

Mareike van Oosting

**Stiftungen als Anwälte der  
Zivilgesellschaft -  
Ideal oder Wirklichkeit?**

## Die Autorin

**Mareike van Oosting (M.A.)** studierte den interdisziplinären Bachelorstudiengang Sozialökonomie an der Universität Hamburg. Im Anschluss absolvierte sie das Masterstudium Public Economics, Law and Politics (Staatswissenschaften) an der Leuphana Universität Lüneburg. Die Themen Zivilgesellschaft und politische Partizipation bildeten die inhaltlichen Schwerpunkte ihres Studiums, mit einem besonderen Fokus auf das deutsche Stiftungswesen. Praxiserfahrung im Dritten Sektor sammelte sie bereits studienbegleitend, u.a. bei der Körber-Stiftung in Hamburg und bei der Stiftung Partnerschaft mit Afrika e.V. Nach ihrem Studium erfolgte auch beruflich der Einstieg in den Stiftungssektor: Seit 2013 ist sie bei der Eberhard von Kuenheim Stiftung in München in der Kommunikation und im stiftungseigenen Projekt Sinnvestition (Mission Related Investing) tätig.

## Das Maecenata Institut

Das **Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft, Berlin** wurde 1997 als unabhängige wissenschaftliche Einrichtung gegründet. Das Institut hat die Aufgabe, das Wissen über und das Verständnis für die Zivilgesellschaft und den sogenannten Dritten Sektor mit den Themenfeldern Bürgerschaftliches Engagement, Stiftungs- und Spendenwesen durch Forschung, akademische Lehre, Dokumentation und Information sowie den Austausch zwischen Wissenschaft, Politik und Praxis zu fördern. Das Institut versteht sich als unabhängiger Think Tank.

Das Institut ist eine nicht rechtsfähige Einrichtung der Maecenata Stiftung (München) und hat seinen Arbeitssitz in Berlin. Von 2004 bis 2013 war das Institut in der Form eines An-Instituts an die Humboldt-Universität zu Berlin (Philosophische Fakultät III, Institut für Sozialwissenschaften) angegliedert.

Weitere Informationen unter: [www.institut.maecenata.eu](http://www.institut.maecenata.eu)

## Die Reihe Opuscula

Die Reihe **Opuscula** wird seit 2000 vom Maecenata Institut herausgegeben. Veröffentlicht werden kleinere Untersuchungen und Forschungsarbeiten sowie Arbeitsberichte aus Projekten des Instituts. In der Publikationsstruktur des Maecenata Instituts hat die Reihe *Opuscula* neben den im Verlag Lucius&Lucius erscheinenden *Maecenata Schriften*, einen hohen Stellenwert. Die Registrierung dieser in elektronischer Form erscheinenden Reihe unter der ISSN 1868-1840, sowie die Vergabe von Einzelkennungen (URNs) durch die Deutsche Nationalbibliothek sorgen für eine beständige Verfügbarkeit. Eine Übersicht der neuesten Exemplare erhalten Sie auf der letzten Seite jeder Ausgabe.

Die gesamte Reihe *Opuscula* finden Sie zum kostenlosen Download unter: <http://www.opuscula.maecenata.eu>

## Impressum

### Herausgeber

MAECENATA Institut  
Wilhelmstr. 67, D- 10117 Berlin,  
Tel: +49-30-28 38 79 09,  
Fax: +49-30-28 38 79 10,

E-Mail: [mi@maecenata.eu](mailto:mi@maecenata.eu)

Website: [www.maecenata.eu](http://www.maecenata.eu)

**Redaktion:** Christian Schreier

**ISSN (Web)** 1868-1840

**URN:** urn:nbn:de:0243-052014op728



Alle Rechte vorbehalten! Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.  
Dieses Werk bzw. Inhalt steht unter einer [Creative Commons 3.0 Deutschland Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).  
Die Beiträge geben ausschließlich die Meinung der Verfasserin bzw. des Verfassers wieder.

**Haftungsausschluss:** Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das Maecenata Institut keine Haftung für die Inhalte externer Links.  
Für den Inhalt verlinkter Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

**Maecenata Institut, Berlin 2014**

## Inhaltsverzeichnis

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.    | Einleitung .....  | 5  |
| 1.1   | Aktualität und Relevanz des Themas .....  | 5  |
| 1.2   | Stand der Forschung .....   | 7  |
| 1.3   | Ziel, Fragestellung und Aufbau der Arbeit .....                                   | 8  |
| 2.    | Theoretisch-konzeptionelle Verortung von Stiftungen.....                          | 10 |
| 2.1   | Stiftungen, Zivilgesellschaft und Dritter Sektor .....                            | 10 |
| 2.1.1 | Das Konzept der Zivilgesellschaft.....  | 10 |
| 2.1.2 | Die Stiftung als Organisationsform <i>sui generis</i> des Dritten Sektors .....   | 16 |
| 2.1.3 | Stiftungen: Funktionen, Erwartungen und Herausforderungen .....                   | 22 |
| 2.1.4 | Der Stiftungssektor in Deutschland: Empirische Befunde .....                      | 25 |
| 2.2   | Stiftungen als Akteure im politischen Raum.....                                   | 35 |
| 2.2.1 | Zur Frage der Legitimität von Stiftungen.....                                     | 35 |
| 2.2.2 | Stiftungen im Spannungsfeld von Gemeinwohl und Eigennutz .....                    | 40 |
| 2.2.3 | Die Stiftung als Themenanwalt: <i>Advocacy</i> und <i>Public Leadership</i> ..... | 43 |
| 2.3   | Zwischenfazit .....   | 47 |
| 3.    | Normative Anforderungen an Stiftungen als Advokaten der Zivilgesellschaft.....    | 48 |
| 3.1   | Transparenz – „Tue Gutes und rede darüber“ .....                                  | 50 |
| 3.2   | Rechenschaftspflicht.....   | 53 |
| 3.3   | Unabhängigkeit .....  | 56 |
| 3.4   | Dialog und Kooperation.....   | 58 |
| 3.5   | Politisches Selbstverständnis.....  | 59 |
| 4.    | Stiftungsarbeit zwischen Ideal und Wirklichkeit: Ein Fallbeispiel .....           | 61 |
| 4.1   | Methodologische Herangehensweise.....   | 61 |
| 4.2   | Indikatoren zur Dokumentenanalyse .....   | 62 |
| 4.3   | Der Fall: Das <i>Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft</i> .....                     | 63 |
| 4.3.1 | Fallauswahl .....   | 63 |
| 4.3.2 | Informationszugang und Datenmaterial .....  | 64 |
| 4.3.3 | Deskription .....   | 65 |
| 4.3.4 | Analyse .....   | 68 |
| 4.3.5 | Befunde.....  | 77 |
| 5.    | Zusammenfassung der Erkenntnisse .....  | 79 |
| 6.    | Literaturverzeichnis .....  | 84 |
| 7.    | Online Quellen .....  | 89 |

## Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abb. 1: Konzeptionen und Dimensionen von Zivilgesellschaft .....                    | 15 |
| Abb. 2: Stiftungen als Organisationsform <i>sui generis</i> im Dritten Sektor ..... | 20 |
| Abb. 3: Stiftungsfunktionen und Erwartungen .....                                   | 24 |
| Abb. 4: Übersicht <i>Advocacy</i> -Instrumente und Projektformate .....             | 46 |
| Abb. 5: Idealtypische Anforderungen an Stiftungen als Themenanwälte .....           | 50 |
| Abb. 6: Idealtypische Anforderungen und Indikatoren zur Dokumentenanalyse .....     | 63 |

## Abkürzungsverzeichnis

|      |   |
|------|---|
| AO   | Abgabenordnung  |
| BDS  | Bundesverband Deutscher Stiftungen                          |
| BGB  | Bürgerliches Gesetzbuch                                     |
| BRD  | Bundesrepublik Deutschland                                  |
| BS   | Bertelsmann Stiftung  |
| CSI  | Centrum für soziale Investitionen und Innovationen          |
| EU   | Europäische Union   |
| GG   | Grundgesetz   |
| HGB  | Handelsgesetzbuch   |
| JHP  | Johns Hopkins Project                                       |
| Kap. | Kapitel   |
| KNB  | Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft                          |
| KS   | Körper-Stiftung   |
| MI   | Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft  |
| M&E  | Monitoring und Evaluierung                                  |
| NGO  | Non-Governmental Organization (Nichtregierungsorganisation) |
| NPO  | Nonprofit-Organisation                                      |
| PR   | Public Relations  |
| USA  | United States of America                                    |

# 1. Einleitung

## 1.1 Aktualität und Relevanz des Themas

Das deutsche Stiftungswesen hat sich innerhalb weniger Jahrzehnte zu einem bedeutenden und dynamischen Sektor entwickelt. Deutsche Stiftungen bilden heute, nach den USA, den weltweit zweitgrößten Stiftungssektor mit einem aktuellen Bestand von 19.551 rechtsfähigen Stiftungen.<sup>1</sup> Das Gesamtvermögen deutscher Stiftungen wird derzeit auf eine Höhe von über 70 Milliarden Euro geschätzt<sup>2</sup> und verleiht dem Sektor wachsende Bedeutung als Versorgungs-, Dienstleistungs- und Beschäftigungsfeld. Die vielfältigen Stiftungszwecke erstrecken sich über soziale Bereiche, Wissenschaft und Forschung, Bildung und Erziehung, bis hin zu Kunst und Kultur oder Umweltschutz.<sup>3</sup> Der Stiftungssektor wird überwiegend durch ehrenamtliche Mitarbeit getragen. Gleichwohl weisen Stiftungen in zunehmendem Maße professionelle Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen auf.<sup>4</sup>

Die Bezeichnung „Stiftung“ wird als Oberbegriff für einen speziellen und doch heterogenen Organisationstypus verwendet. In dieser Arbeit geht es ausschließlich um *gemeinnützige* Stiftungen, die sich im Einzelnen durch ihre Rechtsform oder ihren Stiftungszweck unterscheiden lassen. Eine allgemeine Definition für Stiftungen ermöglicht eine erste Annäherung an den Gegenstandsbereich:

„Eine Stiftung ist allgemein eine Einrichtung, die mit Hilfe eines Vermögens einen vom Stifter festgelegten Zweck verfolgt. Dabei wird in der Regel das Vermögen auf Dauer erhalten, und es werden nur die Erträge für den Zweck verwendet. Stiftungen können in verschiedenen rechtlichen Formen und zu jedem legalen Zweck errichtet werden.“<sup>5</sup>

Der Sinn und Zweck gemeinnütziger Stiftungen sollte auf die Verwirklichung übergeordneter gesellschaftlicher Ziele gerichtet sein und dem Gemeinwohl zugutekommen. Auf der Basis ihres Vermögens und freiwilligen Engagements können sie einen Mehrwert für die Gesellschaft erzeugen und dabei unterschiedliche Funktionen übernehmen:<sup>6</sup> Durch das Erbringen sozialer Dienstleistungen und Angebote im Wohlfahrtsbereich können Stiftungen als Partner des Sozialstaats auftreten (*Komplementärfunktion*). Ebenso können sie jenseits von Markt und Staat alternative Lösungen für aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen aufzeigen (*Innovationsfunktion*). Als intermediäre Organisationen können Stiftungen außerdem eine *Vermittlungsfunktion* zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilbereichen und Akteuren

---

<sup>1</sup> Statistik des BDS (2012), *Stiftungen in Zahlen 2012 und Stiftungserrichtungen 1990 – 2012*

<sup>2</sup> Vgl. BDS (2011), S. 31

<sup>3</sup> Vgl. Statistik des BDS (2012), *Gewichtete Verteilung der Stiftungszweckhauptgruppen*

<sup>4</sup> Vgl. BDS (2011), S. 37

<sup>5</sup> Die Definition entstammt der Homepage des *Forschungsinstituts für Stiftungsgründung und Stiftungsrecht*: <http://www.stiftungswissenschaften.de/100-fragen-und-antworten-zum-thema-stiftung/fragen-und-antworten-zum-thema-stiftung.html>

<sup>6</sup> Vgl. Anheier (2003), S. 46 f.

wahrnehmen. Werden Stiftungen als gesellschaftspolitische Akteure betrachtet, rückt eine weitere Funktion in den Vordergrund: Als *Themenanwälte* können Stiftungen dazu beitragen, gesellschaftliche Problemlagen nicht nur öffentlich zu thematisieren, sondern auch gezielt auf politischer Ebene zu kommunizieren.

Die Präsenz von Stiftern in der Öffentlichkeit sowie die allgemeine Aufmerksamkeit für gemeinnützige Arbeit in Medien, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft sind in den letzten Jahren stark gewachsen.<sup>7</sup> Leitmedien wie der *Spiegel* oder die *ZEIT* berichten zunehmend über das Wirken von Stiftungen in der Gesellschaft und lassen dabei auch kritische Stimmen lauter werden.<sup>8</sup> Exemplarisch lässt sich dies an der kontroversen Berichterstattung über die in den USA von Warren Buffett und Bill und Melinda Gates gegründete Spendeninitiative *The Giving Pledge* aufzeigen. Hier wird vor allem die Fähigkeit und Berechtigung privater Geldgeber in Frage gestellt, einen sozialen Ausgleich für ein mangelhaftes staatliches Sozialsystem erzeugen zu können.<sup>9</sup>

Die Verfügbarkeit statistischer Daten über den deutschen Stiftungssektor hat sich seit den 1990er Jahren positiv entwickelt. Das aktuelle Stiftungsverzeichnis des *Bundesverbands Deutscher Stiftungen* (BDS) enthält etwa 18.700 Stiftungsportraits.<sup>10</sup> Auch das *Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft* (MI) setzt einen Forschungsschwerpunkt auf das Stiftungswesen und verfügt über eine umfangreiche Stiftungsdatenbank.<sup>11</sup>

Mit der *Berliner Stiftungswoche* ist seit dem Jahr 2010 ein Veranstaltungsformat ins Leben gerufen worden, das ein jährliches Zusammentreffen zentraler Akteure des Stiftungssektors ermöglicht sowie den Austausch mit Teilnehmern aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft vorantreibt.<sup>12</sup> Während der *Berliner Stiftungswoche 2012* wurde u.a. die Rolle von Stiftungen als Akteure im politischen Raum diskutiert. Unter dem Titel „Kollaborative Demokratie“ debattierten Stiftungsexperten die Frage, „was Stiftungen in politischen Angelegenheiten tun und lassen sollten?“.<sup>13</sup> Hierbei zeigte sich, dass das Eintreten von Stiftungen in den politischen Raum ein kontroverses, doch bislang wenig diskutiertes Thema darstellt. Bei näherer Betrachtung der Schnittstellen von Zivilgesellschaft und Politik wird jedoch deutlich, dass Stiftungen durchaus in der Lage sind, direkten oder indirekten Einfluss auf politischer Entscheidungsebene auszuüben. Sie tragen zum öffentlichen Meinungs- und Willensbildungsprozess bei,

---

<sup>7</sup> Vgl. Anheier und Leat (2006), S. 6: „We suggest that the early 21st century, with foundations enjoying unprecedented global growth and increasing policy importance amid heightened expectations, could become a new golden age.“

<sup>8</sup> Vgl. Endres (2010), *ZEIT-Online*: „Gefährliche Großzügigkeit“

<sup>9</sup> Vgl. Fischer (2013), *Spiegel-Online*: „The Giving Pledge: Der Club der Super-Spender“

<sup>10</sup> Vgl. BDS (2011), S. 14

<sup>11</sup> Vgl. Homepage des *Maecenata Instituts*: <http://www.maecenata.eu/das-institut>

<sup>12</sup> Vgl. *Berliner Stiftungswoche*, Homepage: <http://www.berlinerstiftungswoche.eu/>

<sup>13</sup> *Berliner Stiftungswoche* (2012), Programm, S.15

sind in politisch bedeutsamen Handlungsfeldern aktiv und können gesellschaftspolitische Reformen vorantreiben. Hierzu schreibt Anheier:

„Die Stiftung bietet sich hierbei als intermediäre Institution an: Ihre Unabhängigkeit von den Vorgaben staatlicher Haushaltspolitik einerseits und von Markterwartungen andererseits erlaubt es Stiftungen, Interessen, die zwischen privaten und öffentlichen Belangen angesiedelt sind, aufzugreifen und zu fördern. Sie tragen somit zur Pluralität und institutionellen Vielfalt moderner Gesellschaften bei.“<sup>14</sup>

In der einschlägigen Literatur werden Stiftungen oftmals als Wohltäter in der Gesellschaft und Förderer zivilgesellschaftlichen Engagements hervorgehoben.<sup>15</sup> So entsteht der Eindruck, dass Stiftungen generell einen positiven Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten würden. Als Mediatoren zwischen Zivilgesellschaft und Politik fungieren sie als Vertreter zivilgesellschaftlicher Anliegen und handeln dabei stets im Sinne des Gemeinwohls – so könnte zumindest der ideelle Anspruch an gemeinnützige Stiftungen lauten.

Ob sich die positive Rolle von Stiftungen tatsächlich begründen lässt, erfordert eine fundierte Analyse ihrer spezifischen Funktionsweise unter Berücksichtigung möglicher negativer Effekte. Hierzu bedarf es der Entwicklung theoretischer Standards, die eine wissenschaftlich fundierte Bewertung von Stiftungen hinsichtlich ihrer Funktionserfüllung ermöglichen.

## 1.2 Stand der Forschung

Die deutsche Stiftungsforschung wurde von zwei Disziplinen wesentlich geprägt: Zum einen sind es juristische Problemstellungen wie das Stiftungssteuerrecht, das Gemeinnützigkeitsrecht und die staatsrechtliche Rahmensetzung innerhalb derer Stiftungen agieren.<sup>16</sup> Zum anderen sind es Fragen aus der Betriebswirtschaftslehre, vor allem aus den Bereichen Organisation, Management und dem Finanzwesen. Hierbei geht es z.B. um den organisatorischen Aufbau, die personelle Führung oder die Planung und Umsetzung von *Nonprofit*-Projekten.<sup>17</sup>

Weitaus weniger populär sind Stiftungen als Untersuchungsgegenstand in der Politikwissenschaft. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass politisch motiviertes Handeln im Stiftungssektor zunächst nicht offensichtlich zu Tage tritt. Neben dem Anspruch an Stiftungen, ihre Unabhängigkeit und Gemeinnützigkeit zu wahren, könnte ihnen gleichermaßen politische Neutralität beigemessen werden. Dass Stiftungen dennoch ein politisches Selbstverständnis aufweisen und interessengeleitet handeln können, sind politische Dimensionen, die in der

---

<sup>14</sup> Anheier (2003), S. 82

<sup>15</sup> Vgl. *Bertelsmann Stiftung* (2003), S. 1 ff., BDS und *Körper-Stiftung* (2010), S. 6 f., Schwertmann (2005), S. 1 ff.

<sup>16</sup> Vgl. Wigand et al. (2011), Ritter und Klaßmann (2008)

<sup>17</sup> Vgl. Denzel-Trensch (2011), Löw (2010)

Stiftungsforschung oftmals ausgeklammert werden. Eine Ausnahme stellen die kritischen Abhandlungen über die politische Einflussnahme der *Bertelsmann Stiftung* (BS) dar.<sup>18</sup> Darin wurde die BS für die öffentliche Verbreitung und politische Durchsetzung eigennütziger Interessen unter dem Deckmantel der Gemeinnützigkeit an den Pranger gestellt.<sup>19</sup>

Jenseits des Falls der *Bertelsmann Stiftung* blieb die Schnittstelle von Stiftungen und politischer Einflussnahme in der deutschen Stiftungsforschung weitestgehend unbeachtet. Die Arbeit von Klasen bestätigt jedoch den Trend einer zunehmenden wissenschaftlichen Annäherung an die politische Bedeutung von Stiftungen. Klasen untersucht die Legitimität der politischen Interessenvermittlung durch Stiftungen aus organisationstheoretischer Perspektive.<sup>20</sup> Allerdings verzichtet Klasen auf eine genauere politikwissenschaftliche Differenzierung, um die Besonderheiten der *Advocacy*-Idee im Stiftungswesen herauszustellen. Auch die Arbeiten von Strachwitz, Häberlein et al. und Münkler tangieren das Thema der politischen Einflussnahme, indem sie die Legitimität von Stiftungshandeln aus demokratietheoretischer Perspektive diskutieren.<sup>21</sup> Hierbei zeigt sich, dass insbesondere große, finanzkräftige Stiftungen zum Erreichen ihrer Ziele immer auch als politische Akteure agieren und Einfluss nehmen. Dennoch fehlt nach wie vor ein wissenschaftlicher Beitrag, der die spezifische Funktion von Stiftungen als *Themenanwälte* im politikwissenschaftlichen Sinne untersucht und eine Abgrenzung zu gängigen Formen politischer Interessenvertretung vornimmt. Um diese Forschungslücke zu schließen, bedarf es eines geeigneten Analyserahmens, der gleichzeitig die besonderen organisationstheoretischen Merkmale von Stiftungen aufgreift und diese mit demokratietheoretischen Ansätzen verknüpft.

### **1.3 Ziel, Fragestellung und Aufbau der Arbeit**

Den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit umfassen nach deutschem Recht gegründete, operativ arbeitende, gemeinnützige Stiftungen mit einem Vermögensvolumen von mindestens 10 Millionen Euro.<sup>22</sup> Ziel ist es, einen analytischen Referenzrahmen für die Realität der Stiftungsarbeit zu entwickeln. Der Schwerpunkt besteht darin, normative Kriterien aus angrenzenden Theorien und Konzepten herzuleiten, die eine Stiftung als gesellschaftspolitischer Akteur im Idealfall erfüllen sollte. Darüber hinaus werden die hier entwickelten theoretischen Anforderungen in die Stiftungspraxis übertragen. Anhand des Vergleichs von Stiftungsrealität und

---

<sup>18</sup> Die *Bertelsmann Stiftung* sollte als ein Einzelfall betrachtet werden, der keine Generalisierbarkeit zulässt. Die besonders komplexe Verschränkung von Stiftungsarbeit, Medienkonzern, Forschungstätigkeiten und Mitwirkung in verschiedenen Politikbereichen ist einzigartig im deutschen Stiftungssektor und kann deshalb nur dazu dienen, auf mögliche Konflikte hinzuweisen und die Stiftungspraxis generell kritischer zu untersuchen.

<sup>19</sup> Vgl. Schuler (2010), Biermann und Klönne (2008), Wernicke und Bultmann (2007)

<sup>20</sup> Klasen (2012)

<sup>21</sup> Vgl. Strachwitz (2010a), Häberlein et al. (2011), Münkler (2012),

<sup>22</sup> Stiftungen mit einem Vermögensvolumen unter 10 Mio. Euro sind überwiegend fördernd tätig, vgl. Falk et al. (2010), S. 12. Reine Förderstiftungen können im Rahmen der Fragestellung ausgeklammert werden, da jegliches Handeln von Stiftungen im politischen Raum, operative Stiftungsarbeit voraussetzt.

theoretischem Modell wird der entwickelte Analyserahmen auf seine Anwendbarkeit hin überprüft. Gleichzeitig sollen erste Tendenzen aufgezeigt werden, inwieweit Stiftungen dem normativen Anspruch an ihre Rolle als Advokaten zivilgesellschaftlicher Interessen tatsächlich gerecht werden können.

Im Fokus der Arbeit steht die Frage: **Welche idealtypischen Anforderungen richten sich an gemeinnützige Stiftungen, um ihre Funktion als Advokaten zivilgesellschaftlicher Interessen erfüllen zu können?** Hieraus ergeben sich folgende Teilfragen:

- Wie können Stiftungen innerhalb relevanter sozial- und politikwissenschaftlicher Konzepte verortet werden?
- Welche Alleinstellungsmerkmale besitzen Stiftungen, welche Funktionszuschreibungen lassen sich daraus ableiten, und werden diese durch empirische Untersuchungen auch bestätigt?
- Wie gestaltet sich die Rolle von Stiftungen als gesellschaftspolitischer Akteur aus demokratietheoretischer Perspektive?
- Welcher spezifischen Instrumente bedienen sich Stiftungen, wenn sie im politischen Raum agieren?
- Welche normativen Anforderungen richten sich an Stiftungen in ihrer Funktion als Themenanwälte zivilgesellschaftlicher Interessen?
- Kann ein solcher normativer Analyserahmen für Stiftungen in der Praxis exemplarisch angewendet und überprüft werden?

Der Aufbau der Arbeit ist folgendermaßen gegliedert: Zunächst werden Stiftungen innerhalb des Konzepts der Zivilgesellschaft verortet und eine Fokussierung auf ihre politische Dimension vorgenommen. Anschließend erfolgt eine Einordnung von Stiftungen in das ordnungstheoretische Modell des Dritten Sektors und es wird aufgezeigt, wie sich Stiftungen von anderen Dritter-Sektor-Organisationen systematisch unterscheiden lassen. Darauffolgend werden vier unterschiedliche Stiftungsfunktionen sowie die damit verbundenen Erwartungen diskutiert, um anschließend empirische Forschungsergebnisse im Hinblick auf die Erfüllung bzw. Nichterfüllung dieser Funktionszuschreibungen zu betrachten.

Das Kapitel 2.2 bezieht sich ausschließlich auf die Rolle und Funktionsweise von Stiftungen im politischen Kontext. Als gesellschaftspolitische Akteure wird die Frage nach der Legitimität von Stiftungen in den Vordergrund der Diskussion gerückt. Hierbei zeigt sich auch, dass Stiftungen stets in einem Spannungsfeld von Eigennutz und Gemeinwohl agieren und Stiftungshandeln deshalb nach Rechtfertigung und gesellschaftlicher Akzeptanz verlangt. Danach wird der für diese Arbeit zentrale Begriff der „Themenanwaltschaft“ genauer erklärt. Es werden spezifische Handlungsinstrumente von Stiftungen als Advokaten zivilgesellschaftlicher Interessen herausgearbeitet und mit Beispielen aus der Praxis verdeutlicht.

In Kapitel 3 wird ein normativer Analyserahmen entworfen, der idealtypische Anforderungen an Stiftungen als politisch handelnde Akteure beinhaltet. Es wird ein Zwei-Ebenen-Modell entwickelt, im Zuge dessen notwendige und hinreichende Bedingungen für die positive Funktionserfüllung der Themenanwaltschaft diskutiert werden. Ob sich diese als geeignet erweisen, um die Praxis einer operativen, im politischen Raum agierenden Stiftung zu untersuchen und zu bewerten, zeigt das Kapitel 4 der Arbeit. Hier wird anhand eines Projekts der *Körper-Stiftung* (KS) überprüft, inwieweit normative Idealvorstellung und Stiftungsrealität übereinstimmen oder divergieren.

## **2. Theoretisch-konzeptionelle Verortung von Stiftungen**

### **2.1 Stiftungen, Zivilgesellschaft und Dritter Sektor**

#### **2.1.1 Das Konzept der Zivilgesellschaft**

Der Begriff der „Zivilgesellschaft“ hat sich in Politik- und Sozialwissenschaften zu einem populären Konzept entwickelt und wurde ebenso zu einem Modebegriff reformpolitischer Debatten. Die mehrdeutige Begriffsverwendung in verschiedenen wissenschaftlichen und politischen Kontexten birgt jedoch die Gefahr konzeptioneller Ungenauigkeit.<sup>23</sup> Um zu vermeiden, dass Zivilgesellschaft zu einem *Catch-all*-Begriff in die Bedeutungslosigkeit verfällt, sollen zunächst die für diese Arbeit relevanten historischen Traditionslinien nachvollzogen werden. Danach wird eine Eingrenzung bzw. Konkretisierung des Konzepts vorgenommen.

Eine allgemeine Definition von Zivilgesellschaft gibt Adloff:

„Unter *civil society*, also Zivil- oder Bürgergesellschaft, wird in der Regel ein gesellschaftlicher Raum, nämlich die plurale Gesamtheit der öffentlichen Assoziationen, Vereinigungen und Zusammenkünfte verstanden, die auf dem freiwilligen Zusammenhandeln der Bürger und Bürgerinnen beruhen.“<sup>24</sup>

Als Beispiele für typische Organisationsformen der Zivilgesellschaft nennt Adloff Vereine, Verbände und soziale Bewegungen.<sup>25</sup> Auch Stiftungen können anhand dieser Definition als Organisationen der Zivilgesellschaft verstanden werden. Dennoch lässt seine Definition Spielraum für die Interpretation und Anwendung des Konzepts.

Die Idee der Zivilgesellschaft lässt sich historisch bis in die Antike zurückverfolgen. Die griechischen Philosophen Aristoteles und Platon bezeichnen mit Zivilgesellschaft im weitesten Sinne das politische Gemeinwesen. Der Staat und die Gemeinden haben die Aufgabe, auf der Grundlage geltenden Rechts den Bürger vor zivilem Ungehorsam zu schützen und Lösungen

---

<sup>23</sup> Eine Übersicht zur historischen Herleitung des Begriffs der „Zivilgesellschaft“ und dessen Einordnung in historisch-politische Kontexte gibt Kocka (2004)

<sup>24</sup> Adloff (2005), S. 8

<sup>25</sup> Vgl. Adloff (2005), S. 8

sozialer Konflikte in der Gesellschaft herbeizuführen.<sup>26</sup> Eine zivile Gesellschaft (*civil society*) bedeutet hier ein friedliches Zusammenleben, indem individuelle und kollektive Interessensgegensätze in Einklang gebracht werden. Zu diesem Zweck schließen sich Bürger in Gemeinden zusammen, die der Einhaltung von Tugenden und Sitten dienen. Zivilgesellschaft bezeichnet in diesem Sinne das politische Gemeinwesen (*Polis*) einer „guten“ Gesellschaft, die sich durch das zivilisierte Zusammenleben freier Bürger auszeichnet.<sup>27</sup>

Für die Weiterentwicklung des Konzepts ist die analytische Trennung von Staat und Gesellschaft von besonderer Bedeutung. Neben den Einflüssen von Montesquieu, Rousseau und Locke waren es die rechtsphilosophischen Ideen Hegels, die die Identität von Staat und Gesellschaft auflösten.<sup>28</sup> Seither kommt der Zivilgesellschaft eine negativ abgrenzende Funktion gegenüber dem Staat zu und dient der Sicherstellung individueller Rechte wie Freiheit und Eigentum.<sup>29</sup> Der wirtschaftlich denkende und handelnde *homo oeconomicus* ist die dominante Sozialfigur in der Hegel'schen Gesellschaft. Erst im vorpolitischen Raum, der Zivilgesellschaft, übernimmt der Bürger die Rolle des *citoyen* als Staatsbürger. Dem *homo oeconomicus* gelingt die soziale Integration in bürgerlichen Vereinigungen, in denen eigennütziges in gemeinwohlorientiertes Handeln transformiert wird. Neben der Schutzfunktion vor dem Staat wird der Zivilgesellschaft also auch eine vermittelnde und sozial-integrative Wirkung beigemessen.<sup>30</sup>

Das Konzept der Zivilgesellschaft wurde in dieser Tradition weitergeführt und durch pluralismustheoretische Überlegungen ergänzt. Geprägt wurden diese insbesondere durch Tocqueville. In seinem Werk „*Democracy in America*“ betont er die Bedeutung der Zivilgesellschaft für das Bestehen einer demokratischen Gesellschaft.<sup>31</sup> Die Zivilgesellschaft ist ein Raum des demokratischen Lernens, der politischen Partizipation und der Ausbildung von Bürgertugenden. Zivilgesellschaftliche Zusammenschlüsse (*associations politiques*) dienen der Organisation und Artikulation kollektiver Interessen in der Gesellschaft. Hier treffen Bürger aus allen gesellschaftlichen Milieus zusammen, um gemeinsam politisches Handeln und Partizipation zu erlernen. Diese Vereinigungen – seien sie politisch motiviert oder sozialer Natur – bilden im Sinne Tocquevilles eine Zivilgesellschaft als Fundament repräsentativer Demokratien.<sup>32</sup>

Über hundert Jahre nach Tocqueville wurde der Zusammenhang von Demokratie und Zivilgesellschaft in seiner radikaldemokratischen Tradition erneut aufgegriffen. In „*Making Democracy Work*“ analysiert Putnam die Auswirkungen des sogenannten sozialen Kapitals (*social capital*) auf den wirtschaftlichen und demokratischen Fortschritt einer Gesellschaft.<sup>33</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Edwards (2009), S. 6

<sup>27</sup> Vgl. Adloff (2005), S. 17 f.

<sup>28</sup> Vgl. Hegel (1821)

<sup>29</sup> Vgl. Albers (2000), S. 85

<sup>30</sup> Vgl. Adloff (2005), S. 32 f. und S. 155

<sup>31</sup> Tocqueville (1863)

<sup>32</sup> Vgl. Adloff (2005), S. 37 ff. und S. 152 f. oder Albers (2000), S. 86

<sup>33</sup> Putnam (1993)

Putnams Verständnis von Sozialkapital umfasst drei sich wechselseitig verstärkende Faktoren: Soziale Netzwerke, Reziprozitätsnormen und Vertrauen. Durch kollektive Vereinigungen von Individuen werden Kooperationsfähigkeit, grundlegendes Vertrauen (*generalized trust*) und gesellschaftliche Bindekräfte (*social ties*) gestärkt. Putnams Fallstudie von Italien bestätigt einen positiven Zusammenhang zwischen sozialem Kapital und der demokratischen Entwicklung einer Gesellschaft. In Anlehnung daran beinhaltet das Zivilgesellschaftsverständnis bei Putnam einen demokratiefördernden Charakter, der auf die freiwillige Organisation und Engagement sowie dem Aufbau von gegenseitigem Vertrauen innerhalb von Gesellschaften zurückzuführen ist.<sup>34</sup>

In den 1980er Jahren fanden deliberative Ideen, formuliert von Habermas in seiner „*Theorie des Kommunikativen Handelns*“, Eingang in die Zivilgesellschaftsdebatte.<sup>35</sup> Habermas sieht in der Zivilgesellschaft die öffentlichen Strukturen gegeben, die für einen erfolgreichen deliberativen Austausch notwendig sind. Er betont die Bedeutung einer kritischen Öffentlichkeit sowie eines pluralistischen Meinungs- und Willensbildungsprozesses. Demnach bildet „[d]en Kern der Zivilgesellschaft [...] ein Assoziationswesen, das problemlösende Diskurse zu Fragen allgemeinen Interesses im Rahmen veranstalteter Öffentlichkeit institutionalisiert“.<sup>36</sup> Durch die Stärkung öffentlicher Debatten sollte – unter Einbezug möglichst vieler, von einem gesellschaftlichen Problem betroffener Akteure – gezielt Einfluss auf das politische Entscheidungssystem genommen werden. Nicht-ökonomische und nicht-staatliche Zusammenschlüsse, die als Vermittlungsinstanz zwischen Öffentlichkeit und Politik fungieren, bilden im Habermas’schen Sinne einen institutionellen Kern der Zivilgesellschaft.<sup>37</sup>

Darüber hinaus kann seit den achtziger Jahren zwischen zwei Strängen von Zivilgesellschaftskonzepten systematisch unterschieden werden: Zum einen handelt es sich um reformpolitische Ansätze zur Stärkung demokratischer Prozesse in westlichen Demokratien, zum anderen wird der Zivilgesellschaft als Motor für Transformationsprozesse der ehemals sozialistischen Staaten Ostmitteleuropas eine entscheidende Rolle beigemessen.<sup>38</sup> In Deutschland wurde das Konzept der Zivilgesellschaft seit der Wiedervereinigung weiterhin durch demokratietheoretische Impulse geprägt. So flossen u.a. partizipatorische und direktdemokratische Theorien in die Zivilgesellschaftsdebatte mit ein. Befürworter von mehr Bürgerpartizipation in repräsentativen Demokratien entdeckten die Zivilgesellschaft als einen Ort politischer Lern- und Betei-

---

<sup>34</sup> Vgl. Edwards (2009), S. 7 und Adloff (2005), S. 153

<sup>35</sup> Habermas (1981)

<sup>36</sup> Habermas (1998), S. 443

<sup>37</sup> Vgl. Adloff (2005), S. 82 f.

<sup>38</sup> Vgl. Klein (2001), S. 3 ff. oder Kocka (2004), S. 1

ligungsprozesse. Somit wird die Aufmerksamkeit erneut auf zivilgesellschaftliche Organisationen gelenkt, die als Förderer demokratischer Prozesse und alternativer Formen der Bürgerbeteiligung dienen.<sup>39</sup>

Aktuell sind wissenschaftliche Debatten über eine globale Zivilgesellschaft (*global civil society*) jenseits nationalstaatlicher Grenzen *en vogue*. Dies ist insbesondere auf den rasanten Anstieg von Gründungen internationaler Nichtregierungsorganisationen (NROs) in den vergangenen Jahren zurückzuführen. Auf internationaler Ebene koordinieren zivilgesellschaftliche Bewegungen und Netzwerke Proteste gegen die ökonomische Dominanz der Globalisierung mit der Intention, ein Gegengewicht zu bestehenden globalen *Governance*-Strukturen darzustellen. Auf ähnliche Weise gewinnt die Zivilgesellschaft im europäischen Kontext, insbesondere im Zuge der Diskussion zur Demokratisierung europäischer Entscheidungsstrukturen, an Bedeutung. Angesichts neuer Formen zivilgesellschaftlicher Partizipationsmöglichkeiten wie z.B. Online-Konsultationsverfahren<sup>40</sup> lassen sich mögliche Lösungsansätze für bestehende Transparenz- und Legitimationsdefizite der EU aufzeigen.<sup>41</sup>

Der ideengeschichtliche Abriss der Zivilgesellschaft zeigt die Bedeutungsvielfalt des Konzepts im jeweiligen historischen Kontext bis in die Gegenwart. Dennoch können einige wesentliche Elemente seit der Antike nachvollzogen werden, die einen gemeinsamen normativen Bezugsrahmen erkennen lassen:

- das freie Assoziationswesen
- die Selbstorganisation
- die soziale Integration
- die politische Partizipation

Im Kern geht es seither darum, dass sich freie Bürger selbstbestimmt in Vereinigungen zusammenschließen und organisieren, mit dem Ziel, gemeinsam Lösungen für die Herausforderungen einer heterogenen Gesellschaft herbeizuführen. Die Zivilgesellschaft bietet Individuen einen geeigneten Handlungsraum, Interessen und Probleme gemeinsam zu diskutieren, um am Gemeinwohl ausgerichtete Lösungsansätze zu entwerfen.<sup>42</sup>

Um eine konzeptionelle Differenzierung vornehmen zu können, sollen zwei Dimensionen von Zivilgesellschaft genauer in Betracht genommen werden: Die soziale und die politische Dimension. Edwards beschreibt die **soziale Dimension** als das Erlernen gesellschaftlichen Miteinanders mittels sozialer Normen, die zur Stabilität und Integration der Gesellschaft beitragen:

---

<sup>39</sup> Vgl. Klein (2001), S. 13 ff.

<sup>40</sup> Vgl. z.B. die Initiative *Ihre Stimme für Europa*, als Beteiligungsmöglichkeiten der Zivilgesellschaft an Konsultation der Europäischen Kommission: [http://ec.europa.eu/yourvoice/about/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/yourvoice/about/index_de.htm)

<sup>41</sup> Vgl. Klein (2001), S. 8 ff, Anheier und Schröder (2008), S. 5

<sup>42</sup> Vgl. Adloff (2005), S.18

„In their social role, civil societies are seen as a reservoir of caring, cultural life and intellectual innovation, teaching people [...] the skills of citizenship and nurturing a collective of positive social norms that foster stability [...].“<sup>43</sup>

Die **politische Dimension** von der Zivilgesellschaft besteht laut Edwards in der Organisation von Bürgern in freiwilligen Vereinigungen. Diese dienen im Sinne einer selbstorganisierten demokratischen Kontrollfunktion als Gegengewicht zum staatlichen Machtmonopol. Eine gute Regierungsführung durch Bürgerbeteiligung, transparente Entscheidungsfindung und Rechenschaftspflicht sind wichtige Aspekte der politischen Dimension von Zivilgesellschaft.

„Arguing from democratic theory, a strong civil society can prevent the agglomeration of power that threatens autonomy and choice, provide effective checks against the abuse of state authority, and protect a democratic public sphere in which citizens can debate the ends and means of governance.“<sup>44</sup>

Strachwitz bezeichnet die politische Dimension der Zivilgesellschaft als „Verfasstheit von Gesellschaften“<sup>45</sup>, innerhalb derer die Wahrung einer demokratischen und pluralen Ordnung sichergestellt werden kann. Zivilgesellschaftliche Vereinigungen dienen als Plattformen eines pluralen Interessen- und Meinungs-austausches und stellen den organisatorischen Rahmen zur politischen Beteiligung zivilgesellschaftlicher Akteure bereit. Zivilgesellschaft wird somit vornehmlich zu einem Raum für politische Selbstorganisation und Interessenvermittlung.<sup>46</sup> In nicht-staatlichen Vereinigungen wie Stiftungen können Anliegen der Bürger diskutiert, gebündelt und auf politischer Ebene artikuliert werden. Zudem sollen politische und gesellschaftliche Konflikte öffentlich reflektiert sowie die Integration heterogener Akteursgruppen gewährleistet werden. Durch die Schaffung einer kritischen Öffentlichkeit kann die „politische Durchdringung der Gesellschaft“<sup>47</sup> erreicht werden.

Eine weitere Klassifizierung von Zivilgesellschaft kann durch die Unterscheidung zwischen Handlungskonzept (*kind of society*) und Bereichskonzept (*part of society*) erfolgen.<sup>48</sup> Das **Handlungskonzept** betrachtet zivilgesellschaftliche Akteure, die entsprechend ziviler Normen agieren und sich der Verwirklichung gemeinwohlorientierter Interessen verschreiben. Ihr Verhalten drückt einen sozial-integrativen und solidarischen Umgang miteinander aus. Der wechselseitige Austausch von Meinungen, deren kritische Diskussion sowie die kollektive Artikulation auf politischer Ebene stehen im Mittelpunkt dieses normativen Handlungskonzepts. Klein

---

<sup>43</sup> Edwards (2009), S. 14

<sup>44</sup> Edwards (2009), S. 15

<sup>45</sup> Groschke et al. (2009), S. 6

<sup>46</sup> Vgl. Groschke et al. (2009), S. 6

<sup>47</sup> Adloff (2005), S. 153

<sup>48</sup> Vgl. Edwards (2009), S. 10 und Groschke et al. (2009), S. 5

bezeichnet dieses als „akteurstheoretischen Zuschnitt“ von Zivilgesellschaft, in der das Handeln „radikaldemokratischer Akteure“ stattfindet.<sup>49</sup>

Gleichzeitig bildet die Zivilgesellschaft als **Bereichskonzept** einen vorpolitischen, intermediären Raum, der dem öffentlichen Meinungs Austausch eine Plattform bietet. Klein definiert den Bereich der Zivilgesellschaft als „Gefüge von Assoziationen und Öffentlichkeit, die fundamentale Menschen- und Bürgerrechte voraussetzen, aber auch einfordern“<sup>50</sup>. Die Zivilgesellschaft dient somit auch als Ort der Interessenvermittlung zwischen öffentlicher und politischer Sphäre. Zivilgesellschaftliche Zusammenschlüsse bilden in dieser Hinsicht die organisatorische Struktur der Zivilgesellschaft. Als „Institutionen demokratischer Selbstbestimmung“ verleihen sie der Zivilgesellschaft einen in der Gesellschaft verankerten Raum.<sup>51</sup>

**Abb. 1: Konzeptionen und Dimensionen von Zivilgesellschaft**

| ZIVILGESELLSCHAFT | Soziale Dimension   | Politische Dimension                                      |
|-------------------|---|---|
| Handlungskonzept  | Soziale Lernprozesse (Solidarität, Zivilität, Engagement,...) | Politische Lernprozesse (Meinungs- und Interessenbildung) |
| Bereichskonzept   | Sozial-integrativer Raum                                      | Intermediärer Raum zwischen Gesellschaft und Staat        |

Eigene Darstellung

Die konzeptionelle Differenzierung (vgl. Abb. 1) soll einen Aspekt verdeutlichen, der in dieser Arbeit von zentraler Bedeutung ist: Zivilgesellschaft als Handlungskonzept impliziert normative Wertungen über das Handeln der zivilgesellschaftlichen Akteure. Ein ziviler Umgang der Akteure miteinander und mit ihrer Umwelt sowie das Handeln aufgrund gemeinwohlorientierter Motive werden vorausgesetzt. Dieser Umstand ermöglicht einen ausschließlich normativen Zugang zum Konzept. Die Zivilgesellschaft als Bereichskonzept dagegen lässt wesentlich mehr analytischen Spielraum. Grundsätzlich *können* die Akteure dieses Bereichs normative

<sup>49</sup> Vgl. Klein (2001), S. 11

<sup>50</sup> Klein (2001), S. 12

<sup>51</sup> Vgl. Klein (2001), S. 2

Erwartungen erfüllen, *müssen* es aber nicht. Es bleibt zunächst einmal offen, welche normativen Erwartungen an die Akteure dieses Bereichs geknüpft sind und inwieweit diese tatsächlich erfüllt werden. Um normative Anforderungen an Stiftungen als zivilgesellschaftliche Organisationen entwickeln zu können, wird Zivilgesellschaft in dieser Arbeit vornehmlich als ein Bereichskonzept verstanden. Ebenso wird der Fokus bewusst auf die politische Dimension von Zivilgesellschaft gesetzt, ohne jedoch die soziale Dimension in Gänze auszuklammern.

### **2.1.2 Die Stiftung als Organisationsform *sui generis* des Dritten Sektors**

Unter der Bezeichnung „Dritter Sektor“<sup>52</sup> wird ein bereichs- bzw. ordnungstheoretisches Konzept verstanden, das diverse Schnittmengen mit dem der Zivilgesellschaft aufweist. Dennoch handelt es sich nicht um Synonyme, sondern um sich gegenseitig ergänzende theoretische Ansätze zur Erfassung eines schwer greifbaren Bereichs in der Gesellschaft.<sup>53</sup> Zimmer und Priller beschreiben das Verhältnis von Zivilgesellschaft und dem Dritten Sektor wie folgt:

„[...] das Konzept der Zivilgesellschaft verbindet eine normative Zielvorstellung in Form eines positiv besetzten politischen Reformentwurfs mit handlungstheoretischen Reformvorstellungen [...], bei denen dem Dritten Sektor mit seinem Set von Organisationen [...] eine maßgebliche Realisierungsrolle zufällt.“<sup>54</sup>

In der Zivilgesellschaft bilden unterschiedliche Organisationstypen gemeinsam einen institutionellen Kern und stellen einen eigenständigen, empirisch erfassbaren Sektor dar. Der Dritte Sektor kann in diesem Zusammenhang auch als „organisatorischer Rahmen“ oder „Infrastruktur der Zivilgesellschaft“ bezeichnet werden.<sup>55</sup> Demnach konstituiert der Dritte Sektor einen gesellschaftlichen Teilbereich, der eine Vielzahl gesellschaftlicher Akteure und Organisationen umfasst, die mit der Idee der Zivilgesellschaft im Wesentlichen korrespondieren.<sup>56</sup> Das konzeptionelle Verständnis von Zivilgesellschaft in dieser Arbeit ist dennoch weiter gefasst, denn sobald Stiftungen als Akteure in den politischen Raum eintreten, werden die Bereichsgrenzen des Dritten Sektors bereits überschritten.<sup>57</sup>

Als ordnungstheoretisches Konzept dient der Dritte Sektor für eine systematische Abgrenzung zu den Sektoren Staat und Markt. Diese Dreiteilung der Gesamtgesellschaft ermöglicht es, die einzelnen Sektoren gegenüberzustellen und ihre wechselseitigen Abhängigkeiten zu verdeut-

---

<sup>52</sup> Der Begriff „Dritter Sektor“ wurde u.a. durch den Sozialwissenschaftler Etzioni (1972) geprägt, der den diesen als einen unabhängigen Bereich zwischen Staat und Markt definierte. Auch als *Nonprofit*-Sektor, gemeinnütziger oder freiwilliger Sektor bezeichnet, wurde Etzionis Bereichsbestimmung aufgegriffen und konzeptionell weiterentwickelt. Vgl. Adloff (2005), S. 108

<sup>53</sup> Vgl. Adloff (2005), S. 116, Evers (2004), S. 3 ff.

<sup>54</sup> Vgl. Zimmer und Priller (2004), S. 26

<sup>55</sup> Vgl. Spengler und Priemer (2011), S. 8

<sup>56</sup> Vgl. Adloff (2005), S. 109

<sup>57</sup> Vgl. Evers (2004), S. 7: „Zivilgesellschaft ist das Projekt, Prinzipien wie Demokratie und Selbstorganisation gesamtgesellschaftlich aufzuwerten und nicht allein das der Mehrung der Zahl von Vereinen und Assoziationen.“

lichen. Charakteristisch für den Dritten Sektor ist insbesondere der Imperativ der Gemeinnützigkeit, aus dem sich eine besondere Handlungslogik ableiten lässt. Gesellschaftliche Sinnstiftung, Solidarität und freiwilliges Engagement stellen die ausschlaggebenden Antriebskräfte im Dritten Sektor dar. In Abgrenzung dazu zeichnet sich die Logik des Marktes durch die Prinzipien des Tausches, der Güterknappheit und des Wettbewerbs aus. Marktwirtschaftliche Akteure verhalten sich entsprechend ihrer individuellen Bedürfnisse und streben nach deren Befriedigung. Letztlich folgen die Akteure des staatlichen Sektors einer Logik, die sich aus der ihr zugewiesenen, demokratisch legitimierten Macht heraus ergibt.<sup>58</sup>

Eine eindeutige Trennung der drei Sektoren Staat, Markt und Dritter Sektor kann nur zu konzeptionell-analytischen Zwecken erfolgen. In der Realität zeigt sich ein komplexes Ineinandergreifen der einzelnen Sektoren.<sup>59</sup> Dritter-Sektor-Organisationen wie Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften oder Berufsvereinigungen sind besonders wirtschaftsnah und erzeugen wechselseitige Verflechtungen von sozialen und wirtschaftlichen Interessen.<sup>60</sup> Auch die Übergänge zwischen *Nonprofit*- und *Forprofit*-Aktivitäten können in der Praxis fließend sein. Im Stiftungsbereich zeigt sich die Verknüpfung von marktwirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Handlungslogik besonders dann, wenn ein Unternehmen als Stifter auftritt und der Stiftungszweck möglicherweise, wenn auch indirekt, an Unternehmensziele gekoppelt ist.

Das Verhältnis zwischen dem öffentlichen und dem Dritten Sektor hängt insbesondere davon ab, in welchem Umfang der Staat Wohlfahrts- und Sozialleistungen bereitstellt oder diese an Organisationen des Dritten Sektors überträgt. Sie gewinnen in dem Moment an Bedeutung als soziale Einrichtungen, in dem sich der Staat aus eben diesen Versorgungsbereichen zurückzieht.<sup>61</sup> Der Staat überträgt damit die Verantwortung für das Gemeinwohl an den Dritten Sektor, was ein Aufweichen der Grenzen zwischen Bundes-, Landes- und Kommunalebene sowie Dritter-Sektor-Organisationen zur Folge hat.<sup>62</sup> Das symbiotische Zusammenspiel zwischen der Öffentlichen Hand und dem Dritten Sektor hat in Deutschland eine spezifische *korporatistische* Prägung.<sup>63</sup> Korporatismus meint in diesem Sinne die Beteiligung zivilgesellschaftlicher Organisationen (insbesondere der Verbände) an politischen Entscheidungen und der Erfüllung

---

<sup>58</sup> Vgl. Albers (2000), S. 87, Kocka (2004), S. 9

<sup>59</sup> Als Beispiele für sogenannte „hybride Organisationsformen“, die Elemente aus privatwirtschaftlicher, öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Handlungslogik vereinen, gelten beispielsweise Sozialunternehmen oder *Public Private Partnerships*, vgl. Anheier und Schröder (2008), S. 6

<sup>60</sup> Vgl. Sprengler und Priemer (2011), S. 11

<sup>61</sup> Vgl. Groschke et al., S. 8

<sup>62</sup> Vgl. Sprengler und Priemer (2011), S. 11, Anheier und Schröder (2008), S. 5

<sup>63</sup> Vgl. *Bundeszentrale für politische Bildung*, Neokorporatismus: <http://www.bpb.de/wissen/01275914909434604335614077813943,0,0,Neokorporatismus.html>

öffentlicher Aufgaben.<sup>64</sup> Dem Staat wird zur Sicherung der Daseinsvorsorge im Sinne des Sozialstaatsprinzips die Möglichkeit eingeräumt, mit freien Trägern zusammenzuarbeiten.<sup>65</sup> Eine solche Einbindung in das Sozialsystem war über lange Zeit allein den Wohlfahrtsverbänden vorbehalten, wurde jedoch mittlerweile zugunsten einer erhöhten Konkurrenz zwischen freien Trägern aufgelöst.<sup>66</sup> Auch Stiftungen erhalten damit prinzipiell die Möglichkeit als Kooperationspartner des Staates zu fungieren (vgl. Kap. 2.2).

Der Dritte Sektor umfasst die Summe zivilgesellschaftlicher Organisationen, die sich anhand spezifischer Kriterien identifizieren lassen.<sup>67</sup> Durch die synonym verwendeten Bezeichnungen als „*Nonprofit-Organisationen*“ (NPOs) oder „gemeinnützige Organisationen“ werden bereits zwei Merkmale hervorgehoben: Es handelt sich um Organisationen, die erstens keinen kommerziellen Erwerbszweck<sup>68</sup> aufweisen und zweitens gemeinnützige Ziele verfolgen. Darüber hinaus bestehen vier weitere Anforderungen, die eine Organisation als dem Dritten Sektor angehörig qualifizieren:<sup>69</sup>

- *Formelle Struktur:* NPOs müssen ein Mindestmaß an institutioneller Verankerung aufweisen. Spontane Versammlungen und temporäre Netzwerke zählen deshalb nicht dazu. Formelle Organisationsstrukturen lassen sich z.B. durch die Bestimmung von langfristigen Organisationszwecken in einer Satzung erkennen.
- *Organisatorische Trennung vom Staat:* NPOs bilden keinen institutionellen Teil des Staatsapparats. Dennoch können sie durch die Vergabe staatlicher Aufträge öffentliche Aufgaben wahrnehmen.
- *Eigenständige Verwaltung:* NPOs sind autonome, sich selbst verwaltende Einrichtungen. Sie bestimmen selbst über Zwecke, Ziele und deren Umsetzung, ohne der Kontrolle öffentlicher oder wirtschaftlicher Institutionen zu unterliegen. Dennoch können wechselseitige Abhängigkeiten und Einflussnahme bestehen.

---

<sup>64</sup> Die Einbindung von Verbänden wird als *Neokorporatismus* oder *liberaler Korporatismus* bezeichnet. Dabei geht es um die Berücksichtigung von Interessen wirtschaftlicher oder gesellschaftlicher Verbände bei der Formulierung politischer Ziele, der Entscheidungsfindung sowie der Erfüllung staatlicher Aufgaben und Leistungen. Vgl. Grzeszick (2010), S. 16

<sup>65</sup> Vgl. § 17 Abs. 3 SGB I: „In der Zusammenarbeit mit gemeinnützigen und freien Organisationen wirken die Leistungsträger darauf hin, dass sich ihre Tätigkeiten und die der genannten Einrichtungen und Organisationen zum Wohl der Leistungsempfänger wirksam ergänzen. Sie haben dabei deren Selbstständigkeit in der Zielsetzung und Durchführung ihrer Aufgaben zu achten.“

<sup>66</sup> Vgl. Grzeszick, S. 32 ff.

<sup>67</sup> Zur Problematik der Bestimmung von Zugehörigkeitskriterien von Organisationen im Dritten Sektor vgl. Evers (2004), S. 2

<sup>68</sup> NPOs sind im ökonomischen Sinne nicht gewinnorientiert tätig. Erwirtschaftete Gewinne müssen in die Organisation reinvestiert werden, vgl. Zimmer und Priller (2000), S. 6

<sup>69</sup> Die ausgewählten Kriterien für NPOs entstammen dem *UN Handbook of Nonprofit Institutions in the System of National Accounts*, vgl. Spengler und Priemer (2011), S. 9 f.

- *Keine Zwangsverbände*: Die Gründung von NPOs beruht auf dem freiwilligen Zusammenschluss von zivilgesellschaftlichen Akteuren. Die Zugehörigkeit besteht nicht auf der Grundlage gesetzlicher Vorschriften.<sup>70</sup>

Neben diesen in der *Nonprofit*-Forschung gängigen Kriterien benennen Groschke et al. zusätzliche Eigenschaften von Dritter-Sektor-Organisationen. Hierzu gehören u.a. die Motivation des Schenkens, die primäre Ausrichtung an ideellen Zielen sowie die Selbstermächtigung gemeinnütziger Organisationen.<sup>71</sup>

In Deutschland können diverse Organisationstypen unter den o.g. Anforderungskatalog subsummiert werden. Die größte Säule des Dritten Sektors stellt das deutsche Vereinswesen dar.<sup>72</sup> Auch Wirtschafts- und Berufsverbände sowie Gewerkschaften bilden einen großen Anteil. Ebenso zählen Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege, Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen in freier Trägerschaft dazu. Weitere Organisationsformen, die die Anforderungen erfüllen, sind diverse Nichtregierungsorganisationen (NROs), Glaubens- und Religionsgemeinschaften, Kunst- und Kultureinrichtungen wie Museen oder Theaterensembles, Umweltschutzgruppen oder Bürgerinitiativen.<sup>73</sup>

Grundsätzlich lassen sich Stiftungen auf zwei Analyseebenen systematisch von anderen Dritter-Sektor-Organisationen unterscheiden (vgl. Abb. 2): Auf der **Organisationsebene** lassen sich spezifische Merkmale der Unabhängigkeit und der Dauerhaftigkeit von Stiftungen aufzeigen. Auf der **Handlungsebene** weisen sie ein besonderes Maß an Freiheit, Handlungsspielraum und Innovationspotentiale auf.

Stiftungen werden auf der Grundlage eines bestehenden Vermögenswertes, dem sogenannten Stammkapital, gegründet. Dieser Vermögensgrundstock sowie der bei Gründung festgelegte Zweck einer Stiftung bleiben langfristig unverändert. Stiftungen sind dazu verpflichtet, ihre finanziellen Mittel zeitnah und ausschließlich für satzungsmäßige Zwecke zu verwenden.<sup>74</sup>

„Der Grundsatz der Kapitalerhaltung verkörpert die für das deutsche Stiftungsrecht prägende Idee der ‚Ewigkeitsgarantie‘, d.h. die Vorstellung, dass der in der Satzung festgeschriebene Stifterwille theoretisch ohne zeitliche Begrenzung verwirklicht, und die dazu geschaffene Stiftung mitsamt ihrem Satzungsauftrag und ihrem Kapital ewiglich perpetuiert wird.“<sup>75</sup>

<sup>70</sup> Derselbe Kriterienkatalog für *Nonprofit*-Organisationen wurde im Rahmen des *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* verwendet, vgl. Zimmer und Priller (2000), S. 5

<sup>71</sup> Vgl. Groschke et al., S. 13

<sup>72</sup> Vgl. Adloff (2005), S. 112

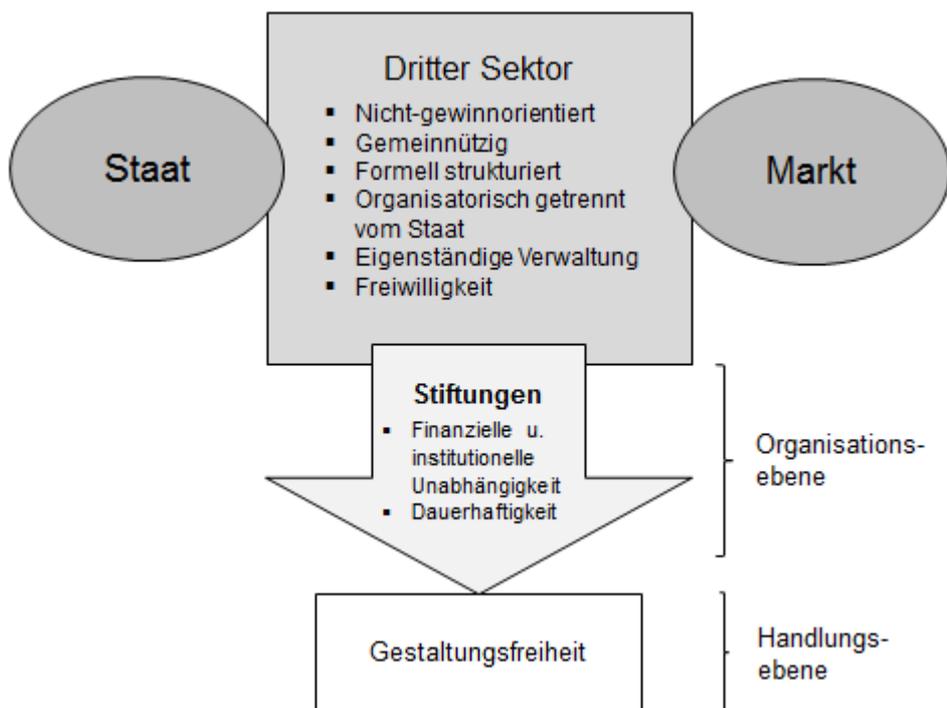
<sup>73</sup> Die allgemein anerkannte *International Classification of Nonprofit Organizations* (ICNPO) nimmt eine Klassifizierung des Dritten Sektors in zwölf Tätigkeitsbereiche vor. So wird eine bessere Strukturierung der heterogenen Organisationstypen ermöglicht. Vgl. Spengler und Priemer (2011), S. 7 f., Zimmer und Priller (2000), S. 7 f.

<sup>74</sup> Die Pflicht zum Erhalt des Stammkapitals ergibt sich aus dem rechtlichen Grundsatz der Kapitalerhaltung gemeinnütziger Stiftungen gemäß §§ 80 ff. BGB und §§ 52 ff. AO, vgl. Stolte (2010), S. 26 f.

<sup>75</sup> Stolte (2010), S. 27

Die „Ewigkeitsgarantie“ verleiht Stiftungen eine besondere finanzielle und institutionelle Unabhängigkeit. Sie sind, im Gegensatz zu vielen anderen NPOs, nicht zwingend auf die Unterstützung durch öffentliche Gelder oder zusätzliche private Spenden angewiesen. Dem Konkurrenzdruck auf dem deutschen Spendenmarkt sind Stiftungen somit weniger stark ausgesetzt.<sup>76</sup> Durch ihre Dauerhaftigkeit sind Stiftungen unabhängig vom Tod des Stifters überlebensfähig. Der Stifterwille bleibt für immer eine „bindende Instanz“<sup>77</sup>. Die Fortführung der Stiftungstätigkeit und die Verfolgung des Stiftungszwecks sind daher langfristig sichergestellt. Daraus ergibt sich die Fähigkeit, gemeinnützige Zwecke weitestgehend losgelöst von äußeren Rahmenbedingungen wie konjunkturellen Entwicklungen oder politischen Veränderungen nachhaltig verfolgen zu können.

**Abb. 2: Stiftungen als Organisationsform *sui generis* im Dritten Sektor**



Eigene Darstellung

Die Einzigartigkeit von Stiftungen ergibt sich aus der Kombination der o.g. Charakteristika. Das auf Dauer gesicherte Vermögen, die langfristige Verfolgung gemeinnütziger Ziele sowie die finanzielle und institutionelle Unabhängigkeit erlauben es Stiftungen, auf eine bestimmte Art und Weise „frei“ zu agieren.<sup>78</sup> Der Handlungsspielraum und das Maß an Eigenständigkeit von Stiftungen sind im Vergleich zu anderen Organisationen des Dritten Sektors besonders hoch. Sie verpflichten sich weder einer bestimmten Wähler- oder Mitgliedergruppe – im Gegensatz zu Verbänden, Gewerkschaften oder Vereinen – noch müssen sie ihre Tätigkeiten an den

<sup>76</sup> Vgl. Mühlhausen (2012), S. 5

<sup>77</sup> Kahlert (2009), S. 107

<sup>78</sup> Vgl. Kahlert (2009), S. 108

Vorstellungen externer Geldgeber ausrichten. Die Freiheit ihres Handelns und die langfristige Herangehensweise an gesellschaftliche Probleme verleihen Stiftungen besondere Potenziale und Innovationskraft.

Anheier und Leat fassen die Besonderheiten von Stiftungen wie folgt zusammen:

„Foundations` value does not lie in their assets or expenditure *per se*. Their unique value lies in what they uniquely can do. [...] Foundations have sufficient resources and `space` to allow them to think, to be truly innovative, to take risks, to fail, and to take the long-term view. [...] foundations exist in a world of their own.“<sup>79</sup>

Stiftungen können somit als ein spezifischer, wenn auch heterogener Organisationstyp im Dritten Sektor systematisch erfasst werden. Der Begriff der Stiftung sollte dennoch als ein Oberbegriff verstanden werden, der eine Vielzahl von unterschiedlichen Organisationsformen umfasst.<sup>80</sup> Stiftungen unterscheiden sich u.a. durch ihre Rechtsform oder ihren Stiftungszweck. In der Fachliteratur finden sich diverse Stiftungstypologien wieder, die für eine bessere Übersichtlichkeit eines komplexen Gegenstandsbereichs sorgen sollen.<sup>81</sup>

Eine gängige Klassifizierung von Stiftungen erfolgt durch die Unterscheidung von *operativen* und *fördernden* Stiftungen.<sup>82</sup> Fördernde Stiftungen sind jene, die ausschließlich externe Projekte oder Personen unterstützen. Operative Stiftungen hingegen arbeiten konzeptionell. Sie entwickeln eigene Initiativen und Projekte setzen ihre Ziele mittels individueller Handlungsinstrumente um.<sup>83</sup> Viele Stiftungen gestalten sich als Mischformen, die sowohl fördernd als auch operativ tätig sind. Darüber hinaus können Stiftungen anhand des Stiftertypus unterschieden werden. Hierbei kann es sich um eine Privatperson, eine öffentliche oder eine private Körperschaft handeln. Letztlich weisen Stiftungen verschiedene Rechtsformen auf. Dabei kann zwischen rechtsfähigen Stiftungen auf der einen und treuhänderischen (unselbstständigen) Stiftungen auf der anderen Seite differenziert werden. Letztere besitzen keine eigene Rechtspersönlichkeit.<sup>84</sup> Der Prototyp einer Stiftung ist die Stiftung des bürgerlichen Rechts. Sie ist die am häufigsten gewählte Rechtsform, die im BGB unter den §§ 80 geregelt ist und der staatlichen Aufsicht unterliegt.<sup>85</sup>

---

<sup>79</sup> Anheier und Leat (2006), S. 9

<sup>80</sup> Eine Art Sonderfall stellen die politischen Stiftungen dar. Diese - in der Öffentlichkeit ebenfalls als „Stiftungen“ bekannten - Organisationen fallen nicht in den Definitionsbereich der Stiftungen im engeren Sinne. Politische Stiftungen besitzen in der Regel die Rechtsform des Vereins und werden über den Bundeshaushalt finanziert. Die Nähe zu der dazugehörigen Partei sowie die finanzielle Anhängigkeit von öffentlichen Geldern unterscheiden politische Stiftungen grundlegend von gemeinnützigen Stiftungen privaten Rechts. Vgl. Beise (2003), S. 205 ff. Sie gehören deshalb nicht zum Gegenstandsbereich dieser Arbeit.

<sup>81</sup> Zur Typologie von Stiftungen vgl. Hof (2003)

<sup>82</sup> Vgl. Anheier (2003), S.51 f.

<sup>83</sup> Vgl. *Bertelsmann Stiftung* (1997), S. 9

<sup>84</sup> Für eine differenzierte Klassifizierung rechtlicher Organisationsformen von Stiftungen vgl. Orth (2005), S. 27f.

<sup>85</sup> Vgl. BDS (2011), S. 16

## 2.1.3 Stiftungen: Funktionen, Erwartungen und Herausforderungen

Sämtliche Aktivitäten von Stiftungen in der BRD sind sowohl juristisch als auch ideell geprägt vom Prinzip der Gemeinnützigkeit. Dies hat zur Folge, dass sie unter die staatliche Steuerbefreiung fallen.<sup>86</sup> Die Stiftungspraxis sollte deshalb auf die Verwirklichung übergeordneter gesellschaftlicher Ziele ausgerichtet sein. Der juristische Anforderungskatalog zur Erfüllung des Tatbestands der Gemeinnützigkeit ist jedoch sehr allgemein gehalten und bietet großen Spielraum in der Art und Weise, wie die Gemeinnützigkeit tatsächlich erfüllt wird.<sup>87</sup> In der Abgabenordnung (AO) – dem Kern des Gemeinnützigkeitsrechts – sind einige Grundsätze formuliert, wie z.B. die zeitnahe Mittelverwendung zur Verhinderung finanzieller Rücklagenbildung oder der Grundsatz der Selbstlosigkeit.<sup>88</sup> Demnach gilt, dass alle Mittel einer gemeinnützigen Organisation ausschließlich für satzungsmäßige Zwecke verwendet werden dürfen. Eine juristische Überprüfung der Gemeinnützigkeit erfolgt durch die zuständige Finanzbehörde oder – im Falle rechtsfähiger Stiftungen – durch die Stiftungsaufsichtsbehörde.<sup>89</sup>

Welche Funktionen eine Stiftung auf Grund ihres Gemeinnützigkeitsstatus in der Praxis wahrnimmt, bleibt damit grundsätzlich offen. In der Stiftungsforschung wird häufig eine Zweiteilung der Stiftungsfunktionen vorgenommen.<sup>90</sup> Diese umfasst erstens eine *Komplementärfunktion* und zweitens eine *Innovationsfunktion*. In Bezug auf die Fragestellung dieser Arbeit sollen zwei weitere Funktionen in den Fokus der Betrachtung gerückt werden: die *Vermittlungsfunktion* und die Funktion der *Themenanwaltschaft*.<sup>91</sup>

### **Die Komplementärfunktion – Stiftungen als soziale Dienstleister**

In der Funktion als privater Dienstleister im öffentlichen Raum können Stiftungen fehlende oder unzureichende Leistungen des Staates ergänzend übernehmen. Durch die Erbringung von Dienstleistungen, vor allem in sozialen Bereichen wie dem Gesundheits-, Pflege- oder Bildungswesen gelten Stiftungen als Partner des Sozial- und Wohlfahrtsstaates und nehmen sich

---

<sup>86</sup> „Eine Stiftung ist gemeinnützig, wenn sie ihrem Zweck nach die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos fördert. Erfüllt die Stiftungssatzung die rechtlichen Vorgaben des Gemeinnützigkeitssteuerrechts, hat dies u. a. zur Folge, dass die Stiftung von den meisten Steuern befreit wird“, BDS, Stiftungslexikon: <http://www.stiftungen.org/de/news-wissen/was-ist-eine-stiftung/stiftungslexikon-a-l.html>

<sup>87</sup> Der juristische Tatbestand der Gemeinnützigkeit speist sich aus verschiedenen Einzelsteuergesetzen, wie dem Körperschaftssteuergesetz, dem Einkommenssteuergesetz, dem Gewerbesteuergesetz oder dem Erbschaftssteuergesetz. Die Rechtsfolge der Gemeinnützigkeit besteht in der Befreiung von unterschiedlichen Steuerpflichten, u.a. der Körperschafts- und Einkommenssteuerpflicht sowie der Schenkungs- und Erbschaftsteuerpflicht. Vgl. Stolte (2010), S. 24

<sup>88</sup> AO § 52 – Gemeinnützige Zwecke: „Eine Körperschaft verfolgt gemeinnützige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern. Eine Förderung der Allgemeinheit ist nicht gegeben, wenn der Kreis der Personen, dem die Förderung zugutekommt, fest abgeschlossen ist, zum Beispiel Zugehörigkeit zu einer Familie oder zur Belegschaft eines Unternehmens, oder infolge seiner Abgrenzung, insbesondere nach räumlichen oder beruflichen Merkmalen, dauernd nur klein sein kann.[...]“

<sup>89</sup> Zum Stiftungssteuerrecht und behördlicher Überwachung gemeinnütziger Stiftungen vgl. Wigand et al. (2011)

<sup>90</sup> Vgl. Anheier (2003), S. 46 f.

<sup>91</sup> Eine stärkere Differenzierung der Stiftungsfunktionen nimmt Schwertmann (2005) vor, S. 91 f. Er identifiziert neun unterschiedliche Stiftungsfunktionen, die sich jedoch in den vier Funktionen, die hier benannt werden, weitestgehend wiederfinden.

der Bedürfnisse benachteiligter Gruppen in der Gesellschaft an. In Anlehnung an die Theorie des Korporatismus bezeichnen Adloff und Schwertmann die Einbettung von Stiftungen in das staatliche Sozialsystem als ein „sozial-korporatistisches“ Verhältnis.<sup>92</sup> Der Staat bedient sich in diesem Fall dem Prinzip der Subsidiarität, indem er Stiftungen nicht nur indirekt durch Steuervorteile, sondern auch direkt mit finanziellen Mitteln versorgt und ihnen gesellschaftliche Verantwortung gezielt überträgt.

### ***Die Innovationsfunktion – Stiftungen als Pioniere gesellschaftlichen Wandels***

Im Gegensatz zur komplementären Funktion, die ein enges Zusammenspiel mit dem öffentlichen Sektor impliziert, sind Stiftungen als Innovatoren gesellschaftlichen Wandels losgelöst von korporatistischen Bindungen. Stiftungen können Lösungswege für gesellschaftliche Probleme beschreiten, die auf Grund eines hohen Risikos oder mangelnden Gewinnaussichten weder aus staatlichen Mitteln noch aus unternehmerischen Motiven finanziert würden.<sup>93</sup> Durch ihre politische Unabhängigkeit und Überparteilichkeit können sie ebenfalls Themen aufgreifen, die weder populär noch mehrheitsfähig sein müssen.<sup>94</sup> Auch können Stiftungen losgelöst von Restriktionen öffentlicher Haushalte oder wirtschaftlichen Nutzen-Kalkülen agieren.

Um die Erwartung des gesellschaftlichen Innovators erfüllen zu können, bedarf es ein gewisses Maß an Professionalität und Vermögensvolumen einer Stiftung. Darüber hinaus ist von Bedeutung, dass Stiftungen ein hohes Niveau an eigener Reflexionsfähigkeit bewahren. Dies impliziert, dass sie eigene Handlungsziele und –mittel permanent hinterfragen und sich der kritischen Prüfung Dritter stellen. Nur so kann auf veränderte Anforderungen und Problemlagen in der Gesellschaft reagiert und neue Lösungsansätze entwickelt werden.<sup>95</sup>

### ***Die Vermittlungsfunktion – Stiftungen als Überbrücker struktureller Grenzen***

Stiftungen können als vermittelnde Instanzen zur Grenzüberbrückung verschiedener gesellschaftlicher Teilbereiche fungieren. Durch die Förderung von Informations- und Meinungsaustausch nehmen Stiftungen eine Mittlerrolle zwischen den Sektoren Staat, Markt und Zivilgesellschaft oder zwischen einzelnen Akteuren innerhalb dieser Sektoren ein. Eine enge Vernetzung mit anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren ist dabei unverzichtbar, um ein differenziertes Abbild der Zivilgesellschaft nach außen tragen zu können. Stiftungen können ihre Mittlerrolle beispielsweise nutzen, um Kritik an politischen Maßnahmen aufzunehmen und Vorschläge von Seiten der Zivilgesellschaft zu vermitteln. Sie ermöglichen Entscheidungsträgern Orientierung zur öffentlichen Meinungslage und erzeugen *Feedback*-Prozesse zwischen Zivilgesellschaft und Politik.

---

<sup>92</sup> Vgl. Adloff und Schwertmann (2004), S. 108

<sup>93</sup> Vgl. Anheier (2003), S. 46 f.

<sup>94</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (2003), Vorwort, S. XI

<sup>95</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (2003), S. 115 f.

In ihrer Vermittlerrolle dienen Stiftungen auch als organisatorisches Bindeglied zur Überwindung struktureller Grenzen gesellschaftlicher Milieus. Sie fördern im Idealfall die Interaktion zwischen sämtlichen Stakeholdern, die mit derselben gesellschaftlichen Problemlage konfrontiert sind. Stiftungen können dazu beitragen, die Ressourcen einzelner zivilgesellschaftlicher Akteure zu bündeln, Synergieeffekte zu nutzen und mögliche Abstimmungslücken zu schließen. Sie ermöglichen das Zusammentreffen von Vertretern unterschiedlicher Sektoren, die andernfalls nicht in regelmäßigen Austausch treten würden. Akteure aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft treten auf diese Weise in unmittelbaren Dialog, um gemeinsame Lösungsansätze zu erarbeiten.<sup>96</sup>

### **Die Funktion der Themenanwaltschaft – Stiftungen als Sprachrohr der Zivilgesellschaft**

Die zunehmende Etablierung und Professionalisierung von Stiftungen bedeutet häufig auch eine engere Vernetzung mit politischen Strukturen. Die Funktion der Themenanwaltschaft von Stiftungen umfasst diverse Handlungsoptionen wie die Bündelung, Artikulation und Positionierung zivilgesellschaftlicher Anliegen im politischen Raum. Mit dem Ziel, gesellschaftliche Probleme öffentlich zu thematisieren, ist es für Stiftungen ebenso erstrebenswert, zivilgesellschaftlichen Anliegen auf politischer Ebene Gehör zu verschaffen.<sup>97</sup> Dabei sollten Stiftungen dem Anspruch gerecht werden, stets unabhängig und im Interesse des Gemeinwohls zu agieren. Dazu gehört es auch, unbequeme Fragen zu stellen und vernachlässigte bzw. unpopuläre Themen aufzugreifen.<sup>98</sup> Um als Sprachrohr einer heterogenen Gesellschaft zu fungieren, sind Stiftungen gefordert, öffentliche Debatten anzuregen sowie ein pluralistisches Meinungsbild in Öffentlichkeit und Politik zu erzeugen. Die Funktion der Themenanwaltschaft wird in Kap. 2.2.3 ausführlich diskutiert.

### **Abb. 3: Stiftungsfunktionen und Erwartungen**

| <b>Funktion</b>      | <b>Erwartungen</b>  |
|----------------------|---|
| Komplementärfunktion | Service- und Dienstleistungen als Ergänzung sozialstaatlicher Grundversorgung                     |
| Innovationsfunktion  | Flexibilität, Risikobereitschaft, Inkubator neuer Ideen und Ansätze, sozialer Wandel              |
| Vermittlungsfunktion | Sektor- und Akteursübergreifende Integrationswirkung und Schließen von Abstimmungslücken          |
| Themenanwaltschaft   | Bündelung, Artikulation und Positionierung zivilgesellschaftlicher Interessen im politischen Raum |

Eigene Darstellung

<sup>96</sup> Vgl. Adloff und Schwertmann (2004), S. 120

<sup>97</sup> Vgl. Albers (2000), S. 91

<sup>98</sup> Vgl. Bertelmann Stiftung (2003), S. 1

Die vier Funktionen von Stiftungen (vgl. Abb. 3) sind in erster Linie theoretisch begründete Rollenerwartungen, die einen hohen normativen Maßstab an die Praxis von Stiftungen als zivilgesellschaftliche Akteure anlegen. Es wird deutlich, dass es bestimmte Bedingungen gibt, unter denen Stiftungen die ihnen zugewiesenen Funktionen auch tatsächlich wahrnehmen können. Inwieweit empirische Untersuchungen der Stiftungspraxis die Erfüllung der dargelegten Funktionen bestätigen oder aber widerlegen, soll im Folgenden diskutiert werden.

#### **2.1.4 Der Stiftungssektor in Deutschland: Empirische Befunde**

Im Vergleich zu den USA, wo sich bereits über 140 Hochschulinstitute mit Zivilgesellschaft, Philanthropie und Stiftungen beschäftigen, ist in der deutschen Stiftungsforschung nach wie vor ein Defizit erkennbar.<sup>99</sup> In den 1980er Jahren initiierte der BDS eine erste systematische Erfassung der deutschen Stiftungslandschaft. Als Ergebnis erschien 1991 erstmalig das *Verzeichnis Deutscher Stiftungen*. Dennoch sind die empirischen Daten zum deutschen Stiftungswesen nach wie vor lückenhaft, da sämtliche Statistiken auf einer unvollständigen Datenbasis beruhen. Dies liegt vor allem daran, dass Stiftungen weder zur Registrierung noch zur Veröffentlichung ihrer Tätigkeiten verpflichtet sind. Sämtliche Daten beruhen somit auf freiwilliger Auskunftsbereitschaft.

Neben dem BDS haben in vergangenen Jahren insbesondere das *Centrum für soziale Investitionen und Innovationen* (CSI) der Universität Heidelberg, das *Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft* (MI) an der Humboldt-Universität zu Berlin und die *Bertelsmann Stiftung* (BS) Forschungsaktivitäten im deutschen Stiftungssektor vorangetrieben. Die Ergebnisse ausgewählter Studien, die sich für die Fragestellung dieser Arbeit als relevant erweisen, werden im Folgenden vorgestellt.

##### ***Leitbilder und Funktionen deutscher Stiftungen (2004) des Maecenata Instituts***

Das deutsche Teilprojekt des MI aus dem Jahr 2004 setzt den Schwerpunkt auf das Selbstverständnis von Stiftungen. Dabei werden sowohl der Umgang von Stiftungen mit subjektiven externen Erwartungen als auch objektive Handlungsweisen von Stiftungen simultan betrachtet.<sup>100</sup>

Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass ein Großteil der deutschen Stiftungen die Komplementärfunktion gegenüber dem Staat tatsächlich erfüllt. Über die Hälfte der Stiftungen haben ihren Stiftungszweck darauf ausgerichtet, in sozialen Bereichen tätig zu sein und verstehen sich selbst als komplementäre Versorger in der Gesellschaft.<sup>101</sup> Demgegenüber zeigt die Un-

---

<sup>99</sup> Vgl. Strachwitz (2003), S. 200 f.

<sup>100</sup> Vgl. Adloff und Schwertmann (2004), S. 97 f.

<sup>101</sup> Vgl. Adloff und Schwertmann (2004), S. 106 f.

tersuchung, dass lediglich ein kleiner Teil des deutschen Stiftungssektors eine Innovationsfunktion für sich beansprucht. Nur wenige große Stiftungen haben das Selbstbild des gesellschaftspolitischen Reformers. Es zeigt sich, dass der niedrige Professionalisierungsgrad kleiner Stiftungen in Deutschland verhindert, dass Innovationspotenziale in der Praxis genutzt werden. Ausnahmen sind dagegen große, kapitalstarke Stiftungen wie die *Quandt Stiftung der Altana*, die *Freudenberg-*, *Körber-*, *Bertelsmann* und *Bosch Stiftung*. Diese verschreiben sich explizit dem Ziel, innovativ und unabhängig zu sein und neue Wege des gesellschaftlichen Wandels zu beschreiten.<sup>102</sup>

Im Hinblick auf die Vermittlungsfunktion von Stiftungen zeichnet die Studie – im Gegensatz zu den Resultaten von Sprengel – ein durchweg positives Bild. Eine große Bandbreite von untersuchten Stiftungen erweist sich als funktional zur Überbrückung gesellschaftlicher Teilbereiche. So erwies sich beispielsweise die Fähigkeit von Stiftungen, kollektives Handeln zu organisieren und Ressourcen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu bündeln. Beispielsweise zeigten sich Stiftungen als Initiatoren von *Public-Private-Partnerships* in der Lage, zivilgesellschaftliche und staatliche Akteure zu vernetzen. Ebenso wurde deutlich, dass Stiftungen durch ihr gesellschaftliches Engagement vermehrt Zugang in den politischen Raum erlangen und dazu beitragen, föderale Handlungsgrenzen (Bund-Länder-Kommunen-Stiftung) sowie sektorale Teilbereiche (Stiftung-Wirtschaft-Länder) zu überbrücken.<sup>103</sup>

Bezüglich der Verortung von Stiftungen im Zivilgesellschaftskonzept untersucht die Studie, inwiefern Stiftungen sich als integralen Bestandteil der organisierten Zivilgesellschaft verstehen und dementsprechend agieren. Das MI identifiziert lediglich eine kleine Gruppe von Stiftungen, die ein solches Selbstverständnis explizit vorweisen und sich bewusst als zivilgesellschaftliche Akteure verhalten. Als Beispiele werden erneut die *Körber-*, die *Freudenberg-* und die *Robert Bosch Stiftung* genannt.<sup>104</sup> Allerdings lässt die Studie offen, welche alternativen Indikatoren Rückschlüsse auf die Funktionsweise und Bedeutung von Stiftungen als Bestandteil einer organisierten Zivilgesellschaft zulassen würden.

Kritisch bewertet die Studie vorwiegend unternehmensnahe Stiftungen, die eine Vernetzung mit zivilgesellschaftlichen Akteuren als „symbolisches Kapital“ für sich nutzen, d.h. für eine gesteigerte positive Wahrnehmung in der Öffentlichkeit instrumentalisieren. Als Beispiele werden die *Hypo-Kulturstiftung* der Hypo-Vereinsbank und die *Kulturstiftung* der deutschen Bank genannt. Im Rahmen der geführten Experteninterviews wurde deutlich, dass die Stiftungen ihre Aktivitäten als Mittel der Unternehmenskommunikation und der Imageverbesserung einsetzen. Die propagierte Nähe zur Zivilgesellschaft fungiert hier als öffentlichkeitswirksames

---

<sup>102</sup> Vgl. Adloff und Schwertmann (2004), S. 115 f.

<sup>103</sup> Vgl. Adloff und Schwertmann (2004), S. 119

<sup>104</sup> Vgl. Adloff und Schwertmann (2004), S. 115

Instrument zur Erreichung potenzieller Kunden. Die o.g. Stiftungen weisen zudem enge Verflechtungen mit den dazugehörigen Unternehmen auf, u.a. in der Besetzung der Stiftungsgremien.<sup>105</sup>

### **Die *StifterStudie* (2005) der Bertelsmann Stiftung<sup>106</sup>**

Die *StifterStudie* der BS beruht auf einer Befragung aller Privatpersonen, die seit 1990 eine Stiftung in Deutschland gegründet haben und untersucht ihre Motive, Erfahrungen und Arbeitsweisen in der Stiftungspraxis.<sup>107</sup>

Hinter der persönlichen Motivation einer Stiftungsgründung steht laut Befragung vor allem der Wunsch, „etwas zu bewegen“, die Übernahme von Verantwortung für die Gesellschaft und der persönliche Einsatz für das Gemeinwohl.<sup>108</sup> Dabei zeigt die Studie insbesondere das Bestreben von Stiftern, ein drängendes gesellschaftliches Thema voranzutreiben und Veränderung zu erzeugen. 81 Prozent der befragten Stifter sind der Meinung, dass Stiftungen Projekte initiieren sollten, die sonst keine Möglichkeit auf finanzielle Unterstützung haben. Als äußeren Anlass zur Stiftungsgründung nennen Stifter in erster Linie die Regelung des eigenen Nachlasses bzw. die Verwaltung privaten Vermögens. Dabei spielt für ca. die Hälfte der befragten Stifter eine entscheidende Rolle, dass ihr Stiftungsvermögen langfristig gesichert wird.<sup>109</sup>

Die Beweggründe von Stiftern, die Rechtsform der Stiftung zu wählen, bestätigen das besondere Merkmal der Dauerhaftigkeit von Stiftungen. 71 Prozent der Befragten geben an sicherstellen zu wollen, dass ihr Geld nachhaltig einem bestimmten Zweck zu Gute kommt. Ausschlaggebend für die Errichtung einer Stiftung ist u.a. die Gewissheit, dass Stiftungen das persönliche Engagement über den eigenen Tod hinaus aufrechterhalten können. Ein weiterer Grund zur Stiftungserrichtung ist die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, wie das private Vermögen verwendet wird (53 Prozent). Die Alternative wäre beispielsweise eine Spende, die jedoch einen kurzfristigen Charakter besitzt und zudem verhindert, dass die Mittelverwendung selbst bestimmt werden kann. In der Tat ist die Kontrolle über die Verwendung des privaten Vermögens ein entscheidender Faktor zur Stiftungsgründung.<sup>110</sup> Die Selbstbestimmtheit darüber, in welchen gesellschaftlichen Bereichen das Engagement stattfindet, unterscheidet den Stifter vom Steuerzahler. „Die Attraktivität einer Stiftung liegt daher für viele Stifter darin, dass sie eine Plattform für ein selbstbestimmtes Engagement bietet mit der Möglichkeit, selbst Schwerpunkte zu setzen, Projekte zu initiieren und Empfänger zu prüfen.“<sup>111</sup>

---

<sup>105</sup> Vgl. Adloff und Schwertmann (2004), S. 117

<sup>106</sup> Für weitere Informationen zur *StifterStudie*, vgl. Homepage der *Bertelsmann Stiftung*: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-34325B88-25147594/bst/hs.xsl/8591.htm>

<sup>107</sup> Zur Datengrundlage der *StifterStudie* vgl. Timmer (2005), S. 19 ff.

<sup>108</sup> Vgl. Timmer (2005), S. 28

<sup>109</sup> Vgl. Timmer (2005), S. 38

<sup>110</sup> Vgl. Timmer (2005), S. 62 ff.

<sup>111</sup> Timmer (2005), S. 66

Die Entscheidung zur Stiftungsgründung wird darüber hinaus durch steuerliche Vorteile begünstigt. Seit der Reform des Stiftungsrechts im Jahr 2000 und der jüngsten Gesetzgebung zur Stärkung des Ehrenamtes<sup>112</sup> sind Stiftungen in steuerlicher Hinsicht wesentlich attraktiver als andere Organisationsformen. 42 Prozent der befragten Stifter gaben an, die Rechtsform der Stiftung auf Grund steuerlicher Vorteile gewählt zu haben. Für weitere 41 Prozent spielen steuerliche Aspekte zumindest eine ausschlaggebende Rolle. Auch liefern die Ergebnisse der *StifterStudie* Hinweise darauf, dass steuerliche Vorteile entscheidend sind für die Höhe des Vermögens, das in die Stiftung eingebracht wird.<sup>113</sup>

Die soziale und berufliche Herkunft der modernen Stifter in Deutschland ist stark geprägt vom Unternehmertum. Etwa die Hälfte der Stifter gibt an, in ihrer letzten beruflichen Stellung selbstständiger Unternehmer gewesen zu sein. Auch das Stiftungskapital stammt zumindest teilweise aus eigenen unternehmerischen Tätigkeiten (52 Prozent) sowie aus Erbschaft oder Schenkungen (25 Prozent). In Anbetracht von Herkunft, Bildungsstand und beruflichem Werdegang der Stifter zeigt sich, dass diese vorwiegend zur gesellschaftlichen Elite des Landes gezählt werden können.<sup>114</sup> Dennoch kommt die *StifterStudie* zu dem Ergebnis, dass Stiftungsgründungen kein ausschließliches Privileg der „reichen“ Bevölkerung darstellen. Zwar ist das Privatvermögen vieler Stifter vergleichsweise hoch (40 Prozent verfügen zum Zeitpunkt der Gründung über ein Vermögen zwischen 250.000 und zwei Millionen Euro), doch gab es in den letzten Jahren zunehmend Stiftungen, die mit kleineren Beträgen gegründet wurden.<sup>115</sup>

Bei der Untersuchung von Stiftungsgremien zeigt sich, dass der Stifter selbst eine bedeutende Rolle in Aufsichtsgremien und für die Entscheidungsfindung spielt, sofern die Stiftung zu Lebzeiten gegründet wurde. Die interviewten Stifter bestätigen dabei den Wunsch, Entscheidungen über den Einsatz der Stiftungsmittel gezielt und schnell treffen zu können und dabei eine möglichst schlanke Gremienstruktur aufrecht zu halten. Dabei wird deutlich, dass der Stifter eine sehr starke, z.T. autoritäre Position innerhalb der Stiftungsstruktur einnimmt. Ein befragter Stifter bezeichnete die Stiftung und ihre Arbeitsweise als „konstitutionelle Monarchie“, die erst nach seinem Tod zu einer demokratischen Organisation werden würde.<sup>116</sup> Es kommt hingegen eher selten vor, dass Stifter sich bereits zu Lebzeiten demokratische Mitbestimmung und Kon-

---

<sup>112</sup> Durch das *Gesetz zur Stärkung des Ehrenamtes* vom 21. März 2013 (BGB I. I, S. 556) wurden im Bereich des Einkommensteuerrechts und der Abgabenordnung (AO) zahlreiche Änderungen zur Schaffung von Rechtssicherheit und dem Abbau von bürokratischen Hürden vorgenommen. Ziel des Gesetzes ist es, klarere rechtliche Handlungsvorgaben zu schaffen sowie Nachweiserleichterungen einzuräumen, um die Mittelverwendung zu flexibilisieren. Vgl. Monatsbericht des *Bundesministeriums der Finanzen* vom 22.04.2013: <http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Monatsberichte/2013/04/Inhalte/Kapitel-3-Analysen/3-2-ehrenamtsstaerkungsgesetz.html>

<sup>113</sup> Vgl. Timmer (2005), S. 68 ff.

<sup>114</sup> Vgl. Timmer (2005), S. 50 ff.

<sup>115</sup> Vgl. Timmer (2005), S. 53

<sup>116</sup> Timmer (2005), S. 100

trolle wünschen. Die Überzeugung, eine Stiftung als gemeinnützige Organisation der öffentlichen Kontrolle unterstellen zu müssen, stellt unter den befragten Stiftern eine Ausnahme dar.<sup>117</sup>

Die Verpflichtung, Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen, ist ein wesentlicher Kern des Stiftergedankens und wird von den Befragten grundsätzlich bestätigt. 83 Prozent stimmen der Aussage zu, dass der Staat nicht alle Probleme lösen könne, sondern Privatpersonen Verantwortung übernehmen müssten. Die Einstellung von Stiftern gegenüber der Öffentlichen Hand und insbesondere gegenüber Politikern ist jedoch von großem Misstrauen geprägt. Der Vorwurf an die Politik besteht vor allem darin, dass politische Entscheidungen dem Anspruch der Langfristigkeit oftmals widerstreben. Ein Großteil der Stifter (81 Prozent) sieht die Stiftungsarbeit als effektiveres Instrument zur nachhaltigen Lösung gesellschaftlicher Probleme gegenüber kurzfristigen Politikentscheidungen.<sup>118</sup> Dennoch zeigt sich, dass individuelle Interessen der Stifter in einem Spannungsverhältnis stehen zu den Anforderungen an Stiftungen von Seiten der Öffentlichkeit. Die Ergebnisse der *StifterStudie* zeigen, dass nicht alle Stifter der Ansicht sind, das eigene Interesse dem des Gemeinwohls unterordnen zu müssen. 18 Prozent der befragten Stifter finden die Aussage, „Stiftungen sollten sich nicht nach den Bedürfnissen der Gesellschaft richten, sondern die Interessen der Stifter verwirklichen“, zutreffend.<sup>119</sup>

### ***Empirische Studien zur Zivilgesellschaft (2011) des Maecenata Instituts***<sup>120</sup>

2011 legte das MI seinen fünften Forschungsbericht zum deutschen Stiftungswesen vor, der auf dem Datenbestand der eigenen Stiftungsdatenbank beruht. Aktuelle Entwicklungen des deutschen Stiftungssektors wurden in *Empirische Studien zur Zivilgesellschaft* von Sprengel veröffentlicht.<sup>121</sup>

Die Studie gibt u.a. einen Überblick darüber, welche Personengruppen sich im direkten Umfeld von Stiftungen bewegen. Ob Stiftungen als Akteure zur Grenzüberbrückung eine Vermittlungsfunktion übernehmen, ist in Anbetracht der Ergebnisse zu hinterfragen. Die Daten des MI zeigen, dass ein überragender Anteil an Hochschulabsolventen, Doktoren, Professoren und Adligen im Stiftungssektor aktiv sind. Diese Erkenntnis gibt Sprengel den Anlass zur Schlussfolgerung:

„Die betrachteten Kapitalsorten geben dem Stiftungswesen ein deutlich elitäres Gepräge, und zwar nicht bloß, was seine soziale Zusammensetzung auf der Ebene der

---

<sup>117</sup> Vgl. Timmer (2005), S. 100 f.

<sup>118</sup> Vgl. Timmer (2005), S. 142 f.

<sup>119</sup> Timmer (2005), S. 142

<sup>120</sup> Das *Maecenata Institut* (MI) wurde 1997 gegründet und befasst sich seither mit der Erfassung von Stiftungen, der Erstellung eines eigenen Stiftungsverzeichnisses sowie Statistiken zum deutschen Stiftungswesen. Die Datenbank des MI umfasst heute ca. 15.000 Datensätze von Stiftungen, vgl. [www.stiftungsdatenbank.maecenata.eu](http://www.stiftungsdatenbank.maecenata.eu)

<sup>121</sup> Vgl. Sprengel (2011), S. 3

Stifter angeht, sondern noch viel ausgeprägter auf der Ebene der Funktionsträger, die entscheiden, kontrollieren und beraten. Das Stiftungswesen stellt in dieser Hinsicht einen Begegnungsraum dar, der auf der Ebene gesellschaftlicher Eliten einen brückenbildenden Charakter besitzt.<sup>122</sup>

Sprengel beschreibt einen von Eliten geprägten Stiftungssektor, der den Austausch innerhalb eben dieser gesellschaftlichen Kreise begünstigt. Die Erwartung, gesellschaftliche Integration durch Vernetzung von Akteuren aus unterschiedlichen sozialen Kontexten und Sektoren zu erzeugen, bleibt in der Praxis möglicherweise unerfüllt. Die Fähigkeit von Stiftungen, zivilgesellschaftliche Themen im politischen Raum zu bündeln und zu positionieren, könnte allerdings auch – oder gerade auf Grund – elitärer Entscheidungsträger und schlanker Entscheidungsstrukturen erfolgreich sein. Dennoch müsste sichergestellt sein, dass Stiftungen im Sinne des Gemeinwohls, und nicht im Sinne partikularer Interessen einer bestimmten sozialen Elite, agieren (vgl. Kap. 2.2.2).

Der Forschungsbericht des MI aus dem Jahr 2011 beinhaltet keine Untersuchungen bezüglich des Informationsverhaltens von Stiftungen. Die letzten Analysen des MI zum Thema Transparenz zeichneten jedoch ein eher negatives Bild. Die Ergebnisse aus dem Jahr 2001 zeigen beispielsweise, dass 90 Prozent der untersuchten Stiftungen keinen Jahresbericht veröffentlicht hatten.<sup>123</sup> Der Datensatz des MI aus dem Jahr 2006 wurde deshalb genutzt, um Transparenzkriterien differenzierter zu betrachten. Es zeigte sich, dass über verschiedene Dimensionen der Stiftungsarbeit mehr oder weniger viel Auskunft gegeben wird. Ein Zusammenhang besteht vor allem zwischen der Auskunftsbereitschaft über Ausgaben und Vermögen der Stiftung und der Informationsleistung einer Stiftung insgesamt. Das bedeutet, dass Stiftungen, die ihre finanziellen Verhältnisse offenlegen, ebenso auskunftsgewillt sind, wenn es um Fragen der Verwirklichung des Stiftungszwecks geht.<sup>124</sup> Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass große qualitative Unterschiede im Informationsverhalten von Stiftungen festzustellen sind.

### **Das Verzeichnis Deutscher Stiftungen (2011) des Bundesverbands Deutscher Stiftungen<sup>125</sup>**

Das *Verzeichnis deutscher Stiftungen* wird auf der Grundlage einer schriftlichen Befragung – der *StiftungsUmfrage*<sup>126</sup> – alle drei Jahre aktualisiert. Die *Datenbank Deutscher Stiftungen* des BDS stellt neben der Datenbank des MI die umfangreichste Dokumentation zur Erforschung des Stiftungswesens in Deutschland dar.

---

<sup>122</sup> Sprengel (2011), S. 16

<sup>123</sup> Sprengel und Ebermann (2007), S. 86

<sup>124</sup> Vgl. Sprengel und Ebermann (2007), S. 90

<sup>125</sup> Vgl. Homepage des BDS: <http://www.stiftungen.org/>

<sup>126</sup> Vgl. Homepage des BDS, *StiftungsUmfrage*: <http://www.stiftungen.org/de/news-wissen/kompetenzzentrum-stiftungsforschung/stiftungsumfrage.html>

Die *BDS-Statistik* zeigt einen positiven Trend der Stiftungerrichtungen (645 in 2012), der in Deutschland seit der Wiedervereinigung einen regelrechten „Stiftungsboom“<sup>127</sup> erkennen lässt. Vieles spricht dafür, dass der Stiftungsbestand in Deutschland auch künftig weiter ansteigen wird. Der stärker werdende Einfluss des demografischen Wandels wird sich aller Voraussicht nach positiv im Stiftungswesen bemerkbar machen und zusätzliche Potenziale freiwilligen Engagements hervorbringen.<sup>128</sup> Auch die Finanz- und Wirtschaftskrise hatte bisher nur unwesentlichen Einfluss auf den Stiftungssektor. Zwar konnte im Jahr 2008, als unmittelbare Folge der weltweiten wirtschaftlichen Rezession, eine Abnahme der Neugründungen von Stiftungen festgestellt werden, Stiftungsaufösungen haben hingegen nicht stattgefunden. Die Eigenschaft der Dauerhaftigkeit von Stiftungen sowie ihre Unabhängigkeit von makro-ökonomischen Entwicklungen sprechen für Stabilität und Wachstum im Stiftungssektor, auch in Zeiten globaler Krisen.<sup>129</sup>

Die Daten des BDS zu Ausgaben und Vermögen von Stiftungen in Deutschland lassen erkennen, dass ein Großteil des Vermögens auf einen kleinen Anteil von großen Stiftungen im deutschen Stiftungssektor fällt.<sup>130</sup> Daraus ergibt sich eine hohe Konzentration von vermögenden Privatpersonen gegründeter Stiftungen. Dies könnte als Bestätigung des von Sprengel identifizierten elitären Charakters des deutschen Stiftungswesens interpretiert werden. Dennoch sollten auch die Tätigkeiten mit geringerem Vermögensvolumen kleinerer Stiftungen nicht außer Acht gelassen werden, die nach Expertenmeinung besonders wichtige Funktionen für die Zivilgesellschaft wahrnehmen würden.<sup>131</sup>

Der BDS schätzt das Gesamtvermögen der deutschen Stiftungen auf etwa 70 Milliarden Euro.<sup>132</sup> Allerdings bestätigt der BDS den unbefriedigenden Informationsgehalt über den deutschen Stiftungssektor, insbesondere mit Blick auf existierende Messwerte zum Vermögens- und Finanzierungsstand. Um Aussagen über die Beständigkeit von Stiftungsarbeit machen zu können, sollten Aspekte der Wirtschaftlichkeit und der Umgang mit Vermögensressourcen genauer Beobachtung unterliegen. Doch gerade an dieser Stelle zeigte sich, dass nicht nur die Öffentlichkeit, sondern zum Teil auch die Mitwirkenden im Stiftungswesen unzureichend informiert sind.<sup>133</sup> Die fehlenden Zahlen in den Bereichen Ausgaben und Vermögen werden zusätzlich durch den Umstand erschwert, dass durch die unterschiedlichen Stiftungstypen und die Vielfalt in der deutschen Stiftungslandschaft eine quantitative Vergleichbarkeit erschwert wird (vgl. Kap. 3.2).

---

<sup>127</sup> Bertelsmann Stiftung (2003), S. 3

<sup>128</sup> Vgl. BDS und *Körper-Stiftung* (2010), S. 6 f.

<sup>129</sup> Vgl. BDS (2011), S. 12

<sup>130</sup> Vgl. BDS (2011), S. 27

<sup>131</sup> Vgl. Anheier (2003), S. 61

<sup>132</sup> Vgl. BDS (2011), S. 34

<sup>133</sup> Vgl. BDS (2011), S. 30

## **Die Studie *Learning from Partners* (2012) des Centrums für Soziale Investitionen und Innovationen<sup>134</sup>**

*Learning from Partners* ist ein Pilotprojekt, das Stiftungen die Möglichkeit verschaffen soll, ein Feedback über ihre Arbeitsweise und ihre strategische Ausrichtung zu erhalten. Die Ergebnisse der Studie geben am Beispiel von sechs untersuchten Stiftungen einen Einblick in die deutsche Stiftungslandschaft aus der Perspektive sogenannter Partner.<sup>135</sup>

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass Stiftungen in besonderem Maße als „sehr renommierte Organisationen“ wahrgenommen werden, die verlässlich agieren und einen ebenso hohen Anspruch an ihre Kooperationspartner stellen. 80,1 Prozent der befragten Partner bestätigen Stiftungen ein gutes Ansehen in der öffentlichen Wahrnehmung.<sup>136</sup> Demgegenüber schneiden Stiftungen verhältnismäßig schlecht ab, wenn es um den Grad an Transparenz und die Flexibilität ihrer Arbeitsweise geht. Besonders das Thema Transparenz durchzieht die gesamte Studie und impliziert die Forderung nach einer besseren Nachvollziehbarkeit von Entscheidungsstrukturen. Insbesondere herrscht ein Mangel an Offenlegung stiftungsinterner Prozesse und Abläufe sowie Entscheidungsvorgänge in Bezug auf potentielle Förderprojekte.<sup>137</sup>

Insgesamt bewertet das CSI die Ergebnisse als positives Feedback der bisherigen Arbeit von Stiftungen. Sie genießen verbreitet einen guten Ruf als verlässliche Organisationen, die zur individuellen und institutionellen Stärkung ihrer Kooperationspartner und Förderer positiv beitragen. Die Studie zeichnet nicht nur ein überwiegend positives Bild von Stiftungen als Organisation, sondern bescheinigt auch den Mitarbeitern ein hohes Maß an Kompetenz, Professionalität und qualifizierter Arbeitsweise. Dennoch bekräftigen die Ergebnisse erneut die Forderung nach mehr Transparenz durch eine verbesserte Außenkommunikation stiftungsinterner Handlungs- und Entscheidungsstrukturen.<sup>138</sup>

## ***Statistiken zum deutschen Stiftungswesen (2013) des Maecenata Instituts***

Der sechste Forschungsbericht zum deutschen Stiftungswesen wurde vom *Maecenata Institut* in Zusammenarbeit mit dem *Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)* erarbeitet.<sup>139</sup> Neben aktuellen Zahlen zum deutschen Stiftungssektor enthält der Forschungsbericht eine Organisationsbefragung, die einen Beitrag zur Verbesserung der Informations- und Datensituation im Stiftungswesen leisten soll. In der umfangreichen Erhebung wurden deutsch-

---

<sup>134</sup> Zum Projekt *Learning from Partners* vgl. Homepage des CSI: [https://www.csi.uni-heidelberg.de/projekte\\_lfp.htm](https://www.csi.uni-heidelberg.de/projekte_lfp.htm)

<sup>135</sup> Als Stiftungspartner wurden sowohl projektbezogene Kooperationspartner als auch Bezieher von Stiftungsfördergeldern befragt, vgl. Then et al. (2012), S. 13

<sup>136</sup> Then et al. (2012), S. 11

<sup>137</sup> Then et al. (2012), S. 54

<sup>138</sup> Then et al. (2012), S. 56

<sup>139</sup> Vgl. Droß et. al (2013), Vorwort

landweit Vorstände und Geschäftsführer von Stiftungen, eingetragenen Vereinen, gemeinnützigen GmbHs und Genossenschaften befragt.<sup>140</sup> Dabei ging es u.a. um das Vorhandensein und die Besetzung der innerorganisatorischen Gremien und Organe. Über 60% der befragten Stiftungen und Vereine verfügen über eine Doppelstruktur ihrer Gremien, d.h. es besteht mehrheitlich eine Trennung zwischen Entscheidungs- und Beratungsorganen.<sup>141</sup> Um die gegenseitige Kontrollfunktion der Gremien wahrnehmen zu können, ist die personelle Besetzung der Gremien entscheidend. Im Falle von Stiftung ergab die Befragung, dass ein vergleichsweise geringer Anteil (15%) der Gremien mit den gleichen Personen besetzt werden. Die Mehrheit der Stiftungen (64%) nimmt eine differenzierte personelle Besetzung ihrer Gremien vor.<sup>142</sup> Im Vergleich zu Vorständen oder Beiräten, die zu einem Großteil (85%) ehrenamtlich besetzt sind, ist die Geschäftsführung von Stiftung oftmals (45%) hauptamtlich tätig.<sup>143</sup>

Indem die organisatorischen Leitlinien erfragt wurden, liefert die Erhebung außerdem einen Einblick in das Selbstbild und die inhaltliche Orientierung von Stiftungen. Deutlich wird hierbei vor allem die ausgeprägte Gemeinwohlorientierung von Stiftungen: 97% der befragten Stiftungen sehen die Orientierung am Gemeinwohl als eine wichtige bzw. sehr wichtige Leitlinie für ihre Tätigkeiten. An zweiter Stelle nannten 55% der befragten Stiftungen die Förderung ehrenamtlichen Engagements als eine wichtige Leitlinie ihrer Arbeit. Ebenfalls gaben 49% der Stiftungen an, wirtschaftlich ausgerichtet zu sein. Auch die Übernahme von sozialen Dienstleistungen, im Sinne der Komplementärfunktion, spielt nach wie vor eine nicht unbedeutende Rolle im deutschen Stiftungswesen (30%). Die Erfüllung einer Anwaltsfunktion und die Vertretung von Interessen stellt ebenfalls für 30% der Stiftungen ein Leitbild ihrer Arbeit dar. Hierbei zeigt sich jedoch, dass Vereine weitaus öfter bewusst die Anwaltschaft für ein bestimmtes Thema oder eine Interessengruppe übernehmen (53%).<sup>144</sup>

Im Hinblick auf aktuelle Problemlagen im Dritten Sektor wird durch die Befragung deutlich, dass Stiftungen generell weniger betroffen sind von wirtschaftlichen Konjunkturschwankungen. Im Vergleich zu anderen Rechtsformen weisen sie eine höhere Stabilität auf, was vor allem auf ihre finanzielle Unabhängigkeit aufgrund des festen Kapitalstocks zurückzuführen ist. Von Schwierigkeiten durch Effizienz- und Konkurrenzdruck (z.B. auf dem deutschen Spendenmarkt) sind nur ein geringer Anteil (15%) der Stiftungen negativ betroffen.<sup>145</sup> Hingegen konkurrieren 45% der Vereine um Spenden- und Fördermittel oder um die Beiträge von Mitgliedern. Negative Entwicklungen auf den Finanzmärkten werden für Stiftungen dennoch spür-

---

<sup>140</sup> An der Untersuchung beteiligten sich insgesamt 3.111 Dritter-Sektor-Organisationen, davon 235 Stiftungen.

Vgl. Droß, Poldrack und Priller (2013), S. 25

<sup>141</sup> Vgl. Droß, Poldrack und Priller (2013), S. 31

<sup>142</sup> Vgl. Droß, Poldrack und Priller (2013), S. 32

<sup>143</sup> Vgl. Droß, Poldrack und Priller (2013), S. 33

<sup>144</sup> Vgl. Droß, Poldrack und Priller (2013), S. 34

<sup>145</sup> Vgl. Droß, Poldrack und Priller (2013), S. 35

bar: Insbesondere ein dauerhaft niedriges Zinsniveau schmälert die aus dem Grundstockvermögen hervorgehenden Renditen und somit die finanziellen Mittel, die Stiftungen für ihre Arbeit zur Verfügung stehen. Das Problem der Planungsunsicherheit spielt demzufolge auch im Stiftungswesen eine Rolle (45%), trotz vergleichsweise hoher finanzieller Autonomie.<sup>146</sup>

Letztlich gibt die Befragung einen Überblick über das Kooperationsverhalten von Stiftungen. Für den effizienten Einsatz ihrer Mittel und die Steigerung ihrer gesellschaftlichen Wirkung kooperieren Stiftungen häufig (61%) mit anderen Organisationen. Dabei stellen NPOs die größte Gruppe der Kooperationspartner dar (62%), gefolgt von staatlichen und kommunalen Einrichtungen (58%) und privatwirtschaftlichen Unternehmen (18%). Die Art und Weise der Kooperation besteht vorwiegend in der gemeinsamen Durchführung von Projekten oder Aktionen (70%). Auch der wechselseitige Austausch von Informationen hat im deutschen Stiftungswesen einen hohen Stellenwert (69%).

Die Betrachtung der unterschiedlichen empirischen Untersuchungen zum deutschen Stiftungssektor zeigt, dass nach wie vor ein eher diffuses Bild über die Stiftungspraxis vorliegt. Die Arbeits- und Funktionsweise sowie die Rolle von Stiftungen in der Gesellschaft insgesamt werden auf der Grundlage empirischer Ergebnisse sehr unterschiedlich bewertet. Unklarheit besteht vor allem in Bezug auf die inkludierende gesellschaftliche Wirkung von Stiftungsarbeit. Aufgrund einer tendenziell elitären Prägung des Sektors werden Fragen zur Eigennützigkeit der Stifter und der Gefahr einer mangelnden Orientierung am Gemeinwohl aufgeworfen. Auch das Informationsverhalten, die Unabhängigkeit von Entscheidungen sowie die Umgangsweise mit dem Stiftungsvermögen sind Aspekte, die widersprüchliche Ergebnisse aufweisen. Vor diesem Hintergrund wird die Dringlichkeit der Erarbeitung von Transparenzstandards im Stiftungssektor besonders deutlich.

Eindeutige Ergebnisse liefern die Untersuchungen darüber, dass die Motivation zur Stiftungsgründung, individuelle Zielsetzungen sowie die Art und Weise der gemeinnützigen Zweckerfüllung ein sehr hohes Maß an Diversität aufweisen. Die immense Vielfalt in der deutschen Stiftungslandschaft bietet ein ebenso hohes Maß an Spielraum, innerhalb dessen die unterschiedlichen Funktionen von Stiftungen in der Gesellschaft wahrgenommen und gestaltet werden können. Eine systematische Erfassung der Stiftungsrealität sollte daher eine differenzierte Betrachtung der Funktionserfüllung beinhalten. Durch die Entwicklung eines spezifizierten Analyserahmens (vgl. Kap. 3) soll in dieser Arbeit dazu beitragen werden.

---

<sup>146</sup> Vgl. Droß, Poldrack und Priller (2013), S. 36

## 2.2 Stiftungen als Akteure im politischen Raum

In der modernen Stiftungstheorie wird das Verhältnis von Stiftungen und Staat als ein komplexes Interaktionsgeflecht verstanden. Dabei sind zwei grundlegende Modelle identifiziert worden, die beschreiben, wie Stiftungen sich zu öffentlichen Instanzen positionieren.<sup>147</sup> Im so genannten **korporatistischen Modell** treten Stiftungen als Partner des Staates in den öffentlichen Raum. Sie weisen ein staatsnahes, kooperatives Selbstverständnis auf und nehmen eine vorwiegend komplementäre Funktion als sozialer Dienstleister wahr.<sup>148</sup>

Im **liberalen Modell** herrscht die Annahme, dass zivilgesellschaftliche Akteure generell dazu befähigt sind, politische Funktionen zu übernehmen und es nicht die alleinige Aufgabe des Staates ist, die Gestaltungsmacht im öffentlichen Raum für sich zu beanspruchen.<sup>149</sup> Im liberalen Modell sind Stiftungen weitaus autonomer und staatsferner. Sie verstehen sich als zivilgesellschaftliches Gegengewicht zum staatlichen Machtmonopol und treten mit dem Selbstverständnis in die Öffentlichkeit, für die Anliegen der Zivilgesellschaft auch politisch einzutreten und wegweisend zu agieren. Dabei verbleiben sie nicht innerhalb der theoretisch gezogenen Grenzen des Dritten Sektors, sondern greifen sowohl als vermittelnde Instanzen als auch selbst aktiv-gestaltend in politische Prozesse ein. Im Folgenden soll die Funktionalität von operativen Stiftungen an der Schnittstelle beider Bereiche – Zivilgesellschaft und Politik – genauer betrachtet werden.

### 2.2.1 Zur Frage der Legitimität von Stiftungen

Die wachsende Bedeutung des Stiftungssektors und die Übernahme gesellschaftspolitischer Funktionen bedeutet auch, dass Stiftungen sich der Frage nach der Legitimität ihres Handelns stellen müssen. Die Legitimationsdebatte ergibt sich bereits aus dem Umstand heraus, dass Stiftungen kein politisches Mandat besitzen und somit nicht unmittelbar demokratisch legitimiert sind. Anders als Vereine oder Verbände können Stiftungen ihre Legitimität ebenso wenig auf die Mitbestimmung ihrer Mitglieder stützen. Vielmehr beruhen die Tätigkeiten von Stiftungen auf den jeweiligen Vorstellungen, Ideen und individuellen Handlungsmotiven ihrer Stifter.<sup>150</sup> Eine Stiftungsgründung ist immer auch Ausdruck von hoher Individualität und Gestaltungsfreiheit. Spätestens mit dem Eintreten in den politischen Raum und der Einflussnahme auf politische Entscheidungsprozesse wird die Notwendigkeit, die Legitimität von Stiftungen im demokratiethoretischen Kontext zu diskutieren, unumgänglich.

---

<sup>147</sup> Vgl. Adloff und Schwertmann (2004), S. 106 f.

<sup>148</sup> Hierzu schreibt Anheier (2001), S. 72: „In the corporatist model, foundations are by and large in some form of subsidiarity relation with the state. Operating foundations are part of the social welfare and educational system, and many combine grant-making and operative dimensions.”

<sup>149</sup> Vgl. Strachwitz (2010a), S. 183

<sup>150</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (2003), S. 5

Durch die gültige Rechtsordnung, in die Stiftungen eingebettet sind, soll die *Legalität*<sup>151</sup> von Stiftungshandeln sichergestellt werden. Entsprechende Regelungen im Grundgesetz<sup>152</sup>, Steuer- und Stiftungsrecht verleihen dem Stiftungswesen zwar einen juristischen Rahmen, sagen jedoch wenig darüber aus, welchen konkreten Zweck eine Stiftung zu verfolgen hat oder welche Organisationsstruktur sie aufweisen sollte. Der gesetzliche Spielraum, eine Stiftung und ihr Handeln als individuellen Akt der Selbstermächtigung frei zu gestalten, verlangt insofern nach einer externen Form der gesellschaftlichen Legitimierung.<sup>153</sup>

Den Ausgangspunkt der Debatte bestimmt also die Frage, welche Gründe für das Dasein von Stiftungen in der Gesellschaft bestehen und welche Argumente insbesondere für ihre Handlungsermächtigung im politischen Raum sprechen. Für die gesellschaftliche Legitimation von Stiftungen kommen nach Prewitt verschiedene Argumente in Betracht. Anhand der vier Aspekte, Umverteilung, Effizienz, Innovation und Pluralismus, wägt er den Mehrwert von Stiftungstätigkeiten ab.<sup>154</sup>

*Das Umverteilungs-Argument:* Die Legitimität von Stiftungen ergibt sich möglicherweise aus dem Umstand heraus, dass sie einen Beitrag zur gesellschaftlichen Umverteilung leisten. Durch Stiftungsarbeit fließt privates Vermögen von Wohlhabenden in sozial benachteiligte Schichten der Gesellschaft. Prewitt bezweifelt jedoch, dass die durch Stiftungen erzeugte Umverteilung, die gleichzeitige Befreiung von Steuerzahlungen ausgleichen könne. „Even were it proven that the net flow is redistributive, there remains the question of whether foundation funds are more redistributive than they would be had they been taxed in the first place.“<sup>155</sup>

*Das Effizienz-Argument:* Eine zweite Möglichkeit, die Existenz von Stiftungen zu begründen, könnte auf Grund ihrer besonderen Leistungsfähigkeit gegeben sein. Stiftungen können dem Gemeinwohl auf effektivere Weise dienen, als der Staat. Durch die unmittelbare Nähe zur Zivilgesellschaft ist eine zielgerichtete Mittelverwendung im Sinne des Gemeinwohls möglich. Auch dieses Argument verwirft Prewitt und begründet dies mit dem bestehenden Mangel an Rechenschaftspflicht von Stiftungen: „In the absence of accountability processes, to make ‚efficiency‘ its claim to legitimacy has neither been proven nor seems to me prudent.“<sup>156</sup>

*Das Investitions-Argument:* Drittens könnte sich die Legitimität von Stiftungen daraus ergeben, dass sie eine besonders große Investitionsbereitschaft aufweisen, wo sonst keine finanziellen

---

<sup>151</sup> Unter Legalität wird hier „die formale Entsprechung der Organisation mit bestehenden Gesetzen, Verordnungen und anderen rechtlichen Satzungen“ verstanden, Häberlein et al. (2011), S. 19

<sup>152</sup> Strachwitz verweist auf das Grundrecht der Vereinigungsfreiheit. Dies schließt auch die Freiheit gemeinwohlorientierter Akteure ein, sich mit dem Ziel politischer Auseinandersetzung zusammenzuschließen. Vgl. Strachwitz (2010b), S. 14

<sup>153</sup> Vgl. Häberlein et al. (2011), S. 6

<sup>154</sup> Die Argumentation zur Stiftungslegitimation wurde von Prewitt in einem Vortrag erörtert, den er im Rahmen des zweiten internationalen Stiftungssymposiums der *Bertelsmann Stiftung* zum Thema „The Future of Foundations in an Open Society“, gehalten hat. Vgl. *Bertelsmann Stiftung* (1999)

<sup>155</sup> Prewitt (1999), S. 21

<sup>156</sup> Prewitt (1999), S. 23

Ressourcen bereitgestellt würden. Sie können Lösungsansätze gesellschaftlicher Probleme aufzeigen und somit einen Beitrag zu gesellschaftlichem Wandel leisten. Auch Prewitt spricht Stiftungen die grundsätzliche Funktionalität des sozialen Wandlers zu. Dennoch sei es problematisch, die Innovationsfunktion von Stiftungen als Legitimationsgrundlage zu verstehen. Hierfür seien die gesellschaftlichen Veränderungen, die Stiftungen erzeugen, zu marginal: „Foundations cannot operate at a scale that is transformative [...]. Social change thus is a fragile basis on which to assert public legitimacy.“<sup>157</sup>

*Das Pluralismus-Argument:* In seinem vierten Legitimationsargument diskutiert Prewitt den Beitrag, den Stiftungen zu einer pluralistischen und offenen Gesellschaft leisten können. Als zivilgesellschaftliche Organisationen seien sie in der Lage, eine große Vielfalt an Ideen und Handlungsweisen zu realisieren, die die Heterogenität ihres Umfeldes – dem Dritten Sektor – widerspiegeln. Der entscheidende Aspekt bestehe darin, dass Stiftungen Unterschiedlichkeit praktizieren und nicht dem öffentlichen Konsens entsprechend handeln müssen. Prewitt begründet die gesellschaftliche Legitimation von Stiftungen vor allem aus ihrer Fähigkeit heraus, Pluralismus zu generieren: „[...] in an open society, with a thriving foundation sector, there will be diversity and differentiation that would be harder to sustain and perhaps not occur in the absence of foundations.“<sup>158</sup>

Die Gegenthese der Legitimationsdebatte lautet, dass Stiftungen zwar einen Mehrwert erzeugen können, der erzeugte Nutzen jedoch nicht dem Gemeinwohl, sondern nur exklusiven sozialen Kreisen zugutekomme.<sup>159</sup> In Anbetracht der Tatsache, dass Stifter überwiegend zu den wohlhabenderen Schichten der Bevölkerung gehören (vgl. Kap. 2.1.4) verstärkt sich die Vermutung, Stiftungen seien elitär und undemokratisch. Um die Kontrolle über das eigene Vermögen zu wahren, würden Stifter es bevorzugen, Kapital in eine Stiftung zu investieren und es somit dem demokratischen Willensbildungsprozess und der hoheitlichen Umverteilung entziehen.<sup>160</sup> Demzufolge könnten Stiftungen für ausschließlich eigennützige Zwecke instrumentalisiert werden. Eine fehlende Ausrichtung am Gemeinwohl würde die gesellschaftliche Legitimation von Stiftungen in Frage stellen und ihnen ebenso die Berechtigung für den Erhalt staatlicher Steuerprivilegien entziehen.

Den positiven Erwartungen an Stiftungen steht eine latente Unterstellung gegenüber, „die Spielwiese reicher Leute oder eine Art Beschäftigungstherapie für gelangweilte Erben zu sein.“<sup>161</sup> Diese Vermutungen werden vor allem dann bestärkt, wenn die Ziele und das Handeln der Stiftung von außen nicht nachvollziehbar sind. Die externe Legitimierung von Stiftungen

---

<sup>157</sup> Prewitt (1999), S. 25 ff.

<sup>158</sup> Prewitt (1999), S. 29

<sup>159</sup> So würden z.B. kulturelle Stiftungen vor allem „der geistigen wie geistlichen Erbauung im oberen Segment der Gesellschaft“ dienen, Münkler (2012), S. 6

<sup>160</sup> Vgl. Timmer (2005), S. 145

<sup>161</sup> Strachwitz (2010a), S. 186

kann nur dann gelingen, wenn ein transparentes Stiftungswesen praktiziert wird und somit Nachvollziehbarkeit, Akzeptanz und Anerkennung im Stiftungsumfeld erzeugt wird. Hierbei handelt es sich um einen Legitimitätsansatz, der dem organisationstheoretischen **Neo-Institutionalismus** entspringt. Die Theorie geht davon aus, dass die Existenz von Organisationen im Wesentlichen davon abhängt, ob die Legitimation durch kulturelle und institutionelle Umwelten der Organisation gegeben ist. Als prominenter Vertreter des Neo-Institutionalismus entwirft Suchman folgende Definition für Legitimität:

„Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.“<sup>162</sup>

Hieraus ergeben sich zwei Voraussetzungen, die die Legitimität von Stiftungshandeln begünstigen: Erstens sollte das tatsächliche Handeln von Stiftungen mit den externen Erwartungen und Annahmen über ihre gesellschaftlichen Funktionen weitestgehend übereinstimmen (*kulturell-kognitive* Legitimität). Ein offensichtliches Auseinanderklaffen von Erwartungen und Stiftungspraxis wirkt sich entsprechend negativ auf ihre Legitimität aus. Zweitens wird die Legitimität einer Stiftung innerhalb eines mit normativen Wert- und Moralvorstellungen besetzten Umfeldes hergestellt. Dementsprechend können das Befolgen bestimmter normativer Prinzipien wie Gerechtigkeit, Selbstlosigkeit und Solidarität die Anerkennung von Stiftungen in der Gesellschaft stärken (*normativ-moralische* Legitimität). Der neo-institutionalistische Ansatz impliziert, dass Stiftungen sowohl funktionale als auch wertrationale Erwartungen aktiv unter Beweis stellen und öffentlich kommunizieren sollten.<sup>163</sup>

Im Zuge der Legitimationsdebatte von Stiftungen stellt sich eine weitere wichtige Frage, die Strachwitz folgendermaßen formuliert:

„Ist es mit einem modernen Verständnis von politischer Ordnung vereinbar, wenn der Wille eines Stifters lange nach dem Gründungsakt, womöglich lange nach dem Tod des Stifters, Entscheidungen beeinflussen kann, die diese Ordnung selbst tangieren?“<sup>164</sup>

Die Besonderheit einer Stiftung, ihren Zweck dauerhaft erfüllen zu können, erweist sich im Hinblick auf ihre Legitimität nicht nur als vorteilhaft. Auf der einen Seite steht der einmalige Akt der Stiftungsgründung als Ausdruck von Freiheit und Selbstermächtigung des Stifters. Auf der anderen Seite besteht die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Anpassung an eine sich ver-

---

<sup>162</sup> Suchmann (1995), S. 574

<sup>163</sup> Zum neo-institutionalistischen Ansatz von Legitimität und die Einbettung von Stiftungen in dieses Konzept vgl. Klasen (2012), Häberlein et al. (2011)

<sup>164</sup> Strachwitz (2010a), S. 189

ändernde Stiftungsumwelt. Strachwitz spricht diesbezüglich von einem „strukturellen Konservativismus“<sup>165</sup> im Stiftungswesen, der durch die langfristige Bindung an den ursprünglichen Stifterwillen zum Ausdruck kommt. Einerseits bedeutet der dauerhafte Charakter von Stiftungen eine tiefe, vertikale Verankerung in der Gesellschaft. Der Gebundenheit des Stiftungszwecks ab dem Zeitpunkt der Stiftungsgründung steht andererseits die zeitliche Horizontalität des Stiftungsumfeldes gegenüber. Gesellschaftliche Veränderungsprozesse und fortschreitende gesellschaftspolitische Willensbildung sind Ausdruck dieser Horizontalität.

Die originäre Langfristigkeit von Stiftungen erfordert mit Blick auf ihre Legitimität einen kontinuierlichen Nachweis darüber, dass der Stiftungszweck und daran gebundenes Handeln nach wie vor gesellschaftlichen Bedürfnissen und Nutzen entspricht und sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen entsprechend angepasst wird. Der Stiftungszweck sollte demzufolge „zeitlos“ formuliert sein.<sup>166</sup> Sensibilität für Veränderungen, Flexibilität und Innovationsfähigkeit im Handeln sind erforderlich, um dem strukturellen Konservativismus – und damit der Gefahr von Rückständigkeit und fehlender Daseinsberechtigung – entgegenzuwirken. Eine horizontale Vernetzung von Stiftungen, durch den ständigen Austausch mit zivilgesellschaftlichen Akteuren aus ihrem Umfeld, ist eine wichtige Voraussetzung dafür. Die Legitimität einer Stiftung hängt ebenso von ihrer Fähigkeit ab, „ihren Stellenwert in jeder Generation neu zu gestalten“ und ein „zukunftsorientiertes, gesellschaftlich akzeptables Leitbild“ zu entwerfen.<sup>167</sup> So kann ein grundsätzliches Misstrauen gegenüber Stiftungen verhindert werden.

Stiftungen weisen eine demokratische Schwäche auf, die vor allem auf ihr nicht vorhandenes politisches Mandat zurückzuführen ist. Ebenso wenig sind sie einem internen Demokratieanspruch verpflichtet. Gleichzeitig gewinnen Stiftungen gerade deshalb an Stärke, da sie vergleichsweise frei sind von staatlichen und politischen Restriktionen sowie durch schlanke Entscheidungsstrukturen flexibel und effektiv agieren können.<sup>168</sup> Die gesellschaftliche Anerkennung von Stiftungen erfordert einen Nachweis über die Sinnhaftigkeit, Glaubwürdigkeit und den Nutzen für das Gemeinwohl. Erreicht werden kann dies nur, wenn Stiftungen normative Erwartungen aus dem heterogenen Stiftungsumfeld erfüllen und durch ein hohes Maß an Transparenz, dem öffentlichen Verlangen nach Informationen gerecht werden. Zwar sollten Mehrheitsmeinungen nicht als alleiniges Zeugnis für die Qualität des Stiftungshandelns gelten, doch ist eine grundsätzliche Anerkennung seitens der Öffentlichkeit notwendig.<sup>169</sup> Letztlich ist die Legitimität von Stiftungen nicht als ein einmaliger Akt anzusehen, sondern als ein andau-

---

<sup>165</sup> Strachwitz (2010a), S. 189 und 210

<sup>166</sup> Vgl. Timmer (2005), S. 169

<sup>167</sup> Strachwitz (2010a), S. 213

<sup>168</sup> Vgl. Anheier und Leat (2006), S. 9

<sup>169</sup> Vgl. Strachwitz (2004), S. 16

ernder Prozess der Legitimierung. Stiftungen sind daher herausgefordert, ihre Anpassungsfähigkeit an gesellschaftliche Veränderungen, ihre bestehende Funktionalität im Sinne des Gemeinwohls sowie die breite Akzeptanz ihres Handelns kontinuierlich unter Beweis zu stellen.

## 2.2.2 Stiftungen im Spannungsfeld von Gemeinwohl und Eigennutz

Stiftungen handeln im Interesse des Gemeinwohls und verfolgen übergeordnete, gemeinnützige Ziele – diese Annahme ist sowohl die Grundvoraussetzung für ihre Legalität im Sinne des Rechtsstatus der Gemeinnützigkeit als auch ihrer gesellschaftlichen Legitimität. Die Daseinsberechtigung von Stiftungen beruht somit letztlich darauf, dass erstens ein gesellschaftlicher Mehrwert erzeugt wird, der der Gesellschaft als solcher und keiner exklusiven Gruppe zugutekommt. Zweitens sollten die Stiftungsziele mit den Gemeinwohlzielen der Gesellschaft übereinstimmen.<sup>170</sup>

Dem Begriff des Gemeinwohls hängt etwas Höherwertiges, Übergeordnetes an. Etwas, das den Nutzen aller Gesellschaftsmitglieder in den Vordergrund stellt. Für die analytische Bewertung von Handlungen fehlt es dem Gemeinwohlbegriff jedoch an inhaltlicher Konkretisierung und Ausgestaltung. Es können lediglich Aussagen darüber getroffen werden, welche Vorstellungen von Gemeinwohl in einer Gesellschaft allgemeine Anerkennung finden. Sicherung von Frieden, Gerechtigkeit, politische Stabilität sowie die Bekämpfung von Armut und die Schaffung von Beschäftigung sind Beispiele für gesellschaftspolitische Ziele, die – zumindest in westlichen Demokratien – grundsätzlich als dem Gemeinwohl dienend anerkannt sind. Was unter Gemeinwohl zu verstehen ist, muss somit immer im direkten Zusammenhang mit den jeweilig gültigen Normen und Wertvorstellungen einer Gesellschaft betrachtet werden.

Für Stiftungen lassen sich aus dem Begriff des Gemeinwohls ebenso wenig verbindliche Handlungsvorgaben ableiten, wie aus dem juristischen Prinzip der Gemeinnützigkeit. Dennoch sollte eine Orientierung am Gemeinwohl – und somit an gesellschaftlich anerkannten Wertvorstellungen – als **Handlungsmaxime** im Stiftungswesen gelten. In der **Pluralismustheorie** Fraenkels lassen sich normative Vorstellungen von Gemeinwohl wiederfinden, die ebenfalls großen interpretativen Spielraum lassen.<sup>171</sup> Unter Gemeinwohl versteht er eine „regulative Idee“<sup>172</sup>, die in der Realität niemals verwirklicht werden könne. Diese Idee basiert auf einem gültigen Wertekodex, ist jedoch in ihren Einzelheiten abhängig von sich wandelnden sozialen und ökonomischen Gegebenheiten in einer Gesellschaft. Dennoch diene die Idee des Gemeinwohls laut Fraenkel als ein geeignetes Modell bzw. als Richtlinie zur Regelung kontroverser

---

<sup>170</sup> Vgl. Strachwitz (2010a), S. 206

<sup>171</sup> Vgl. Göhler (2006), S. 32

<sup>172</sup> Fraenkel (1966), S. 272

ser politischer Angelegenheiten. Das Gemeinwohl kann – unter der Beachtung allgemein gültiger, abstrakter Prinzipien der Gerechtigkeit – durch das öffentliche Aushandeln von Interessen und der Erzielung von Kompromissen erreicht werden.

Fraenkels Verständnis von Gemeinwohl impliziert einen kritischen öffentlichen Aushandlungsprozess unter Einbezug heterogener Interessen.<sup>173</sup> Demnach sollten auch Stiftungen ihr eigenes Handeln unmittelbar mit dem Ziel verbinden, eine möglichst große Vielfalt von Interessen in ihr Handeln mit einzubeziehen, um ein Verhältnis gegenseitiger Toleranz in der Gesellschaft zu erzeugen.<sup>174</sup> Stiftungen könnten so einen Beitrag zum Ausgleich konkurrierender Interessen, als elementares Prinzip demokratischer Willensbildung, leisten. Allerdings sind Stiftungen – im Gegensatz zu Organisationen mit internen demokratischen Strukturen – losgelöst von Vorgaben zum Verfahren, wie dieser Ausgleich zustande kommt. Ebenso wenig können Stiftungen demokratische Politikprozesse ersetzen, mittels dessen letztlich entschieden wird, was den „allgemeinen Nutzen“ der Gesellschaft ausmacht.<sup>175</sup>

Um das Spannungsfeld von Eigennutz und Gemeinwohl zu erfassen, verweist Popper in seinem Hauptwerk *„Die offene Gesellschaft und ihre Feinde“* auf zwei Antagonismen: *Individualismus* als Gegensatz von *Kollektivismus* und *Egoismus* als Gegensatz von *Altruismus*.<sup>176</sup> Popper nimmt eine wichtige Differenzierung von Egoismus und Individualismus vor. Während ersteres ein für die Gesellschaft negatives, rücksichtsloses Verhalten darstelle, könne letzteres durchaus positive Folgen für die Gesellschaft implizieren. Ein Individualist kann in diesem Sinne gleichzeitig ein Altruist sein. Individualismus bedeutet letztlich die Freiheit des individuellen Handelns und der Selbstbestimmung.<sup>177</sup> Diese Logik lässt sich auch in der Freiheit zur Stiftungsgründung und der Gestaltung gemeinnütziger Zweckerfüllung wiederfinden. Die Gründung einer Stiftung stellt eine Möglichkeit dar, gesellschaftliches Engagement individuell zum Ausdruck zu bringen und die persönlichen Vorstellungen des Stifters zu verwirklichen. Dennoch schließen Individualismus und Selbstermächtigung nicht aus, dass dem Stiftungshandeln gleichzeitig ein solidarischer und gemeinwohlorientierter Charakter anhaftet.

Die Handlungslogik im Dritten Sektor folgt bestimmten Prinzipien wie dem der Selbstlosigkeit, der Solidarität und der Idee des Schenkens (vgl. Kap. 2.1.2). In der Praxis zeigt sich, dass ein solches von Idealen und moralischen Wertvorstellungen geleitetes Handeln nicht garantiert werden kann. Freiwilliges Engagement für das Gemeinwohl ist nicht generell befreit von eigennützigen Motiven oder Interessen.<sup>178</sup> Zwar kann davon ausgegangen werden, dass Stifter aus intrinsischer Motivation heraus handeln und dem Gemeinwohl dienen wollen, ohne dafür

---

<sup>173</sup> Vgl. Goehler (2006), S. 33

<sup>174</sup> Vgl. Weber (1977), S. 36

<sup>175</sup> Vgl. Kocka (2004), S. 10

<sup>176</sup> Vgl. Strachwitz (2010a), S. 206 f. und Popper (2003), S. 120 f.

<sup>177</sup> Vgl. Popper (2003), S. 120 f.

<sup>178</sup> Adloff und Schwertmann sprechen in diesem Zusammenhang von einer Leugnung des interessen geleiteten Handelns im Stiftungswesen, vgl. Adloff und Schwertmann (2004), S. 117

eine entsprechende Gegenleistung zu verlangen. Dennoch kann der Einsatz für das Gemeinwohl mit eigennützigen Motiven wie Prestigegewinnung, persönlicher Anerkennung und positiven Statureffekten einhergehen. Ist der Stifter gleichzeitig Unternehmenseigentümer kann ziviles Engagement ebenso nützlich für das Image des Unternehmens sein und wirtschaftliche Vorteile erzeugen. Die Grenzen zwischen Eigennutz und Gemeinwohl, privaten und öffentlichen Interessen sowie philanthropischem und unternehmerischem Handeln erweisen sich somit als fließend.<sup>179</sup>

Problematisch ist dabei die Tatsache, dass sich der Begriff des Gemeinwohls hervorragend eignet, um Interessen einzelner Personen, Gruppen oder Organisationen dahinter zu verbergen und um zu verhindern, dass Handlungsinhalte und -motive kritisch hinterfragt werden. Weber beschreibt die Problematik von Interessen und Gemeinwohl wie folgt:

„Die Gefahr der Gemeinwohlargumentation liegt also darin, dass sie manipulativ zur Rechtfertigung von Machtpositionen und zur Verschleierung von ganz handfesten Interessen verwendet werden kann.“<sup>180</sup>

Die Kritik bezieht sich auf Stiftungen, die als politische Akteure handeln, dies jedoch nicht zu erkennen geben, sondern unter „den Deckmänteln des Gemeinwohls“ agieren.<sup>181</sup> Der Fall der *Bertelsmann Stiftung* ist ein Beispiel für eine recht enge Verschränkung von öffentlichem Nutzen und Unternehmensinteressen. Die Interessen der *Bertelsmann AG* und die Handlungsmotive der Stiftung sind in diesem Fall nicht eindeutig getrennt.<sup>182</sup> In jüngster Vergangenheit ist erneut die Debatte darüber ausgebrochen, inwiefern sich eine gesellschaftliche Elite selbst ermächtigen dürfe, um gesellschaftliche Veränderungsprozesse voranzutreiben. *The Giving Pledge*<sup>183</sup>, ein Spendenaufruf initiiert von Warren Buffett und Bill und Melinda Gates steht öffentlich in der Kritik, da Zweifel darüber besteht, welche Zwecke die Spender tatsächlich verfolgen.<sup>184</sup> Das untrennbare Zusammenspiel von persönlichem Prestige der Spender und gesellschaftlicher Wohlfahrt führt zu der Kontroverse, ob einzelne vermögende Personen in der Lage sind, jenseits demokratischer Strukturen einen positiven Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten.<sup>185</sup>

Das Spannungsfeld von Eigennutz und Gemeinwohl bietet diverse Möglichkeiten für Stiftungen, Eigeninteresse, Gestaltungsfreiheit und Selbstermächtigung auf der einen Seite mit freiwilligem Engagement und solidarischem Einsatz für die Gesellschaft auf der anderen Seite zu

---

<sup>179</sup> Vgl. Häberlein et al. (2011), S. 38

<sup>180</sup> Weber (1977), S. 35

<sup>181</sup> Münkler (2012), S. 12

<sup>182</sup> Vgl. Unger (2007), S. 51

<sup>183</sup> Vgl. Homepage *The Giving Pledge*: <http://givingpledge.org/>

<sup>184</sup> Vgl. Fischer (2013), *Spiegel-Online*: „The Giving Pledge: Der Club der Super-Spender“

<sup>185</sup> Vgl. Häberlein (2011), S. 36 ff.

verbinden. Stiftungsarbeit im Sinne des Gemeinwohls erfordert deshalb, die Reproduktion gesellschaftlicher Privilegien sowie Exklusion zu vermeiden und stattdessen gesellschaftliche Inklusion und Dynamik zu erzeugen.<sup>186</sup>

### 2.2.3 Die Stiftung als Themenanwalt: *Advocacy* und *Public Leadership*

In den USA haben Stiftungen eine lange Tradition als gesellschaftspolitische Akteure und die damit verbundene Einflussnahme auf politische Entscheidungsprozesse. Besonders große, vermögende und hochgradig professionalisierte Stiftungen wie die *Rockefeller* oder die *Bill & Melinda Gates Foundation* verbinden den „Charity“-Gedanken mit einer strategisch-politischen Ausrichtung ihrer Aktivitäten.<sup>187</sup> Allerdings hat der erhöhte politische Stellenwert dieser Stiftungen auch dazu geführt, dass das Misstrauen und die Kritik von Seiten der Öffentlichkeit gewachsen sind.<sup>188</sup>

Im deutschen Stiftungswesen ist seit einiger Zeit ebenfalls ein Wandel hin zu stärkerer Präsenz von Stiftungen in der politischen Arena erkennbar.<sup>189</sup> In ihrer Rolle als gesellschaftspolitische Akteure treten Stiftungen bewusst in den politischen Raum, um für ein bestimmtes gesellschaftliches Thema einzutreten sowie gesteigerte politische, mediale und öffentliche Aufmerksamkeit zu erzeugen.<sup>190</sup> Die spezielle Weise, auf die Stiftungen als politische Akteure agieren, unterscheidet sich zum einen von der klassischen politischen Interessenvermittlung und zum anderen von der wissenschaftlichen Politikberatung. Die spezifische politisch-strategische Ausrichtung von operativen Stiftungen wird durch Begriff der „Themenanwaltschaft“ oder dem amerikanischen Pendant „*Advocacy*“ zum Ausdruck gebracht. Die *Stiftung Mercator* – als eine der großen Stiftungen in Deutschland, die den *Advocacy*-Ansatz verfolgt – begründet ein entsprechendes Handeln von Stiftungen wie folgt:

„Die Herausforderungen für Stiftungen und ihre Projektpartner werden von Jahr zu Jahr komplexer: Gesellschaftliche Aufgaben wie die Energiewende oder die Integration von Zugewanderten erfordern daher auch komplexe Lösungswege. Dafür braucht es Menschen, die Themenanwaltschaft für diese gesellschaftliche Fragestellungen übernehmen (*Advocacy*) und sich aktiv für deren Lösung einsetzen (*Public Leadership*).“<sup>191</sup>

---

<sup>186</sup> Vgl. Kocka (2004), S. 10

<sup>187</sup> In der Stiftungsliteratur wird die US-amerikanische Tradition einer strategisch-politischen Ausrichtung des Stiftungswesens häufig als „*venture philanthropy*“ oder „*strategic philanthropy*“ bezeichnet, vgl. Hoelscher et al. (2010)

<sup>188</sup> Vgl. Klasen (2012), S. 17 ff.

<sup>189</sup> Vgl. Klasen (2012), S. 15 ff.

<sup>190</sup> Sofern in dieser Arbeit von gesellschaftspolitischen Aktivitäten im Stiftungssektor gesprochen wird, ist hier grundsätzlich das Handeln von operativen Stiftungen gemeint. Reine Förderstiftungen können von der Betrachtung ausgeschlossen werden, da sie sich *per definitionem* keiner eigenen Handlungsinstrumente bedienen, um als Akteure im politischen Raum zu fungieren (vgl. Kap. 2.1.2)

<sup>191</sup> Homepage der *Stiftung Mercator*, Kompetenzzentrum LEAD – Mercator Capacity Building Center for Leadership and Advocacy: <http://www.stiftung-mercator.de/kompetenzzentren/internationale-verstaendigung/lead.html>

Themenanwaltschaft und Public Leadership umfassen all diejenigen Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, politischen Einfluss- und Entscheidungsträgern sowie der Öffentlichkeit Handlungsoptionen aufzuzeigen und sie für bestimmte gesellschaftliche Probleme zu sensibilisieren. Durch die gezielte Aufbereitung gesellschaftlicher Missstände sowie deren öffentlicher Thematisierung können Stiftungen das Problembewusstsein steigern und Engagement zur Problemlösung generieren. Sie verstehen sich dabei als Advokaten für ein bestimmtes gesellschaftliches Anliegen und nehmen häufig eine Führungsrolle bei der Sichtbarmachung und der Entwicklung von Lösungsansätzen für dieses Problem ein. Auch fungieren Stiftungen in diesem Zusammenhang als vermittelnde und grenzüberbrückende Instanzen. Sie können weitere Akteure aus der Zivilgesellschaft oder anderen Sektoren für bestimmte Ideen und Ziele gewinnen. Es werden Ressourcen gebündelt und die Macht einzelner Akteure, auf ein Problem aufmerksam zu machen, gestärkt. Dadurch kann auch ein verbesserter Zugang zu politischen Einflusssträgern erreicht werden. Dem Aufbau sektorübergreifender Netzwerke und Kooperationen kommt dabei eine elementare Bedeutung zu.<sup>192</sup>

Im demokratischen System stellt die Vertretung von Interessen durch Interessengruppen einen zentralen Bestandteil des politischen Willensbildungsprozesses dar. Die Funktion der Interessenvermittlung zwischen Politik und Zivilgesellschaft wird im klassischen *Policy-Cycle*<sup>193</sup> vorwiegend von politischen Parteien, Verbänden und Gewerkschaften übernommen. Über Wahlen bzw. Mitgliedschaften können gesellschaftliche Bedürfnisse gebündelt werden und als Forderungen in den politischen Entscheidungsprozess eingehen. Auch wenn Interessengruppen je nach demokratiethoretischem Ansatz unterschiedlich beurteilt werden, gehören sie zweifellos zum wirksamen Teil der demokratischen Verfassungsordnung der BRD. Das formelle Verfahren der Interessenvermittlung sowie Möglichkeiten der Mitwirkung am Gesetzgebungsprozess sind für Bundes- und Länderebene im GG festgelegt.<sup>194</sup>

Neben der klassischen Interessenvermittlung haben die Zahl und der Einfluss von Politikberatungsunternehmen erheblich zugenommen. Dieser Trend wird in der breiten Öffentlichkeit oftmals kritisch wahrgenommen, da der Einfluss auf politische Entscheidungen zunehmend unkontrolliert und intransparent erscheint.<sup>195</sup> Organisationen, die sich als professionelle Interessenvertreter und wissenschaftliche Berater im Politikprozess verstehen, sind beispielsweise große Unternehmensberatungen, *Public-Affairs-Agenturen* oder *Think Tanks*<sup>196</sup>. Unter Politik-

---

<sup>192</sup> Vgl. Freyer (2005), S. 594 ff.

<sup>193</sup> Im politischen Phasenmodell von Scharpf wird der *Policy-Cycle* bezeichnet „als de[r] Prozess [...], in dem lö- sungsbedürftige Probleme artikuliert, politische Ziele formuliert, alternative Handlungsmöglichkeiten entwickelt und schließlich als verbindliche Festlegung gewählt werden“. Scharpf (1973), S. 15

<sup>194</sup> Vgl. Weber (1977), S. 13 ff.

<sup>195</sup> Vgl. Alemann und Eckert (2006), S. 3

<sup>196</sup> Als *Think Tanks* oder auch *Denkfabriken* werden im Allgemeinen öffentliche oder privatfinanzierte Forschungs- institute bezeichnet, in denen Wissenschaftler und Experten forschen, Konzepte oder Strategien entwickeln und

beratung soll hier im weitesten Sinne das Einbringen von Sachverstand und fachlicher Expertise in den politischen Entscheidungsprozess verstanden werden.<sup>197</sup> Politikberatende Maßnahmen gehen über die klassischen Wege der Interessenvermittlung weit hinaus. Sie umfassen sowohl formelle als auch informelle Formen der Einflussgewinnung. Politikberatende Akteure bedienen sich dabei einer großen Bandbreite von Instrumenten: Sie erarbeiten und implementieren umfassende *PR*-Strategien und öffentlich wirksame Kampagnen, liefern strategische Einschätzungen sowie politische Handlungsempfehlungen (Positionspapiere), formulieren Gesetzesvorhaben, beraten und vernetzen Politiker mit Akteuren aus Wirtschaft und Wissenschaft oder stellen Personal mit fachlicher Expertise für die Mitarbeit in Ministerien, Kommissionen oder Sachverständigenräten bereit.<sup>198</sup>

Auch Stiftungen nutzen bei ihrer gesellschaftspolitischen Arbeit zum Teil klassische Instrumente der Politikberatung oder des Lobbying.<sup>199</sup> So sind beispielsweise Kampagnen oder andere *PR*-Strategien in Zusammenarbeit mit öffentlichen Medien häufig gewählte Mittel, um Aufmerksamkeit für ein gesellschaftliches Problem in der breiten Öffentlichkeit zu erreichen.<sup>200</sup> Ebenso kooperieren Stiftungen immer häufiger mit *Think Tanks*, um die Vernetzung von Politik und Wissenschaft voranzutreiben.<sup>201</sup> Dennoch nehmen Stiftungen in der Regel Abstand von umstrittenen Lobbyinstrumenten wie z.B. der konkreten Ausformulierung von Gesetzesentwürfen, der Mitwirkung an parteipolitischen Wahlkämpfen oder dem Entsenden von Personal in politische Gremien.<sup>202</sup> Sie bezeichnen sich selbst ungern als Politikberater, sondern ziehen neutralere Formulierungen wie „Kreativzentren“ oder „Reformwerkstätten“ vor.<sup>203</sup> Dies begründet sich nicht zuletzt im negativen öffentlichen Meinungsbild über oftmals intransparente und informelle Praktiken des Lobbyings. Lobbyismus gilt hierzulande verbreitet als unseriös, anrüchig und in hohem Maße undemokratisch.<sup>204</sup> Eine Überschneidung von Stiftungsaktivitäten mit

---

diese kommunizieren, um Einfluss auf *Policy-Prozesse* zu nehmen. Vgl. Merai et al. (2011), S. 7 und Häberlein et al. (2011), S. 30

<sup>197</sup> Lompe (2006), S. 25

<sup>198</sup> Vgl. Demirovic (2007), S. 24 ff.

<sup>199</sup> Der Begriff „Lobbyismus“ soll hier durchaus wertneutral verstanden werden, obwohl er in der Öffentlichkeit einen überwiegend negativen Beigeschmack trägt, vgl. Alemann und Eckert (2006), S. 1ff.

<sup>200</sup> So entwickelte beispielsweise die *Körper-Stiftung* gemeinsam mit dem *STERN* eine umfangreiche Aufklärungskampagne zum Thema *Altersbilder in Deutschland*. Unter der Überschrift: „Große Freiheit – Das neue Bild vom Altern“ wurde eine Serie von Artikeln und Studien veröffentlicht, vgl. Noffke (2012): <http://www.stern.de/panorama/grossefreiheit/altersbild-der-deutschen-alte-sind-gluecklich-junge-perspektivlos-1934774.html>

<sup>201</sup> Die Studie „Denken Fördern – Thinktanks als Instrumente wirkungsvoller Stiftungsarbeit“ des BDS und der *Vodafone Stiftung Deutschland* beschäftigt sich mit Kooperationen von Stiftungen und Think Tanks. Im Fokus der Studie steht das Aufzeigen von Möglichkeiten, wie Stiftungen als Mittler zwischen Politik und Wissenschaft in den öffentlichen Meinungsbildungsprozess eingreifen können. Vgl. Merai et al., (2011), S. 7

<sup>202</sup> Auch hier stellt die *Bertelsmann Stiftung* eine Ausnahme dar, da sie laut Schuler in den vergangenen Jahren mehrfach eigene Mitarbeiter in Ministerien eingesetzt hat, vgl. Schuler (2010), S. 192 ff.

<sup>203</sup> Vgl. Klasen (2012), S. 28 oder Weidenfeld (1998), S. 18

<sup>204</sup> Vgl. Alemann und Eckert (2006), S. 3 f.

Instrumenten des Lobbyings birgt daher die Gefahr, dass ihr bislang positiv besetztes öffentliches Ansehen zu Lasten von Glaubwürdigkeit und gesellschaftlicher Akzeptanz geschädigt würde.<sup>205</sup>

Deutlich geworden ist, dass Stiftungen als Themenanwälte an der Schnittstelle von Zivilgesellschaft und politischer Sphäre agieren. Dennoch ist es wichtig, eine Unterscheidung zur Arbeit von demokratischen Interessengruppen wie Parteien oder Verbänden einerseits sowie zur Politikberatung andererseits vorzunehmen. Als Themenanwälte bedienen sich Stiftungen besonderer *Advocacy*-Instrumente und Projektformate, die nachfolgend aufgelistet und durch Beispiele verdeutlicht werden sollen:<sup>206</sup>

**Abb. 4: Übersicht *Advocacy*-Instrumente und Projektformate**

| Instrument / Projektformat  | Beispiel aus der Stiftungspraxis   |
|---|--|
| Forschungstätigkeiten zu relevanten politischen Fragen sowie Bekanntmachung und Verbreitung der Ergebnisse                            | Der <i>Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration</i> (SVR) ist ein durch die <i>Stiftung Mercator</i> und <i>VolkswagenStiftung</i> gegründeter Think Tank, der zu integrations- und migrationspolitischen Themen forscht und berät. <sup>207</sup>                   |
| Aufarbeitung und verstärkte Sichtbarmachung gesellschaftlicher Anliegen und Problemlagen  | Die <i>Robert Bosch Stiftung</i> setzt sich für eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Themen demografischer Wandel und Altersbilder in Deutschland ein, um einer im Allgemeinen einseitigen, negativen öffentlichen Wahrnehmung des Älterwerdens gezielt entgegenzuwirken. <sup>208</sup> |
| Öffentliche Stellungnahme bzw. Artikulation einer bestimmten Position bezüglich eines kritischen Themas in Öffentlichkeit und Politik | Die <i>Stiftung Mercator</i> bezieht öffentlich Stellung zu aktuellen politischen Entwicklungen in der Türkei und fordert politische Entscheidungsträger dazu auf, ein Zusammenwachsen von Türkei und EU verstärkt voranzutreiben. <sup>209</sup>  |
| Austausch mit und Beratung von Politikern und Einflussträgern im politischen Raum   | Die <i>Vodafone Stiftung Deutschland</i> gibt Handlungsempfehlungen für die politische Praxis auf der Grundlage von eigenen Studien in den Bereichen Bildung und Integration. Sie organisiert fachliche Expertise und vermittelt diese in den politischen Raum. <sup>210</sup>                     |

<sup>205</sup> Klasen kommt in ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass zwei Instrumente des Lobbying für Stiftungen als nicht legitim erachtet werden: Erstens die Bereitstellung von politischem oder administrativem Personal und zweitens die Beratung von Politikern zu bereits geplanten oder existierenden Gesetzesvorhaben. Ein solches Verhalten würde von Experten als Ausübung von Zwang bewertet. Ebenfalls grenzwertig sei eine zu große Nähe zur Politik, durch die Unterstützung einer bestimmten Partei, dem Vertreten parteipolitischer Positionen oder dem gezielten Herbeiführen von politischen Entscheidungen. Vgl. Klasen (2012), S. 52 ff.

<sup>206</sup> Vgl. Welzel (2006), S. 278 f. und Klasen (2012), S. 23 ff.

<sup>207</sup> Vgl. Merai et al. (2012), S. 37, Homepage des SVR: <http://www.svr-migration.de/content/>

<sup>208</sup> Vgl. Homepage der *Robert Bosch Stiftung*, Programmbereich *Alter und Demographie*: <http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/24806.asp>

<sup>209</sup> Die *Stiftung Mercator* initiierte aus aktuellem Anlass einen offenen Brief, adressiert an Bundeskanzlerin Merkel und Bundesaußenminister Westerwelle, und veröffentlichte diesen am 28.06.2013 auf ihrer Homepage, vgl. *Stiftung Mercator* (2013)

<sup>210</sup> Vgl. Homepage der *Vodafone Stiftung Deutschland*, Thinktank, Studien und Empfehlungen: [http://www.vodafone-stiftung.de/pages/thinktank/studien\\_und\\_empfehlungen/studien\\_und\\_publicationen/index.html](http://www.vodafone-stiftung.de/pages/thinktank/studien_und_empfehlungen/studien_und_publicationen/index.html)

|   |   |
|---|---|
| Etablierung von Netzwerken und Kooperationen in Zivilgesellschaft und Politik                                 | Die <i>Körper-Stiftung</i> ermöglicht mit ihrem <i>Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft</i> einen horizontalen Austausch zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren und verschafft ihnen Zugang zu politischen Entscheidungsträgern mit dem Ziel, vertikale Vernetzung und Interessenvertretung auf politischer Ebene zu ermöglichen. <sup>211</sup> |
| Dialog- und Begegnungsformate zum Austausch und zur Diskussionen kontroverser gesellschaftspolitischer Themen | Die Veranstaltungsformate der <i>BMW Stiftung Herbert Quandt</i> bringen Akteure aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft zu Vorträgen und Podiumsdiskussionen zusammen. Sie ermöglichen einer interessierten Öffentlichkeit, sich über aktuelle Themen der internationalen Beziehungen zu informieren. <sup>212</sup>                            |
| Entwicklung, Umsetzung, Skalierung und Evaluation von Modellprojekten ( <i>Best Practices</i> )               | Die <i>Eberhard von Kuenheim Stiftung</i> entwickelt und implementiert operative Projekte in reformbedürftigen Gesellschaftsbereichen, wie z.B. der Berufsausbildung von Jugendlichen im Modellprojekt JOBLINGE. <sup>213</sup>   |

### Eigene Darstellung

Die Betrachtung von *Advocacy*-Instrumenten und Projektformaten anhand aktueller Beispiele aus der Stiftungspraxis verdeutlichen die vielfältigen Handlungsoptionen für Stiftungen als Advokaten im politischen Raum. In der Realität bedienen sich Stiftungen meist nur einzelnen *Advocacy*-Instrumenten, die ihrem Stiftungszweck, den jeweiligen operativen Zielen und dem eigenen Selbstverständnis als politische Akteure entsprechen. Grundsätzlich sind Stiftungen jedoch mit der Herausforderung konfrontiert, die Grenzen ihres politischen Handelns selbst so zu gestalten, dass ihre Glaubwürdigkeit und Akzeptanz in der Gesellschaft sichergestellt sind. Das Bewusstsein darüber, wie schmal der Grad zwischen als legitim erachteten *Advocacy*-Aktivitäten und als unseriös wahrgenommenen Instrumenten der Interessenvertretung sein kann, ist hierfür besonders wichtig.

## 2.3 Zwischenfazit

Im bisherigen Verlauf der Arbeit wurde gezeigt, dass gemeinnützigen Stiftungen im Kontext zivilgesellschaftlicher Ideen unterschiedliche Funktionen zugeschrieben werden. Hieraus ergibt sich die allgemeine Erwartung an Stiftungen, Verantwortung in der Gesellschaft zu übernehmen und Veränderungsprozesse positiv mitzugestalten. Eine Verortung im Dritten Sektor stellt Stiftungen als eine besondere Form gemeinnütziger NPOs heraus, die sich vor allem durch ihre Unabhängigkeit, Langfristigkeit und Gestaltungsfreiheit auszeichnen. Mit der Fokussierung auf die politische Dimension rückt der mediatisierende Charakter von Stiftungen

<sup>211</sup> Vgl. Homepage der *Körper-Stiftung*, Bereich Gesellschaft, *Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft*: <http://www.koerper-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft.html>

<sup>212</sup> Vgl. Homepage der *BMW Stiftung Herbert Quandt*, Internationale Beziehungen, Veranstaltungen und Reihen: <http://www.bmw-stiftung.de/de/internationale-beziehungen/veranstaltungen-und-reihen>

<sup>213</sup> Vgl. Homepage der *Eberhard von Kuenheim Stiftung*, JOBLINGE: <http://www.kuenheim-stiftung.de/joblinge/die-idee/> und vgl. JOBLINGE Homepage: <http://www.joblinge.de/>

an der Schnittstelle von Zivilgesellschaft und politischer Sphäre in den Vordergrund. Hier weisen Stiftungen spezifische Handlungspotenziale auf, die es ihnen ermöglichen, gesellschaftliche Inklusion und Pluralität sowie den Dialog über gesellschaftliche Missstände im öffentlichen Raum zu fördern. Allerdings konnte anhand empirischer Ergebnisse gezeigt werden, dass in der Praxis verschiedene Defizite, wie z.B. gesellschaftliche Exklusivität, Intransparenz oder ein Mangel an externer Kontrolle, vorzufinden sind.

Die Betrachtung operativer Stiftungen als Akteure im politischen Raum verdeutlicht, dass nur unter bestimmten Voraussetzungen gesellschaftliche Legitimation ihres Handelns erreicht werden kann. Durch die Koppelung des individuellen Stiftungshandelns an gesellschaftliche Normen und Wertvorstellungen können Stiftungen demokratische Defizite ausgleichen. Eine besondere Herausforderung besteht darin, individuelle und eigennützige Handlungsmotive mit Stiftungszielen zu vereinbaren, die am Nutzen des Gemeinwohls ausgerichtet sein sollten. Bei der Erfüllung gemeinnütziger Zwecke werden vor allem große, finanzkräftige Stiftungen mit zunehmender Tendenz auch als politische Akteure aktiv. Sie bedienen sich dabei verschiedener Methoden, um ihre Anliegen sowohl öffentlich als auch gezielt auf politischer Entscheidungsebene bekannt zu machen und zu vertreten. In ihrer Rolle als Themenanwälte ist eine möglichst eindeutige Abgrenzung stiftungsspezifischer *Advocacy*-Instrumente zu weniger akzeptierten Formen des Lobbyings von besonderer Bedeutung.

Allgemeine Standards oder Handlungsrichtlinien, die als Orientierung für politische Stiftungsarbeit dienen könnten, gibt es bisher nicht.<sup>214</sup> Zur Entwicklung solcher Standards müssten normative Kriterien festgelegt werden, die sowohl ein integratives Zivilgesellschaftsverständnis als auch ein auf Pluralismus gerichtetes Legitimitätskonzept gleichermaßen berücksichtigen. Es bedarf insofern eines ganzheitlichen Referenzrahmens, der die bisher diskutierten Ansätze integriert. Ein idealtypisches Modell, in dem entsprechende Anforderungen an Stiftungen entwickelt werden, ist Gegenstand des dritten Kapitels.

### **3. Normative Anforderungen an Stiftungen als Advokaten der Zivilgesellschaft**

Im Folgenden soll ein normativer Analyserahmen entworfen werden, der idealtypische Anforderungen an Stiftungen als politisch handelnde Akteure beinhaltet. Es sollen maximale Handlungsstandards formuliert werden, die als *Benchmark* dienen können, an der die Stiftungspraxis gemessen werden kann. Eine solche Theoriebildung soll dazu dienen, die komplexe Stiftungsrealität zu ordnen, zu erfassen und vertieft analysieren zu können. Das zu konstruierende Modell soll kein Abbild der Stiftungsrealität ergeben, sondern dient erstens der systematisch-

---

<sup>214</sup> Vereinzelt gibt es wissenschaftliche Publikationen zum Stiftungswesen, in denen Handlungsempfehlungen insbesondere im Hinblick auf Transparenzstandards gegeben werden. Diese beziehen sich auf Stiftungstätigkeiten im Allgemeinen, ohne dabei das politische Aktionsfeld von operativen Stiftungen im Einzelnen zu betrachten, vgl. BDS (2010) oder Strachwitz (2010b)

theoretischen Erfassung politischer Stiftungsaktivitäten und zweitens als *Best-Practice*-Modell zur Orientierung in der Stiftungspraxis.

Abzugrenzen ist diese methodologische Vorgehensweise von der Idee des Idealtypus, die der soziologischen Theorie Webers entstammt. Als Idealtypus im Sinne Webers werden theoretische Grenzfälle bezeichnet, die *per se* keine normative Bewertung implizieren. Sie dienen in erster Linie dem Zweck einer analytischen Abgrenzung von Phänomenen in der sozialen Wirklichkeit.<sup>215</sup> Dennoch lassen sich einige Parallelen zur Theoriebildung Webers aufzeigen. Auch die Webers'schen Idealtypen stellen kein Abbild der Realität dar. Sie weisen bestimmte Merkmale auf, die in der Realität erkennbar sind. Durch die bewusste Überzeichnung dieser Attribute werden idealtypische Extremfälle gebildet. Anhand der vier Idealtypen sozialen Handelns kann verdeutlicht werden, dass es sich um Modelle zur begrifflichen und trennscharfen Erfassung einer komplexen Realität handelt. Dabei stellt jeder Idealtypus ein in sich geschlossenes, widerspruchsfreies Theoriegebäude dar.<sup>216</sup> Webers Methode der Idealtypen impliziert letztlich eine deutende Interpretation der empirisch erfassbaren Realität. Eine solche deutende, interpretative Vorgehensweise wird auch in dieser Arbeit angewandt, um politische Dimensionen der Stiftungsrealität gezielt herauszuarbeiten.

Als Analyserahmen für Stiftungen als Akteure im politischen Raum wird nun ein Zwei-Ebenen-Modell entwickelt (vgl. Abb. 5). Auf der ersten übergeordneten Ebene besteht die Anforderung nach Transparenz durch die Bereitstellung umfassender, öffentlich zugänglicher Informationen. Die Berichterstattung über die Art und Weise sämtlicher Stiftungstätigkeiten, Strukturen und Prozesse kann eine Basis schaffen, auf Grundlage derer die Legitimation von Stiftungen basiert. Mit dem Wissen darüber, wie Stiftungen im politischen Raum agieren, kann die Arbeitsweise und speziell der Gebrauch von *Advocacy*-Instrumenten extern beurteilt und hinterfragt werden. Betroffene Stakeholder erhalten somit die Möglichkeit, eine Kontrollfunktion bezüglich der Qualität von Stiftungsaktivitäten wahrzunehmen.

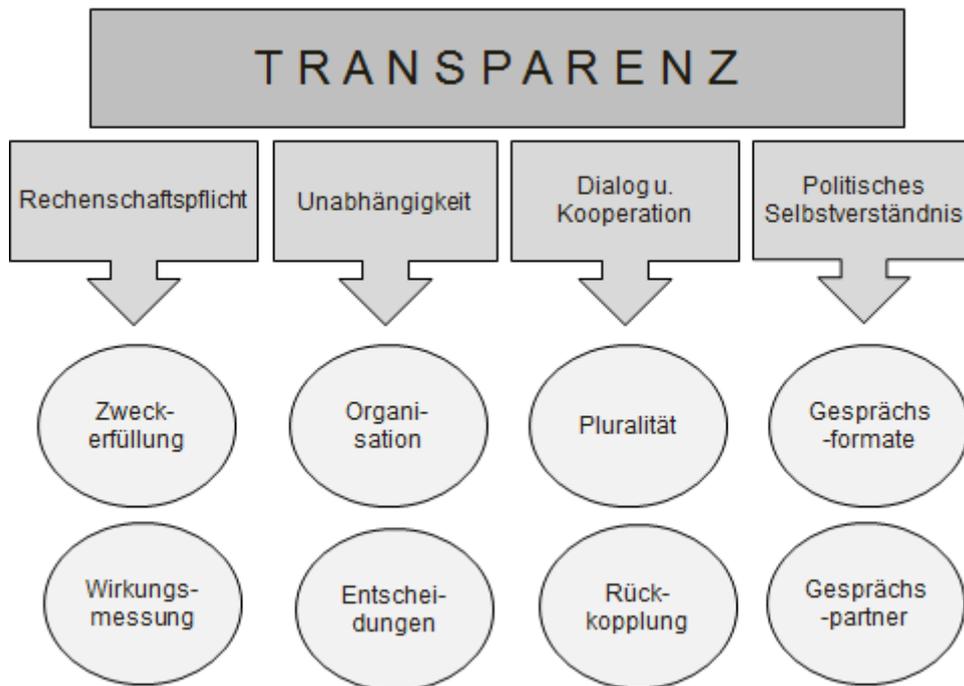
Sofern die *notwendige* Bedingung der Transparenz erfüllt ist, treten vier *hinreichende* Bedingungen zutage, die Stiftungen idealerweise erfüllen sollten. Die zweite Ebene des Modells konstituieren die Aspekte der Rechenschaftspflicht, der Unabhängigkeit, der Dialog- und Kooperationsbereitschaft sowie des politischen Selbstverständnisses von Stiftungen. Die vier hinreichenden Anforderungen stehen horizontal nebeneinander und können theoretisch unabhängig voneinander erfüllt werden.

---

<sup>215</sup> Vgl. Prott (2001), S. 54 f.

<sup>216</sup> Weber unterscheidet vier Typen sozialen Handelns: 1. zweckrational, 2. wertrational, 3. affektuell oder emotional und 4. traditional, vgl. Weber (1972)

**Abb. 5: Idealtypische Anforderungen an Stiftungen als Themenanwälte**



Eigene Darstellung

### 3.1 Transparenz – „Tue Gutes und rede darüber“

Gemeinnützige Stiftungen sind gesetzlich nicht dazu verpflichtet, über ihr Tun und die Herkunft ihrer verwendeten Mittel öffentlich Bericht zu erstatten. Somit liegt es an den Stiftungen selbst, in der öffentlichen Berichterstattung und Kommunikation aktiv zu werden.

Die Forderung nach einer transparenten Arbeitsweise von Stiftungen ist gleichermaßen ethischer, politischer und gesellschaftlicher Natur. Ethische Gründe für ein transparentes Stiftungswesen ergeben sich aus der Annahme, dass zivilgesellschaftliche Organisationen nicht *per se* gut sein müssen (vgl. Kap. 2.1.1). Eine Überprüfung ihrer Handlungen hinsichtlich ethischer Standards impliziert die Möglichkeit, potenzielle Nachteile für die Gesellschaft aufzudecken und abwehren zu können. Eine transparente Arbeitsweise ist in diesem Sinne auch als eine moralische Verpflichtung zu verstehen. Stiftungen verschreiben sich dem Ziel, Verantwortung in der Gesellschaft zu übernehmen und sollten sich dabei grundsätzlich an anerkannte ethische Verhaltenskodizes halten.

Aus politischer Sicht wird die Forderung nach Transparenz insbesondere mit der Hoffnung verbunden, Korruption zu verhindern bzw. zu senken und das Funktionieren demokratischer Systeme zu sichern.<sup>217</sup> Entscheidungsstrukturen, Förderkriterien oder die Auswahl von Projekten müssen begründbar und nachvollziehbar sein, um einem generellen Misstrauen und

<sup>217</sup> Vgl. Theuvsen (2008), S. 37

Korruptionsverdacht entgegenzuwirken. Aus demokratietheoretischer Perspektive kann Transparenz außerdem dazu dienen, einen Ausgleich für das demokratische Defizit von Stiftungen zu schaffen (vgl. Kap. 2.2.1). Darüber hinaus ergeben sich Forderungen nach Transparenz vor allem deshalb, weil Stiftungen von Steuerzahlungen befreit sind. Die Allgemeinheit hat deshalb einen Anspruch darauf zu erfahren, was mit den Geldern, die dem öffentlichen Umverteilungssystem entzogen werden, geschieht. Demzufolge müssen Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass die Qualität der Führung, der Entscheidungsstrukturen und des Inhalts der Arbeit extern überprüft werden können.

Die Ziele hoher Transparenzstandards von Stiftungen sind vielfältig.<sup>218</sup> Neben der Intention, die allgemeine Kenntnis und das Verständnis von Stiftungsarbeit zu erhöhen, können Vorurteile beseitigt, ihre Glaubwürdigkeit gestärkt und eine Vertrauensbasis in der Öffentlichkeit erreicht werden. Auch der Rückhalt, den Stiftungen durch die Verbreitung von Informationen von Seiten der Medien erlangen können, spielt eine wichtige Rolle. Zu den grundlegenden Informationen, die Stiftungen veröffentlichen sollten, gehören:<sup>219</sup>

1. Die Stiftungssatzung
2. Die Namen der Akteure in Entscheidungs- und Kontrollorganen
3. Ein Bericht über die Tätigkeiten im abgelaufenen Geschäftsjahr
4. Ein Jahresabschluss für das vergangene Geschäftsjahr

Die vielfältigen Möglichkeiten der Informationsverbreitung mittels elektronischer Medien vereinfacht es Stiftungen, ihre Arbeitsweise transparent zu gestalten. Durch regelmäßige Berichterstattung auf ihrer Homepage, dem Versenden von Newslettern oder die Nutzung von *Social Media* können mit relativ geringem finanziellem Aufwand Informationen für eine breite Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Neben elektronischen Medien können ebenso konventionellere Informationskanäle wie Printmedien genutzt werden. Größere Stiftungen verfügen teilweise über eigene Verlage, die genutzt werden, um Publikationen zu relevanten Themen im Namen der Stiftung herauszubringen.<sup>220</sup> Fachzeitschriften wie *StiftungsWelt*<sup>221</sup> oder *Stiftung & Sponsoring*<sup>222</sup> sind auch für Veröffentlichungen kleinere Stiftungen geeignet. Letztlich können Veranstaltungen oder Pressekonferenzen dazu genutzt werden, in direkten persönlichen Kontakt mit dem Stiftungsumfeld und interessierten Journalisten zu treten.<sup>223</sup>

---

<sup>218</sup> Vgl. Kaehlbrandt (2003), S. 442

<sup>219</sup> Vgl. Strachwitz (2004), S. 18

<sup>220</sup> Beispiele hierfür sind die *KörperEdition* der *Körper-Stiftung*, vgl. <http://www.koerber-stiftung.de/edition-koerber-stiftung/verlag.html> oder die *Edition Ruck* der *Ruck-Stiftung*, vgl. <http://www.ruckstiftung.de/index.php?id=7>

<sup>221</sup> *StiftungsWelt* ist das Magazin des BDS, es erscheint vierteljährlich und vermittelt Grundlagenwissen sowie Hintergrundberichte, vgl. Homepage des BDS, Publikationen: <http://www.stiftungen.org/de/publikationen/unsere-publikationen/magazin-stiftungswelt.html>

<sup>222</sup> Vgl. *Stiftung&Sponsoring*, das Magazin für Nonprofit-Management und –Marketing, online: <http://www.stiftung-sponsoring.de/>

<sup>223</sup> Vgl. Schindler (2003), S. 285

Um zur gesellschaftlichen Legitimation von Stiftungen beizutragen, sollte ihre Öffentlichkeitsarbeit sowohl defensiv (Abwehr von Misstrauen) als auch offensiv (Gewinnung öffentlichen Ansehens) gestaltet werden. Kommunikationsmaßnahmen sollten einen Mix darstellen aus Medien- und Publikumsarbeit sowie dem gezielten Berichten an die Zielgruppen der Stiftungsarbeit.<sup>224</sup> Die Berichterstattung sollte darauf ausgelegt sein, ein adäquates Bild über Stiftungsaktivitäten und interne Prozesse nach außen zu kommunizieren. Hieraus ergibt sich nicht nur ein Nutzen für die interessierte Öffentlichkeit zur Wahrnehmung einer Kontroll- und Resonanzfunktion; auch Stiftungen selbst können von gesteigerter Transparenz profitieren, indem ihre Arbeit glaubwürdig und nachvollziehbar wird und somit die generelle Reputation sowie das öffentliche Image der Stiftung positiv beeinflusst werden. Stiftungen, die sich als Impulsgeber in der Gesellschaft sehen und innovative Projekte anstoßen, können durch die Bekanntmachung eine erhöhte Wirksamkeit ihrer Initiativen erreichen. Zudem können Projekte mit Modellcharakter Nachahmer in der Gesellschaft finden und positive *Spillover*-Effekte erzeugen. Auch für die Gewinnung von privaten Spendern kann sich die Informationsbereitstellung als nützlich erweisen.<sup>225</sup>

Ohne Zweifel liegt es im Sinne einer jeden Stiftung, ihre Außendarstellung möglichst vorteilhaft zu gestalten. Die Verschleierung inakzeptabler oder unseriöser Stiftungspraktiken zugunsten einer positiven Selbstinszenierung in der Öffentlichkeit könnte jedoch nicht nur der Stiftung selbst, sondern dem Sektor insgesamt langfristig schaden. Im Vordergrund guter Stiftungspraxis sollte deshalb die Verbreitung von Sachinformationen stehen. PR-Maßnahmen zur Imageverbesserung sollten hingegen zweitrangig sein.

Der Notwendigkeit einer transparenten Arbeitsweise von Stiftungen steht die Forderung nach Diskretion bzw. Anonymität gegenüber. Besonders private Spender berufen sich nicht selten auf das Verschwiegenheitsgebot und die Wahrung ihrer Privatsphäre. Den Anspruch, persönliche Gründe und Zwecke wohlätigen Handelns nicht öffentlich darzulegen, gilt es hierbei grundsätzlich zu respektieren. Kein Individuum sollte gezwungen sein, individuelle Gründe um Gutes zu tun, öffentlich zur Schau zu stellen. Der Unterschied besteht vor allem darin, dass der individuelle Akt der wohlätigen Spende keiner öffentlichen Rechenschaft bedarf. Stiftungen dagegen stellen institutionelle Akteure des Gemeinwohls dar, also eine organisierte Form des wohlätigen Handelns. Das Gebot der Verschwiegenheit ist hierbei der Notwendigkeit transparenten Handelns eindeutig unterzuordnen.<sup>226</sup>

Der Forderung nach Transparenz sind dennoch Grenzen gesetzt. Begründet werden kann dies u.a. damit, dass eine umfassende Berichterstattung mit zunehmenden Verwaltungskosten einhergeht. Vor allem kleinere Stiftungen mit geringen finanziellen Mitteln müssen Kosten und

---

<sup>224</sup> Vgl. Kaehlbrandt (2003), S. 448 ff.

<sup>225</sup> Vgl. Strachwitz (2004), S. 19

<sup>226</sup> Vgl. Strachwitz (2004), S. 7

Nutzen von öffentlicher Berichterstattung in ihre Entscheidungen einbeziehen. Hier ist es wichtig, dass dem Umfang der Stiftungsaktivitäten ein im Verhältnis angemessenes Maß an Öffentlichkeitsarbeit gegenübersteht. Forderungen nach erhöhter Transparenz sollten daher nicht zu einer übermäßigen gesetzlichen Regulierung oder zu Kontrollzwängen führen. Dies würde sowohl die Gestaltungsfreiheit als auch die besonderen Potenziale auf Grund der Unabhängigkeit und Handlungsautonomie von Stiftungen schwächen. Für Stiftungen besteht jedoch die Möglichkeit einer Selbstverpflichtung auf freiwilliger Basis. Die *Initiative Transparente Zivilgesellschaft* von *Transparency International Deutschland* ermöglicht Stiftungen die Unterzeichnung einer Selbstverpflichtungserklärung. Sie verpflichten sich damit freiwillig, zehn grundlegende Punkte der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Hierzu gehören u.a. die Veröffentlichung der Personalstruktur sowie die Offenlegung der Mittelherkunft und -verwendung.<sup>227</sup>

Von der Verpflichtung zur Transparenz lassen sich vier weitere Anforderungen ableiten, die sich an Stiftungen als gesellschaftspolitische Akteure richten. Erstens sind Stiftungen dazu verpflichtet Rechenschaft darüber abzulegen, wo ihre Mittel herkommen und wie diese verwendet werden. Dies impliziert die Möglichkeit, Stiftungshandeln extern zu kontrollieren und zu überprüfen, im Hinblick darauf, ob der Stiftungszweck tatsächlich erfüllt wird. Zweitens müssen Stiftungen ihr Alleinstellungsmerkmal der institutionellen und finanziellen Unabhängigkeit unter Beweis stellen. Es muss Klarheit darüber bestehen, wie die organisatorischen Strukturen gestaltet sind und diesbezügliche Entscheidungen getroffen werden. Drittens dient die Berichterstattung über Stiftungsaktivitäten dazu, den öffentlichen Diskurs zu fördern und horizontale Kooperationen aufzubauen. Nur durch die unmittelbare Rückkopplung mit dem Stiftungsumfeld und dem Austausch mit betroffenen Akteuren der Stiftungsarbeit können *Feedback*-Prozesse ermöglicht werden, die die Qualität und Legitimität von Stiftungshandeln sicherstellen. Viertens sollten Stiftungen als Akteure im politischen Raum ein politisches Selbstverständnis entwickeln. Dabei geht es insbesondere darum zu klären, inwieweit die Interaktion mit politischen Entscheidungsträgern zu Gunsten der zivilgesellschaftlichen Interessen gestaltet werden kann.

### **3.2 Rechenschaftspflicht**

Die grundsätzliche Transparenzverpflichtung von Stiftungen konkretisiert sich in der Forderung, Rechenschaft in Bezug auf ihre Zweckerfüllung und dem Einsatz ihrer finanziellen Mittel abzulegen. Die gesetzlichen Vorschriften durch die Stiftungsaufsicht und durch Finanzbehörden beinhalten lediglich Mindestanforderungen mit weitem Gestaltungsspielraum.<sup>228</sup> Aufgrund

---

<sup>227</sup> Weiterführende Informationen zur Initiative stehen auf der Homepage von *Transparency International Deutschland e. V* zur Verfügung.: <http://www.transparency.de/Initiative-Transparente-Zivilg.1612.0.html>

<sup>228</sup> Gesetzliche Vorgaben sind bundesrechtlich im BGB und den geltenden Landesstiftungsgesetzen geregelt. Gemäß § 259 BGB besteht die Pflicht einer „geordneten periodischen Zusammenstellung der Einnahmen und Ausgaben“ und in gewissen Zeitabständen eine Vermögensbestandsaufnahme (§ 260 BGB). Schriftliche Auskünfte in Form von Geschäfts- oder Tätigkeitsberichten sind weder den Behörden vorzulegen noch sind sie gegenüber der

der Heterogenität des Stiftungssektors sind die Aussagekraft und Vergleichbarkeit der behördlichen Rechnungslegung zusätzlich begrenzt. Nur unter der Voraussetzung zuverlässiger und überprüfbarer Informationsstandards kann sich eine kritische Öffentlichkeit etablieren, die eine Kontrollfunktion neben den staatlichen Aufsichtsstellen einnimmt. Somit stehen Stiftungen in der Bringschuld, alternativen Möglichkeiten der öffentlichen Rechenschaftslegung (*public accountability*) auf freiwilliger Basis nachzukommen.<sup>229</sup> Einem verbreiteten Misstrauensklima, insbesondere im Hinblick auf Steuerbefreiungen, kann damit entgegengewirkt und eine Vertrauensbasis zwischen der Zivilgesellschaft und ihrem institutionellen Kern gewahrt werden.

Die Rechenschaftspflicht von Stiftungen wird durch den Umstand erschwert, dass sich der Stiftungserfolg nicht in herkömmlichen wirtschaftlichen Leistungskennzahlen ausdrücken lässt.<sup>230</sup> Ebenso werden die Beurteilung und Kontrolle der Zweckerfüllung dadurch erschwert, als dass dem übergeordneten Ziel der Gemeinnützigkeit keine eindeutige Definition zugrunde liegt. Was dem Gemeinwohl zu Gute kommt und welche Mittel zur Erreichung eines gesellschaftlichen Nutzens als wirksam erachtet werden, ist der Gestaltungsfreiheit des Stifters weitestgehend überlassen. Umso deutlicher wird die Notwendigkeit, die Zweckbestimmung der Stiftung zu konkretisieren, indem Arbeits- oder Förderprogramme, die strategische Vorgehensweise sowie die Instrumente zur Zielerreichung klar definiert und für die Öffentlichkeit nachvollziehbar dargelegt werden. Hierfür eignet sich ein ausführlicher Jahresbericht, der sämtliche Informationen zu Projekten, der Vergabe von Fördergeldern, Dokumentationen zu gehaltenen Veranstaltungen und die Ergebnisse der Stiftungsarbeit beinhaltet.<sup>231</sup>

Die Pflicht einer Stiftung, ihren Satzungszweck zu erfüllen, impliziert auch die Frage, woher ihre finanziellen Mittel stammen und wie diese eingesetzt wurden. Im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Organisationen gibt es für Stiftungen nur minimale Vorgaben über Art und Umfang ihrer finanziellen Rechnungslegung. Dennoch sollten Stiftungen darauf bedacht sein, nachzuweisen, dass ihre finanziellen Ressourcen verantwortungsvoll, nachhaltig und effektiv eingesetzt werden. Um die Mittelherkunft und -verwendung offenzulegen, sollten Stiftungen Jahresabschlüsse mit Bilanz sowie einer Gewinn- und Verlustrechnung „zeitnah, vollständig und

---

Öffentlichkeit zu rechtfertigen. Vgl. Orth (2005), S. 36 ff. Im Vergleich dazu sind die gesetzlichen Regelungen den in USA wesentlich strenger. Hier sind steuerbefreite Organisationen gesetzlich dazu verpflichtet, Steuererklärungen auf ihren Websites zu veröffentlichen. Vgl. Walz (2005), S. 2

<sup>229</sup> Die Freiwilligkeit der öffentlichen Rechenschaftslegung ermöglicht es Stiftungen, den administrativen Aufwand, ihren individuellen Kapazitäten entsprechend zu gestalten. Aus rechtspolitischer Perspektive besteht seit längerem die Forderung nach einer stärkeren gesetzlichen Regulierung. Vorschläge einer Rechnungslegungspflicht in Anlehnung an das HGB wurden in der letzten Reform des Stiftungsrechts im Jahr 2002 jedoch nicht umgesetzt. Insofern basiert die Befolgung strengerer Rechnungslegungs- und Publizitätspflichten auf freiwilliger Auskunftsbereitschaft. Für Stiftungen besteht die Möglichkeit, individuelle Regelungen durch eine entsprechende Konkretisierung ihrer Satzung festzulegen. Vgl. Orth (2005), S. 59 u. S. 62

<sup>230</sup> Vgl. Falk et al. (2010), S. 4

<sup>231</sup> Walz plädiert diesbezüglich für eine einheitlich normierte Darstellungsform der Stiftungstätigkeiten. Hierfür könnten sich Formulare mit standardisierten Fragestellungen eignen, die den Tätigkeitsberichten verbesserte Überprüfbarkeit und Vergleichbarkeit verleihen würde (*Standard Information Return*). Vgl. Walz (2005), S. 10 f.

sachlich richtig“ bereitstellen.<sup>232</sup> Darüber hinaus ist es sinnvoll, eine sogenannte *Kapitalerhaltungsrechnung*<sup>233</sup> durchzuführen, um die Dauerhaftigkeit des Stiftungsvermögens unter Beweis zu stellen. Der freiwillige Einsatz von unabhängigen Wirtschaftsprüfern kann der Rechenschaft über die finanzielle Situation einer Stiftung zusätzliche Transparenz und Glaubwürdigkeit verleihen.

Die „gute Intention“ des Stifters im Sinne des Gemeinwohls bedeutet nicht, dass ein Wirkungsnachweis von Stiftungsarbeit keine Rolle spielen sollte.<sup>234</sup> Ihre Mittel sollten mit dem Ziel verwendet werden, den Satzungszweck mit möglichst hoher Qualität, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit zu erfüllen. Bei der Arbeit von Stiftungen handelt es sich um komplexe Wirkungsflechte, die über eine lineare *Input-Output-Logik* nicht zu erfassen sind.<sup>235</sup> Entsprechende Zielgrößen in Form von quantitativen Indikatoren würden ein unzureichendes Abbild der tatsächlich erreichten sozialen Veränderungen ergeben. Bereits die Formulierung von konkreten Zielen und die Identifikation heterogener Zielgruppen mit unterschiedlichen Nutzen bzw. Nutzenexpectationen stellen eine Herausforderung bei der Bewertung von Stiftungsarbeit dar.

Die Bewertung des Stiftungserfolgs bedeutet die Messung eines sozialen Wertes. Im wirtschaftlichen Sektor erfolgen Messungen der Zielerreichung in der Regel anhand unternehmerischer Prämissen wie Effizienz, Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit. Der Einsatz von finanziellen und personellen Ressourcen im Verhältnis zum erreichten Ergebnis steht im Vordergrund solcher Effizienzanalysen. Die Übertragung dieser Methodik auf die Arbeit von Stiftungen birgt die Gefahr einer „schleichenden Ökonomisierung“ des gemeinnützigen Sektors, indem betriebswirtschaftliche Kriterien zum Leitbild von Stiftungshandeln erklärt würden.<sup>236</sup> Um dies zu vermeiden, müssen die Besonderheiten des Dritten Sektors und die eigene Handlungslogik von Stiftungen bei der Bewertung ihrer Leistungen Berücksichtigung finden. Ökonomische Messinstrumente sollten nachrangig betrachtet, jedoch nicht vollständig ausgeklammert werden. Stiftungsaktivitäten können in diesem Sinne als Investitionen in das Gemeinwohl verstanden werden, die der Maxime unterliegen, einen möglichst hohen gesellschaftlichen Nutzen mit den zur Verfügung gestellten Mitteln des Stifters zu erzeugen.

Alternative Methoden zur Wirkungsmessung stammen aus der angelsächsischen *Nonprofit-Forschung* und können für Stiftungen als Orientierung dienen.<sup>237</sup> Auch in Deutschland wurden

---

<sup>232</sup> Falk et al. (2010), S. 23

<sup>233</sup> Als *Kapitalerhaltungsrechnung* wird ein zusammengefasster Bericht über finanzielle Umsätze und Transaktionen bezeichnet, der die wichtigsten Mittelbeschaffungs- und Verwendungsvorgänge widerspiegelt, vgl. Falk et al. (2010), S. 24. Die Pflicht der Kapitalerhaltung für Stiftungen schließt ebenfalls ein, Wertverluste oder dauerhafte Wertminderungen von Anlagevermögen durch Kursverfall zu berücksichtigen. Vgl. Kley (2005), S. 18ff.

<sup>234</sup> Vgl. Krüger und Lorentz (2011), S. 32

<sup>235</sup> Vgl. Krüger und Lorentz (2011), S. 32

<sup>236</sup> Vgl. Bergmann und Krüger (2010), S. 138

<sup>237</sup> In den USA setzte sich bereits in den 1990er Jahren die Anwendung des *Social Return on Investment (SROI)* durch, der die klassische Kosten-Nutzen-Rechnung um soziale Komponenten erweitert. Auch das System des *Social Accounting* fand zunehmende Verwendung, das dazu dient, neben finanziellen Kennzahlen, sozialen und ökologischen Mehrwert zu erfassen. Vgl. Bergmann und Krüger (2010), S. 139

bereits Ansätze entwickelt, um vergleichbare, standardisierte Indikatoren zur Wirkungsmessung im Stiftungswesen zu etablieren.<sup>238</sup> Eine systematische Messung des *social impact* zielt darauf ab, die Potenziale von Stiftungen so auszuschöpfen, dass erstens der gesellschaftliche Nutzen maximiert wird und zweitens eine stiftungsinterne Kapazitätsentwicklung (*capacity building*) erfolgen kann.<sup>239</sup> Die für den Stiftungsbereich geeigneten Methoden basieren nicht auf der simplen Übertragung von Kennzahlen auf soziale Werte, sondern auf einer integrierten, langfristig angelegten Organisationsentwicklung. Zielbestimmungen und Indikatoren sollen unter Einbezug aller am Projekt Beteiligten gemeinsam erarbeitet werden. Kooperationspartner, Mittelempfänger, Zielgruppen und Stifter sind sowohl in Phasen der Konzeption als auch bei Monitoring- und Evaluierungsprozessen (M&E) integriert. Einseitig entwickelte Zielvorgaben seitens der Stifter können die unterschiedlichen Wirkungsannahmen der betroffenen Stakeholder nur schwer erfassen. M&E-Strategien sollten vielmehr langfristigen Lernprozessen dienen, die es ermöglichen, Strategien und Abläufe zu optimieren, flexibel auf Veränderungen der Stiftungsumwelt zu reagieren und unrealistische Wirkungserwartungen auszuräumen.<sup>240</sup>

Mit einer öffentlichen Rechenschaftslegung von Stiftungen werden zusammenfassend folgende rechtspolitische und gesellschaftliche Ziele verbunden:

- Den Missbrauch und die Verschwendung steuerbefreier Gelder sowie Korruption und schlechtes Management in der Stiftungsarbeit verhindern
- Einen effektiven Einsatz von Stiftungsvermögen und somit einen möglichst hohen Nutzen für das Gemeinwohl durch die Einführung von Berichts- und Qualitätsstandards sicherstellen
- Nachvollziehbarkeit, Akzeptanz, Vertrauen von Seiten der Öffentlichkeit und gleichzeitig erhöhte Reputation und Arbeitserfolge für Stiftungen schaffen
- Externe Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten, die Anreize schaffen zur Verbesserung der Verantwortlichkeit gegenüber Stakeholdern sowie der optimalen Nutzung sozialen und wirtschaftlichen Potenzials durch integrative Lernprozesse

### 3.3 Unabhängigkeit

Die Unabhängigkeit von Stiftungen liegt in der Natur der Organisationsform begründet. Weitgehend losgelöst von politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen weisen Stiftungen ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit und Handlungsautonomie auf (vgl. Kap. 2.1.2). Den-

---

<sup>238</sup> Der *Social Reporting Standard* (SRS) ist ein Instrument zur Erfolgsmessung im Bereich des sozialen Unternehmertums, das aus einem Verbund aus Funds, Forschern und Stiftern entwickelt wurde, vgl. Homepage des SRS: <http://www.social-reporting-standard.de/>

<sup>239</sup> Vgl. Hoelscher (2010), S. 7

<sup>240</sup> Vgl. Bergmann und Krüger (2010), S. 141

noch können die Organisations- und Entscheidungsstrukturen einer Stiftung ihre Unabhängigkeit in der Praxis erheblich einschränken. Sowohl institutionelle als auch personelle Verschränkungen können eine kritische Nähe zur Wirtschaft oder zur Politik erzeugen und Interessenskonflikte hervorrufen.

Die Mitglieder der Stiftungsgremien sollten grundsätzlich integer, verantwortungsvoll und mit großer Sorgfalt handeln.<sup>241</sup> Gleichwohl, ob die Gremienarbeit ehrenamtlich oder hauptamtlich erfolgt, sind ein professioneller Umgang mit Entscheidungen, ein angemessener zeitlicher Arbeitsumfang sowie das Erkennen potentieller Einschränkungen einer unabhängigen Entscheidungsfindung essentiell. Bei der Besetzung der Gremien sollte die fachliche Kompetenz im Vordergrund stehen und weniger die Zugehörigkeit zum direkten Umfeld des Stifters. Die Auswahl der Gremienmitglieder auf Grund ihres sozialen Status, der Unternehmenszugehörigkeit oder familiärer Verbindungen könnte die Professionalität und Unabhängigkeit der Entscheidungsprozesse beeinträchtigen.

Um die Qualität der Entscheidungen sicherstellen zu können, ist eine klare Funktionstrennung von Stiftungsorganen im Sinne einer internen Doppelstruktur erforderlich.<sup>242</sup> Die Mitglieder des Kontrollorgans sind in der Pflicht, eine kritische Distanz zu Strategien, Projekten und Förderprogrammen zu wahren, um eine Schutz- und Überwachungsfunktion gegenüber dem Entscheidungsgremium erfüllen zu können. Ebenso konsequent sollte mit Fällen von Befangenheit umgegangen werden. Interessenkollisionen, die für den privaten Nutzen eines Gremienmitglieds einen Vorteil bedeuten, können sich negativ auf die Umsetzung des Stiftungszwecks und auf die Qualität der Stiftungsarbeit als solche auswirken. Um dies zu vermeiden, bedarf es fester Regeln – festgelegt in einem Handlungskodex oder der Geschäftsordnung –, die im Fall von Interessenkonflikten zur Anwendung kommen.

Insbesondere für unternehmensnahe Stiftungen ist es wichtig, personelle Identitäten in Unternehmens- und Stiftungsorganen weitestgehend zu vermeiden. Überschneidungen von Kompetenzen bergen die Gefahr der Befangenheit von Entscheidungsträgern.<sup>243</sup> Die Nähe zum dazugehörigen Unternehmen ist allein deshalb kritisch, da durch die finanziellen Vorteile, wie dem Entfallen der Erbschaftssteuer, direkte Vorteile für die Sicherung des Unternehmens erlangt werden. Die *Bertelsmann Stiftung* formuliert die „Sicherung der Unternehmenskontinuität“<sup>244</sup> explizit als eines ihrer Ziele, was einen wesentlichen Aspekt der öffentlichen Kritik an der Stiftung ausmacht. Eine klare Abgrenzung von Stiftungs- und Unternehmenszielen ist un-

---

<sup>241</sup> Vgl. Falk et al. (2010), S. 4

<sup>242</sup> Vgl. Falk et al. (2010), S. 14

<sup>243</sup> Vgl. Falk et al. (2010), S. 15

<sup>244</sup> Schuler (2010), S. 19

abdingbar, um den Status der Gemeinnützigkeit glaubhaft zu vertreten. Auch hier liegt es wieder an den Stiftungen selbst, die Öffentlichkeit über ihre Ziele und deren Unabhängigkeit zu informieren und dadurch Vertrauen und Reputation zu erlangen.<sup>245</sup>

Letztlich sollten autoritäre Führungsstile bei der internen Entscheidungsfindung ebenso vermieden werden wie *Top-Down*-Strategien, die starre Hierarchien der Stiftungsstrukturen forcieren. Durch den Einsatz von Ehrenamtlichen ist ein hohes Maß an Mitarbeiter- und Konsensorientierung unabdingbar. Beteiligungsmöglichkeiten an Entscheidungsprozessen können Anreize zur ehrenamtlichen Mitarbeit setzen und somit auch die Nähe zur Zivilgesellschaft stärken.<sup>246</sup>

### 3.4 Dialog und Kooperation

Der intensive Austausch mit den Akteuren im Umfeld einer Stiftung ist ein weiterer Bestandteil des normativen Modells. Stiftungen sollten dafür Sorge tragen, einen wechselseitigen Dialog mit diversen Akteuren herzustellen. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Zielgruppen, hauptamtlicher und ehrenamtlicher Mitarbeiter, externer Unterstützer, Förderer und Kooperationspartner erfordert ein hohes Maß an Vernetzungs- und Inklusionsleistung. Besonders wichtig sind der Austausch und die Kooperation mit anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen, die sich denselben gemeinnützigen Zielen verschrieben haben. So können Ressourcen gebündelt und Synergieeffekte effizient genutzt werden. Horizontale Kooperationen und Netzwerke stärken außerdem die Verankerung von Stiftungen innerhalb der Zivilgesellschaft und fördern gleichzeitig *Spillover*-Effekte ihrer Arbeit über die Grenzen des direkten Stiftungsumfelds hinaus.

Aus Prewitts Argumentation zur Legitimität von Stiftungen (vgl. Kap. 2.2.1) lässt sich schlussfolgern, dass Stiftungen einen Nutzen für das Gemeinwohl erlangen, indem sie die Prinzipien von Toleranz, Diversität und Offenheit in einer Gesellschaft vorantreiben. Dies sollte ebenso gelten, wenn Stiftungen als gesellschaftspolitische Akteure auftreten. So sollte es beispielsweise ihre Aufgabe sein, Alternativen zur Mehrheitsmeinung aufzuzeigen, Minderheiten zu schützen und erhöhte öffentliche Diskursivität politischer Debatten zu erzeugen. Im Sinne einer aktiven Förderung von Pluralität sollten Stiftungen Akteure unterschiedlicher gesellschaftlicher Milieus in ihr Planen und Handeln einbeziehen. Dem Vorwurf, elitär und zugunsten exklusiver wohlhabender Gruppen zu agieren, kann damit entgegengewirkt werden.

Formen von Bürgerbeteiligung, beispielsweise über Online-Foren, können jedem ermöglichen, an Stiftungsveranstaltungen und Diskussionsformaten teilzunehmen. Das Aufnehmen von

---

<sup>245</sup> In den USA wurde die Nähe zu Unternehmen gesetzlich geregelt, indem der Anteil, den eine Stiftung an einem Unternehmen halten kann, beschränkt wurde. Vgl. *Bertelsmann Stiftung*, Hrsg. (1997), S. 10

<sup>246</sup> Vgl. Eckardstein und Simsa (2007), S. 381

Vorschlägen neuer Stiftungsthemen von Seiten der Bürger kann Ausdruck gelebter Zivilgesellschaft und Dialogbereitschaft sein.<sup>247</sup> Regelmäßige Diskurse müssen im Habermas'schen Sinne institutionalisiert und zum allgegenwärtigen Bestandteil der Stiftungsrealität werden. Das Ziel von Stiftungen sollte sein, eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Problemlagen zu ermöglichen, um somit einen lösungsorientierten politischen Diskurs im öffentlichen Raum zu etablieren.<sup>248</sup>

Das Prinzip der Responsivität, das für gewählte Repräsentanten im politischen System gilt, kann ebenfalls auf Stiftungen übertragen werden.<sup>249</sup> Hier geht es darum, auf Anliegen und Interessen diverser Stakeholder zu reagieren und diese in Entscheidungen einzubeziehen. Das Stiftungsumfeld sollte nicht als passives Publikum der Stiftungsarbeit verstanden werden, sondern ein reziprokes Verhältnis zwischen Stiftungen und Stakeholdern darstellen. Responsivität bedeutet ebenso, auf eine Veränderung des Stiftungsumfeldes angemessen und flexibel zu reagieren, um übermäßige Diskrepanzen zwischen externen Erwartungen und Stiftungshandeln zu verhindern. Regelmäßige *Feedback*-Prozesse können so die Akzeptanz und gesellschaftspolitische Legitimation von Stiftungen sicherstellen.

Stiftungen müssen kritikfähig und in der Lage sein, eigene Fehler einzugestehen.<sup>250</sup> Im Dialog mit Zielgruppen und anderen Beteiligten können Stiftungen ihre eigenen Strategien und Instrumente reflektieren und dabei Ineffizienzen, falsche Erwartungen oder auch Fehler in der Umsetzung aufdecken. Eine gelebte Fehlerkultur bedeutet, Selbst- und Fremdwahrnehmung in Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen. Da die Stiftungsarbeit langfristig, nachhaltig und dauerhaft angelegt sein sollte, darf kein starres Handlungsgerüst entstehen. Sukzessive Lern- und Veränderungsprozesse können dazu beitragen, die Mittel zur Zweckerreichung immer wieder zu optimieren und gesellschaftlichen Veränderungen anzupassen.

### **3.5 Politisches Selbstverständnis**

Operative Stiftungen, die es sich zum Ziel gesetzt haben, gesellschaftspolitische Themen öffentlich zur Sprache zu bringen, zu diskutieren und modellhafte Lösungsansätze zu erarbeiten, agieren an der Schnittstelle von Zivilgesellschaft und politischen Entscheidungsarenen. Sie benötigen dabei ein politisches Selbstverständnis und das Bewusstsein darüber, welche Erwartungen sich aus dieser besonderen gesellschaftspolitischen Funktion heraus ergeben. Es bedarf an Verständnis darüber, dass das originäre Stiftungsumfeld (Dritter Sektor) verlassen wird und die Stiftung als einflussnehmender Akteur in den politischen Raum eintritt. Der

---

<sup>247</sup> Vgl. Häberlein et al. (2011), S. 34

<sup>248</sup> Vgl. Albers (2000), S. 87

<sup>249</sup> Das Prinzip der Responsivität ist ein etablierter repräsentationstheoretischer Standard, den Morlino definiert als „...the capacity to satisfy the governed by executing the policies that correspond to their demands.“ Morlino (2004), S. 15

<sup>250</sup> Vgl. Bergmann und Krüger (2010), S. 141

politischen Sphäre als Aktionsfeld sollten Stiftungen mit besonderer Sensibilität und kritischer Betrachtung der eigenen Handlungsweisen entgegenreten. Insbesondere sollte der schmale Grad, der Stiftungen als gemeinnützige Themenanwälte von anderen politischen Interessengruppen unterscheidet, beachtet werden.

Als Themenanwälte für ein gesellschaftliches Problem sollten Stiftungen ihre Unabhängigkeit und Überparteilichkeit für die Bekanntmachung dieses Anliegens nutzen. Sie sollten durch ein hohes Maß an Kommunikations- und Vermittlungsanstrengungen zwischen Zivilgesellschaft und politischen Akteuren netzwerkend tätig werden. Der Aufbau von Kooperationen mit anderen einflussnehmenden Akteuren aus Gesellschaft und Politik spielt in der Funktion als Themenanwalt eine bedeutende Rolle. Oftmals besitzt der Stifter selbst oder Gremienmitglieder auf Grund ihres gesellschaftlichen Status privilegierte Zugänge zu Einflussträgern in Politik und Wirtschaft.<sup>251</sup> Die persönlichen Netzwerke und die Reputation als Mäzene verschaffen ihnen nicht nur gesellschaftliche Anerkennung, sondern häufig auch gesteigerte Aufmerksamkeit von Seiten politischer Entscheidungsträger.

Im Sinne ihrer *Advocacy*-Funktion sollten Stifter ihre gesellschaftliche Stellung dazu nutzen, zivilgesellschaftlichen Akteuren verbesserten Zugang zu Einflussträgern zu verschaffen. Dies kann z.B. durch die Organisation und Durchführung von Diskussionsformaten geschehen, in denen Politiker und zivilgesellschaftliche Akteure zusammengebracht und in Dialog treten können. Wichtig ist, dass Gesprächsrunden, an denen Politiker teilnehmen, nicht im Verborgenen gehalten werden. Die informelle Kontaktpflege in exklusiven Kreisen ist ein gängiges Mittel der Lobbyarbeit, wo es vor allem darum geht, Öffentlichkeit und Medien von Inhalten und Entscheidungen auszuschließen.<sup>252</sup> Im Stiftungswesen sollten Ziele und Absichten der Gespräche offengelegt und debattiert werden, um die gewünschte gesellschaftliche und politische Wirkung zu erzielen. Auch wenn einzelne Gesprächsformate auf die exklusive Teilnahme von Personen aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft ausgerichtet sind, sollten breiter angelegte Diskussionsrunden oder Partizipationsmöglichkeiten begleitend stattfinden. Sofern Gespräche zunächst unter Ausschluss der Öffentlichkeit stattfinden, müssen diese dadurch transparent und nachvollziehbar werden, indem eine umfassende Dokumentation der Gesprächsinhalte und -ergebnisse für die Allgemeinheit zur Verfügung gestellt wird.

Ein politisches Selbstverständnis von Stiftungen verlangt das Festlegen bestimmter Verhaltensregeln, um eine Überschreitung von Legitimitätsgrenzen zu verhindern. Als Handlungsprinzipien für Stiftungen als Themenanwälte zivilgesellschaftlicher Interessen lassen sich zusammenfassend folgende Grundregeln herleiten:

---

<sup>251</sup> Vgl. Häberlein et al. (2011), S. 31 f.

<sup>252</sup> Vgl. Leif und Speth (2006), S. 25

- *Motivation*: Die Vermittlung übergeordneter gemeinnütziger Interessen und Bekanntmachung gesellschaftlicher Problemlagen im politischen Raum und der Öffentlichkeit, ohne dadurch private oder unternehmerische Vorteile zu erlangen
- *Ethisch-moralische Verpflichtung*: Eine strikte Ablehnung von Korruption, Nötigung, Druckausübung und jeglicher Formen manipulierender oder erpresserischer Mittel
- *Adressaten*: Die grundsätzliche Bereitschaft zu Gesprächen und Diskussionen mit Politikern aller Parteien, Akteuren unterschiedlicher Medien und wirtschaftlichen Einflussträgern sowie die Integration und Partizipation diverser zivilgesellschaftlicher Akteure
- *Inhalte*: Offenheit und Pluralität in allen Phasen der Themenfindung, -artikulation und -vermittlung, begleitende öffentliche Debatten sowie Abstand zu parteipolitischen Programmen und Ideologien<sup>253</sup>
- *Instrumente*: Sämtliche *Advocacy*-Methoden werden öffentlich kommuniziert, offengelegt und dokumentiert. Sie sind allgemein akzeptiert, als legitim erachtet und von außen nachvollziehbar

#### 4. Stiftungsarbeit zwischen Ideal und Wirklichkeit: Ein Fallbeispiel

##### 4.1 Methodologische Herangehensweise

Um ein genaueres Bild über die Arbeit zivilgesellschaftlicher Organisationen zu erhalten, hat sich die Methodik der explorativen Fallanalyse als ein gängiges Vorgehen in der *Nonprofit*- und Stiftungsforschung erwiesen.<sup>254</sup> Aufgrund des bestehenden Forschungsdefizits hinsichtlich der politischen Dimension von Stiftungshandeln ist eine explorative Fallstudie auch in dieser Arbeit methodologisch sinnvoll und geeignet.

Der qualitative Forschungsansatz zielt darauf ab, komplexe Abläufe und Ereignisse der Stiftungsrealität zu erfassen. Es soll eine Analyse der Stiftungspraxis anhand eines ausgewählten Projektes vorgenommen werden mit der Absicht, relevante Beobachtungen zu formulieren und mögliche Erklärungsansätze für Stiftungshandeln im politischen Raum daraus abzuleiten. Dabei geht es in erster Linie darum, Kongruenzen und Divergenzen zwischen normativ-theoretischem Analyserahmen und dem realen Fallbeispiel zu ermitteln. Die Konzentration auf ein spezifisches Stiftungsprojekt kann den theoretischen Erkenntnissen praktische Relevanz verleihen, ohne dabei eine breitere Generalisierbarkeit beanspruchen zu wollen. Vielmehr geht es um die theoretische Annäherung an die Stiftungspraxis im politischen Raum und nicht da-

---

<sup>253</sup> Dies impliziert auch die Berücksichtigung gesellschaftlicher Minderheiten und den Einsatz für gesellschaftliche „Randgruppen“. Insbesondere Menschen, die selbst nicht in der Lage sind, sich öffentlich Gehör zu verschaffen, sollten im Rahmen von *Advocacy*-Aktivitäten durch Stiftungen Unterstützung erhalten. Vgl. Schmidt (2003), S. 121

<sup>254</sup> Vgl. Albers (2000), S. 89

rum, ein vollständiges Abbild politischer Handlungsweisen im deutschen Stiftungswesen systematisch zu erklären. Im Mittelpunkt steht nicht die Repräsentativität der Befunde, sondern der gezielte Einblick in die Realität der Stiftungspraxis auf Organisationsebene.<sup>255</sup>

Der Vergleich von Soll- und Ist-Zustand könnte den positiven Stellenwert von Stiftungen für die Entwicklung demokratischer Gesellschaft stärken und einer bisher wenig berücksichtigten Stiftungsfunktion wissenschaftlichen Nachdruck verleihen. Gegenteilig könnte die Untersuchung zu dem Ergebnis kommen, dass eine starke Abweichung zwischen normativ-theoretischen Anforderungen und deren tatsächlicher Erfüllbarkeit besteht.

#### **4.2 Indikatoren zur Dokumentenanalyse**

Eine qualitative Analyse des herangezogenen Datenmaterials (vgl. Kap. 4.3.2) soll durch die inhaltliche Untersuchung überwiegend schriftlicher und zum Teil visueller Dokumente erfolgen. Im Sinne eines *hermeneutischen* Forschungsansatzes werden sämtliche Texte zur Fallbeschreibung, formale Stiftungsdokumente, bildliche Darstellungen und Dokumentationen von Veranstaltungen sowie Vortragsreden auf ihre „objektive Sinnstruktur“ hin analysiert.<sup>256</sup> Zu diesem Zweck werden relevante Textpassagen und Aussagen herausgefiltert und interpretiert, die Rückschlüsse auf die Erfüllung bzw. Nichterfüllung der idealtypischen Anforderungen zulassen. Zu diesem Zweck werden nun Indikatoren entwickelt, mittels derer das Stiftungsprojekt im Einzelnen untersucht werden soll.

Die Indikatoren zur Falluntersuchung sind aus den idealtypischen Anforderungen abgeleitet und ergeben sich aus den Ausführungen in Kap. 3. Dennoch muss darauf verwiesen werden, wo die Grenzen der analytischen Tiefe liegen, die mit Hilfe der Indikatoren erreicht werden kann. In Bezug auf die Anforderung der Transparenz lassen die Indikatoren beispielsweise keine validen Aussagen über die Vollständigkeit oder Verlässlichkeit der bereitgestellten Informationen zu. Ob der Öffentlichkeit bewusst Informationen vorenthalten wurden, kann im Rahmen der Dokumentenanalyse nicht überprüft werden. Ebenso wenig können Aussagen darüber getroffen werden, ob möglicherweise politische Gesprächsformate mit exklusiven Teilnehmern unter Ausschluss der Öffentlichkeit und ohne spätere Berichterstattung stattgefunden haben. Eine Bewertung der Glaubwürdigkeit und Vollständigkeit der zur Verfügung stehenden Dokumente kann insofern nur interpretativ oder durch das Aufdecken von Widersprüchen oder Unwahrheiten erfolgen.

---

<sup>255</sup> Vgl. Blatter et al. (2007), S. 34 f.

<sup>256</sup> Blatter et al. (2007), S. 76

**Abb. 6: Idealtypische Anforderungen und Indikatoren zur Dokumentenanalyse**

| Anforderung                   | Indikatoren   |
|-------------------------------|---|
| Transparenz                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zugangsmöglichkeiten zu Informationen</li> <li>▪ Instrumente der Berichterstattung</li> <li>▪ Regelmäßigkeit der Veröffentlichungen</li> </ul> |
| Rechenschaftspflicht          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeinnützigkeit und Dauerhaftigkeit</li> <li>▪ Mittelherkunft und -verwendung</li> <li>▪ Wirkungsmessung und Evaluation</li> </ul>            |
| Unabhängigkeit                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisationsstrukturen</li> <li>▪ Entscheidungsstrukturen</li> <li>▪ Personelle Besetzungen</li> </ul>  |
| Dialog und Kooperation        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Öffentliche Diskussionsforen</li> <li>▪ Beteiligung multipler Stakeholder</li> <li>▪ Horizontale Kooperationen und Netzwerke</li> </ul>        |
| Politisches Selbstverständnis | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Operative Stiftungsarbeit im politischen Raum</li> <li>▪ <i>Public Leadership</i></li> <li>▪ <i>Advocacy</i>-Instrumente</li> </ul>            |

Eigene Darstellung

### **4.3 Der Fall: Das *Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft***

#### **4.3.1 Fallauswahl**

Der Untersuchungsgegenstand wurde zu Beginn der Arbeit folgendermaßen eingegrenzt: Untersucht werden soll eine nach deutschem Recht gegründete, gemeinnützige, operative Stiftung mit einem Vermögensvolumen von über 10 Mio. Euro. Ein weiteres Entscheidungskriterium für die Fallauswahl ist ein gewisser Grad der Professionalisierung, der die Stiftung in die Lage versetzt, Zugang zu politischen Entscheidungsträgern zu erlangen und als ernst zu nehmender Akteur im politischen Umfeld zu agieren. Die ausgewählte Stiftung sollte professionelle Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen aufweisen, was den Einsatz hauptamtlicher Mitarbeiter voraussetzt. Die Rechtsform der Stiftung ist für die Fallauswahl nicht ausschlaggebend, solange die Gemeinnützigkeit in der Stiftungssatzung formal festgelegt und von den zuständigen Behörden anerkannt ist.

Unter der Berücksichtigung dieser Kriterien wurden für die Fallanalyse die *Körper-Stiftung* (KS) und eines ihrer Projekte, das *Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft* (KNB), ausgewählt. Gemäß § 2 der Stiftungssatzung handelt es sich um eine rechtsfähige Stiftung mit ausschließlich und unmittelbar gemeinnützigen Zwecken. Sowohl die Stiftungssatzung als auch die Anerkennung als steuerbegünstigte (gemeinnützige) Körperschaft wurden durch die zuständigen Hamburger Behörden genehmigt.<sup>257</sup> Der Statistik des BDS zufolge gehört die KS zu den fünfzehn größten deutschen Stiftungen privaten Rechts, gemessen am Vermögen. Dieses umfasst demnach ein Volumen von 520.000.000 Euro.<sup>258</sup> Mit der 100%igen Beteiligung der KS an der *Körper AG* stehen der Stiftung durch die Ausschüttung von Dividenden jährlich rund 15 Mio. Euro für ihre Tätigkeiten zur Verfügung.<sup>259</sup> An den Standorten in Hamburg (Hauptsitz) und Berlin sind insgesamt 229 Personen beschäftigt. Davon sind 99 hauptberufliche Arbeitnehmer, 79 ehrenamtlich Tätige, 34 Personen geringfügig Beschäftigte, 10 Honorarkräfte und 7 Praktikanten.<sup>260</sup> Die Arbeit der KS umfasst fünf Tätigkeitsbereiche (Internationale Politik, Gesellschaft, Bildung, Wissenschaft und Kultur), in denen operative Projekte selbstständig oder in Kooperation mit Stiftungspartnern umgesetzt werden.<sup>261</sup>

#### 4.3.2 Informationszugang und Datenmaterial

Als Datengrundlage dienen sämtliche schriftliche Informationen und visuelle Materialien über das zu untersuchende Stiftungsprojekt, die von der KS öffentlich zur Verfügung gestellt werden. Der Datenzugang erfolgt größtenteils über die Homepage der KS und speziell über den Internetauftritt des KNB. Eine isolierte Betrachtung des Stiftungsprojekts ohne unmittelbaren Stiftungskontext würde dazu führen, dass Anforderungen wie Transparenz oder Rechenschaftspflicht nicht vollständig erfasst werden könnten. Der Analyserahmen wurde so angelegt, dass Stiftungs- und Projektebene gemeinsam betrachtet werden müssen. Zur Datenbasis gehören somit alle für jeden und zu jederzeit zugänglichen schriftlichen und visuellen Informationen, die einen externen Einblick in die Projektarbeit des KNB ermöglichen. Das verwendete Datenmaterial umfasst im Einzelnen:

- die Homepage der KS, insbesondere des Bereichs Gesellschaft und des KNB
- die Stiftungssatzung und der behördliche Gemeinnützigkeitsbescheid
- die Dokumente zur Personalstruktur sowie zur Mittelherkunft und -verwendung
- der monatliche Newsletter des KNB

---

<sup>257</sup> Vgl. Satzung der *Körper-Stiftung* vom 06.07.2004: [http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user\\_upload/allgemein/transparenz/Satzung\\_K%C3%B6rber-Stiftung.pdf](http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user_upload/allgemein/transparenz/Satzung_K%C3%B6rber-Stiftung.pdf)

und Freistellungsbescheid des Finanzamts Hamburg-Nord vom 19.07.2012: [http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user\\_upload/allgemein/transparenz/Freistellungsbescheid\\_2009-2011.pdf](http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user_upload/allgemein/transparenz/Freistellungsbescheid_2009-2011.pdf)

<sup>258</sup> Vgl. Statistik des BDS (2012): *Die größten Stiftungen privaten Rechts nach Vermögen*

<sup>259</sup> Vgl. Homepage der *Körper-Stiftung*, Profil: <http://www.koerber-stiftung.de/stiftung/profil.html>

<sup>260</sup> Vgl. Homepage der *Körper-Stiftung*, Personalstruktur, Stand 31.12.2012: [http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user\\_upload/allgemein/transparenz/Personalstruktur\\_per\\_31\\_12\\_2012.pdf](http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user_upload/allgemein/transparenz/Personalstruktur_per_31_12_2012.pdf)

<sup>261</sup> Vgl. Homepage der *Körper-Stiftung*, Bereiche und Projekte: <http://www.koerber-stiftung.de/bereiche-projekte.html>

- schriftliche Berichte über Veranstaltungen und zur Studienreise des KNB
- visuelle Veranstaltungsdokumentationen (Bilder, Videos) des KNB

Die qualitative inhaltliche Analyse bildet den Schwerpunkt der empirischen Untersuchung. Ergänzt werden die Befunde durch die Eindrücke, die die Autorin durch die Teilnahme an der ersten Tagung des KNB am 28.09.2012 erhalten konnte. Die Autorin ist dadurch in der Lage – wenn auch sehr begrenzt – eine Bewertung der Handlungsausschnitte der Stiftungspraxis aus der teilnehmenden Perspektive vorzunehmen. Die gemachten Beobachtungen der Veranstaltung werden als zusätzliche Informationen hinzugezogen, sofern sie zur vertieften Interpretation des ausgewerteten Datenmaterials beitragen können.<sup>262</sup>

### 4.3.3 Deskription

Die *Körper-Stiftung* wurde von dem Hamburger Unternehmer Kurt A. Körper 1959 gegründet.<sup>263</sup> Die Zielsetzung der Stiftung wurde zu Lebzeiten des Stifters festgelegt und folgt bis heute dessen ursprünglichen Leitlinien. In den Bereichen Internationale Politik, Bildung, Wissenschaft, Gesellschaft und Kultur ist die Stiftung mit eigenen Projekten, Veranstaltungen und Publikationen größtenteils operativ tätig. Die Aktivitäten sind praxis- und anwendungsorientiert, denn sie sollen Modelle und Strukturen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme hervorbringen. Die Stiftung verfolgt dabei einen beteiligungszentrierten, kooperativen Ansatz. Sie bietet zivilgesellschaftlichen Akteuren diverse Möglichkeiten zur Mitwirkung, Beteiligung an Initiativen sowie dem Bilden von Netzwerken und Kooperationen. Die KS versteht sich als politisch unabhängig und weltanschaulich neutral und verschreibt sich der Integration und Zusammenführung von Menschen unterschiedlicher politischer, sozialer und kultureller Herkunft.<sup>264</sup>

Der Bereich *Gesellschaft* der KS verfolgt thematisch die Schwerpunkte des bürgerschaftlichen Engagements und Möglichkeiten der Bürgerbeteiligung. Mit den Projekten des Bereichs sollen verstärkt die Mitwirkung zivilgesellschaftlicher Akteure sowie lokale Beteiligungs- und Organisationsstrukturen gefördert und umgesetzt werden. Die Beteiligung von Akteuren unterschiedlichen Alters, sozialer und kultureller Herkunft steht im Fokus der einzelnen Projekte. Im aktuellen Schwerpunkt des Bereichs werden unter der Überschrift „Potentiale des Alters“ neuartige Modelle der Partizipation, der aktiven Gestaltung und des zivilen Engagements älterer Menschen in der Gesellschaft entwickelt und erprobt.<sup>265</sup> Zu den Projekten des Bereichs gehört auch das *Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft*. Das KNB soll den Austausch von Akteuren der Zivilgesellschaft mit sektorübergreifenden Einflussträgern ermöglichen. Durch die horizontale

---

<sup>262</sup> Die Methode der *teilnehmenden Beobachtung* kann einen geeigneten Analysebeitrag zur Fallstudie leisten, um die schriftlichen Dokumentationen in einen realen Kontext setzen zu können. Vgl. Blatter et al., S. 67 f.

<sup>263</sup> Zur Biografie Kurt A. Körbers mit Blick auf sein Lebenswerks als Unternehmer und Stifter vgl. Schmid und Wegner (2002)

<sup>264</sup> Vgl. Homepage der *Körper-Stiftung*, Startseite: <http://www.koerber-stiftung.de/>

<sup>265</sup> Vgl. Homepage der *Körper-Stiftung*, Bereichsprofil Gesellschaft: [http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user\\_upload/allgemein/schwerpunkte/pdf/Bereichs-PDF\\_Gesellschaft-2013.pdf](http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user_upload/allgemein/schwerpunkte/pdf/Bereichs-PDF_Gesellschaft-2013.pdf)

Zusammenführung zivilgesellschaftlicher Akteure soll eine enge Vernetzung zur Bündelung von Interessen entstehen. Die Mitglieder des KNB sollen zu einer „selbstbewussten Interessenvertretung“ auf politischer Ebene befähigt werden.<sup>266</sup>

Für die Teilnahme am KNB hat die Stiftung 14 feste Mitglieder ausgewählt, die sich in der Vergangenheit für zivilgesellschaftliche Anliegen erfolgreich engagiert haben und als „Vorreiter“ in der Zivilgesellschaft gelten.<sup>267</sup> Das Auswahlverfahren wird auf der Homepage des KNB folgendermaßen erläutert:

„Eine erste Auswahl erfolgt informell durch die KS sowohl in enger Konsultation mit anderen Förderern der Bürgergesellschaft als auch aus dem Kreis ihrer Alumni. Eigenbewerbungen für das Programm sind nicht möglich. Für die Auswahl spielen Alter und der spezifische thematische Zugang zu Themen der Bürgergesellschaft keine Rolle. Bisher hat das Projektteam mit mehr als 30 Organisationen aus ganz Deutschland Konsultationen zu Programm und Teilnehmern geführt.“<sup>268</sup>

Die KS vermittelt den KNB-Mitgliedern Kontakte in den politischen Raum, um eine stärkere politische Präsenz ihres zivilgesellschaftlichen Engagements zu erreichen. Der wechselseitige Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern und das gegenseitige Vermitteln ihrer fachlichen Expertise sollen die Positionen der einzelnen Mitglieder stärken und so zur Sichtbarmachung ihres Engagements im politischen Raum positiv beitragen.

Als Initiator des KNB vertritt die KS die Überzeugung, dass zivilgesellschaftliche Akteure über ihren direkten Aktionsbereich hinaus gehört werden und gezielt auch in politische Debatten integriert werden sollten: „Sie sind [...]ein wichtiges Korrektiv in der demokratischen Gesellschaft und Innovationsgeber für die anderen gesellschaftlichen Bereiche.“<sup>269</sup> Der privilegierte Zugang der KS zur Politik aufgrund bereits existierender Netzwerke und Kontakte kann dazu genutzt werden, die zivilgesellschaftlichen Anliegen der Mitglieder sichtbar zu machen, diese zu diskutieren und eigene Positionen auch politisch zu vertreten. Ziel ist es, die Aktivitäten der KNB-Mitglieder und den dazugehörigen zivilgesellschaftlichen Organisationen auch außerhalb der Grenzen des Dritten Sektors zu fördern.<sup>270</sup> Die KS organisiert und begleitet verschiedene Formate, im Rahmen derer die KNB-Mitglieder mit Einflussträgern aus Politik, Medien und Wirtschaft in Dialog treten können. Hierzu gehören Tagungen, Hintergrundgespräche, sogenannte politische Mittagessen sowie Studienreisen.

---

<sup>266</sup> Vgl. Homepage der *Körper-Stiftung*, KNB: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft.html>

<sup>267</sup> Homepage der *Körper-Stiftung*, KNB Portrait: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/portraet.html>

<sup>268</sup> Homepage der *Körper-Stiftung*, KNB Portrait: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/portraet.html>

<sup>269</sup> Homepage der *Körper-Stiftung*, KNB Portrait: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/portraet.html>

<sup>270</sup> Vgl. Homepage der *Körper-Stiftung*, KNB: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft.html>

*Tagungen:* Die Mitglieder des KNB nehmen ein- bis zweimal im Jahr an einer großen Fachtagung mit ca. 100 Gästen teil, die zur Diskussion eines übergreifenden zivilgesellschaftlichen Themas genutzt wird. Neben den KNB-Mitgliedern werden Vertreter aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Medien eingeladen, um sich über ihre jeweiligen Standpunkte zum Thema auszutauschen. Die Tagungen umfassen Input-Referate, Podiumsdiskussionen mit Publikumsbeteiligung und Workshops in Kleingruppen. Seit Projektbeginn haben drei Fachtagungen in Hamburg und Berlin stattgefunden.

- Erste Tagung am 28.9.2012 in Hamburg zum Thema „Wo steht die Bürgergesellschaft? – Auf dem Weg zu einem neuen politischen Selbstverständnis“
- Zweite Tagung am 17.4.2013 in Hamburg zum Thema „Der Beitrag der Bürgergesellschaft zur sozialen Gerechtigkeit“
- Dritte Tagung am 5.6.2013 in Berlin zum Thema „Bürgerbeteiligung 2.0“<sup>271</sup>

*Hintergrundgespräche:* Im Rahmen von sogenannten Hintergrundgesprächen sollen die KNB-Mitglieder in direkten Kontakt mit Entscheidungsträgern aus Politik, Wirtschaft und Medien gebracht werden. Es soll ein Austausch auf Augenhöhe ermöglicht werden und die KNB-Mitglieder in die Lage versetzen, politische Forderungen aus der Zivilgesellschaft in die Politik zu transportieren. Die Hintergrundgespräche des KNB finden in Berlin statt und wurden bisher dreimal durchgeführt.

- Erstes Gespräch am 13.9.2012 mit Michael Alberg-Seberich (*Beyond Philanthropy*<sup>272</sup>) zum Thema „Bürgergesellschaft als Politikfeld – Die Etablierung der Big Society Agenda in England“
- Zweites Gespräch am 5.3.2013 mit Vertretern der Bundesministerien und des Bundespräsidialamtes zum Thema „Aktuelle Entwicklungen, Schwerpunkte und Herausforderungen der Engagement-Politik“
- Drittes Gespräch am 19.6.2013 mit Generalsekretären und Bundesgeschäftsführern aller im Bundestag vertretenen Parteien zum Thema „Parteien zur Bürgergesellschaft“<sup>273</sup>

*Politische Mittag:* Neben den KNB-Mitgliedern werden ein fester Kreis von Fachleuten und Entscheidungsträgern aus Politik, Wirtschaft oder Medien zu politischen Mittagen nach Berlin eingeladen. Außerdem werden zu jedem Treffen verschiedene internationale Sprecher geladen, die einen einleitenden Vortrag halten und anschließend mit allen Teilnehmern zu Themen

---

<sup>271</sup> Vgl. Homepage der *Körper-Stiftung*, KNB Veranstaltungen, Tagungen: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/veranstaltungen/tagungen.html>

<sup>272</sup> *Beyond Philanthropy* ist eine Beratungsgesellschaft für gemeinnützige Projekte, Organisationen und Strategieentwicklung: [www.beyondphilanthropy.eu](http://www.beyondphilanthropy.eu)

<sup>273</sup> Vgl. Homepage der *Körper-Stiftung*, KNB Veranstaltungen, Hintergrundgespräche: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/veranstaltungen/hintergrundgespraeche.html>

an der Schnittstelle von Zivilgesellschaft und Politik diskutieren. Auch das Format des politischen Mittags wurde bereits dreimal umgesetzt.

- Erster politischer Mittag am 16.10.2012 mit Gesine Schwan (Präsidentin der *Humboldt-Viadrina School of Governance*)
- Zweiter politischer Mittag am 3.12.2012 mit Benjamin R. Barber (Politikwissenschaftler und Berater u. a. der Regierung Clinton)
- Dritter politischer Mittag am 3.7.2013 mit A. J. Robinson (Gründer und Präsident von *Symphonic Strategies*)<sup>274</sup>

*Studienreise:* Die KNB-Mitglieder machen jährlich eine gemeinsame Studienreise im In- oder Ausland. Ziel ist es, dass sie sich mit den politischen Rahmenbedingungen für zivilgesellschaftliches Engagement im Ausland vertraut machen oder sich mit einem bestimmten zivilgesellschaftlichen Aktionsfeld vertieft auseinandersetzen können. Im Rahmen der Studienreise sollen die KNB-Mitglieder fachliche Informationen zu zivilgesellschaftlichen Themen erhalten und ihren „Blick [...] auf die politisch-strukturellen Zusammenhänge schärfen“.<sup>275</sup> Darüber hinaus soll eine horizontale Vernetzung zivilgesellschaftlicher Akteure über nationale Grenzen hinweg stattfinden. Im Oktober 2012 wurde die erste und bisher einzige Studienreise des KNB nach London durchgeführt. Im Mittelpunkt der Reise stand eine vertiefte Auseinandersetzung mit bürgerschaftlichem Engagement als Politikfeld in Großbritannien und die britisch geprägte Debatte der *Big Society*. Dabei ging es inhaltlich vor allem um den Rückzug des Staates als sozialer Dienstleister auf der einen Seite und die wachsende Verantwortung zivilgesellschaftlicher Akteure für die Erbringung wohlfahrtsstaatlicher Leistungen auf der anderen (vgl. Kap. 2.1.3).<sup>276</sup>

#### 4.3.4 Analyse

##### Transparenz

*Zugangsmöglichkeiten zu Informationen:* Die KS ist Unterzeichner der Selbstverpflichtung der *Initiative Transparente Zivilgesellschaft* (vgl. Kap. 3.1) und erfüllt die darin geforderten Informationspflichten. Diese sind online für jeden zugänglich und geben Auskunft darüber, welche Ziele die Stiftung verfolgt und nach welchem Leitbild sie agiert. Die vollständige Satzung, der Gemeinnützigkeitsbescheid des Finanzamtes, die Mitarbeiterstruktur sowie eine Gewinn- und Verlustaufstellung stehen als Download zur Verfügung.<sup>277</sup> Auch die finanzielle Verbundenheit

---

<sup>274</sup> Vgl. Homepage der *Körper-Stiftung*, KNB Veranstaltungen, Politische Mittag: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/veranstaltungen/politische-mittage.html>

<sup>275</sup> Homepage der *Körper-Stiftung*, KNB Studienreise: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/studienreise.html>

<sup>276</sup> Vgl. Homepage der *Körper-Stiftung*, KNB Studienreise, London: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/studienreise/london-2012.html>

<sup>277</sup> Vgl. Homepage *Körper-Stiftung*, Transparenzverpflichtung: <http://www.koerber-stiftung.de/stiftung/transparenz-verpflichtung.html>

der Stiftung mit dem dazugehörigen Konzern der *Körper AG* wird offen kommuniziert. Darüber hinaus sind die Namen und Funktionen der Gremienmitglieder veröffentlicht.<sup>278</sup>

*Instrumente der Berichterstattung:* Die Berichterstattung über die Aktivitäten der KS erfolgt vornehmlich über ihre Homepage. Hier werden die fünf Bereiche der Stiftung mit ihren jeweiligen Projekten und inhaltlichen Schwerpunkten vorgestellt. Die Informationen werden sowohl in schriftlicher Form bereitgestellt als auch durch zahlreiche Bilder und Videos (*Podcasts*) ergänzt, sodass sich ein umfangreiches Bild über die Arbeit der Stiftung ergibt. Außerdem verfügt die Stiftung über einen eigenen Verlag (*KörperEdition*), der seit 1996 regelmäßig Sach- und Fachbücher zu Politik, Gesellschaft, Bildung und Wissenschaft publiziert und die inhaltliche Arbeit der Stiftung ergänzt. Alle Veröffentlichungen der *KörperEdition* sind sowohl im Buchhandel als auch online erhältlich.<sup>279</sup>

*Regelmäßigkeit der Veröffentlichungen:* Die Regelmäßigkeit der Informationsbereitstellung wird durch die Nutzung von *Social Media* (*Facebook*, *Twitter* und *Google+*) und dem Versand von Newslettern gewährleistet. Das KNB hat einen eigenen Newsletter, der seit Beginn des Projekts bereits zehnmal verschickt wurde.<sup>280</sup> Ebenso besteht die Möglichkeit, über einen *RSS-Feed* automatisierte Updates über aktuelle Stiftungstätigkeiten zu abonnieren. Die Aktualität und Schnelligkeit, mit der digitale Informationen über die KS und ihre Projekte öffentlich gemacht werden, ist dadurch besonders hoch.

### **Rechenschaftspflicht**

*Gemeinnützigkeit und Dauerhaftigkeit:* Die Homepage der KS zeichnet ein für Außenstehende nachvollziehbares und glaubwürdiges Bild darüber, auf welche Art und Weise ihre Ziele erreicht werden sollen. Durch die umfassende Berichterstattung über die verschiedenen Projekte und Förderpreise der Stiftung wird deutlich, dass die satzungsmäßigen Stiftungszwecke strategisch verfolgt und operativ umgesetzt werden.

Die formelle Anerkennung der Gemeinnützigkeit der KS geht aus dem offiziellen Freistellungsbescheid vom 19. Juli 2012 durch das Finanzamt Hamburg-Nord hervor.<sup>281</sup> Eine Aufstellung über die anteilige Verwendung der finanziellen Mittel für die unterschiedlichen gemeinnützigen Stiftungsbereiche lässt ebenfalls Rückschlüsse auf die Erfüllung der Gemeinnützigkeit zu. Die satzungsmäßigen Ausgaben wurden zu verhältnismäßig gleichen Anteilen für die Bereiche

---

<sup>278</sup> Vgl. Homepage *Körper-Stiftung*, Transparenzverpflichtung: <http://www.koerber-stiftung.de/stiftung/transparenz-verpflichtung.html>

<sup>279</sup> Vgl. Homepage der *Körper-Stiftung*, *KörperEdition*: <http://www.koerber-stiftung.de/edition-koerber-stiftung/verlag.html>

<sup>280</sup> Der Newsletter des KNB kann unter folgendem Link abonniert werden: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/aktuelles/newsletter.html>

<sup>281</sup> Homepage der *Körper-Stiftung*, Transparenzverpflichtung, Freistellungsbescheid: [http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user\\_upload/allgemein/transparenz/Freistellungsbescheid\\_2009-2011.pdf](http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user_upload/allgemein/transparenz/Freistellungsbescheid_2009-2011.pdf)

„Fürsorge für ältere und kranke Menschen“, „Wissenschaft und Forschung“, „Völkerverständigung“, „Kunst und Kultur“ sowie „Bildung und Erziehung“ verwendet.<sup>282</sup> Eine Zuordnung des KNB-Projekts innerhalb dieser Kategorien wird daraus nicht ersichtlich. Hier würde sich eine differenzierte Aufstellung der Ausgaben nach Stiftungsprojekten als sinnvoll erweisen.

Die Projekte der KS sind langfristig für einen Zeitraum über mehrere Jahre oder sogar Jahrzehnte angelegt. Das älteste Projekt der KS im Bereich *Bildung* – der Geschichtswettbewerb des Bundespräsidenten – wird bereits seit 1973 erfolgreich durchgeführt.<sup>283</sup> Im Hinblick auf die Stiftungspraxis ergibt sich dadurch der Eindruck, dass das Gebot der Dauerhaftigkeit in der operativen Arbeit zur Anwendung kommt. Inwieweit die Dauerhaftigkeit im Sinne der Erhaltung des Stiftungsvermögens eingehalten wird, lässt sich aus den veröffentlichten Informationen allerdings nicht ablesen. Hierfür wäre die Bereitstellung einer Kapitalerhaltungsrechnung nötig. Gemäß § 3 (2) der Stiftungssatzung gehört es zu den Aufgaben des Vorstandes, dass das Stiftungsvermögen erhalten bleibt. Ferner heißt es:

„Für die Erfüllung von Stiftungsausgaben dürfen in der Regel nur Erträge des Stiftungsvermögens und solche Zuwendungen verwendet werden, die nicht dem Stiftungsvermögen zuzuführen sind.“<sup>284</sup>

Die formelle Vorgehensweise bei einem Verfall des Stiftungsvermögens sieht außerdem vor, dass das restliche Vermögen an eine andere rechtsfähige Stiftung übertragen werden muss, die es im Sinne der gemeinnützigen Zielsetzung weiterhin zu verwenden hat. Andernfalls wird das Restvermögen an die Stadt Hamburg übertragen unter der Bedingung, es den satzungsmäßigen Zwecken folgend zu verwenden.<sup>285</sup> Auch diese Regelungen zeigen das Streben nach einer dauerhaften Erfüllung der ursprünglich vom Stifter festgesetzten gemeinnützigen Ziele.

*Mittelherkunft und -verwendung:* Eine tabellarische Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Aufstellung einer Bilanz des vergangenen Geschäftsjahres werden im Rahmen der Transparenzverpflichtung der KS veröffentlicht. Auf Stiftungsebene wird die Pflicht zur finanziellen Rechnungslegung erfüllt, allerdings fehlt eine solche Aufstellung auf Projektebene. Welche finanziellen Ressourcen für die Umsetzung des KNB aufgewendet wurden, ist nicht ersichtlich. Im Sinne einer umfassenden Rechenschaftspflicht wäre es jedoch wichtig, Details über die einzelnen Ausgabeposten kenntlich zu machen. So stellt sich für Außenstehende beispielsweise die Frage, welchen finanziellen Rahmen die Studienreise der KNB-Mitglieder umfasst.

---

<sup>282</sup> Vgl. Homepage der *Körper-Stiftung*, Transparenzverpflichtung, Darstellung der Mittelverwendung nach Stiftungsbereichen: [http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user\\_upload/allgemein/transparenz/satzungsgemasse\\_Ausgaben\\_2012.pdf](http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user_upload/allgemein/transparenz/satzungsgemasse_Ausgaben_2012.pdf)

<sup>283</sup> „Seit Wettbewerbsgründung 1973 durch den damaligen Bundespräsidenten Gustav Heinemann und den Stifter Kurt A. Körber haben über 130.000 junge Menschen mit mehr als 28.000 Beiträgen an den Wettbewerbsrunden unter wechselnden Themenstellungen teilgenommen.“, Homepage der *Körper-Stiftung*, Bereich Bildung, Geschichtswettbewerb: <http://www.koerber-stiftung.de/bildung/geschichtswettbewerb.html>

<sup>284</sup> Satzung der *Körper-Stiftung* § 3 (2) Satz 2

<sup>285</sup> Vgl. Satzung der *Körper-Stiftung* § 15: Vermögensverfall

Auch ist nicht klar, ob und in welchem Umfang die zum Teil prominenten Sprecher der Veranstaltungsformate mit Honoraren vergütet werden. Solche, als Skandale wahrgenommenen Ereignisse sind aus der Politik und der freien Wirtschaft bekannt (sechsstellige Vortragshonorare, *First Class* Flugreisen, etc.) und sollten als Warnsignal verstanden werden.<sup>286</sup> Eine Offenlegung über den projektbezogenen Mitteleinsatz erscheint zweckmäßig, um Spekulationen und Misstrauen seitens der Öffentlichkeit offensiv entgegenzuwirken.

*Wirkungsmessung und Evaluation:* In Bezug auf das KNB-Projekt können zum jetzigen Zeitpunkt kaum Aussagen zur Wirkungsmessung und Evaluation gemacht werden. Da das KNB erst im September 2012 angelaufen ist, ist der Zeitraum für eine umfassende Bewertung über etwaige Erfolge oder Misserfolge zu kurz. Möglich wäre es dennoch, eine Zwischenauswertung einzelner Projektkomponenten vorzunehmen. So würde es sich beispielsweise anbieten, eine Auswertung seitens der KNB-Mitglieder über die Erkenntnisse, die im Rahmen der Studienreise gewonnen wurden, vorzunehmen. Somit könnte schon jetzt ein Eindruck darüber gewonnen werden, wie sich der internationale Austausch auf die gemeinnützige Arbeit der Teilnehmer auswirkt.

Für die Durchführung einer umfassenden Evaluierung zu einem späteren Zeitpunkt wäre es wichtig, die Ziele und Erwartungen der KNB-Mitglieder frühzeitig zu erfassen. Die Informationen zum KNB geben lediglich Auskunft über die Zielsetzung der KS als vermittelnde Instanz zwischen Zivilgesellschaft und Politik. Die heterogenen Erwartungen an das Projekt, die sich aus Sicht der KNB-Mitglieder ergeben, könnten jedoch von den Zielen der KS abweichen und sollten deshalb schon zu Projektbeginn Berücksichtigung finden. Nur so kann in Zukunft eine ganzheitliche Erfolgsbeurteilung sichergestellt werden.

Um eine weitreichende Stärkung der Zivilgesellschaft zu erlangen, müsste darüber hinaus überprüft werden, welche Effekte das KNB über die individuelle Förderung seiner Mitglieder hinaus bewirken kann. Neben der Stärkung bestimmter Qualifikationen (sicheres Auftreten gegenüber politischen Entscheidern, klare Formulierung von Forderungen, etc.) sollen Übertragungseffekte entstehen, die sich positiv auf die dazugehörigen gemeinnützigen Organisationen auswirken. Hierfür müsste eine Methode zur Wirkungsmessung entwickelt werden, die das zivilgesellschaftliche Umfeld und die Weiterentwicklung der Projekte von KNB-Mitgliedern miteinbezieht.

## **Unabhängigkeit**

*Organisationsstrukturen:* Die KS präsentiert sich als unabhängige, weltanschaulich neutrale Stiftung, die sich als Forum für Impulse, Anstifter gesellschaftlicher Entwicklung und deren kritischer Reflexion versteht.<sup>287</sup> Zugleich geht die KS offen mit der Tatsache um, dass es sich

---

<sup>286</sup> Vgl. Homburger (2004), Artikel vom 7.4.2004 im *manager magazin online*: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-294445.html>

<sup>287</sup> Homepage der *Körper-Stiftung*, Startseite: <http://www.koerber-stiftung.de/>

formell um eine unternehmensnahe Stiftung handelt. Der Stifter Kurt A. Körber war zugleich Unternehmer und übertrug seiner Stiftung die alleinigen Aktionärsrechte der *Körber AG*. Alle erwirtschafteten Dividenden aus dem Konzerngeschäft stehen der KS zur Verfügung, was eine finanzielle Abhängigkeit zweifelsohne erkennen lässt. Verschlechtert sich die wirtschaftliche Situation des Konzerns, werden weniger Dividenden ausgeschüttet, und ebenso verringern sich die finanziellen Ressourcen für die Tätigkeiten der KS. Ein inhaltlicher, interessengeleiteter Einfluss des Konzerns auf die Stiftungstätigkeit ist im Rahmen der analysierten Dokumente nicht erkennbar.

*Entscheidungsstrukturen:* Die KS verfügt über drei unabhängige Organe: Vorstand, Stiftungsrat und Kuratorium.<sup>288</sup> Die Verwaltung der Stiftung, die Sicherung des Vermögenserhalts und die Erfüllung des Stiftungszwecks gehören zu den Kernaufgaben des Vorstandes. Zudem obliegt ihm die Aufsicht darüber, dass die Stiftung keine wirtschaftliche Tätigkeit ausübt, sondern dass alle überschüssigen Einnahmen in die gemeinnützige Zielsetzung reinvestiert werden.<sup>289</sup> Der Stiftungsrat dient als unabhängiges, institutionell getrenntes Überwachungsgremium. Gemäß § 9 (4) kann ein Mitglied des Stiftungsrates nicht gleichzeitig Mitglied des Vorstandes sein. Als zweites Überwachungsgremium fungiert das Kuratorium. Dieses hat die Aufgabe, sämtliche Entscheidungen des Vorstandes, die die Vermögensverwaltung betreffen, zu prüfen. Ebenso entscheidet es über besondere Verwendungen des Stiftungsvermögens, wie z.B. der Auflösung, Verwendung und Bildung freier Rücklagen.<sup>290</sup>

*Personelle Besetzungen:* Die Gremienmitglieder des Vorstandes, Stiftungsrates und Kuratoriums sind grundsätzlich ehrenamtlich tätig. Die Stiftung distanziert sich explizit von möglichen finanziellen Abhängigkeiten der Gremienmitglieder. Diese würden Entscheidungen ausschließlich nach „fachlichen Gesichtspunkten und mit hohem persönlichen Engagement“ treffen.<sup>291</sup> Im Falle des Kuratoriums ist ebenfalls geregelt, wie in Situationen von Befangenheit zu verfahren ist. Sofern ein Mitglied des Kuratoriums von einer Entscheidung selbst betroffen ist, entfällt sein Stimmrecht.<sup>292</sup> Dennoch kommt die Nähe zur *Körber AG* in der personellen Besetzung des Kuratoriums zum Ausdruck. Gemäß § 11 (1) der Satzung gehören dem Kuratorium sowohl die Vorsitzenden des Aufsichtsrates als auch die des Vorstandes der *Körber AG* an. Der Einsatz eines gemeinsamen Organs aus Mitgliedern der Stiftung und des Unternehmens zur Überwachung finanzieller Entscheidungen verdeutlicht insofern die Verzahnung von Konzern- und Stiftungsvermögen.

---

<sup>288</sup> Vgl. Satzung der *Körber-Stiftung* § 6: Organe der Stiftung

<sup>289</sup> Vgl. Satzung der *Körber-Stiftung* §§ 7 und 8

<sup>290</sup> Vgl. Satzung der *Körber-Stiftung* §§ 11 und 12

<sup>291</sup> Homepage der *Körber-Stiftung*, Transparenzverpflichtung: <http://www.koerber-stiftung.de/stiftung/transparenz-verpflichtung.html>

<sup>292</sup> Vgl. Satzung der *Körber-Stiftung* § 11 (5)

## Dialog und Kooperation

*Öffentliche Gesprächsforen:* Die KS portraitiert sich selbst als Stiftung, die einen inkludierenden und partizipativen Arbeitsansatz verfolgt. Im Rahmen von Podiumsdiskussionen, Symposien und Foren sollen Ideen präsentiert, Erfahrungen ausgetauscht und individuelles Engagement angeregt werden.<sup>293</sup>

Die Veranstaltungsreihe der KS, das *KörperForum*, umfasst verschiedene Veranstaltungsformate, die von den einzelnen Stiftungsbereichen zu ihren jeweiligen thematischen Schwerpunkten durchgeführt werden. Jeder, der an der Stiftungspraxis interessiert ist, kann an den Veranstaltungen des *KörperForums* teilnehmen und sich einen eigenen Eindruck über aktuelle Themen der Stiftungsarbeit verschaffen. Die Teilnahme an Veranstaltung schließt die Möglichkeit ein, sich durch eigene Redebeiträge aktiv in die Diskussionen einzubringen. Die Teilnahme ist grundsätzlich für jeden kostenlos möglich, allerdings ist die Teilnehmerzahl aufgrund der räumlichen Gegebenheiten des *KörperForums* auf maximal 300 Personen begrenzt. Eine frühzeitige Online-Anmeldung ist daher notwendig.

Die Gesprächs- und Austauschformate des KNB gehören nicht zur Veranstaltungsreihe des *KörperForums*. Dies ist daran zu erkennen, dass die Tagungen und Gesprächsrunden des KNB nicht in den öffentlichen Programmheften des *KörperForums* aufgeführt sind.<sup>294</sup> Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass es sich bei den Gesprächsformaten des KNB um geschlossene Veranstaltungen mit ausschließlich geladenen Gästen handelt. In den kleineren Gesprächsformaten (Hintergrundgespräche und politische Mittagge) erweist sich die privilegierte Teilnahme ausgewählter Personen als sinnvoll, da beabsichtigt wird, zivilgesellschaftliche Themen in einem „geschützten Raum“ zu besprechen.<sup>295</sup> Ein kleiner und geschlossener Veranstaltungsrahmen erscheint zweckdienlich, um einen Austausch auf Augenhöhe zu ermöglichen. Die Positionen und Forderungen der KNB-Mitglieder sollen gerade dadurch gestärkt werden, dass diese unmittelbar an politische Entscheidungsträger gerichtet werden. Dennoch kann nicht von einem Ausschluss der Öffentlichkeit gesprochen werden, da eine ausführliche Berichterstattung über Hintergrundgespräche und politische Mittagge nachträglich gewährleistet wird. Somit kann sich die Öffentlichkeit ein qualifiziertes Bild darüber machen, wie die Gesprächsformate abliefen, welche Themen diskutiert wurden und welche Personen im Einzelnen daran beteiligt waren. Auch im Falle der Tagungen des KNB werden umfassende

---

<sup>293</sup> Vgl. Homepage der *Körper-Stiftung*, Wir über uns: <http://www.koerber-stiftung.de/stiftung.html>

<sup>294</sup> Vgl. Homepage *Körper-Stiftung*, *KörperForum*, Programme als Download: [http://www.koerber-stiftung.de/koerberforum/programm/programm-als-pdf.html?redirect\\_url=%252fnc%252fkoerberforum%252fprogramm%252fveranstaltungsanmeldung.html%253ftx\\_seminars\\_pi1%5Bse](http://www.koerber-stiftung.de/koerberforum/programm/programm-als-pdf.html?redirect_url=%252fnc%252fkoerberforum%252fprogramm%252fveranstaltungsanmeldung.html%253ftx_seminars_pi1%5Bse)

<sup>295</sup> Vgl. Bericht zum politischen Mittag des KNB am 3. Juli 2013: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/veranstaltungen/politische-mittage/politischer-mittag-03072013.html>

öffentliche Informationen bereitgestellt. Allerdings ist hier weniger ersichtlich, warum die Öffentlichkeit keinen Zugang zu den Veranstaltungen erhält. Der größere Rahmen würde sich anbieten, um eine Teilnahme für Außenstehende zu ermöglichen.

*Beteiligung multipler Stakeholder:* Die KNB-Mitglieder gelten als Vorreiter zivilgesellschaftlichen Engagements, die sich in der Vergangenheit bereits in verschiedenen gemeinnützigen Bereichen mit ihren Projekten verdient gemacht haben. Sie werden als ein „exklusive[r] Kreis von herausragenden Vertretern der Bürgergesellschaft“ beschrieben.<sup>296</sup> Der Begriff der Exklusivität erweckt den Eindruck, dass es sich um einen kleinen Zirkel von Personen handelt, denen die Vorzüge des Netzwerks persönlich zugutekommen sollen. Es wird die Vermutung geschürt, dass das KNB eine homogene Gruppe von erfolgreichen Persönlichkeiten zusammenbringt. Die Darstellung des Auswahlverfahrens (vgl. Kap. 4.3.3) wirkt tendenziell intransparent und willkürlich, da keine spezifischen Auswahlkriterien festgelegt wurden. Die Konsultationen mit anderen Organisationen zeigt zwar, dass die KS keine Auswahl im Alleingang betreibt, dennoch fehlt dem Verfahren ein nachvollziehbarer und objektiver Auswahlprozess. Dieser könnte beispielsweise durch den Einsatz einer unabhängigen Jury durchgeführt werden. Der Nachteil einer schwer nachvollziehbaren Auswahl besteht u.a. darin, dass die Reputation des KNB in der Öffentlichkeit durch den Verdacht der Elitenförderung beeinträchtigt werden könnte.

Die informelle Auswahl der Mitglieder und die Exklusivität ihrer Zugehörigkeit zum KNB zeichnen ein zunächst negatives Bild in Bezug auf die Heterogenität des Projekts. Eine vertiefte Recherche zu den Hintergründen der KNB-Mitglieder als zivilgesellschaftliche Akteure verändert den Eindruck jedoch deutlich zum Positiven. Die Homepage des KNB stellt Kurzportraits zu den Mitgliedern bereit. Über weiterführende Links kann ein umfassender Eindruck über die dazugehörigen Organisationen gewonnen werden. Die Wirkungsfelder der KNB-Mitglieder erweisen sich als äußerst vielfältig und reichen von Bildungsförderung (*SchlauFox e.V.*) über Altenpflege (*Generationsbrücke Deutschland*) und Kulturvermittlung (*Deutsche Kulturloge e.V.*) bis hin zur Unterstützung hilfsbedürftiger Familien (*wellcome gGmbH*).<sup>297</sup>

*Horizontale Kooperationen und Netzwerke:* Das KNB stellt ein positives Beispiel dar für das Erzeugen von Netzwerken und Kooperationen unterschiedlicher zivilgesellschaftlicher Akteure. Das KNB ermöglicht seinen Mitgliedern, sich gegenseitig zu unterstützen, ihre Interessen zu bündeln und sich gemeinsam für zivilgesellschaftliche Belange im politischen Raum einzusetzen. Über das enge Netzwerk der KNB-Mitglieder hinaus werden Kooperationen auf

---

<sup>296</sup> Homepage der *Körper-Stiftung*, KNB Portrait: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/portraet.html>

<sup>297</sup> Vgl. Homepage der *Körper-Stiftung*, KNB, Teilnehmer: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/teilnehmer.html>

nationaler und internationaler Ebene durch persönliche Begegnungen und Austausch gefördert.

### **Politisches Selbstverständnis**

*Operative Stiftungsarbeit im politischen Raum:* Die KS möchte im Rahmen des KNB-Projekts erreichen, dass eine Vertretung zivilgesellschaftlicher Anliegen im politischen Raum stattfinden kann. Mit dem KNB wurde ein operatives Projekt entwickelt, dass horizontales *Networking* auf zivilgesellschaftlicher Ebene vorantreibt und gleichzeitig den wechselseitigen Dialog mit politischen Akteuren fördert. Die KS setzt die entsprechenden Rahmenbedingungen, um zivilgesellschaftliche Akteure im politischen Raum sichtbar zu machen und sie in ihrer Funktion als Themenanwälte im politischen Raum zu unterstützen. Die Rolle der KS ist die einer vermittelnden Instanz zwischen Zivilgesellschaft und Politik und setzt somit ein politisches Selbstverständnis der Stiftung voraus.

*Public Leadership:* Den Mitgliedern des KNB werden Möglichkeiten eröffnet, ihre eigenen Erfahrungen des zivilen Engagements zu kommunizieren und politische Forderungen zu stellen. Der bisher erzielte Erfolg ihrer zivilgesellschaftlichen Arbeit soll weiter ausgebaut und durch die Sichtbarmachung im politischen Raum zusätzlich gestärkt werden. Die Auswahl der KNB-Mitglieder erfolgt u.a. auf Grund ihres politischen Selbstverständnisses und ihrer „ausgeprägte[n] Diskursfähigkeit“.<sup>298</sup> Durch ihr bereits geleistetes Engagement sind sie in der Zivilgesellschaft soweit verankert, dass sie breiten Rückhalt genießen und Mitstreiter für sich begeistern können. Die herausragende Stellung, die die Mitglieder bereits innerhalb der Zivilgesellschaft erreicht haben, soll dazu dienen, andere auf ihre Anliegen aufmerksam zu machen und Gleichgesinnte zu motivieren, sich zu engagieren. Die KS verfolgt in diesem Sinne den Ansatz des *Public Leadership*. Es sollen positive Übertragungseffekte durch das Sichtbarmachen von *Best-Practice*-Projekten generiert und somit die Infrastruktur der Zivilgesellschaft insgesamt gestärkt werden.

*Advocacy-Instrumente:* Die gewählten *Advocacy*-Instrumente sind in erster Linie Gesprächs- bzw. Diskussionsformate, die einen Austausch auf Augenhöhe zwischen Vertretern der Zivilgesellschaft und politischen Einflusträgern ermöglichen sollen. Dabei wird deutlich, dass es nicht um die Positionierung eigener Interessen der KS geht, sondern um das Schaffen von Rahmenbedingungen zur Interessenvertretung Dritter. Die KS erweckt nicht den Eindruck, als würde sie selbst als Interessenvertreter auftreten wollen, sondern präsentiert sich als vermittelnde Instanz.<sup>299</sup> Das öffentliche Ansehen der Stiftung sowie bestehende Kontakte zu Politik, Unternehmen und Medien werden dafür genutzt, um den KNB-Mitgliedern einen verbesserten

---

<sup>298</sup> Homepage der *Körper-Stiftung*, KNB, Portrait: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/portraet.html>

<sup>299</sup> Vgl. Homepage der *Körper-Stiftung*, KNB: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft.html>

Zugang zu Einflussträgern zu ermöglichen. Die KS behält sich jedoch die Entscheidungsmacht vor auszuwählen, welchen zivilgesellschaftlichen Akteuren die Vorzüge des KNB zugutekommen. Dies lässt vermuten, dass die KS indirekt darauf Einfluss nimmt, welche zivilgesellschaftlichen Anliegen in den politischen Raum getragen werden und welche nicht.

Die *Advocacy*-Strategie der KS besteht darin, zivilgesellschaftliche Akteure und Einflussträger verschiedener Sektoren zusammenzubringen. Es sollen Gelegenheiten erzeugt werden, explizite Forderungen aus der Zivilgesellschaft an entscheidende Akteure aus Politik, Medien und Wirtschaft heranzutragen. Möglichkeiten der KNB-Mitglieder, politische Forderungen zu formulieren, wurden insbesondere im Rahmen der Hintergrundgespräche verwirklicht. Beispiele hierfür sind die Forderung nach vermehrten Mitsprache- und Beteiligungsprozessen seitens der Zivilgesellschaft an politischen Entscheidungsprozessen.<sup>300</sup> Die gegenwärtigen staatlichen Leistungen bzw. finanziellen Fördermaßnahmen zur Unterstützung gemeinnütziger Projekte standen ebenfalls in der Kritik. Hierbei ging es vor allem darum, eine projektbezogene Förderung auf lokaler Ebene bereitzustellen und nachhaltige öffentliche Unterstützungskonzepte zu entwickeln.<sup>301</sup> Gemeinsam sprachen sich die KNB-Mitglieder für „offenere Vergabestöpfe und eine Lockerung des starren Regelwerks für die Geldvergabe“ aus.<sup>302</sup>

Die Analyse der Berichterstattung zu den bisher abgehaltenen Veranstaltungen zeigt, dass der Großteil der beteiligten Sprecher und Diskussionspartner aus den Bereichen der Wissenschaft und der politischen Verwaltung stammen. Die politischen Mittagessen zeichneten sich dadurch aus, dass „internationale Vordenker“ mit besonderer fachlicher Expertise die Gelegenheit bekamen, ihr Wissen mit den KNB-Mitgliedern zu teilen.<sup>303</sup> Vertreter aus dem privatwirtschaftlichen Sektor oder den Medien waren hingegen kaum vertreten. Auch politische Mandatsträger waren bei einem Großteil der Veranstaltungen nicht anwesend. Es besteht daher ein Ungleichgewicht in der Beteiligung unterschiedlicher Entscheidungsträger zu Gunsten fachlicher Experten aus der Wissenschaft. Um politischen Einfluss gewinnen zu können, müsste der Fokus verstärkt auch auf politische Mandatsträger gesetzt werden. Diesbezüglich kann das dritte Hintergrundgespräch am 19. Juni 2013 als positive Ausnahme hervorgehoben werden. Hieran nahmen Vertreter aller im Bundestag vertretenen Parteien teil, um die Anliegen der KNB-Mitglieder zu diskutieren. Das Postulat der Überparteilichkeit und die politische Neutralität der KS wurden somit glaubhaft zum Ausdruck gebracht.

---

<sup>300</sup> Vgl. Bericht zum Hintergrundgespräch des KNB am 19. Juni 2013: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/veranstaltungen/hintergrundgespraeche/hintergrundgespraech-19062013.html>

<sup>301</sup> Vgl. Bericht zum Hintergrundgespräch des KNB am 5. März 2013: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/veranstaltungen/hintergrundgespraeche/hintergrundgespraech-05032013.html>

<sup>302</sup> Vgl. Bericht zur Tagung des KNB am 17. April 2013: [http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user\\_upload/gesellschaft/netzwerk\\_buergergesellschaft/pdf/2013/KNB\\_Tagungsbericht\\_2013-04-17.pdf](http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user_upload/gesellschaft/netzwerk_buergergesellschaft/pdf/2013/KNB_Tagungsbericht_2013-04-17.pdf)

<sup>303</sup> Vgl. Bericht zum politischen Mittag des KNB am 3. Juli 2013: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/veranstaltungen/politische-mittage/politischer-mittag-03072013.html>

#### 4.3.5 Befunde

Die Fallanalyse ergibt ein nachvollziehbares und in sich schlüssiges Bild über die gemeinnützige Zielsetzung und die Arbeitsweise der KS. Die Selbstverpflichtung zur **Transparenz** wird durch die ausführliche Dokumentation der Stiftungsarbeit auf der Homepage verwirklicht. Eine gesetzliche Verpflichtung zur Offenlegung von Informationen würde hier vermutlich keine weitere Verbesserung erzeugen. Die Glaubwürdigkeit der Berichterstattung wird u.a. durch das Bereitstellen offizieller Dokumente hergestellt. Auch die Bandbreite der Kommunikationsinstrumente (schriftliche Berichte, Bilder, Videos, Hintergrundinformationen) ermöglicht es Außenstehenden, einen umfassenden Eindruck über die Stiftungs- und Projektarbeit zu erlangen. Die Nutzung moderner Informationstechnologien stellt außerdem die Aktualität und Regelmäßigkeit der zur Verfügung gestellten Informationen sicher. Die KS erweist sich deshalb als ein positives Beispiel für die Umsetzung hoher Transparenzstandards auf freiwilliger Basis. Die Erfüllung dieser notwendigen Bedingung – der ersten Ebene des idealtypischen Modells – ermöglichte es, auch die hinreichenden Anforderungen des Modells in der Praxis zu überprüfen.

Auf der zweiten Modellebene wurde als erstes die Anforderung der **Rechenschaftspflicht** untersucht. Die Kriterien der Zweckerfüllung und der Dauerhaftigkeit spiegeln sich in der Satzung und der Arbeitsweise der Stiftung wieder. Die langfristig angelegten Projekte und die erzielten Erfolge der KS in der Vergangenheit bestätigen die strategische Verfolgung ihrer Ziele sowie die Absicht einer dauerhaften Zweckerfüllung. Die Aussagekraft darüber, wie die KS ihre finanziellen Mittel im Einzelnen verwendet, könnte hingegen verbessert werden. Die Durchführung einer Kapitalerhaltungsrechnung würde dem dauerhaften Erhalt des Stiftungsvermögens zusätzliche Glaubwürdigkeit verleihen. Zudem konnte die Notwendigkeit aufgezeigt werden, die interne Mittelvergabe nach Stiftungsprojekten aufzubereiten, um die Verhältnismäßigkeit der Ausgaben auf Projektebene beurteilen zu können. Im Hinblick auf die Möglichkeiten der Projektevaluation wurden ebenfalls Schwächen aufgedeckt. Ein zentraler Kritikpunkt ist eine fehlende Integration von Zielen und Erwartungen der Projektteilnehmer. Die ausschließlichen Zielvorgaben der KS erscheinen als nicht ausreichend, um eine ganzheitliche Erfolgsbewertung des KNB zu einem späteren Zeitpunkt vornehmen zu können.

Die Anforderung der **Unabhängigkeit** kann weitestgehend als erfüllt bewertet werden. Mit der Trennung von Entscheidungs- und Kontrollorganen ist eine wesentliche Voraussetzung gegeben, die unabhängige Entscheidungen zulässt. Die Abgrenzung der Funktionen, Zuständigkeiten und personellen Besetzungen in den Stiftungsorganen wird gemäß der Satzung eingehalten. Die Nähe zur *Körper AG* kann als einschränkender Faktor bezüglich der finanziellen Unabhängigkeit betrachtet werden. Die gemeinsame Verantwortung über das Stiftungsvermögen im Kuratorium bestätigt das enge Zusammenspiel von unternehmerischer Tätigkeit und

Stiftungsarbeit. Als vorbildlich stellt sich dennoch der Umgang der Stiftung mit der bestehenden Unternehmensnähe dar. Die Bindung an den Konzern im Hinblick auf finanzielle Ressourcen wird nicht im Verborgenen gehalten, sondern offen kommuniziert. Eine inhaltliche Einflussnahme des Konzerns auf die Stiftungsarbeit geht weder aus der Satzung noch aus der Dokumentation zur Stiftungspraxis hervor.

Die Anforderung der **Dialogbereitschaft** zeigte Divergenzen auf Stiftungs- und projektenebene. Mit der Veranstaltungsreihe der KS, dem *KörperForum*, werden öffentliche Beteiligungsmöglichkeiten auf Stiftungsebene umgesetzt. Die Möglichkeit der kostenlosen Teilnahme an Stiftungsveranstaltungen kann als Ausdruck von Inklusion und Gesprächsoffenheit bewertet werden. Auf Projektebene konnte der Einbezug der Öffentlichkeit nur eingeschränkt festgestellt werden. Die Gesprächsformate des KNB sind teilweise geschlossen und einem ausgewähltem Publikum vorbehalten. Die Exklusivität der kleineren Veranstaltungsformate lässt sich aus der Zielsetzung des Projekts heraus prinzipiell rechtfertigen. Allerdings sollten die Gründe für den Ausschluss der Öffentlichkeit, insbesondere bei großen Veranstaltungsformaten, klarer kommuniziert werden, um Misstrauen entgegenzuwirken. Auch der Umgang mit der Auswahl der KNB-Mitglieder erwies sich als schwer nachvollziehbar. Die Festlegung von Auswahlkriterien und ein transparenter Auswahlprozess könnten dem negativen Eindruck entgegenwirken, es handele sich um eine homogene Gruppe, bewusst bevorzugter Akteure. Die Bandbreite der KNB-Mitglieder und die Unterschiedlichkeit ihrer Wirkungsfelder sollten offensiver kommuniziert werden, um ein vorschnelles Urteil zu verhindern.

Zuletzt wurde die Anforderung eines **politischen Selbstverständnisses** untersucht. Mit der Umsetzung des KNB-Projekts verfolgt die KS eindeutig politische Ziele. Als besonders vorbildlich gestaltet sich dabei die Funktion der KS als zusammenführende und vermittelnde Instanz. Auch die Kriterien der Überparteilichkeit und Neutralität im Umgang mit Einfluss- und Entscheidungsträgern konnten festgestellt werden. Eine klare Bestimmung ihrer eigenen Rolle verhindert den Eindruck, die Stiftung würde eigennützige Ziele im politischen Raum verfolgen. Durch das KNB werden zivilgesellschaftliche Akteure darin bestärkt sich zu vernetzen, um sich gemeinsam für ihre Anliegen einzusetzen. Die KS schafft die dafür notwendigen Rahmenbedingungen und nutzt ihre eigenen Kontakte in den politischen Raum zugunsten einer Stärkung der Zivilgesellschaft. Die KS erzeugt Möglichkeiten einer verstärkten Interaktion heterogener Akteure und erhöht dadurch die Sichtbarmachung gesellschaftlicher Missstände in der Öffentlichkeit und der politischen Arena.

Das politische Selbstverständnis der KS erweist sich als unabdingbare Voraussetzung, um eine sektorübergreifende Wirkung der Stiftungsarbeit zu erzeugen. Ohne die bewusste Zielsetzung, zivilgesellschaftliche Anliegen verstärkt im politischen Raum kommunizieren zu wollen, würde die Auseinandersetzung mit entsprechenden Problemlagen innerhalb der Grenzen des Dritten Sektors verbleiben. Anhand des Fallbeispiels konnte insofern gezeigt werden, wie

drängende Themen aus der Zivilgesellschaft heraus in den politischen Raum hineingetragen werden können. Die KS ist ein ebenso positives Beispiel dafür, wie eine Stiftung als Sprachrohr der Zivilgesellschaft fungieren kann, ohne dabei eigennützige oder unternehmerische Interessen zu verfolgen. Vielmehr kann das Projekt der KS als zielführend bewertet werden, um gemeinsame Anliegen zivilgesellschaftlicher Akteure zu bündeln und ihren Positionen auf politischer Ebene Nachdruck zu verleihen. Die Ergebnisse der Fallanalyse liefern somit keine Bestätigung der kritischen Stimmen zum Einzelfall *Bertelsmann*. Vielmehr wird das Potenzial von Stiftungen, ihre Funktion der Themenanwaltschaft erfüllen zu können, durch die o.g. Befunde bekräftigt.

Die Anwendbarkeit und Übertragbarkeit der idealtypischen Anforderungen in die Stiftungspraxis kann insgesamt als gelungen betrachtet werden. Die normativ-theoretischen Anforderungen konnten in der Stiftungsrealität aufgezeigt werden und ließen sich anhand von konkreten Tatbeständen einer Bewertung unterziehen. Die Fallanalyse konnte zeigen, dass hohe normative Anforderungen auch in der Realität angestrebt werden und zum Teil sogar erreicht werden konnten. Es wurden hingegen keine grundlegenden Widersprüche aufgedeckt, die eine unüberwindbare Lücke zwischen Theorie und Praxis zu erkennen gaben. Die Anforderungen des normativen Modells erweisen sich daher als geeignet, um als *Benchmark* zu fungieren. Durch den Abgleich von Referenzrahmen und Stiftungsrealität konnten darüber hinaus Vorschläge entwickelt werden, die zu einer verbesserten Umsetzung der Anforderungen in der Praxis beitragen können. Somit kann das idealtypische Modell auch dazu beitragen, dass Stiftungen eigene Potenziale erkennen und ihren gesellschaftlichen Nutzen steigern können.

Die Anwendung des Analyserahmens auf den Einzelfall lässt offen, ob eine Übertragung auf breiterer Ebene gelingen kann. Die Heterogenität des Stiftungssektors lässt vermuten, dass die Formulierung standardisierter Anforderungen den Unterschieden in der Stiftungsarbeit nicht gänzlich gerecht werden kann. Die Schwierigkeit besteht nach wie vor darin, eine theoretische Vergleichbarkeit und Generalisierbarkeit zu gewährleisten. Dennoch wurde gezeigt, dass ein normativer Referenzrahmen im Sinne eines *Best-Practice*-Modells als hilfreiche Orientierung in der Stiftungspraxis dienen kann, unabhängig von den jeweiligen stiftungsspezifischen Besonderheiten.

## **5. Zusammenfassung der Erkenntnisse**

Um die Besonderheiten des Organisationstypus Stiftung hervorzuheben, wurden zu Beginn der Arbeit zwei Konzepte eingehend diskutiert: das Konzept der Zivilgesellschaft und das des Dritten Sektors. Das Zivilgesellschaftskonzept erwies sich dabei als äußerst heterogen, sowohl in seiner inhaltlichen Ausgestaltung als auch in seiner Anwendbarkeit. Dennoch konnten bestimmte Aspekte herausgearbeitet werden, die das Wesen der Zivilgesellschaft im Kern aus-

machen und sich im Stiftungswesen widerspiegeln. Die Fokussierung auf die politische Dimension von Zivilgesellschaft ermöglichte ein vertieftes Verständnis darüber, welche Funktionen zivilgesellschaftliche Organisationen, Stiftungen eingeschlossen, im politischen Raum übernehmen können. Sie können Beiträge leisten zu politischen Lernprozessen, zur Bündelung von heterogenen Interessen und zur Artikulation gemeinsamer Positionen im politischen Raum. Die Zivilgesellschaft gestaltet sich somit als ein intermediärer Raum zwischen Gesellschaft und Staat, indem Austauschprozesse zwischen Akteuren beider Sektoren stattfinden können. Im Verlauf der Arbeit konnte sowohl theoretisch als auch praktisch gezeigt werden, wie Stiftungen als organisatorischer Bestandteil der Zivilgesellschaft eine vermittelnde Funktion an der Schnittstelle zum politischen Raum übernehmen können.

Mithilfe des Modells des Dritten Sektors wurde eine ordnungstheoretische Abgrenzung zu den Sektoren Staat und Markt vorgenommen. Die große Vielfalt von Organisationen, die dem Dritten Sektor angehören, bildet gleichzeitig die Infrastruktur der Zivilgesellschaft, zu der auch gemeinnützige Stiftungen gezählt werden können. Die Verortung von Stiftungen im Dritten Sektor verdeutlichte, dass sie einen Organisationstypus *sui generis* darstellen. Die Einzigartigkeit von Stiftungen wurde durch ihre finanzielle und institutionelle Unabhängigkeit, der auf Dauer angelegten Zweckverfolgung und einem hohen Maß an Gestaltungsfreiheit begründet.

Anhand von vier theoretischen Funktionszuschreibungen wurden die externen Erwartungen an Stiftungen herausgearbeitet. Entgegen der Erwartungen konnte die Erfüllung der *Innovationsfunktion* in der Realität nur in wenigen Fällen bestätigt werden. Die Betrachtung aktueller empirischer Studien zeigte hingegen, dass ein Großteil der deutschen Stiftungen eine staatsnahe *Komplementärfunktion* in der Gesellschaft wahrnimmt. Dennoch ließen die ausgewählten Studien Rückschlüsse auf die Existenz eines autonomeren und staatsferneren Stiftungswesens zu. Vor allem große, finanzstarke und operativ arbeitende Stiftungen weisen ein liberaleres Verständnis ihrer Arbeit auf. Sie zeichnen sich durch professionelle Organisationsstrukturen und eine strategisch ausgerichtete Arbeitsweise aus, die oftmals ein politisches Selbstverständnis einschließt. Eben diese Stiftungen erfüllen wichtige Voraussetzungen, um Funktionen zu übernehmen, die über die Grenzen des Dritten Sektors hinausgehen.

Die eingehende Betrachtung der Schnittstelle von Zivilgesellschaft und Politik zeigte, wie Stiftungen als gesellschaftspolitische Akteure agieren. Sie verlassen ihr originäres Umfeld, den Dritten Sektor, um ihre Ziele verstärkt in Öffentlichkeit, Medien und Politik zu kommunizieren. Zwei theoretische Funktionszuschreibungen wurden damit in den Vordergrund gerückt: Die *Vermittlungsfunktion* und die Funktion der *Themenanwaltschaft*. Der Blick auf die politische Dimension von Stiftungshandeln eröffnete zugleich verschiedene Kontroversen. Der Bedeutungszuwachs von Stiftungen als einflussnehmende Akteure in Gesellschaft und Politik geht damit einher, die Legitimation ihres Handelns zu hinterfragen. Um ihr gesellschaftspolitisches

Handeln zu rechtfertigen sollten zwei Voraussetzungen erfüllt sein. Erstens muss sichergestellt sein, dass Stiftungen tatsächlich einen positiven Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten. Zweitens muss der erzielte Mehrwert der Gesellschaft insgesamt zugutekommen.

Die Legitimationsdebatte führte schließlich zu dem Ergebnis, dass Stiftungen selbst dafür Sorge zu tragen haben, ihr Handeln zu legitimieren. Sie stehen in der Bringschuld gegenüber der Gesellschaft, Rechenschaft über ihr Tun abzulegen und sich der externen Kontrolle und Bewertung auszusetzen. Der neo-institutionalistischen Theorie folgend wurde gezeigt, dass Stiftungen zur Legitimation ihres Handelns sowohl funktionale als auch wertrationale Erwartungen von Seiten der Gesellschaft aktiv unter Beweis stellen müssen. Die Legitimation von Stiftungen hängt letztlich davon ab, ob sie allgemeine Anerkennung, Rückhalt und Vertrauen in der Gesellschaft erlangen können.

Im Verlauf der Arbeit wurde mehrfach hervorgehoben, dass der Sinn und Zweck gemeinnütziger Stiftungen auf der Verwirklichung übergeordneter gesellschaftlicher Ziele basiert. Dabei wurde die Schwierigkeit dargestellt, das abstrakte Prinzip des Gemeinwohls als Maßstab für Stiftungshandeln anzuwenden. Es zeigte sich jedoch, dass das Gemeinwohlprinzip als Handlungsmaxime für Stiftungen unentbehrlich ist, um gesellschaftlichen Normen und Werten Rechnung zu tragen. Zudem wurde dargelegt, dass eigennützige Motive und die Ausrichtung am Gemeinwohl einander nicht zwangsläufig ausschließen. Am Beispiel der *Bertelsmann Stiftung* konnte dennoch die Problematik verdeutlicht werden, dass eine enge Verflechtung von Partikularinteressen und gemeinnütziger Zielsetzung dazu führen kann, dass die Akzeptanz des Stiftungshandelns schwindet und das politische Wirken der Stiftung öffentlich in die Kritik gerät.

Die Betrachtung von Stiftungen als Akteure im politischen Raum zeigte die Notwendigkeit, den Grenzen ihrer Legitimität besondere Beachtung zu schenken. Es wurde dargelegt, weshalb Stiftungen nur bestimmte Methoden der Interessenvermittlung in Anspruch nehmen sollten. Die Definition und die Abgrenzung stiftungsspezifischer *Advocacy*-Instrumente führten zu der Erkenntnis, dass bestimmte Lobbystrategien keine geeigneten Handlungsinstrumente darstellen. Die vertiefte Auseinandersetzung mit der *Advocacy*-Funktion von Stiftungen konnte deutlich machen, welche Handlungsoptionen für Stiftungen besonders geeignet sind: Im Vordergrund ihrer Themenanwaltschaft sollte der wechselseitige Austausch mit Einfluss- und Entscheidungsträgern stehen. Es geht dabei vor allem darum, die interessierte Öffentlichkeit und Politiker für gesellschaftliche Problemlagen zu sensibilisieren.

Die Betrachtung empirischer Studien im ersten Teil der Arbeit konnte verschiedene Schwachstellen in der Stiftungspraxis aufzeigen. Wesentliche Kritikpunkte waren der Mangel an Transparenz, gesellschaftliche Exklusivität und unzureichende externe Kontrollmöglichkeiten im Stiftungswesen. Als politische Akteure sind Stiftungen jedoch mehr denn je dazu aufgefordert,

ihr Handeln offen und nachvollziehbar zu kommunizieren, gesellschaftliche Inklusion zu praktizieren und die Legitimation ihres Handelns kontinuierlich sicherzustellen. Bisher fehlte es jedoch an klar definierten theoretischen Standards, die Stiftungen als *Benchmark* nutzen können, um ihr Handeln im politischen Raum daran auszurichten. Das Ziel dieser Arbeit war es, diese Lücke in der Stiftungstheorie zu schließen und einen entsprechenden Analyserahmen zu erarbeiten.

Auf der Grundlage einer ganzheitlichen Betrachtung aller zuvor diskutierten theoretischen Ansätze – Zivilgesellschaft, Dritter Sektor, Legitimation und Gemeinwohl – wurde ein solcher normativer Referenzrahmen entwickelt. Die Integration unterschiedlicher theoretischer Herangehensweisen unter der Berücksichtigung empirischer Befunde der Stiftungsrealität ermöglichte die Herleitung eines Zwei-Ebenen-Modells. Dadurch konnte ein wertvoller Beitrag geleistet werden, um ein bisher wenig erforschtes Gebiet des Stiftungswesens systematisch zu ordnen, zu erfassen und relevante Aspekte im Einzelnen zu diskutieren. Dennoch erwies es sich als besondere Herausforderung, die Komplexität der herangezogenen Konzepte angemessen zu berücksichtigen und auf die Dimensionen zu reduzieren, die für die Fragestellung relevant waren. Dies konnte dadurch erreicht werden, indem die Besonderheiten des Organisationstyps Stiftung kontinuierlich in den Mittelpunkt der theoretischen Diskussion gerückt wurden.

In einem letzten Schritt wurden die formulierten Anforderungen in die Stiftungspraxis übertragen. Um die einzelnen Bestandteile des Modells überprüfen zu können, wurde eine gleichzeitige Untersuchung auf Stiftungs- und Projektebene anhand eigens entwickelter Indikatoren vorgenommen. Die Einschränkung des Erkenntnisgrades bestand jedoch darin, dass der Informationszugang, und somit die Fallanalyse insgesamt, von öffentlich bereitgestellten Dokumenten der untersuchten Stiftung abhing. Die Anforderung der Transparenz war somit gleichzeitig ein zu überprüfendes Kriterium als auch unabdingbare Voraussetzung für die Untersuchbarkeit des Falls. Dementsprechend waren keine Bewertungen darüber möglich, ob bestimmte Informationen der Öffentlichkeit von Beginn an vorenthalten wurden.

Nichtsdestotrotz konnten durch die Falluntersuchung wichtige Erkenntnisse gewonnen werden. Insbesondere erwies sich die Anwendung des Referenzrahmens in der Stiftungspraxis als zielführend, um ein genaueres Verständnis über die politische Arbeit einer Stiftung zu erlangen. Es konnte im Einzelnen analysiert werden, auf welche Art und Weise die Funktion der Themenanwaltschaft wahrgenommen und auf Projektebene umgesetzt wurde. Durch die Überprüfung der Modell-Anforderungen konnten Stärken und Schwächen identifiziert werden, die eine Stiftung in ihrer Rolle als Themenanwalt zivilgesellschaftlicher Interessen aufweist. Auf der einen Seite konnte gezeigt werden, dass bestimmte Anforderungen nahezu den normativen Idealvorstellungen entsprechen. Auf der anderen Seite zeigte der Vergleich von Soll- und Ist-Zustand, an welchen Stellen Defizite in der Funktionserfüllung bestehen. Es konnten

konkrete Schwachstellen z.B. in den Bereichen der Mittelverwendung oder der Wirkungsmessung aufgezeigt werden. Der Analyserahmen eignete sich dabei als *Best-Practice*-Modell, um konkrete Handlungsempfehlungen zu formulieren und ungenutzte Potenziale aufzuzeigen.

Stiftungen wurden in der Vergangenheit bereits als gesellschaftspolitische Akteure und als Vertreter von Interessen identifiziert. Eine tiefgreifende Untersuchung, wie sich Stiftungen den Anliegen aus der Zivilgesellschaft auf politischer Ebene annehmen, wurde bisher jedoch nicht vorgenommen. In dieser Hinsicht leistet die vorliegende Arbeit einen Forschungsbeitrag, indem die Funktion der Themenanwaltschaft umfassend beschrieben, eine Abgrenzung zu anderen Formen der Interessenvertretung vorgenommen und die Besonderheiten der *Advocacy*-Idee herausgearbeitet wurden. Einer bisher wenig erforschten Funktion von Stiftungen wird damit analytischer und empirischer Rückhalt verliehen. Die Verbindung von organisations- und demokratietheoretischen Aspekten mit empirischen Befunden sowie die Veranschaulichung anhand von Praxisbeispielen tragen dazu bei, eine bestehende Lücke von Stiftungstheorie und -praxis zu überwinden.

Letztlich konnte sich durch die Anwendung des Modells in der Stiftungspraxis der Frage genähert werden, ob Stiftungen dem normativen Anspruch an ihre Rolle als Advokaten zivilgesellschaftlicher Interessen gerecht werden können. Die Untersuchung des Einzelfalls zeigte, dass die normativ-idealen Anforderungen auch in der Realität wiederzufinden und grundsätzlich erfüllbar sind. Das entwickelte *Best-Practice*-Modell kann als wichtige Orientierung für die Arbeitsweise von Stiftungen in einem politischen Umfeld dienen und die Ausschöpfung ihrer Potentiale im politischen Raum vorantreiben. Offen bleibt bisher, ob eine Übertragung auf breiterer Ebene gelingen kann. Hierfür müsste eine umfassendere empirische Untersuchung erfolgen, die der Heterogenität des Sektors gerecht wird und möglichst unterschiedliche Stiftungen miteinander vergleicht. Dennoch trägt diese Arbeit einen ersten Schritt dazu bei, ein umfassenderes theoretisches und praktisches Verständnis über die spezifische Funktion der Themenanwaltschaft von Stiftungen zu erlangen.

Die Schnittstelle von Zivilgesellschaft und Politik bietet weiterhin großen Spielraum für künftige wissenschaftliche Untersuchungen. Der aufgezeigte Trend im Stiftungswesen, das zivilgesellschaftliche Umfeld zu verlassen und vermehrt im politischen Raum zu agieren, wird vermutlich weitere Kontroversen in Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit mit sich bringen. Die wachsende politische Bedeutung von Stiftungen wurde durch die Erkenntnisse dieser Arbeit weiter bekräftigt. Den gesellschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten von Stiftungen wurde eine politische Dimension hinzugefügt. Die politikwissenschaftliche Perspektive auf das deutsche Stiftungswesen verdeutlicht letztlich auch den Bedarf künftiger Forschungstätigkeiten, die der Relevanz von Stiftungen als gesellschaftspolitische Akteure verstärkt Rechnung tragen.

## 6. Literaturverzeichnis

**Adloff, Frank (2005):** Zivilgesellschaft. Theorie und politische Praxis, Campus Verlag, Frankfurt/Main.

**Adloff, Frank / Schwertmann, Philipp (2004):** Leitbilder und Funktionen deutscher Stiftungen, in: Adloff, Frank / Schwertmann, Philipp / Sprengel, Rainer / Strachwitz, Rupert Graf: Visions and Roles of Foundations in Europe – The German Report. With a comparative chapter by Helmut K. Anheier and Siobhan Daly, Maecenata Institut, Berlin, Heft 15, S. 95-130.

**Adloff, Frank / Schwertmann, Philipp / Sprengel, Rainer / Strachwitz, Rupert Graf (2004):** Visions and Roles of Foundations in Europe – The German Report. With a comparative chapter by Helmut K. Anheier and Siobhan Daly, Maecenata Institut, Berlin, Heft 15.

**Alberg-Seberich, Michael / Buck, Lea (2012):** Bürgergesellschaft als Politikfeld – Die Etablierung der *Big Society Agenda* in England. Entwicklungen, Akteure und Reaktionen in der britischen Debatte, Recherche für die Körber-Stiftung.

**Albers, Georg (2000):** Nonprofit-Organisationen und Zivilgesellschaft, in: Zimmer, Annette / Priller, Eckhard, (Hrsg.): Der deutsche Nonprofit-Sektor im gesellschaftlichen Wandel. Zu ausgewählten Ergebnissen der deutschen Teilstudie des international vergleichenden Johns Hopkins Projektes, Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Nr. 3.

**Alemann, Ulrich von / Eckert, Florian (2006):** Lobbyismus als Schattenpolitik, in: Bundeszentrale für politische Bildung, (Hrsg.), Aus Politik und Zeitgeschichte (APUZ 15-16/2006), Verbände und Lobbyismus, S. 3-9.

**Anheier, Helmut K. / Priller, Eckhard / Seibel, Wolfgang / Zimmer, Annette (1997):** Der Dritte Sektor in Deutschland. Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialwirtschaft (Hrsg.).

**Anheier, Helmut K. (2001):** Foundations in Europe: A Comparative Perspective, in: Schlüter, Andreas / Then, Volker / Walkenhorst, Peter (Hrsg.), Foundation Handbook Europe, S. 35-82.

**Anheier, Helmut K. (2003):** Das Stiftungswesen in Deutschland: Eine Bestandsaufnahme in Zahlen, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen: Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 2., vollst. überarbeitete Auflage, S. 43-85.

**Anheier, Helmut K. / Leat, Diana (2006):** Creative Philanthropy, Routledge.

**Anheier, Helmut K. / Priller, Eckhard / Seibel, Wolfgang / Zimmer, Annette (2007):** Der Nonprofit Sektor in Deutschland, in : Meyer, Michael / Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen, Strukturen und Management, 4. Aufl., S. 17-39.

**Anheier, Helmut K. / Schröer, Andreas (2008):** Zivilgesellschaft: Betrachtungen zu neuen Entwicklungen und Forschungsagenden, BBE-Newsletter 16/2008.

**Beise, Marc (2003):** Politische Stiftungen, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen: Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 2., vollst. überarbeitete Auflage, S. 205-225.

**Bergmann, Knut / Krüger, Susanna (2010):** Kooperative Lernräume als Erfolgsfaktor – Instrumente der Wirkungsmessung in der strategischen Philanthropie, in: Hoelscher, Philipp / Ebermann, Thomas / Schlüter, Andreas (Hrsg.): Venture Philanthropy in Theorie und Praxis, S. 137-146.

**Berliner Stiftungswoche (2012):** Programmheft zur 3. Berliner Stiftungswoche, 17.-27. April 2012. Führungen, Vorträge, Workshops – offen für Diskussionen, offen für Berlin.

**Bertelsmann Stiftung, Hrsg. (1997):** Operative Stiftungsarbeit. Strategien – Instrumente – Perspektiven, Gütersloh.

**Bertelsmann Stiftung, Hrsg. (1999):** The Future of Foundations in an Open Society, Gütersloh.

**Bertelsmann Stiftung, Hrsg. (2003):** Handbuch Stiftungen: Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 2., vollst. überarbeitete Aufl.

**Biermann, Werner / Klönne, Arno (2008):** Agenda Bertelsmann: Ein Konzern stiftet Politik, PapyRossa Verlag, Köln.

**Blatter, Joachim K. / Janning, Frank / Wagemann, Claudius (2007):** Qualitative Politikanalyse. Eine Einführung in Forschungsansätze und Methoden, Grundwissen Politik, Bd. 44, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Bourdieu, Pierre (1987):** Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft, Frankfurt a.M.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2010):** Grundsätze guter Stiftungspraxis.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen / Körber-Stiftung, Hrsg. (2010):** Engagementförderung durch Stiftungen in Deutschland, Kurzstudie.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2011):** Verzeichnis Deutscher Stiftungen. Bd. 1, Zahlen Daten Fakten zum deutschen Stiftungswesen.
- Bürgerliches Gesetzbuch (2006):** 58. Auflage, Beck-Texte im dtv.
- Demirovic, Alex (2007):** Politische Beratung, Think Tanks und Demokratie, in: Wernicke, Jens / Bultmann, Torsten, Hrsg.: Netzwerk der Macht – Bertelsmann: Der medial-politische Komplex aus Gütersloh, BdWi-Verlag, Marburg, S. 13 – 28.
- Denzel-Trensch, Alexandra (2011):** Controlling in Stiftungen: Entwicklung einer Controllingkonzeption für Förder- und Projektträgerstiftungen, Cuvillier-Verlag, Göttingen.
- Droß, Patrick J. / Poldrack, Clemens J. / Priller, Eckhard / Lysk, Stefanie / Blickenstorfer, Martin / Strachwitz, Rupert Graf / Schreier, Christian (2013):** 6. Forschungsbericht: Statistiken zum deutschen Stiftungswesen 2013, Maecenata Institut (Hrsg.), Opusculum Nr. 66, Berlin
- Droß, Patrick J. / Poldrack, Clemens J. / Priller, Eckhard (2013):** Welchen Beitrag kann eine Organisationsbefragung zur Verbesserung der Informations- und Datensituation im Stiftungsbereich leisten?, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Projektgruppe Zivilengagement, in: Droß, Patrick J. / Poldrack, Ckemens J. / Priller, Eckhard / Lysk, Stefanie / Blickenstorfer, Martin / Strachwitz, Rupert Graf / Schreier, Christian: 6. Forschungsbericht: Statistiken zum deutschen Stiftungswesen 2013, Maecenata Institut (Hrsg.), Opusculum Nr. 66, Berlin
- Edwards, Michael (2009):** Civil Society, Cambridge Polity Press.
- Eckardstein, Dudo von / Simsa, Ruth (2007):** Entscheidungsmanagement in NPOs, in: Badelt, Christoph / Meyer, Michael / Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 4. Aufl., S. 376-389.
- Evers, Adalbert (2004):** Sektor und Spannungsfeld. Zur Theorie und Politik des Dritten Sektors, Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Arbeitsstelle Aktive Bürgergesellschaft, Universität Münster.
- Falk, Hermann / Kramer, Andreas / Zeidler, Susanne (2010):** StiftungsStudie: Führung, Steuerung und Kontrolle in der Stiftungspraxis, Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.), gefördert durch KPMG.
- Fleishman, Joel L. (2003):** Stiftungsführung und Unternehmenskontrolle in Deutschland und den Vereinigten Staaten: Die Bedeutung von Unabhängigkeit und Freiheit der Stiftungen für das Gemeinwohl, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen: Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 2., vollst. überarbeitete Auflage, S. 353-391.
- Fraenkel, Ernst (1968):** Die Stellung der Verbände im demokratischen Rechtsstaat, DGB (Hrsg.), Düsseldorf.
- Freyer, Verena (2005):** Kooperationen und Netzwerke im Stiftungswesen, in: Strachwitz, Rupert Graf / Mercker, Florian (Hrsg.): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Handbuch für ein modernes Stiftungswesen, Duncker & Humblot, Berlin, S. 594-605.
- Förschner, Janna Lena (2009):** Effizienzuntersuchung gemeinnütziger Stiftungen. Ein internationaler Vergleich aus Managementperspektive, Maecenata Institut, Berlin, Reihe Opusculum, Nr. 32.
- Göhler, Gerhard (2006):** Ernst Fraenkel – historisch und aktuell, in: Koch-Baumgarten, Sigrid / Rütters, Peter (Hrsg.): Pluralismus und Demokratie. Interessenverbände, Länderparlamentarismus, Föderalismus, Widerstand, Siegfried Mielke zum 65. Geburtstag, Bund-Verl., Frankfurt a.M., S. 21-38.
- Groschke, Amanda / Gründinger, Wolfgang / Holewa, Dennis / Schreier, Christian / Strachwitz, Rupert Graf (2009):** Der zivilgesellschaftliche Mehrwehrt. Beiträge unterschiedlicher Organisationen, Maecenata Institut, Reihe Opusculum, Nr. 39.
- Grzeszick, Bernd (2010):** Wohlfahrt zwischen Staat und Markt. Korporatismus, Transparenz und Wettbewerb im Dritten Sektor, Schriften zum öffentlichen Recht Bd. 1164.
- Habermas, Jürgen (1981):** Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt/Main.
- Habermas, Jürgen (1998):** Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats, Frankfurt/Main.

- Häberlein, Carolin / Nössler, Johannes / Vorberger, Stefanie (2011):** Die Legitimität von Stiftungen und philanthropischem Handeln. Eine theoretische Annäherung an den Fallbeispielen Bertelsmann Stiftung und The Giving Pledge, Maecenata Institut, Reihe Opusculum Nr. 49.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich (1821):** Grundlinien der Philosophie des Rechts oder Naturrecht und Staatswissenschaft im Grundrisse, Frankfurt/Main.
- Hoelscher, Philipp / Ebermann, Thomas / Schlüter, Andreas, Hrsg. (2010):** Venture Philanthropy in Theorie und Praxis, 1. Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Hoelscher, Philipp (2010):** Venture Philanthropy in Deutschland und Europa – Eine Einführung, in: Hoelscher, Philipp / Ebermann, Thomas / Schlüter, Andreas, (Hrsg.): Venture Philanthropy in Theorie und Praxis, 1. Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart, S. 3-12.
- Hof, Hagen (2003):** Zur Typologie der Stiftung, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen: Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 2., vollst. überarbeitete Auflage, S. 765-796.
- Jarren, Otfried / Steiner, Adrian / Lachenmeier, Dominik (2007):** Politische Interessenvermittlung im Wandel. Eine Einleitung, in: Jarren, Otfried / Lachenmeier, Dominik / Steiner, Adrian, Hrsg. (2007): Entgrenzte Demokratie? Herausforderungen für die politische Interessenvermittlung, Nomos, Baden-Baden.
- Kaehlbrandt, Roland (2003):** Öffentlichkeitsarbeit für Stiftungen, in: in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen: Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 2., vollst. überarbeitete Auflage, S. 439-460.
- Kahlert, Christoph (2009):** Stiftungsmanagement: Die Reziprozität der Stiftungsgaben, in: Priddat, Birger P. (Hrsg.): Nonprofit-Wirtschaft. Zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. Neuere Einsichten, Beiträge zur Reorganisation des Staates, Bd. 3, Metropolis-Verlag.
- Klasen, Marisa (2012):** Für das Gemeinwohl? Politische Interessenvermittlung durch Stiftungen: eine organisationstheoretische Analyse der Legitimität, Maecenata Institut, Reihe Opusculum, Nr. 60.
- Klein, Ansgar (2001):** Der Diskurs der Zivilgesellschaft. Münsteraner Diskussionspapiere zum Non-Profit-Sektor, Nr. 6, Arbeitsstelle Aktive Bürgergesellschaft, Institut für Politikwissenschaft. Westfälische Wilhelms-Universität Münster (Hrsg.).
- Kley, Henning (2005):** Stiftungsmanagement und Rechnungslegung – Probleme aus der Praxis der Stiftungsverwaltung, in: in: Walz, W. Rainer (Hrsg.), Rechnungslegung und Transparenz im Dritten Sektor, Bucerius Law School, Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Bd. 3., S. 15-25.
- Koch-Baumgarten, Sigrid / Rüttgers, Peter, Hrsg. (2006):** Pluralismus und Demokratie. Siegfried Mielke zum 65. Geburtstag, Bund-Verlag, Frankfurt/Main.
- Kocka, Jürgen (2004):** Die Rolle der Stiftungen in der Bürgergesellschaft der Zukunft, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 14/2004, Bundeszentrale für politische Bildung, S. 8-15.
- Krüger, Susanna / Lorentz, Bernhard (2011):** Passion for Impact? Ein Plädoyer für mehr Kreativität und Wirkungsorientierung, in: Stiftung & Sponsoring, Ausg. 2/2011, S. 32-35.
- Leif, Thomas / Speth, Rudolf, Hrsg. (2006):** Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland, Bundeszentrale für Politische Bildung.
- Lohmann, Ingrid (2007):** Die „gute Regierung“ des Bildungswesens: Bertelsmann Stiftung, in: Wernicke, Jens / Bultmann, Torsten, Hrsg.: Netzwerk der Macht – Bertelsmann: Der medial-politische Komplex aus Gütersloh, BdWi-Verlag, Marburg, S. 153-170.
- Lompe, Klaus (2006):** Traditionelle Modelle der Politikberatung, in: Falk, Svenja / Rehfeld, Dieter / Römmele, Andrea / Thunert, Martin (Hrsg.): Handbuch Politikberatung, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 25-34.
- Löw, Isabella (2010):** Buchhaltung und Rechnungslegung für gemeinnützige Vereine und Stiftungen, Dashöfer, Hamburg.
- Massing, Peter (2006):** Interessengruppen als Akteure pluralistischer Gesellschaften in der Bundesrepublik Deutschland, in: Koch-Baumgarten, Sigrid / Rüttgers, Peter, Hrsg.: Pluralismus und Demokratie. Siegfried Mielke zum 65. Geburtstag, Bund-Verlag, Frankfurt am Main, S. 115-138.
- Merai, Karolina / Metzner-Kläring, Juliane / Schröder, Susanne / Sütterlin, Sabine (2011):** Denken und Fördern – Thinktanks als Instrumente wirkungsvoller Stiftungsarbeit, Bundesverband Deutscher Stiftungen und Vodafone Stiftung Deutschland (Hrsg.).

- Morlino, Leonardo (2004):** ‚Good‘ and ‚Bad‘ Democracies. How to Conduct Research into the Quality of Democracy, in: Journal of Communist Studies and Transition Policies 20, S. 5-27.
- Mühlhausen, Marius (2012):** Zweifelhafte Autonomie. Zur Orientierung gemeinnütziger Organisationen an sozialen Investitionen. Eine neoinstitutionalistische Perspektive, Maecenata Institut, Reihe Opusculum, Nr. 59.
- Münkler, Herfried (2012):** Stiftungen als aktiver Teil der Bürgergesellschaft. Von Nutzen und Nachteil der Stiftungen für das politische und gesellschaftliche Leben in Deutschland, Maecenata Institut, Reihe Opusculum, Nr. 61.
- Orth, Manfred (2005):** Rechnungslegung und Transparenz – eine Übersicht über die geltende stiftungsrechtliche Rechtslage, insbesondere nach den Landesstiftungsgesetzen, in: Walz, W. Rainer (Hrsg.), Rechnungslegung und Transparenz im Dritten Sektor, Bucerius Law School, Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Bd. 3., S. 27-74.
- Popper, Karl (2003):** Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, Bd. 1, 8. Aufl., Tübingen.
- Prewitt, Kenneth (1999):** The Importance of Foundations in an Open Society, in: Bertelsmann Stiftung, Hrsg.: The Future of Foundations in an Open Society, Gütersloh, S. 17-30.
- Prott, Jürgen (2001):** Grundkurs Soziologie, Berlin.
- Ritter, Gabriele / Klaßmann, Ralf (2008):** Gemeinnützige Stiftungen: Rechtliche und steuerliche Hinweise für optimale Gestaltungen, Hamburg.
- Salamon, Lester M. / Anheier, Helmut K. / List, Regina / Toepler, Stefan / Sokolowski, Wojciech S. and Associates (1999):** Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector, Center for Civil Society Studies, Institute for Policy Studies, The John Hopkins University, Baltimore.
- Scharpf, Fritz (1973):** Planung als politischer Prozess. Aufsätze zur Theorie der planenden Demokratie, Frankfurt/Main.
- Schindler, Ambros (2003):** Transparenz und Rechenschaftslegung von Stiftungen, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen: Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 2., vollst. überarbeitete Auflage, S. 273- 291.
- Schmid, Josef / Wegner, Dirk (2002):** Kurt A. Körber. Annäherung an einen Stifter, mit einem Vorwort von Helmut Schmidt, Edition Körber-Stiftung (Hrsg.).
- Schmidt, Manfred G. (2010):** Demokratietheorien. Eine Einführung, Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, Schriftenreihe, Band 1059.
- Schmidt, Wolf (2003):** Stiftungen als Innovationsagenturen und Wohltäter der Gesellschaft, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen: Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 2., vollst. überarbeitete Auflage, S. 87-125.
- Schuler, Thomas (2010):** Bertelsmann-Republik Deutschland: Eine Stiftung macht Politik.
- Schwertmann, Philipp (2005):** Stiftungen als Förderer der Zivilgesellschaft, Schriftreihe zum Stiftungswesen Band 36, Hrsg.: Stiftungszentrum im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen.
- Spengler, Norman / Priemer, Jana (2011):** Daten zur Zivilgesellschaft. Eine Bestandsaufnahme, Zivilgesellschaft in Zahlen Bd. 2.
- Sprenkel, Rainer/Ebermann, Thomas (2007):** Statistiken zum deutschen Stiftungswesen 2007, Maecenata Schriften, Lucius.
- Sprenkel, Rainer (2011):** Empirische Studien zur Zivilgesellschaft. Stiftungen, Bibliotheken, Internet, Maecenata Institut, Reihe Opusculum Nr. 50, Humboldt Universität Berlin.
- Stolte, Stefan (2010):** Venture Philanthropy – Formen und Instrumente aus juristischer Perspektive, in: Hoelscher, Philipp / Ebermann, Thomas / Schlüter, Andreas (Hrsg.): Venture Philanthropy in Theorie und Praxis, Maecenata Schriften Bd. 7, Lucius & Lucius, S. 23-38.
- Strachwitz, Rupert Graf (2003):** Die Zukunft des Stiftungswesens – Anmerkungen aus sozialwissenschaftlicher Sicht. In: Zeitschrift zum Stiftungswesen. 2003, Heft 7, S. 197- 202.
- Strachwitz, Rupert Graf (2004):** Verschwiegenheit und Transparenz gemeinwohlorientierter Akteure, in: Strachwitz, Rupert Graf (2010b), Transparenz in der Zivilgesellschaft, Maecenata Institut, Berlin, Reihe Opusculum, Nr. 46.
- Strachwitz, Rupert Graf (2010a):** Die Stiftung – Ein Paradox?, Maecenata Schriften, Bd. 5.

- Strachwitz, Rupert Graf (2010b):** Transparenz in der Zivilgesellschaft, Maecenata Institut, Berlin, Reihe Opusculum, Nr. 46.
- Suchman, Marc C. (1995):** Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, in: *Academy of Management Review*, 20/1995, S. 571-610.
- Then, Volker / Bockstette, Valerie / Hölz, Martin / Milderberger, Georg (2012):** Learning from Partner, Gesamtreport 2012, Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen (Hrsg.), Heidelberg.
- Theuvsen, Ludwig (2008):** Transparenz von Nonprofit-Organisationen, in: Schauer, Reinbert / Helmig, Bernd / Purtschert, Robert / Witt, Dieter (Hrsg.): *Steuerung und Kontrolle in Nonprofit-Organisationen*, 8. Colloquium der NPO-Forscher im deutschsprachigen Raum, Schriftenreihe Public & Nonprofit Management, Trauner Verlag, S. 37-71.
- Timmer, Karsten (2005):** Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der StifterStudie, Bertelsmann Stiftung.
- Tocqueville, Alexis de (1863):** *Democracy in America*, Third Edition, Cambridge.
- Unger, Marco (2007):** Money makes the World go around: Die Bertelsmann AG und die Bertelsmann Stiftung, in: Wernicke, Jens / Bultmann, Torsten, Hrsg.: *Netzwerk der Macht – Bertelsmann: Der medial-politische Komplex aus Gütersloh*, BdWi-Verlag, Marburg, S. 49-54.
- Walz, W. Rainer (2005):** Rechnungslegung und Transparenz im Dritten Sektor: Eine in Deutschland überfällige rechtspolitische Debatte, in: Walz, W. Rainer (Hrsg.), *Rechnungslegung und Transparenz im Dritten Sektor*, Bucerius Law School, Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen, Bd. 3., S. 1-14.
- Weber, Jürgen (1977):** Die Interessengruppen im politischen System der Bundesrepublik Deutschland, Kohlhammer.
- Weber, Max (1972):** *Wirtschaft und Gesellschaft*, vollst. Nachdruck der Erstausgabe von 1922, Tübingen.
- Weidenfeld, Werner (1998):** Den Wandel möglich machen, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): *Operative Stiftungsarbeit. Strategien – Instrumente – Perspektiven*, Gütersloh, S. 17-23.
- Weidenfeld, Werner / Janning, Josef (2003):** Stiftungen und Politikberatung, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): *Handbuch Stiftungen: Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung*, 2., vollst. überarbeitete Auflage, S. 185-203.
- Welzel, Carolin (2006):** Politikberatung durch Stiftungen, in: Falk, Svenja / Rehfeld, Dieter / Römmele, Andrea / Thunert, Martin (Hrsg.): *Handbuch Politikberatung*, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 275-289.
- Wernicke, Jens / Bultmann, Torsten, Hrsg. (2007):** *Netzwerk der Macht – Bertelsmann: Der medial-politische Komplex aus Gütersloh*, BdWi-Verlag, Marburg.
- Wigand, Klaus / Heuel, Markus / Stolte, Stefan / Haase-Theobald, Cordula, Hrsg. (2011):** *Stiftungen in der Praxis: Recht, Steuern, Beratung*, 3. Aufl., Springer eBook Collection.
- Zimmer, Annette / Weßels, Bernhard (2001):** Interessenvermittlung und Demokratie: Eine zentrale Agenda!, in: Zimmer, Annette / Weßels, Bernhard, Hrsg. (2001): *Verbände und Demokratie in Deutschland*, Reihe: Bürgerschaftliches Engagement und Nonprofit-Sektor, Bd. 5, S. 9-25.
- Zimmer, Annette (2002):** Dritte Sektor und Soziales Kapital, Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Nr. 19.
- Zimmer, Annette / Priller, Eckhard, Hrsg. (2000):** Der deutsche Nonprofit-Sektor im gesellschaftlichen Wandel. Zu ausgewählten Ergebnissen der deutschen Teilstudie des international vergleichenden Johns Hopkins Projektes, Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Nr.3.
- Zimmer, Annette / Priller, Eckhard (2004):** Gemeinnützige Organisationen im Gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung, Reihe: Bürgerschaft und Demokratie, Band 7, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

## 7. Online Quellen

**Abgabenordnung**, Zweiter Teil – Steuerschuldrecht, § 52 Gemeinnützige Zwecke, Gesetzesstand: 15. August 2013, Juristischer Informationsdienst: <http://dejure.org/gesetze/AO/52.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Berliner Stiftungswoche**, Homepage: <http://www.berlinerstiftungswoche.eu/> (zuletzt abgerufen am 15.8.2013)

**Bertelsmann Stiftung**, Homepage, Zukunft der Zivilgesellschaft, *StifterStudie*: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-34325B88-25147594/bst/hs.xml/8591.htm> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Beyond Philanthropy**, Homepage: [www.beyondphilanthropy.eu](http://www.beyondphilanthropy.eu) (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**BMW Stiftung Herbert Quandt**, Homepage, Internationale Beziehungen, Veranstaltungen und Reihen: <http://www.bmw-stiftung.de/de/internationale-beziehungen/veranstaltungen-und-reihen> (zuletzt abgerufen am 30.06.2013)

**Bundesministerium der Finanzen**, Monatsbericht vom 22.04.2013, Das Ehrenamtsstärkungsgesetz – Verbesserte Förderung für ehrenamtliches Engagement: <http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Monatsberichte/2013/04/Inhalte/Kapitel-3-Analysen/3-2-ehrenamtsstaerkungsgesetz.html> (zuletzt abgerufen am 02.06.2013)

**Bundesverband Deutscher Stiftungen**, Homepage: <http://www.stiftungen.org/> (zuletzt abgerufen am 20.08.2013)

**Bundesverband Deutscher Stiftungen**, Homepage, News und Wissen, Statistik 2012: <http://www.stiftungen.org/de/news-wissen/kompetenzzentrum-stiftungsforschung/statistiken.html> (zuletzt abgerufen am 09.07.2013)

**Bundesverband Deutscher Stiftungen**, Homepage, Publikationen: <http://www.stiftungen.org/de/publikationen.html> (zuletzt abgerufen am 10.07.2013)

**Bundesverband Deutscher Stiftungen**, Homepage, Imagebroschüre: „Stark für Stiftungen“: [http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Verband/Imagebroschuere/BvDS\\_Imagebroschur\\_s.pdf](http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Verband/Imagebroschuere/BvDS_Imagebroschur_s.pdf) (zuletzt abgerufen am 03.05.2013)

**Bundesverband Deutscher Stiftungen**, Homepage, Publikationen, *StiftungsWelt*: <http://www.stiftungen.org/de/publikationen/unsere-publikationen/magazin-stiftungswelt.html> (zuletzt abgerufen am 20.07.2013)

**Bundesverband Deutscher Stiftungen**, Homepage, Stiftungslexikon: <http://www.stiftungen.org/de/news-wissen/was-ist-eine-stiftung/stiftungslexikon-a-l.html> (zuletzt abgerufen am 20.07.2013)

**Bundesverband Deutscher Stiftungen**, Homepage, *StiftungsUmfrage*: <http://www.stiftungen.org/index.php?id=178> (zuletzt abgerufen am 20.07.2013)

**Bundesverband Deutscher Stiftungen**, Homepage, News und Wissen, *Grundsätze Guter Stiftungspraxis*: [http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/News\\_und\\_Wissen/Grundsaeetze\\_Guter\\_Stiftungspraxis/BvDS\\_Grundsaeetze\\_Guter\\_Stiftungspraxis\\_erw.\\_Neuaufgabe\\_2010.pdf](http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/News_und_Wissen/Grundsaeetze_Guter_Stiftungspraxis/BvDS_Grundsaeetze_Guter_Stiftungspraxis_erw._Neuaufgabe_2010.pdf) (zuletzt abgerufen am 21.08.2013)

**Bundeszentrale für politische Bildung**, Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland, Neokorporatismus: <http://www.bpb.de/wissen/01275914909434604335614077813943,0,0,Neokorporatismus.html> (zuletzt abgerufen am 30.04.2013)

**Bürgerliches Gesetzbuch**, Buch 1 – Allgemeiner Teil, § 80 Entstehung einer rechtsfähigen Stiftung, Gesetzesstand: 15. August 2013, Juristischer Informationsdienst: <http://dejure.org/gesetze/BGB/80.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Center for Civil Society Studies**, Johns Hopkins Institute for Policy Studies, Johns Hopkins Project: <http://ccss.jhu.edu/research-projects/comparative-nonprofit-sector>

**Centrum für soziale Investitionen und Innovationen**, Universität Heidelberg, Homepage, Projekte, *Learning from Partners*: [https://www.csi.uni-heidelberg.de/projekte\\_lfp.htm](https://www.csi.uni-heidelberg.de/projekte_lfp.htm)

**Das Erste Mediathek (ARD)**, Anne Will, Sendung vom 22.05.2013: „Abgehoben, abgeschottet, unsozial - sind so Deutschlands Eliten?“. [http://mediathek.daserste.de/sendungen\\_a-z/328454\\_anne-will/14843174\\_abgehoben-abgeschottet-unsozial-sind-so](http://mediathek.daserste.de/sendungen_a-z/328454_anne-will/14843174_abgehoben-abgeschottet-unsozial-sind-so)

**Eberhard von Kuenheim Stiftung**, Homepage, Joblinge: <http://www.kuenheim-stiftung.de/joblinge/die-idee/> (zuletzt abgerufen am 26.04.2014)

**Endres, Alexandra (2010)**: Gefährliche Großzügigkeit, ZEIT-Online: <http://www.zeit.de/wirtschaft/2010-08/milliardaere-spende-sozialstaat> (zuletzt abgerufen am 02.08.2013)

**Europäische Kommission**, Initiative zur Interaktiven Politikgestaltung, *Ihre Stimme für Europa*: [http://ec.europa.eu/yourvoice/about/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/yourvoice/about/index_de.htm) (zuletzt abgerufen am 06.08.2013)

**Fischer, Sebastian (2013)**: The Giving Pledge: Der Club der Super-Spender, Spiegel-Online: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/was-steckt-hinter-dem-super-spender-club-the-giving-pledge-a-884630.html> (zuletzt abgerufen am 03.07.2013)

**Forschungsinstitut für Stiftungsgründung und Stiftungsrecht**: <http://www.stiftungswissenschaften.de/> (zuletzt abgerufen am 12.07.2012)

**Homburger, Antje (2004)**: Politiker Affären. „Soll ich das selber bezahlen?“, Artikel im *manager magazin online*, vom 07.04.2004: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-294445.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**JOBLINGE**, Homepage: <http://www.joblinge.de/> (zuletzt abgerufen am 30.06.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Startseite: <http://www.koerber-stiftung.de/> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Wir über uns: <http://www.koerber-stiftung.de/stiftung.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Profil: <http://www.koerber-stiftung.de/stiftung/profil.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Bereiche und Projekte: <http://www.koerber-stiftung.de/bereiche-projekte.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, KörperForum: <http://www.koerber-stiftung.de/koerberforum/programm.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, KörperForum, Programm als PDF: <http://www.koerber-stiftung.de/koerberforum/programm/programm-als-pdf.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Edition: <http://www.koerber-stiftung.de/edition-koerber-stiftung-verlag.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Gremien: <http://www.koerber-stiftung.de/stiftung/gremien.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Transparenzverpflichtung: <http://www.koerber-stiftung.de/stiftung/transparenzverpflichtung.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Transparenzverpflichtung, Satzung vom 24.05.2004: [http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user\\_upload/allgemein/transparenz/Satzung\\_K%C3%B6rber-Stiftung.pdf](http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user_upload/allgemein/transparenz/Satzung_K%C3%B6rber-Stiftung.pdf) (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Transparenzverpflichtung, Freistellungsbescheid des Finanzamts vom 18.07.2012: [http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user\\_upload/allgemein/transparenz/Freistellungsbescheid\\_2009-2011.pdf](http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user_upload/allgemein/transparenz/Freistellungsbescheid_2009-2011.pdf) (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Transparenzverpflichtung, Personalstruktur vom 31.12.2012: [http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user\\_upload/allgemein/transparenz/Personalstruktur\\_per\\_31\\_12\\_2012.pdf](http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user_upload/allgemein/transparenz/Personalstruktur_per_31_12_2012.pdf) (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Transparenzverpflichtung, GuV Mittelherkunft und Mittelverwendung 2012: <http://www.koerber->

stiftung.de/fileadmin/user\_upload/allgemein/transparenz/GuV\_Mittelherkunft\_und\_Mittelverwendung\_2012.pdf (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Transparenzverpflichtung, Bilanz vom 31.12.2012: [http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user\\_upload/allgemein/transparenz/Bilanz\\_31\\_12\\_12.pdf](http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user_upload/allgemein/transparenz/Bilanz_31_12_12.pdf) (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Transparenzverpflichtung, Darstellung der Mittelverwendung nach Stiftungsbereichen: [http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user\\_upload/allgemein/transparenz/satzungsgemaesse\\_Ausgaben\\_2012.pdf](http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user_upload/allgemein/transparenz/satzungsgemaesse_Ausgaben_2012.pdf) (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Bereich Bildung, Geschichtswettbewerb: <http://www.koerber-stiftung.de/bildung/geschichtswettbewerb.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Bereich Gesellschaft, Startseite: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Bereich Gesellschaft, Bereichsprofil: [http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user\\_upload/allgemein/schwerpunkte/pdf/Bereichs-PDF\\_Gesellschaft-2013.pdf](http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user_upload/allgemein/schwerpunkte/pdf/Bereichs-PDF_Gesellschaft-2013.pdf) (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Bereich Gesellschaft, Schwerpunkt „Alter neu erfinden“: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/schwerpunkt-alter-neu-erfinden.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft, Startseite: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft, Portrait: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/portraet.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft, Teilnehmer: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/teilnehmer.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft, Veranstaltungen: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/veranstaltungen.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft, Veranstaltungen, Politische Mittage: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/veranstaltungen/politische-mittage.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft, Veranstaltungen, Politische Mittage, Bericht zum politischen Mittag am 03.07.2013: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/veranstaltungen/politische-mittage/politischer-mittag-03072013.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft, Veranstaltungen, Hintergrundgespräche: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/veranstaltungen/hintergrundgespraech.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft, Veranstaltungen, Hintergrundgespräche, Bericht zum Hintergrundgespräch am 19.06.2013: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/veranstaltungen/hintergrundgespraech/hintergrundgespraech-19062013.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft, Veranstaltungen, Hintergrundgespräche, Bericht zum Hintergrundgespräch am 05.03.2013: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/veranstaltungen/hintergrundgespraech/hintergrundgespraech-05032013.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft, Veranstaltungen, Tagungen: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/veranstaltungen/tagungen.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft, Veranstaltungen, Tagungen, Bericht zur Tagung am 17.04.2013: [http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user\\_upload/gesellschaft/netzwerk\\_buergergesellschaft/pdf/2013/KNB\\_Tagungsbericht\\_2013-04-17.pdf](http://www.koerber-stiftung.de/fileadmin/user_upload/gesellschaft/netzwerk_buergergesellschaft/pdf/2013/KNB_Tagungsbericht_2013-04-17.pdf) (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft, Studienreise: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/studienreise.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft, Bericht zur Studienreise London: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/studienreise/london-2012.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Körper-Stiftung**, Homepage, Körper-Netzwerk Bürgergesellschaft, Aktuelles, Newsletter: <http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/koerber-netzwerk-buergergesellschaft/aktuelles/newsletter.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft**, Homepage: <http://www.ipu.maecenata.eu/actuelles> (zuletzt abgerufen am 15.08.2013)

**Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft**, Stiftungsdatenbank: <http://www.maecenata.eu/stiftungsdatenbank/> (zuletzt abgerufen am 15.08.2013)

**Noffke, Annika (2012)**: Altersbild der Deutschen. Alter sind glücklich, junge perspektivlos, eine Kooperation von Stern und Körper-Stiftung zum Thema „Große Freiheit. Das neue Bild vom Alter“, online auf stern.de: <http://www.stern.de/panorama/groesefreiheit/altersbild-der-deutschen-alte-sind-gluecklich-junge-perspektivlos-1934774.html> (zuletzt abgerufen am 08.07.2013)

**Robert Bosch Stiftung**, Homepage, Programmbereich „Alter und Demographie“: <http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/24806.asp> (zuletzt abgerufen am 30.06.2013)

**Ruck-Stiftung**, Homepage, Edition Ruck: <http://www.ruckstiftung.de/index.php?id=7>

**Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration**, Homepage: <http://www.svr-migration.de/content/> (zuletzt abgerufen am 30.06.2013)

**Social Reporting Standard**, Homepage: <http://www.social-reporting-standard.de/> (zuletzt abgerufen am 25.07.2013)

**Sozialgesetzbuch**, SGB I Sozialgesetzbuch – Allgemeiner Teil, § 17 SGB I Ausführungen der Sozialleistungen: <http://www.sozialgesetzbuch-sgb.de/sgbi/17.html> (zuletzt abgerufen am 19.08.2013)

**Stiftung Mercator**, Kompetenzzentrum LEAD – Mercator Capacity Building Center for Leadership and Advocacy, Homepage: <http://www.stiftung-mercator.de/kompetenzzentren/internationale-verstaendigung/lead.html> (zuletzt abgerufen am 20.08.2013)

**Stiftung Mercator**, Offener Brief, online als PFD: [http://www.stiftung-mercator.de/fileadmin/user\\_upload/INHALTE\\_UPLOAD/Startseite/130625\\_Offener\\_Brief\\_FAZ\\_ED20130626\\_183x264\\_07.pdf](http://www.stiftung-mercator.de/fileadmin/user_upload/INHALTE_UPLOAD/Startseite/130625_Offener_Brief_FAZ_ED20130626_183x264_07.pdf) (zuletzt abgerufen am 30.06.2013)

**Stiftung&Sponsoring**, das Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing, Homepage: <http://www.stiftung-sponsoring.de/> (zuletzt abgerufen am 20.07.2013)

**The Giving Pledge**, Homepage: <http://givingpledge.org/> (zuletzt abgerufen am 03.07.2013)

**Transparency International Deutschland**, Initiative Transparente Zivilgesellschaft: <http://www.transparency.de/Initiative-Transparente-Zivilg.1612.0.html> (zuletzt abgerufen am 30.07.2013)

**Transparency International Deutschland**, Initiative Transparente Zivilgesellschaft, Selbstverpflichtung: [http://www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Themen/Nonprofit/Initiative%20Transparente%20Zivilgesellschaft\\_SV\\_final.pdf](http://www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Themen/Nonprofit/Initiative%20Transparente%20Zivilgesellschaft_SV_final.pdf) (zuletzt abgerufen am 21.08.2013)

**Vodafone Stiftung Deutschland**, Homepage, Thinktank, Studien und Empfehlungen: [http://www.vodafone-stiftung.de/pages/thinktank/studien\\_und\\_empfehlungen/studien\\_und\\_publicationen/index.html](http://www.vodafone-stiftung.de/pages/thinktank/studien_und_empfehlungen/studien_und_publicationen/index.html) (zuletzt abgerufen am 30.06.2013)

## Reihe Opuscula

Frei verfügbar auf [www.opuscula.maecenata.eu](http://www.opuscula.maecenata.eu)

|        |        |   |
|--------|--------|---|
| 2011   | Nr. 51 | <b>Massenverfassungsbeschwerden beim Bundesverfassungsgericht</b><br>Versuche der Revision von Rechtsnormen durch Bürgerinitiativen<br><i>Christian Schreier</i>  |
|        | Nr. 52 | <b>Quo vadis Deutschlandstipendium</b><br>Studie zur Spenden- und Stipendienkultur in Deutschland<br><i>Michael Beier</i>   |
| 2012   | Nr. 53 | <b>Bürgerstiftungsschelte. Anspruch und Wirklichkeit von Bürgerstiftungen.</b><br>Eine Fallstudie am Beispiel der Region Vorderes Fließtal/ Baden-Württemberg<br><i>Annette Barth</i>   |
|        | Nr. 54 | <b>Zivilgesellschaft und Integration</b><br>Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Integrationsbegriff und der Rolle zivilgesellschaftlichen Engagements – drei Fallbeispiele<br><i>Karsten Holler, Thomas Pribbenow und Stefan Wessel</i>           |
|        | Nr. 55 | <b>Der Armutsdiskurs im Kontext der Zivilgesellschaft</b><br>Drei Studien über Wirkungsmessung und Wahrnehmung als Erfolgsfaktoren<br><i>Markus Edlefsen, Johanna Mielke und Marius Mühlhausen</i>  |
|        | Nr. 56 | <b>Das philanthropische Netzwerk und sein Stellenwert für die Stadtentwicklung</b><br><i>Colin Beyer</i>  |
|        | Nr. 57 | <b>Bürgerengagement zwischen staatlicher Steuerung und zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation</b><br>Die Wirkung des bundespolitischen Bürgergesellschaftsdiskurses auf die Etablierung einer deutschen Engagementpolitik<br><i>Daniela Neumann</i> |
|        | Nr. 58 | <b>Chinas philanthropischer Sektor auf dem Weg zu mehr Transparenz</b><br><i>Dorit Lehrack</i>  |
|        | Nr. 59 | <b>Zweifelhafte Autonomie</b><br>Zur Orientierung gemeinnütziger Organisationen an sozialen Investitionen. Eine neoinstitutionalistische Perspektive.<br><i>Marius Mühlhausen</i>   |
|        | Nr. 60 | <b>Für das Gemeinwohl? Politische Interessenvermittlung durch Stiftungen:</b><br>eine organisationstheoretische Analyse der Legitimität<br><i>Marisa Klasen</i>   |
|        | Nr. 61 | <b>Stiftungen als aktiver Teil der Bürgergesellschaft</b><br>Von Nutzen und Nachteil der Stiftungen für das politische und gesellschaftliche Leben in Deutschland<br><i>Herfried Münkler</i>  |
|        | 2013   | Nr. 62  |
| Nr. 63 |        | <b>Formen sozialer Ordnung im Vergleich:</b><br>Hierarchien und Heterarchien in Organisation und Gesellschaft<br><i>Julia Dreher</i>  |
| Nr. 64 |        | <b>Kooperationen und die Intention zum Wir</b><br>Ansätze einer kooperativ-intentionalen Handlungstheorie<br><i>Katja Hintze</i>  |
| Nr. 65 |        | <b>Der Auftritt der Zivilgesellschaft im transdisziplinären Dialog zur Energiewende</b><br><i>Elgen Sauerborn</i>   |
| Nr. 66 |        | <b>6. Forschungsbericht: Statistiken zum deutschen Stiftungswesen</b><br><i>Maecenata Institut (Hrsg.)</i>  |
| Nr. 67 |        | <b>Corporate Social Responsibility im Spannungsfeld zwischen individueller und institutioneller Verantwortung</b><br><i>Emanuel Rauter</i>  |
| Nr. 68 |        | <b>Forschung, Technik und Zivilgesellschaft</b><br>Dossier über ein neuartiges Beteiligungsformat<br><i>Wolfgang C. Goede</i>   |
| Nr. 69 |        | <b>The Role of Awqaf in the 21st Century</b><br>An Update on the Development of Islamic Foundations<br><i>M Hisham Dafterdar and Murat Cizakca</i>  |
| Nr. 70 |        | <b>The Potential of German Community Foundations for Community Development</b><br><i>Thomas Krikser</i>   |
| 2014   |        | Nr. 71  |

URN: urn:nbn:de:0243-052014op728

ISSN (Reihe Opuscula) 1868-1840