziallehre: »Wo die eigenverantwortlichen Kräfte des Individuums oder kleiner Gemeinschaften überfordert werden, ist die Tätigkeit der übergeordneten Gemeinschaft als ergänzende gefordert und zulässig« (Adloff, Frank: Zivilgesellschaft – Theorie und politische Praxis, 2005, S. 117)

28 Palmer, Christoph: Staat und Bürgergesellschaft. Wie können Politik und Staat eine Stiftungskultur für öffentliche und soziale Aufgaben schaffen? In: Anheier, Helmut K. (Hrsg.): Stiftungen für eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft – Gedanken für eine Generation von Erben, 1998, S. 51–63

geschwächt. Diese »zivilgesellschaftliche Unterforderung« birgt gerade dann, wenn staatliche Institutionen nicht über Instrumente verfügen, um adäquat auf neue Lebensverhältnisse zu reagieren, große Risiken für den zukünftigen Zusammenhalt der Gesellschaft. Die (Wieder-)Erschließung dieser Handlungsräume durch die Zivilgesellschaft wird damit zur Notwendigkeit.

:: Im globalen Kontext ist durch höhere Volatilität und steigende Komplexität, zunehmende Interdependenzen und eine Vielzahl von Akteuren ein Umfeld entstanden, das Staat (und Markt) vor neue Herausforderungen stellt. Sie geraten an die Grenzen ihrer Problemlösungsfähigkeit. So kommt es in globalisierten Politikfeldern zu regulatorischen Lücken und »institutionslosen Räumen«[29]. Ungelöste Governancefragen führen zu »Ungleichgewicht(en) zwischen Kräften globalisierter Märkte und ihrer Steuerungs- und Kontrollfähigkeit«[30]. Die Folge sind krisenhafte Zustände, wie z. B. die Finanz- und Wirtschaftskrise. Auch hier öffnet sich ein Betätigungsfeld für die Zivilgesellschaft.

Zivilgesellschaftliche Unterforderung gegenüber staatlicher Überforderung

Das Zusammentreffen von zivilgesellschaftlicher Unterforderung auf der einen und staatlicher Überforderung auf der anderen Seite (ob auf lokaler oder globaler Ebene) stellt die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft in Frage. Dieses Phänomen lässt sich nur durch eine wiederbelebte Zivilgesellschaft auflösen, die sich die neu entstehenden Handlungsräume nicht als Lückenbüßer, sondern als kompetente Kraft aktiv erschließt und einen Staat, der dies ermöglicht: »Civil society's time has come.«[31] Anders gesagt: Deutschland braucht eine neue Kultur der Subsidiarität.

3.3 Gestaltungsoptionen für Stiftungen

Stiftungen besonders zu Lösung gesellschaftlicher Probleme und Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts prädestiniert

Die dargestellten Entwicklungen zeigen Ansätze für eine neue »Lebendigkeit« der Zivilgesellschaft: Größere Vielfalt und Dynamik sowie ein sich entwickelndes neues Selbstverständnis treffen auf neu entstehende Bedarfe und Handlungsräume. Hierdurch ergeben sich auch für Stiftungen als zivilgesellschaftliche Akteure neue Spielräume und Möglichkeiten der Gestaltung. Im Vergleich zu anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren sind Stiftungen besonders prädestiniert, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme und der Stärkung des gesellschaftlichen Zusammenhalts beizutragen. Ihre finanzielle Eigenständigkeit, ihre Unabhängigkeit von Markt und Politik sowie ihre hohe gesellschaftliche Akzeptanz bieten ihnen Handlungsspielräume, über die andere Akteure (Staat, Wirtschaft oder Zivilgesellschaft) nicht im gleichen Maße verfügen.

29 Anheier, Helmut K.: Zivilgesellschaft und Krisen: Dahrendorf'sche Reflektionen, in: Leviathan, Jahrgang 40, Heft 3, 2012, S. 425

30 Anheier, Helmut K.: Zivilgesellschaft und Krisen: Dahrendorf'sche Reflektionen, in: Leviathan, Jahrgang 40, Heft 3, 2012, S. 423

31 World Economic Forum: The Future Role of Civil Society, Januar 2013, S. 7

Sie verleihen Stiftungen ein einzigartiges Potential: »Stiftungen befinden sich in der privilegiertesten Situation überhaupt.«[32]

Neu entstehende Handlungsräume als neue Chance für Stiftungen

In der Nutzung dieser »privilegiertesten Situation überhaupt« liegt die Zukunft des Stiftens. Die neu entstehenden Handlungsräume sind eine neue Chance für Stiftungen:

:: Sie laden ein zur Mitgestaltung – dort, wo »weiße Flecken« entstehen und kreative, neue, sachstandsnahe Ansätze gefragt sind, aber auch systemisch im Ausloten eines neuen Zusammenwirkens zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.
:: Sie bieten ihnen die Möglichkeit, aus der Zivilgesellschaft heraus und im Zusammenwirken mit anderen Akteuren eine aktive Rolle wahrzunehmen – die des Katalysators von neuen Entwicklungen.

Entscheiden sich Stiftungen, diese Chance – die manche auch als Verantwortung sehen mögen – wahrzunehmen, dann können sie das maximal Mögliche im Sinne des Gemeinwohls erreichen, wenn sie nach den Maximen »strategische Ausrichtung«, »maximale Wirkung« und »höchste Qualität« handeln. Welche Charakteristika Stiftungen im Einzelnen prägen und wie sie ihre Gestaltungsoptionen nicht nur wahrnehmen, sondern in der Zukunft des Stiftens maximal ausschöpfen, ist Thema der nachfolgenden Darstellungen.

32 Adloff, Frank: Wozu sind Stiftungen gut? Zur gesellschaftlichen Einbettung des deutschen Stiftungswesens, in: Leviathan – Zeitschrift für Sozialwissenschaft, Heft 2, S. 269–285

4 Zwischen Bewahrung und Veränderung – Was den Stiftungssektor prägt und wie er sich derzeit präsentiert

4.1 Ein Überblick – Zahlen, Daten, Fakten

Rund drei Viertel der Stiftungen verfügen über ein Vermögen von bis zu 1 Million Euro

Der deutsche Stiftungssektor ist durch ein beeindruckendes Wachstum gekennzeichnet: So hat die Zahl der Stiftungen[33] in den letzten zehn Jahren um rund 70 % zugenommen, von 12.088 (2003) auf 20.150 (2013). Durchschnittlich werden aktuell zwei Stiftungen pro Tag gegründet. Die Zahl der Stiftungsneuerrichtungen hat 2007 mit 1.134 Stiftungsneugründungen ihren bisherigen Höchststand erreicht.[34] Bezogen auf die Anzahl der Stiftungen wird bisweilen von einem »Boom« gesprochen. Ein differenzierteres Bild ergibt ein Blick auf die Größenverteilung: Rund drei Viertel der Stiftungen verfügen über ein Vermögen von bis zu 1 Million Euro. Der Anteil der großen Stiftungen (mit einem Stiftungsvermögen von mehr als 10 Millionen Euro) hat im Zeitverlauf etwas zugenommen, lag in den letzten Jahren jedoch relativ stabil bei fünf Prozent. In der Größenklasse »mehr als 100 Millionen Euro« sind weniger als 1 Prozent der Stiftungen zu finden. Betrachtet man die Bereiche, denen Stiftungen ihre Arbeit widmen, so sind im Zeitverlauf nur marginale Verschiebungen festzustellen: Die Bedeutung von Bildung und Erziehung, Kunst und Kultur sowie Umweltschutz hat zugenommen auf Kosten der Bereiche soziale Zwecke sowie Wissenschaft und Forschung.

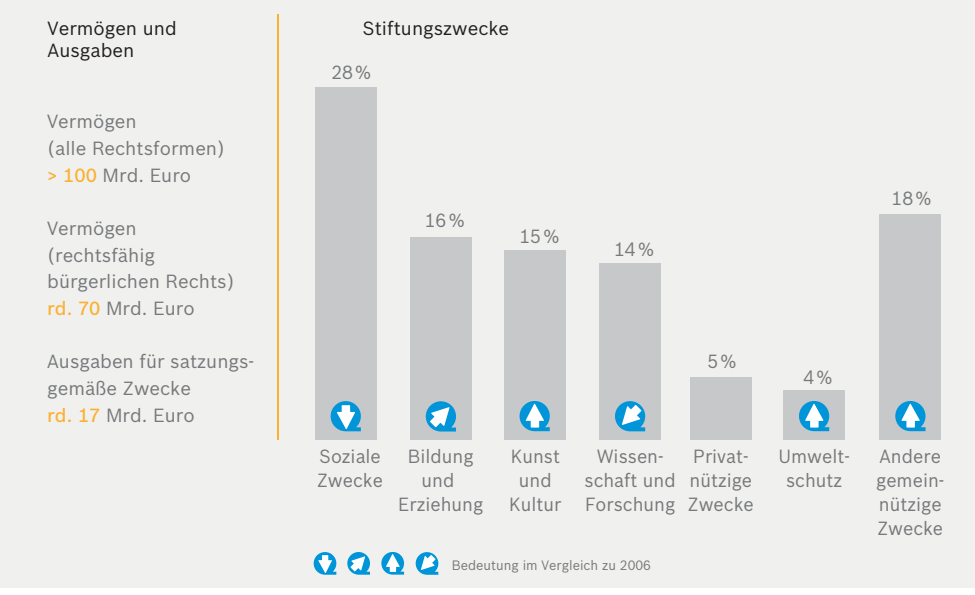

Abbildung 3: Stiftungswelt in Deutschland[35]

33 Bezogen auf die vom Bundesverband Deutscher Stiftungen erfassten rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts, s. Bundesverband Deutscher Stiftungen: Stiftungen in Zahlen, 2013

34 Bundesverband Deutscher Stiftungen: Stiftungen in Zahlen 2013

35 Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen: Stiftungen in Zahlen 2013, Stiftungsreport 2006

Stiftungssektor in den USA um ein Vielfaches größer als in Deutschland

Der Stiftungssektor in den USA ist um ein Vielfaches größer als der deutsche Stiftungssektor. Dort waren im Jahr 2011 81.777 Stiftungen mit einem Vermögen von insgesamt ca. 662 Milliarden US-Dollar aktiv.[36] Ihre Ausgaben beliefen sich auf 49 Milliarden US-Dollar.[37] Die 50 größten US-amerikanischen Stiftungen verfügten 2011 über 30 % des gesamten Stiftungsvermögens und setzen 32 % der verfügbaren Stiftungsmittel ein. 7 % wurden allein von der größten Stiftung in den USA und weltweit, der Bill & Melinda Gates Foundation, eingesetzt. Auch in den USA wächst der Sektor: 2012 zählte man dort bereits 86.192 Stiftungen.[38].

Betrachtet man die Bereiche, denen US-amerikanische Stiftungen ihre Arbeit widmen, so stellt man eine ähnliche thematische Ausrichtung fest wie in Deutschland. 27 % aller grants entfielen auf den Bereich »Human Services«, gefolgt von »Education« (19 %), »Health« (13 %), »Arts and Culture« (13 %) und »Public Affairs« (12 %)[39].

Der Stiftungssektor ist durch eine große Vielfalt gekennzeichnet, die sich nicht nur aus Größe und Stiftungszweck ergibt. Stiftungen lassen sich nach unterschiedlichen Merkmalen systematisieren:

Lebensdauer	»Klassische« Stiftung	… auf Dauer angelegt (Vermögenserhalt)
	Verbrauchsstiftung	… auf Zeit angelegt (Vermögensverzehr)
Rechtsform	Öffentlich-rechtlich	… dem öffentlichen Recht unterstellt Entstehung i.d.R. durch Gesetz
	Privatrechtlich	… dem Privatrecht unterstellt insbes. z.B. gemeinnützige Stiftungen
Rechts-persönlichkeit	Selbständig	… eigene Rechtspersönlichkeit
	Unselbständig	… keine eigene Rechtspersönlichkeit
Zweckerfüllung	Förderstiftung	… Förderung von Dritten (Mittelvergabe, begleitende Maßnahmen)
	Operativ	… Umsetzung eigener Projekte
Mittelherkunft	Spendenstiftung	… Erfüllung des Stiftungszwecks durch aktives Fundraising und Zustiftungen
	Unternehmensstiftung	… Trägerstiftung: Führen eines kaufmännischen Gewerbes … Holdingstiftung: Halten von wesentlichen Anteilen

Abbildung 4: Übersicht Systematisierung Stiftungsarten (Auswahl)[40]

Zu den relativ neuen Stiftungsformen gehören die Bürgerstiftungen sowie die Verbrauchsstiftungen.

36 S. Foundation Center: http://data.foundationcenter.org/#/foundations/all/nationwide/total/list/2011

37 S.: Ebd.

38 S.: http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/keyfacts2014.pdf

39 S.: http://data.foundationcenter.org/#/fc1000/subject:environment/all/total/list/2011

40 Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen, Centre für Philanthropy Studies/ceps

Das Konzept der **Bürgerstiftung** (»community foundation«) stammt aus den USA. Bürgerstiftungen sind gemeinnützige Stiftungen von Bürgern für Bürger. Im Rahmen eines breit definierten Stiftungszwecks engagieren sie sich vorwiegend lokal und verfügen durch ihren partizipativen Ansatz über ein hohes Mobilisierungspotential. Die erste deutsche Bürgerstiftung wurde im Jahr 1996 gegründet. Seitdem hat die Bürgerstiftung eine beeindruckende Entwicklung genommen. Aktuell gibt es in Deutschland 259 Bürgerstiftungen mit Gütesiegel.[41] Beeindruckender als ihr zahlenmäßiges Wachstum ist jedoch das ihres Vermögens: Es hat sich von 2003 bis 2013 von knapp 20 Millionen Euro auf 216 Millionen Euro mehr als verzehnfacht:[42] Im Zeitverlauf ist eine deutliche Verschiebung in Richtung größerer Bürgerstiftungen zu beobachten. Entsprechend ihrer eher lokalen und regionalen Verankerung liegen ihre Schwerpunkte überwiegend in den Bereichen Bildung und Erziehung sowie Jugend.

Bürgerstiftungen: Engagement vor Ort

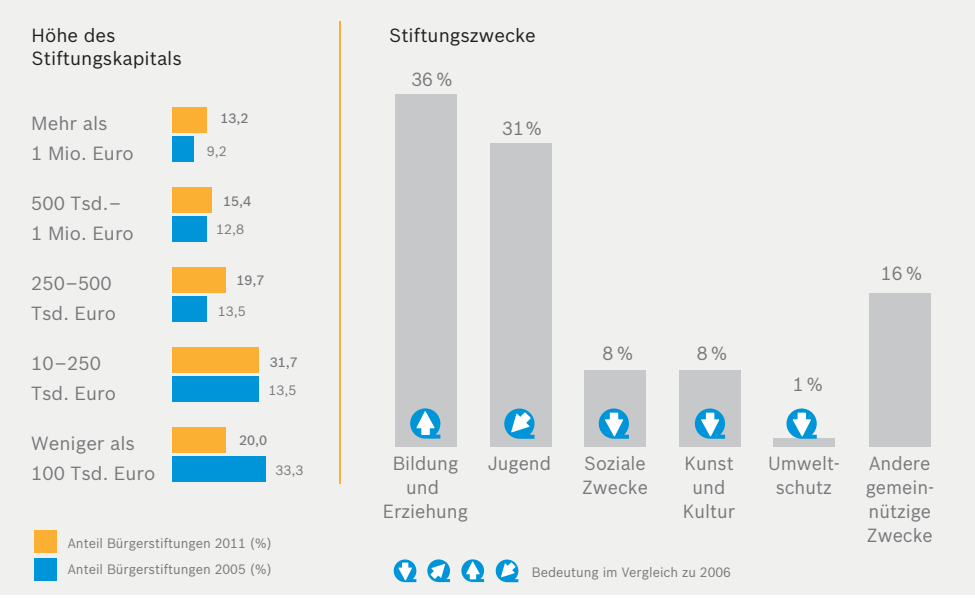

Abbildung 5: Bürgerstiftungen in Deutschland[43]

Die **Verbrauchsstiftung** ist in Deutschland noch eine recht junge Erscheinung. Sie wurde 2013 mit dem »Gesetz zur Stärkung des Ehrenamtes« neu eingeführt. Im Unterschied zur »klassischen Stiftung« kann sie nicht nur ihre Vermögenserträge, sondern ihr gesamtes Vermögen für den Stiftungszweck einsetzen. Sie ist sozusagen eine »Stiftung auf Zeit« und muss laut Gesetz mindestens zehn Jahre existieren.

41 Das Gütesiegel wird vom Bundesverband Deutscher Stiftungen verliehen:

42 Quelle: Initiative Bürgerstiftungen: Bürgerstiftungen in Zahlen 2013

43 Initiative Bürgerstiftungen: Bürgerstiftungen in Zahlen 2013

Verbrauchsstiftungen als attraktive Alternative

Insbesondere für kleinere Vermögensbeträge und eine kurzfristige Umsetzung des Stiftungszwecks bietet sie, nicht nur in Zeiten niedriger Zinserträge, eine attraktive Alternative zur klassischen Stiftung. Die aktuell existierende Zahl von Verbrauchsstiftungen wird derzeit vom Bundesverband Deutscher Stiftungen erfasst. Die bekannteste internationale Verbrauchsstiftung dürfte die Bill & Melinda Gates Stiftung sein.

4.2 Charakteristika von Stiftungen

Stiftungszwecke meist persönlich motiviert

Der Akt des Stiftens ist ein zutiefst individueller: »Die moderne Stiftung lässt sich schlechterdings nicht von der Identität des Gebenden abkoppeln.«[44] Motiviert davon, der Gesellschaft einen Teil des erwirtschafteten Vermögens zurückzugeben und sich langfristig zu engagieren, trennt der Stifter sich dauerhaft von einem Teil seines Vermögens. Er ist weitgehend autonom in seiner Entscheidung, für welchen Zweck die finanziellen Mittel eingesetzt werden sollen:[45] Stiftungszwecke sind häufig von der persönlichen Geschichte motiviert und reichen dementsprechend vom Erhalt des Lebensraums von bestimmten Tierarten über die Völkerverständigung bis hin zur Bekämpfung von Krankheiten. Stifter streben in ihrer überwiegenden Zahl ein aktives persönliches Engagement an: Vier von fünf Stiftern errichten eine Stiftung zu Lebzeiten[46] und nehmen Einfluss auf die Arbeit der Institution.

Obwohl Stiftungen in Deutschland eine jahrhundertealte Tradition haben, ist das Bild von Stiftungen in der Öffentlichkeit weitgehend diffus. So stellt eine Befragung des Instituts für Demoskopie Allensbach[47] fest, dass eine Mehrheit der Deutschen keine genauere Vorstellung von Stiftungen habe.

Eigenschaften von Stiftungen

Welche Eigenschaften sind es, die Stiftungen auszeichnen? Warum wird ihnen eine gewisse Einzigartigkeit zugeschrieben?

Im Vergleich zu anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren sind es insbesondere zwei Charakteristika, die Stiftungen auszeichnen:

Finanzielle Eigenständigkeit

:: Finanzielle Eigenständigkeit – Stiftungen verfügen über eine ureigene finanzielle Basis, die auf Dauer angelegt ist und ihnen im Prinzip eine ewige Existenz sichert. Ob klassische oder Verbrauchsstiftung, Stiftungen können über die Verwendung ihres Kapitals bzw. der entsprechenden Erträge im Rahmen des Stiftungszwecks vollkommen frei entscheiden.

44 Adloff, Frank: Wozu sind Stiftungen gut? Zur gesellschaftlichen Einbettung des deutschen Stiftungswesens, in: Leviathan – Zeitschrift für Sozialwissenschaft, Heft 2, S. 269–285

45 Wird Gemeinnützigkeit angestrebt, was die Regel ist, sind lediglich die Bestimmungen der Abgabenordnung zu berücksichtigen.

46 Timmer, Karsten: Stiften in Deutschland, Bertelsmann Stiftung, 2005

47 Bundesverband Deutscher Stiftungen, Institut für Demoskopie Allensbach, BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Stiftungen im Spiegel der öffentlichen Meinung, 2013

Unabhängigkeit von Markt und Politik

:: Unabhängigkeit von Markt und Politik – Stiftungen sind in ihrem Agieren keinen politischen Wahlzyklen unterworfen; sie können politisch unabhängig handeln. Sie sind außerdem keinem kurzfristigen, wirtschaftlichen Erfolgsdruck ausgesetzt und damit abgekoppelt vom Marktgeschehen.

Einzigartige Handlungsmöglichkeiten

Diese Charakteristika führen dazu, dass Stiftungen in einer einzigartigen Art und Weise agieren können. Sie …

:: **…** bestimmen autonom die Themen, die sie bearbeiten und vorantreiben. Ihre Handlungsmöglichkeiten werden lediglich vom Stiftungszweck bestimmt. Dieser wird in der Regel so breit gewählt, dass ein großer inhaltlicher Spielraum gegeben ist. So können sie auch unpopuläre oder nicht mehrheitsfähige Themen verfolgen.

:: **…** können über längere Zeiträume hinweg Themen bearbeiten und Projekte unterstützen. Sie verfügen über einen langen Atem, der es ihnen ermöglicht, sich in Bereichen zu engagieren, in denen erst nach einer gewissen Zeit Ergebnisse zu erwarten sind.

:: **…** können es sich deshalb »leisten«, Risiken einzugehen, denn sie müssen nicht um ihre Existenz fürchten. Sie können Unsicherheiten und Misserfolge in Kauf nehmen.

:: **…** können innovativ sein. Stiftungen besitzen eine große Freiheit zum ergebnisoffenen Experimentieren. Sie können unbekannte Wege gehen und Neues ausprobieren.

:: **…** können flexibel und schnell agieren, neue Vorhaben schneller ins Leben rufen oder innerhalb eines laufenden Verfahrens einen neuen Weg einschlagen.

:: **…** finden hohe Akzeptanz in allen Sektoren wegen ihrer politischen und ökonomischen Unabhängigkeit. Stiftungen genießen Ansehen bei staatlichen Institutionen, anderen Akteuren der Zivilgesellschaft und auch in der Wirtschaft. Zu Letzterer insbesondere auch deswegen, weil viele Stifter ihr Vermögen als Unternehmer aufgebaut haben.

Diese Eigenschaften – inhaltliche Freiheit, langer Atem, Risikobereitschaft, Innovationsfähigkeit, Flexibilität und Akzeptanz – in ihrer Kombination begründen eine besondere, wenn nicht gar einzigartige Positionierung von Stiftungen, die sie deutlich von anderen Akteuren der Zivilgesellschaft abhebt. Sie verleihen ihnen ein besonderes Potential und prädestinieren sie, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen zu können. So weit die Theorie.

Potential wird nicht ausgeschöpft

Die Praxis zeigt, dass dieses Potential nicht in erwartetem Maße ausgeschöpft wird:

Finanzielle Mittel von Stiftungen vergleichsweise gering

:: Die finanziellen Mittel von Stiftungen sind vergleichsweise gering. Die Ausgaben für satzungsgemäße Zwecke schätzt der Bundesverband Deutscher Stiftungen auf rund 17 Milliarden Euro pro Jahr.[48] Das entspricht gut 5 % des deutschen Bundeshaushaltes.[49] Dies macht deutlich, dass die tatsächliche Finanzkraft von Stiftungen häufig überschätzt wird. Jedoch können Stiftungen ihre Mittel vergleichsweise flexibel einsetzen; sie stellen sozusagen »freie Spielmasse« dar. Idealerweise ist ihr Einsatz »intelligent« gestaltet, in dem Sinne, dass er Hebel- oder Multiplikatorenwirkungen auslöst, z. B. indem er einen Bewusstseinswandel initiiert oder politische Entscheidungs- oder Meinungsbildungsprozesse in Gang setzt. Erst wenn diese Hebel- und Multiplikatorenwirkungen aktiv mitgedacht werden, kann Stiftungsengagement maximalen Mehrwert bringen.

Mangelnde Fokussierung

:: Die inhaltliche Freiheit kann zuweilen dazu führen, dass Stiftungen sich in einer Vielzahl von Themen engagieren. Einzelne Gesprächspartner bezeichnen sie als »verführerisch«, gäbe es doch viele Themen, in denen sich ein Engagement lohne. Dieser »Verführung« nachgeben heißt jedoch gleichzeitig, die Chance einer Fokussierung und Bündelung von Ressourcen zu verpassen. Eine Fokussierung, verstanden als intensive Bearbeitung ausgesuchter Themen, eröffnet die Möglichkeit, punktuell eine höhere Wirkung zu erzielen, als Stiftung also qualitativ besser zu arbeiten.

Kurzatmigkeit in der Praxis

:: Stiftungen favorisieren häufig ein Vorgehen, das darauf abzielt, in ihren bzw. von ihnen geförderten Vorhaben das exemplarische Gelingen neuer Ansätze nachzuweisen. Gelingt dies, sollen die erfolgreichen Ansätze zeitnah zur Skalierung gebracht bzw. an Dritte übertragen werden. Förderzeiträume sind dann im Vorhinein auf kürzere Zeiträume, i. d. R. drei bis fünf Jahre, angelegt. Ein derartiges Vorgehen kann zur Selbstbeschränkung führen, nämlich dann, wenn Stiftungen kaum noch Vorhaben verfolgen, deren Erfolge sich erst über einen längeren Zeitraum hinweg materialisieren können. Die Fähigkeit und Möglichkeit zum langen Atem wird vertan; die Praxis ist dann von Kurzatmigkeit bestimmt.

Fokussierung auf Reputation

:: Risikobetrachtungen sind häufig durch die Fokussierung auf die Reputation geleitet. In Abwesenheit eines Marktes ist sie oft wichtigster Maßstab für den Erfolg einer Stiftung. Prestige und Ansehen, die Frage, wie das eigene Agieren nach außen wahrgenommen wird, stehen im Zentrum der Überlegung.
Vor allem Unternehmensstiftungen und Stiftungen, die für die Erfüllung ihres Stiftungszwecks aktives Fundraising betreiben, werden hierdurch zu einem eher vorsichtigen Vorgehen motiviert.

48 Bundesverband Deutscher Stiftungen: Stiftungen in Zahlen 2013, bezogen auf Stiftungen aller Rechtsformen

49 Bundesregierung 2013: Sozialbericht 2013 (780 Millionen Euro)

Fehlender Innovationsanreiz

:: Stiftungen sehen sich selbst i. d. R. nicht als Innovationstreiber. Dies liegt auch darin begründet, dass sie von ihrem Wesen her auf Beständigkeit ausgelegt sind. Sie bewegen sich in einem Umfeld, in dem kaum Notwendigkeit für Innovationen besteht[50] und auch die Anreize fehlen. Umgekehrt ist zu beobachten, dass ein Streben nach innovativem Vorgehen zuweilen seinen Ausdruck darin findet, dass man mit Neuigkeiten und vermeintlich Innovativem in der Öffentlichkeit Präsenz zeigt. Gepaart mit der Furcht, einen neuen Trend zu verpassen, kann das dann auch zu einem gewissen »Herdentrieb«[51] führen.

Fehlendes Korrektiv

Die Realisierung der Potentiale, die sich aus den spezifischen Charakteristika von Stiftungen ergeben, ist somit keine Selbstverständlichkeit. Dies liegt im Wesentlichen daran, dass Marktmechanismen fehlen, die als Korrektiv wirken könnten:

Abbildung 6: Konsequenzen fehlender Marktmechanismen

Der Stiftungssektor wird so zu einem in weiten Teilen selbstreferenziellen System, was eine Herausforderung für die Maximierung des Gemeinwohlbeitrags darstellt.

50 Leat, Diana: The Future of Philanthropy, The Philanthropy Australia Conference, Sydney, März 2003

51 Bundesverband Deutscher Stiftungen: Stiftungsreport 2012/13 Auftrag Nachhaltigkeit – Wie Stiftungen den sozialen Zusammenhalt stärken, 2013, S. 81

Fazit

Ein Fazit

:: Ihre spezifischen Charakteristika befähigen Stiftungen in einem besonderen Maße, zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen beitragen zu können.
:: In der Praxis wird dieses Potential jedoch häufig nicht ausgeschöpft. Dies liegt im Wesentlichen daran, dass Stiftungen in einem marktfreien Raum agieren.
:: Um das ihnen inhärente Potential, zur Lösung gesellschaftlicher Fragestellungen beizutragen, besser zu mobilisieren, müssen Stiftungen sich bewusst mit bestehenden (Fehl-)Anreizen auseinandersetzen und gegensteuern.
:: Stiftungen können sich im Wesentlichen bequem einrichten, weil das keine Folgen für sie haben wird. Wenn sie mehr wollen, dann müssen sie aktiv werden. Der Markt wird es nicht richten.

4.3 Entwicklungen und Perspektiven in der deutschen Stiftungslandschaft

Trends, die künftiges Stiftungshandeln beeinflussen

Zusätzlich zu den bereits dargestellten Entwicklungen, die die Zivilgesellschaft insgesamt prägen,[52] sind es insbesondere drei Trends, die das Stiftungshandeln der Zukunft beeinflussen werden:

:: Stiftungen müssen lernen, sich in einem gesamtgesellschaftlichen Umfeld zu bewegen, das von Komplexität, Volatilität und Unsicherheit geprägt ist.
:: Neue Stifter und Instrumente des philanthropischen Handelns sind auf den Plan getreten. Mit ihnen muss sich die Stiftungswelt auseinandersetzen.
:: Stiftungen rücken zunehmend in das Bewusstsein der Öffentlichkeit. Ihr Bekanntheitsgrad nimmt kontinuierlich zu, und damit werden Stiftungen als Organisationen der Zivilgesellschaft selbst zunehmend zum Thema.

Neue Ausgangsbedingungen durch zunehmende Komplexität und gemeinsame Verantwortung für wirksame Lösungen

Die gesellschaftliche Komplexität hat zugenommen. Sie stellt sich dar »als Ausdehnung und Verdichtung von Interdependenzen zwischen Ereignissen, Handlungen und Strukturen«.[53] Gerade in der sozialen Dimension zeigt sich eine »zunehmende gesellschaftliche Komplexität in immer zerklüfteteren Konstellationen von Deutungs- und Interessenskonflikten zwischen Akteuren«.[54] Durch neue Technologien steigt zudem das Volumen an verfügbaren Daten und Informationen; Häufigkeit und Intensität des Austausches erhöhen sich.

Komplexität, Unübersichtlichkeit, schwindende Verlässlichkeit in Strukturen – das ist der Hintergrund, vor dem Stiftungen agieren. Themen wie der Klimawandel, Migration, zunehmende Einkommensungleichheiten erfordern eine neue Problem-

52 S. Kapitel 3

53 Werle, Raymund, Schimank, Uwe (Hrsg.), Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit, 2000, S. 9

54 Ebd.

lösungskompetenz. In dem Maße, in dem Stiftungen sich entscheiden, an der Bearbeitung und Lösung dieser Fragestellungen mitzuwirken, stehen sie vor der Herausforderung, die Komplexität gesellschaftlicher Wirklichkeit zu verstehen und hier gemeinsam mit anderen Akteuren Verantwortung zu übernehmen. Dieses Zusammenwirken mit anderen Akteuren gewinnt angesichts dieser Situation einen neuen Stellenwert.

Herausforderung, die Komplexität gesellschaftlicher Wirklichkeit zu verstehen und hier gemeinsam mit anderen Akteuren Verantwortung zu übernehmen

Eine weitere Herausforderung für Stiftungen besteht in den Folgen von Wirtschafts- und Finanzkrisen. Niedrigere Zinserträge und damit weniger verfügbare Mittel führen zu der Frage, wie die damit in geringerem Umfang verfügbaren Mittel möglichst effizient eingesetzt werden können. Schätzungen zufolge können bis zu 33 % der Stiftungen ihren Satzungszweck mangels Finanzkraft nicht mehr erfüllen.[55] Die Praxis der Aufsichtsbehörden, den vorgeschriebenen Vermögenserhalt bereits durch nominellen Kapitalerhalt erfüllt zu sehen, kann keine langfristig orientierte Strategie sein. Hier stellt sich die Frage, wie mit diesem quasi »brachliegenden« Stiftungsvermögen in Zukunft umgegangen werden soll, um es gemäß Stiftungszweck nachhaltig für das Gemeinwohl zu mobilisieren.[56]

Umgang mit niedrigen Zinserträgen

Stiftungshandeln sieht sich hier gewachsenen Anforderungen gegenüber: Um einen substanziellen Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten, werden vielfältige Kompetenzen benötigt. Art und Gestaltung des Zusammenwirkens mit anderen Akteuren gewinnt einen neuen Stellenwert. Intelligenter Einsatz und Kombination verfügbarer Mittel verschiedener Partner in Form von Finanzen, insbesondere aber auch Kompetenzen, rücken in den Fokus.

Intelligenter Einsatz von Ressourcen und Kooperationen

Stiftungen müssen sich über die folgenden Fragen klar werden:

:: Welche Rolle sollen, wollen und können sie in Zukunft wahrnehmen?
:: Wie erzeugen sie maximale Wirkung?
:: Mit welchem Ziel und wie arbeiten Stiftungen mit anderen Akteuren zusammen?
:: Wie nutzen sie bestmöglich interne und externe Ressourcen?

Neue Akteure und neue Instrumente

Der Stiftungssektor wird unternehmerischer und deutlich stärker als bisher von ökonomischen Prinzipien geleitet. Treiber dieser Entwicklung sind vorwiegend junge Stifter aus den USA, wie z. B. Jeffrey Skoll, Pierre Omidyar oder Dustin Moskovitz. Sie haben ihr Vermögen in der IT-, Internet- oder Finanzbranche gemacht und tragen ihr dort erprobtes Erfolgsrezept in ihr philanthropisches Handeln hinein. Sie agieren strategisch, zielorientiert und zupackend und bringen damit frischen

Neue Stifter

55 STIIX_Stiftungsindex, Umfrage 2014

56 Hüttemann, Rainer, Rawert, Peter: Die notleidende Stiftung, ZIP Zeitschrift für Wirtschaftsrecht 2013, 2136

Wind in die Stiftungswelt. In Europa sind es Stiftungsvorstände mit privatwirtschaftlichem Hintergrund, die diese Entwicklung prägen.

Neue Instrumente

Was die Instrumente anbelangt, finden zunehmend solche Anwendung, die von demokratischer Beteiligung geprägt sind. Hierzu gehört das Crowdfunding, ein Finanzierungsmodell, bei dem eine größere Anzahl von interessierten Privatpersonen (»crowd«) über in der Regel webbasierte Plattformen Vorhaben mitfinanzieren kann. In Deutschland wurden von 2011 bis 2013 auf diese Art und Weise schätzungsweise sechs Millionen Euro »eingesammelt«.[57] Beim Crowdsourcing geht es demgegenüber nicht um das Einsammeln von Geldern, sondern darum, die »crowd« als Ideengeber zu nutzen. Stiftungen bietet sich hier die Möglichkeit, ein partizipatives Vorgehen zur Auswahl von Themen bzw. der Allokation von Mitteln zu nutzen.

Der technologische Fortschritt hat neue Formen der Beteiligung und der Selbstorganisation hervorgebracht. Organisationen ermöglicht er, kontinuierlich den »gesellschaftlichen Puls« zu messen und mit den verschiedensten Akteuren zu interagieren. Deutsche Stiftungen verhalten sich hier noch eher zögerlich: Analysiert man die Präsenz in den gängigen Social-Media-Foren, so zeigt eine Stichprobe,[58] dass eine dortige Präsenz nicht selbstverständlich ist. Partizipationsgetriebene Formate werden insgesamt noch wenig eingesetzt.

Social Impact Bonds

Zu den Neuerungen, die große Neugier innerhalb des Stiftungssektors wecken, gehört die Etablierung und Erprobung von Vehikeln, die gemeinwohlorientiertes Engagement mit der Möglichkeit zu finanziellem Gewinn bzw. Re-Investment verbinden. Ein Beispiel sind die sogenannten »Social Impact Bonds« (SIB), mit denen private Investoren soziale, gemeinnützige Projekte finanzieren. Im Gegenzug und abhängig vom Erfolg zahlt der Staat den Investoren aus den erzielten Ersparnissen eine Rendite. Die Esmée Fairbairn Foundation aus Großbritannien gehört zu den ersten Stiftungen, die vor rund drei Jahren in solche Bonds investiert haben. In Deutschland wird der erste SIB vom Land Bayern zusammen mit der Benckiser Stiftung Zukunft und verschiedenen Geldgebern erprobt.[59] Hier zeigt sich eine neue Philosophie philanthropischen Tätigwerdens: Soziales Engagement verbindet sich mit finanziellem Gewinn.

Das unternehmerisch geprägte Denken junger Stifter, neue demokratische Ansätze und Instrumente, die soziales Tun mit dem »Recyceln« von finanziellen Mitteln

57 Statista: Crowdfunding – Statista Dossier 2013, 2013

58 Zehn größte Stiftungen privaten Rechts nach Vermögen, Stiftungen in Zahlen 2012, Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2010

59 Geldgeber sind die BHF-Bank-Stiftung, zwei BMW-Stiftungen und Bonventure. Zielsetzung ist es, Jugendliche in Augsburg in Arbeit oder Ausbildung zu bringen. S. Sozialarbeit mit Rendite, in: Handelsblatt, 27. Februar 2014, S. 26.

verbinden, führen dazu, dass Stiftungen sich in Zukunft stärker mit Wirkung und Effizienz ihres Tuns auseinandersetzen werden und sich darüber klar werden müssen, welche neuen Ansätze und Geschäftsmodelle sie in Zukunft nutzen wollen.

Sie werden folgende Fragen zu beantworten haben:

:: Wie gehen Stiftungen mit einer stärker strategisch und unternehmerisch geprägten Kultur um?
:: Wie maximieren sie ihre Wirkung und ihren Mehrwert?
:: Wie innovativ sind sie?

Neue Aufmerksamkeit und kritische Begleitung

Wenige Großstiftungen prägen die öffentliche Wahrnehmung

Mehr als die Hälfte der heute existierenden Stiftungen sind nach 2000 gegründet worden.[60] Die zunehmende Zahl an Stiftungen zeigt, dass sie für Stiftungs- und Spendenwillige in den letzten Jahren an Attraktivität gewonnen haben. Vergleichsweise neu ist das Auftreten von global agierenden Großstiftungen, die in ganz neue finanzielle Dimensionen vordringen. Dazu zählt zum Beispiel die Bill & Melinda Gates Foundation, die mit einem Vermögen von rund 25 Milliarden Euro ausgestattet ist. Das entspricht ungefähr einem Viertel des gesamten deutschen Stiftungsvermögens. Diese Stiftungen werden von ihren vermögenden Gründern geführt und bestimmen allein durch ihre Größe und ihren Aktionsradius die weltweite Stiftungsdiskussion. Durch ihre Präsenz prägen sie die Wahrnehmung von Stiftungen insgesamt.

Vermeintlich »kleine« Bürgerstiftungen wachsen

Auf der anderen Seite ist zu beobachten, dass mit den Bürgerstiftungen in Deutschland ein Bereich wächst, der (zunächst) eher klein ausgerichtet schien. Seit Jahren legen die Bürgerstiftungen zu; besonders stark steigen ihre Vermögenswerte an. Durch ihre partizipative Ausrichtung kommt ihnen im kommunalen Raum besondere Bedeutung zu. Sie spielen eine wesentliche Rolle bei der Mobilisierung und Förderung bürgerschaftlichen Engagements vor Ort.[61]

Ausweitung der wissenschaftlichen Debatte zu Stiftungen

Seit den 1990er-Jahren hat auch die Beschäftigung mit dem Thema Stiftungen aus wissenschaftlicher Sicht in den unterschiedlichen Fachbereichen an Bedeutung gewonnen.[62] Mittlerweile gibt es mehrere Institute und Fakultäten, die Stiftungen und deren Arbeit z. B. im Zusammenhang mit dem Thema des Non-Profit-Managements untersuchen.

60 Bundesverband Deutscher Stiftungen, Institut für Demoskopie Allensbach, BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Stiftungen im Spiegel öffentlicher Meinungen. Die Zahl bezieht sich auf rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts.

61 Verbandsmanagement Institut (VMI): Bürgerstiftung: Richtige Organisation zur richtigen Zeit, 2013

62 Waschetzko, Melanie, Maecenata Institut: Die Kultur des Stiftens – reaktualisiert und angewendet auf aktuelle Stiftungsdiskurse, 2008

Legitimitätsfrage

Zu beobachten ist auch eine zunehmend kritische Diskussion rund um die Frage der Gemeinnützigkeit von Stiftungen und den damit verbundenen Steuervergünstigungen. Ein Teil des Steueraufkommens entgeht dem Staat, und je prominenter die Rolle von Stiftungen wird, desto mehr wird die Frage nach der Rechtmäßigkeit ihres Tuns gestellt.[63]

Wachsendes gesellschaftliches Bewusstsein für Stiftungen

Die wachsende Zahl von Stiftungen, das Auftreten international tätiger »Superstiftungen«, der Bedeutungszuwachs der Bürgerstiftungen sowie eine zunehmende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Sektor führen in Deutschland dazu, dass ein größeres gesellschaftliches Bewusstsein für Stiftungen insgesamt entsteht. Dieser Trend dürfte sich fortsetzen. Stiftungen und ihr Tun werden aufmerksamer beobachtet. Damit einher geht die Debatte um Legitimität, Transparenz und Wirkung.

In diesem Kontext müssen Stiftungen in Zukunft darauf vorbereitet sein, folgende Fragen zu beantworten:

:: Wie kann Wirkung im Stiftungshandeln abgebildet und gesichert werden?
:: Inwiefern schafft man größere Transparenz und Legitimität?

Ein Fazit

Fazit

:: Die Entwicklungen der Zivilgesellschaft bieten Stiftungen neue Chancen und Gestaltungsoptionen. Ihr Agieren wird in Zukunft insbesondere von drei Trends geprägt: der zunehmenden Komplexität gesellschaftlicher Fragestellungen und gemeinsamer Verantwortung, neuen Akteuren und Instrumenten sowie einem größeren gesellschaftlichen Bewusstsein für Stiftungen insgesamt.
:: Die Fragen, die Stiftungen beantworten müssen, um sich in Zukunft zu positionieren, betreffen ihre Ausrichtung (Rolle und Themen), den Fokus ihrer Arbeit (Wirkung, Innovation, Transparenz, strategisches Vorgehen) und ihre Organisation und Ressourcen (Stifter, Führungskräfte und Mitarbeiter, Kooperationen).

Die folgenden Kapitel entwickeln eine Zukunftsagenda für Stiftungen. Sie identifizieren Optionen und Leitlinien für ein professionelles Stiftungsmanagement unter Berücksichtigung der Besonderheiten von Stiftungen und geben Antworten auf die Zukunftsfragen nach dem Was, dem Wie, dem Wer und mit Wem.

Ausgangspunkt der Zukunftsagenda sind die Veränderungen, die in der Zivilgesellschaft insgesamt zu beobachten sind[64] sowie die Entwicklungen und Perspektiven, die sich im Stiftungssektor ergeben.[65]

63 Lorentz, Bernhard: Geben ohne Gegengabe? In: Geschichte in Wissenschaft und Unterricht, Jahrgang 63, Heft 1 / 2; Stiftungen: Fokus auf Wirkung in: Stiftung Mercator 51 Grad, Ausgabe 02.2012

64 S. Kapitel 3

65 S. Kapitel 4

Die folgenden Überlegungen und Erkenntnisse zur »Zukunft des Stiftens« sind von der Überzeugung geprägt, dass Stifter und Stiftungen

:: grundsätzlich bereit sind, die neuen Handlungsräume zu nutzen, die ihnen die Zivilgesellschaft bietet, und die sich daraus ergebenden Chancen wahrzunehmen,
:: die Verantwortung, die sich aus ihrer institutionellen Einzigartigkeit ergibt, annehmen,
:: danach streben, das maximal Mögliche im Sinne gesellschaftlichen Gemeinwohls zu erreichen und
:: als Organisation bestmöglich und professionell handeln wollen.

5
Zukunftsagenda I – Die Position bestimmen. Zum Rollenverständnis und zur Nachhaltigkeit der Themen und Inhalte von Stiftungen

Die Entwicklung von Handlungsoptionen und Leitlinien der Zukunftsagenda beginnt mit dem Kern der Stiftung: ihrer Zielsetzung und dem Inhalt ihrer Arbeit. Zwei zentrale Fragen, die Stifter und Stiftungen zu beantworten haben, sind die nach ihrer Positionierung bzw. ihrem Profil: Welche Rolle soll die Stiftung einnehmen? Und: Welche Themen soll sie bearbeiten?

5.1 Zum Rollenverständnis

Das Rollenverständnis einer Stiftung bestimmt, welche Funktion sie im gesellschaftlichen Kontext wahrnehmen will, um bestimmte Ziele zu erreichen. In der Praxis, im deutschen wie im internationalen Kontext, lassen sich verschiedene Rollenwahrnehmungen von Stiftungen beobachten. Die beachtliche Bandbreite der unterschiedlichen Rollen macht den großen Gestaltungsspielraum und die hohe Flexibilität deutlich, mit der Stiftungen sich auf Grund ihrer besonderen Charakteristika positionieren können.

Im Folgenden werden für jede Rolle exemplarisch entsprechende Stiftungen angeführt:

Stiftungen finanzieren einzelne Projekte

Förderer – Stiftungen verfügen über »freie« finanzielle Mittel. Als Förderer fokussieren sie ihre Rolle primär auf die des Financiers einzelner Projekte und Programme. Entsprechend ihrem Stiftungszweck stellen sie finanzielle Mittel bereit, um Maßnahmen anderer Akteure zu unterstützen und bürgerschaftliches Engagement zu ermöglichen. Ihr Schwerpunkt ist nicht die eigene operative Tätigkeit im Thema. Sie positionieren sich in ihrem inhaltlichen Anspruch vielmehr über das von ihnen geförderte Tun ihrer Förderempfänger.

The Andrew W. Mellon Foundation – Stiftung, die finanzielle Unterstützung gewährt, mit thematischer Fokussierung auf Förderung von Bildung, Kunstgeschichte und Museen.[66]

66 S. The Andrew W. Mellon Foundation: http://www.mellon.org/

Stiftungen bringen als Kompetenzträger Fachwissen ein

Experte – Stiftungen positionieren sich als Kompetenzträger in einem Thema. Sie bringen besonderes Fachwissen oder langjährige Erfahrung in bestimmten Themen ein, um den öffentlichen oder fachlichen Dialog zu bereichern und zur Entwicklung von Strategien und Lösungsansätzen beizutragen. Auf Grund ihrer Unabhängigkeit werden Stiftungen in der Rolle des sachorientierten Akteurs breit akzeptiert.

Gemeinnützige Hertie Stiftung – Beruf und Familie gGmbH zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie[67]

Stiftungen tragen zur pluralen Meinungsbildung bei

Thinktank – Zum Selbstverständnis des Experten kommt die Rolle des »Themenmotors für gesellschaftlichen Wandel«[68] hinzu. Als Konzept- und Ideenschmiede entwickeln Stiftungen gezielt neue Ansätze, oft in interdisziplinärer Zusammenarbeit mit der Wissenschaft, und bringen diese in die öffentliche oder Fachdiskussion ein. Sie tragen damit zur Pluralität der Meinungsbildung bei und setzen neue Impulse in der gesellschaftlichen Debatte.

Stiftung Neue Verantwortung – Innovativer ThinkTank für gesellschaftlichen Wandel[69]

Stiftungen decken spezifische Bedarfe

Dienstleister – Stiftungen stellen gezielt Leistungen zur Verfügung, um direkt bestimmte gesellschaftliche Bedarfe abzudecken. Durch ihre vergleichsweise hohe Flexibilität können Stiftungen auf einen identifizierten Bedarf für eine Dienstleistung in der Regel deutlich schneller reagieren als andere Akteure, wie z. B. kommunale Entscheidungsträger. Oft werden eigene operative Fähigkeiten eingesetzt, seltener auch Dritte beauftragt.

Central Minnesota Community Foundation – Unterstützung und Bereitstellung administrativer und koordinierender Leistungen, z. B. lokale Initiativen zur Kunstförderung im Jugendbereich[70]

Stiftungen leisten Starthilfe für Ideen

Inkubator – Stiftungen geben Starthilfe für gute Ideen. Sie stellen für Dritte ein Umfeld zur Verfügung, das es ermöglicht, Ansätze und Lösungen zu entwickeln und zu pilotieren, deren Funktionsfähigkeit bisher nicht erwiesen ist und die einen längeren Reifeprozess erfordern. Der vergleichsweise geringe Ergebnis- und Erfolgsdruck, dem Stiftungen unterliegen, stärkt sie für diese Rollenwahrnehmung.

67 S. Hertie Stiftung: http://beruf-und-familie.de/

68 Bundesverband Deutscher Stiftungen, Vodafone Stiftung Deutschland: Denken fördern – Thinktanks als Instrumente wirkungsvoller Stiftungsarbeit, 2011

69 S. www.stiftung-nv.de

70 S. Central Minnesota Community Foundation: http://www.communitygiving.org/pages/ArtWORKS/

VolkswagenStiftung – **»Experiment!«** – Unterstützung von Forschungsvorhaben mit unkonventionellen Ansätzen, Methoden oder Technologien[71]

Capacity Builder – Stiftungen unterstützen den Aufbau von Wissen, Kompetenzen und Strukturen von anderen Akteuren,[72] damit diese ihren Aufgaben gezielter, effektiver und nachhaltiger nachkommen können. Dem liegt die Philosophie zu Grunde, dass finanzielle Förderung alleine für eine professionelle, wirkungsorientierte Projektarbeit nicht ausreicht. Untersuchungen zeigen, dass Capacity Building dann am wirksamsten ist, wenn es vorhandene Bedarfe umfassend berücksichtigt und auf spezifische Bedarfe eingeht.[73]

Stiftungen unterstützen den Aufbau von Wissen, Kompetenzen und Strukturen

Edna McConnell Clark Foundation – Project/Next Program Networking von 15 sozialen Organisationen der Jugendforschung, um Auswahl-, Lern- und Evaluationsprozesse zu verbessern[74]

Provokateur und Querdenker – Stiftungen können jenseits des Etablierten und Bekannten unkonventionelle Ideen und Ansätze aufgreifen, verfolgen und verbreiten. Sie nehmen eine neue Position ein, hinterfragen bewährte Konzepte und Herangehensweisen kritisch, beleuchten Themen aus einem anderen Blickwinkel, provozieren neues Nachdenken und zeigen Alternativen auf.

Stiftungen hinterfragen und zeigen Alternativen auf

Breuninger Stiftung – »100-mal neues Leben« Integrationsprogramm für Langzeitarbeitslose[75]

Fürsprecher – Stiftungen nutzen ihre eigene Reputation, um bestimmten Gruppen gesellschaftliches und politisches Gehör zu verschaffen. Sie vertreten die Interessen und Rechte von ausgegrenzten, wenig integrierten oder unterrepräsentierten Gruppen und organisieren eine Plattform für ihr Anliegen und neue Möglichkeiten der Partizipation.

Stiftungen vertreten die Interessen von Ausgegrenzten

Oak Foundation – »Housing and Homelessness«-Programm für Obdachlose[76]

71 S. VolkswagenStiftung, http://www.volkswagenstiftung.de/foerderung/herausforderung/experiment.html? tx_itaofundinginitiative_itaofundinginitiativelist%5bcontroller%5d=FundingInitiative&cHash=29d4f3d9556a5d7f02d3a438b7a91ac7

72 I.d.R. Non-Profit-Organisationen

73 The Center for Effective Philanthropy: More than Money – Making a difference with assistance beyond the grant, 2008

74 S. Edna McConnell Clarke Foundation, PropelNext, http://www.emcf.org/our-strategy/propelnext/

75 S. Breuninger Stiftung, http://www.breuninger-stiftung.de/projekte/projektansichten/100mal-neues-leben.html

76 S. Oak Foundation, http://www.oakfnd.org/node/1298

Stiftungen setzen Maßstäbe

Entwickler von Standards – Stiftungen setzen Normen und Maßstäbe, um positive Impulse für das Handeln bestimmter Zielgruppen in abgegrenzten Themenfeldern zu geben. Neben der initialen Entwicklung von Standards wird oft auch ihre praktische Einführung und Umsetzung begleitet.

Vodafone Stiftung – »Qualitätsstandards in der Elternzeit« für bessere Kooperation zwischen Schule und Elternhaus[77]

Stiftungen machen sich zum Fürsprecher bestimmter Themen

Themenanwalt (Advocacy) – Stiftungen machen sich zum Fürsprecher und Vertreter bestimmter gesellschaftlicher Themen. Als Themenanwälte bereiten sie die jeweiligen Themen faktenbasiert auf, stärken deren Wahrnehmbarkeit und platzieren sie in der öffentlichen Debatte mit dem Ziel, die gewünschten Veränderungen anzustoßen.

European Climate Foundation – Road Map 2025 für eine kohlestofffreie Wirtschaft in der EU[78]

Stiftungen bringen zusammen

Brückenbauer – Stiftungen verfügen über eine hohe Akzeptanz bei Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft. Durch ihre Unabhängigkeit sind sie glaubwürdig in ihrer Sachorientierung. Das macht sie zum anerkannten Gesprächspartner auf allen Seiten. In weitaus höherem Maße als andere Organisationen besitzen sie das Potential, Akteure aus verschiedenen Sphären zusammenzubringen und als themenorientierter Moderator zwischen unterschiedlichen Perspektiven und Interessenlagen zu vermitteln.

Robert Bosch Stiftung – »Verständigung und Versöhnung in Südosteuropa« zur Förderung der Demokratisierung und Aussöhnung der ethnischen Gruppen[79]

In der Praxis nehmen Stiftungen ihre Rolle(n) selten in ihrer oben beschriebenen idealtypischen Form wahr: »Of course, the lines dividing these roles are often blurred.«[80] Vielmehr besetzen sie je nach verfolgter Zielsetzung gleichzeitig mehrere Rollen in den verschiedenen von ihnen bearbeiteten Themen und passen diese auch im Zeitverlauf an.

77 S. Vodafone Stiftung, http://www.vodafone-stiftung.de/pages/ programme/family-proramm/presse/pressemitteilungen/subpages/vodafone_stiftung_deutschland _entwickelt_qualitaetsstandards_in_der_schulischen_elternarbeit/index.html

78 S. European Climate Foundation, http://europeanclimate.org/

79 Robert Bosch Stiftung, http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/28989.asp

80 Fleishman, Joel: The Foundation – A Great American Secret, 2009, S. 59

Wenn Stiftungen sich nun in Zukunft dafür entscheiden, neue Chancen und Handlungsoptionen, die ihnen die Zivilgesellschaft bietet, anzunehmen und das ihnen inhärente Potential auszuschöpfen: Wie sollte dann die **Entscheidung** für die eigene Positionierung erfolgen? Und welche **Rolle(n)** sollen Stiftungen in **Zukunft** einnehmen?

Wenige Stiftungen erklären ihre Rolle explizit

Zum **Entscheidungsprozess**: Die Interviews und Workshops im Rahmen dieser Studie haben gezeigt, dass dem Prozess des bewussten Definierens einer eigenen Rolle in der Praxis unterschiedliche Bedeutung beigemessen wird: Wenige Stiftungen erklären ihre Rolle explizit, so, wie sich beispielsweise die 2009 gegründete Stiftung Neue Verantwortung als Thinktank positioniert. Zahlreiche Stiftungsvertreter bekennen demgegenüber, Rolle und Selbstverständnis würden weniger aktiv diskutiert und artikuliert, als dass sie sich vielmehr im Zeitverlauf quasi »automatisch« und implizit herausbilden würden.[81]

Zahlreiche Stiftungen haben offensichtlich kein systematisches Vorgehen etabliert, das in einem stringenten Prozess aus der Zielsetzung die eigene Rolle ableitet. Die explizite Auseinandersetzung mit der Frage, welche Rolle eine Stiftung bei einem bestimmten Thema einnehmen sollte, um die von ihr festgelegte Zielsetzung zu erreichen, das sorgfältige Abwägen des Für und Widers unterschiedlicher möglicher Positionierungen in Richtung auf das definierte Ziel, findet nur in wenigen Fällen statt.

Klarheit über das Rollenverständnis als Teil eines strategischen Vorgehens führt zu mehr Qualität und Effektivität in der Stiftungsarbeit.[82] Eine strukturierte, strategische Diskussion über die eigene Rolle ist notwendig, um intern Klarheit und ein gemeinsames Verständnis für die Positionierung der Stiftung zu entwickeln. Und diese sind wiederum unerlässlich für die Ausrichtung der Organisation auf ein gemeinsames Ziel sowie die zielgerichtete Mobilisierung der notwendigen Kompetenzen und Kapazitäten.

Künftige Rolle: Stiftungen als Plattformen für Reflexion und Austausch

Zu den Rollen der Zukunft: Die von uns befragten Experten sehen keine grundsätzlich andersartigen oder neuen Rollen entstehen: »Stiftungen können die gesamte Palette an Rollenwahrnehmungen ausüben.«[83] Die große Mehrheit sieht jedoch Bedarf für eine Weiterentwicklung in zwei Richtungen:

:: Stiftungen sollten verstärkt Plattformen und Räume für Reflexion und Austausch schaffen: Sie profitieren von ihrer hohen gesellschaftlichen Akzeptanz und ihrer »convening power«, dem Potential, unterschiedliche Akteure an einen Tisch zu holen.

81 Interviews Stiftungsvertreter, September 2013–Januar 2014

82 Fleishman, Joel: The Foundation – A Great American Secret, 2009

83 Interview Experte, September 2013

Daher sind sie in einem weit größeren Ausmaß als andere Akteure in der Lage, einen Rahmen und Raum für den systematischen und regelmäßigen Dialog von Akteuren zu schaffen und »Konvergenz herzustellen«,[84] eine Funktion, die in einer Zukunft mit komplexen und interdependenten Fragestellungen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Dies kann in unterschiedlichen Formaten erfolgen (wie z. B. runde Tische, Workshops, Bürgerdialoge, Online-Formate).

Stiftungen sollten sich stärker im prä-politischen Raum engagieren

:: Stiftungen sollten sich stärker im prä-politischen Raum engagieren: »Die Zukunft liegt im vorpolitischen Raum.«[85] Wollen Stiftungen die gesellschaftliche Konvergenz stärken und ihre Potenziale ausschöpfen, dann ist auch ihr (und das heißt mehr) Engagement im vorpolitischen Meinungsbildungsprozess gefragt: Dabei geht es weniger um politisches Handeln per se, sondern darum, relevante Themen (mit) auf die Agenda zu setzen und die Debatte mit sachlich fundierten Argumenten weiterzutreiben. Stiftungen sind hierfür prädestiniert, denn sie können langfristig handeln.

Fazit

Ein Fazit

:: Eine aus der Zielsetzung abgeleitete, bewusst gewählte und artikulierte Rolle ermöglicht Stiftungen eine klare Zielorientierung nach innen und außen und erhöht die Qualität und Effektivität der Stiftungsarbeit.

:: Entscheiden sich Stiftungen dazu, die Handlungsräume zu nutzen, die ihnen die Zivilgesellschaft in Zukunft bietet, dann sollten sie

·· ihre sektorenübergreifende Kompetenz und Akzeptanz stärker einbringen,

·· mutiger im prä-politischen Raum agieren und aktiv Themen positionieren.

5.2 Das Besetzen von Themen und Inhalten

Der Stiftungszweck gibt den Rahmen für zukünftiges Handeln vor

Stiftungen agieren stifterzentriert. Es liegt in ihrem Wesen, dass die Inhalte ihrer Arbeit durch individuelle, oft sehr persönliche Motivationen des Stifters geprägt sind: »It is usually guided by the interests, passions or obsessions of the foundation's donor.«[86] In der Phase der Gründung hat der Stifter weitestgehende Freiheit, die Inhalte der Stiftungsarbeit im Stiftungszweck zu bestimmen.[87] Ist dieser einmal niedergelegt, gibt er den Rahmen für zukünftiges Stiftungshandeln vor: Es besteht eine »dauerhafte Verpflichtung … an den Stifterwillen«.[88] Dies gilt auch dann, wenn er sich überlebt hat oder Stiftungsgremien mittlerweile andere Ziele als wichtiger erachten. Häufig wird der Stiftungszweck jedoch so breit gewählt, dass der Spielraum für die Wahl neuer Themen groß ist. Wie wird dieser Spielraum nun in der

84 Interview Stiftungsvertreter, Oktober 2013

85 Interview Experte, Oktober 2013

86 Fleishman, Joel: The Foundation – A Great American Secret, 2009, S. 124

87 Im Fall einer gemeinnützigen Stiftung (die den Regelfall darstellt) gibt § 52 der Abgabenordung den Rahmen für die Themenauswahl vor; zudem darf der Stiftungszweck nicht das Gemeinwohl gefährden.

88 S. Adloff, Frank: Wozu sind Stiftungen gut? Zur gesellschaftlichen Einbettung des deutschen Stiftungswesens, in: Leviathan – Zeitschrift für Sozialwissenschaft, Heft 2, S. 273

Praxis genutzt? Wie werden neue Themen im Rahmen des Stiftungszwecks ausgewählt?

Art und Weise der Themenwahl

Die Analysen und Auswertungen im Rahmen der Studie haben ergeben, dass Stiftungen häufig keine systematischen Prozesse zur Identifikation und Auswahl von neuen Themen etabliert haben bzw. anwenden. Vielmehr wird von »Traditionen« berichtet oder von »Ad-hoc-Entscheidungen«:[89] Es gäbe Themen, die schon lange verfolgt würden, für die die Stiftung stünde und die nicht neu oder regelmäßig hinterfragt würden. Oder die Entscheidung für bestimmte Themen wird eher als arbiträr oder zufällig wahrgenommen. Eine nachvollziehbare Auswahlratio, die im Rahmen einer objektiven Analyse mögliche Themen nach vorab festgelegten Kriterien bewertet, ist die Ausnahme.

Themenwahl wenig systematisiert

Oft sind auch »Themenmoden« zu beobachten: »Man kann schockiert darüber sein, in welchem Maße Stiftungen bestimmten Trends hinterherlaufen«.[90] Zahlreiche Stiftungen arbeiten zu den gleichen Themen. Dies kann aus der Bedeutung des Themas resultieren – und natürlich macht es Sinn, wenn viele Akteure sich in einem so grundlegend wichtigen Bereich wie der Bildung engagieren. Oft genug ist die Entscheidung dafür jedoch weniger Resultat einer rationalen Überlegung als vielmehr Ergebnis der Furcht, einen neuen Trend zu verpassen.

Themenmoden

Diese Herangehensweise birgt Risiken: Zum einen gibt es Themen, die – auf Grund eines fehlenden systematischen Such- und Identifikationsprozesses – schlichtweg im Verborgenen bleiben.[91] Sie werden nicht erkannt und damit nicht bearbeitet und liegen dann »brach«. Zum anderen kommt es zum unkoordinierten Nebeneinander von Aktivitäten: »Im karitativen Bereich, z. B. bei Kindern aus verwahrlosten Milieus, lässt sich beobachten, dass mehrere Akteure nebeneinander unterwegs sind, aber keine entschiedene, durchdachte Ansprache erfolgt.«[92] Möglichkeiten, im gemeinsamen, abgestimmten Zusammenarbeiten mehr zu erreichen, werden vertan.

Unkoordiniertes Nebeneinander von Aktivitäten

Eine »Vorgabe« bestimmter Themen und Aufgaben für Stiftungen widerspräche dem ureigenen Wesen der Stiftung und der Autonomie ihres Stifters. Jeder Stiftungszweck hat im Rahmen seiner Gemeinnützigkeit seine Berechtigung. Folgt der Stifter jedoch den Maximen eines möglichst hohen Gemeinwohlbeitrags und einer hohen Professionalität, muss er sich auch die Frage stellen, wie eine Themenwahl gestaltet sein muss, soll sie diesem Streben nachkommen.

Strukturierte Themenwahl als Zeichen von Professionalität

89 Interview Stiftungsvertreter, Januar 2014

90 Interview Experte, November 2013

91 Bundesverband Deutscher Stiftungen: Stiftungsreport 2012/2013: Auftrag Nachhaltigkeit – Wie Stiftungen den sozialen Zusammenhalt stärken, 2013

92 Interview Experte, September 2013

Folgende mögliche Kriterien für eine derartige strategische Themenwahl wurden im Rahmen der Studie identifiziert:[93]

Hohe gesellschaftliche Relevanz	Zielt das Vorhaben auf einen tatsächlichen gesellschaftlichen Bedarf ab? Wie relevant ist dieser Bedarf im Vergleich zu anderen Themen?
Hoher Handlungsdruck	Muss schnell agiert werden, um ein bestehendes gesellschaftliches Gut zu schützen oder um einem neu entstandenen Bedarf nachzukommen?
Nicht ausreichend bearbeitete Fragestellungen	Ist das Thema von anderen Akteuren bisher aufgenommen worden oder wurden dafür bisher keine ausreichenden Lösungsansätze entwickelt?
Notwendigkeit der Moderation verschiedener Stakeholder	Kann die Stiftung als von allen Gruppierungen akzeptierter Gesprächspartner wertschöpfend bei einem Thema tätig werden, die gemeinsame Entwicklung von Lösungsansätzen moderieren und vorantreiben?
Notwendigkeit des langen Atems	Kann die Stiftung durch ihre Unabhängigkeit und das weitgehende Agieren ohne Ergebnis- und Erfolgsdruck zu langfristigen Lösungen oder Verbesserungen beitragen?
Vorhandensein relevanter Kompetenzen	Kann die Stiftung die notwendigen Fachkenntnisse und Kompetenzen einbringen? Tragen diese in besonderem Maße zur Entwicklung von Lösungsansätzen bei?
Ressourcen für maximale Wirkung	Ist zu erwarten, dass die Stiftung mit ihren finanziellen Mitteln und ihren Mitarbeitern die gewünschte Wirkung erreicht? Oder gibt es andere Akteure, die hierzu in der Lage sind?

Abbildung 7: Kriterien für strategische Themenwahl

Diese Kriterien sind darauf angelegt, das Potential von Stiftungen für die Maximierung des Gemeinwohls auszuschöpfen. Es ergibt sich aus ihren spezifischen Charakteristika und ist anderen Akteuren nicht oder nicht in gleichem Maße zugänglich.

Vor der Auswahl und der Besetzung von Themen steht die Frage ihrer Identifikation: Wie werden im Rahmen eines systematischen Ansatzes zukünftige gesellschaftliche Bedarfe und Trends identifiziert? Wie können mittel- und langfristig relevante Problemstellungen aufgespürt werden? Wenn Stiftungen künftig die Chance wahrnehmen wollen, den sich neu bietenden Gestaltungsraum zu nutzen, dann ist es zielführend, gesellschaftliche Bedarfe und Trends auf einer soliden Grundlage zu identifizieren. Zusätzlich zu verfügbaren Trendanalysen und Prognosen wenden Stiftungen zunehmend auch partizipative Ansätze an. So kann die verstärkte Nutzung von Crowdsourcing neue Einblicke bieten, was die Gesellschaft wirklich beschäftigt und wo die Menschen Bedarfe sehen. Beispielsweise hat der Rockefeller Brothers Fund im Herbst 2013 die »National Purpose Initiative« gestartet und ein »nationales Gespräch« in Gang gesetzt, das traditionelle wie moderne Interaktionsmedien nutzt, um zu eruieren, welche Themen die amerikanischen Bürger tatsächlich beschäftigen.[94]

93 Expertenworkshop, Oktober 2013

94 Rockefeller Brothers Fund, www.rbf.org/

Ein Fazit

Fazit

:: Den Maximen des maximalen Gemeinwohlbeitrags und höherer Professionalität folgen, heißt, Themen strategisch zu wählen. Die strategische Themenwahl beginnt mit der Frage nach geeigneten Auswahlkriterien. Wichtige Dimensionen sind der Wert des gesellschaftlichen Beitrags und das Nutzen der eigenen komparativen Vorteile.

:: Auch die vorgelagerte Identifizierung relevanter Zukunftsthemen sollte systematisch erfolgen. Mögliche zukunftsorientierte Wege sind beispielsweise Mechanismen der größeren Einbeziehung.

6
Zukunftsagenda II – Den Fokus der Stiftungsarbeit schärfen. Zu Wirkung, Innovationsanspruch, Transparenz und Strategie von Stiftungen

Das vorliegende Kapitel konzentriert sich auf Aspekte, die die Qualität der Arbeit von Stiftungen und Stiftern ausmachen. Es widmet sich der Frage nach dem Qualitätsanspruch einer Zukunft des Stiftens. Die zentralen Aspekte – Wirkung, Innovation, Transparenz und Strategie – sind weitgehend ökonomisch geprägt. Sie tragen dem Umstand Rechnung, dass die Stiftungswelt nicht zuletzt durch den stark unternehmerisch geprägten Impetus neuer Stifter[95] stärker ökonomische Denkweisen übernimmt.

6.1 Mehr Klarheit über die Wirkung

Allgemeiner Trend zur Evaluation

Frage nach Transparenz und Legitimität

Die Wirkung von Stiftungshandeln, ihre Analyse und Messung, ist eines der meistdiskutierten Themen im Stiftungssektor. Die Entwicklung zum »Topthema« entspricht dem allgemeinen Trend zur Evaluation im gesamten sozialen Sektor[96] und ist gleichzeitig Folge der zunehmenden Aufmerksamkeit, die Stiftungen auf sich ziehen: Die Frage der Wirkung (Wie effektiv setzen Stiftungen ihre Mittel und Möglichkeiten ein?) ist eng verknüpft mit der Frage nach Transparenz und Legitimität der Arbeit einer Institution, die Steuerprivilegien genießt: »Stiftungen sind aktuell mehr unter Druck, etwas Vorzeigbares nachweisen zu können.«[97]

In der Literatur hat sich eine allgemein akzeptierte Begriffsbestimmung von »Wirkung« im Stiftungssektor herausgebildet:

Definition: Wirkung

Wirkung	Ausmaß, in dem Stiftungen im Rahmen ihrer gesetzten strategischen Ziele durch ihr Tun tatsächlich einen gesellschaftlichen Wandel auslösen oder herbeiführen, wobei Wandel sich ausdrücken kann durch die Schaffung einer lebensfähigen, neuen Institution und durch neues Wissen und neue Möglichkeiten.[98]

95 S. Kapitel 4

96 PHINEO gAG: Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen, 2013 und Engagement mit Wirkung, 2012

97 Interview Experte, November 2013

98 In Anlehnung an Fleishman, Joel: The Foundation – A Great American Secret, 2009

Die internationale Fachdebatte zum Thema »Wirkungsanalyse« wird breit geführt.[99] Insbesondere in den letzten zehn Jahren sind im angloamerikanischen, aber auch im deutschen Sprachraum eine ganze Reihe an Publikationen entstanden sowie Standards, Indikatoren und spezifische Ansätze[100] entwickelt worden. Es gibt Leitfäden und Hilfestellungen für ihre Anwendung. Rein theoretisch gesehen ergibt sich das Bild eines umfassend analysierten und systematisch aufbereiteten Themas.

Stiftungen bleiben bei der Wirkungsanalyse hinter dem Nötigen zurück

Die Praxis tut sich jedoch schwer. Dass der Stiftungssektor in der Wirkungsanalyse der eigenen Arbeit hinter dem zurückbleibt, was eigentlich möglich und nötig wäre, spiegelt sich in der Eigenwahrnehmung von Stiftungsvorständen in einer breit angelegten US-amerikanischen Untersuchung:

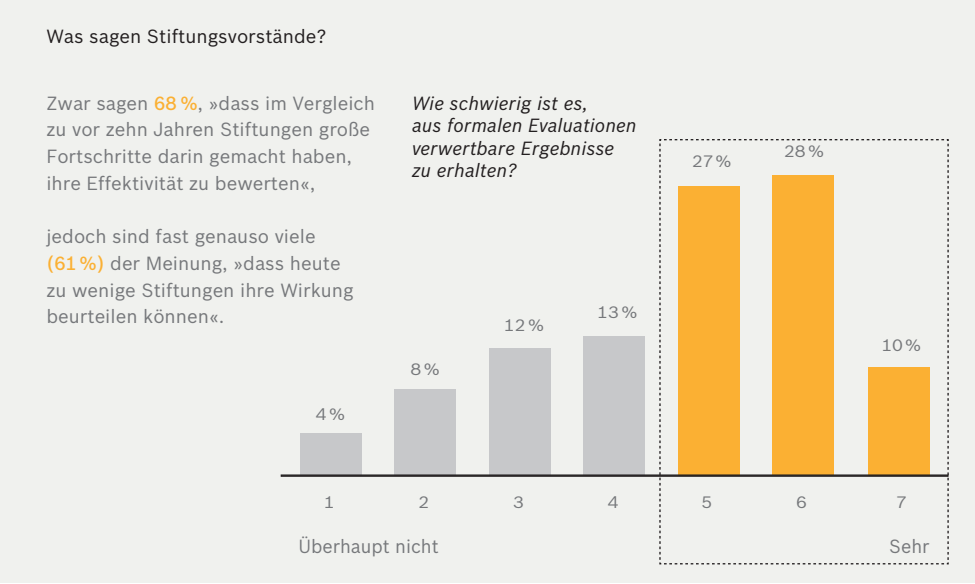

Abbildung 8: Stiftungsvorstände zur Wirkungsanalyse[101]

Schwierigkeiten bei der Wirkungsanalyse

Theorie und Umsetzung klaffen auseinander. Natürlich ist die Analyse insbesondere von sozialen Wirkungen keine triviale Angelegenheit. Kausalitäten sind häufig nicht eindeutig zu bestimmen. Wirkungen entfalten sich nicht sofort, sondern vielmehr über einen längeren Zeitraum hinweg, insbesondere wenn es um komplexe Problemlagen geht. Dies erklärt jedoch nicht das konstatierte Defizit. Diskussionen mit Experten und Stiftungsvertretern im Rahmen der Studie haben folgende Muster identifiziert:

99 S. z. B. stellvertretend: PHINEO gGmbH: Engagement mit Wirkung, 2012; Forschungsprojekt »Strategies for Impact in Philanthropy« des CSI (https://www.csi.uni-heidelberg.de/projekte_sip_e.htm), EVPA: A Practical Guide to Measuring and Managing Impact, April 2013; The Center for Effective Philanthropy: How Far Have We Come, 2013, Indicators of Effectiveness, 2002

100 So z. B. der Social Return on Investment (SROI) oder der Social Reporting Standard (SRS)

101 Quelle: The Center for Effective Philanthropy: The State of Foundation Performance Assessment – A Survey of Foundation CEOs, 2011

:: Die Auseinandersetzung mit dem Thema Wirkerreichung wird am Kern vorbei geführt. Von manchen Experten wird sie gar als wenig ehrlich bezeichnet: »Es ist mehr Ehrlichkeit notwendig bzgl. der Fragestellung, was Stiftungen tatsächlich leisten und bewegen können.« [102]

Auseinandersetzung mit dem Thema Wirkerreichung wird am Kern vorbei geführt

·· Man kümmert sich mehr um das Tun, als dass man sich mit dessen Ergebnis auseinandersetzt. Oder, wie Joel Fleishman es ausdrückt: »They simply don't know for sure, and they don't know because they fail regularly to assess the consequences of their grants.«[103]

·· Die gewünschte Zielerreichung wird nicht oder (zu) breit formuliert. Dadurch fehlt die Grundlage, um später den Zielerreichungsgrad analysieren und messen zu können: »Few organizations consider the topic of evaluation right from the beginning.«[104]

·· Und setzt man sich näher mit der Wirkungsanalyse auseinander, dann steht eher die Technik, also die Instrumenten- und Methodenfrage, im Vordergrund: »Foundations can get very hung up on metrics«[105] sowie der hohe Aufwand, der mit der Wirkungsanalyse verbunden ist: »You spend a lot of time and money.«[106]

:: Um ein Bewusstsein für den geleisteten gesellschaftlichen Beitrag zu erzeugen, fehlt es an der notwendigen **Offenheit** (intern wie extern), die **Austausch** und **Rückkopplung** institutionalisiert: Insbesondere bei größeren Projekten ist im Stiftungsalltag zu beobachten, dass eine Tendenz besteht, eher über die Strukturen als über die Inhalte von Projekten und Programmen zu diskutieren. Stiftungsgremien fokussieren sich in ihrer Arbeit eher auf neue Projekte als auf die Analyse laufender bzw. beendeter Projekte.[107] Und systembedingt halten sich in der Regel die Geförderten mit Kritik zurück. Hier setzt beispielsweise »Learning from Partners« (LfP) einen Kontrapunkt: LfP ist eine Initiative mehrerer Stiftungen zum systematischen Feedback von Partnern, um mit deren Hilfe Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten des eigenen Handelns zu identifizieren.[108] Die Methodik orientiert sich am Grantee Perception Report des Centers for Effective Philanthropy, der in den USA bereits seit mehr als zehn Jahren auf dem Markt ist.

Mangel an Offenheit

:: Die Ursache für die mangelnde Fokussierung auf Wirkung ist vor allem auch darin zu suchen, dass das Grundverständnis nicht stimmt: Wirkungsanalyse

102 Interview Experte, Oktober 2013

103 Fleishman, Joel: The Foundation – A Great American Secret, 2009, S. 223

104 Interview Experte, September 2013

105 Interview Stiftungsvertreter, November 2013

106 Interview Stiftungsvertreter, September 2013

107 Ergebnisse Expertenworkshop

108 LfP ist ein Forschungsprojekt des CSI. Es wurde initiiert und gefördert von der Fritz Thyssen Stiftung für Wissenschaftsförderung, der Robert Bosch Stiftung, der Stiftung Mercator und der VolkswagenStiftung. Für die Durchführung 2011/2012 schlossen sich der Stifterverband der Deutschen Wissenschaft und die ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius Learning from Partners an. Gesamtreport 2012

Wirkungsanalyse als Lernmöglichkeit betrachten!

und -messung werden eher als Legitimationsmittel, denn als **Lernmöglichkeit** im Sinne eines »prove and improve«[109] verstanden. Die Frage »Wie setzen wir unsere Mittel am effektivsten ein?« wird in der Regel nicht gestellt. Eine Kultur des systematischen, kontinuierlichen Lernens, um die zukünftige Arbeit zu verbessern, ist kaum vorhanden. Lern- und Anpassungsprozesse während der Laufzeit von Projekten stellen die Ausnahme dar. Auch ein Austausch zwischen Stiftungen zum Erfolg ihrer Projekte, zu dem, was gut läuft und was nicht, ist praktisch nicht existent.[110] Dem entspricht, dass stiftungsintern häufig nur wenig Akzeptanz für Evaluationen durch Dritte vorhanden ist. Eher werden Diskussionen um die Wirkerreichung mit einem grundsätzlichen Infragestellen des eigenen Handelns in Verbindung gebracht. Und die Verantwortlichen auf Projektebene sind eine Lern- und Feedbackkultur meist nicht gewöhnt.[111] Die Hewlett Foundation setzt dem ihren »Worst Grant Contest« entgegen: Jeder Programmmanager ist dazu verpflichtet, jedes Jahr eine Förderung vorzustellen, die misslungen ist.[112]

Der hohen Präsenz, die das Thema »Wirkung« in der Debatte einnimmt, steht seine faktische Unsichtbarkeit bis hin zur Irrelevanz in der Projekt- und Programmpraxis gegenüber. Wirkungsanalysen von abgeschlossenen Vorhaben werden kaum durchgeführt; die regelmäßige begleitende systematische Auswertung sowie die Befragung von Partnern sind (noch) die Ausnahme. Eine Kultur der Offenheit und des Austausches wird nicht gepflegt. Damit fehlen wesentliche Informationen über die tatsächliche Zielerreichung (und damit den Betrag zum Gemeinwohl), Wirkungszusammenhänge und die Funktionsfähigkeit der verfolgten Ansätze.

Fazit

Ein Fazit

:: Eine systematische Ausrichtung des Stiftungshandelns auf Wirkung ist in Zukunft unerlässlich, wenn Stiftungen die Verbesserung ihrer Zielerreichung und eine Professionalisierung ihrer Arbeit anstreben.

:: Voraussetzung ist eine Kultur der lernenden Organisation, die flexibel und anpassungsfähig auf interne Entwicklungen und externe Einflüsse reagiert und auf fortwährendes gemeinsames Lernen ausgerichtet ist: Dazu gehört der Wille, Erkenntnisse gewinnen zu wollen (positive wie negative) im Laufe und nach Abschluss der Vorhaben und diese für die weitere Optimierung der Stiftungsarbeit nutzbar zu machen.

109 Ergebnisse Expertenworkshop

110 The Center for Effective Philanthropy: How Far Have We Come? Foudation CEOs on Progress and Impact, 2013

111 Brock, Andrea, Buteau, Ellie, Herring, An-Li: Room for Improvement. Foundations' Support of Nonprofit Performance Assessment, 2012

112 Plummer, Matthew, Forti, Matthew: How Leading Philanthropists Fail Well in: Stanford Social Innovation Review, Februar 2013

:: Wirkungsanalyse erfordert einen offeneren Umgang und Austausch – intern wie extern – zu den (Zwischen-)Ergebnissen der Stiftungsarbeit.
:: Die Entscheidung für Methoden und Tools sollte von einem pragmatischen Ansatz geprägt sein. Ergebnisse und Aufwand sollten in entsprechender Relation zueinander stehen.

6.2 Ein realistischer Innovationsanspruch

Ähnlich wie die Wirkung nimmt das Thema »Innovation« einen breiten Raum in der Stiftungsdebatte ein. Innovation wird dabei definiert als:

Definition: Innovation

Innovation Prozess der Veränderung des Bestehenden, insbesondere durch die Etablierung neuer Methoden, Ideen und Lösungen.[113]

Wesentliches Kriterium ist, dass diese neuen Methoden, Ideen und Lösungen »gesellschaftlich tragfähig und haltbar«[114] sind. Innovation findet im Stiftungshandeln unterschiedliche Formen:

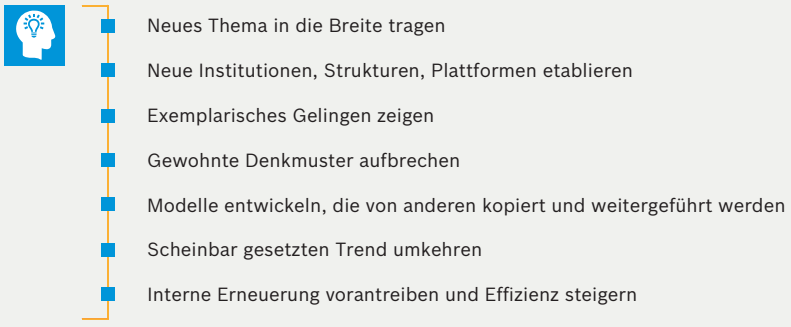

Abbildung 9: Formen von Innovationen im Stiftungshandeln[115]

113 Definition basierend auf OECD Oslo Manual (2005) und dem Oxford Learner's Dictionary

114 Krull, Wilhelm: Ermutigen, nicht erzwingen: Stiftungen als Innovationskraft. Vortrag zur Eröffnung der Jahrestagung des Bundesverbandes deutscher Stiftungen, 11. Mai 2005

115 Quelle: Expertenworkshops

Wie ist es nun um die Innovationsfähigkeit von Stiftungen bestellt? Eine Gegenüberstellung von Außenwahrnehmung und Eigenbild zeigt eine hohe Kohärenz:

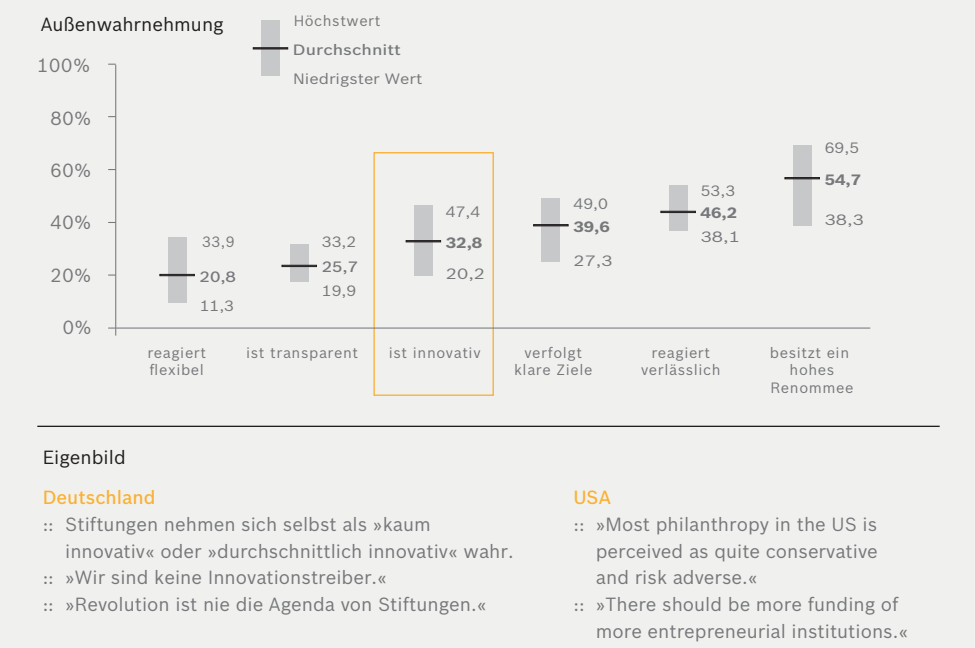

Abbildung 10: Eigenbild und Fremdwahrnehmung zur Innovationsstärke von Stiftungen[116]

Stiftungen werden als wenig innovativ wahrgenommen

Stiftungen werden generell als wenig innovativ wahrgenommen: »Der Sektor ist furchtbar konservativ.«[117] Auch wenn Stiftungen über die Grundvoraussetzungen für Innovation verfügen (wie z. B. finanzielle Eigenständigkeit, politische Unabhängigkeit), fehlen ihnen andere, die ein kreatives Milieu für Innovationen schaffen:

:: Stiftungen bewegen sich in einem stabilen Umfeld: Sie erleben keine strukturelle Instabilität oder Situationen der Knappheit oder des existenzbedrohenden Wettbewerbs wie andere Organisationen, für die schon durch das Marktumfeld ein beständiger Druck zur Innovation vorhanden ist.

Fehlendes Umfeld für Innovationen

:: Stiftungen verfügen intern nur über vergleichsweise wenig Innovationskraft: So kann es z. B. an einer ausreichenden eigenen Know-how-Basis für bestimmte Themen mangeln. Personalverweildauern sind unverhältnismäßig lang. Netzwerken und Lernen sind nicht Teil des Selbstverständnisses von Stiftungen. So entsteht eine »Kultur der Isolation«,[118] die den befruchtenden Austausch mit anderen hemmt.

Auf einen Nenner gebracht: Potential zur Innovation: vorhanden. Nutzung dieses Potentials: gering.

116 Quelle: Learning for Partners 2012, Workshop Oktober 2013

117 Interview Experte, November 2013

118 S. Leat, Diana: The Future of Philanthropy, 2003

Personalwechsel als Innovationstreiber

Die Innovationsfähigkeit von Stiftungen wird oft als Generationenfrage artikuliert. Als Treiber für Innovationen werden generell personelle Wechsel in der Stiftungsführung angesehen: »Während einer ›Regentschaft‹ ändert sich wenig.«[119] Insbesondere die »jungen« Stifter bringen frischen Wind in die Stiftungswelt und übertragen ihre Vorstellungen von Innovation aus der Geschäftswelt in das Geschehen der Stiftung.

Verpflichtung zur Innovation?

Wie die Analysen im Rahmen dieser Studie gezeigt haben, sehen sich Stiftungen häufig mit dem Anspruch konfrontiert, in besonderem Maße innovativ tätig sein zu müssen. Zu beobachten ist auch, dass sie sich oft einem gewissen Druck aussetzen, diesen Anspruch zu erfüllen: »Alle wollen innovativ sein.«[120] Kaum eine Stiftung propagiert ihre Rolle als die des Bewahrers. Wie ist dieser Anspruch nun zu beurteilen? Ist er gerechtfertigt? Die Ergebnisse aus den Experteninterviews und Workshops lassen sich im Wesentlichen zu zwei Standpunkten verdichten:

Contra: Stiftungen entstehen aus privatem Vermögen und sind eigenständige, unabhängige Organisationen. Daraus werden hohe Freiheitsgrade abgeleitet, im Rahmen des Stiftungszwecks Themen und Vorgehen nach eigenen Vorstellungen zu gestalten. Und diese können innovativ, aber eben auch traditionell oder konservativ sein. Anhänger dieser Position postulieren, dass es darüber hinaus auch die Notwendigkeit gäbe, bereits Erprobtes und Bewährtes zu unterstützen. Und das sei eben nicht unbedingt innovativ. Stiftungen würden also aus ihrer Natur heraus zu Unrecht mit Forderungen nach Innovation konfrontiert.

Pro: Andere vertreten die Ansicht, dass gerade in der Autarkie von Stiftungen die wesentliche Grundvoraussetzung für ihr innovatives Handeln liege. Man könne sich im Unterschied zu anderen Akteuren Innovation dauerhaft leisten, habe also den Raum und die Möglichkeit zu experimentieren: »... endowed foundations ... have the potential to fill this gap in real creativity and innovation.«[121] Man habe im Interesse des Gemeinwohls eine Verpflichtung bzw. die einzigartige Möglichkeit, dieses Potential auch besser zu nutzen.

Innovation ist kein Selbstzweck

Dies zeigt zweierlei: Auch wenn die allgegenwärtige Debatte um Innovation anderes suggerieren mag: Innovation ist kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck. Sie ist für sich genommen kein Qualitäts- oder Erfolgskriterium. Die Frage nach der Notwendigkeit von Innovation ist eine Funktion der Zielsetzung einer Stiftung. Es gibt Bereiche, in denen das gesetzte Ziel gerade in der Bewahrung bzw. dem Erhalt oder der Replikation erprobter Ansätze besteht. In anderen Kontexten ist es unerlässlich,

119 Interview Experte, November 2013

120 Interview Stiftungsvertreter, Oktober 2013

121 Leat, Diana: The Future of Philanthropy, 2003

Neues auszuprobieren, weil alte Lösungen nicht mehr funktionieren, also wirkungslos bleiben. Und hier können Stiftungen – auf Basis ihrer spezifischen Charakteristika und im Unterschied zu anderen Akteuren – wirklich etwas bewirken.

Möglichkeiten zur Innovation systematisch prüfen!

Mit Blick auf die aktuelle Praxis kann es also weniger um einen generellen an Stiftungen gerichteten Anspruch an Innovation gehen, als vielmehr um den Aufruf, die Möglichkeiten der Innovation im Sinne eines Experimentierens systematischer zu prüfen, ihnen ausreichend Raum im eigenen Handeln zu geben und mit mehr Mut zum (kalkulierten) Risiko zu agieren. Es nicht zu tun, heißt, Möglichkeiten zu verschenken, die Stiftungen als einzigem Akteur der Zivilgesellschaft in diesem Maße offenstehen.

Fazit

Ein Fazit

:: Innovation ist kein Selbstzweck. Ihre Notwendigkeit (oder Entbehrlichkeit) ergibt sich aus den strategischen Überlegungen von Stiftungen bezüglich ihrer Ziele.

:: Wenn Stiftungen in Zukunft strategischer (mit hoher Zielorientierung), wirkungsvoller (qualitätsgetrieben) und mit dem Anspruch des gesellschaftlichen Wandels arbeiten, sollten sie prüfen, ob sie ihre Fähigkeit zum Experimentieren, zum Ausprobieren von neuen Ansätzen, ausgeschöpft haben.

:: Wesentliche Vorbedingung, die stiftungsinhärenten Hemmnisse für Innovation zu überwinden und Wege des Experimentierens zu beschreiten, ist ein höherer Grad an Offenheit und Austausch. Nur wenn die internen Debattierzirkel aufgebrochen werden, können neue Perspektiven und Lösungswege auch sichtbar werden.

6.3 Das Versprechen von Transparenz

Trend zur »audit society«

Transparenz ist eng mit der Frage nach der Legitimität und der Wirkung von Stiftungshandeln verbunden. Aktuell ist ein zunehmender Druck auf Stiftungen zu beobachten, transparenter zu agieren.[122] Das Anspruchsniveau an Kommunikation und Information steigt insgesamt – begründet im generellen Trend zur »audit society«[123], einer Gesellschaft also, die dazu tendiert, immer mehr Informationen zu bekommen, um messen, evaluieren, beurteilen und vergleichen zu können.

Die Kultur der Transparenz ist durch ein anderes Staatsverständnis in den USA ausgeprägter und hat dazu geführt, dass dort bereits in den 50er-Jahren das Foundation Center gegründet wurde. Ziel des Centers war es, mehr Akzeptanz von Stiftungen in der Bevölkerung zu schaffen.

122 Bundesverband Deutscher Stiftungen: Stiftungsstudie: Führung, Steuerung und Kontrolle in der Stiftungspraxis, 2010

123 Power, Michael: The Audit Society: Rituals of Verification, 1997

Es stellt umfassende Daten zur Stiftungstätigkeit öffentlich zur Verfügung.[124]

Geltende Berichtspflichten

In Deutschland unterliegen Stiftungen der Berichtspflicht an die Stiftungsbehörden sowie an das Finanzamt. Gemäß den Landesstiftungsgesetzen sind Stiftungen dazu verpflichtet, einen Jahresabschluss zu erstellen (Jahresrechnung, Vermögensübersicht, Bericht über die Erfüllung des Stiftungszwecks). Das Finanzamt überwacht bei gemeinnützigen Stiftungen die gewährte Steuervergünstigung.[125]

Der deutsche Stiftungssektor wird insgesamt als intransparent oder »opak«[126] wahrgenommen. Dies zeigt auch ein Blick auf jüngste Umfragen:

53 % ...	... der deutschen Bevölkerung geben an, dass sie von den Stiftungen, die sie näher kennen, keine genaue Vorstellung haben.
25 % ...	... finden, dass Stiftungen wenig über ihre Arbeit informieren.
26 % ...	... der befragten Kooperationspartner nehmen Stiftungen als transparent wahr.
77 % ...	... US-amerikanischer Stiftungsvorstände glauben, dass Stiftungen in Zukunft mehr tun sollten, um sich auch extern über Erfahrungen und Misserfolge auszutauschen.

Abbildung 11: Ausgewählte Umfrageergebnisse zur Transparenz von Stiftungen[127]

Wenig aktiver Umgang mit der Öffentlichkeit

Betrachtet man die Stiftungspraxis, ist dieser Eindruck nicht verwunderlich. Zwar sieht die Mehrheit Transparenz an sich als Wert, aber:

:: Es gibt kaum eine aktive Offenheit in der Öffentlichkeit: Stiftungen erfüllen zwar ihre gesetzlichen Informationspflichten gegenüber Finanzamt und Stiftungsaufsicht, jedoch veröffentlichen lediglich 15 % ihren Jahresbericht; nur 9 % nutzen als Basis das Internet.[128] Initiativen wie »Learning from Partners« stellen die Ausnahme dar.

:: Häufig ist auch zu beobachten, dass Führungskräfte und Experten sich auf den eigenständigen Charakter und den hohen Freiheitsgrad der Stiftung berufen. Die Mentalität ist davon geprägt, dass man als Geldgeber selbst über das Maß an

124 S. http://foundationcenter.org/

125 Für eine ausführliche Darstellung siehe z. B. Ritter, Gabriele: Berichtspflichten: Diese Anforderungen muss der Stiftungsvorstand erfüllen, in: StiftungsBrief Ausgabe 01/2010, S. 10

126 Interview Stiftungsvertreter, November 2013

127 Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen, Institut für Demoskopie Allensbach, BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Stiftungen im Spiegel öffentlicher Meinungen, 2013; Learning from Partners, Gesamtreport 2012, 2012; The Center for Effective Philanthropy: How Far Have We Come? Foundation CEOs on Progress and Impact, 2013

128 Bundesverband Deutscher Stiftungen: Stiftungsstudie. Führung, Steuerung und Kontrolle in der Stiftungspraxis, 2010

Offenheit bestimmen könne. Häufig wird der Forderung nach mehr Transparenz mit dem Argument der unnötigen Verbürokratisierung begegnet.[129]

Transparenz als Bürokratisierungs- und Reputationsrisiko?

:: Diese Mentalität spiegelt sich auch in der internen Kommunikation zwischen Stifter, Kuratorium, Vorstand und Mitarbeitern wider. Es gibt intern kaum einen transparenten Austausch, da keine Lern- und Fehlerkultur gelebt wird. Toleranz für das Scheitern ist jedoch eine notwendige Voraussetzung für Transparenz und Glaubwürdigkeit.

:: Mehr Transparenz wird vielmehr als Risiko für die Reputation betrachtet, die in Abwesenheit eines Marktes wichtigste Währung im Wettbewerb. So wird beispielsweise negative Berichterstattung, auch wenn sie nur einen geringen Prozentsatz der gesamten Berichterstattung ausmacht, schnell problematisiert.[130]

Der Mangel an Transparenz ist primär auf den Mangel an Rechenschaft und Verantwortlichkeit (»accountability«) zurückzuführen, der typisch für Stiftungen ist: »The truth is few institutions are as complacent and potentially unaccountable to the real world as private foundations.«[131] Er ist systemimmanent. Die finanzielle Eigenständigkeit von Stiftungen, ihre politische Unabhängigkeit und ihr Operieren außerhalb eines Marktes führen dazu, dass sie dem Einfluss von externen Stakeholdern, Wettbewerbs- und Feedbackmechanismen entzogen sind.[132]

Transparenz und Legitimität

Es ist zu erwarten, dass in Zukunft die Forderungen nach mehr Transparenz zunehmen werden. Stiftungen sind gemeinwohlorientierte Organisationen. Sie geben in Teilen »öffentliches, weil steuerprivilegiertes Geld« ... (aus), »... Geld, das dem Steueraufkommen und damit der Entscheidung der demokratisch legitimierten Organe entzogen ist.«[133] Gerade in Zeiten knapper werdender öffentlicher Budgets prophezeiten einzelne Interviewpartner eine kritische Debatte, auf die der deutsche Stiftungssektor nicht vorbereitet sei.[134]

Transparenz als Voraussetzung von Interaktion

Gleichzeitig steigt in der Zukunft des Stiftens auch die Notwendigkeit zur Trans-parenz. In dem Maße nämlich, in dem Stiftungen in Zukunft eine prominentere Rolle als transsektoral akzeptierte und agierende Katalysatoren für gesellschaftliche Veränderungen und im präpolitischen Raum wahrnehmen wollen und werden, ist Transparenz elementar: Eine aktive Informationsbereitschaft sichert Legitimation und

129 Graf Strachwitz, Rupert, Ebermann, Thomas, Neue, Henrik: Stiftungen und bürgerschaftliches Engagement, Opusculum Nr. 36, September 2009

130 Quelle: Expertenworkshop

131 Douglas W. Nelson, Annie E. Casey Foundation in: Joel Fleishman: The Foundation – A Great American Secret, S. 215

132 S. Kapitel 4

133 Lorentz, Bernhard: Geben ohne Gegengabe? In: Geschichte in Wissenschaft und Unterricht, Jahrgang 63, Heft 1/2, Januar/Februar 2012, S. 83

134 Interview Stiftungsvertreter, Oktober 2013

Vertrauen und schafft Unterstützungspotential, wesentliche Voraussetzungen für die Kooperation mit anderen. Stiftungen werden ihre neue Rolle nur dann erfolgreich ausfüllen können, wenn sie offen und wahrnehmbar agieren.[135]

Ein Fazit

Fazit

:: Transparenz ist die Basis für eine neue Offenheit und eine neue Qualität des Austausches – intern wie extern.
:: Eine prominentere Rolle von Stiftungen in der Zivilgesellschaft (Katalysator für gesellschaftliche Entwicklungen, Agieren im prä-politischen Raum, Kooperation mit Partnern) erfordert einen höheren Grad an Legitimation. Stiftungen können in dieser Rolle nur dann erfolgreich sein, wenn sie transparenter agieren.
:: Die Zukunft des Stiftens erfordert
   ·· mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit nach innen, indem eine Lern- und Fehlerkultur gezielt auf- und ausgebaut wird,
   ·· mehr Transparenz nach außen, indem über die Herkunft und Verwendung von Stiftungsgeldern, Gremienstrukturen und die Wirkung in Projekten berichtet und diskutiert wird.

6.4 Strategie

Es existieren eine Vielzahl strategischer Denkschulen beispielsweise in der Industrieökonomik sowie in der Ressourcen-, Lern- und Spieltheorie, welche die Definition und die Ratio von Strategie unterschiedlich beschreiben. Gemeinsamer Kern dieser Konzepte ist, dass eine gute Strategie als Kompass für ein Unternehmen (oder eine Organisation) gesehen wird, dessen Fehlen schnell zu Orientierungslosigkeit führt.[136]

Definition: Strategie

Strategie	Grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele.[137]

Stiftungszweck und Stiftungssatzung bilden das unverrückbare Fundament einer Stiftung. Strategische Überlegungen bauen auf diesem Fundament auf und umfassen die Festlegung der Zielsetzung, die faktenbasierte Analyse und Bewertung unterschiedlicher möglicher Optionen, diese Zielsetzung zu erreichen, und die Umsetzung der unter den angelegten, nachvollziehbaren Kriterien als bestmöglich erachtete Option. Sie beziehen sich auf die Gesamttätigkeit der Stiftung sowie auf die einzelnen Programmbereiche und Vorhaben.

135 Rhomberg, Markus, Wilkens, Andre: An der Schnittstelle von Policy und Politics. Stiftungen als Akteure politischer Kommunikation in: Stiftung und Sponsoring, Ausgabe 4/13, 2013

136 Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, Lampel, Joseph: Strategy Safari: Der Wegweiser durch den Dschungel des strategischen Managements, 2012

137 Gablers Wirtschaftslexikon

Der wesentliche Mehrwert eines derartigen strategischen Vorgehens ist, dass es zu einer Verbesserung der Zielerreichung und zu einer höheren Fokussierung führt[138]:

Strategie ...	
... sorgt für eindeutige Zielausrichtung:	Eine analytische Herangehensweise und Festlegung eines gemeinsamen Ziels schaffen Klarheit und Motivation innerhalb der Organisation.
... sichert Langfristigkeit:	Stiftungsarbeit wird in einer Mittel- und Langfristperspektive an den größeren Zusammenhängen ausgerichtet.
... identifiziert Rollenwahrnehmung und Themen:	Das Durchdenken verschiedener möglicher Entwicklungspfade und ihrer systematischen Analyse bildet die Basis für eine bewusste nachvollziehbare Wahl der eigenen Rolle und Themen.
... fördert Effektivität und Effizienz:	Erst die klare Zielausrichtung versetzt die Stiftung in die Lage, zielorientiert und datenbasiert Vorhaben und Ansätze zur Zielerreichung zu entwickeln und gegeneinander abzuwägen sowie Ressourcen fokussiert einzusetzen.
... heißt Lernen:	Im sich wiederholenden Prozess der Zielüberprüfung werden Einflussfaktoren und Handlungsoptionen regelmäßig analysiert und dadurch Analytik und Flexibilität der Organisation geschult.
... schafft Kommunikation:	Durch die systematische und geplante Zielausrichtung entsteht ein kommunizierbares Zukunftsbild und ein Profil der Stiftung nach außen.

Abbildung 12: Strategie von Stiftungen

Wie die vorangegangenen Überlegungen gezeigt haben, wenden zahlreiche Stiftungen kein systematisches, strukturiertes Vorgehen, so z. B. zur Identifikation und Analyse von Rollenverständnis, Inhalten und Wirkung der Stiftungsarbeit, an. Nach Einschätzung von Experten fehlt ihnen die strategische Basis:

Mangelnde strategische Basis

:: Nur wenige Stiftungen haben für ihre Arbeit eine Strategie oder strategische Leitsätze entwickelt bzw. einen regelmäßigen Prozess der Strategiediskussion implementiert. Häufiger liegen vielmehr allgemeine Handlungsgrundsätze vor, meist als »Selbstverständnis« bezeichnet. In der Regel variieren sie die Darstellung des Stiftungszwecks, sind wenig konkret und sagen wenig über die Strategie der Stiftung aus: »Es wird von Stiftungsseite zu wenig in großen Konzepten gedacht.«[139]

Fehlende Fokussierung

:: Ein Zeichen für das Vorhandensein einer klaren Strategie ist die Fokussierung einer Stiftung. Diese fehlt jedoch zahlreichen von ihnen: »Foundations continue to be pretty undisciplined in this.«[140]

138 Fleishman, Joel: The Foundation – A Great American Secret, 2009

139 Interview Stiftungsexperte, November 2013

140 Interview Stiftungsexperte, November 2013

Die Herausforderung liegt vor allem darin, dass Stiftungszwecke in der Regel breit formuliert sind. Die »Verführung«[141], sich in vielen Themen zu engagieren, ist groß: »We had become spread too thinly, and needed some refocusing.«[142]

:: Der Mangel an Strategie und an Zielausrichtung führt dazu, dass Stiftungen unter ihren Möglichkeiten bleiben, weil ihnen die Basis für ihre Positionierung und ihre Arbeit fehlt: »Any attempt to measure impact must begin by defining the object of change.«[143] Solange die Strategie fehlt und das Ziel nicht klar ist, kann über Wirkung gar nicht gesprochen werden. Strategie ist unabdingbar, um Wirkung zu erreichen.

Stiftungen bleiben hinter ihren Möglichkeiten zurück

Ein Fazit

Fazit

:: Die Entwicklung einer Strategie und die Verankerung des strategischen Denkens sind ein Muss für alle Stiftungen, die neue Handlungsspielräume nutzen und einen maximalen Gemeinwohlbeitrag erzielen wollen. Sie sind die Grundvoraussetzungen für eine klare, eindeutige Zielausrichtung.

:: Erst eine klare Strategie ermöglicht es, alle Aktivitäten der Stiftung auf das gemeinsame Ziel auszurichten: Die Projekt- und Programmarbeit zur inhaltlichen Bearbeitung der gesetzten Themen und Vernetzung mit anderen Akteuren, das Personalmanagement zur Auswahl und zum Einsatz der passenden Mitarbeiter, die Öffentlichkeitsarbeit zur Positionierung der Stiftung und ihrer Projekte, und, die Anlagestrategie zur Finanzierung der dazu nötigen Maßnahmen.

:: Strategie muss als kontinuierlicher, regelmäßiger Prozess in der Gesamtorganisation verankert sein. Sie bedarf eines langen Atems, weil das Durchdenken von Entwicklungspfaden nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt abschließt, und erfordert die Bereitschaft, eine Diskussionskultur in der Organisation zu etablieren.

141 S. Kapitel 4

142 Interview Stiftungsexperte, Oktober 2013

143 Fleishman, Joel: The Foundation – A Great American Secret, 2009

7
Zukunftsagenda III – Die Stärken der Organisation ausbauen. Zur Rolle von Stiftern, Führungskräften und Mitarbeitern und zur Bedeutung von Kooperationen in der Stiftungsarbeit

Die Entwicklung von Handlungsoptionen und Leitlinien der Zukunftsagenda schließt mit einem Blick auf die Ressourcen von Stiftungen: Stiftungsintern richtet er sich auf den Stifter, die Führungskräfte und die Mitarbeiter; nach außen betrachtet auf das gemeinsame Vorgehen mit anderen Akteuren.

7.1 Zu Stiftern, Führungskräften und Mitarbeitern

Der Stifter

Stifter sind Ideen- und Impulsgeber für nachhaltige Veränderungen: »Zu verändern und zu bewegen war (immer) eine der Intentionen der Stifter und Spender.«[144] Als Gründer einer Stiftung institutionalisieren sie ihr gesellschaftliches Engagement und verbinden es zumeist sichtbar mit dem eigenen Namen.

Stifter übernehmen zunehmend aktive Rolle

80 % der Stifter errichten ihre Stiftung zu Lebzeiten[145] und tun dies in immer jüngerem Lebensalter. Sie bringen sich zunehmend aktiv in die Stiftungsarbeit ein, nehmen eine bedeutende Rolle für ihre Entwicklung wahr und bestimmen ihr Geschehen mit. Sie stellen ihr Netzwerk und ihre Kontakte zur Verfügung und sind mit Leidenschaft bei der Sache: »The motivation of giving comes from the heart.«[146]

Neue Stiftermentalität

Betrachtet man die Stifter und die finanziellen Potenziale der Zukunft, sind folgende Entwicklungen zu beobachten:

:: »Neue« Stifter, die ihr Vermögen in der IT-, Internet- oder Finanzbranche gemacht haben, und Stiftungsvorstände mit privatwirtschaftlichem Hintergrund nehmen sich tendenziell der »großen Themen« an. Sie bringen neben ihrem unternehmerischen Hintergrund den »unbedingten Willen zum Erfolg«[147], ein ausgeprägtes Netzwerkdenken und eine hohe Aktionsorientierung mit.

144 Münkler, Herfried: Anstifter, Unruhestifter – wie Stiftungen Veränderungen bewegen, in: ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius: Gerd Bucerius. Facetten seines Wirkens, 2006, S. 42

145 Timmer, Karsten: Stiften in Deutschland, Bertelsmann Stiftung, 2005

146 Forbes Insights: Next-Generation Philanthropy: Changing the World, 2010

147 Interview Stiftungsvertreter, September 2013

Zwar kann ihre »Can-do-Attitüde«[148] auch mit einem Mangel an politischer Sensibilität und fehlendem Verständnis für Entscheidungsprozesse anderer Akteure einhergehen[149], ihre unternehmerische Herangehensweise bringt jedoch eindeutig frischen Wind in den Stiftungssektor – sowohl in den USA wie auch in Europa: »This is a very healthy process, since it is challenging for the established foundations. It compels them to reexamine their own practices.«[150]

Finanzielles Potential für das Stiften nimmt zu

:: Die potenzielle finanzielle Basis für das Stiften wächst: In Deutschland leben inzwischen mehr als eine Million Millionäre.[151] Eine erfolgreiche Generation von Unternehmern erarbeitet sich ein Vermögen, das aus Mangel an eigenen Nachkommen immer öfter nicht an die nächste Generation weitergegeben wird. Das jährliche Erbschaftsvolumen erreicht stetig neue Rekordstände: 2013 lag es bei 254 Milliarden Euro. Bis 2020 wird ein Anstieg auf eine Summe von 330 bis 360 Milliarden Euro prognostiziert.[152]

Zukünftig mehr Stiftungen?

Das Potential zum Stiften wächst also weiter. Ob das Stiften der Zukunft jedoch immer auch zur Gründung von Stiftungen führt, ist eine andere Frage. So gibt es eine zunehmende Anzahl von Stiftungen mit geringer Kapitalausstattung: »Der ›Stiftungsboom‹ der letzten Jahre hat in erster Linie zur Gründung von ›unterkapitalisierten‹ Stiftungen geführt, deren Vermögenserträge allein regelmäßig nicht ausreichen, um ihnen ein nachhaltiges Tätigwerden zu ermöglichen.«[153] Die Attraktivität hoher Neugründungszahlen für die Stiftungsaufsicht und eine nicht immer von Eigeninteressen freie Beratung potentieller Stifter leisten dieser Entwicklung Vorschub: »Während die Anlage von Geldern in sonstigen Bereichen überreguliert ist, gilt das im Stiftungsbereich nicht.«[154] Die Niedrigzinssituation trägt ihr Übriges dazu bei und trifft insbesondere kleinere Stiftungen, die weniger Möglichkeiten zur Portfoliodiversifizierung haben.

Einzelne Experten gehen davon aus, dass Stiftungen als Form des Gebens vorherrschend bleiben werden.[155] Dennoch stellt sich die Frage, ob der Wille zu stiften quasi automatisch in die Gründung einer eigenen Stiftung münden muss, nicht nur vor dem Hintergrund einer ausreichenden finanziellen Ausstattung. Eine eigene Stiftung mag reizvoll sein, jedoch erfüllt sie nicht immer auch die Zielsetzung des Stifters:

148 Interview Stiftungsvertreter, Oktober 2013

149 Interview Stiftungsvertreter, Februar 2014

150 Interview Experte, Oktober 2013

151 Forbes Magazine: The World's Billionaires, 2013

152 Postbank, Institut für Demoskopie Allensbach: Erbschaften in Deutschland 2013, 2013 und Haibach, Marita, Priller, Eckhard: Chancen und Möglichkeiten für mehr Großspenden, BBE-Newsletter 25/2013, 2013

153 Hüttemann, Rainer, Rawert, Peter: Die notleidende Stiftung, ZIP 2013, 2136

154 Interview Experte, Januar 2014

155 Interview Experte, Januar 2014

So hat Pierre Omidyar[156] zunächst eine eigene Stiftung gegründet und diese dann in das Omidyar Network überführt. Dieses wird seiner Zielsetzung, Unternehmertum zu fördern, besser gerecht und ermöglicht nun Investitionen in profitorientierte und gemeinnützige Projekte.[157]

Philanthropische Alternativen

Es existieren unterschiedliche Möglichkeiten, private Vermögen philanthropisch einzusetzen: Von der Spende über die Zustiftung, die Schaffung einer Treuhandstiftung oder eines Stiftungsfonds bis hin zur eigenen (Verbrauchs-)Stiftung sowie z. B. auch die Investition in Sozialunternehmen.

Spende	Freiwillige, unentgeltliche Zuwendung als Geld- oder Sachleistung oder in Form von Zeit *Kriterien: punktuelles Engagement, auch zur Unterstützung in bestimmten Notsituationen, unabhängig von Höhe des zur Verfügung stehenden Vermögens*
Zustiftung	Zuwendung in den Vermögensstock einer bereits bestehenden Stiftung *Kriterien: dauerhafte Zweckverfolgung angestrebt, ggf. eher geringes zur Verfügung stehendes Vermögen, Gründungsaufwand für eigene Stiftung zu hoch*
Stiftungsfonds	Besondere Form der Zustiftung *Kriterien: dauerhafte Zweckverfolgung angestrebt, ggf. eher geringes zur Verfügung stehendes Vermögen, Gründungsaufwand für eine Stiftung zu hoch, Namensgebung möglich*
Treuhandstiftung	Auch: unselbständige, nicht rechtsfähige, fiduziarische Stiftung; Übertragung des Stiftungsvermögens an den Treuhänder zur Verwaltung *Kriterien: dauerhafte Zweckverfolgung angestrebt, Reduktion der Verwaltungskosten, Namensgebung möglich*
Verbraucherstiftung	Stiftung, deren Grundstockvermögen in einer bestimmten Zeitspanne ganz oder zum Teil für den Stiftungszweck eingesetzt werden soll *Kriterien: temporäre Zweckverfolgung mit hoher Zielorientierung, Namensgebung möglich*

Abbildung 13: Alternative Formen des philanthropischen Engagements (Auswahl)[158]

Die Gründung einer eigenen Stiftung ist dann eine gute Wahl, wenn die notwendige finanzielle Basis vorhanden ist, dauerhaftes Engagement und hohe Kontinuität angestrebt werden, außerdem Einflussnahme auf die Stiftungstätigkeit erwünscht ist und ein großer eigener Gestaltungswille besteht. Ob sie die richtige Wahl ist, sollte jeder Stifter intensiv prüfen.

Führungskräfte und Mitarbeiter

Der überwiegende Anteil der Stiftungen sind solche, die auf Grund ihrer Größe über wenig Personal verfügen bzw. deren Arbeit vom hohen Engagement ehrenamtlich Tätiger getragen wird. Die folgenden Überlegungen zu Führungskräften und Mitarbeitern beziehen sich auf größere Stiftungen und hauptamtlich tätige Mitarbeiter.

156 Pierre Omidyar war einer der Gründer von Ebay.

157 The Economist: The Omidyar way of giving, October 26th 2013

158 Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen

Die Ansprüche an Führungskräfte sind in allen Sektoren in den vergangenen Jahren stetig gestiegen. Neben hoher fachlicher Kompetenz sind umfassende persönliche Führungsqualitäten gefragt, um Institutionen und Unternehmen in einem zunehmend komplexeren, globalisierten und volatilen Umfeld richtig zu steuern. Gut zu führen bedeutet, ein Gespür für Bedarfe der Stakeholder und grundlegende wirtschaftliche und gesellschaftliche Trends zu entwickeln. Es bedeutet, daraus ein Zukunftsbild für das eigene Unternehmen zu entwickeln, das Mitarbeitern Orientierung bietet und Vertrauen schafft.[159]

Trend zu höherer Professionalität

Mit dem Auftreten jüngerer Stifter hält ein Trend zu strategischen Herangehensweisen und höherer Professionalität in der Stiftungsführung Einzug.[160] Sie äußert sich in unternehmerischem Management, das auf Zielerreichung und Wirkung ausgerichtet ist, und bildet die Basis des Fähigkeiten- und Kompetenzprofils der Stiftungsführung der Zukunft:

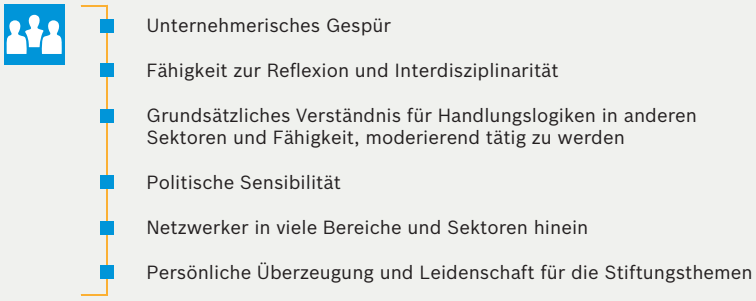

Abbildung 14: Notwendige Fähigkeiten und Kompetenzen der Stiftungsführung der Zukunft

Führen bei weitgehendem Fehlen von Marktmechanismen

Führungskräfte in Stiftungen sehen sich einer zusätzlichen, dem Stiftungssektor inhärenten Herausforderung gegenüber: Dem Führen bei weitgehendem Fehlen von Marktmechanismen. Während der Wettbewerb am Markt Vergleichbarkeit der Leistung und Ansporn bietet, fehlt dem Stiftungssektor per se ein entsprechendes Anreizsystem und Korrektiv. Wenn Stiftungen die neuen Handlungsräume der Zivilgesellschaft und die sich daraus ergebenden Chancen nutzen wollen, dann liegt es in der Verantwortung der Stiftungsführung, über geeignete Mechanismen so zu führen, dass Stiftungen und ihre Mitarbeiter das vorhandene Potential im Sinne der Maximierung des Gemeinwohls bestmöglich ausschöpfen.

159 Schwenker, Burkhard, Muller-Dofel, Mario: Gute Fuhrung – Uber den Lebenszyklus von Unternehmen, 2012

160 Fleishman vertritt für den amerikanischen Stiftungssektor die Ansicht, dass nach der Generation der »frühen« Stifter (wie z. B. Carnegie, Rockefeller) und Stiftungsmanager, die primär aus der Geschäftswelt kamen, zahlreiche Generalisten in die Stiftungsführung eingezogen sind (primär aus dem akademischen Umfeld). Diesen war die strategische Herangehensweise ihrer Vorgänger fremd, was zu ineffizienten Stiftungsinitiativen geführt habe, s. Fleishman, Joel: The Foundation – A Great American Secret, S. 118 f.

Personal ist die wesentliche Ressource der Stiftungsarbeit

Das **Personal** ist die wesentliche Ressource der Stiftungsarbeit. Stiftungen sind attraktive Arbeitgeber. Sie zeichnen sich durch einen großen Anteil an hochmotivierten und gut ausgebildeten Mitarbeitern aus. Die Arbeitszufriedenheit ist sehr hoch.[161] Dem entspricht die lange Verweildauer von Mitarbeitern: Jeder zweite Stiftungsmitarbeiter arbeitet zwischen fünf und zehn Jahren in einer Stiftung.[162]

Zahlreiche Vorstandsmitglieder sind länger als zehn Jahre im Amt.[163]

Lange Verweildauer

Jedoch ist ein strategisches Personalmanagement kaum zu beobachten[164]: Binnenrekrutierung ist die Regel; die Besetzung von drei Vierteln der vakanten Stellen erfolgt über persönliche Kontakte. Vertrauen wird höher geschätzt als Fachkompetenz. Und auch die Personalentwicklung, also die Frage, welche Kompetenzen werden – abgeleitet aus der Zielsetzung der Stiftung – an welcher Stelle wann benötigt, wird in der Regel vernachlässigt.[165] Die fachliche Kompetenz ist z. T. auf vergleichsweise kleine Teams beschränkt.

Mangelndes strategisches Personalmanagement

Insbesondere die langen Verweildauern und der hohe Grad an Binnenrekrutierung verstärken die Stiftungen ohnehin inhärente Tendenz zur Selbstbezogenheit. Sie erschweren die notwendige Offenheit zum Austausch mit anderen und den Blick über den eigenen Tellerrand hinaus: »If a 23 year old ends up still being in a foundation 30 years later, that person would have lost touch with reality.«[166]

Wer Erfahrungen aus anderen Institutionen oder der Privatwirtschaft mitbringt, kennt andere Blickwinkel auf bestimmte Problemlagen sowie sektorspezifische Handlungs- und Entscheidungslogiken: »You can learn grant making. But you can't learn the experience you have from having worked on topics.«[167] Hinzu kommt, dass – hat man selbst einmal dazugehört – Glaubwürdigkeit und Akzeptanz als Gesprächspartner steigen. Die Hewlett Foundation geht in diesen Überlegungen so weit, dass sie die Verweildauer ihres Personals begrenzt. So verbleiben Programmmanager und -mitarbeiter nicht länger als acht Jahre auf ihrer Position.[168]

161 Sandberg, Berit: Stiftungen und Personal, Interview von Dr. K. Jan Schiffer, Stiftungsrecht-Plus.de, 2010

162 Sandberg, Berit: Stiftungen und Personal, Interview von Dr. K. Jan Schiffer, Stiftungsrecht-Plus.de, 2010

163 Sandberg, Berit: Stiftungsmanagement als Selbstmanagement – Ein Plädoyer für eine Bewusstseinserweiterung, BBE-Newsletter 24/2013

164 Fleisch, Hans: Humanes Vermögen – Mitarbeiterpotenziale optimal fördern und nutzen, Stiftungswelt 2/2011

165 Sandberg, Berit: Stiftungsmanagement als Selbstmanagement – Ein Plädoyer für eine Bewusstseinserweiterung, BBE-Newsletter 24/2013

166 Interview Stiftungsvertreter, November 2013

167 Interview Stiftungsvertreter, November 2013

168 Hewlett Foundation: President's Essay: State of the Hewlett Foundation, 2012

Ein Fazit

Fazit

:: Die Führungskräfte der Stiftungen sind in der Zukunft zuvorderst professionelle Manager. Ihre Auswahl sollte nach den Schlüsselkompetenzen Führungs- und Managementfähigkeiten erfolgen sowie nach Interdisziplinarität, Netzwerken, politischer Sensibilität und natürlich Leidenschaft für das Thema. »Weniger Gutmenschentum, mehr Professionalität« ist die Devise.

:: Personalmanagement der Zukunft ist strategisch, d. h.
   ·· systematisch – Welche Kompetenzen werden in der Stiftung benötigt, um die angestrebten Ziele zu erfüllen?
   ·· offen und durchlässig – Welche unterschiedlichen Perspektiven und Vorerfahrungen befruchten die Stiftungsarbeit? Welche maximale Verweildauer sollte es auf bestimmten Positionen geben?
   ·· flexibel im Sinne eines aktiven Ressourcenmanagements – Welche Kompetenzen können über institutionelle oder temporäre Mechanismen der Zusammenarbeit eingebracht werden?

7.2 Kooperation – Wenn Stiftungen mit Partnern agieren

Strategische Kooperation ist eine wichtige Voraussetzung für Stiftungserfolg. Auch in den Interviews und Workshops im Rahmen dieser Studie nahm das Thema »Kooperation« einen prominenten Platz ein.

Definition: Kooperation

Kooperation Projektbezogene oder längerfristige freiwillige Zusammenarbeit einer Stiftung mit einer anderen Stiftung oder einer anderen Organisation (Unternehmen, Nonprofitorganisation, staatliche Einrichtung) in einem bestimmten Bereich[169]

Kooperationen können ganz unterschiedlich ausgestaltet sein. Sie reichen vom losen Zusammenschluss oder der punktuellen Zusammenarbeit bei einem Thema (so z. B. Learning from Partners) bis zur dauerhaft angelegten Zusammenarbeit mit klar strukturierter Aufgabenteilung.

Kooperationen sind der Weg der Zukunft

Alle befragten Experten und Stiftungsvertreter schätzen Kooperationen als wichtig ein. Keiner anderen Fragestellung wurde eine ähnlich hohe Bedeutung beigemessen. 70 % der Befragten meinen, dass sie in Zukunft noch wichtiger werden: »Mehr und verbesserte Kooperation von Stiftungen ist der Weg der Zukunft.«[170] Dafür gibt es im Wesentlichen zwei Gründe:

169 Bundesverband Deutscher Stiftungen: Kurzstudie Stiftungskooperation in Deutschland, 2009
170 Interview Stiftungsvertreter, Oktober 2013

Komplexität der Herausforderungen

:: Gesellschaftliche Herausforderungen haben eine neue Dimension erreicht. Sie sind durch einen höheren Grad an Komplexität gekennzeichnet: Interdependenzen zwischen bestimmten Fragestellungen nehmen zu, und die Anzahl der involvierten Akteure und Stakeholder steigt. Beteiligungsanforderungen und -erfordernisse für die Entwicklung von Lösungsansätzen wachsen: »Philanthropists cannot catalyze change by acting alone or imposing a solution, convinced that they have the answer before they begin. Instead, they must listen and work with others, enabling stakeholders to develop their own solutions.«[171]

Bündelung von Ressourcen

:: Stiftungen fehlt die kritische Größe: Im Vergleich zu den von ihnen bearbeiteten Problemen verfügen sie in der Regel nicht über die notwendigen Ressourcen, um mehr Wirkung und Qualität zu erreichen. Hammack und Anheier sprechen von »unvollständigen Institutionen«.[172] Erst das Bündeln von finanziellen Mitteln, Kompetenzen, Zugängen und Netzwerken ermöglicht es, eine Problemstellung umfassend zu bearbeiten.

Zu wenig Kooperationen!

Aktuell gilt jedoch: »Kooperation geschieht viel zu wenig.«[173] In welchem Maße und wie sie geschieht, haben die Analysen im Rahmen der Studie gezeigt:

:: Nur 28 % der Stiftungen schätzen Kooperation als wichtig bis sehr wichtig ein; 34 % halten sie für »eher unwichtig«[174].

:: Gleichzeitig geben jedoch 90 % der Stiftungen an, dass sie mit ihrer Kooperationserfahrung zufrieden sind. Die praktische gute Erfahrung scheint nicht so überzeugend zu sein, dass sie die allgemeine Zögerlichkeit überwinden ließe.

:: Häufigste Kooperationspartner sind andere Stiftungen (58 %). Lediglich 30 % arbeiten mit dem Staat und 24 % mit der Privatwirtschaft zusammen.[175]

:: Kooperationen starten zu einem relativ späten Zeitpunkt, dann nämlich, wenn Idee und Konzept schon weitgehend entwickelt sind: Nur jede vierte Stiftung gibt »Ideenentwicklung« als Kooperationsziel an[176]: »Collaboration often means that an organization wants others to support them or their project, but this is not real collaboration.«[177]

Motive für Kooperationen

:: Die Motivationen für Kooperationen sind vielfältig: Neben einer erhöhten Wirkung und verbesserten Qualität versprechen sich Stiftungen z. B. mehr Legitimation (durch eine höhere Akzeptanz bei spezifischen Zielgruppen bzw. in der Öffentlichkeit) und auch eine bessere Reichweite (z. B. Zugang zu bestimmten Zielgruppen).[178]

171 Kramer, Mark R.: Catalytic Philanthropy, Stanford Social Innovation Review, Fall 2009, S. 33

172 Anheier, Helmut K. in »Stiftungen: Fokus auf Wirkung« in Mercator 51 Grad 2/2012

173 Interview Experte, November 2013

174 Bundesverband Deutscher Stiftungen: Kurzstudie Stiftungskooperation in Deutschland, 2009

175 Bundesverband Deutscher Stiftungen: Kurzstudie Stiftungskooperation in Deutschland, 2009

176 Bundesverband Deutscher Stiftungen: Kurzstudie Stiftungskooperation in Deutschland, 2009

177 Interview Experte, September 2013

178 Quelle: Expertenworkshop

Skepsis gegenüber Kooperationen

Obwohl sich kaum jemand offen gegen Kooperationen ausspricht, begegnet man ihnen mit Skepsis. Warum?

:: Kooperationen sind mühsam, nicht zuletzt deswegen, weil sie oft von voneinander unabhängigen starken Interessen geprägt sind. Sie erfordern Zeit und Personalkapazitäten. Sie können Prozesse wesentlich verzögern: »Collaboration takes time … so the collaboration level stays at a communication level and they don't really get into it. There is no strategic outcome.«[179]

Notwendig: Zeit, Geduld und Vertrauen

:: Jede Kooperation erfordert es, ein Mindestmaß an gegenseitigem Verständnis zu entwickeln, denn jeder Sektor und jede Organisation bringen ihre spezifischen Handlungs- und Entscheidungslogiken mit ein: »You have to create a circle of trust.«[180] Das erfordert Zeit und Geduld.

:: Kooperationen führen zu einem Kontrollverlust: Nicht mehr alle Aufgaben liegen in der eigenen Verantwortung, vielmehr sind Kompromisse erforderlich: »You have to be prepared to compromise and give up something.«[181] Im Stiftungsumfeld ist insbesondere die Öffentlichkeitsarbeit ein sensibles Thema.

Kooperation um der Kooperation willen?

:: Es ist zuweilen eine Praxis der Kooperation »um der Kooperation willen« zu beobachten. Zusammenarbeit entsteht dann nicht aus strategischen, sachlogischen Überlegungen (abgeleitet aus der verfolgten Zielsetzung), sondern wird von anderen Motiven bestimmt, z. B. davon, dass man doch »endlich mal etwas zusammen machen müsse«[182].

:: Und schließlich sind Stiftungen auf der Grundbedingung der Eigenständigkeit gegründet. Ihre Tätigkeit ist in der Regel nicht auf fortlaufende Aushandlungs- und Abstimmungsprozesse mit anderen Akteuren ausgerichtet. Ihre Autonomie ist ihre Daseinsberechtigung: »They value their independence, their uniqueness, the ›you are special attitude‹. Foundations are primadonnas.«[183]

Um Kooperationen überhaupt möglich zu machen, müssen Stiftungen zuerst ihren »Eigensinn« überwinden. Wie nun kann sichergestellt werden, dass Kooperationen funktionieren? Was macht sie erfolgreich?

179 Interview Stiftungsvertreter, November 2013
180 Interview Experte, Oktober 2013
181 Grantcraft: Foundations in Europe Working Together, 2012, S. 6
182 Interview Stiftungsvertreter, Januar 2014
183 Interview Experte, Oktober 2013

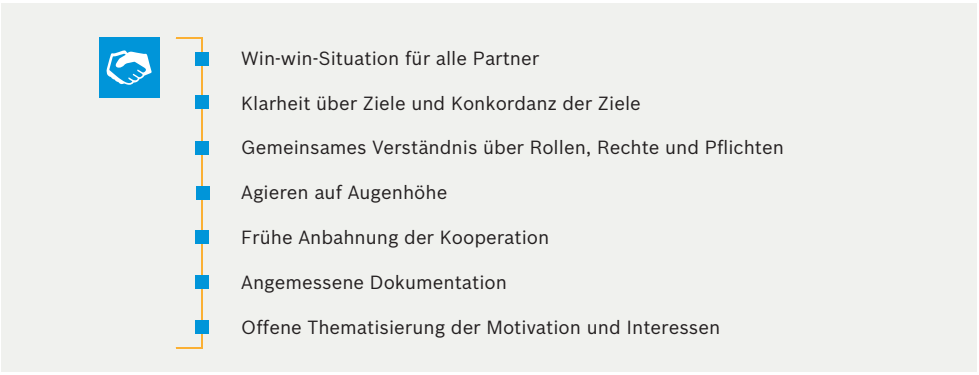

Abbildung 15: Faktoren für erfolgreiche Kooperationen[184]

Ergebnisoffener Prozess

Als Grundvoraussetzung kommt die Bereitschaft hinzu, in einen ergebnisoffenen Prozess zu investieren. Und gute Beispiele gibt es (so etwa den Stiftungsverbund »Lernen vor Ort«, Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration). Diese »können denen Mut machen, die derzeit mehr Hindernisse als Möglichkeiten für Kooperation sehen«.[185]

Ein Fazit

Fazit

:: Die zunehmende Komplexität gesellschaftlicher Probleme und wachsende Interdependenzen in Verbindung mit den begrenzten Kapazitäten einzelner Organisationen erfordern ein stärkeres Zusammenwirken aller Akteure. Für die Zukunft des Stiftens heißt das: Mehr Kooperationen. Sowohl von Stiftungen mit anderen Akteuren als auch von Stiftungen untereinander.

:: Kooperation ist jedoch kein Selbstzweck. Die Frage des Ob und Wie der Kooperation leitet sich aus der Zielsetzung der Stiftung ab. Wenn Stiftungen in Zukunft eine Rolle als Katalysator der Zivilgesellschaft annehmen, müssen sie im Sinne von Qualität und Wirkung besser kooperieren und Möglichkeiten der Kooperation systematischer prüfen.

:: Kooperationen führen nur dann zum Erfolg, wenn sie einer bewussten Entscheidung folgen, in einen ergebnisoffenen Prozess zu investieren, und bestimmte Regeln erfüllen (Schaffen einer Win-win-Situation, Klarheit und Konkordanz der Ziele, gemeinsames Verständnis, Agieren auf Augenhöhe, frühe Anbahnung der Kooperation, angemessene Dokumentation, offene Thematisierung der Motivationen und Eigeninteressen).

184 Quelle: Expertenworkshop

185 Bundespräsident Joachim Gauck: Rede zur Eröffnung des Deutschen Stiftungstages am 21. Mai 2014

8
Eine Vision – Stiftungen in Deutschland 2030

Die vorangegangenen Kapitel haben eine Zukunftsagenda für deutsche Stiftungen entwickelt. Unter den Überschriften »Die Position bestimmen«, »Den Fokus schärfen« und »Die Stärken der Organisation ausbauen« wurden Rollenverständnis und Themen von Stiftungen, die Qualität ihrer Arbeit und schließlich Ressourcen und Kooperationen diskutiert und mit Handlungsoptionen hinterlegt.

Abbildung 16: Zukunftsagenda

Diese Überlegungen sind von der Überzeugung getragen, dass

:: gesellschaftliche Fragestellungen eine neue Dimension einnehmen und sich moderne Lebensbedingungen ausprägen, auf die etablierte Systeme und Strukturen nur unzureichend Antworten finden können. Es entstehen neuen Bedarfe und »weiße Flecken« und damit neue Handlungsräume und Gestaltungschancen für die Zivilgesellschaft.

Moderne Lebensbedingungen schaffen neue Handlungsräume

:: auf Grund ihrer Charakteristika Stiftungen prädestiniert sind, als Akteure der Zivilgesellschaft eine besondere Rolle wahrzunehmen. Diese Rolle anzunehmen, bedeutet mehr Verantwortung und konsequente Wirkungsorientierung und geht mit einer entsprechenden Professionalisierung, mehr Offenheit und Dialog einher.

Mehr Wirkungsorientierung, mehr Dialog

:: Stiftungen diese Verantwortung annehmen und danach streben, das maximal Mögliche im Sinne gesellschaftlichen Gemeinwohls zu erreichen. Dazu schöpfen sie ihre Fähigkeiten voll aus.

Bereitschaft, das maximal Mögliche zu erreichen

Abschließend werden die Handlungsoptionen zu einer Gesamtschau verdichtet und die großen Linien aufgezeigt.

Es folgt die Vision der Zukunft des Stiftens: Das Jahr 2030 in acht Schlaglichtern.

Schlaglicht #1

Stiften und Spenden werden zur Selbstverständlichkeit. Jeder engagiert sich.

Neue Werte bestimmen das gesellschaftliche Miteinander der Zukunft: Gemeinschaftliche Verantwortung und Mitgestaltung prägen das Selbstverständnis der Bürger. Stiften und Spenden sind selbstverständlich. Alle werden aktiv und engagieren sich auf vielfältige Art und Weise, geben Geld, stellen ihre Zeit zur Verfügung oder bringen ihre Kompetenzen und Erfahrungen ein. Eigentum verpflichtet: Wohlhabende Bürger und Unternehmen stiften einen wachsenden Anteil ihres Vermögens. Stiftungen unterstützen zusammen mit anderen Akteuren den entsprechenden Wertewandel in Deutschland und tragen wesentlich zur Stärkung der Verantwortung der Bürger für die Gesellschaft bei.

Stiftungen nehmen die neuen Gestaltungschancen an, die sich ihnen bieten. Mit ihrer Öffnung nach außen, hoher Transparenz und konsequenter Zielorientierung positionieren sie sich neu. Sie werden als aktive Gestalter wahrgenommen und schaffen eine neue Begeisterung für das Stiften und Spenden. Stiftungen haben sich als wesentliche Vermögensform für philanthropische Zwecke etabliert und nehmen einen Großteil der verfügbaren Erbmittel der »Generationen ohne Kinder« auf. Das Stiftungsvermögen in Deutschland hat sich bis 2030 verdoppelt und liegt bei über 200 Milliarden Euro.

Schlaglicht #2

Nachhaltiges Stiftungshandeln ist gelebte Realität. Die Idee der eigenen Stiftung wird seltener umgesetzt.

Die Stiftungspraxis der Zukunft heißt Nachhaltigkeit. Alle Strukturen sind im Sinne des Gemeinwohls auf die maximale Nutzung vorhandener Potentiale und Fähigkeiten ausgerichtet: Im Jahr 2030 sind alle Stiftungen in der Lage, ihren Zweck dauerhaft zu erfüllen. Brachliegendes Stiftungskapital wird wieder nutzbar gemacht, indem vormals unterkapitalisierte Stiftungen ihren Stiftungszweck nun in anderer Form wahrnehmen: Dauerhaft durch Verschmelzung, Zuführung ihres Vermögens in andere Stiftungen oder über eine Zweckanpassung. Schließlich durch ihre Auflösung oder die Überführung in eine Verbrauchsstiftung.

Eine neue, gesetzliche Kapitaluntergrenze für die Errichtung von Stiftungen ist auf drei Millionen Euro festgelegt. Diese und eine zentrale Stiftungsaufsicht stellen sicher, dass neu gegründete Stiftungen finanziell nachhaltig sind. Wachstum definiert sich nicht länger über Gründungszahlen, sondern über das Gesamtvermögen: die neue Kapitaluntergrenze. Die zentrale Stiftungsaufsicht überwacht die Errichtung

von Stiftungen und überprüft die Nachhaltigkeit der dauerhaften Zweckwahrnehmung. Die Möglichkeit des Übergangs in eine Verbrauchsstiftung ist gesetzlich verankert. Eine wachsende Zahl von Stiftern entscheidet sich für andere Formen des philanthropischen Engagements als die Gründung einer klassischen Stiftung. Die Beratung für die Verwendung finanzieller Mittel zu philanthropischen Zwecken wird im Rahmen des »Gütesiegels Philanthropie« zertifiziert. Sie stellt die Zielsetzung des potenziellen Stifters in den Mittelpunkt und berät zu alternativen Formen des Stiftens.

Schlaglicht #3

Verbrauchsstiftungen setzen sich durch.

Unternehmerisches Denken prägt das philanthropische Agieren im Jahr 2030. Zahlreiche Stifter engagieren sich nach einer erfolgreichen Unternehmenstätigkeit und suchen Lösungen für die großen gesellschaftlichen Herausforderungen. Sie prägen ihre Stiftung mit ihrem unternehmerischen Denken und einer starken Aktions-, Ziel- und Wirkungsorientierung. Ihnen geht es darum, sichtbare Ergebnisse in einem überschaubaren Zeitraum zu erzielen. Nicht Verstetigung und Institutionalisierung der selbst gegründeten Organisation sind das Ziel, sondern Dynamik und spürbare Veränderung gesellschaftlicher Verhältnisse. Ihre Stiftung ist Mittel zum Zweck und wird zum (eigenen) zweiten Unternehmen.

Mit ihrer begrenzten Lebensdauer und der damit verbundenen Notwendigkeit der Fokussierung bietet die Verbrauchsstiftung den geeigneten Rahmen für das Engagement dieser Stifter. Ihr temporärer Charakter erhöht den Druck, Ergebnisse zu erzielen; ihre Tätigkeit erfordert eine strategische Planung. Sie birgt damit eine hohe Attraktivität als Form des philanthropischen Engagements für neue Stifter.

Schlaglicht #4

Stiftungen sind Motoren gesellschaftlichen Zusammenhalts – lokal und global.

Stiftungen nehmen eine Langfristperspektive ein: Sie sind das gesellschaftliche Gewissen von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Ihre Agenda sind der systemische Wandel und die Beseitigung struktureller Ursachen von Problemen. Mit ihrer finanziellen und politischen Unabhängigkeit und dem notwendigen Abstand zum Tagesgeschehen greifen sie systematisch und vorausschauend relevante (Zukunfts-) Themen auf und setzen sie langfristig auf die Agenda der öffentlichen und politischen Diskussion. Sie schaffen Reflexionsräume für die fundierte Auseinandersetzung, moderieren den Dialog und leisten einen entscheidenden Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Bürgerstiftungen sind die lokalen Drehscheiben. Als einer der zentralen und dynamischsten Vor-Ort-Akteure identifizieren sie gemeinsam mit anderen lokalen

Akteuren Problemlagen und entwickeln Lösungsansätze. Sie mobilisieren gesellschaftliches Engagement in Form von Zeit und Kapital und tragen dadurch entscheidend zur Stärkung der Eigenverantwortung bei. Sie verbessern den Zugang zu privaten Mittel für philanthropische Zwecke. 2030 werden sie über das 4- bis 5-Fache ihrer aktuellen Kapitalmittel verfügen.

Große Stiftungen agieren global und zeigen auf der internationalen Bühne eine hohe Präsenz: Immer mehr Stiftungen setzen sich für Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und soziale Marktwirtschaft ein. Der wachsende Einfluss (teil-)totalitärer Strukturen und die staatliche Einschränkung zivilgesellschaftlicher Akteure in vielen Teilen der Welt bringen Stiftungen dazu, sich hier zunehmend (und zunehmend gemeinsam) zu engagieren.

Schlaglicht #5

Unternehmerische Handlungsansätze setzen sich im Stiftungshandeln durch.

Der philanthropische Sektor übernimmt sinnvolle und gute unternehmerische Handlungsansätze, die zu höherer Wirkung und Qualität führen. Gutes tun reicht Stiftungen nicht mehr. Sie haben den Anspruch, das maximal Mögliche zu erreichen, und schöpfen ihre Fähigkeiten voll aus: Sie nutzen ihre finanzielle und politische Unabhängigkeit, ihre inhaltliche Freiheit, ihren langen Atem und ihre gesellschaftliche Akzeptanz, um maximal zum Gemeinwohl beizutragen.

Stiftungen handeln durch und durch strategisch: Faktenbasierte und stringente Problemidentifikation und -analyse, gepaart mit klarer, ehrgeiziger Zieldefinition und Fokussierung, bestimmen die eigene Rolle, das Stiftungshandeln und das Zusammenspiel mit anderen Akteuren. Wirkungsorientierung wird nicht länger von der Diskussion um Methoden und Instrumente geprägt, sondern äußert sich ganzheitlich und ist von Pragmatismus geprägt als kontinuierlicher, begleitender Auswertungs- und Lernprozess. Wirkung hat Reputation als neuen Gradmesser erfolgreichen Stiftungshandelns abgelöst. Stiftungen zeigen mehr Mut zum Experimentieren. Wenn es ihrer Zielsetzung dient, probieren sie neue Ansätze aus, ohne sich dabei einem Diktat zur Innovation zu unterwerfen.

Schlaglicht #6

Stiftungen öffnen sich. Sie setzen auf ein neues Kooperationsverständnis und erschließen neue Interaktionsräume. Immer häufiger übernehmen sie gemeinsam Verantwortung.

Interne Debattierzirkel gehören der Vergangenheit an. Stiftungen orientieren sich konsequent nach außen. Sie arbeiten in ständiger Interaktion mit Zielgruppen, Experten, Wissenschaftlern, der Wirtschaft und dem öffentlichen Sektor.

In einem ehrlichen, substanziellen Dialog und unter Nutzung moderner Kommunikations- und Beteiligungsformate beziehen sie eine breite Wissens- und Erfahrungsbasis ein und identifizieren die relevantesten gesellschaftlichen Fragestellungen. Gemeinsam werden die Ursachen bestehender Probleme analysiert und machbare, realistische und konsistente Ansätze zu deren Bearbeitung entwickelt und umgesetzt. Das neue Kooperations- und Interaktionsverständnis von Stiftungen führt zur Mobilisierung aller relevanten Akteure und des vorhandenen Wissens soweie zur Entwicklung gemeinsamer langfristiger Perspektiven.

Die gemeinsame Verantwortung prägt das Stiftungshandeln der Zukunft. Die zunehmend strategische Ausrichtung von Stiftungen stärkt Zusammenarbeit und Koordination und hat sich unter den großen Stiftungen bis 2030 durchgesetzt. Stiftungen sehen sich als gemeinsam Verantwortliche für gesellschaftliche Veränderungsprozesse. Sie stimmen sich in einer stärker strategisch geprägten Herangehensweise ab, wer kurz- und mittelfristig welche Themen übernimmt. Sie gestalten einen lebhaften Austausch zu Erfolgen und Misserfolgen und bündeln ihre Ressourcen, um die verfügbaren Mittel effizienter einzusetzen.

Schlaglicht #7

Governance und Organisation spiegeln den Anspruch des neuen Handelns.

Stiftungsgremien zeichnen sich durch eine hohe Stakeholderorientierung aus. Dies schlägt sich auch in der Diversität ihrer Besetzung nieder: Entsprechend dem Stiftungszweck und ihrer Zielsetzung beziehen Stiftungen alle gesellschaftlich relevanten Perspektiven ein. Die Stiftungsorgane stärken die Organisation in der Wahrnehmung ihrer neuen Gestaltungsspielräume und ihrer strategischen Ausrichtung.

Professionelle Stiftungsführung agiert nach den Prinzipien »strategische Ausrichtung«, »maximale Wirkung« und »höchste Qualität«. Sie schafft Spielraum und gibt Rückendeckung für das gezielte Experimentieren mit neuen Ansätzen und Ideen. Der offene Umgang mit Fehlern – intern wie auch gemeinsam mit Partnern – macht Stiftungen zu lernenden Organisationen.

Personal- und Organisationsstrukturen sind flexibel sowie projekt- und netzwerkorientiert ausgerichtet. Das Ressourcenmanagement orientiert sich an den strategischen Erfordernissen. Ein wesentliches Rekrutierungskriterium ist das Einbringen relevanter Erfahrungshintergründe und anderer Perspektiven. Der Personalaustausch mit dem öffentlichen Sektor und der Privatwirtschaft sowie anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen ist Standard.

Schlaglicht #8

Stiftungen schaffen eine nationale Organisation, um ihre Bekanntheit zu steigern und die datenbasierte Diskussion und Auseinandersetzung zu fördern.

Im Jahr 2030 haben Stiftungen sich als die transparentesten Organisationen der Zivilgesellschaft positioniert. Sie berichten regelmäßig auch über die Wirkung ihres Tuns. Stiftungen nehmen damit eine Vorreiterrolle ein und folgen neuen Maßstäben. Diese gehen über die bundesweit vereinheitlichten Berichtspflichten hinaus und stärken Legitimation und Anerkennung der Stiftungsarbeit.

Neben der zentralen Stiftungsaufsicht ist eine nationale Institution für die Sammlung, Analyse und Aufbereitung aller relevanten Informationen zur Stiftungstätigkeit zuständig und macht diese für die interessierte Öffentlichkeit zugänglich. Mehr als 80 % der Bevölkerung kennen Stiftungen und sind mit ihren Charakteristika vertraut. Gleichzeitig wird eine Datenbasis für den verbesserten Austausch im Rahmen der wissenschaftlichen Forschung gelegt.

Gesprächspartner

Prof. Dr. Helmut K. Anheier,
Dean, Hertie School of Governance GmbH, Deutschland

Dawn Austwick,
Chief Executive Officer, The Big Lottery Fund, United Kingdom

Lukas Beckmann,
Vorstand, GLS Treuhand e.V., Deutschland

Roland Bender,
Bereichsleiter Personal, Robert Bosch Stiftung GmbH, Deutschland

Prof. Dr. Ludwig Georg Braun,
Aufsichtsratsvorsitzender, B. Braun Melsungen AG, Deutschland

Sandra Breka,
Bereichsdirektorin Berlin, Robert Bosch Stiftung GmbH, Deutschland

Dr. Helga Breuninger,
Gründerin und Geschäftsführerin, Breuninger Stiftung GmbH, Deutschland

Claire Brown,
Finance and Investment Director, Esmée Fairbairn Foundation, United Kingdom

Marcus Buschka,
Geschäftsführer, Haspa Hamburg Stiftung, Deutschland

Sebastian Chaskel,
Program Manager, SIB Lab Harvard Kennedy School, USA

Dr. Hans-Werner Cieslik,
Direktor mit Generalvollmacht, Robert Bosch Stiftung GmbH, Deutschland

Alexa Cortes Culwell,
Founder and Managing Director, Philanthropy Futures, USA

Kathleen Cravero-Kristoffersson,
President, Oak Foundation, USA

Leslie Crutchfield,
Senior Advisor, FSG (Foundation Strategy Group), Washington D.C., USA

Atje Drexler,
Bereichsleiterin »Volkerverstandigung Europa und seine Nachbarn«,
Robert Bosch Stiftung GmbH, Deutschland

Prof. Dr. Hans Fleisch,
Generalsekretär, Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V., Deutschland

Prof. Joel L. Fleishman,
Professor of Law and Public Policy Sciences, Duke Law School, USA

Ralf Fücks,
Vorstand, Heinrich-Böll-Stiftung e.V., Deutschland

Julia Grant,
Portfolio Director, Impetus – The Private Equity Foundation, United Kingdom

Dr. Olaf Hahn,
Bereichsdirektor »Bildung, Gesellschaft und Kultur , Robert Bosch Stiftung GmbH, Deutschland

Dr. Ingrid Hamm,
Geschäftsführerin, Robert Bosch Stiftung GmbH, Deutschland

Christian Hänel,
Bereichsleiter »Volkerverstandigung Amerika und Asien«, Robert Bosch Stiftung GmbH, Deutschland

Klaus Hebborn, Beigeordneter, Leiter des Dezernats Bildung, Kultur und Sport,
Städtetag Nordrhein-Westfalen, Deutschland

Stephen Heintz,
President, Rockefeller Brothers Fund, New York, USA

Prof. Dr. Dr. h.c. Brun-Hagen Hennerkes,
Vorstand, Stiftung Familienunternehmen Gemeinnützige Stiftung des bürgerlichen Rechts, Deutschland

Philipp Hof,
Geschäftsführer und Seniorberater, Stiftungszentrum.de Servicegesellschaft mbH, Deutschland

Berthold Huber,
erster Vorsitzender a. D., IG Metall, Deutschland

Craig Kennedy,
President, The German Marshall Fund of the United States, USA

Nelson Killius,
Direktor Corporate Development, Kabel Deutschland Holding AG, Deutschland

James R. Knickman,
Präsident und CEO, NYS Health Foundation, USA

Prof. Dr. Renate Köcher,
Geschäftsführerin, Institut für Demoskopie Allensbach Gesellschaft zum Studium
der öffentlichen Meinung mbH, Deutschland

Dr. Wilhelm Krull,
Generalsekretär, VolkswagenStiftung, Deutschland

Daniel Leeds,
Gründer und Präsident, National Public Education Support Fund, USA

Wilfried Lohre,
Vorsitzender a. D., Stiftungsverbund »Lernen vor Ort«, Deutschland

Prof. Dr. Bernhard Lorentz,
Visiting Scholar, Stanford University, USA

Dr. Johannes Meier,
Chief Executive Officer, European Climate Foundation, Deutschland

Barbara Meyn,
Leiterin Bereich Steuern, Recht, Controlling, DSZ – Deutsches Stiftungszentrum, Deutschland

Jane Nelson,
Senior Fellow, Director of CSR Initiative, Mossavar-Rahmani Center for Business and Government,
The Harvard Kennedy School of Government, USA

Elisabeth Niejahr,
Redakteurin, Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG, Deutschland

Felix Oldenburg,
Hauptgeschäftsführung Deutschland, European Director, Ashoka Deutschland gGmbH, Deutschland

Dr. Christoph Palmer,
Geschäftsführer, Pontis Strategie GmbH, Deutschland

Kurt Peleman,
Chief Executive Officer, European Venture Philanthropy Association (EVPA), Belgien

Nick Perks,
Trust Secretary, The Joseph Rowntree Charitable Trust, United Kingdom

Lisa Philp,
Vice President for Strategic Philanthropy and Director of GrantCraft, Foundation Center, USA

Regina Pötke,
Vorstand Bildungsförderung, Roland Berger Stiftung GmbH, Deutschland

Prof. Dr. Peter Rawert,
LL.M., Partner, Notariat Ballindamm, Deutschland

Dr. Andreas Rickert,
Vorstandsvorsitzender, PHINEO gAG, Deutschland

Prof. Dr. Joachim Rogall,
Geschäftsführer, Robert Bosch Stiftung GmbH, Deutschland

Gerry Salole,
Chief Executive Officer, European Foundation Centre, Belgien

Bernd Schmitz,
zweiter Vorstand, Deutsches Rotes Kreuz e.V., Deutschland

Prof. Dr. Burkhard Schwenker,
Vorsitzender des Vorstands, Roland Berger Stiftung GmbH, Deutschland

Barbara Storch,
Portfolio Director, Impetus – The Private Equity Foundation, United Kingdom

Dr. Rupert Graf Strachwitz,
Gründer und Direktor, Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft, Deutschland

Fay Twersky,
Director, Effective Philanthropy Group, The William and Flora Hewlett Foundation, USA

Dr. Alexander Urban,
Geschäftsführer, Heidehof Stiftung GmbH, Deutschland

Johanna von Hammerstein,
Vorstandsvorsitzende, BürgerStiftung Hamburg Gemeinnützige Stiftung des Bürgerlichen Rechts, Deutschland

Prof. Dr. Birgit Weitemeyer,
Direktorin des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen,
Bucerius Law School Hochschule für Rechtswissenschaft, Deutschland

Prof. Dr. Annette Zimmer,
Professorin für Deutsche und Europäische Sozialpolitik und Vergleichende Politikwissenschaft,
Institut für Politikwissenschaft Universität Münster, Deutschland

Lars Zimmermann MPA,
ehem. Sprecher des Vorstands, stiftung neue verantwortung e.V., Deutschland

Quellenverzeichnis[1]

Achleitner, A.-K./Heister, P./Stahl, E., 2007: Social Entrepreneurship – Ein Überblick, in: Achleitner, A.-K./Pöllath, R./Stahl, E. (Hrsg.): Finanzierung von Sozialunternehmern, Stuttgart: Schäffer Poeschel

Adloff, F., 2005: Zivilgesellschaft – Theorie und politische Praxis, Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH

Adloff, F., 2004: Wozu sind Stiftungen gut? Zur gesellschaftlichen Einbettung des deutschen Stiftungswesens, in: Leviathan – Zeitschrift für Sozialwissenschaft, Heft 2, S. 269–285

Adloff, F./Schwertmann, P./Sprengel, R./Strachwitz, R. Graf. 2004: Visions and Roles of Foundations in Europe. The German Report, Berlin: Maecenata Verlag

Adloff, F./Schwertmann, R./Sprengel, R./Strachwitz, R. Graf. 2004: Historical Development, in: Visions and Roles of Foundations in Europe – The German Report. Berlin: Maecenata Verlag

Aktive Bürgerschaft, 2013: Länderspiegel Bürgerstiftungen. Fakten und Trends 2013, Berlin

Alber, M./Berg, D., 2013: Mittelverwendung bei gemeinnützigen Stiftungen, in: FUS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen, Ausgabe 2013, Köln

Albrecht, K./Beck, S./Hoelscher, P./Plazek, M./von der Ahe, B., 2013: Wirkungsorientierte Steuerung in Non-Profit-Organisationen, Berlin: Institut für den öffentlichen Sektor/KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft/PHINEO

Alscher, M./Dathe, D./Priller, E./Speth, R., 2009: Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Anheier, H.K., 2012: Zivilgesellschaft und Krisen: Dahrendorf'sche Reflektionen, in: Leviathan – Berliner Zeitschrift für Sozialwissenschaft, Heft 3, Berlin

Anheier, H.K. (Hrsg.), 1998: Stiftungen für eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft – Gedanken für eine Generation von Erben, Berlin: Maecenata Verlag

Anheier, H.K./Hammack, D.C., 2013: A Versatile American Institution. The Changing Ideals and Realities of Philantrophic Foundations, Washington D.C.: Brookings Institution Press

Anheier, H.K./Leat, D. 2006: Creative Philanthropy Toward a New Philanthropy for the Twenty-First Century, Abingdon: Routledge

Azemati, H./Belinsky, M./Gillette, R./Liebman, J./Sellman, A./Wyse, A., 2013: Social Impact Bonds: Lessons Learned So Far, in: Community Development Investment Review, Volume 9, Issue 1, Federal Reserve Bank of San Francisco, San Francisco

Barth, A., 2012: Bürgerstiftungsschelte. Anspruch und Wirklichkeit von Bürgerstiftungen. Eine Fallstudie am Beispiel der Region Vorderes Fließtal / Baden-Württemberg, in: Opusculum Nr. 53, Maecenata Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin

BDO Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2013: Stiftungen im Spiegel der öffentlichen Meinung. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung, Hamburg: BDO Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Beckert, J./Rawert, P., 2010: Im Würgegriff der toten Hand, Frankfurter Allgemeine Zeitung (http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/geisteswissenschaften/kritik-des-erbrechts-im-wuergegriff-der-toten-hand-11012252.html)

Bernholz, L., 2012: Philanthropy and the Social Economy: Blueprint 2013. The Annual Industry Forecast, New York: GrantCraft

1 Die URL ist für Online-Zeitungsartikel, Powerpoint-Präsentationen, Zusammenfassungen von Vorträgen, Tagungsdokumentationen, Interviews und Informationen von Websites angegeben.

Bernholz, L./Skloot, E./Varela, B., 2010: Disrupting Philanthropy. Technology and the Future of the Social Sector, Durham: Sanford School of Public Policy, Duke University

Bernstein, E. S., 2012: The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control, Administrative Science Quarterly (http://asq.sagepub.com/content/early/2012/06/21/0001839212453028.full.pdf+html)

Bertelsmann Stiftung, 2010: Engagement mit Wirkung. Warum Transparenz über die Wirkungen gemeinnütziger Aktivitäten wichtig ist, Gütersloh

Betterplace lab, 2013: Trendreport. Wie wir den sozialen Sektor sehen. (http://trendreport.betterplace-lab.org/ueber-sozialen-sektor)

Biedenkopf, K.: Zur ordnungspolitischen Bedeutung der Zivilgesellschaft, Freiburger Diskussionspapiere zur Ordnungsökonomik, No. 13/12

Bischoff, A./Breiholz, J./Bühner, S./Merai, K./Netzhammer, M., 2010: Stiftungsreport 2010/2011. Stadt trifft Stiftung: Gemeinsam gestalten vor Ort, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen

Bischoff, A./Bühner, S./Metzner-Kläring, J./Rummel, M., 2012: Stiftungsreport 2012/13. Auftrag Nachhaltigkeit: Wie Stiftungen den sozialen Zusammenhalt stärken, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen

Bischoff, A./Fleisch, H./Junck, S./Klingholz, R./Kowark, K./Krebstakies, R./Lassalle, A./Metzeld, D./ Müller-Jentsch, D./Nissen, H./van Olst, H./Schmidtke, F./Weber, A., 2007: Stiftungsreport 2007, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen

Blackboud, 2011: 2011 State of the Nonprofit Industry Survey. Executive Overview, Charleston

BMW Stiftung Herbert Quandt, o. A.: Was wir tun. Themenfeld Sozialunternehmertum (http://www.bmw-stiftung.de/was-wir-tun/sozialunternehmertum/)

Bolduc, K./Kahn, Z., 2011: Grantee Perception Report. Prepared for Oak Foundation, The Center for Effective Philanthropy (http://www.oakfnd.org/sites/default/files/Oak%20Foundation%20Grantee%20Perception%20Report%202011.pdf)

Brochier, A./Hof, P./Busch, M., 2012: Plan B. Wie es gelingen kann, dass sich immer mehr Menschen mit eigenem Vermögen für die Lösung gesellschaftlicher Aufgaben engagieren, München: Alexander Brochier Stiftung

Brock, A./Buteau, E./Gopal, R., 2013: Foundation Transparency. What Nonprofits Want, Cambridge: The Center for Effective Philanthropy

Brock, A./Buteau, E./Herring, A.-L., 2012: Room for Improvement. Foundations' Support of Nonprofit Performance Assessment, Cambridge: The Center for Effective Philantrophy

Bühner, S./Bischoff, A./Hagedorn, S./Rummel, M., 2013: Stiftungsreport 2013/14. Auftrag Nachhaltigkeit: Wie Stiftungen Wirtschaft und Gemeinwohl verbinden, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen

Bund der Steuerzahler Deutschland, o. A.: Verschuldung (http://www.steuerzahler. de/Verschuldung/7688c8973i1p477/)

Bundesministerium der Finanzen, 2007: Hilfen für Helfer. Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements vom 10. Oktober 2007 (BGBl. I S. 2332), Monatsbericht des BMF – November 2007, Berlin

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2012: Sozialbericht 2013, Berlin

Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2010: 10 Merkmale einer Bürgerstiftung. Verabschiedet vom Arbeitskreis Bürgerstiftungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen im Rahmen der 56. Jahres-tagung im Mai 2000, Berlin

Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2010: Grundsätze Guter Stiftungspraxis, Berlin

Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2010: Perspektiven 2015, Berlin

Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2011: Jahresbericht 2011, Berlin

Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2011: Stiftungen und Finanzkrise: eine repräsentative Umfrage, in: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Stiftungsreport 2010/11.
Stadt trifft Stiftung: Gemeinsam gestalten vor Ort, Berlin

Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2012: Grundsätze guter Verwaltung von Treuhandstiftungen (Treuhandverwaltungs-Grundsätze), Berlin

Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2012: Jahresbericht 2012, Berlin

Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2013: Fakten zu Stiftungen in Deutschland, Berlin

Bundesverband Deutscher Stiftungen, 2013: Vorfahrt für Stiftungen: »Gesetz zur Stärkung des Ehrenamtes« kommt, Berlin
(http://www.stiftungen.org/index.php?id=993&tx_leonhardtdyncontent_pi1%5Bid%5D=2907)

Bundesverband Deutscher Stiftungen, entsprechend: Stiftungen in Zahlen von 2004 bis 2013, Berlin

Buteau, E./Buchanan, P., 2011: The State of Foundation Performance Assessment.
A Survey of Foundation CEOs, Cambridge: The Center for Effective Philantrophy

Buteau, E./Buchanan, P./Bolanos, C./Brock, A./Chang, K./Ross, J.A., 2008: More than Money. Making a Difference with Assistance beyond the Grant, Cambridge: The Center for Effective Philantrophy

Buteau, E./Buchanan, P./Brock, A., 2009: Essentials of Foundation Strategy,
Cambridge: The Center of Effective Philanthropy

Capgemini/RBC Wealth Management, 2013: World Wealth Report 2013, o.O.

Charities Aid Foundation, 2013: Catalysts for Change. How Philantropists are Forging
New Paths to Long-Lasting Impact, London

Charities Aid Foundation, 2013: Future World Giving. Unlocking the Potential of Global Philanthropy, London

Charities Aid Foundation, 2013: Innovation in Giving. How Philanthropists and Non-Profit Organisations Can Forge New Partnerships to Drive Different, Bigger and Better Outcomes, London

Chrobog, J., 2010: Hildesheimer Rede. Stiftungen in Zeiten hoher Veränderungsdynamik,
Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen

Clement, K., 2013: Dividende auf Bewährung, Tagesschau
(http://www.tagesschau.de/wirtschaft/socialimpactbonds100.html)

Cummings, A.M./Hehenberger, L., 2012: Strategien für Stiftungen: Wann, warum und wie Venture Philanthropy sinnvoll ist, Brüssel: European Venture Philanthropy Association

Davis, N./Farrell, E./Guinault, A./Lang, T./Magnoni, S./Maloney, K./Oldham, J./Van der Elst, K.,
2013: The Future Role of Civil Society, Genf: World Economic Forum

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, 2009: Kooperation von Staat und Stiftungen
als Voraussetzung für den Transfer von Programmen. Dokumentation der Arbeitstagung vom
10. Juli 2009 (http://www.dkjs.de/uploads/tx_spdkjspublications/StaatStiftung2web.pdf)

Deutsche Postbank/Institut für Demoskopie Allensbach, 2013: Erbschaften in Deutschland 2013

Deutscher Bundestag 2012: Förderung von Sozialunternehmen, Drucksache 17/10926, Berlin

DGAP Deutsche Gesellschaft für Ad-hoc-Publizität, 2014: STIIX-Stiftungsindex: Der neue Index für Stiftungen, Bayreuth (http://www.dgap.de/dgap/News/corporate/stiixstiftungsindex-der-neue-index-fuer stiftungen/?companyID=383514&newsID=785347)

Donsbach, W./Brade, A.-M., 2013: Forschungsfördernde Stiftungen in der Wahrnehmung ihrer Stakeholder, Dresden: Institut für Kommunikationswissenschaft Technische Universität Dresden

Droß, P.J./Poldrack, C.J./Priller, E./Lysk, S./Blickenstorfer, M./Strachwitz, R. Graf/Schreier, C., 2013: 6. Forschungsbericht: Statistiken zum deutschen Stiftungswesen 2013, in: Opusculum Nr. 66, Maecenata Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin

Ebeling, K., 2006: 20 Prinzipien guter Stiftungspraxis. Mit Erläuterungen für die Praxis, Hannover: VolkswagenStiftung

European Commission, Enterprise and Industry, 2010: This is European Social Innovation, Brüssel

Falk, H./Kramer, A./Zeidler, S., 2010: Stiftungsstudie. Führung, Steuerung und Kontrolle in der Stiftungspraxis, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen

Fleishman, J.L., 2007: A Great American Secret. How Private Wealth Is Changing the World, The Foundation, New York: PublicAffairs Books

Fletcher, M.A., 2013: Can Investors Make Money in Social Services?, The Washington Post (http://articles.washingtonpost.com/2013-06-10/business/39858376_1_programs-private-investors-childhood-education)

Forbes Magazine, 2013: The World's Billionaires (http://www.forbes.com/billionaires/list/)

Fücks, R., 2012: Wie Stiftungen Politik und Gesellschaft verändern, Tagesspiegel (http://www.tagesspiegel.de/berlin/einmischen-bitte-wie-stiftungen-politik-und-gesellschaftveraendern/6555180.html)

Gensicke, T./Geiss, S., 2010: Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009. Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und Bürgerschaftlichem Engagement, Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Goodey, L./Hall, T., 2007: Grantmaking by UK Trusts and Charities, Kent: Charities Aid Foundation/ Associations of Charitable Donations

Häberlein, C./Nössler, J./ Vorberger, S., 2011: Die Legitimität von Stiftungen und philanthropischem Handeln. Eine theoretische Annäherung an den Fallbeispielen Bertelsmann Stiftung und The Giving Pledge, in: Opusculum Nr. 49, Maecenata Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin

Hahn, J./Andor, L., 2013: Guide to Social Innovation, European Commission, Regional and Urban Policy, Brüssel

Haibach, M./Priller, E., 2013: Chancen und Möglichkeiten für mehr Großspenden, in: BBE-Newsletter, 25/2013, Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, Berlin

Hartmann, G., 2011: Mercator 2013: Ideen beflügeln, Ziele erreichen, Essen: Stiftung Mercator

Hehenberger, L./Harling, A.-M./Scholten, P., 2013: A Practical Guide to Measuring and Managing Impact, Brüssel: European Venture Philanthropy Association

Hughes, R./Herweijer, R./Kerkhoven, R., 2012: Foundations in Europe Working Together, New York: GrantCraft

Hüttemann, R./Rawert, P., 2013: Die notleidende Stiftung, in: ZIP – Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, Heft 45, RWS Verlag Kommunikationsforum, Köln

Ipsos MORI/Charity Commission, 2012: Public Trust and Confidence in Charities. Research Study Conducted by Ipsos MORI on behalf of the Charity Commission, London

Jagpal, N./Laskowski, K., 2013: Real Results – Why Strategic Philanthropy is Social Justice Philanthropy, Washington D.C.: National Committee for Responsive Philanthropy

Jenkins, G., 2011: Who's Afraid of Philanthrocapitalism?, in: Case Western Reserve Law Review, Vol. 61, No. 3, Cleveland

Jenkins, R., 2012: The Governance & Financial Management of Endowed Charitable Foundations, London: Association of Charitable Donations

Kania, J./Kramer, M., 2011: Collective Impact, in: Stanford Social Innovation Review, Edition Winter 2011, Stanford

Kissler, A., 2013: Erbschaftswelle in Deutschland, The Wall Street Journal (http://www.wsj.de/article/SB10001424127887324767004578486451778114588.html)

Klein, Ansgar, 2001: Der Diskurs der Zivilgesellschaft

Klüstermann, B., 2012: Bürgerstiftungen in der Verantwortung. Analysen, Daten, Trends 2012/13, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen

Kramer, M.R., 2009: Catalytic Philanthropy, Stanford Social Innovation Review (http://www.ssireview.org/articles/entry/catalytic_philanthropy/)

Krimmer, H./Priemer, J., 2012: ZiviZ-Survey 2012: Instrument und erste Ergebnisse, Berlin: ZiviZ – Zivilgesellschaft in Zahlen

Krimmer, H./Priemer, J., 2013: ZiviZ-Survey 2012. Zivilgesellschaft verstehen, Berlin: ZiviZ – Zivilgesellschaft in Zahlen

Krüger, S./Lorentz, B., 2011: Passion For Impact? Ein Plädoyer für mehr Kreativität und Wirkungsorientierung, in: Stiftung&Sponsoring, Ausgabe 2/2011, Gütersloh

Krull, W., 2005: Ermutigen, nicht erzwingen: Stiftungen als Innovationskraft; Eröffnung der Jahrestagung des Bundesverbandes deutscher Stiftungen in Freiburg. Vortrag zur Eröffnung der Jahrestagung des Bundesverbandes deutscher Stiftungen (http://www.volkswagenstiftung.de/uploads/media/Vortrag_Bundesverband_dt_Stiftungen.pdf)

Krull, W., 2012: Mit Vision und Strategie – Stiftungshandeln in schwieriger Zeit. Vortrag am 13. Dezember 2012 in Essen (http://www.volkswagenstiftung.de/nc/stiftung/publikationen/publdet/browse/2/ttback/343/article/mitvision-und-strategie-stiftungshandeln-in-schwieriger-zeit.html)

Kurz, B./Kubek, D., 2013: Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen, Berlin: PHINEO

Länderspiegel Bürgerstiftungen, 2013: Fakten und Trends 2013. Aktive Bürgerschaft e.V., o.O. (http://www.aktive-buergerschaft.de/fp_files/VAB_Laenderspiegel_BS_2013-Faktenblatt.pdf)

Lange, N./Ueschner, J./Vilain, M. (Hrsg.), 2008: Regionale Stiftungskooperation. Netzwerke und Stiftungsverbünde in Theorie und Praxis, Band 13, Münster: Stiftung Westfalen-Initiative

Leseberg, N./Netkowski, P., 2010: Kurzstudie. Engagementförderung durch Stiftungen in Deutschland, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen/Körber-Stiftung

Lorentz, B., 2012: Geben ohne Gegengabe – Strategische Philanthropie in Europa seit der Antike, in: Geschichte in Wissenschaft und Unterricht, Vol. 63, Friedrich Verlag, Seelze

Lorentz, B./Meier, J., 2012: Nett sein reicht in der Energiewende nicht mehr, Financial Times Deutschland (http://www.genios.de/presse-archiv/artikel/FTD/20120620/nett-sein-reicht-in-derenergie-wend/A52289816.html)

Lorentz, B./Schlüter, A., 2012: Idealbild, Selbstbild, Fremdbild. Sechs deutschen Stiftungen den Spiegel vorgehalten, in: Stiftung&Sponsoring, Ausgabe 5/2012, Gütersloh

Lorentz, B./Speich, M., 2012: »Politik im Blick«. Wirkungsgetriebene Philantrophie: Vom Denken zur Umsetzung, Bundesverband Deutscher Stiftungen (http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Termine_und_Vernetzung/Deutsche_StiftungsTage/StiftungsTag_2012/Dokumentation/20120620_09.30_Denkfabrik_Speich_Lorentz.pdf)

Lüdtke, H., 2013: Bürgerstiftungen 2030: Strategien für die Zukunft. Analysen, Daten, Trends 2013/14, Bundesverband Deutscher Stiftungen: Berlin

Maple, T./Lipscomb, L., 2011: Charity Links. A New Perspective on the Sophisticated Nature of the Charity Sector, London: Charities Aid Foundation

MDRC, o.A.: Project Overview (http://www.mdrc.org/project/social-impact-bond-project-rikersisland#featured_content)

Merai, K./Metzner-Kläring, J./Schröder, S./Sütterlin, S., 2011: Denken fördern. Thinktanks als Instrumente wirkungsvoller Stiftungsarbeit, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen/ Vodafone Stiftung

Merkel, W./Lauth, H.J., 2001: Die Zivilgesellschaft als alternatives Konzept gegen politische Extremismen, in: Landesinstitut Brandenburg (Hrsg.): Informationen für die Schule und die außerschulische Arbeit mit Kindern und Jugendlichen. Pädagogisches Landesinstitut Brandenburg, Ludwigsfelde-Struveshof

Meyn, B., 2013: Stiftung und Vermögensverzehr. Zivil- und spendenrechtliche Auswirkungen des Ehrenamtsstärkungsgesetzes für Verbrauchsstiftung & Co., in: Stiftung&Sponsoring, Ausgabe 3/2013, Gütersloh

Michler, I., 2013: Wenn sogar die Warentester ins Trudeln geraten, Die Welt (http://www.welt.de/wirtschaft/article116096454/Wenn-sogar-die-Warentester-ins-Trudeln-geraten.html)

Ministerium der Finanzen Rheinland-Pfalz, 2007: Wichtige Änderungen durch das Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements, Mainz

Mintzberg, H./Ahlstrand, B./Lampel,J., 2012: Strategy Safari: Der Wegweiser durch den Dschungel des strategischen Managements, München: FinanzBuch Verlag

Mondaymorning/Realdania, 2013: Catalytic philanthropy: More engagement, greater impact

Münkler, H., 2006: Anstifter, Unruhestifter – wie Stiftungen Veränderungen bewegen. in: Gerd Bucerius. Facetten seines Wirkens, Hamburg: Zeit-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius

Münkler, H., 2006: Was bewegt die Zivilgesellschaft und wohin führt das?

Münkler, H., 2012: Stiftungen als aktiver Teil der Bürgergesellschaft. Von Nutzen und Nachteil der Stiftungen für das politische und gesellschaftliche Leben in Deutschland, in: Opusculum Nr. 61, Maecenata Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin

Nährlich, S./Hellmann, B., 2013: Bürgerstiftung: richtige Organisation zur richtigen Zeit, in: Verbands-Management, 39. Jg., Ausgabe 2, Freiburg

Nicholls, J./Lawlor, E./Neitzert, E./Goodspeed, T., 2012: A Guide to Social Return on Investment 2012, Haddington: SROI Network

Niejahr, E., 2012: Das Netzwerk nebenan, in: DIE ZEIT, 9.8.2012, Nr. 33

OECD, o.A.: OECD. Stat Extracts 2001-2011 (http://stats.oecd.org/)

Oldenburg, F., 2011: Wie Social Entrepreneurs wirken – Beobachtungen zum Sozialunternehmertum in Deutschland, in: Hackenberg, H./Empter, S. (Hrsg.): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Omidyar Network, o.A.: Evolution (http://www.omidyar.com/about_us)

Petersen, T., 2012: Freiheit und bürgerschaftliches Engagement. Ergebnisse einer Repräsentativumfrage im Auftrag der Herbert Quandt-Stiftung, in: Gedanken zur Zunkunft Nr. 23, Herbert Quandt-Stiftung, Bad Homburg

Pharoah, C./Harrow, J., 2010: Payout with an English Accent: Exploring the Case for a Foundation »Distribution Quota« in the UK, London: Centre for Charitable Giving and Philanthropy, City University London

Philantrophic Intelligence, 2012: Philanthrocapitalism 2012 – A Conversation with Matthew Bishop (http://philanthropicintelligence.net/about/who-we-are/press-andpublications/publications/philanthrocapitalism-2012-a-conversation-with-matthew-bishop/)

PHINEO, 2012: Spendenmarkt Fact Sheet, Berlin

Power, M., 1997: The Audit Society. Rituals of Verification, Oxford: Oxford University Press

Priller, E., Zimmer, A., 2001: Der Dritte Sektor: Wachstum und Wandel, Gütersloh Bertelsmann Stiftung, 2001

Pruns, M., 2013: Haben wir bald kleine Verbrauchsstiftungen?, Stiftungsbrief (http://www.iww.de/sb/zwischenruf/zwischenruf-haben-wir-bald-kleine-verbrauchsstiftungen-f67529)

Reiche, L., 2012: Niedrigzinsen bedrohen Stiftungen, manager magazin online (http://www.managermagazin.de/finanzen/alternativegeldanlage/a-869209-druck.html)

Renz, L., 2012: Understanding and Benchmarking Foundation Payout, New York: The Foundation Center

Rhomberg, M./Wilkens, A., 2013: An der Schnittstelle von Policy und Politics. Stiftungen als Akteure politischer Kommunikation, in: Stiftung&Sponsoring, Ausgabe 04/2013, Gütersloh

Ritter, G./Alten, G./Klaßmann, R., 2013: Gemeinnützige Stiftungen. Rechtliche und steuerliche Hinweise für optimale Gestaltungen, Hamburg: BDO Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Schwenker,B./Raffel, T., 2013: Thoughts. Konjunkturszenario 2013, München: Roland Berger School of Strategy and Economics

Saccani, S., 2008: Deutsche Stiftungen als »Venture Philanthropist«?, in: Opusculum Nr. 24, Maecenata Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin

Sandberg, B., 2011: Stiftungen im Visier der Nationalen Engagementstrategie. Engagementpolitische Erwartungen und sektorale Wirklichkeit, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung

Sandberg, B. /Schiffer, J., 2010: Prof. Dr. Berit Sandberg zu Stiftungen und Personal. Interview von Dr. K. Jan Schiffer (http://www.stiftungsrecht-plus.de/fachinterviews/prof-dr-berit-sandberg/index.html)

Saxe, A., 2009a: Erfolgsfaktoren von Stiftungskooperationen: Ergebnisse einer theoretischen und empirischen Analyse, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 87, Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster

Saxe,A., 2009b: Toolbox Stiftungsmanagement und Stiftungskooperationsmanagement, in: Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 88, Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster

Saxe, A., 2013: Erfolgreiche Kooperationen als Teil des Stakeholder-Managements einer Stiftung, in: Theuvsen, L./Schauer, R./Gmür, M. (Hrsg.): Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen. Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen, Göttingen: Trauner Verlag

Schade, J.: Zivilgesellschaft – Eine vielschichtige Debatte, INEF-Report Heft 59/2002

Scheffler, D./Schott, D., 2012: Ergebnisbericht der Kurzevaluation zur Wirkung der Arbeit von PHINEO. über Themenberichte, Beratung und Agenda-Setting, Trier: e-fect dialog evaluation consulting

Scheuerle, T./Glänzel, G./Knust, R./Then, V., 2013: Social Entrepreneurship in Deutschland – Potentiale und Wachstumsproblematiken, Heidelberg: Centrum für soziale Investitionen und Innovationen, Universität Heidelberg

Scholz, M., 2013: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München: Vahlen Verlag

Schwägerl, C., 2012: Der Energiewender, Cicero
(http://www.cicero.de/kapital/derenergiewender/52507)

Schwenker, B./Müller-Dofel, M., 2012: Gute Führung: Über den Lebenszyklus von Unternehmen, Mainz: BrunoMedia Buchverlag

Seibel, K., 2013: Finanzkrise trifft kleine Stiftungen besonders hart, Die Welt
(http://www.welt.de/finanzen/article116069004/Finanzkrise-trifft-kleine-Stiftungen-besonders-hart.html)

Social Finance, 2011: A Technical Guide to Developing Social Impact Bonds, London

Spengler, N./Hubrich, D.-K./Tamm, T./Alscher, M./Priller, E.: Landkarte zur Datenlage Dritter Sektor/Zivilgesellschaft

Statista, 2013: Crowdfunding – Statista-Dossier 2013
(http://de.statista.com/statistik/studie/id/15173/dokument/crowdfunding-statista-dossier/)

Statistisches Bundesamt, 2013: Finanzen und Steuern – Schulden der öffentlichen Haushalte 2012, Wiesbaden

Strachwitz, R. Graf, 2011: Stiften für die Ewigkeit? Ein Plädoyer für Stiftungen mit und ohne Zeitbegrenzung, in: Die Stiftung Sonderausgabe, Die Stiftung, München

Strachwitz, R. Graf/Ebermann, T./Neuke, H., 2009: Stiftungen und bürgerschaftliches Engagement. Expertise für das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) im Rahmen der Erstellung des Berichts zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland, in: Opusculum Nr. 36, Maecenata Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin

Stein, T., 2009: Subsidiarität – eine Idee mit Geschichte. In: Starke Familie – Solidarität, Subsidiarität und kleine Lebenskreise. Bericht der Kommission »Familie und demographischer Wandel«, Stuttgart: Robert Bosch Stiftung.

Steinsdörfer, E./Heuel, M./Meyn, B./Berger, S., 2013: facts. Gesetz zur Stärkung des Ehrenamtes, Essen: DSZ – Deutsches Stiftungszentrum

Strive Together, o.A.: Unternehmenswebsite (www.strivetogether.org/)

Terjesen, S./Lepoutre, J./Justo, R./Bosma, N., 2011: Global Entrepreneurship Monitor. Report on Social Entrepreneurship. Executive Summary, London: Global Entrepreneurship Research Association (GERA)

The Center for Effective Philantrophy, 2003: Indicators of Effectiveness: Understanding and Improving Foundation Performance, Boston

The Center for Effective Philanthropy, o.A.: Grantee Perception Report
(http://www.effectivephilanthropy.org/index.php?page=grantee-perception-report)

The Economist, 2013: Baby Steps
(http://www.economist.com/blogs/freeexchange/2013/07/socialimpact-bonds/print)

The Economist, 2013: The Omidyar Way of Giving
(http://www.economist.com/news/business/21588353-founder-ebay-aims-be-more-entrepreneuri-alphilanthropist-his-predecessors)

Theurl, T./Saxe, A., 2009: Kurzstudie. Stiftungskooperationen in Deutschland, Bundesverband Deutscher Stiftungen/Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Berlin

The Foundation Center, 2003: Foundation Giving Trends, New York

The Foundation Center, 2010: Foundation Center 2020, New York

The Foundation Center, 2010: Key Facts on Foundations' Public Policy-Related Activities, New York

The Foundation Center, 2013: Key Facts on U.S. Foundations
(http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/keyfacts2013/foundation-focus.html)

The Foundation Source, 2012: The Foundation Source First Annual Report on Private Foundations, Fairfield

The Wallace Foundation, 2006: Creative Philanthropy: A Broader Vision of the Potential of Foundations, New York

The White House, Office of Management and Budget, 2012: Paying for Success (http://www.whitehouse.gov/omb/factsheet/paying-for-success)

The William and Flora Hewlett Foundation, o.A.: Hewlett President's Essay: State of the Hewlett Foundation 2012* (http://www.hewlett.org/uploads/files/annual_report_2011/State_of_the_Hewlett_Foundation_2012_Presidents_Essay.pdf)

The World Economic Forum, 2013: The Future Role of Civil Society

Then, V./Bockstette, V./Hölz, M./Mildenberger, G., 2012: Learning from Partners. Gesamtreport 2012, Heidelberg: Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen, Universität Heidelberg

Then, V./Münscher, R./Stahlschmidt, S./Eggersglüß, C./Knust, R., 2012: Anlageverhalten der kapitalstärksten deutschen Stiftungen, Heidelberg: Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen, Universität Heidelberg

Theurl, T./Saxe, A., 2009: Kurzstudie. Foundations in Europe Working Together, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen

Timmer, K., 2004: Die Stifterstudie der Bertelsmann Stiftung – erste Ergebnisse, Bertelsmann Stiftung (http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_15238__2.pdf)

Timmer, K., 2005: Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der StifterStudie, Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung

Töpfer, K./Lorentz, B., 2010: Nach Kopenhagen. Angesichts der Klimakatastrophe müssen Stiftungen Impulsgeber für politische Prozesse sein, in: Stiftung&Sponsoring, Ausgabe 2/2010, Gütersloh

VolkswagenStiftung, o.A.: Experiment! – Auf der Suche nach gewagten Forschungsideen (http://www.volkswagenstiftung.de/foerderung/herausforderung/experiment.html?tx_itaofunding-initiative_itaofundinginitiativelist%5bcontroller%5d=FundingInitiative&cHash=29d4f3d9556a5d7f02d3a438b7a91ac7)

Walkenhorst, P., 2007: Erfolge und Herausforderungen. Zehn Jahre Bürgerstiftungen in Deutschland – Zwischenbilanz und Perspektiven, in: Stiftung&Sponsoring, Ausgabe 01/2007, Gütersloh

Walter, T., 2009: The Importance of Small Foundations. Why Small is Great, Association of Small Foundations (http://www.smallfoundations.org/downloads/about/Importance-of-Small-Foundations-Essays.pdf)

Weber, M./Scheck, B., 2012: Impact Investing in Deutschland. Bestandsaufnahme und Handlungsanweisungen zur Weiterentwicklung, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung/Impact in Motion

Weber, M./Schneeweiß, A., 2012: Mission Investing im deutschen Stiftungssektor. Impulse für wirkungsvolles Stiftungsvermögen, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen

Waschetzko, M., 2008: Die Kultur des Stiftens – reaktualisiert und angewendet auf aktuelle Stiftungsdiskurse, in: Opusculum Nr. 30, Maecenata Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin

Wannow, B., 2013: Bürgerstiftungen in Deutschland 2012: Fakten und Trends, in: Aktive Bürgerschaft (Hrsg.): Diskurs Bürgerstiftungen: Was Bürgerstiftungen bewegt und was sie bewegen, Berlin

Zivis Survey 2012: Zivilgesellschaft verstehen

Herausgegeben von der
Robert Bosch Stiftung GmbH
Heidehofstraße 31
70184 Stuttgart

www.bosch-stiftung.de

Foto Umschlag
© igor - Fotolia.com

Layout
siegel konzeption | gestaltung, Stuttgart

Druck
Typofactory Stuttgart GmbH

Copyright 2014
Robert Bosch Stiftung GmbH, Stuttgart
Alle Rechte vorbehalten.

ISBN 978-3-939574-39-2

www.bosch-stiftung.de