Stiftungen in Deutschland
Zusammenfassende Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

CSI
Centrum für soziale Investitionen und Innovationen
Centre for Social Investment

Hertie School
of Governance

Stiftungen in Deutschland
Zusammenfassende Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Das Projekt ... 4

Überblick: Ein Kurzprofil deutscher Stiftungen ... 5

Stiftungstypen ... 7

Bewertung ... 9

Wirkungsfelder ... 12

Bildung und Erziehung ... 12

Wissenschaft und Forschung ... 16

Soziale Dienste ... 20

Kunst und Kultur ... 24

Resümee ... 28

Handlungsempfehlungen ... 30

Kleinere Stiftungen ... 30

Große Stiftungen ... 32

Das Projekt

Trotz eines beachtlichen Wachstums und zunehmender öffentlicher Wahrnehmung ist das deutsche Stiftungswesen wissenschaftlich bisher kaum systematisch erschlossen. Das gemeinsame Projekt der Hertie School of Governance und des Centrums für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg unter der Leitung von Helmut K. Anheier soll hier erste Abhilfe schaffen. Es untersuchte zentrale Grundfragen: Welche Ziele setzen sich Stiftungen und welche Rollen nehmen sie wahr? Wie positionieren sie sich zu Staat, Markt und Zivilgesellschaft? Eng damit verbundenen sind Fragen zu den komparativen Vorteilen und Nachteilen von Stiftungen und in letzter Instanz die Frage nach ihrem Beitrag oder dem Mehrwert, den sie für die Gesellschaft erbringen.

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

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

Diese Fragen wurden exemplarisch anhand quantitativer Daten (Umfrage, Statistiken) sowie qualitativer Analysen (Experteninterviews, Fallstudien, Fokusgruppen) in den Bereichen Bildung und Erziehung, Wissenschaft und Forschung, Soziales sowie Kunst und Kultur untersucht. Nach inhaltlichen und methodischen Vorarbeiten ging das Projekt in folgenden Schritten vor:

09/2013 11/2013	Projektbeginn, Projektplan, Analyse Wirkungsfelder
12/2013 10/2014	Erstellung einer umfassenden Datenbank
07/2014	Erstellung einer qualitativen Stichprobe von 96 Stiftungen mit besonderer Relevanz
10/2014 02/2015	Durchführung einer repräsentativen Befragung von 1.004 deutschen Stiftungen
09/2014 08/2015	Erstellung von 96 Vignetten zu den Stiftungen mit besonderer Relevanz
02/2015 05/2015	Experteninterviews mit 88 Stiftungsvertretern
09/2015	4 Fokusgruppen mit insgesamt 36 Teilnehmern aus Politik und Praxis der Wirkungsfelder
10/2015 06/2016	Analysen, Publikationen und Präsentationen

Das Kooperationsprojekt wurde von der Fritz Thyssen Stiftung, der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, der Robert Bosch Stiftung, der Stiftung Mercator, der VolkswagenStiftung und dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft gefördert.

Hinweis: Die in dieser Zusammenfassung enthaltenen Daten sind zum Teil noch vorläufig. Die finalen Ergebnisse werden in verschiedenen Publikationen ab Sommer 2016 auch international veröffentlicht.

Überblick: Ein Kurzprofil deutscher Stiftungen

Das deutsche Stiftungswesen hat sich in den vergangenen drei Jahrzehnten beachtlich entwickelt. Recht eindeutig belegen die Gründungsraten der letzten Dekaden wie sehr das deutsche Stiftungswesen, zumindest zahlenmäßig, ein Produkt der Gegenwart ist: sieben von zehn (71%) der heute in Deutschland bestehenden fast 19.000 Stiftungen wurden seit 1990, dem Jahr der Wiedervereinigung, gegründet und jede zweite (54%) seit der Jahrtausendwende.

Weitere Fakten:

- 55% der Stiftungen verfolgen als Hauptzweck Soziales, 37% Bildung und Erziehung, 34% Kunst und Kultur und 19% Wissenschaft und Forschung.
- Viele Stiftungen verfolgen mehrere Ziele, wobei die Kombination Bildung und Soziales besonders hervorsticht.
- 52% der Stiftungen in Deutschland sind fördernd, 24% operativ und 25% gemischt tätig.
- 71% der Stiftungen verfügten im Jahr 2013 über weniger und 29% über mehr als 100.000 Euro Budget.
- 75% der Stiftungen sind lokal, 16% regional, 23% landesweit und 25% auch international tätig.
- 31% der Stiftungen haben bezahlte Beschäftigte und nur 8% verfügen über mehr als 10 Angestellte.
- 89% der Stiftungen arbeiten mit ehrenamtlichen Mitarbeitern und 17% haben mehr als 10 Ehrenamtliche.

Was wollen Stiftungen – und wie?

Mehrfachantworten möglich

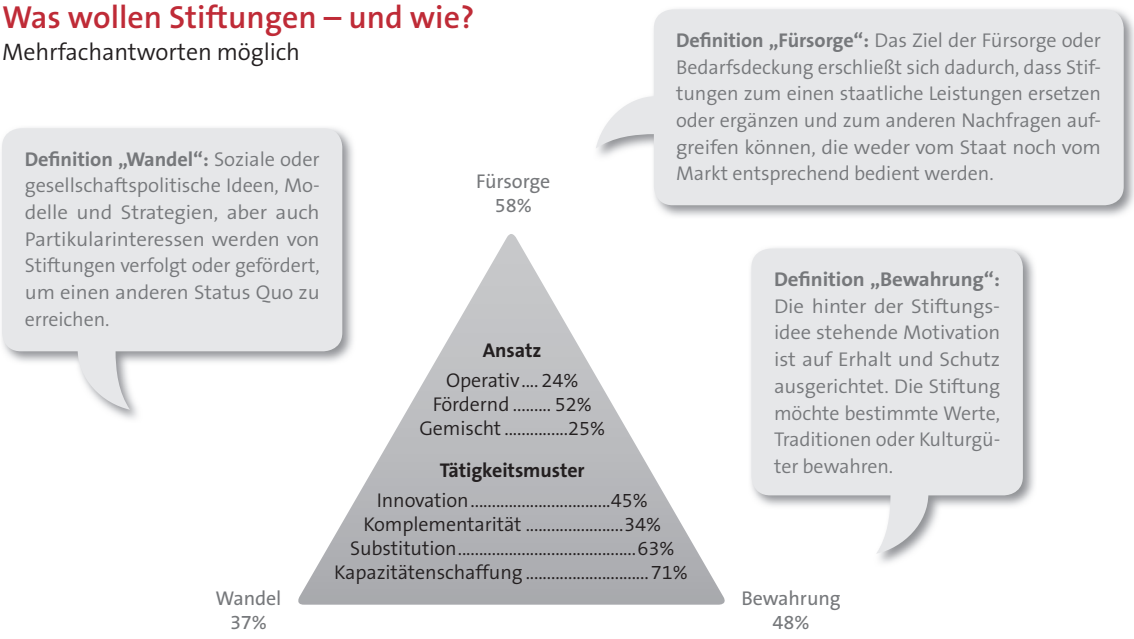


Abbildung 1: Das Stiftungsdreieck für den gesamten Stiftungssektor
Quelle: Datensatz TNS Infratest Politikforschung

- Fürsorge ist mit 58% das häufigste Ziel für Stiftungen in Deutschland, gefolgt von Bewahrung mit 48% und Wandel mit 37%. Mit anderen Worten, in ihrer Gesamtheit verfolgen deutsche Stiftungen zu fast zwei Dritteln karitative Ziele.
- Die Schaffung und Unterstützung von Kapazitäten unterschiedlichster Einrichtungen stellt für 71% ein wichtiges Tätigkeitsmuster dar.
- Knapp die Hälfte (45%) der Stiftungen wollen gesellschaftliche Innovation ermöglichen oder voranbringen.
- Gegenüber dem Staat verorten sich Stiftungen mit 34% komplementär („staatliche Maßnahmen unterstützend“) oder mit 63% substituierend („aufzugreifen was der Staat nicht mehr leisten kann“). Zwei Drittel der Stiftungen sehen sich in der selbstauferlegten Pflicht, öffentliche Aufgaben wahrzunehmen.

Wie positionieren sich Stiftungen gegenüber Staat und Wirtschaft?

- Jede zweite Stiftung (50%) sieht **staatliche und öffentliche Einrichtungen** als wichtig für ihre Arbeit an. Mit anderen Worten, die Hälfte der deutschen Stiftungen arbeitet relativ unabhängig von den Einrichtungen oder Zuständigkeiten der öffentlichen Hand.
- Nur 26% sehen **Wirtschaftsunternehmen und -verbände** als wichtig für ihre Arbeit an – auch hier zeigt sich eine relative Unabhängigkeit des Stiftungswesens.

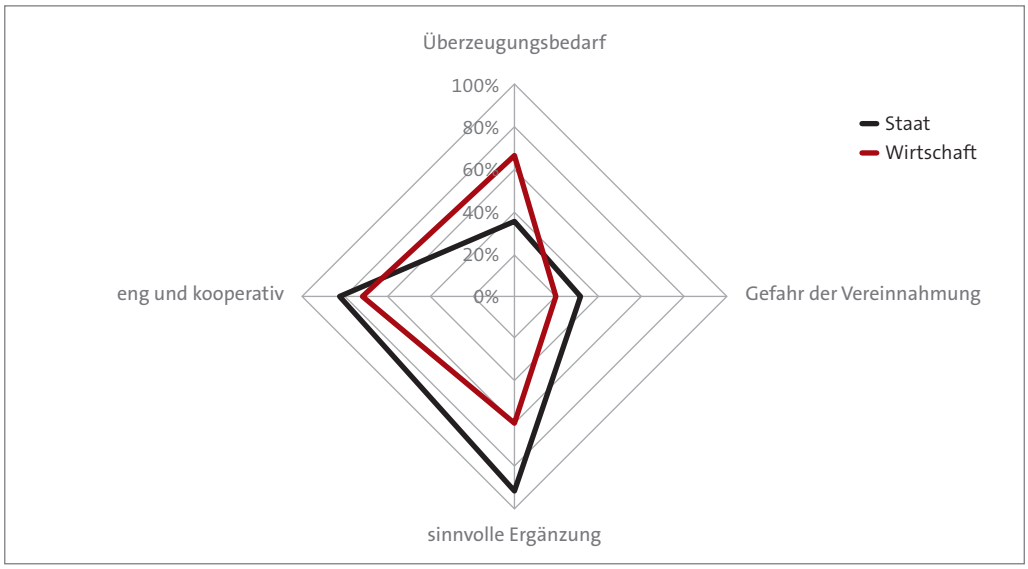


Abbildung 2: Beziehungsqualität zu Staat und Wirtschaft
Quelle: Datensatz TNS Infratest Politikforschung

Stiftungen, die den Staat als wichtig für ihre Arbeit bewerten, sehen sich als sinnvolle Ergänzung (92%) und bewerten die Zusammenarbeit gleichzeitig als eng und kooperativ (92%). Immerhin jede dritte dieser Stiftungen ist der Ansicht, den Staat häufig erst von ihren Zielen überzeugen zu müssen (36%) oder befürchtet von diesem zu stark vereinnahmt zu werden (30%).

Die Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen und -verbänden wird von denjenigen Stiftungen, die diese für ihre Arbeit als wichtig erachten, zwar ebenfalls als eng und kooperativ gesehen (73%), deutlich häufiger sehen sich Stiftungen aber vor der Aufgabe, diese erst von ihren Zielen überzeugen zu müssen (67%). Ein Fünftel (20%) gibt an, darauf achten zu müssen, nicht zu sehr vereinnahmt zu werden.

Stiftungstypen

Der Begriff „Stiftungswesen“ suggeriert eine innere Kohärenz, die es so nicht gibt, da sich das Stiftungswesen sehr differenziert darstellt. Dies zeigt sich in den verschiedenen Organisations- und Rechtsformen, in den feingegliederten Zwecksetzungen und besonders in der Arbeitsweise und Größe des Vermögens oder des jährlichen Ausgabenvolumens. Bei der Untersuchung der Rollen und Positionierungen der verschiedenen Stiftungstypen ist es wichtig, diese in Verhältnis zu ihrem Anteil an der Gesamtzahl sowie ihrem Anteil an dem jährlichen Budget deutscher Stiftungen in Höhe von 13,1 Milliarden Euro zu setzen.

Tabelle 1 teilt die operativ und gemischt tätigen Stiftungen in eine Gruppe relativ großer Sozialunternehmen, die wie die von Bodelschwinghschen Stiftungen Bethel mit jährlichen Einnahmen von mehr als 1 Milliarde Euro (Jahresbericht 2014/15: 9) wohlfahrtsstaatliche Dienstleistungen mehrheitlich gegen öffentliche Leistungsentgelte erbringen, und eine Gruppe kleinerer, ehrenamtlich arbeitender Stiftungen, die sich eher auf Nischen des Wohlfahrtsstaats konzentrieren. Ein Beispiel für einen solchen „Nischenanbieter“ ist die Alfred und Toni Dahlweid Stiftung in Potsdam. Mit Gesamtausgaben von 41.000 Euro im Jahr 2012 ist die Stiftung Trägerin einer Seniorenfreizeitstätte in Potsdam, bietet Yoga-Kurse an und ist Anlaufstelle für den Umgang mit Behörden und die Vermittlung an soziale Dienste. Es zeigt sich eine frappierende Ungleichverteilung der finanziellen Mittel im Stiftungswesen: 15% der deutschen Stiftungen fallen in die Kategorie der großen Dienstleister, deren Anteil am jährlichen Gesamtbudget aller Stiftungen bei 42%. liegt. Die kleineren Nischenanbieter machen hingegen 29% aller Stiftungen und gerade einmal 2% des Gesamtbudgets aus. Betrachtet man nur das Budget aller operativ und gemischt tätigen Stiftungen, so liegt der Anteil der Dienstleister am Gesamtbudget sogar bei 97%.

Ähnlich stark ist die Ungleichverteilung des Jahresbudgets auch bei den Förderstiftungen. Anders als bei kleinen operativen Stiftungen sind die ehrenamtlichen Mitarbeiter kleinerer Förderstiftungen vorrangig in den Gremien der Stiftung tätig. Diese Stiftungen arbeiten meist auf der lokalen Ebene und unterstützen dort Belange unterschiedlichster Art mit meist kleineren Summen. Beispielsweise unterstützt die Ellen Schad-Stiftung mit ihren Erträgen in Frankfurt am Main den Deutschen Schwerhörigenbund Ortsverein Frankfurt am Main e. V. Diese Engagement-Stiftungen sind von ihrer Häufigkeit her der wichtigste Stiftungstyp: Zwei von fünf Stiftungen (42%) fallen in diese Kategorie, ihr Anteil am Gesamtbudget beträgt jedoch lediglich 2%. Die vierte Gruppe bilden größere Förderstiftungen, die mit bezahltem Personal keine vergüteten Dienstleistungen anbieten, sondern direkte oder indirekte Unterstützungszahlungen bspw. an Stipendiaten oder Projektpartner leisten. Großstiftungen wie die Robert Bosch Stiftung, die VolkswagenStiftung oder auch die vom Staat gegründeten Kulturstiftungen des Bundes und der Länder stehen für ein modernes Verständnis von professioneller Philanthropie – dass zum Teil nicht zwischen einer ausschließlich operativen und fördernden Tätigkeit unterscheidet.[1] 14% der Stiftungen zählen zu diesen professionellen Philanthropen. Ihr Budget trägt zur Hälfte (54%) des Gesamtbudgets bei, betrachtet man jedoch ausschließlich Förderstiftungen, liegt ihr Anteil am Gesamtbudget bei 96%.

N=952 (100%)	Kleinere Stiftungen (Budget < 100.000,- EUR)	Größere Stiftungen (Budget ≥ 100.000,- EUR)
Operative und gemischte Stiftungen	Nischenanbieter (29%) 1% des Gesamtbudgets	Dienstleister (15%) 43% des Gesamtbudgets
Fördernde Stiftungen	Engagement-Stiftungen (42%) 2% des Gesamtbudgets	Professionelle Philanthropen (14%) 54% des Gesamtbudgets
	676 (71%)	276 (29%)

Tabelle 1: Differenzierung des Stiftungswesens nach Größe, Arbeitsweise und Typisierung

1 Aus diesem Grund wurden gemischt tätige Stiftungen mit einem Budget ab 1 Millionen EUR zu den professionellen Philanthropen gezählt. Gemischt tätige Stiftungen mit einem Budget ab 100.000,- EUR und bis 1 Millionen EUR wurden den Dienstleistern zugerechnet.

Nischenanbieter sind operative oder gemischt tätige Stiftungen mit sehr kleinen Jahresbudgets von unter 50.000 Euro (75%). Sie sind überwiegend jung und wurden nach 1991 gegründet (82%). Durchschnittlich haben sie 0,6 bezahlte und 13 ehrenamtliche Mitarbeiter. Sie verfolgen am häufigsten das Ziel Bewahrung (59%), dicht gefolgt von Fürsorge (56%). Seltener haben sie Wandel als Ziel (36%). Sie sehen sich deutlich in einer substituierenden Rolle (69%), weisen die Schaffung von Kapazitäten (68%) als Tätigkeitsmuster auf und erachten sich durchaus als innovativ (47%). Weniger verorten sich Nischenanbieter komplementär zu staatlichen Angeboten (33%). Mit anderen Worten, Nischenanbieter greifen mehrheitlich und im kleinen Rahmen Nachfragen oder Aufgaben auf, die sonst nicht wahrgenommen werden würden.

Dienstleister sind größere operativ und gemischt tätige Stiftungen, die oft über Jahresbudgets von mehr als einer Million Euro verfügen (28%). Etwas mehr als die Hälfte dieser Stiftungen wurde nach 1991 gegründet (58%). Sie arbeiten durchschnittlich mit etwa gleich vielen bezahlten (72) und ehrenamtlichen (77) Mitarbeitern. Dienstleister verfolgen die drei Ziele in etwa gleich häufig – Fürsorge (47%), Bewahrung (48%) und Wandel (54%). Ihrem Tätigkeitsmuster nach sehen sie sich vornehmlich innovativ (66%) und dem Erhalt von Kapazitäten verpflichtet (58%). Etwa die Hälfte nimmt eine substituierende Rolle wahr (47%) und mehr als ein Drittel (43%) verortet sich komplementär.

Engagement-Stiftungen sind meist lokale Förderstiftungen, die in der überwiegenden Mehrheit mit Budgets von unter 50.000 Euro arbeiten (82%). Sie sind mehrheitlich jung und wurden nach 1991 gegründet (77%). Sie arbeiten fast ausschließlich ohne bezahlte Kräfte und haben durchschnittlich fünf ehrenamtliche Mitarbeiter. Sehr deutlich verfolgen sie vor allem das Ziel Fürsorge (64%) und weniger Bewahrung (44%) und Wandel (31%). Sie sehen ihre Rolle vor allem darin, Kapazitäten zu schaffen (77%) und substituierend zu wirken (65%). Ihr Tätigkeitsmuster ist deutlich seltener komplementär (33%) oder auf Innovation (32%) ausgerichtet.

Professionelle Philanthropen sind Förderstiftungen, die am häufigsten mit einem jährlichen Budget zwischen 100.000 und 250.000 Euro (43%) arbeiten. Auch sie wurden vornehmlich nach 1991 gegründet (62%). Stiftungen diesen Typs arbeiten durchschnittlich mit 17 bezahlten und 23 ehrenamtlichen Mitarbeitern. Sie verfolgen in ausgewogenem Maß die Ziele Fürsorge (43%), Wandel (45%) und Bewahrung (41%). Als Rollen stechen die Schaffung von Kapazitäten (76%) und die Innovation (61%), gefolgt von Substitution (55%) hervor. Weniger oft sehen sich diese Stiftungen als komplementär (33%) zu staatlichen Leistungen.

Ziele	Gesamt	Nischenanbieter	Engagement-Stiftungen	Dienstleister	Professionelle Philanthropen
Fürsorge	**60%**	56%	64%	53%	57%
Wandel	**37%**	36%	31%	47%	45%
Bewahrung	**49%**	59%	44%	53%	41%
Rollen					
Innovation	**45%**	47%	32%	66%	61%
Substitution	**63%**	69%	65%	53%	55%
Komplementarität	**35%**	33%	33%	43%	33%
Schaffung von Kapazitäten	**71%**	68%	77%	58%	76%

■ signifikant höher als Gesamt ■ signifikant niedriger als Gesamt

Tabelle 2: Stiftungstypen, Ziele, Tätigkeitsmuster und Ansatz

Bewertung

Das Alleinstellungsmerkmal von Stiftungen gegenüber anderen Organisationsformen ist ihre **doppelte Unabhängigkeit** gegenüber Markterwartungen einerseits und politischen Vorgaben sowie öffentlichen Zuständigkeiten andererseits. Insbesondere Stiftungen, die sich aus ihrem Vermögen finanzieren, genießen eine weitgehende Unabhängigkeit von Wettbewerbszwängen und den Erwartungen Dritter in Politik und Verwaltung.

Die doppelte Unabhängigkeit von Stiftungen ist ihre größte Stärke und Schwäche zugleich. So sind Stiftungen dann besonders effektiv, wenn sie ihre aus der Unabhängigkeit erwachsende Freiheit nutzen. Dies ist unter anderem in den folgenden Funktionen der Fall:

Sozialunternehmer

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

Beispiel: Die Freudenberg Stiftung engagiert sich seit 1985 für die Integration psychisch Kranker in das Arbeitsleben. Zunächst hat die Stiftung die Verbreitung von Integrationsbetrieben unterstützt. Heute fördert die Stiftung die Verbreitung modellhafter Möglichkeiten des Zuverdiensts für psychisch erkrankte Menschen.

Institutionenbauer

Mit ihren finanziellen Mitteln und ihrer Expertise können Stiftungen Institutionen schaffen, bestehende nachhaltig stellen oder skalieren.

Beispiel: Beim Nationalen MINT-Forum (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) treffen zahlreiche große Stiftungen auf Partner aus Wirtschaft, Wissenschaft und Bildungsverwaltung, um gemeinsame Maßnahmen zur Förderung von Bildung in den MINT-Bereichen zu koordinieren.

Brückenbauer

Stiftungen können als unabhängiger Makler Koalitionen bilden, um gemeinsam zur Lösung sozialer und anderer Probleme beizutragen. Sie können institutionelle Grenzen überwinden und neue Wege aufzeigen.

Beispiel: Der von mehreren deutschen Stiftungen gegründete Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration versteht sich als unabhängiges und interdisziplinäres Expertengremium, das Handlungsempfehlungen für Integration und Migration entwickelt sowie die Öffentlichkeit informiert.

Risikoträger

Stiftungen können in Bereichen hoher Unsicherheit und kaum abschätzbarer Erfolgsaussichten aktiv werden und Wagniskapital zur Verfügung stellen.

Beispiel: Ein Musikfestival erhält durch die Förderung einer Stiftung eine Art Ausfallgarantie, sollten die Erlöse aus den Kartenverkäufen nicht die entstehenden Kosten decken.

Aus der doppelten Unabhängigkeit lassen sich jedoch auch vier wesentliche Schwächen ableiten, welche die Effizienz und Effektivität der Tätigkeit von Stiftungen beeinträchtigen können:

Insuffizienz
Eine Stiftung setzt sich hoch gesteckte Ziele oder sehr allgemeine, die sie angesichts der ihr zur Verfügung stehenden Mittel kaum erfüllen kann.

Beispiel: Eine Stiftung möchte die Ursachen des Hungers in Entwicklungsländern bekämpfen. Ihre instabile Finanzierung ermöglicht es ihr jedoch nur kurzzeitige, anlassbezogene und spendenbasierte Nahrungsmittellieferungen in Katastrophengebiete durchzuführen.

Partikularismus
Eine Stiftung verwirklicht ein sehr spezifisches Ziel oder bevorzugt einen kleinen Personenkreis mit einem unverhältnismäßig hohen Mittelaufwand.

Beispiel: Eine Stiftung bietet Nachhilfe-Programme in einem „Problembezirk" für Schüler mit einem spezifischen Migrationshintergrund an und nimmt deswegen keine anderen Schüler mit Lernschwäche aus demselben Stadtteil auf.

Dilettantismus
Eine Stiftung hat ein nur oberflächliches Verständnis der Problemkonstellation und geht ohne strategische Vorstellungen zur Zielerreichung vor.

Beispiel: Eine Stiftung schenkt einer Stadt ein Gebäude, bspw. ein Opernhaus, ein Denkmal oder ein Museum. Dabei evaluiert sie jedoch nicht die Bedarfe vor Ort oder die Folgekosten des Betriebs und der Instandhaltung für die öffentliche Hand. Da auch die lokalen Entscheidungsträger nicht eingebunden wurden, entwickelt sich starker Widerstand der Bevölkerung gegen das Bauvorhaben.

Paternalismus
Eine Stiftung meint, anstehende Probleme oder Aufgaben besser zu verstehen und lösen zu können als Betroffene oder Experten.

Beispiel: Eine Stiftung gibt im Bereich Integration eine Studie mit Empfehlungen heraus, die von Experten aus dem Feld als belehrend wahrgenommen wird. Die Betroffenen werden aus ihrer Sicht nicht ausreichend berücksichtigt.

Stärken und Schwächen der Stiftungstypen

Inwiefern die vier Stärken und Schwächen bei einer Stiftung zum Tragen kommen, hängt von vielfältigen Faktoren ab. Es zeigt, dass nicht jedem Stiftungstyp eine spezifische Stärke oder Schwäche zugeordnet werden kann. Es handelt sich vielmehr um unterschiedliche Potentiale oder Tendenzen, die letztlich durch die Stiftungsverantwortlichen mehr oder weniger stark zum Ausdruck kommen.

Nischenanbieter
Nischenanbieter können trotz ihrer geringen Größe sozialunternehmerisches Potential entfalten: Sie sehen sich von allen Typen am häufigsten in der Rolle aufzugreifen, was der Staat nicht mehr leistet (69%). Sie sind jedoch überdurchschnittlich von anderen Einkommensquellen abhängig und können so nur begrenzt aus eigener Kraft Risiken eingehen (52%) und entsprechend agieren.

Die Schwäche dieser Stiftungen ist ihre geringe Mittelausstattung und daraus folgend eine Tendenz zu Insuffizienz und Dilettantismus. Drei von vier Nischenanbietern klagen über zu geringe Mittel (74%) und überdurchschnittlich oft meint jede zehnte Stiftung (13%), dass ihre Ziele eigentlich kaum erreichbar sind. Entsprechend selten geben sie „die richtige Strategie" als einen wichtigen Erfolgsfaktor an (29%).

Zuletzt zeigt sich ein Hang zum Paternalismus oder Partikularismus: Überdurchschnittlich oft müssen Nischenanbieter andere Akteure wie den Staat (45%), die Wirtschaft (76%), Schulen (45%), Hochschulen (33%) oder Kultureinrichtungen (25%) erst von ihren Zielen überzeugen, insofern sie diese Akteure als wichtig für ihre Arbeit bewerten. Jeder dritter Nischenanbieter sieht sich als zu wenig transparent – ein Indiz für Paternalismus.

Dienstleister

Dienstleister sind durchaus risikobereite und strategische Institutionenbauer, die überdurchschnittlich häufig neue Einrichtungen aufbauen (36%) und dabei strategisch vorgehen (88%). Dennoch ist das Potential der Dienstleister als Risikoträger ambivalent einzuschätzen. Zwar geben sieben von zehn Stiftungen (66%) an, dass sie Lösungen für Probleme finden und Innovationen fördern wollen, jedoch verstehen sie sich überdurchschnittlich oft als zu bürokratisch (8%) und als zu abhängig von anderen Akteuren (38%). Besonders häufig beziehen Dienstleister ihr Budget aus selbsterwirtschafteten Mitteln (56%), staatlichen Zuwendungen (45%) und Großspenden (44%).

Besonders stark sehen sich die Dienstleisterstiftungen als Brückenbauer: Sie wollen zwischen unterschiedlichen Positionen vermitteln (38%) und Akteure miteinander verbinden (56%).

Die Schwäche dieser Stiftungen liegt tendenziell im Paternalismus oder Partikularismus: Jede Zweite von ihnen (46%), die den Staat als wichtig für ihre Arbeit erachtet, gibt an, ihn erst von ihren Zielen überzeugen zu müssen. Hoch ist auch die Zustimmung zu einem Überzeugungsbedarf gegenüber Hochschulen (32%) und Schulen (46%). Jede Dritte sieht sich als intransparent.

Engagement-Stiftungen

Auch Engagement-Stiftungen haben ein Potential als Sozialunternehmer, da sie besonders flexibel und unbürokratisch fördern können: Mehr als zwei Drittel von ihnen (70%) geben an, dort zu helfen, wo „Not am Mann" ist. Auch als kleine Risikoträger kommen Stiftungen dieses Typs in Frage: Sie sehen sich vergleichsweise seltener als von anderen Akteuren zu abhängig an (17%), was insbesondere bei staatlichen Zuwendungen (3%) und Großspenden (24%) gilt. Faktisch verstehen sich jedoch drei von vier Engagement-Stiftungen (77%) eher als Institutionenbauer, indem sie Einrichtungen fördern.

Die potentiellen Schwächen der Engagement-Stiftungen sind Insuffizienz und Dilettantismus: Zwei Drittel (69%) klagen über zu geringe Mittel und überdurchschnittlich jede zehnte Stiftung (14%) über unerreichbare Ziele. Neun von zehn Engagement-Stiftungen (88%) haben keine bezahlten Mitarbeiter. Nur 22% geben „die richtige Strategie" als Erfolgsfaktor an.

Professionelle Philanthropen

Stiftungen dieses Typs geben am häufigsten an zu bürokratisch zu sein (13%). In der großen Mehrzahl haben sie aber als Risikoträger Potential, da sie am seltensten angeben von anderen Akteuren zu abhängig zu sein (10%) – sei es vom Staat oder von wirtschaftlichen Interessen.

Die besondere Stärke dieser Stiftungen kann in der Funktion eines strategischen Institutionenbauers liegen: Überdurchschnittlich häufig gibt jede dritte Stiftung an neue Einrichtungen aufzubauen (34%) und zwei von drei Innovationen zu fördern (61%). Drei von vier professionellen Philanthropen fördern bestehende Einrichtungen (76%) und vier von fünf haben eine Strategie erarbeitet und verfolgen diese (85%). In diesem Kontext kommt eine gewisse Tendenz zum Paternalismus zum Tragen, da sich jede dritte Stiftung (29%) als zu wenig transparent und nach außen offen sieht.

Wirkungsfelder

Bildung und Erziehung

Strukturprinzipien und Spannungsverhältnisse im Bildungswesen. Im deutschen Schulwesen findet sich eine klare Verteilung der Aufgaben und Zuständigkeiten: Staat und Kommunen üben die grundgesetzliche Aufsichtspflicht aus, bestreiten den weitaus größten Teil der Finanzierung und sind Träger von neun aus zehn allgemeinbildenden Schulen. Stiftungen können in diesem öffentlichen Regelsystem faktisch nur begrenzt komplementäre und substituierende Beiträge leisten.

Spätestens mit dem PISA-Schock der Jahrtauendwende wurde jedoch ein deutsches „Bildungsversagen" im internationalen Vergleich greifbar. Die Bildungspolitik wurde innovationsbereiter und setzte verstärkt auf bereits Mitte der neunziger Jahre angestoßene, neue Steuerungsmodelle im Sinne des New Public Managements: Während auf internationaler, Bundes- und Landesebene Lernziele definiert werden, wird die Kompetenz zur Erreichung dieser Ziele stärker auf die Einzelschule delegiert. Im Zuge von „Bildungslandschaften" kommt auch der Kommune eine höhere Bedeutung zur Vernetzung lokaler Bildungseinrichtungen und Ämter zu. Bildung soll nicht nach Zuständigkeiten, sondern an den Bedarfen konkreter Zielgruppen ausgerichtet sein.

Für das Stiftungswesen bedeutet dieses „neue Bildungsregime" einen potentiellen Bedeutungszuwachs. Stiftungen sind nicht mehr nur als Geldgeber oder Bildungsträger, sondern zunehmend auch als Partner der Bildungspolitik auf allen Ebenen gefragt. Je nach ihrer Ausrichtung, ihrer Arbeitsweise und ihrer Größe assistieren sie der öffentlichen Hand und den Schulen, bspw. bei der Verbesserung von Lehrmethoden, dem Berufsübergang oder der allgemeinen Chancengleichheit.

Fakten:

- 37% der 18.820 Stiftungen in Deutschland geben Bildung als einen Hauptzweck an.
- Ein Viertel der Bildungsstiftungen (23%) ist ausschließlich in diesem Feld tätig.
- Jede zweite Bildungsstiftung verfolgt soziale Zwecke (53%), vier von zehn sind im Bereich Kunst und Kultur tätig (41%) und ein Viertel (27%) im Bereich Wissenschaft und Forschung.
- 48% der Stiftungen sind fördernd, 30% sind gemischt und 22% sind operativ tätig.
- 71% der Bildungsstiftungen verfügten im Jahr 2013 über ein Budget unter 100.000 Euro.
- Die Mehrheit der Bildungsstiftungen, 78%, wurde nach 1990 gegründet.
- 72% der Bildungsstiftungen sind hauptsächlich lokal tätig, 17% hauptsächlich regional und 25% deutschlandweit. Jede dritte Bildungsstiftung (31%) ist zudem international aktiv.
- Zwei Drittel hat keine bezahlten Mitarbeiter, 24% einen bis zehn und jede zehnte Bildungsstiftung hat mehr als 10 Angestellte.
- Nur 9% der Bildungsstiftungen arbeiten ohne ehrenamtliche Mitarbeiter, 70% mit einem bis zehn und 22% mit mehr Ehrenamtlichen.

Rollen von Bildungsstiftungen

- Fürsorge ist mit einer Nennung von zwei Dritteln (64%) das wichtigste Ziel für Bildungsstiftungen, gefolgt von Bewahrung mit 53% und Wandel mit 45%.

- Die meisten Bildungsstiftungen sind ausschließlich fördernd tätig. Ihre Tätigkeit liegt am häufigsten in der Schaffung von Kapazitäten und der Förderung bestehender Einrichtungen.

- Bildungsstiftungen sehen sich weniger komplementär – „staatliche Maßnahmen unterstützend" – als substituierend, „aufzugreifen was der Staat nicht mehr leisten kann".

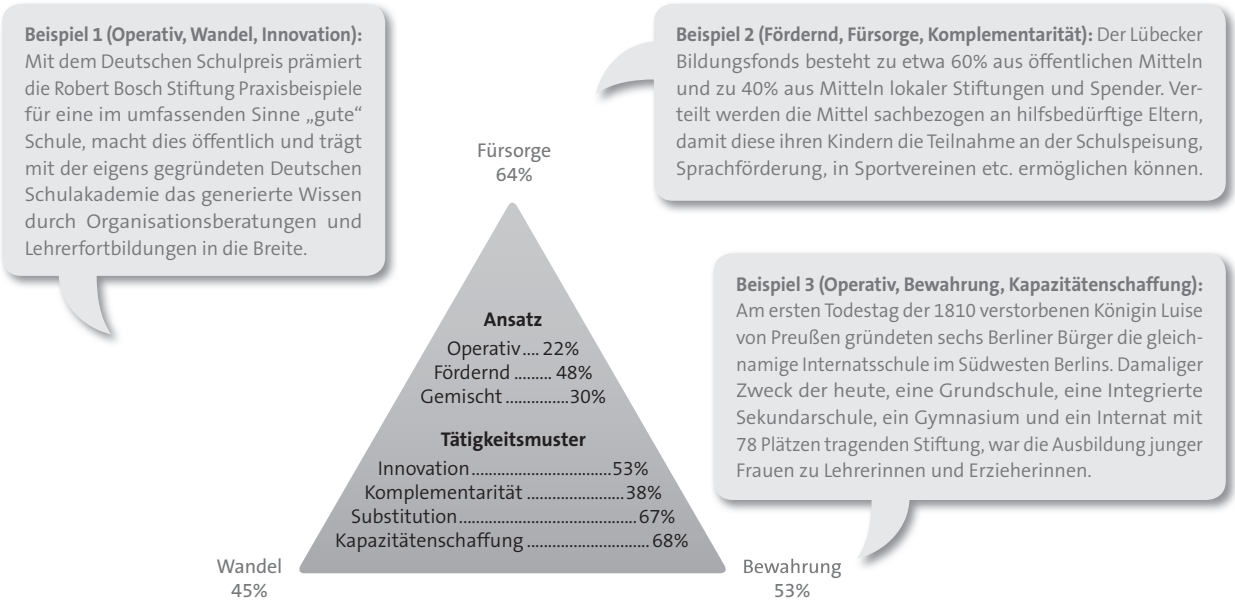


Abbildung 3: Das Stiftungsdreieck für Bildungsstiftungen
Quelle: Datensatz TNS Infratest Politikforschung

Die Verortung der Bildungsstiftungen im Stiftungsdreieck wird erheblich durch den Stiftungstyp beeinflusst: Während insbesondere die großen professionellen Philanthropen (63%) und die Dienstleister (57%) das Ziel des Wandels nennen, ist die Zustimmung zu diesem Ziel bei den kleinen fördernden Engagement-Stiftungen (32%), den Nischenanbietern (46%) und den professionellen Philanthropen (52%) deutlich geringer ausgeprägt. Entsprechend begreifen sich die Dienstleister häufig als Innovator (81%) und am seltensten die Engagement-Stiftungen (29%). Die Kapazitätenschaffung wird hingegen besonders oft von den Engagement-Stiftungen genannt (77%) und am seltensten von den großen Dienstleister (53%). Während die Nischenanbieter sich besonders oft in der Substitution sehen (78%), ist dies bei den ebenfalls operativen Dienstleister am seltensten der Fall (52%).

Positionierung von Bildungsstiftungen

- 36% sehen Wirtschaftsunternehmen und -verbände als wichtig für ihre Arbeit an.
- 54% sehen staatliche und öffentliche Einrichtungen als wichtig für ihre Arbeit an.
- 85% sehen Schulen und andere Bildungseinrichtungen als wichtig für ihre Arbeit an.

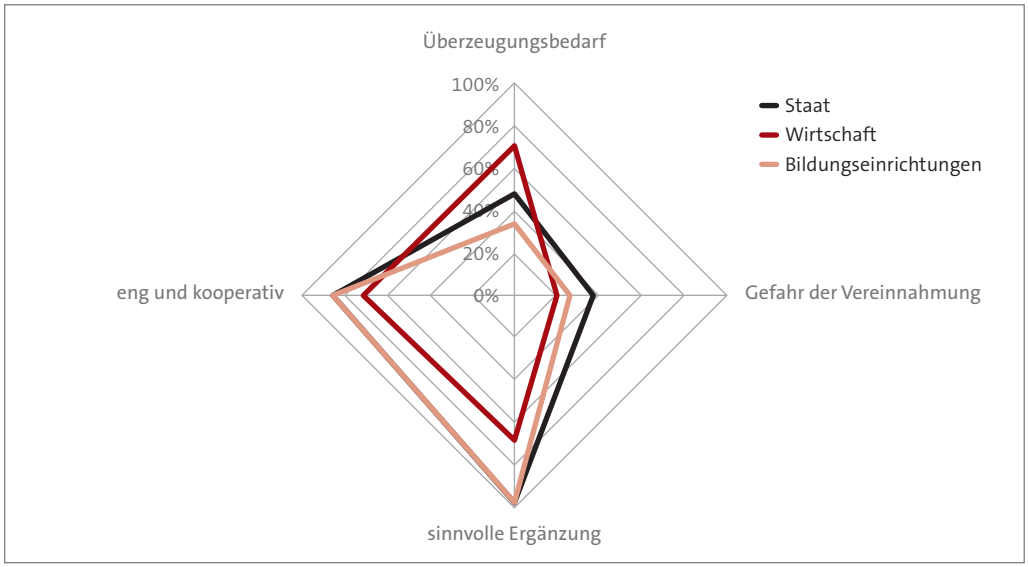
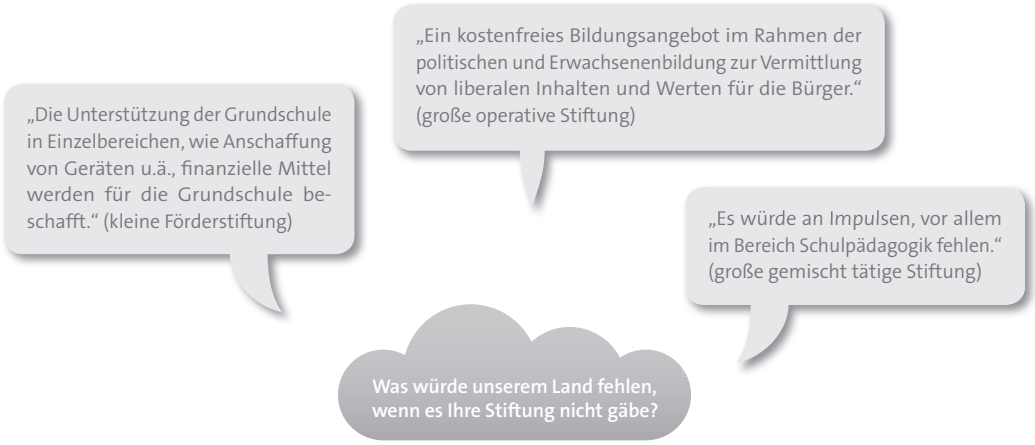


Abbildung 4: Beziehungsqualität zu Staat, Wirtschaft und Bildungseinrichtungen
Quelle: Datensatz TNS Infratest Politikforschung

Die Beziehungen zu Staat und Bildungseinrichtungen (Abbildung 4) sind sehr positiv besetzt. Im Prinzip sehen alle Bildungsstiftungen ihre Tätigkeit als sinnvolle Ergänzung und bewerten die Zusammenarbeit als eng und kooperativ. Etwas häufiger sehen sich Bildungsstiftungen dabei auch in der Position, den Staat erst von ihren Zielen überzeugen zu müssen. Besonders ambivalent ist die Beziehung zur Wirtschaft mit der die Zusammenarbeit ebenso oft als komplementär, kooperativ und konfrontativ beschrieben wird.



Beitrag von Bildungsstiftungen, Einschätzung

Große operative und kleine fördernde Bildungsstiftungen sehen sich als Akteur, der Talente fördert und Leistungen anerkennt und „der Gesellschaft etwas zurückgeben will“. Dies ist jedoch die einzige wesentliche Gemeinsamkeit, welche die im Bereich Bildung aktiven Stiftungen verbindet. Als spezifische Rollen des neuen Bildungsregimes konnten die des Katalysators von Innovationen, Netzwerkagenten und Themenanwalts identifiziert werden. Dabei sind es eher die großen Stiftungen, die diese Rollen annehmen. Die kleinen Bildungsstiftungen stehen mit ihren Rollen eher für das alte Bildungsregime: Sie unterhalten deutlich weniger Interaktionen mit anderen Akteuren und beurteilen diese Beziehungen, soweit vorhanden, seltener als eng und kooperativ. Ihnen fehlen die zur Ausfüllung der durch das neue Bildungsregime ermöglichten Rollen notwendigen finanziellen und personellen Kapazitäten. Daher beschränken sie sich auf eine Rolle als Kapazitätenschaffer, der insbesondere auch Finanzierungsaufgaben übernimmt, welche die Stiftungen eigentlich in staatlicher Verantwortung sehen.

Komparative Stärken: Die Stärken von Stiftungen kommen insbesondere bei den Projekten der großen Stiftungen zur Geltung. In der Stiftungslandschaft finden sich zahlreiche Beispiele von Bildungsstiftungen„ die sozialunternehmerisch tätig sind (wie beim UWC Robert Bosch College oder der SRH Holding), die nachhaltige Institutionen aufbauen (wie bei der Stiftung Haus der Kleinen Forscher) sowie ein finanzielles und mitunter auch politisches Risiko auf sich nehmen (wie bei der RuhrFutur gGmbH der Stiftung Mercator). Die Stärke der kleinen Stiftung liegt hingegen eher in der Bedienung staatlicher (Finanzierungs-)Nischen wie in der alternativen Pädagogik, wodurch sie im Wesentlichen zum gesellschaftlichen Pluralismus beitragen.

Komparative Schwächen: Da große Bildungsstiftungen als unabhängige Akteure agieren, die aber gleichzeitig im Bildungswesen auf eine kooperative Arbeitsweise angewiesen sind, könnten sie am ehesten an Paternalismus scheitern. In der Fokusgruppe mit Vertretern des Schulwesens wurden die Studien und Rankings der Bertelsmann Stiftung mitunter als belehrend wahrgenommen. Auch die Beschreibung von Stiftungen als „Innovationslabore“ der Kultusverwaltung scheint außerhalb des Stiftungswesens nicht geteilt zu werden. Große Bildungsstiftungen müssen sich auch ihrer mitunter partikularistischen Ziele bewusst sein: Digitalisierung, MINT-Förderung oder Service-Learning haben für die Bildungspolitik nur nachgeordnete Relevanz (im Vergleich zu Ganztagsschule, Inklusion oder der Förderung lernschwacher Schüler). Bei kleinen Bildungsstiftungen erscheint eher Insuffizienz als wesentliche Schwäche. Immerhin sieben von zehn kleinen Bildungsstiftungen (71%) stimmen der Aussage zu, über nicht genügend Mittel zu verfügen, im Vergleich zu immerhin noch sechs von zehn großen (57%).

Handlungsempfehlungen

1. Stiftungen sollten mehr miteinander kooperieren, insbesondere bedarf es dabei an Formaten bei denen große und kleine Stiftungen sich ergänzen können. Das Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ kann hier als wegweisend gelten. Unklar ist, wie sich die zahlreich gegründeten kommunalen Stiftungsverbünde nach dem Auslaufen des Programms weiterentwickeln und ob ein nachhaltiges Anknüpfen an die nunmehr regional tätigen Transferagenturen gelingt.

2. Stiftungen sollten sich in ihren Projekten langfristig engagieren. Da sie nur über „soft power“ verfügen, müssen sie ausdauernd sein, um nachhaltige Wirkungen zu erzielen. Die Freudenberg Stiftung engagiert sich bspw. seit 2001 für das Thema Service Learning an Schulen, die Körber Stiftung richtet seit 1973 den „Geschichtswettbewerb des Bundespräsidenten“ aus.

3. Intermediäre Einrichtungen wie kommunale Bildungsbüros (bspw. Bildungsregion Duisburg) erscheinen sinnvoll, um zwischen dem zunehmenden Bildungsangebot privater Akteure sowie der lokalen Schulverwaltung zu vermitteln.

4. Da das Schulwesen eine öffentliche Angelegenheit ist, sollten Stiftungen transparenter für die Öffentlichkeit werden und die verschiedenen Anspruchsgruppen des Schulwesens besser einbinden. Als ein zukunftsweisender Ansatz kann die RuhrFutur GmbH der Stiftung Mercator gelten, jedoch finden sich gerade in den Entscheidungsorganen der größten deutschen Bildungsstiftungen in der Regel mehr Wirtschafts- als Bildungsexperten.

Wissenschaft und Forschung

Strukturprinzipien und Spannungsverhältnisse im Hochschulwesen: Die Rolle von Wissenschaftsstiftungen erschließt sich durch die Struktur der deutschen Hochschullandschaft und ihren inhärenten Spannungsverhältnissen. Stiftungen sind Teil eines hochkomplexen, unterkapitalisierten Felds mit großer politischer Bedeutung, das stark durch die Bildungshoheit der Länder und das Selbstverwaltungsrecht der Hochschulen geprägt ist. Dieses System befindet sich im wohl größten Umbruch seit Jahrzehnten. Die Zuständigkeiten und Aufgaben von Bund, Ländern, EU und internationalen Einrichtungen werden im Wissenschaftskontext neu gemessen und verhandelt.

Die chronische Unterfinanzierung bei zunehmender Innovationserwartung, steigende Studierendenzahlen und stärkerer Wettbewerb stellen die Hochschulen und Forschungseinrichtungen vor viele Herausforderungen. Bislang gibt es kein nachhaltiges Finanzierungskonzept. Aus diesem Grund kommt externen Finanzierungsquellen, wie der DFG, dem Bund, der EU, der Industrie, den Ministerien und gerade auch den Stiftungen verstärkt Bedeutung zu. Diese Konstellation bedeutet für Stiftungen, dass ihnen von Drittmittelabteilungen an Hochschulen und Forschungseinrichtungen verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt wird und entsprechende Erwartungen gehegt werden. Dabei gilt es, nicht lediglich Förderer, sondern gestaltender Partner der Wissenschaft zu sein und zu bleiben.

Fakten:

- 28% der 18.820 Stiftungen in Deutschland verfolgen den Zweck Wissenschaft und Forschung, davon 19% als Hauptzweck.
- Etwa ein Viertel (26%) ist ausschließlich diesem Stiftungszweck zugewandt. Von den verbleibenden Stiftungen wird der Zweck Wissenschaft am häufigsten mit Bildung (51%) sowie Kunst und Kultur (49%) kombiniert.
- 50% der Stiftungen sind fördernd, 25% operativ und 25% gemischt tätig.
- Wissenschaftsstiftungen fallen überdurchschnittlich oft in die Budgetkategorie von Jahresausgaben von mehr als einer Mio. Euro (18% vs. 8% bei anderen Stiftungshauptzweckgruppen).
- Viele deutsche Wissenschaftsstiftungen sind noch jungen Datums: Der Großteil (73%) wurde erst nach 1991 gegründet, etwa ein Viertel (27%) wurde vor 1991 gegründet.
- Sie sind am häufigsten lokal tätig (68%), danach deutschlandweit (37%) und international (35%).
- 35% der Wissenschaftsstiftungen beschäftigen bezahlte Mitarbeiter.
- 84% der Wissenschaftsstiftungen können auf ehrenamtliche Mitarbeiter zurückgreifen.

Rollen von Wissenschaftsstiftungen

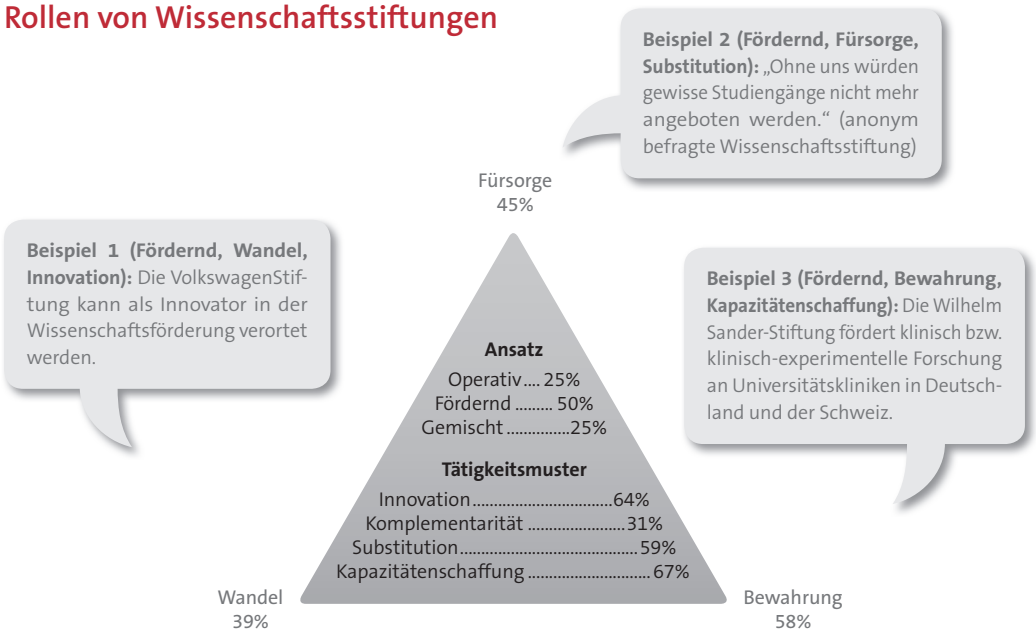


Abbildung 5: Das Stiftungsdreieck für Wissenschaftsstiftungen
Quelle: Datensatz TNS Infratest Politikforschung

- Über die Hälfte aller Wissenschaftsstiftungen geben an, dass Bewahrung mit 58% das wichtigste Ziel sei, gefolgt von Fürsorge mit 45% und Wandel mit 39%.
- Zwei Drittel fördert bestehende Einrichtungen (67%) in der Rolle als „Förderer“ im Sinne der Kapazitätenschaffung, gefolgt von der Förderung von Innovationen (64%).
- Wissenschaftsstiftungen geben häufig an, das zu substituieren, was der Staat nicht mehr leisten kann (59%) und ergänzen seltener staatliche Maßnahmen komplementär (31%).

Die Ziele der Wissenschaftsstiftungen unterscheiden sich je nach Stiftungstyp stark. Die Bewahrung von Kultur und Tradition ist vor allem für Nischenanbieter (74%) stark ausgeprägt, während professionelle Philanthropen sich signifikant seltener in diesem Ziel wiederfinden (43%). Die Rolle der Förderung von Innovationen wird unterschiedlich stark von den verschiedenen Stiftungstypen unter den Wissenschaftsstiftungen beantwortet. Professionelle Philanthropen (89%) und Dienstleister (82%) geben dies überaus oft an, sehr selten hingegen die Engagement-Stiftungen (40%).

Positionierung von Wissenschaftsstiftungen

- 31% sehen Wirtschaftsunternehmen und –verbände als wichtig für ihre Arbeit an.
- 52% sehen staatliche und öffentliche Einrichtungen als wichtig für ihre Arbeit an.
- 83% sehen Hochschulen und Forschungseinrichtungen als wichtig für ihre Arbeit an.

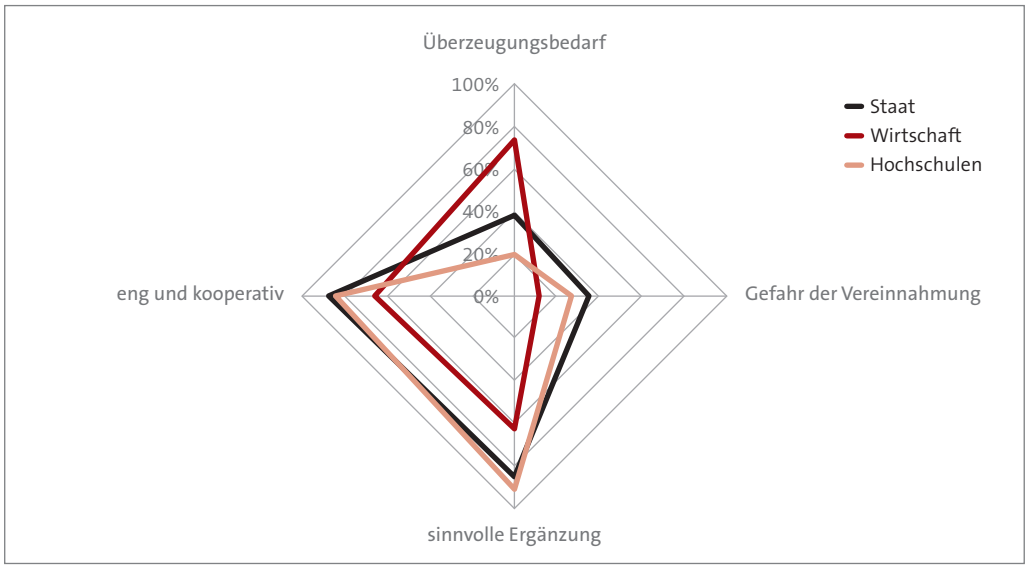
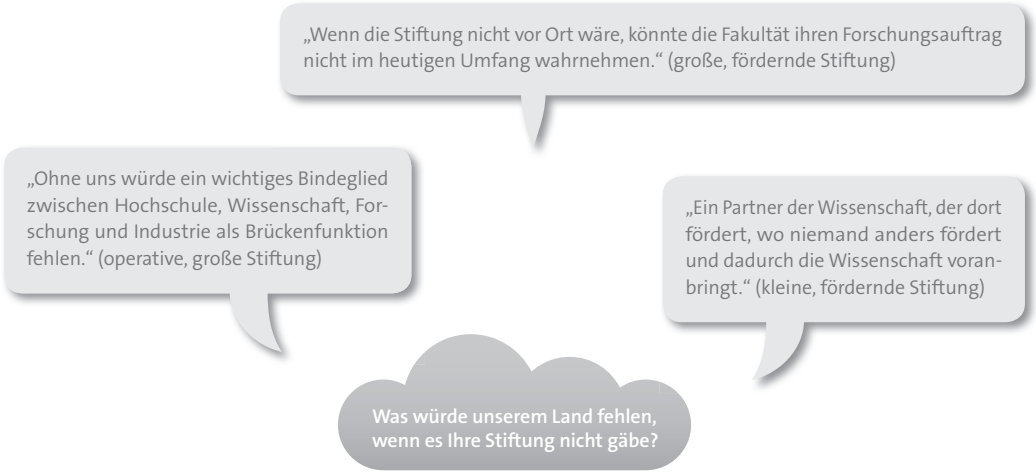


Abbildung 6: Beziehungsqualität zu Staat, Wirtschaft und Hochschulen und Forschungseinrichtungen
Quelle: Datensatz TNS Infratest Politikforschung

Die Zusammenarbeit von Wissenschaftsstiftungen mit Staat und Hochschulen (Abbildung 6) wird als harmonisch beschrieben. Sie wird von den Stiftungen als gleichermaßen eng und kooperativ wie auch sich gegenseitig ergänzend wahrgenommen. Besonders hoch wird der Überzeugungsbedarf gegenüber der Wirtschaft eingeschätzt, etwas seltener wird die Zusammenarbeit als eng und kooperativ sowie als komplementär bewertet.



Beitrag der Wissenschaftsstiftungen, Einschätzung

Wissenschaftsstiftungen unterstützen mit ihrer Tätigkeit primär die Ziele, Talente zu fördern, Lösungen für Probleme zu finden, Innovationen voranzutreiben sowie kulturelle Vielfalt und Tradition zu fördern. Sie beschreiben sich als „Partnerin der Wissenschaft“ und auch als „honest broker“. Diese Rolle als Intermediär ist die ganz besondere Stärke von Wissenschaftsstiftungen, da sie sie zu einem wichtigen Bindeglied zwischen Hochschulen, Wissenschaft, Forschung, aber auch der Industrie macht. Stiftungen nehmen die Rollen des Förderers von Forschungsprojekten, des Institutionenbauers von Hochschulen, des Exzellenznetzwerkes bei der Talentförderung sowie des Themenanwalts bspw. zur besseren Integration von Migranten in die deutschen Hochschulen ein. Wissenschaftsstiftungen als Innovator zu bezeichnen ist zu ambitioniert. Sie sind eher als ein kleineres „Innovationsmotörchen“ zu sehen, das gezielt für Antrieb in ausgewählten Projekten und Programmen sorgt. Stiftungen sind im Wissenschaftssystem zwar relativ kleine Akteure, haben aber aufgrund der beschriebenen Strukturmerkmale eine überproportionale Bedeutung.

Komparative Stärken: Wissenschaftsstiftungen ist als Bewahrer von Werten und Tradition der Erhalt und die Pflege von Kultur und Tradition wichtig. Dies äußert sich durch die starke Förderung bereits bestehender wissenschaftlicher Einrichtungen. Es lässt sich aber auch festhalten, dass einige der großen operativen Stiftungen zum Teil nachhaltige Institutionen gründen. Des Weiteren sind es oftmals auch Wissenschaftsstiftungen, die Zusammenarbeiten herbeiführen und dabei die treibende Kraft sind. Als Beispiel ist hier der Sachverständigenrat für Integration und Migration anzuführen.

Komparative Schwächen: Oftmals ist das „Risiko“ lediglich in der Rhetorik der Öffentlichkeitsmaterialien verankert und findet sich kaum in der Stiftungspraxis wieder. Wissenschaftsstiftungen können außerdem Gefahr laufen, der Schwäche der Insuffizienz zu verfallen: Viele weisen ein kohärentes Programmdesign auf, doch auch hier besteht die Tendenz, Themen oder regionale Schwerpunkte mitaufnehmen, zu denen bislang kein klarer Bezug erkennbar ist (z.B. die Neuaufnahme eines weiteren Kontinents in der Wissenschaftsförderung). Neben der Schwäche der Insuffizienz ist auch das andere Extrem, der Partikularismus zu nennen. Dabei stehen einzelne Zielgruppen (z.B. Talentförderung) im Fokus, während andere unbeachtet bleiben.

Handlungsempfehlungen

1. Mehr Mut zum Experimentieren und mehr Komplementarität wagen: Wissenschaftsstiftungen haben die idealen Ausgangsbedingungen, um einen komplementären Ansatz zu stärken und risikoreicher, flexibler und innovativer Wissenschaft und Forschung zu fördern. Sie haben das Potential, den Staat in die Pflicht zu nehmen, weniger staatliche Maßnahmen zu ersetzen, als diese stattdessen bewusst zu erweitern und zu ergänzen. Beispiele könnten eine stärkere Förderung der Lehre, eine stärkere Förderung der Geistes- und Gesellschaftswissenschaften und dazu passende interdisziplinäre Ansätze sein.

2. Durch Kooperationen zwischen kleinen und großen Wissenschaftsstiftungen Synergieeffekte zu erreichen: Viele befragte Wissenschaftsstiftungen gaben in den Experteninterviews an, dass sie sich mehr Kooperation wünschen – vor allem zwischen größenunterschiedlichen Stiftungen. Von einer Kooperation zwischen Stiftungen jeglicher Größe profitieren beide Seiten. Beide Partner können auf Augenhöhe ihre jeweilige Expertise einbringen und so gemeinsam mehr auf die Beine stellen. Hervorgehoben wurde auch, dass eine internationale Kooperation unter Stiftungen z.B. im Bereich des Klimawandels und der Forschung dazu sehr wichtig wäre.

3. Gerade für kleinere Stiftungen böte sich eine Förderung von Nischen („Orchideenfächern“) an. Wissenschaftsstiftungen könnten sich dabei auf die Förderung von „kleinen“ Fächern, für die zu oft Mittel fehlen, fokussieren. Auch die Schnittstelle von Bildung und Wissenschaft könnte weiter gestärkt werden, z.B. durch Programme zur Berufs-/Studienfindung, die einen besseren Zugang zu Hochschulen und Ausbildungsstätten ermöglichen.

Soziale Dienste

Strukturprinzipien und Spannungsverhältnisse im Bereich Soziales. Das Subsidiaritätsprinzip macht die Einzigartigkeit des deutschen Wohlfahrtsstaats aus. Der Staat räumt privat-gemeinnützigen Anbietern Vorrang bei der Bereitstellung der sozialen Versorgung ein. Historisch war die freie Wohlfahrtspflege fast korporatistisch eingebunden, aber im Zuge der Neuen Subsidiarität wurden weitreichende Umstrukturierungen angestoßen und Möglichkeiten für private Initiativen, Selbsthilfegruppen und gewerbliche Anbieter eröffnet. Der Wettbewerb und Preisdruck auf die zu erbringenden Leistungen steigt. Die Rollen der etablierten freien Wohlfahrtspflege sowie des Staates, insbesondere auf der kommunalen Ebene, sind herausgefordert. Vor dem Hintergrund der Spannungsverhältnisse pluralisierter Angebotsstrukturen und gesteigertem Effizienzdruck gilt es die Rolle und Positionierung von Stiftungen zu bewerten.

Fakten:

- 55% der 18.820 Stiftungen in Deutschland geben „Soziales“ als ihren Hauptzweck an.
- Über die Hälfte der Sozialstiftungen sind ausschließlich im Wirkungsfeld Soziales tätig.
- Die häufigsten Verbindungen der Stiftungen des sozialen Wirkungsfeldes finden sich mit den Hauptzwecken Bildung (19%) und Kultur (14%) und selten mit dem Hauptzweck Wissenschaft (7%).
- 57% der Stiftungen sind fördernd, 22% gemischt und 21% operativ tätig.
- 73% der Sozialstiftungen verfügten im Jahr 2013 über weniger als 100.000 Euro Budget.
- Die Mehrheit der Sozialstiftungen mit 73% Anteil ist jung und nach 1990 gegründet.
- 82% der Sozialstiftungen sind hauptsächlich lokal tätig.
- 28% der Sozialstiftungen beschäftigen bezahlte Mitarbeiter.
- 4% der Sozialstiftungen haben 100 oder mehr bezahlte Mitarbeiter.
- 91% der Sozialstiftungen arbeiten mit ehrenamtlichen Mitarbeitern.

Rollen von Sozialstiftungen

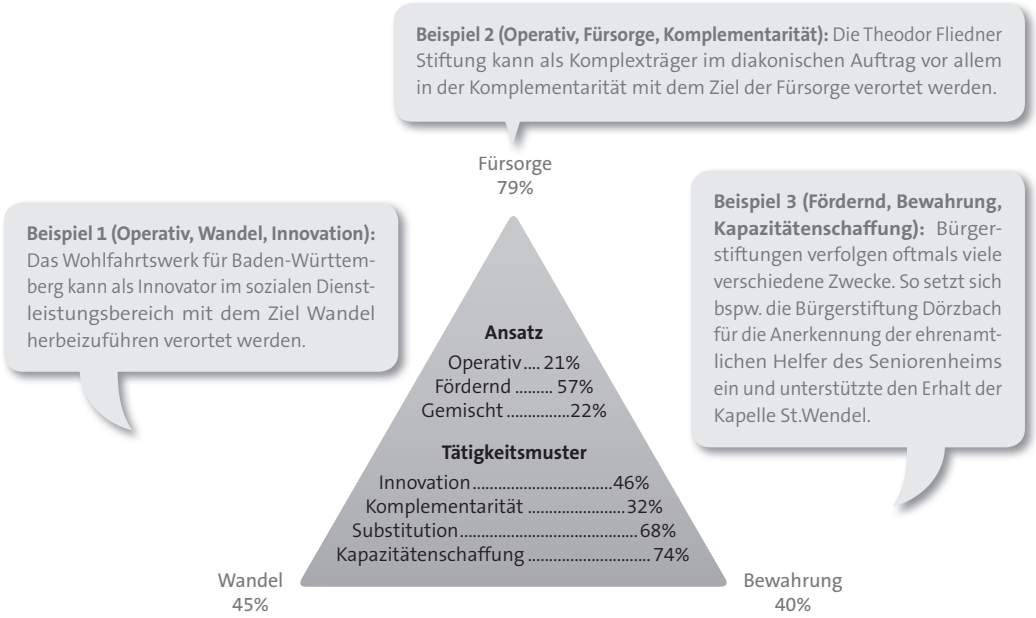


Abbildung 7: Das Stiftungsdreieck für Sozialstiftungen
Quelle: Datensatz TNS Infratest Politikforschung

- Fürsorge ist mit 79% das wichtigste Ziel für Sozialstiftungen, gefolgt von Wandel mit 45% und Bewahrung mit 40%.
- Fördernd tätig zu sein und die Förderung bereits bestehender Einrichtungen (Kapazitätenschaffung) wird von Sozialstiftungen stark betont.
- Sozialstiftungen verorten sich weniger komplementär – „staatliche Maßnahmen unterstützend" – als vielmehr in der Substitution - „aufzugreifen was der Staat nicht mehr leisten kann".

Die großen Dienstleister verfolgen am häufigsten von allen Stiftungstypen im Wirkungsfeld das Ziel Wandel (56%) und das Tätigkeitsmuster der Innovation (65%) und sehen sich im Vergleich am seltensten in der Schaffung von Kapazitäten (56%). Vor allem die kleinen Nischenanbieter (76%) und Engagement-Stiftungen (69%) verorten sich in der Substitution und der Schaffung von Kapazitäten (76% Nischenanbieter und 77% Engagement-Stiftungen). Professionelle Philanthropen haben im sozialen Wirkungsfeld ein weniger ausgeprägtes Profil: Etwas mehr als die Hälfte sehen sich in der Innovation (62%) und Substitution (53%) und drei Viertel in der Schaffung von Kapazitäten (76%). Keine signifikanten Unterschiede für die Stiftungstypen zeigen sich für die Ziele Fürsorge (79%) und Bewahrung (40%) und das Tätigkeitsmuster der Komplementarität (33%).

Positionierung von Sozialstiftungen

- 23% sehen Wirtschaftsunternehmen und –verbände als wichtig für ihre Arbeit an.
- 46% sehen staatliche und öffentliche Einrichtungen als wichtig für ihre Arbeit an.
- 58% sehen Wohlfahrtsorganisationen und –verbände als wichtig für ihre Arbeit an.

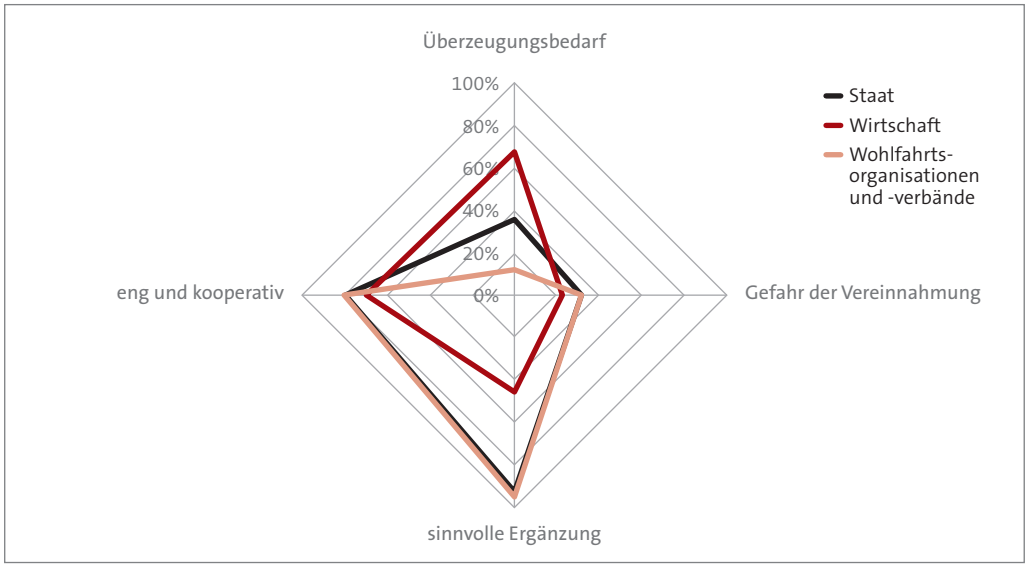
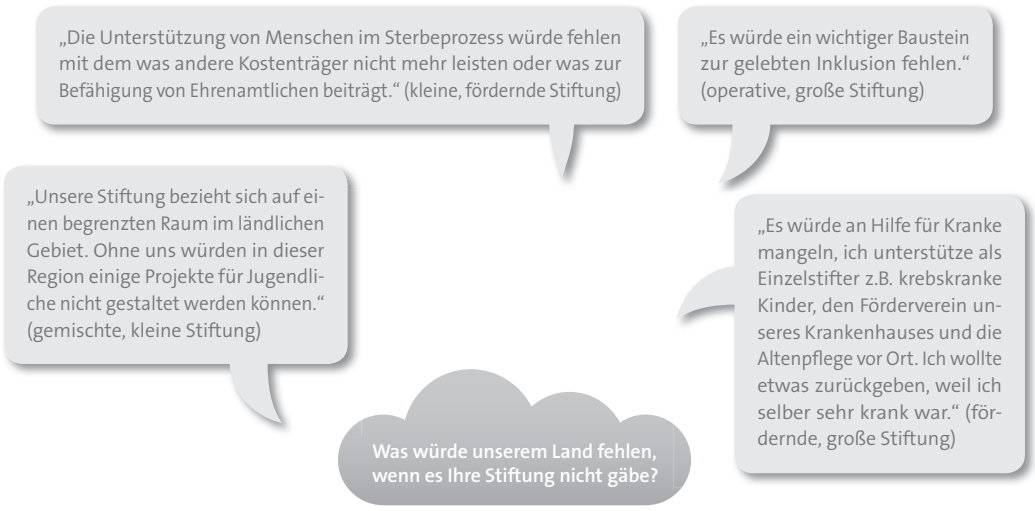


Abbildung 8: Beziehungsqualität zu Staat, Wirtschaft und Wohlfahrtsorganisationen und -verbänden
Quelle: Datensatz TNS Infratest Politikforschung

Abbildung 8 visualisiert das kooperative und komplementäre Miteinander von Sozialstiftungen mit dem Staat und, mehr noch, mit Wohlfahrtsorganisationen und -verbänden. Hervorzuheben ist, dass Sozialstiftungen die Schnittmengen zur Wirtschaft als deutlich geringer bewerten als Stiftungen in anderen Wirkungsfeldern.



Beitrag der Sozialstiftungen, Einschätzung

Sozialstiftungen tragen zum einen als große Sozialträger zur Versorgung bei, zum anderen sind die kleinen Stiftungen lokal als „Feuerwehr“ unterwegs und sehen ihre Rolle darin, Lücken zu füllen. Insbesondere die kleinen Stiftungen arbeiten mehrheitlich ausschließlich ohne bezahlte Mitarbeiter, aber mit vielen Ehrenamtlichen. Gerade die großen operativen Sozialstiftungen möchten neben dem Ziel Fürsorge auch aktiv gestaltend tätig werden, was auf jüngere Stiftungen verstärkt zutrifft. Das Tätigkeitsmuster der Substitution ist entgegen den stark komplementären Strukturen bei den Sozialstiftungen überraschend stark ausgeprägt. Die Entwicklung im Spannungsverhältnis von alter und neuer Subsidiarität scheint ihre Spuren zu hinterlassen. Eine rein karitative Zielorientierung reicht den großen Sozialstiftungen nicht aus. Der Ökonomisierungsdruck sowie pluralisierte Angebotsstrukturen erfordern Themenanwaltschaft.

Komparative Stärken: Sozialstiftungen tragen zum einen als große Sozialträger eingebunden in die freie Wohlfahrtspflege – zur generellen Leistungsbereitstellung bei. Sie arbeiten als Institutionenbauer und haben teilweise über Jahrhunderte hinweg entsprechende Einrichtungen aufgebaut. Sie sind als Sozialunternehmer und Themenanwälte im Wandel aktiv. Die großen Sozialstiftungen minimieren auch teilweise Risiken, indem sie Verantwortung für Einzelfälle übernehmen, für die es noch keine geklärten Regelstrukturen gibt. Auf der anderen Seite stellen kleine Stiftungen auf lokaler Ebene schnell und unbürokratisch Mittel zur Verfügung, wenn es bei einzelnen Vorhaben zu einem kommunalen Ausfall kommt.

Komparative Schwächen: Für die großen Träger besteht die Gefahr, ihre Identität als Stiftung mit doppelter Unabhängigkeit aus dem Blick zu verlieren und hauptsächlich auf den Druck der Ökonomisierung, der auf den Einrichtungen der sozialen Dienste lastet, zu reagieren. Für die kleinen Stiftungen besteht die Gefahr der chronischen Unterfinanzierung bei zu hoch gesteckten Zielen, was auf Tendenzen zur Insuffizienz und auch Dilettantismus hinweist.

Handlungsempfehlungen

1. Sozialstiftungen sollten vermehrt heterogene Nachfragen aufgreifen und ihre Freiheitsgrade besser nutzen. Beispielsweise gibt es Fälle, die nicht in das bestehende Raster der Versorgung passen. Für diese Personen das Risiko zu übernehmen und an einer Lösung zu arbeiten ist eine Stärke, die Stiftungen übernehmen können. Für den Erhalt der Freiheitsgrade wäre es sinnvoll, das Stiftungskapital auszubauen und nicht nur auf Spenden für bestimmte Projekte zu setzen.

2. Kleine Stiftungen sollten noch besser in Kooperationen mit großen Stiftungen und mit anderen Akteuren eingebunden werden, gerade wenn es um lokale Themen und Belange geht. Regionale Stiftungsverbünde mit einem sozialen Schwerpunkt wären hier denkbar, bspw. gibt es die Geschäftsstelle der Kommunalen Stiftungen Münster, welche insgesamt zehn Sozialstiftungen verwaltet. Dies wäre auch für nicht ausschließlich kommunale Stiftungen als regionale Zusammenschlüsse denkbar.

3. Sozialstiftungen sind in ihrem Selbstverständnis weitaus weniger komplementär ausgerichtet, als es das Strukturprinzip der Subsidiarität in Deutschland ursprünglich vermuten ließe. Dies bedeutet, dass die großen operativen Stiftungen sich stärker als politische Akteure wahrnehmen müssen. Einige der großen Stiftungen organisieren sich bereits in sozialpolitischen Initiativen (z.B. Brüsseler Kreis, eigene sozialpolitische Stabsstellen).

Kunst und Kultur

Strukturprinzip und Spannungsverhältnisse im Bereich Kunst und Kultur. Seit Gründung der Bundesrepublik entwickelt sich die deutsche Kunst- und Kulturlandschaft in einem dezentralen Zusammenspiel von öffentlicher Hand, Zivilgesellschaft, Wirtschaft und natürlich den Kulturschaffenden. In diesem „kooperativen Kulturföderalismus" sind es von staatlicher Seite vor allem die Länder und die Kommunen, welche die kulturelle Infrastruktur finanzieren. Die Gesetzgebungskompetenz liegt bei den Ländern, während dem Bund lediglich die Kompetenz zur Regelung der rechtlichen Rahmenbedingungen zukommt.

Obwohl sich die deutsche Kunst- und Kulturlandschaft international gesehen durch ein hohes finanzielles Engagement der öffentlichen Hand auszeichnet, spürt der Bereich Kunst und Kultur seit Langem unmittelbar die knappe Haushaltslage der Kommunen und Länder. Diese wird sich in den nächsten Jahren durch die Schuldenbremse, die auslaufenden Mittel des Solidarpakts und andere Entwicklungen weiter verschärfen. Weiterhin verändern insbesondere die Digitalisierung und die sich rapide wandelnde Medienlandschaft nachhaltig den gesamten Kulturbereich. In diesem dynamischen und unterfinanzierten Feld können Stiftungen durch strategischen Einsatz ihrer Mittel eine herausgehobene Rolle als Brückenbauer und Initiator kooperativer Finanzierungen spielen.

Fakten:

- 34% der 18.820 Stiftungen in Deutschland geben Kunst und Kultur als Hauptzweck an.
- Jede dritte Kulturstiftung (34%) ist ausschließlich in diesem Feld tätig.
- Zwei Fünftel der Kulturstiftungen verfolgen zudem soziale Zwecke (42%) und den Zweck Bildung (44%). Jede vierte Kulturstiftung engagiert sich auch in Wissenschaft und Forschung (28%).
- 42% der Kulturstiftungen sind fördernd, 34% sind gemischt und 24% sind operativ tätig.
- 76% der Kulturstiftungen hatten im Jahr 2013 ein Budget von unter 100.000 Euro.
- Vier von fünf Kulturstiftungen (81%) wurden nach 1990 gegründet.
- 82% der Kulturstiftungen sind hauptsächlich lokal tätig, 15% hauptsächlich regional und 19% deutschlandweit. Jede dritte Kulturstiftung (22%) ist zudem international aktiv.
- Mehr als zwei Drittel (70%) haben keine bezahlten Mitarbeiter, 24% einen bis zehn und nur 6% haben mehr als 10.
- Nur 12% der Kulturstiftungen arbeiten ohne ehrenamtliche Mitarbeiter, 69% mit einem bis zehn und 20% mit mehr Ehrenamtlichen.

Rollen von Kunst- und Kulturstiftungen

Abbildung 9: Das Stiftungsdreieck für Kulturstiftungen
Quelle: Datensatz TNS Infratest Politikforschung

- Bewahrung ist mit einem Wert von 86% das wichtigste Ziel für Kulturstiftungen, gefolgt von Fürsorge mit 44% und Wandel mit 30%.
- Kulturstiftungen sind am häufigsten fördernd tätig. Die Schaffung oder Erhaltung von Kapazitäten für Kunst- und Kultureinrichtungen wird als wichtigstes Tätigkeitsmuster angegeben.
- Kulturstiftungen sehen sich häufiger in der Rolle, staatliche Leistungen zu ersetzen als sie zu ergänzen.

Auch bei den Kulturstiftungen werden Ziele und Tätigkeitsmuster erheblich vom Stiftungstyp beeinflusst. Professionelle Philanthropen zielen häufiger als andere auf einen sozialen und politischen Wandel (53%), am seltensten ist dies bei den kleinen Engagement-Stiftungen der Fall (22%). Dies zeigt sich auch beim Selbstverständnis als Innovator, das die Mehrheit der Philanthropen (63%), aber nur eine Minderheit der Engagement-Stiftungen (22%) aufweist. Bei den Kulturstiftungen nennen die fördernden Engagement-Stiftungen und professionellen Philanthropen am häufigsten die Schaffung von Kapazitäten als Tätigkeitsmuster (81%, 87%) und deutlich seltener die operativen Nischenanbieter und Dienstleister (71%, 64%). Die Zustimmung zur Substitution ist bei Nischenanbietern, Engagement-Stiftungen und professionellen Philanthropen vergleichbar hoch ausgeprägt (66%, 59%, 54%), fällt aber bei den Dienstleistern deutlich ab (27%).

Positionierung von Kulturstiftungen

- 30% sehen Wirtschaftsunternehmen und -verbände als wichtig für ihre Arbeit an.
- 56% sehen staatliche und öffentliche Einrichtungen als wichtig für ihre Arbeit an.
- 84% sehen Kultureinrichtungen als wichtig für ihre Arbeit an.

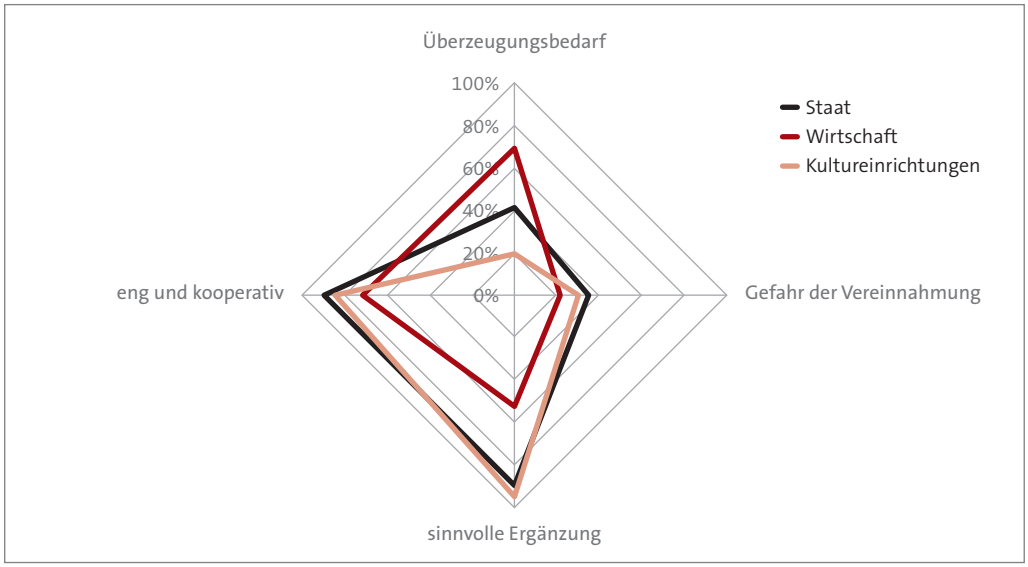
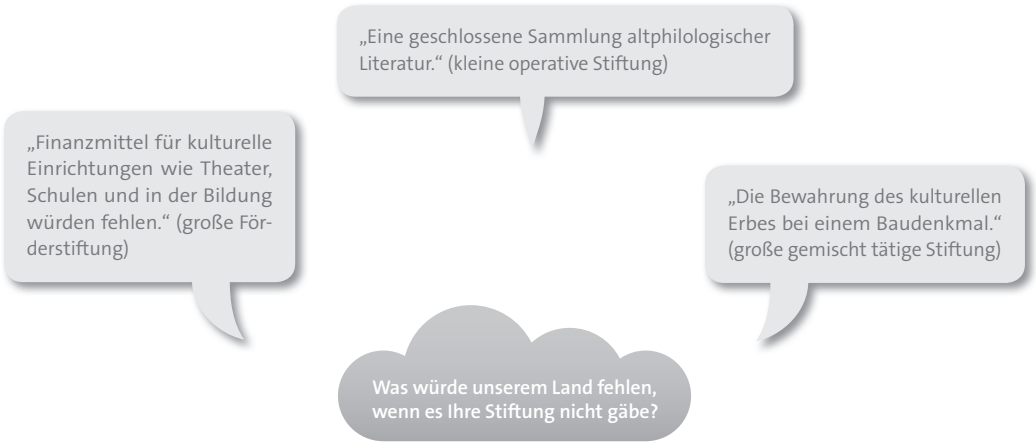


Abbildung 10: Beziehungsqualität zu Staat, Wirtschaft und Kultureinrichtungen
Quelle: Datensatz TNS Infratest Politikforschung

Die Zusammenarbeit von Kulturstiftungen mit dem Staat und Kultureinrichtungen wird von diesen im Prinzip immer als eng und kooperativ bewertet und als sinnvolle Ergänzung betrachtet. Etwas häufiger als bei Kultureinrichtungen sehen sich Kulturstiftungen in der Position, den Staat von ihren Zielen erst überzeugen zu müssen. Spannungsreicher wird die Beziehung zur Wirtschaft bewertet, die deutlich seltener als komplementär und häufiger als konfrontativ beschrieben wird.



Beitrag von Kulturstiftungen, Einschätzung

Noch mehr als andere Stiftungen sind Kulturstiftungen ausgeprägte „Lokalmatadore“. Kulturstiftungen wollen in erster Linie bewahrend tätig sein und zur kulturellen Vielfalt beitragen. Unterdurchschnittlich ausgeprägt hingegen sind die Ziele Wandel (30%) und Fürsorge (44%). Der Beitrag der Kunststiftungen liegt einerseits in der (Mit-)Finanzierung kultureller Infrastruktur und Talente, wobei wie in allen Feldern das Budget der Stiftungen nur einen kleinen Anteil hat. Aufgrund der chronischen Unterfinanzierung im Feld sind ihre finanziellen Mittel dennoch wichtig und begehrt. Stiftungen in diesem Bereich sind Teil einer pluralistischen Kulturlandschaft und häufig Ausdruck der kulturellen Vorlieben ihrer Stifter. Wichtig ist andererseits die Vermittlerrolle der großen, mitunter staatlich geprägten Kulturstiftungen zwischen Behörden, Künstlern und anderen Akteuren des Kunstwesens. Die großen Stiftungen leisten zudem einen wichtigen Beitrag als Advokaten kultureller Bildung (bspw. Kulturagenten der Stiftung Mercator).

Komparative Stärken: Die Stärken von Kulturstiftungen können insbesondere als Sozialunternehmer zur Geltung kommen. Sie können eine nachhaltige Sicherung kultureller Angebote ermöglichen, die zu speziell oder kontrovers für eine staatliche Förderung, oder sich nicht durch selbsterwirtschaftete Mittel tragen würden. Entsprechend überdurchschnittlich hoch ist unter den Kulturstiftungen der Anteil der auf ehrenamtlichem Engagement beruhenden kleinen und operativen Nischenanbietern (40% vs. 23%). Jede zweite große Kulturstiftung versteht sich zudem als Brückenbauer und Vermittler. In diesen Rollen profitieren Kulturstiftungen von ihrer intermediären Stellung und ihrer Unabhängigkeit. Sie können ein Bindeglied zwischen Kulturpolitik, privater und öffentlicher Kulturfinanzierung, der kulturellen Infrastruktur sowie den Kulturschaffenden und Kulturrezipienten bilden.

Komparative Schwächen: Kulturstiftungen sind oft klein – eine mögliche Schwäche ist demnach Insuffizienz. Entsprechend klagen zwei Drittel (63%) über unzureichende Mittel. Es zeigt sich, dass kaum eine Kulturstiftung größere Projekte und Einrichtungen dauerhaft aus Vermögenserträgen erhalten kann. Sie sind in der Regel auf Finanzierungspartner angewiesen, wenn sie nicht ausschließlich kleine, temporäre Projekte fördern wollen – was mit dem Anspruch als Bewahrer nicht vereinbar wäre – oder sich nicht dauerhaft an wenige Großprojekte binden wollen.

Der Anteil von Ein-Zweck-Stiftungen ist unter den Kulturstiftungen besonders hoch. Jede Dritte (34%) ist ausschließlich in diesem Feld aktiv. Dies impliziert, dass Kulturstiftungen häufiger spezielle „Steckenpferde“ des Stifters bedienen wie die Förderung eines bestimmten Theaters, die Nachlassverwaltung eines Künstlers oder das Brauchtum der Heimatregion des Stifters. Kulturstiftungen sind in der Folge mitunter zu partikularistisch. Bekannt sind Beispiele, bei denen sich Kommunen und ihre Einwohner den von Mäzenen gestifteten Kultureinrichtungen regelrecht widersetzen (bspw. Kunsthalle Potsdam, Obelisk am Breslauer Platz in Köln).

Gerade die großen privaten Kulturstiftungen, die das Vermitteln als ihre Stärke sehen, sind häufig staatliche Ausgründungen. Wenn diese nicht hinreichend unabhängig von öffentlichen Mitteln und Personal sind, können die komparativen Stärken der Stiftungsform nur begrenzt zum Tragen kommen.

Handlungsempfehlungen

1. Als bewahrende Stiftungen sind sie besonders stark, wenn sie in Nischen um breitere öffentliche Angebote agieren. Das können entweder die Breitenfinanzierung in der lokalen Kulturlandschaft (Possehl in Lübeck) oder die Unterstützung eigensinniger „Blüten“ (Förderung von Orgelkonzerten in Burgwedel durch Glaxo Wellcome Stiftung) sein.

2. Kulturstiftungen müssen ihre Mittel strategisch einsetzen, da sie – wenn sie nicht langfristig ihren Handlungsspielraum einengen wollen – nur kurzfristige Förderungen vergeben können. Durch bspw. Anschubfinanzierungen, Matching Funds, Preise, Stipendien oder die Finanzierung von Projekten oder Ausstellungen in geeigneten Kultureinrichtungen können sie eine Öffentlichkeit für Ihren Zweck schaffen und Kooperationen schmieden.

3. Die zum Teil zum Ausdruck kommende scheinbare Esoterik der Stiftungen in diesem Bereich sollte als Bereicherung der deutschen Kulturlandschaft gesehen und entsprechend auch öffentlich gewürdigt werden.

Resümee

Stiftungen passen gut in das institutionelle Gefüge der heutigen Gesellschaft in Deutschland und tragen gewiss zum Akteurs-Pluralismus bei. Dieses pluralistische Muster wird in den jeweiligen Wirkungsfeldern zum Ausdruck gebracht und kann durchaus spannungsgeladen sein, da Stiftungen – den meist kooperativen Beziehungen zum Staat ungeachtet – eben auch eigene Agenden verfolgen, die nicht notwendigerweise die der öffentlichen Hand oder anderer Akteure entsprechen. Stiftungen erscheinen oft als Teil wichtiger, aber doch durchweg langsam voranschreitender Reformen in den jeweiligen Wirkungsfeldern:

- Im Bildungsbereich sind sie zu wichtigen Akteuren des neuen Bildungsregimes geworden, ohne aber allein an den wirklich basalen Reformhindernissen etwas bewirken zu können, sei es die Zukunft des Lehrkörpers, die Führungsprobleme an den Schulen oder die mangelnde Governance-Kapazität der Landesbehörden und zentral die Fähigkeit des Bildungswesens, auf den demografischen Wandel zu reagieren;

- In Wissenschaft und Forschung, einem hoch komplexen und unterfinanzierten System, können Stiftungen mehr als Mainstream fördern, eine höhere Risikofreudigkeit unter Beweis stellen und Reformen begleiten, gar anzustoßen, aber auch bewahrend tätig sein, sei es die Zukunft der Exzellenzinitiative oder des wissenschaftlichen Nachwuchses;

- Für den Bereich Soziales und insbesondere bei der wohlfahrtsstaatlichen Leistungsbereitstellung im Kontext der Neuen Subsidiarität passen sie gut zu einem pluralistischeren Angebot und befinden sich in einem graduellen Anpassungsprozess. Die kleinen Stiftungen in ihrem Selbstverständnis als kommunale „Feuerwehr“ sollten gerade auf der lokalen Ebene besser vernetzt und eingebunden sein.

- Im Bereich Kunst und Kultur sind sie weiterhin ein zentraler Bestandteil des kooperativen Kulturföderalismus, insbesondere auf der lokalen Ebene in den Kommunen, aber es stellt sich die Frage, wie Stiftungen die Spannung zwischen komplementärer und substituierender Rolle in Einklang bringen können.

Stiftungen erscheinen gleichzeitig als stabilisierender und modernisierender Faktor, als Teil des „Systems“ in dem sie ihre Ziele und Zwecke verwirklichen wollen, aber aufgrund ihrer dualen Autonomie, auch als anders, als „Fast“-Außenseiter. Hier erschließt sich eine zentrale Erkenntnis: Stiftungen, als die wohl potentiell unabhängigsten Institutionen der modernen Gesellschaft, konstituiert durch ihr eigenes Vermögen, erlangen ihre Bedeutung weniger durch die damit verbundene Finanzkraft, sondern durch ihre besondere Positionierung. Diese erlaubt es ihnen bestimmte Rollen und Aufgaben zu übernehmen und dabei gleichzeitig oder sequentiell einmal kooperativ oder kritisch, bewahrend oder anstoßend, eingreifend und aufbauend oder abwehrend und verteidigend tätig zu sein.

Es ist die hohe formale und inhaltliche Vielseitigkeit der Stiftungsform welche hier zum Ausdruck kommt: die Stiftung bietet Freiheitsgrade in einer modernen Gesellschaft, die hoch institutionalisiert und reguliert ist und gerade dadurch einen Bedarf an „freien Akteuren“ hat, die gleichzeitig innerhalb und außerhalb des betreffenden Feldes stehend, mittels unterschiedlicher Rollen und Positionierungen agieren können. Es ist weniger die Effizienz oder Effektivität einzelner Stiftungen, obwohl erwünscht und zu erwarten, die hier entscheidend ist, sondern ihr institutioneller Effekt auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene Alternativen anbieten zu können.

Die Renaissance der Stiftung ist auch Zeichen für eine Gesellschaft, in der das, was als ‘öffentliches Gut’ oder ‘im öffentlichen Interesse stehend’ bezeichnet wird, immer weniger auf einem allgemeinen und breit gespannten Konsens beruht. Während z.B. Hochschulausbildung, Forschung oder auch Kultur noch bis in 1990er Jahre weitestgehend als öffentliche Güter galten, und von den politischen Parteien und in der eigentlichen Haushaltspolitik auch so verstanden und behandelt wurden (und letztlich eine strukturelle Unterfinanzierung bewirkten), hat sich dies erst zögerlich und nun fundamental geändert. Wo früher eher politischer Konsens im Angebot und eine relative Homogenität der Nachfrage vorlagen, finden sich heute höchst unterschiedliche Vorstellungen über die Rolle des Staates in der Bereitstellung und Finanzierung von Gütern und Dienstleistungen, die der Definition des öffentlichen Interesses entflohen zu sein scheinen. Die Nachfrage ist heterogener geworden, und der Staat sieht sich vor der schwierigen Aufgabe Partikularinteressen mit öffentlichen Interessen in Zeiten angespannter Haushalte zu verbinden. Stiftungen können hier in unterschiedlicher Weise durchaus positive Beiträge leisten und tun dies auch.

Stiftungen sind auch gefordert und stehen vor meist komplexen Aufgaben, ihre Rolle und Positionierung einer sich ändernden Gesellschaft anzupassen. Jedoch erscheint es wenig sinnvoll, für das Stiftungswesen insgesamt generelle Herausforderungen und Handlungsempfehlungen auszusprechen, obwohl eine größere Transparenz und ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes strategischen Vorgehen sicherlich zu den zentralen Forderungen gehören. Die Differenzierung des Stiftungswesens in bestimmte Typen und die jeweiligen Besonderheiten der Wirkungsfelder legen es jedoch nahe, dezidierter vorzugehen. Denn in den Herausforderungen spitzen sich die spezifischen Vor- und Nachteile der jeweiligen Stiftungsform zu:

- Nischenanbieter müssen zur Verwirklichung der doppelten Unabhängigkeit abgrenzbare Nischen finden, die nachhaltig bedient werden können und eine effektive Verbindung zur Leistungsbereitstellung der freien Wohlfahrtspflege aufweisen.
- Dienstleister stehen vor der Herausforderung, die doppelte Unabhängigkeit im hochregulierten sozialen Dienstleistungsgeschäft nicht nur als Alleinstellungsmerkmal herauszustellen, sondern auch sinnvoll zu verwirklichen, um nicht einer unter anderen Anbietern zu werden, die sich stark über öffentliche Mittel finanzieren.
- Engagement-Stiftungen müssen sich ihrer Begrenztheit bewusst werden und sich mit einem ausgeprägten Realismus gerade auf der lokalen Ebene als der meist unabhängigste zivilgesellschaftliche Akteur unter anderen einbringen.
- Professionelle Philanthropen müssen auf Grundlage einer nachvollziehbaren und umsetzbaren Strategie gleichzeitig auf eine gewisse Transparenz und Einbeziehung achten, und insbesondere in verantwortungsbewusster Weise, in Gang gesetzte Projekte oder aufgebaute Kapazitäten nachhaltig stellen.

Handlungsempfehlungen

Der deutschen Debatte über eine moderne Stiftungspolitik fehlt weitgehend eine strategische und zukunftsorientierte Perspektive. Die Reformen der letzten Dekaden waren in ihrer Reichweite begrenzt und mehr mit technischen Aspekten des Steuerrechts sowie mit der Ausweitung der Kompetenzen und Privilegien der Stifter befasst. Eine Vision eines modernen deutschen Stiftungswesen und wie es zu gestalten wäre, wurde jedoch außer Acht gelassen. Die Stiftungspolitik blieb eher unambitioniert, bedenkt man das große Potential der schnell wachsenden Stiftungslandschaft. Es dominiert immernoch ein „One-size-fits-all-Ansatz" in der Stiftungspolitik, welcher der Vielfalt der deutschen Stiftungslandschaft und ihrer Differenzierung in fördernde, operative und gemischt tätige sowie in größere und kleinere Stiftungen nicht genügend Rechnung trägt. Ein Beispiel ist die Zurückweisung höherer Transparenzauflagen mit Verweis auf eine Bürokratisierung, obwohl die öffentliche Rechenschaftslegung bei größeren deutschen Stiftungen bereits weit fortgeschritten ist und konkrete Transparenzvorschriften für diese eben keinen weiteren Verwaltungsaufwand bedeuten würden.

Unserer Ansicht nach gibt es drei spezifische Debatten, die es in Bezug auf deutsche Stiftungen zu führen gilt. Jede von ihnen verweist auf unterschiedliche Herausforderungen und impliziert unterschiedliche Antworten:

- Engagement-Stiftungen stehen für das Potential von Stiftungen als Ort bürgerschaftlichen Engagements und Teil einer unabhängigen Zivilgesellschaft. Hier steht die Stiftungspolitik vor der Herausforderung gegenwärtige und mögliche zukünftige Stifter in ihrer Motivation, ihren Ressourcen sowie ihrem Engagement zu unterstützen. Dabei handelt es sich zumeist um Stifter aus der gehobenen Mittelklasse, die einen Beitrag in einzelnen Themengebieten oder für ihre lokale Gemeinschaft oder andere spezielle Zielgruppen erbringen wollen. Für diese Stifter ist die Frage wichtig aber doch zweitrangig, wie die Effizienz und Effektivität ihres unabhängigen Stiftungsvermögens optimiert oder gemessen werden kann. Wichtiger ist die Tatsache des Sich-Einbringens selbst, dessen Stärkung das Ziel einer sinnvollen Stiftungspolitik für Engagement-Stiftungen gerade auf der lokalen Ebene sein muss.

- Bei den professionellen Philanthropen steht die Stiftungspolitik hingegen vor der Frage, wie sich das Potential der doppelten Unabhängigkeit großer Stiftungen im Rahmen ihrer Einbettung in ein spezifisches Wirkungsfeld verwirklichen lässt, das von typischerweise ressourcenstärkeren und personalintensiveren Organisationen des Staats, der Wirtschaft oder anderen Nonprofit-Organisationen bestimmt ist. Hier werden strategisches Management, Effektivität und Effizienz zu Schlüsselbegriffen für eine gesellschaftliche Wirkung. Mit anderen Worten: Die Stiftungspolitik muss mit Hinblick auf die großen Förderstiftungen fragen, wie diese unabhängigen Organistionen mit ihren vergleichsweise limitierten Ressourcen die bestmögliche Wirkung im Hinblick auf ihre Fürsorge-, Bewahrungs- oder Wandel-Funktion „hebeln" können.

- Die Situation für operative Stiftungen, kleinere wie größere, ist wieder eine andere. In der Regel nutzen diese ihre Vermögenserträge, um eine Dienstleistung zu erbringen, die durch Nutzergebühren, Leistungsentgelte oder Zuwendungen wesentlich, wenn nicht mehrheitlich mitfinanziert ist. Diese Stiftungen sind dabei mit einem zunehmenden Wettbewerb konfrontiert, in dem sie Gefahr laufen, wie besonders im Feld Soziales, nur noch einer unter vielen Anbietern zu sein. Auch hier muss sich die Stiftungspolitik mit den Fragen befassen, wie Effizienz und Effektivität dieser Stiftungen verbessert werden können – wo liegen die subventionswürdigen Nischen, in denen eine gemeinnützige Stiftung tätig werden kann und die für Staat und Wirtschaft nicht attraktiv erscheinen? Für operative Stiftungen geht es weniger darum, eine Hebelwirkung zu entwickeln, als sich durch die aus ihrer doppelten Unabhängigkeit erwachsenden Mehrwerte von anderen Wettbewerbsteilnehmern unterscheidbar zu machen und durch entsprechende Angebote abzusetzen. Kurz: Operative Stiftungen müssen beweisen, dass Ihr Stiftungsstatus relevant ist.

Kleinere Stiftungen

...für Stiftungsgründer – Es gilt, Alternativen zur Stiftungsgründung ernst zu nehmen und nicht jedes Vermögen und nicht jedes größere finanzielle Engagement muss in einer Stiftung münden!

Verbrauchsstiftung
Seit 2013 ist in § 80 Abs. 2 BGB die Gründung einer Verbrauchsstiftung klar geregelt, obwohl sie steuerrechtlich nicht gleichgestellt ist. Anders als bei konventionellen Stiftungen ist das Stiftungskapital in diesem Fall nicht zum Erhalt bestimmt. Die Stiftung finanziert ihre Tätigkeit nicht aus den Vermögenserträgen, sondern aus dem für mindestens zehn Jahre angelegten Kapitalstock. Es ist auch möglich, innerhalb einer Stiftung zu erhaltendes Vermögen und zu verbrauchendes Vermögen zu kombinieren, um so eine größere Flexibilität und eventuelle Nachhaltigkeit zu erreichen, insbesondere über weitere Zustiftungen.

Treuhandmodelle
Bis zur Einrichtung von öffentlichen Stiftungsaufsichten war die Treuhandstiftung der Regelfall. Die Treuhänderschaft liegt in der Regel bei den begünstigen Einrichtungen (Schulen, Universitäten, Krankenhäusern), bei den Kommunen, Finanzinstituten (Sparkassenstiftungen) oder spezialisierten Intermediären (Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Kölner Gymnasial- und Bildungsfonds, Deutsche Stiftungstreuhand AG). Ihre Stärke liegt in deutlich geringeren Verwaltungskosten.

Ressourcenpooling
Dahinter steht die Idee, ein Stiftungskapital kollektiv zusammenzutragen und gemeinsam über dessen Verwendung zu bestimmen. Die bekannteste Form ist die Bürgerstiftung, die eine Vielzahl von Einzelfonds vereint und durch Zustiftungen und Spenden gespeist wird. Eine weitere und flexible Form des kollektiven Stiftens ist die sogenannte Stiftergemeinschaft (ähnlich donor-advised fund), die als unselbstständige Stiftung bei einem Treuhänder mit einer möglichst weiten Zwecksetzung gegründet wird. Die jeweiligen Individualstifter können weitere unselbstständige Stiftungen unter deren Dach gründen und dabei Zwecksetzungen konkretisieren. Letztlich bieten sich informelle Stifterzirkel an, in denen mehrere Personen ihre finanziellen Mittel einbringen und gemeinsam entscheiden, wie diese verwendet werden sollen.

...für Stiftungsgremien – Stiftungen bieten viele Möglichkeiten, unternehmerisch und kreativ tätig zu werden. Eine reine Verwaltung der Mittel zur Erhaltung des Vermögens erscheint unzeitmäßig und nicht vertretbar.

Vermögensaufbau, Verwaltungskosten und Förderkosten trennen
Die kontinuierliche Finanzierung der Stiftungsverwaltung und der Aufbau eines nachhaltigen Kapitalstocks kann durch die Vermögenserträge ermöglicht werden. Zur Gegenfinanzierung der konkreten Fördertätigkeit können verstärkt Spenden eingeworben oder andere Quellen erschlossen werden.

Vermögensumschichtung
Zur Verbesserung von Renditen kann im Rahmen der für Stiftungen geltenden Risikotoleranz eine Umschichtung des Vermögens hin zu renditeträchtigeren Anlagen wie Aktien oder Immobilien sinnvoll sein.

Mission-Investing
Das Stiftungskapital wird so angelegt, dass durch die Vermögensanlage unmittelbar der Stiftungszweck verwirklicht wird (bspw. grüne Energien bei Umweltstiftungen und Textilunternehmen mit hohen Sozialstandards).

Kooperationen
Die Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen kann bei gleichem Mitteleinsatz eine höhere soziale Wirkung ermöglichen. Kooperationen können auf rein finanzieller Basis durch sich ergänzende Förderbeträge bestehen oder es ergibt sich ein komparativer Mehrwert durch die operative Zusammenarbeit. Zum Beispiel spezialisiert sich eine Stiftung auf die Organisation einer Veranstaltung und eine andere erarbeitet die entsprechenden Inhalte.

...für die Stiftungspolitik – gerade auf der kommunalen Ebene sollte die Politik proaktiver und gestaltender wirken und entsprechend mit innovativen Vorschlägen auf Stiftungen und potentielle Stifter zugehen.

Gründungskapital erhöhen

Ein Mindestkapital für Stiftungsgründungen ist gesetzlich nicht vorgeschrieben. Die Stiftungsaufsichten können aber Ermessen walten lassen, wann sie eine „nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks" (§ 80 Abs. 2 BGB) grundsätzlich als gesichert ansehen. Die niedersächsische Stiftungsaufsicht gibt bspw. an, dass die Schwelle im Zuge der Finanzkrise von 25.000 EUR auf 50.000 EUR angehoben wurde. Es erscheint aus verwaltungstechnischen und ökonomischen Gründen ratsam, selbstständige Stiftungen des Bürgerlichen Rechts erst ab einem höheren Vermögen einzurichten und für kleinere Vermögen alternative Formen anzubieten, die meist effizienter und effektiver sein können. Die Mindesthöhe sollte politisch verhandelt und in ihren Auswirkungen untersucht werden, mit Mindestsummen von 100.000, 250.000, 500.000 und 1.000.000 Euro als mögliche Eckwerte.

Mehr Flexibilität zur Restrukturierung ermöglichen

In einer aktuellen Bund-Länder-Arbeitsgruppe zur Reformierung des Stiftungsrechts werden vor allem Möglichkeiten für einen pragmatischen Umgang mit bereits entstandenen Kleinstiftungen diskutiert, bspw.:

- Erleichterung von Satzungsänderungen zu Lebzeiten der Stifter
- Erleichterung der Zusammenlegung von Stiftungen
- Möglichkeit der Umwandlung in eine Verbrauchsstiftung
- Lockerung der Finanzaufsicht durch Stiftungsaufsicht und Finanzamt

Mit dem Ehrenamtsstärkungsgesetz von 2013 wurde die Frist für die zeitnahe Mittelverwendung bereits von zwei auf drei Jahren ausgedehnt. Außerdem wurde die „Ansparrücklage" erweitert: Stiftungen können nach ihrer Gründung Erträge in den ersten vier Jahren der Kapitalbildung zuführen. In der aktuellen Niedrigzinsphase scheinen sich die Stiftungsaufsichten auch offener für einen höheren Aktienanteil bei der Vermögensanlage zu zeigen. Entsprechend könnten die Voraussetzungen für Mission-Investing verbessert werden. Generell sollte der Grundsatz des Vermögenserhalts gegenüber wirkungsbezogenen Investitionen aus dem Stiftungskapital zurücktreten.

Lokale oder regionale Intermediäre schaffen

Kommunen und Länder können intermediäre Strukturen schaffen, auch unter finanzieller Mitwirkung der Stiftungen selbst, die Bedarfe vor Ort mit dem stifterischen Angebot in Einklang bringt. Es böte sich die Position des Stiftungsbeauftragten an. Beispielhaft sind der Lübecker Bildungsfonds oder die Stiftungsverwaltung Hannover zu nennen. Hier koordiniert die Kommune die möglichen Aktivitäten kleinerer Stiftungen, um gebündelt konkrete Bedürfnisse vor Ort zu stillen, ohne aber bestimmte Entscheidungen der jeweiligen Stiftungen einzufordern.

Große Stiftungen

...für Stiftungsgründer – das Spannungsverhältnis zwischen den Vorteilen und Nachteilen der Stiftung im Kontext des jeweiligen Wirkungsfelds bedenken, strategisch mit transparenten Erwartungen aufwarten und diese professionell verfolgen.

Wichtige Zielgruppen an Governance beteiligen

Stifter sollten bereits bei der Formulierung der Stiftungssatzung darüber nachdenken, wer ihre Zielgruppen sind und wie sich deren Interessen als Korrektiv zu philanthropischen Stärken und Schwächen in der Governance und im Management der Stiftung berücksichtigen lassen. Eine Multi-Stakeholder-Governance zwingt Stiftungen, sich aus ihrer „Komfortzone" herauszubewegen und ermöglicht ihnen, dem Verdacht entgegenzutreten mit unverhältnismäßig hohen Mitteln partikularistische Interessen anzustreben. Dadurch kann vermieden werden, dass sich Stiftungen zwar als neutrale Moderatoren und Brückenbauer verstehen mögen, aber letztlich intern eher hierarchisch oder gar dem Stifterwillen gegenüber zu devot agieren.

...für Stiftungsgremien und Leitung – sollten proaktiv eine eigene Kultur des Stiftungsmanagements entwickeln, die von überkomplexen Controlling- und Performanz-Kriterien ebenso Abstand nimmt wie von einem oft informellen aber potenziell dilettantischen Führungs- und Managementstil.

Strategische Philanthropie

Wohltätigkeit und Philanthropie sind häufig durch soziale Beziehungen des Stifters bspw. zu einer bestimmten Region, Bildungseinrichtung oder einem Unternehmen motiviert. Gleichzeitig kann sich hieraus ein Hemmnis für die effektive soziale Wirkung von Stiftungen ergeben, wenn Fördermittel und Projekte ohne Fokus und Zielvorstellungen vergeben oder durchgeführt werden. Aufgrund der hohen Unabhängigkeit von Stiftungen und weniger klaren Performanz-Indikatoren kommt es in vielen Fällen nicht zum Rückzug aus einem Projekt, wenn dieses keine hinreichende Wirkung entfaltet. Als eine Art Untergrenze für strategische Philanthropie sollten Stiftungen sich möglichst konkrete Ziele vorgeben sowie plausibel darlegen können, wie sie diese mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln erreichen wollen. Mögliche Handlungsorientierung liefern Konzepte wie beispielsweise der Ansatz einer „Theory of Change“ und verschiedene Wirkungsmodelle. Diese sollten zum festen Bestandteil von Stiftungsleitung und des Stiftungsmanagements werden.

Hier tut sich ein großer Nachholbedarf auf: strategische Philanthropie, ein international weit diskutierter Begriff ist in Deutschland nur jedem dritten befragten Stiftungsvertreter bekannt. 60% dieses Drittels versuchen, dieses Konzept umzusetzen. Mit anderen Worten, nur jede fünfte deutsche Stiftung arbeitet mit den Instrumentarien der strategischen Philanthropie. Die Größe einer Stiftung beeinflusst ihre Affinität zu strategischer Philanthropie deutlich. 44% der Stiftungen mit einem Budget ab 100.000,- EUR haben von dem Begriff schon einmal gehört, gegenüber 27% der kleineren Stiftungen. Von den größeren Stiftungen, denen das Konzept bekannt ist, versuchen es 72% umzusetzen, hingegen nur 55% der kleineren.

Wirkungsmessung/Evaluation

Wirkungsmessung kann keine sozialen Probleme lösen, ist aber ein wichtiger Baustein für Lernprozesse in Stiftungen und die Einrichtungen, mit denen sie zusammenarbeiten. Stiftungen müssen ihre Arbeit stärker und unabhängig, insbesondere kritisch, evaluieren. Dies kann durch interne Maßnahmen erreicht und begleitet werden oder durch externe Begutachtung. Wichtig ist, dass im Stiftungswesen jedwede Wirkungsmessung in den Projektzyklus eingebaut und auf Lernen ausgerichtet sein sollte und erst auf einer zweiten Ebene der individuellen Performanz-Messung dient. Aber wie bei der strategischen Philanthropie führt nur eine Minderheit systematische Wirkungsmessungen vor.

Innovationsmanagement

Während viele Stiftungen ihren Gestaltungsanspruch mit einem Innovationsparadigma rechtfertigen, können sicherlich nicht alle diesen Einspruch auch einlösen. Beispielsweise agieren Wissenschaftsstiftungen in der Praxis selten so risikofreudig wie es ihre Öffentlichkeitsmaterialien vermuten lassen. Zu oft, so ließe sich vermuten, orientieren sie sich an anderen Stiftungen und Förderinstitutionen und verwenden ähnliche Gutachter bei der Auswahl besonders „innovativer“ Projekte. Doch gerade eine unkonventionelle, risikoreiche Förderung könnte die komparativen Stärken von Stiftungen eher einbringen. Große Stiftungen benötigen deshalb ein professionelles Innovationsmanagement, um die Voraussetzungen dafür zu schaffen, ihrem Selbstanspruch auch gerecht zu werden.

Fokussierung

Entscheidungen für die Förderung bestimmter Themen oder Projekte erfolgen häufig, so könnte man vermuten, ad hoc durch „Zuruf“ aus den Stiftungsorganen. Dies kann zu aufgeblähten und inkohärenten Projektportfolios führen und einem strategischen Verständnis zuwiderlaufen. Stiftungen sollten versuchen, kohärente Projektdesigns mit einem klaren Fokus zu entwickeln. Folgeprojekte sollten sich aus dieser Agenda heraus entwickeln und als Puffer die Möglichkeit offenlassen, auf besondere Situationen reagieren zu können.

...für die Stiftungspolitik – auch hier gilt, dass die Politik proaktiver und gestaltend wirken, und entsprechend mit innovativen Vorschlägen aufwarten sollte. Die Stiftungsreformen der letzten Legislaturperioden waren Verbesserungen am Status quo, aber keine zukunftsweisenden Reformen.

Modernisierung der Vermögensverwaltung

Die großen deutschen Stiftungen weisen in der Regel ein professionelles Vermögensmanagement auf. Häufig sind sie nicht von einer Niedrigzinsphase betroffen, da sie den Hauptteil ihrer Einnahmen aus Großspenden von einzelnen Privatpersonen oder Unternehmen beziehen oder diese selbst erwirtschaften (Leistungsentgelte). Häufig agieren die professionellen Vermögensverwaltungen jedoch eher konservativ. Durch ein stärkeres Engagement in Mission Investing oder zumindest der Ausrichtung der Vermögensanlage an ethischen Grundsätzen (bspw. keine Unternehmensanleihen von Waffenkonzernen) ließe sich ein vielfach höheres Wirkungspotential verwirklichen als allein durch die zur Verfügung stehenden Jahresbudgets.

Transparenz

Etwa ein Drittel der befragten Stiftungen erkennt Transparenzdefizite an und scheint sich bewusst zu sein, dass eine nur auf die Steuerbehörde ausgerichtete Rechenschaftspflicht, die zudem dem Steuergeheimnis unterliegt, einem zivilgesellschaftlichen Verständnis von Engagement und Philanthropie gegenüber zu kurz kommt. Gerade viele größere Stiftungen sind dazu übergegangen, freiwillig mehr Informationen anzubieten und zu veröffentlichen. Dieses freiwillige Engagement für eine höhere Transparenz und Rechenschaftslegung ist zu begrüßen. Solange Stiftungen aber freiwillig darüber entscheiden können, welche Daten und Informationen sie veröffentlichen, kann es kein transparentes Stiftungswesen geben. Entweder bedarf es einem raschen und tiefgreifenden Kulturwandel in den Stiftungsgremien, dem Transparenzdefizit nachhaltig entgegenzuwirken, oder es sollte über gesetzliche Mindestanforderungen nachgedacht werden.

Bundeseinheitliches Stiftungsregister und modernes Informationszentrum

Die von den Bundesländern und mitunter sogar regional verwalteten Stiftungsregister sollten zur Erleichterung des Zugangs für Wissenschaft und Öffentlichkeit zu einem einheitlichen Stiftungsregister zusammengefasst werden. Voraussetzung hierfür ist eine einheitliche Struktur der regionalen Stiftungsregister der Länder. Im Idealfall könnten durch eine zentrale Stelle dieselben Daten zugänglich gemacht werden, die gegenwärtig an Finanzamt oder Stiftungsaufsicht gemeldet werden. Nicht schlüssig ist, warum die Transparenzvorschriften für private Unternehmen (Unternehmensregister) strenger sind als für gemeinnützige Stiftungen.

Die Verbandspolitik – Differenzierung der Verbandslandschaft erscheint sinnvoll

Regionale Differenzierung

Die hier dargestellte Ausdifferenzierung des deutschen Stiftungswesens ist gegenwärtig nicht in der Verbandsstruktur abgebildet. Es ist zu überlegen, ob sich der Bundesverband Deutscher Stiftungen auf die größeren Förderstiftungen konzentriert. Dafür spricht, dass (1) die größeren operativen Stiftungen meist bereits in die jeweiligen Verbandsstrukturen des Wirkungsfelds eingebunden sind und dort ihr Hauptinteresse sehen. Ferner spricht dafür, dass (2) der Vielzahl der kleinen, lokalen Stiftungen die Notwendigkeit und die Kapazität eines Engagements auf der Bundesebene fehlen. In diesen Fällen erscheint es angemessener, regionale Stiftungsverbände zu gründen, die dann mit der Bundesebene unter dem Schirm des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen zusammenarbeiten und dort föderal repräsentiert sein können. Vorbilder hierfür sind bspw. das Miteinander von kommunalem und nationalem Stiftungsverbund im Rahmen von „Lernen vor Ort“, der Stiftungsverbund Westfalen-Lippe, die Geschäftsstelle der kommunalen Stiftungen in Münster oder die Stiftungsinitiative Hannover.

Funktionale Differenzierung

Weiterhin ist zu überlegen, Verbandsinteressen einerseits und Daten- und Informationskompetenzen andererseits zu trennen. Die Daten könnten von einem unabhängigen Informationszentrum nach Vorbild des US-amerikanischen Foundation Center oder vom Statistischen Bundesamt verwaltet und ausgewertet werden. Erste Ansätze für eine derartige funktionale Ausdifferenzierung sind bereits vorhanden. Es gibt das Datenkompetenzzentrum ZiviZ, welches beim Stifterverband für die deutsche Wissenschaft als Geschäftsstelle angesiedelt ist. ZiviZ setzt sich für eine Verbesserung der Datenlage zu den Themen Engagement und Zivilgesellschaft ein und führt eigene Datenerhebungen durch. Hierdurch würden auch die Voraussetzungen für eine unabhängige Erforschung des Stiftungswesens verbessert. Auch könnte der Bundesverband Deutscher Stiftungen seine Mittel so noch gezielter für die Verwirklichung der Interessen seiner Verbandsmitglieder einsetzen.

Aus diesem Forschungsprojekt heraus erscheinende Publikationen:

- Anheier, H. K.; Förster, S.; Mangold, J.; Striebing, C.: Stiftungen in Deutschland. Eine Verortung. Geplante Veröffentlichung 2016, Springer VS, Wiesbaden.
- Anheier, H. K.; Förster, S.; Mangold, J.; Striebing, C. (Hrsg.): Stiftungen in Deutschland. Wirkungsfelder. Geplante Veröffentlichung 2016, Springer VS, Wiesbaden.
- Anheier, H. K.; Förster, S.; Mangold, J.; Striebing, C. (Hrsg.): Stiftungen in Deutschland. Porträts und Themen. Geplante Veröffentlichung 2017, Springer VS, Wiesbaden.
- Voluntas "Philanthropic Foundations: Comparative Perspectives on the United States and Germany" Special Issue. Geplante Veröffentlichung 2018

Impressum

Ansprechpartner:
Regine Kreitz
Head of Communications
Hertie School of Governance GmbH
Friedrichstraße 180 | 10117 Berlin
Germany
Tel.: +49 (0)30 - 25 92 19-113
Mobil: +49 (0)151 - 16 14 79 08
Fax: +49 (0)30 - 25 92 19-444
kreitz@hertie-school.org
www.hertie-school.org

Leitung:
Helmut K. Anheier

Mitarbeiter:
Clemens Striebing
Sarah Förster
Janina Mangold

Gestaltung:
Christian Mathis | stickfish productions

Titelbild:
Emilia Birlo

Herausgeber:

Hertie School of Governance GmbH
Quartier 110 | Friedrichstraße 180
10117 Berlin
Deutschland
www.hertie-school.org

Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI)
Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
Bergheimer Straße 58 | 69115 Heidelberg
www.csi.uni-heidelberg.de

Bevorzugte Zitierweise:

Helmut K. Anheier (Principal Investigator). Stiftungen in Deutschland. Zusammenfassende Ergebnisse und Handlungsempfehlungen. Hertie School of Governance & Universität Heidelberg (Centrum für soziale Investitionen): Briefing Paper 2, 2016.