

Marisa Klasen

Für das Gemeinwohl?

Politische Interessenvermittlung durch Stiftungen:
eine organisationstheoretische Analyse der Legitimität

Die Autorin

Marisa Klasen studierte Politik- und Medienwissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum und an der Université du Littoral in Dunkerque, Frankreich. Zudem hat sie einen MBA in Public Affairs und Leadership an der Quadriga Hochschule Berlin erworben. In diesem Zusammenhang entstand auch ihre Masterarbeit, die dieser Veröffentlichung zugrunde liegt.

Nach Tätigkeit als freie Journalistin und verschiedenen Stationen in der Bertelsmann Stiftung ist die Autorin seit 2008 Kommunikationsmanagerin in der Stiftung Mercator. Sie ist zudem stellvertretende Vorsitzende der Fachgruppe NGO im Bundesverband Deutscher Pressesprecher.

Das Maecenata Institut

Das **Maecenata Institut an der Humboldt-Universität zu 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. Seit 2004 ist das Institut durch Vertrag 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

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. Nach der Umstellung der Publikationsstruktur des Maecenata Instituts in 2008, ist die Reihe *Opuscula* neben den im Verlag Lucius&Lucius erscheinenden *Maecenata Schriften*, ein wichtiger Publikationsweg des Instituts. 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 an der Humboldt-Universität zu Berlin,
Wilhelmstr. 67, D- 10117 Berlin,
Tel: +49-30-28 38 79 09,
Fax: +49-30-28 38 79 10,

E-Mail: mi@maecenata.eu

Website: www.maecenata.eu

Redaktion: Rupert Graf Strachwitz, Christian Schreier

ISSN (Web) 1868-1840

URN: [urn:nbn:de:0243-122012op606](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0243-122012op606)



Alle Rechte vorbehalten! Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Dieses Werk bzw. Inhalt steht unter einer [Creative Commons Namensnennung-NichtKommerziell-KeineBearbeitung 3.0 Deutschland Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/).

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 der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

*„By some are they seen as the hope of the future, our secret weapon for progress;
by others as our fifth column;
and by still others as our invisible fourth branch of government.“*

Waldemar Nielsen 1985

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	5
Zusammenfassung.....	6
1. Einleitung	7
2. Grundlagen	10
2.1. Stiftungen.....	10
2.1.1. Merkmale, Klassifizierungen und Funktionen.....	11
2.1.2. Entwicklung des deutschen Stiftungswesens.....	13
2.1.3. Stiftungswesen im Wandel: gesellschaftliche Rolle von Stiftungen heute	15
2.1.4. Exkurs: Rolle von Stiftungen in den USA.....	17
2.1.5. Zusammenfassung.....	19
2.2. Interessenvermittlung.....	20
2.2.1. Interessenvermittlung als politischer Prozess	20
2.2.2. Politikberatung: Definition und Eingrenzung	21
2.2.3. Stiftungen und Interessenvermittlung am Beispiel der Stiftung Mercator	23
2.2.4. Zusammenfassung.....	28
3. Die neoinstitutionalistische Organisationstheorie.....	29
3.1. Zentrale Begriffe und Konzepte.....	30
3.1.1 Institution	30
3.1.2. Organisierte Felder und Isomorphie	31
3.1.3. Rationalisierte Mythen	32
3.1.4. Technische und institutionelle Umwelten	32
3.2. Legitimität in der neuen Institutionenlehre	33
3.3. Diskussion und Kritik.....	38
3.4. Zusammenfassung	39
3.5. Forschungsfragen und Thesen	40
4. Forschungsdesign	43
4.1. Analyseeinheit: Stiftung.....	43
4.2. Qualitative Methode: Experteninterview	44
4.3. Quantitative Methode: Fragebogen	45
4.4. Auswahl der Interviewpartner.....	45
4.5. Qualitative Datenanalyse	47
5. Ergebnisdarstellung.....	50
5.1. Grundlagen der Legitimität.....	50
5.2. Grenzen der Legitimität.....	52
5.3. Chancen für mehr Legitimität	58
6. Schlussfolgerung und Handlungsempfehlungen.....	67
7. Literaturverzeichnis	72

Abkürzungsverzeichnis

BSt	Bertelsmann Stiftung
GHST	Gemeinnützige Hertie-Stiftung
MISDAZ	Mercator-Institut für Sprachförderung und Deutsch als Zweitsprache
NGO	Non-Governmental-Organisation
NPO	Non-Profit-Organisation
PB	Politikberatung
PO	Profit-Organisation
RBS	Robert Bosch Stiftung
StM	Stiftung Mercator
SVR	Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration
ZG	Zivilgesellschaft

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Policy Pyramide	24
Abbildung 2: Aktivitäten der StM innerhalb der Interessenvermittlung	27
Abbildung 3: Technische und institutionelle Umwelten	33
Abbildung 4: Organisationales Überleben nach Meyer/Rowan	34
Abbildung 5: Drei-Säulen-Modell nach Scott	37
Abbildung 6: Übersicht der Interviewpartner	47
Abbildung 7: Kodierleitfaden These 1 (Grundlagen der Legitimität)	49
Abbildung 8: Legitimität von Instrumenten der politischen Interessenvermittlung	54
Abbildung 9: Mögliche rationalisierte Mythen von Stiftungen	59

Zusammenfassung

Für die großen deutschen Stiftungen wächst die Bedeutung der politischen Interessenvermittlung. Während das amerikanische Stiftungswesen seit jeher auf dem Streben nach politischem Einfluss fußt, ist diese Tendenz in Deutschland erst seit einigen Jahren zu erkennen.

Stiftungen sind nicht demokratisch legitimiert, nicht wie Vereine an einen Mitgliederwillen gebunden und nicht wie teilweise die großen NGOs von Spendengeldern abhängig. Diese Arbeit fragt darum nach den Grundlagen und Grenzen der Legitimität von Stiftungen für die Vermittlung politischer Interessen. Den theoretischen Rahmen bildet das Konzept der Legitimität in der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie. Qualitative Experteninterviews zeigen, dass die Legitimität von Stiftungen gemäß dieses Konzeptes auf normativen und kulturell-kognitiven Aspekten beruht. Zudem wird deutlich, dass bestimmte Instrumente der Interessenvermittlung für Stiftungen als nicht legitim erachtet werden und dass Stiftungen ihre Legitimität erhöhen könnten – etwa in ihrer Außendarstellung, bei der Offenlegung und Transparenz ihrer Interessen und Nachhaltigkeit ihrer Projekte.

1. Einleitung

Im deutschen Stiftungswesen ist seit wenigen Jahren ein neuer Trend zu erkennen – der der politischen Interessenvermittlung. Während die Geschichte des amerikanischen Stiftungswesens auf der politischen Einflussnahme fußt und die großen amerikanischen Stiftungen, wie Rockefeller (1913) und Russel Sage (1907), seit ihrer Gründung in den frühen Jahren des 20. Jahrhunderts versuchen, Einfluss auf die politischen Entscheidungen in ihrem Land zu nehmen, ist die politische Interessenvertretung durch Stiftungen in Deutschland eine allmähliche Entwicklung der vergangenen Jahre (vgl. Adloff 2010, S. 255 f.; Anheier/Leat 2002, S. 39 f.; Fleishman 2009, S. 101 f.). Die BSt war die erste deutsche Stiftung, die kein Geheimnis daraus gemacht hat, den direkten Dialog mit der Politik zu suchen, sie beraten zu wollen und gleichzeitig eigene Interessen zu vertreten. Ihr wird großer politischer Einfluss zugesprochen, beispielsweise Einfluss auf das deutsche Hochschulsystem durch das CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Sie wurde dafür jedoch in den vergangenen Jahren teilweise aus Medien- und Expertenkreisen auch stark kritisiert (vgl. Schuler 2010; Weidenfeld/Janning 2003; Welzel 2006, S. 275). Mittlerweile ist zu erkennen, dass weitere Stiftungen diesen Weg gehen – weg vom Charity-Gedanken hin zum gesellschaftspolitischen Akteur. So haben beispielsweise acht deutsche Stiftungen 2008 den „Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration“ (SVR) gegründet. Der SVR ist ein unabhängiges wissenschaftliches Gremium, ein Thinktank, der zu integrations- und migrationspolitischen Themen Stellung bezieht. Er beobachtet die Politik, berät sie und bewertet.

Kern dieser Arbeit ist die Frage, warum und wodurch Stiftungen legitimiert sind, gesellschaftliche Interessen zu vertreten und mittel- oder unmittelbar Einfluss auf die Politik zu nehmen. Stiftungen sind nicht demokratisch legitimiert, nicht wie Vereine an den Willen ihrer Mitglieder gebunden oder wie teilweise große NGOs von Spendengeldern und damit ihren Spendern abhängig. Anders als weitere Interessengruppen geben Stiftungen an, im Sinne des Gemeinwohls zu handeln und daran ihre Ziele zu orientieren. Die Frage nach der Legitimität in der politischen Interessenvermittlung stellt sich bei Stiftungen also im Besonderen. Denn Stiftungen vertreten beim näheren Blick nicht zwingend per se die Interessen der Allgemeinheit und sind nicht zwingend gesellschaftlich objektiv. Hinter einer Stiftung steht eine kleine gesellschaftliche Gruppe – im Zweifel die des Stifters und ggf. eines Beirats – denen nicht selten eine partikulare Zielsetzung vorgeworfen wird. Was also legitimiert das Handeln von Stiftungen im Bereich der politischen Interessenvermittlung?

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem deutschen Stiftungswesen ist bisher noch sehr überschaubar.¹ Bei einem Großteil der aktuellen und auch älteren Literatur zum Thema Stiftungen handelt es sich um systematische Erfassungen der Struktur des Stiftungswesens.² Es haben sich bisher nur zwei Werke mit der Legitimitätsfrage auseinandergesetzt: Rupert Graf Strachwitz mit seiner Publikation „Die Stiftung – ein Paradox? Zur Legitimität von Stiftungen in einer politischen Ordnung“ und die Autoren des Sammelbands „The Legitimacy of Philanthropic Foundations: United States and European Perspectives“ unter der Herausgeberschaft von Kenneth Prewitt. Während die Interessenvermittlung durch Verbände³ in Deutschland intensiv erforscht und beschrieben worden ist, ist die Interessenvertretung durch Stiftungen kaum wissenschaftlich beachtet worden. Einzig der Journalist und Autor Thomas Schuler widmet sich in mehreren Publikationen den Interessen und dem politischen Einfluss der BSt, doch handelt es sich dabei nicht um empirische Analysen, sondern um journalistische Aufbereitungen.

Insofern existiert eine Forschungslücke im Hinblick auf die Frage der Legitimität von Stiftungen im Bereich der Interessenvermittlung. Im Rahmen dieser Arbeit soll ein erster Schritt zur Analyse der Legitimität gemacht werden. Als theoretisches Gerüst wird dabei die neoinstitutionalistische Organisationstheorie herangezogen. Anders als ältere Organisationstheorien geht diese Theorie davon aus, dass Organisationen stark von den Erwartungen ihrer Umwelt beeinflusst werden und dass das Überleben von Organisationen von ihrer Akzeptanz und Anerkennung in der Gesellschaft abhängt. Dies trifft insbesondere auf NGOs und NPOs zu, da diese anders als POs der Gesellschaft keine materiellen Erzeugnisse anbieten können. Die neoinstitutionalistische Organisationstheorie wird daher als besonders geeignet für die genannte Fragestellung angesehen. Bei der Methode wird auf den qualitativen Ansatz der Experteninterviews zurückgegriffen, da es sich bei dem Thema wie eben dargestellt um ein wenig erforschtes Themengebiet handelt und keine Grundlagenliteratur zur Verfügung steht.

Kapitel 2 der Arbeit beschäftigt sich mit den Grundlagen des Themas. Es wird zunächst in die Entwicklung des deutschen Stiftungswesens eingeführt, die Stiftung als Institution betrachtet und die aktuelle Rolle von Stiftungen in der Gesellschaft thematisiert. Ergänzend wird dem amerikanischen Stiftungswesen ein kurzer Exkurs gewidmet. Im Folgenden steht der Begriff der Interessenvermittlung, wie er in Deutschland verstanden wird, im Fokus. Am Beispiel der StM werden die Aktivitäten einer Stiftung in diesem Bereich vorgestellt. Die

¹ In Deutschland sind die zentralen Institute in diesem Bereich das Centrum für soziale Investitionen und Innovationen an der Universität Heidelberg, das Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin und – eher im Bereich der Zivilgesellschaftsforschung – das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Die einzige Stiftung, die selbst in diesem Bereich forscht, ist die BSt mit ihrem Programm „Zukunft der Zivilgesellschaft“.

² Vgl. dazu: Fritsch et al. 2011; Sprengel/Ebermann 2007; Strachwitz/Mercker 2005; Anheier et al. 1997.

³ Vgl. dazu: Eschenburg 1955; Lehmbuch 2003; Leif/Speth 2006; Bundeszentrale für politische Bildung 2006.

Einführung in das Stiftungswesen und den Bereich der Interessenvermittlung ist die Voraussetzung, um beide Begriffe anschließend in den Kontext der Legitimität zu setzen.

Bei der definitorischen Eingrenzung des Begriffs Legitimität und im Analyse-Teil der Arbeit wird auf den in Kapitel 3 beschriebenen Ansatz der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie zurückgegriffen. In ebendiesem Kapitel werden die Theorie und ihre zentralen Konzepte wie organisierte Felder, Isomorphie, rationalisierte Mythen und Legitimität dargestellt. Richard Scott und Mark Suchman haben innerhalb der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie das Konzept der Legitimität geprägt. Anhand des auf drei Säulen basierenden Institutionenmodells von Richard Scott (vgl. Scott 2008) soll der Begriff Legitimität in der vorliegenden Arbeit genauer bestimmt und definiert werden. Abschließend werden im Kapitel 3 die Forschungsfragen und Thesen formuliert.

In Kapitel 4 wird das methodische Vorgehen erläutert: die qualitative Methode der Experteninterviews, die quantitative Methode eines unterstützenden Fragebogens sowie das Konzept der qualitativen Datenanalyse. Die Ergebnisse der Befragung von Stiftungsexperten aus Medien, Politik, Wissenschaft und dem Bereich der Stiftungsberatung werden in Kapitel 5 dargestellt. Anschließend erfolgen die Überprüfung der Thesen und die Interpretation der Ergebnisse.

Im abschließenden Kapitel 6 werden aus den Erkenntnissen der Analyse Handlungsempfehlungen für Stiftungen abgeleitet. Zudem wird der künftige Forschungsbedarf in diesem Bereich thematisiert.

2. Grundlagen

2.1. Stiftungen

Hinter dem Begriff Stiftung verbergen sich unterschiedliche Konstrukte.⁴ In ihrer einfachsten Form ist eine Stiftung eine Institution, die mit Hilfe eines von einem Stifter zur Verfügung gestellten Vermögens einen vom Stifter definierten Stiftungszweck verfolgt. Stiftungen gelten als wichtiger und ältester Teil der ZG⁵ und haben in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen (vgl. Zimmer 2005, S. 9).

Seit der Wiedervereinigung 1990 ist die Anzahl der jährlich neu gegründeten Stiftungen in Deutschland von anfänglich 181 auf zuletzt etwa 820 angestiegen. Ende 2011 wurden knapp 19.000 Stiftungen in Deutschland verzeichnet. Es sind zudem große neue Stiftungen wie die Joachim Herz Stiftung mit einem Kapital von 1,3 Milliarden Euro gegründet oder wie die StM mit einem größeren Budget ausgestattet worden (vgl. Stiftung Mercator 2011a, S. 70; Bundesverband Deutscher Stiftungen 2012, S. 2 ff.). Mit dieser quantitativen Gründungsdynamik läuft eine weitere Entwicklung parallel: Die Grenzen staatlicher Leistungsfähigkeit werden derzeit neu bestimmt. Stiftungen werden von der Politik vermehrt als Chance gesehen, Finanzierungslücken des Staates teilweise zu füllen. Dadurch gewinnen Stiftungen an gesellschaftlicher Bedeutung und das Interesse der Öffentlichkeit an Stiftungen nimmt zu (vgl. Anheier 2003, S. 81 ff.; Adloff 2010, S. 14; Then/Timmer 2000, S. 7).

Um die Bedeutung von Stiftungen in der heutigen Zeit und ihre Legitimität im Rahmen der politischen Interessenvermittlung analysieren zu können, ist es zum einen essentiell, einen Blick in die Vergangenheit zu werfen und zu sehen, wo das deutsche Stiftungswesen seinen Ursprung hat, geschichtliche Wendepunkte in die Überlegungen einzubeziehen und die Entwicklung des Stiftungswesens in den USA zu betrachten. Die USA gelten als Paradebeispiel für mustergültige Philanthropie (vgl. Toepler 2005, S. 977). Zum anderen wird im Folgenden zunächst die Stiftung als Institution mit ihren Merkmalen, Klassifizierungen, Eigenschaften sowie Chancen und Risiken im Fokus stehen.

⁴ Konstrukte sind die selbstständige Stiftung bürgerlichen Rechts, die unselbstständige, nicht rechtsfähige Stiftung, die treuhänderische Stiftung, die Stiftungs-GmbH und Stiftungen in Vereinsform (vgl. Strachwitz/Mercker 2005, S. 205–251).

⁵ Es gibt in der Wissenschaft verschiedene Ansichten darüber, ob Stiftungen Teil der ZG sind. In dieser Arbeit werden private Stiftungen als Teil der ZG verstanden (vgl. Kocka 2004, S. 5 ff.).

2.1.1. Merkmale, Klassifizierungen und Funktionen

Merkmale von Stiftungen

„Large grant-making foundations are important not just for their wealth but also because they are notable institutions. Institutions make ideas and practices regular, routine, almost solide.“ (Anheier/Hammack 2010, S. 6) Stiftungen – insbesondere die operativen Stiftungen in Deutschland – sind mehr als reine Geldgeber. Sie sind Institutionen mit dem Anspruch, in Ideen zu investieren, sie können Orte der Innovation sein und stellen ebendiesen Anspruch auch an sich selbst (vgl. Weidenfeld 1997, S. 23; Adloff 2010, S. 320; Anheier/Hammack 2010, S. 6 ff.). Stiftungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie anders als Vereine und Verbände keine mitgliederbasierte Organisationen sind. Sie gründen auf einem vom Stifter definierten Stiftungszweck, der über den Tod des Stifters hinaus Bestand hat. Bei Stiftungen handelt es sich zudem um autonome, sich selbst verwaltende Organisationen. Sie kontrollieren ihre Aktivitäten selbst, haben ihre eigenen internen Entscheidungskriterien und Governance-Strukturen. Sie sind NPOs und NGOs und verfolgen in der Regel einen gemeinwohlorientierten Zweck (vgl. Anheier/Leat 2002, S. 43 f.).

Klassifizierung von Stiftungen

Stiftungen können mit Blick auf Aktivitäten, ihren Stifter, Sektoren und Rechtsformen unterschieden werden. Die Unterscheidung zwischen fördernden und operativen Stiftungen ist in erster Linie eine Unterscheidung von Aktivitäten. Fördernde Stiftungen⁶ vergeben im Sinne des Stiftungszwecks Mittel an Antragsteller, d. h., die Stiftung legt Kriterien fest, prüft Anträge, entscheidet über die Mittelvergabe und vergibt anschließend Fördergelder (vgl. Anheier/Leat 2002, S. 47; Mohn 1997, S. 31). Operative Stiftungen⁷ sind konzeptionell arbeitende Organisationen. Sie entwickeln auf Basis ihrer eigenen Ideen Projekte und Initiativen und setzen diese um.

„Den ausschließlich fördernden [...] Stiftungen ist gemeinsam, daß sie ihre Aufgabe in der Definition von Zielen sehen, deren Umsetzung sie dann von der Wissenschaft, der Wirtschaft und Politik erwarten. Operative Stiftungen zeichnen sich demgegenüber dadurch aus, daß sie sich selbst um die praktische Umsetzung von Zielen bemühen.“ (Herzog 1997, S. 40 f.)

Zusätzlich zu diesen beiden Typen existiert noch eine Mischform: Stiftungen, die operativ und fördernd agieren. Darüber hinaus werden Stiftungen nach der Art des Stifters

⁶ Zu den fördernden Stiftungen in Deutschland zählt die Bewegungsstiftung. Beispiele für operative Stiftungen sind die BSt und die Freudenberg Stiftung. Als Mischformen gelten die RBS und inzwischen auch die StM (vgl. Adloff 2010, S. 474; Stiftung Mercator 2009, S. 7).

⁷ Nach Adloff haben operative Stiftungen die Tendenz zur Hermetik: „Durch die Annahme von Förderanträgen hält eine Förderstiftung einen größeren Umweltkontakt und bleibt offener für entsprechende Umweltentwicklungen.“ (Adloff 2010, S. 390)

unterschieden. Je nachdem wer der Stifter ist, wird differenziert zwischen privaten Stiftungen (Stifter sind Personen und Gruppen, die ihr privates Vermögen einbringen), unternehmensverbundenen Stiftungen (Finanzierung durch ein Unternehmen), Bürgerstiftungen (Stiftungen von Bürgern für Bürger, die Gelder von verschiedenen Gruppierungen wie natürlichen Personen, Unternehmen und Politik erhalten) und mit öffentlichen Geldern finanzierte Stiftungen⁸ (vgl. Anheier/Leat 2002, S. 47 f.). Ergänzend zu nennen sind zudem die Familienstiftungen, die allerdings aufgrund ihres Stiftungszwecks in der Regel nicht gemeinnützig sind. Familienstiftungen dienen ihrem Namen entsprechend dem Wohl einer oder mehrerer Familien und sind privatnützig (vgl. Hof 2003, S. 767 ff.).

Zusätzlich zur Klassifizierung nach Aktivität und Stifter teilt Adloff das deutsche Stiftungswesen zudem in zwei Sektoren auf: einen staatsnahen korporatistischen und einen liberalen. Insbesondere Stiftungen wie die Caritas Gemeinschafts-Stiftung oder die Björn Schulz STIFTUNG in Berlin, die vorwiegend im Sozialbereich tätig sind und ergänzende Aufgaben zum Staat wahrnehmen, stuft der Autor als korporatistisch ein, während er Stiftungen wie die BSt oder RBS, die staatsunabhängig agieren und eher das Ziel verfolgen, Alternativen zu staatlichen Aktivitäten zu bieten, als liberal bezeichnet (vgl. Adloff 2010, S. 381 ff.).⁹

Funktionen von Stiftungen

Stiftungen überführen private Ressourcen in gemeinnützige Zwecke. Sie haben wie soeben bereits beschrieben den Anspruch, Motor und Antriebskraft für soziale Innovation zu sein oder erfüllen eine Komplementärfunktion zu staatlichen Leistungen. Stiftungen sind unabhängig von Legislaturperioden und vom Markt. Ihnen wird daher zugeschrieben, langfristig und risikofreudig agieren und glaubhaft als Moderatoren und Brückenbauer auftreten zu können. Stiftungen können „ihre Reputation und ‚convening power‘ dazu einsetzen [...], Entscheider, Experten und Multiplikatoren aus den unterschiedlichen Sektoren – Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und Politik – zusammenzubringen, um gemeinsam an der Erarbeitung konkreter Lösungen [...] zu arbeiten“ (Lorentz/Töpfer 2010, S. 18). Stiftungen tragen so zum Pluralismus und zur Vielfalt von Gesellschaften bei. Zudem haben Stiftungen in Europa nicht selten eine rein ökonomische Funktion. Dabei spielen Steuergründe und Erbschafts- bzw. Nachfolgefragen eine Rolle. Stiftungen, die

⁸ Ein Beispiel für eine private Stiftung ist die StM, für eine unternehmensverbundene Stiftung die Hypo-Kulturstiftung und der Staat ist beispielsweise bei der Stiftung preußischer Kulturbesitz Stifter. Als Ergänzung sind die politischen Stiftungen zu nennen, die durch das Bundesministerium des Innern und das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung sowie Spenden finanziert werden (vgl. Adloff 2010, S. 474; Beise 2003, S. 207 ff.).

⁹ Stiftungen haben zusätzlich zu den genannten Klassifizierungen noch unterschiedliche Rechtsformen. Der Name „Stiftung“ ist an keine Rechtsform gebunden. Stiftungen können bürgerlichen Rechts sein, Stiftungen öffentlichen Rechts oder auch eine Stiftung GmbH. Laut Adloff geht die Rechtsformwahl der RBS beispielsweise mit der Ablehnung der Stiftungsaufsicht einher. Als GmbH steht sie dieser nicht unter (vgl. Adloff 2010, S. 389; Brömmling 2005, S. 6).

ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke verfolgen, sind nach § 51 der Abgabenordnung steuerbegünstigt. Die Einrichtung von gemeinnützigen Stiftungen sowie spätere Zustiftungen sind von der Erbschaft- und Schenkungsteuer befreit (vgl. Adloff 2010, S. 374 ff.; Anheier/Appel 2004, S. 9 ff.; Göring 2011, S. 20 f.; Lorentz/Töpfer 2010, S. 18).

Chancen und Risiken für Stiftungen

Abschließend sollen zur vollständigen Betrachtung der Institution Stiftung ihre Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken dargestellt werden.

Als eine Stärke von Stiftungen gegenüber anderen Institutionen gelten ihr Facettenreichtum, d. h. die verschiedenen Rollen, die eine Stiftung einnehmen kann. Stiftungen können als Sozialunternehmer, soziale Investoren, agieren, eine Komplementärfunktion zu staatlichen Leistungen einnehmen, Risiken absorbieren und als Risk Taker fungieren oder gesellschaftliche und kulturelle Anwälte für Themen sein (vgl. Anheier/Hammack 2010, S. 11). Hier knüpfen auch die Chancen an. Stiftungen haben eine große Gestaltungsmacht, können flexibel mit ihren Mitteln agieren, verschiedene Rollen wahrnehmen sowie ihre Strukturen weiterentwickeln. Doch gleichzeitig zeichnen sie sich durch gewisse Schwächen und potentielle Risiken aus: Insuffizienz, wenn die Ressourcen nicht richtig eingesetzt werden, Partikularismus, wenn auf Basis bestimmter Wertvorstellungen nur eine Gruppierung gefördert wird, Paternalismus und auch Dilettantismus, wenn Entscheidungen von Personen getroffen werden, „who possess only a cursory understanding of the fields and issues they address“ (Anheier/Hammack 2010, S. 13). Risiken sind insbesondere im Bereich der Transparenz zu finden. Sie betreffen Fragen nach der Effektivität von Stiftungen, nach der Legitimität, aber auch nach der Rechenschafts- und Informationspflicht (vgl. Anheier/Leat 2002, S.14 f.).

2.1.2. Entwicklung des deutschen Stiftungswesens

Die Tradition des Stiftens in Deutschland ist mehr als 1.000 Jahre alt. Auch zu Zeiten des Römischen Reichs gab es schon Förderer der Künste. Auf Gaius Maecenas, Berater von Augustus, geht der Begriff des Mäzens zurück. Nach ihm ist das Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin benannt (vgl. Herzog 1997, S. 36 f.; Strachwitz 2005, S. 33; Sonnabend 2006, S. 18).

Das europäische Hochmittelalter bezeichnet Adloff als „das“ Zeitalter für Stiftungen. Frühere Formen waren insbesondere Anstaltsstiftungen, die den Betrieb von Einrichtungen der Wohlfahrtspflege übernahmen. Es waren vorwiegend religiöse Motive, die zur Gründung von Stiftungen führten. Im hohen Mittelalter entwickelte sich die Stiftung zunehmend zu einer eigenen juristischen Person, im damaligen Fall in Form der selbstständigen Kirchenstiftung.

„Neben die Korporation im Sinne einer Personenkörperschaft [...] tritt die Vorstellung, dass eine Vermögensmasse Rechtsträger sein kann und sich gleichsam selbst gehört.“ (Adloff 2010, S. 203) In dieser Phase entstand auch die Fuggerei – eine Armensiedlung mit mehr als 100 Wohneinheiten –, mit der die Gründung der später bekannten Fuggerschen Stiftungen einherging. Während der Reformation nahmen die Konflikte mit Fürsten und Kirchen um den Autonomieanspruch von Stiftungen zu. In der Folge wurden Stiftungen verstärkt unter kommunale Obrigkeit gestellt (vgl. Adloff 2010, S. 197 ff.; Sonnabend 2006, S. 25 ff.).

Doch die Reformation beeinträchtigte das deutsche Stiftungswesen nicht annähernd so stark wie die spätere Säkularisation. „[...] Der alles reglementierende, zentralisierende Staat [...] bekämpfte die Stiftung als Institution, gleichgültig, welchem Zweck sie im Einzelnen diene. Die Stiftung galt dem Staat als Repräsentantin des Althergebrachten und war deshalb an sich schon verdächtig.“ (Sonnabend 2006, S. 26) Turgot,¹⁰ der Finanzminister Ludwigs des XVI., plädierte für eine vollständige Beseitigung des Stiftungswesens und auch Kant sprach sich kritisch gegenüber Stiftungen aus. Er sah sie als Widersacher der Herrschaft der Obrigkeit. Ein bis heute bemerkbarer Effekt der Säkularisation ist, dass die Stiftungen damals aus dem Einflussbereich der Kirche in den des Staates übergingen und rechtsfähige Stiftungen bis heute von einer staatlichen Stiftungsaufsicht anerkannt werden müssen (vgl. Adloff 2010, S. 204 ff.; Sonnabend 2006, S. 25 ff.; Strachwitz 2010, S. 54 ff.).

In der Zeit der Romanik wurde Stiftungen hingegen wieder mehr Wertschätzung entgegengebracht und es entwickelte sich erneut ein beachtliches Stiftungswesen. Dieses wurde jedoch im 20. Jahrhundert durch zwei Weltkriege, die Herrschaft der Nationalsozialisten und zwei Inflationen fast vollständig zerstört. Neue Stiftungsgründungen oder -initiativen setzten nach 1948 nur sehr zögerlich ein, da die Voraussetzungen nicht geschaffen waren. Familienbetriebe schwanden, es gab eine starke Vermögenskonzentration und der klassische Unternehmer wurde durch den Manager abgelöst. Die wohlhabenden Privatpersonen fehlten und so wurden Stiftungen in dieser Zeit insbesondere von Unternehmen und Verbänden gegründet. Die Tradition des Privatstifters ist erst in den 1970er/1980er-Jahren wieder aufgekommen.¹¹ Der Gesetzgeber verbesserte die Rahmenbedingungen für Stiftungen mit dem „Gesetz zur weiteren steuerlichen Förderung von Stiftungen“ 2000 sowie 2002 mit dem „Gesetz zur Modernisierung des Stiftungsrechts“. Antje Vollmer hat 2000 vor dem Bundestag von einem wünschenswerten

¹⁰ Die Argumente von Turgot werden teilweise noch heute in die Diskussion um Stiftungshandeln eingebracht. Hier ein Auszug: „Die zu Beginn festgelegte Zweckbestimmung [einer Stiftung] kann gar nicht aufrechterhalten werden. Spätere Stifterverwalter werden ihre eigenen Interessen vor die Absichten des Stifters stellen. [...] Den Stiftungen fehlt die Kontrolle durch die Allgemeinheit. [...] Vereine sind als Ausdruck des freien Willens den Stiftungen vorzuziehen.“ (Strachwitz 2010, S. 62)

¹¹ Die großen deutsche Stiftungen wurden in den folgenden Jahren gegründet: Bertelsmann 1977, Bosch 1964, Hertie 1974, Joachim Herz 2009, Mercator 1996, Volkswagen 1961 und ZEIT 1971.

Stiftungsfrühling in Deutschland gesprochen, der in den darauf folgenden zehn Jahren Realität wurde. Die Zahl der Neugründungen von Stiftungen hat, wie in Kapitel 2.1 beschrieben, seit dem Jahr 2000 fast jährlich zugenommen (vgl. Adloff 2010, S. 240; Brömmling 2005, S. 9; Deutscher Bundestag 2000, S. 8909; Sonnabend 2006, S. 27).

Diese kurze Rückschau auf die Geschichte des deutschen Stiftungswesen zeigt, wie unterschiedlich die Institution Stiftung in den vergangenen Jahrhunderten von Staat und Gesellschaft wahrgenommen und akzeptiert wurde. Sie zeigt zudem, welchen Kulturverlust das deutsche Stiftungswesen gerade im Vergleich zum amerikanischen (vgl. Kapitel 2.1.3.) durch die beiden Weltkriege erleiden musste und wie entscheidend daher die Entwicklung der vergangenen 20 Jahre in Deutschland war.

2.1.3. Stiftungswesen im Wandel: gesellschaftliche Rolle von Stiftungen heute

Bei der Betrachtung der aktuellen Rolle von Stiftungen in der Gesellschaft sind drei verschiedene Aspekte zu beachten: die öffentliche Diskussion um die Rolle von Staat und ZG, der amerikanische Trend, Managementstrategien auf Stiftungen zu übertragen, und die daraus resultierenden Veränderungen im Handeln von Stiftungen, insbesondere im Hinblick auf die Professionalisierung.

Verschiedene Autoren messen Stiftungen in der heutigen Zeit mehr Bedeutung und einen größeren Einfluss als in der Vergangenheit zu. Sie führen als zentrale Begründung dafür an, dass der Staat sich aus verschiedenen Aufgaben zurückziehe und gleichzeitig die Herausforderungen der Gesellschaft anstiegen (vgl. Maaß 2006, S. 181; Rohwedder 2010, S. 1).

„Nicht zuletzt die leeren Kassen der öffentlichen Hand führen dazu, dass sich der Staat aus vielen angestammten Funktionen zurückzieht und die Grenzen staatlicher Leistungsfähigkeit neu bestimmt werden. [...] Sowohl aus finanziellen Zwängen als auch aus gesellschaftspolitischen Erwägungen heraus gewinnt daher die Diskussion über eine neue Arbeitsteilung zwischen Staat, Wirtschaft und gemeinnützigem Sektor an Aktualität und Intensität.“ (Then/Timmer 2000, S. 7)

Gleichzeitig nimmt die vorwiegend in den Medien geführte Debatte um die Legitimität und den Einfluss von Stiftungen im politischen Bereich zu: „Private Sponsoren machen Bildungspolitik. Das stößt nicht überall auf Begeisterung“ (vgl. Spiewak/Schnabel 2006, o. S.) und „Wenn Stifter nur an sich selbst denken“ (vgl. Bergmann/Geue 2011, o. S.) sind nur zwei Beispiele für Artikel, die in den vergangenen Jahren zu diesem Thema publiziert wurden. Die Debatte hat sich 2007 erheblich verstärkt, als ein Vorstandsmitglied der BSt unter Verdacht der Untreue geriet. Die Institution der Stiftung ist daraufhin unter erheblichen

Legitimationsdruck geraten.¹² Eine Mediendebatte wurde ebenfalls 2010 zur Initiative „The Giving Pledge“¹³ von Warren Buffet und Bill Gates geführt. Die Initiative wurde als „gefährlich großzügig“ bezeichnet, als „falsches Signal“, als „obszöne Almosen“ (vgl. Armbrüster 2010, o. S.; Endres 2010, o. S.; Kaufmann 2010, o. S.). Im Fokus der Debatte um „The Giving Pledge“ stehen die Spannungen zwischen verschiedenen Polen: zwischen staatlichem und privatem Bereich, Verschwiegenheit und Öffentlichkeit, Gemeinnutz und Eigennutz. Es ist zu erwarten, dass die öffentliche Diskussion um Stiftungen und ihr Handeln in den kommenden Jahren, wie in den USA bereits geschehen, zunehmen wird (vgl. Adloff 2010, S. 403 ff.).

Ein anderes Phänomen, das das deutsche Stiftungswesen seit einigen Jahren prägt, ist der Paradigmenwechsel von der klassischen Philanthropie hin zu einer stärker strategisch ausgerichteten Philanthropie. Die strategische Philanthropie wird mit verschiedenen Konzepten assoziiert: Anheier und Leat sprechen von kreativer Philanthropie, Mark Kramer von katalytischer Philanthropie und Hoelscher et al. beispielsweise von Venture Philanthropy. Alle Ansätze haben eine Gemeinsamkeit: Im Fokus stehen die Wirkung und die Effektivität von Stiftungen sowie die Übertragung von Managementstrategien auf den gemeinnützigen Sektor. Ein maßgeblicher Beitrag zu dem Thema stammt von Michael Porter und Mark Kramer. In ihrem Aufsatz „Philanthropy’s New Agenda: Creating Value“ plädieren die Autoren dafür, dass Stiftungen sich im Porter’schen Sinne eine Strategie¹⁴ geben und ihre Fördermittel konzentrieren, sowie den Anspruch haben sollten, einen größeren „Impact“ zu erzielen als andere Organisationen, die sich mit demselben Sachverhalt beschäftigen. Zentrale Idee ist es, dass Stiftungen ihre Ressourcen so einsetzen, dass sie damit den größten Mehrwert erzielen (vgl. Anheier/Leat 2002; Crutchfield et al. 2011; Hoelscher et al. 2010; Porter/Kramer 1999, S. 121–130). „Die noch in den 1970er-Jahren vorhandene Trennung zwischen einer philanthropischen Handlungslogik und einer wirtschaftlichen fällt [...] mehr und mehr in sich zusammen.“ (Adloff 2010, S. 339)

Die Konzepte der strategischen Philanthropie zeigen bereits jetzt erste Auswirkungen im deutschen Stiftungswesen. Schlagwörter sind dabei Evaluation, Wirkungsmessung, Professionalisierung, Kooperation und Transparenz. Stiftungen sind vermehrt daran interessiert zu erfahren, welche Wirkung ihre Projekte und Initiativen erzielen.¹⁵ In den USA ist dieses Thema bereits seit den 1970er-Jahren auf der Agenda, in Deutschland erst seit wenigen Jahren. So haben etwa 2012 sechs Stiftungen eine Befragung ihrer Projektpartner in die Wege geleitet, um die eigene Stiftungsarbeit zu reflektieren und

¹² Vgl. dazu: Hank 2007; Hamann 2007; Kaube 2007.

¹³ In den USA haben 40 Milliardäre auf Initiative von Bill Gates und Warren Buffet zugesagt, mehr als die Hälfte ihres Privatvermögens in die Gemeinnützigkeit zu überführen. Die beiden Initiatoren haben daraufhin nach Nachahmern in Europa und China gesucht.

¹⁴ Nach Porter heißt Strategie: creating a unique position, making trade-offs in competing, to choose what not to do, creating fit between the company’s activities (vgl. Porter 1996, S. 61-78).

¹⁵ Vgl. dazu: Stiftung Mercator 2009.

Verbesserungspotential zu erkennen (vgl. Adloff 2010, S. 307; Lorentz/Krüger 2011, S. 32; Bergmann/Krüger 2010, S. 142; Regge 2011, S. 36; Centrum für soziale Investitionen und Innovationen 2012). Ein weiteres Phänomen, das mehrere Aspekte umfasst, ist das der Professionalisierung: Stiftungen schaffen Netzwerke für den Wissenstransfer, Ausbildungsstrukturen im NPO-Bereich werden aufgebaut, wissenschaftliche Institute wie das Centrum für soziale Investitionen und Innovationen an der Universität Heidelberg und das Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin sind entstanden und Stiftungen professionalisieren ihre Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Stiftungen vernetzen sich zudem verstärkt untereinander und setzen auf Kooperationen¹⁶ (vgl. Adloff 2010, S. 401 ff.; Brömmling 2005, S. 19 ff.; Hergert 2012, S. 30).

Abschließend sei der Aspekt der Transparenz zu nennen. 2006 wurden in einer Mitgliederversammlung des Bundesverbands Deutscher Stiftungen „Grundsätze guter Stiftungspraxis“ (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2010) verabschiedet und Transparenzempfehlungen an Stiftungen gegeben. Die VolkswagenStiftung und die StM legen in ihren Jahresberichten beispielsweise die Höhe der Gehälter ihrer Leitungsgremien offen (vgl. VolkswagenStiftung 2012, S. 102; Stiftung Mercator 2012a, S. 66), wie es in den USA längst Pflicht ist. Im Jahresbericht der StM heißt es:

„Transparenz und Kommunikation [...] sind wichtige Bestandteile unserer Arbeit, um unsere Ziele zu erreichen. Unsere Reputation hängt nicht nur vom Erreichen unserer Ziele ab, sondern auch davon, dass wir diese Ziele und unsere Wege dahin transparent erklären. Wir legen unsere Governancestrukturen, Entscheidungswege und Auswahlkriterien offen und erklären sie der Öffentlichkeit.“ (Lorentz 2009, S. 12)

2010 wurde zudem die Initiative Transparente Zivilgesellschaft von Transparency International und verschiedenen Trägern ins Leben gerufen. Dennoch wiederholt sich verstärkt die Forderung nach mehr Transparenz. Strachwitz spricht in diesem Zusammenhang von einer „Ungenügteit der derzeitigen Transparenz.“ (Strachwitz 2004, S. 209)

2.1.4. Exkurs: Rolle von Stiftungen in den USA

Mit der Entscheidung Warren Buffets 2006, der Bill & Melinda Gates Foundation in den folgenden Jahren 31 Milliarden US-Dollar zur Verfügung zu stellen, wurden mit einer singulären Geste schlagartig die Dimensionen des amerikanischen Stiftungssektors auf die Agenda und ins Bewusstsein der Öffentlichkeit gehoben. Der amerikanische Stiftungssektor ist – mit 75.000 Stiftungen, deren Ausgaben 2010 bei 45,7 Milliarden US-Dollar lagen und

¹⁶ Beispiele für Kooperationen und Netzwerke sind der SVR sowie die Berliner Stiftungsrunde.

deren Vermögen mehr als 600 Milliarden US-Dollar umfasste – der mit Abstand größte weltweit (vgl. Fleishman 2009, S. 45; Foundation Center 2010).¹⁷

Den Wandel, den seit einigen Jahren deutsche Stiftungen durchleben – weg vom Charity-Gedanken hin zum gesellschaftspolitischen Akteur – haben die amerikanischen Stiftungen bereits Anfang des 20. Jahrhunderts vollzogen.¹⁸ Seitdem wird der Begriff „Charity“ mit der Pflicht assoziiert, sich der Armen anzunehmen, und der Begriff „Philanthropie“ mit dem Anspruch, soziale Probleme aus der Gesellschaft heraus zu bewältigen. Die „philanthropic foundations“, die um 1910 entstanden, basierten auf einem weitgefassten gemeinwohlorientierten Zweck sowie großem industriellem Vermögen und agierten mit wissenschaftlichen Methoden. Die Großgründungen wie die Rockefeller Foundation hatten Prägkraft für das folgende Jahrhundert (vgl. Adloff 2010, S. 255 f.; Anheier/Leat 2002, S. 39 f.).

„Der heutige Eindruck, dass die amerikanischen Stiftungen durchweg groß und einflussreich seien, liegt in dem von ihnen geprägten institutionellen Mythos begründet, da die moderne philanthropische Stiftung, wie sie etwa von Sage, Carnegie, Rockefeller und Ford Anfang des 20. Jahrhunderts geprägt wurde, bis heute das legitimatorische Paradigma für den amerikanischen Stiftungssektor liefert.“ (Adloff 2010, S. 265)

Die großen Stiftungen wie Rockefeller und Sage waren von Beginn an Orte der politischen Analyse und legten dabei einen großen Schwerpunkt auf die Forschungsförderung. Sie finanzierten Studien, Forschung, Publikationen, Netzwerke, Thinktanks sowie Universitäten und waren dabei stark Policy-orientiert¹⁹. Erfolgreiche Modellprojekte wurden nicht selten in politische Strukturen transferiert und weitergeführt. Die durch Stiftungsgelder gegründeten Thinktanks wie die Brookings Institution und die Heritage Foundation hatten in den 1960er- und 1970er-Jahren erheblichen Einfluss auf die politische Agenda (vgl. ebd., S. 331 ff.; Nielsen 1985, S. 37 ff.).

Mit dem wachsenden politischen Einfluss ging ein stärkeres Misstrauen und größer werdender öffentlicher Druck einher.²⁰ Bereits 1915/1916 untersuchte die nach ihrem Vorsitzenden benannte Walsh-Kommission die Macht der philanthropischen Stiftungen und

¹⁷ Die fünf größten Stiftungen nach Vermögen sind die Bill & Melinda Gates Foundation, die Ford Foundation, der J. Paul Getty Trust, die Robert Wood Johnson Foundation und die William and Flora Hewlett Foundation. Ihr Vermögen beträgt summiert rund 70 Milliarden US-Dollar.

¹⁸ Bei den unterschiedlichen Staatsformen in Deutschland und den USA muss beachtet werden, dass beide Staaten unterschiedliche Staatsformen haben und der Sozialstaat unterschiedlich ausgeprägt ist. In den USA wird ein starker Staat abgelehnt und mehr auf das Engagement der Bürger gesetzt, während in Deutschland der Sozialstaat sehr ausgeprägt und im Grundgesetz verankert ist. Zivilgesellschaftliches Engagement ist daher in den USA ausgeprägter und Teil der Identität (vgl. Krimphove 2005, S. 63 f.).

¹⁹ Eine Studie hat 2001 gezeigt, dass damals rund 50 Prozent der Fördermittel der konservativen amerikanischen Stiftungen in den Förderbereich Policy geflossen sind (vgl. Adloff 2010, S. 333).

²⁰ Vgl. dazu: Nielsen 1985, S. 23 ff.; Hammack 2006, S. 49.

warnte vor dem Einfluss des Reichtums, der die demokratische Kultur unterwandern könnte. Stiftungen wurde im Abschlussbericht der Kommission vorgeworfen, eine eigene partikulare Zielsetzung zu verfolgen und gesellschaftlich nicht objektiv zu sein (vgl. Karl/Katz 1981, S. 248 f.).²¹

Diese Kritikpunkte wurden in den folgenden Jahrzehnten wiederholt aufgegriffen und mündeten im Tax Reform Act 1969. Bundesstaatliche Aufsicht, Veröffentlichungspflichten, die Beschränkung unternehmerischer Beteiligungen von Stiftungen und eine stärkere Rechenschaftspflicht setzen die US-Stiftungen seitdem unter einen erhöhten Legitimationszwang. Stiftungen werden inzwischen in den USA regelmäßig öffentlich kritisiert und müssen zu Anhörungen vor dem Senat erscheinen. „Congressional committees in the United States have periodically investigated foundations viewed as too political in their grant making.“ (Prewitt et al. 2006, S. 32) So steht beispielsweise die Bill & Melinda Gates Foundation als größte amerikanische Stiftung aufgrund ihres Einflusses auf die Gesundheitssysteme in Subsahara-Afrika in der Kritik. Dieser Einfluss würde nicht durch das System von Check und Balances oder durch andere Akteure ausgeglichen (vgl. Adloff 2010, S. 337). Die jährlichen Ausgaben der Bill & Melinda Gates Foundation in diesem Bereich sind höher als die der World Health Organization (WHO). Adloff zufolge sei durch diese Debatten die Öffentlichkeit zum zentralen Stakeholder von Stiftungen in den USA geworden und Stiftungen seien daher dort als quasi öffentliche Institutionen zu betrachten (vgl. Adloff 2005, S. 22; Adloff 2010, S. 337; Anheier/Appel 2004, S. 11).

Der Blick in die USA zeigt, dass die Debatte um den politischen Einfluss und die nicht vorhandene demokratische Legitimation von Stiftungen dort schon seit knapp einem Jahrhundert geführt wird, während sie in Deutschland erst im vergangenen Jahrzehnt aufgekommen ist.

2.1.5. Zusammenfassung

Die großen Stiftungen in Deutschland haben sich in den vergangenen Jahren weiter professionalisiert und strategische Philanthropie spielt dabei zunehmend eine Rolle. Stiftungen handeln strategischer, sie sind stärker an der Wirkung ihrer Projekte interessiert und setzen verstärkt auf Kooperation und Transparenz. Dabei wird deutlich, dass sich im deutschen Stiftungswesen in den vergangenen Jahren eine Entwicklung hin zu Stiftungen als gesellschaftspolitische Akteure vollzogen hat, die in den USA schon Anfang des vergangenen Jahrhunderts vollzogen wurde. Der Exkurs zum amerikanischen Stiftungswesen zeigt, welche Diskussionen zur gesellschaftspolitischen Rolle von Stiftungen

²¹ Die Walsh-Kommission kritisierte folgende weitere Punkte an Stiftungen: Die Finanzierung von Universitäten durch Stiftungen unterwandere die akademische Freiheit; Public Policy werde dominiert durch private Akteure; Steuergelder, die dem Staat zustünden, würden dem System durch Aristokraten entzogen (vgl. Karl/Katz 1981, S. 249).

in Gesellschaft und Politik zum Teil sehr kritisch geführt werden. Dies macht ebenso die Rückschau auf die geschichtliche Entwicklung des deutschen Stiftungswesens deutlich. Anhand ihrer kristallisiert sich heraus, wie unterschiedlich die Institution Stiftung in den vergangenen Jahrhunderten von Staat und Gesellschaft aufgenommen und akzeptiert wurde. Die Rolle von Stiftungen als gesellschaftspolitische Akteure sowie ihre Akzeptanz in der Gesellschaft sind die beiden zentralen Anknüpfungspunkte für die beiden folgenden Kapitel zur politischen Interessenvermittlung und zur neoinstitutionalistischen Organisationstheorie.

2.2. Interessenvermittlung

Der Begriff „Interesse“ ist für Gesellschaft, Politik und Wissenschaft seit mehr als 200 Jahren ein prägender. Interessen werden im Sinne Ulrich von Alemanns als „handlungsrelevant gewordene Verfestigungen von Bedürfnissen, die ihrerseits aus dem subjektiven Empfinden von Mangellagen erwachsen“ (Alemann 1987, S. 29), verstanden. Interessenvermittlung wird von Abromeit in der Folge als Transfer von Basisinteressen ins politische System verstanden (vgl. Abromeit 1993, S. 21).

Im Folgenden soll zunächst die Interessenvermittlung als politischer Prozess im Vordergrund stehen. Anschließend wird der Begriff der Politikberatung (PB) definiert und eingegrenzt, um ihn anschließend in den Kontext von Stiftungshandeln am Beispiel der StM zu setzen.

2.2.1. Interessenvermittlung als politischer Prozess

Interessenvermittlung ist in einer Demokratie ein zentraler politischer Prozess. Dieser bedeutende Bestandteil politischer Willensbildung wird sowohl in der Theorie als auch in der Praxis ambivalent diskutiert. „Denn während Interessenvermittlung einerseits so unvermeidlich wie legitimatorisch unabdingbar ist, haftet der Interessendurchsetzung im öffentlichen Bewußtsein häufig etwas Anrühiges an.“ (Abromeit 1993, S. 8) Interessen werden oft mit Partikularinteressen gleichgesetzt und als Gegensatz von Gemeinwohl gesehen. Dieses Vorurteil existiert insbesondere dann, wenn es sich um organisierte Interessen handelt, und speist sich nach Abromeit aus zwei Annahmen: zum einen aus der, dass das Gemeinwohl nicht die Summe aller Individualinteressen ist, und zum anderen, dass Politik ein Nullsummenspiel ist. Wenn die eine Gruppe ihre Interessen durchsetzt, verliert die andere Gruppe an Einfluss (vgl. ebd., S. 8). Neben diesen Annahmen stehen die Akteure und ihre unterschiedlich starke Machtposition oft im Zentrum der Diskussion. Nicht alle Interessen sind gleich gut organisiert, ähnlich konfliktfähig oder in gleicher Weise vermittelbar. Diese Asymmetrien werden als ein Grundproblem politischer Interessenvermittlung betrachtet (vgl. Winter 2007, S. 217).

Interessenvermittlung ist im Regierungssystem der Bundesrepublik Deutschland stark verankert. Bürger haben neben der Beteiligung an Wahlen über Parteien und Verbände die Möglichkeit, ihre Interessen zu artikulieren. Die Einbindung von Verbänden in den Prozess der politischen Willensbildung ist sowohl auf Bundes- als auch auf Länderebene im Grundgesetz festgeschrieben. Nach der Geschäftsordnung der Bundesministerien müssen die Spitzenverbände bereits in der Ausarbeitungsphase eines Gesetzentwurfes angehört werden.

Im Zentrum der Interessenvermittlung stehen neben den Verbänden traditionell die politischen Parteien. „Man könnte meinen, sie seien sogar die geeignetsten und entscheidenden Interessenvermittlungs-Agenturen, streben sie doch gewissermaßen per definitionem in das politische Machtzentrum: dorthin, wo die gesamtgesellschaftlichen Entscheidungen fallen.“ (Abromeit 1993, S. 29)

In den vergangenen Jahren hat die Bedeutung weiterer Akteure der ZG wie NGOs und Stiftungen in diesem Bereich erheblich zugenommen. Etwa die Hälfte der Organisationen im 3. Sektor sind Interessenvertretungsorganisationen (vgl. Bertelsmann Stiftung et al. 2011, o. S.). In den folgenden beiden Kapiteln soll nun ein Blick auf die Instrumente und Strategien von Stiftungen in diesem Bereich geworfen werden.

2.2.2. Politikberatung: Definition und Eingrenzung

Um den Begriff der Interessenvermittlung operationalisieren zu können, soll dieser nun in Form der PB konkretisiert und eingegrenzt werden. PB wurde lange Zeit vornehmlich als wissenschaftliche PB verstanden – also als das Zurverfügungstellen von wissenschaftlichen Informationen für politisch Handelnde.

„Politikberatung hat die Aufgabe, einerseits Forschungsergebnisse aus dem Horizont leitender Interessen, die das Situationsverständnis der Handelnden bestimmen, zu interpretieren, und andererseits Projekte zu bewerten und solche Programme anzuregen und zu wählen, die den Forschungsprozess in die Richtung praktischer Fragen lenken.“ (Habermas 1968, S. 134)

Habermas definiert drei Modelle für die Interaktion zwischen Wissenschaft und Politik: ein dezisionistisches, ein technokratisches und ein pragmatisches. Im ersten Modell dominiert die Politik die Wissenschaft, im zweiten Modell dominiert die Wissenschaft die Politik und im dritten Modell ergänzen sich beide Systeme ohne klare Hierarchien. Demokratietauglich ist nach Habermas nur das dritte Modell. Habermas' Typologie stammt aus den 1970er-Jahren und ist dort auch historisch zu verorten. Habermas ging damals von einem dualen System aus, das in der heutigen Zeit, wie im Folgenden deutlich werden wird, nicht mehr aktuell ist (vgl. Sager/Ledermann 2008, S. 311 ff.).

Das Begriffsverständnis hat sich in den vergangenen Jahrzehnten mehr und mehr ausgeweitet und ausdifferenziert. PB kann definitorisch nicht mehr eindeutig beschrieben werden. Ursache hierfür sind verschiedene Entwicklungen: Politisch relevantes Wissen entsteht nicht mehr nur in Universitäten und den wissenschaftlichen Akademien. Die Anzahl der Akteure hat mit NGOs, Thinktanks, Stiftungen und Agenturen zugenommen. Gleichzeitig hat sich der Beratungsbedarf der Politiker gewandelt. Während PB in den 1960er-Jahren von technischer Plan- und Steuerbarkeit von Politik ausging, wird heute Beratung bei Problemen und Herausforderungen benötigt, die von Unsicherheit und geringer Planbarkeit gekennzeichnet sind. Ein aktuelles Beispiel dafür ist die Energiewende in Deutschland. Diese ist beschlossen, aber im Hinblick auf die Frage der Umsetzung herrscht noch große Unsicherheit. Es wird vermehrt unterschieden zwischen Policy-bezogener Beratung, bei der die Ausgestaltung materieller Politik im Vordergrund steht und die vorwiegend durch Wissenschaftler vorgenommen wird, und Politics-bezogener Beratung, bei der die Prozesse im Vordergrund stehen (vgl. Falk et al. 2006, S. 11 ff.; Kusche 2008, S. 261 ff.; Nullmeier 2007, S. 175 ff.).

Neben der klassischen PB sind in den vergangenen Jahren zudem neue Konzepte wie das der Gesellschaftsberatung entstanden. Renate Mayntz betrachtete bereits Anfang der 1990er-Jahre das duale Modell der PB – Vermittlung von Expertise von der Wissenschaft an die Politik – als nicht mehr zeitgemäß und forderte eine stärkere Einbindung der Öffentlichkeit (vgl. Mayntz 1994). Der Politikwissenschaftler Claus Leggewie schließt sich dieser These an:

„Das starre Dreieck zwischen Wissenschaft, Politik und Experten zerfließt. [...] Experten haben eben nicht nur mit der Berufspolitik zu tun, sondern [...] mehr mit dem ‚gut informierten Bürger‘ und dem ‚Menschen auf der Straße‘. Und diese breit angelegte Wechselbeziehung wird man nicht mehr Politikberatung nennen, sondern vielleicht Gesellschaftsberatung.“ (Leggewie 2007, S. 8)

An dieser Schnittstelle ist eine Vielzahl der operativen Stiftungen in Deutschland zu verorten. Nur wenige Stiftungen sind in der Bundesrepublik klassisch politikberatend tätig. Die BSt galt in den vergangenen 20 Jahren als einzige politikberatende Stiftung in Deutschland, hat sich aber auch in den letzten Jahren mit Projekten wie dem Bürgerforum oder der Weissen Liste verstärkt hin zur Öffentlichkeit gewandt (vgl. Weidenfeld/Janning 2003, S. 192; Bertelsmann Stiftung 2011a). Das Bürgerforum ist ein Beispiel für bürgerbezogene Gesellschaftsberatung (deliberative Formate, der Bürger ist Sender und Empfänger), während die Weisse Liste, ein Internetportal, das einen Überblick über verschiedene Gesundheitsanbieter gibt, ein Beispiel für Öffentlichkeitsberatung (zielgruppenspezifische Formate, Experten sind die Sender, der Bürger ist Empfänger) ist. Zentrale Adressaten sind in beiden Fällen nicht Politiker, sondern

die Gesellschaft. Ziel der Gesellschafts- und Öffentlichkeitsberatung kann es dennoch mittelbar sein, Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen (vgl. Römmele/Schober 2011, S. 51 ff.).

Der Begriff der klassischen wissenschaftlichen PB greift daher zu kurz, um das Stiftungshandeln in diesem Bereich zu beschreiben. PB soll demgemäß im Folgenden verstanden werden als Anspruch, politischen Entscheidern, aber auch einer politisch interessierten Öffentlichkeit verschiedene Lösungswege und Alternativen aufzuzeigen, die „einen wesentlichen Beitrag zur Vorbereitung, Steuerung und Vermittlung politischer Entscheidungen“ (Deutsche Gesellschaft für Politikberatung 2010, S. 37) leisten. Dies kann sowohl mittelbar als auch unmittelbar, öffentlich und nicht öffentlich geschehen.

2.2.3. Stiftungen und Interessenvermittlung am Beispiel der Stiftung Mercator

„Ich denke, dass es für jede größere Stiftung – wie es sie in Deutschland, in Brasilien, in Indien gibt – sehr schwierig ist, sich nicht in der Politik zu engagieren. Denn sonst ist ihr Handlungsfeld sehr eingeschränkt.“ (Wilkens 2011, S. 9) Dies haben auch die großen privaten Stiftungen in Deutschland gemerkt, die zunehmend politischer werden: Lange Zeit wurde die BSt als einzige private politikberatende Stiftung in Deutschland wahrgenommen (vgl. Weidenfeld/Janning 2003, S. 192). Innerhalb der vergangenen zehn Jahre hat in diesem Punkt eine Wandlung stattgefunden und die großen, vornehmlich operativen Stiftungen haben sich vermehrt als gesellschaftspolitische Akteure positioniert.²² Carolin Welzel spricht von einer „aufkommenden Berater Tätigkeit von Stiftungen“ (Welzel 2006, S. 275) und schreibt politikberatenden Stiftungen folgende Aktivitäten zu:

- Forschung zu politisch relevanten Fragestellungen
- Verbreitung der Forschungsergebnisse in anwendungsbereiter Form
- Analyse und Generierung von Problemstellungen in Form von Agenda Setting
- Artikulation einer bestimmten Position in der Öffentlichkeit
- Vermittlung zwischen politischer Sphäre und anderen gesellschaftlichen Akteuren
- Ratgeber für die Politik zu verschiedenen Fragestellungen
- Beratung zu geplanten und bereits existierenden Regierungsvorhaben
- Etablierung von Netzwerken und Plattformen zur Diskussion verschiedener Themen
- Bereitstellung von politischem oder administrativem Personal
- Implementierung von Modellprojekten mit dem Ziel des Transfers in die Fläche
- Evaluation der Modellprojekte und Kommunikation der Ergebnisse

²² Stiftungen sprechen vermehrt nicht von PB, wenn sie ihre Tätigkeit beschreiben, sondern von sich als „Reformstiftung“ (Gemeinnützige Hertie-Stiftung 2010, S. 4), „gesellschaftspolitischer Akteur“ (Lorentz 2009, S. 11) oder „Reformmotoren“ (Welzel 2006, S. 283). Welzel führt dies auf eine generelle Vorsicht gegenüber der politischen Sphäre zurück und verweist darauf, dass PB oft mit Einflussnahme assoziiert wird.

Interessenvermittlung von Stiftungen wird nun exemplarisch am Beispiel der StM in ihrem Cluster Integration dargestellt. Die StM hat es sich im Cluster Integration zum Ziel gesetzt, die Bildungsungleichheit in Deutschland im Hinblick auf Schul- und Hochschulabschlüsse für Menschen mit Migrationshintergrund im Alter von 15–30 Jahren bis 2025 – gemessen am Stand von 2005 – um 70 Prozent zu reduzieren. Dabei stehen die Strukturen und Bildungsprozesse in Schule und Hochschule sowie die Qualifizierung von Schlüsselpersonen wie Lehrern und Schulleitern im Vordergrund (vgl. Stiftung Mercator 2011b, S. 22 f.). Den Weg zur Erreichung dieses Ziels gibt die Stiftung nicht vor, sondern sie versucht, durch ihre Projekte verschiedene gangbare Wege – nicht zuletzt für die Politik – aufzuzeigen. Dies will sie einerseits durch Praxisinitiativen und andererseits durch Themenanwaltschaft erreichen.

„Wir wollen klar definierte reformerische Ziele [...] erreichen und kombinieren dabei gesellschaftspolitische Themenanwaltschaft mit praktischer Arbeit. [...] Damit wollen wir im Sinne von ‚Advocacy‘ eine Anwaltschaft für Themen und Zielgruppen übernehmen. Dabei gilt: Die Stiftung Mercator wird öffentlich nur dort Stellung beziehen, wo sie sich eigene Kompetenz erarbeitet hat.“ (Lorentz 2009, S. 11)

Die Autoren des Buches „Power in Policy: A Funder’s Guide to Advocacy and Civic Participation“ grenzen den Begriff Advocacy von anderen Begriffen wie Lobbying wie folgt ab:

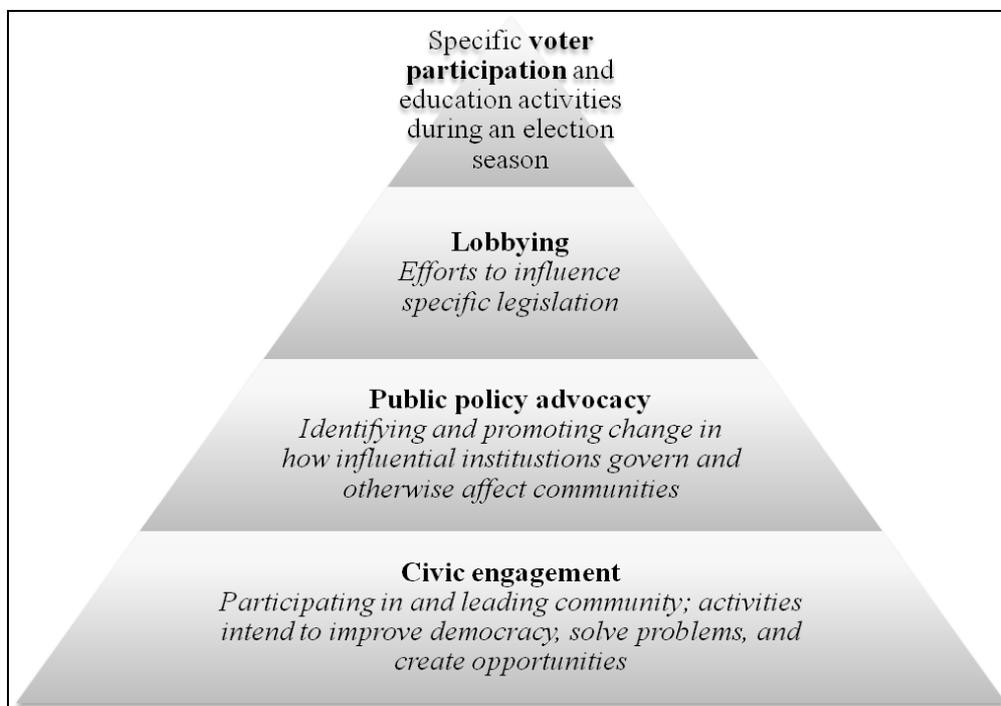


Abbildung 1: Policy Pyramide (vgl. Arons at al. 2007, S. 62)

Advocacy bedeutet für die StM, sich öffentlich für ihre Themen und Ziele einzusetzen, Position zu beziehen sowie die notwendige Aufmerksamkeit für ihre Positionen und Themen

zu schaffen. Dazu nutzt sie verschiedene Projekttypen und Instrumente, die im Folgenden dargestellt werden (vgl. Stiftung Mercator 2010a, unveröffentlicht).

*Projekttypen*²³

Die StM führt zum einen *Modellprojekte* durch, mit denen sie modellhafte Lösungen entwickelt, um ihre Ziele zu erreichen. Im Bereich Integration ist dies beispielsweise Förderunterricht, bei dem Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund sprachlich und fachlich gefördert werden. Ziel ist es, so ihre Bildungschancen zu erhöhen. Ein weiteres Beispiel ist das Programm ProSALAMANDER, im Rahmen dessen ausländische Akademiker, deren Abschlüsse in Deutschland nicht oder nur teilweise anerkannt werden, an den Universitäten Duisburg-Essen und Regensburg nachqualifiziert werden.

Die StM hat mit dem SVR zudem ein unabhängiges Gremium zur wissenschaftsbasierten öffentlichen PB in diesem Bereich ins Leben gerufen, das Studien veröffentlicht und aktuelle Stellungnahmen zur Entwicklung von Integration und Migration abgibt und das man als *Thinktank*²⁴ bezeichnen kann. Heribert Prantl hat das Jahresgutachten 2010 des SVR in der Süddeutschen Zeitung als ein „Anti-Sarrazin“ (Prantl 2010, S. 45) bezeichnet, als ein Buch, auf das alle gewartet haben. Thinktanks sind nach einer aktuellen Studie des Bundesverbands Deutscher Stiftungen ein Feld, das Stiftungen vermehrt beobachten und diskutieren (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen/Vodafone Stiftung Deutschland 2011). Mark Speich, Geschäftsführer der Vodafone Stiftung, gibt an, dass durch die Förderung oder Gründung von Thinktanks mit dem eingesetzten Geld mehr erreicht werden könne als mit Modellprojekten. Denn Thinktanks sollten sich verstärkt über Rahmenbedingungen Gedanken machen und grundsätzliche Arbeit leisten. Dadurch würden die Stiftungen politischer (vgl. Hergert 2012, S. 30).

Dialog- und Begegnungsformate können als weiterer Typ von Projekten genannt werden. Die Stiftung initiiert seit 2011 die Junge Islamkonferenz Berlin, die jungen Menschen die Chance gibt, mit anderen Jugendlichen über die Rolle des Islam in ihrem Alltag zu diskutieren und ihre Anregungen in die Deutsche Islamkonferenz einzubringen. Die Forderungen der Jungen Islamkonferenz konnten in Form einer Online-Petition unterstützt werden.

Darüber hinaus hat die StM im Jahr 2011 gemeinsam mit anderen Stiftungen einen neuen Projekttyp entwickelt. In der parteiübergreifenden Hochrangigen *Konsensgruppe* für Fachkräftebedarf und Zuwanderung wurde unter Vorsitz von Armin Laschet und Dr. Peter Struck mit einer Gruppe von Politikern ein – in Bundestag und Bundesrat mehrheitsfähiger –

²³ Eine genaue Beschreibung der Projekte ist hier zu finden: www.stiftung-mercator.de/integration.

²⁴ Nach McGann und Kent Weaver sind Think Tanks politikberatende Forschungsinstitute, die gemeinnützig und unabhängig sind (vgl. McGann/Weaver 2000, S. 4-5).

Vorschlag für eine Reform des Zuwanderungsgesetzes sowie für Lösungen im untergesetzlichen Bereich entwickelt.

Instrumente

Die von der StM genutzten Instrumente im Bereich der Interessenvermittlung werden im Folgenden anhand des Rasters von Carolin Welzel dargestellt.

<i>Instrumente</i>	<i>Durchführung</i>	<i>Beispiele</i>
Forschung zu politisch relevanten Fragestellungen	Indirekt, direkt	Indirekt u.a. über den SVR (vgl. Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration 2012) und das MISDAZ (vgl. Mercator-Institut für Sprachförderung und Deutsch als Zweitsprache 2012). Die StM gibt allerdings auch Forschung zu relevanten Fragen bei von ihr gegründeten sowie externen Institutionen in Auftrag: Beispiel ist eine Studie zum Schulzugang irregulärer Migranten (vgl. Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration 2010).
Verbreitung der Forschungsergebnisse	Direkt, indirekt	Direkt: selbst in Auftrag gegebene Studien Indirekt: u.a. über den SVR, MISDAZ
Agenda Setting	Direkt, indirekt	Direkt: in eigenen Projekten Indirekt: über den SVR und das MISDAZ (vgl. Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration 2011)
Artikulation einer bestimmten Position in der Öffentlichkeit	Direkt	Zwei beispielhafte Positionen: Geschäftsführer der StM zum <i>Graduiertenkolleg Islamische Theologie</i> Ziel der Stiftung sei es, mittelfristig eine angemessene Repräsentation von Muslimen in Wissenschaft und Schule sowie die Entstehung des Wissenschaftsfelds Islamische Theologie zu unterstützen. „Das ist notwendig, um auch die Ausbildung von Lehrern für islamischen Religionsunterricht und von Imamen voranzutreiben.“ (Stiftung Mercator 2010c, o. S.) <i>Schulzugang irregulärer Migranten</i> „Der Zugang und das Recht auf Bildung ist allgemeines Menschenrecht. Dieses muss auch Kindern irregulärer Migranten eingeräumt werden. [...] Wir fordern – anders und weitreichender, als dies bislang diskutiert wurde – eine bundesweite Regelung, die die

		Übermittlungspflicht für Schulleitungen, Lehrer und Schulbehörden abschafft.“ (Stiftung Mercator 2010b, o. S.)
Ratgeber für die Politik zu bestimmten Fragestellungen	Direkt, indirekt	Direkt: Bereich Deutsch als Zweitsprache (neues Lehrerausbildungsgesetz in NRW; vgl. Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen 2011) Indirekt: SVR, MISDAZ
Beratung im Rahmen geplanter und bereits existierender Regierungsvorhaben	Direkt, indirekt	Direkt: Bereich Deutsch als Zweitsprache (neues Lehrerausbildungsgesetz in NRW; vgl. Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen 2011); Stiftung im Beirat des Projekts „Chancen der Vielfalt nutzen lernen“ (vgl. RAA NRW 2012) Indirekt: SVR, Hochrangige Konsensgruppe Fachkräftebedarf und Zuwanderung, MISDAZ
Etablierung von Netzwerken	Direkt	ProjektZentrum Berlin ²⁵ der StM, Stiftungskonsortien zur Gründung des SVR und der Hochrangigen Konsensgruppe
Bereitstellung von politischem oder administrativem Personal	–	–
Implementierung von Modellprojekten	Direkt	Förderunterricht für Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund, ProSALAMANDER, Chance ²⁶
Evaluation der Modellprojekte	Direkt (durch unabhängige Forschungsinstitute)	Die Evaluation des Förderunterrichts hat gezeigt, dass dieser zur erheblichen Verbesserung der Schulergebnisse geführt hat. Dies wurde öffentlichkeitswirksam kommuniziert (vgl. Mercator Förderunterricht 2009). Das UZ Bonn evaluiert derzeit programmbegleitend das Projekt ProSALAMANDER (vgl. UZ Bonn 2012, o. S.)

Abbildung 2: Aktivitäten der StM innerhalb der Interessenvermittlung (eigene Darstellung nach Welzel 2006, S. 275)

²⁵ Im ProjektZentrum Berlin der StM arbeiten zwölf verschiedene Organisationen interdisziplinär zu den Themen Klimawandel, Integration und Kulturelle Bildung. Verbindendes Element ist dabei die politische Kommunikation (vgl. Stiftung Mercator 2012b, o. S.).

²⁶ Mit dem Programm Chance² werden Schüler aus Nichtakademikerfamilien auf dem Weg zum Abitur und zum ersten Hochschulabschluss begleitet (vgl. Universität Duisburg-Essen 2012, o. S.).

2.2.4. Zusammenfassung

Interessenvermittlung ist ein zentraler politischer Prozess innerhalb einer Demokratie. Dennoch haftet dem Begriff häufig etwas Anrüchiges an. Nicht alle Interessen sind gleich gut organisiert oder ähnlich konfliktfähig, so dass Asymmetrien im Rahmen der Interessenvermittlung entstehen können. Auch der Großteil der großen operativen Stiftungen scheint sich mit dem Begriff nicht anfreunden zu können. Die Stiftungen sprechen weder von Interessenvermittlung noch von PB, sondern beschreiben ihr Handeln mit Wörtern wie „Reformmotor“ und „Themenanwaltschaft“ oder sich selbst als „Reformstiftung“. Ein Blick auf die Arbeit der StM zeigt, mit Hilfe welcher Art von Projekten und Instrumenten große operative Stiftungen in Deutschland ihre Interessen vertreten.

3. Die neoinstitutionalistische Organisationstheorie

Im Folgenden wird nun die neoinstitutionalistische Organisationstheorie anhand ihrer zentralen Annahmen, Begriffe und Konzepte erläutert. Auf dieser Grundlage schließt das Kapitel mit der Thesengenerierung ab.

Organisationen werden stark von den Erwartungen ihrer Umwelt geprägt und beeinflusst. Anders als ältere Organisationstheorien geht der Neoinstitutionalismus mit dieser Kernthese nicht mehr davon aus, dass Effizienz in den Arbeits- und Tauschprozessen den Erhalt sowie das Überleben von Organisationen sicherstellt, sondern vertritt vielmehr die Ansicht, dass das Überleben von Organisationen von ihrer Legitimation in der Gesellschaft abhängt.²⁷ Seit Ende der 1970er-Jahre forschen Organisationswissenschaftler, aber auch Soziologen, Wirtschaftswissenschaftler und Politologen²⁸ unter dem theoretischen Dach des „Neoinstitutionalismus“ zur wiederentdeckten Bedeutung von Institutionen in der Gesellschaft. Diese Arbeit setzt den Fokus auf die neoinstitutionalistische Organisationstheorie (vgl. Hasse/Krücken 2005, S. 13 ff.; Hellmann/Senge 2006, S. 7 ff.; Walgenbach/Meyer 2007, S. 11 ff.).

„The new institutionalism in organization theory and sociology comprises a rejection of rational-actor models, an interest in institutions as independent variables, a turn toward cognitive and cultural explanations, and an interest in properties of supraindividual units of analysis that cannot be reduced to aggregations or direct consequences of individuals' attributes or motives.“ (DiMaggio/Powell 1991, S. 8)

So definieren Paul DiMaggio und Walter Powell den neuen Institutionalismus. Ihre Arbeiten sowie die von Lynne Zucker (vgl. Zucker 1977), John Meyer und Brian Rowan (vgl. Meyer/Rowan 1977) zählen zu den grundlegenden Arbeiten in dieser Theorierichtung. Die Autoren verschieben in ihren Arbeiten im Sinne von Max Weber den „Fokus von Zweck- auf Wertrationalität“ (Walgenbach/Meyer 2007, S. 13) und distanzieren sich so vom alten Institutionalismus. Im Gegensatz zu diesem, der einen Fokus auf normative Dimensionen und einzelne Organisationen legte, stehen im neuen Institutionalismus kognitive Dimensionen und Gruppen von Organisationen im Zentrum der Betrachtung. Es werden beispielsweise nicht hinterfragte Selbstverständlichkeiten des Alltags und die Unreflektiertheit sozialer Handlungen analysiert und Organisationen werden in Gruppen erforscht – in sogenannten organisationalen Feldern. Alter und neuer Institutionalismus stehen nicht in Konkurrenz zueinander, sondern setzen wie gerade dargestellt andere Schwerpunkte. Beide Theorierichtungen sehen Organisationen eingebettet in die

²⁷ Einen Überblick über die Forschungsfragen der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie geben Walgenbach und Meyer (vgl. Walgenbach/Meyer 2008, S. 13).

²⁸ In der Politologie sind der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus nach Mayntz und Scharpf (vgl. Mayntz/Scharpf 1995, S. 39 ff.) und das Werk von March und Olsen (vgl. March/Olson 1984) prominente Beispiele. In der Wirtschaftswissenschaft hat Langlois diese Theorierichtung geprägt (vgl. Langlois 1986).

Gesellschaft und als Bestandteil dieser an, nicht als autonome Einheiten (vgl. Hellmann/Senge 2006, S. 13 f.; Walgenbach/Meyer 2007, S. 12).

Die neoinstitutionalistische Organisationstheorie legt zudem, anders als ältere Organisationstheorien, den Fokus auf kulturelle und institutionelle Umwelten von Organisationen, und nicht auf die technische Umwelt. Legitimität spielt eine zentrale Rolle und wird dabei gesehen „als eine notwendige Bedingung, in der sich die Übereinstimmung der Organisation mit gesellschaftlich geteilten Werten, normativen Erwartungen sowie mit allgemeinen Regeln und Gesetzen widerspiegelt“ (Walgenbach/Meyer 2008, S. 12).

3.1. Zentrale Begriffe und Konzepte

Nach der Abgrenzung zu älteren Organisationstheorien werden im Folgenden die Kernkonzepte der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie vorgestellt: Institution, organisierte Felder, Isomorphie, rationalisierte Mythen, technische und institutionelle Umwelten sowie Legitimität.

3.1.1. Institution

„The only idea common to all usages of the term ‚institution‘ is that of some sort of establishment of relative permanence of a distinctly social sort.“ (Hughes 1936, zitiert nach Zucker 1977, S. 726) Diese Definition zeigt, wie vieldeutig und allumfassend der Begriff der Institution ist. Er wird zudem sehr unterschiedlich verwendet. Zucker, Jepperson und später Scott haben versucht, den Begriff der Institution für die neoinstitutionalistische Organisationstheorie einzugrenzen. Sie schreiben dem Begriff folgende Eigenschaften und Funktionen zu: Institutionen sind Verhaltensmuster und Sinngebilde. Sie verkörpern Leitideen und Werte. Sie bestehen aus regulativen, normativen und kognitiven Elementen, die zu Stabilität führen. Institutionen sind relativ resistent gegenüber Veränderungen und beständig. Institutionen werden über Generationen hinweg weitergegeben, aufrechterhalten und reproduziert. Sie sind mit der Entstehung und Erhaltung sozialer Ordnung verbunden (vgl. Jepperson 1991; Scott 2008, S. 48; Zucker 1977, S. 726 ff.). Eine ähnliche Definition von Institution ist nach Hasse/Krücken bei Niklas Luhmann zu finden, der diese stark und ähnlich wie die Neoinstitutionalisten in den gesellschaftlichen Kontext einbettet:

„Die Funktion der Institutionalisierung besteht [nach Luhmann] [...] darin, das reflexive Erwarten von Erwartungen zu steuern: Man erwartet, dass andere erwarten wie man selbst. Auf diese Weise wird ein gesellschaftlicher Erwartungskonsens unterstellt, der über konkrete ‚face-to-face‘-Interaktionen hinausgeht.“ (Hasse/Krücken 2005, S. 96)

Demnach ist Institutionalisierung als Beschreibung eines Prozesses und Institution als ein Substanzbegriff zu sehen (vgl. Hasse/Krücken 2005, S. 96; Zucker 1977, S. 726).

Institutionalisierungen finden statt, sobald zur Gewohnheit gewordene Handlungen durch Typen von Handelnden wechselseitig typisiert werden. „Jede Typisierung, die auf diese Weise vorgenommen wird, ist eine Institution.“ (Berger/Luckmann 1969, S. 58)

Richard Scott hat ergänzend ein analytisches 3-Säulen-Modell entwickelt, das drei Elemente von Institutionen erfasst. Dieses Modell soll an dieser Stelle nur kurz erwähnt werden, da es im Folgenden (siehe Kapitel 3.2.) näher erläutert wird. Bei den drei Säulen handelt es sich um eine regulative, eine normative und eine kognitive Säule. Dies sind nach Scott die Grundpfeiler von Institutionen und sichern deren Erhalt (vgl. Scott 2008, S. 48 ff.).

3.1.2. Organisierte Felder und Isomorphie

Als organisationales Feld wird eine Gruppe von Organisationen verstanden, die ähnliche Zulieferer und eine ähnliche Konsumentenstruktur haben, ähnliche Produkte herstellen und von ähnlichen regulativen Vorgaben betroffen sind (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 148). Diese Definition zielt also nicht nur auf Organisationen innerhalb einer Branche ab, sondern vielmehr auf die gesamte relevante Umwelt, in der Organisationen agieren.

Je höher der Grad an Strukturierung und Institutionalisierung in einem solchen Feld ist, umso eher kommt es zur sogenannten Isomorphie – der Angleichung von Organisationen. Isomorphie wird durch drei Mechanismen befördert: Zwang, mimetische Prozesse und normativen Druck. Dabei handelt es sich um drei verschiedene Bewusstseinssebenen. Mit Strukturangleichung durch Zwang sind Vorgaben gemeint, die der Staat oder andere Regulatoren machen und die dazu führen, dass bestimmte Bereiche reguliert werden und sie sich in der Folge bei verschiedenen Organisationen ähneln. Die Autoren beschränken diesen Mechanismus allerdings nicht nur auf staatliche Vorgaben, sondern nehmen auch Bezug auf Standardisierungsprozesse innerhalb von Unternehmen, beispielweise im Hinblick auf eine einheitliche Rechnungslegung (vgl. DiMaggio/Powell 1983, S. 150 f.). Organisationen wenden diesen Mechanismus bewusst an.

Beim Mechanismus der mimetischen Prozesse wird davon ausgegangen, dass Unsicherheit und Ambiguität Imitation befördern und es daher zu einer Strukturangleichung kommt. Je größer die Unsicherheit, umso größer die Wahrscheinlichkeit, dass Strukturen und Prozesse nach dem Vorbild anderer Organisationen geschaffen werden. Dies kann auch geschehen, wenn Organisationen besonders erfolgreich mit ihrer Arbeitsweise oder ihren Strukturen sind und Konkurrenzunternehmen die Prozesse deshalb übernehmen. Mimetische Prozesse haben auch einen symbolischen Aspekt: Organisationen zeigen auf diese Weise, dass sie lernfähig sind und sich um die Verbesserung von Produkten, Prozessen und beispielsweise Arbeitsbedingungen bemühen (vgl. Walgenbach/Meyer 2007, S. 36 f.). Dieser Mechanismus wird von Organisationen nicht so bewusst wie der des Zwangs angewandt.

Die Strukturangleichung durch normativen Druck steht im Zusammenhang mit der Professionalisierung innerhalb moderner Gesellschaften. „We interpret professionalization as the collective struggle of members of an occupation to define the conditions and methods of their work, to control the production of producers, and to establish a cognitive base of legitimation for their occupational autonomy.“ (DiMaggio/Powell 1983, S. 152 f.) Die Mitglieder einer Berufsgruppe unterliegen ebenso wie Organisationen der Angleichung durch Zwang und durch mimetische Prozesse. Die Besonderheit bei Berufsgruppen ist, dass diese – sofern die Ausbildung in formal definierten Ausbildungsgängen stattgefunden hat – bereits während der Ausbildung Grundlagen für eine gemeinsame Orientierung und ein gemeinsames Selbstverständnis vermittelt bekommen. Dadurch unterstützt Professionalisierung die Strukturangleichung in organisationalen Feldern. Ein zweiter Aspekt sind berufliche Netzwerke und insbesondere die Organisation in Berufsverbänden. Auch diese unterstützen die Strukturangleichung. Die formale Ausbildung und die Einbindung in Berufsverbände führen dazu, dass eine Gruppe mit beruflich sehr ähnlich gelagerten Orientierungen und Auffassungen entsteht (vgl. Walgenbach/Meyer 2007, S. 38 f.). Die Anwendung dieses Mechanismus geschieht eher unbewusst.

3.1.3. Rationalisierte Mythen

Organisationen registrieren Erwartungen aus ihrer Umwelt, verarbeiten sie und nehmen ihre Formalstruktur auf. Das ist die zentrale These des Konzepts der rationalisierten Mythen. Durch den beschriebenen Vorgang entsteht eine Ähnlichkeit zwischen Organisation und Gesellschaft. Diese Erwartungen werden als Mythen bezeichnet, weil sie nicht auf Effizienzkriterien beruhen, sondern auf einem geteilten Glauben an ihre Rationalität (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 341 ff.). Effizienz wird dadurch nicht vollkommen in Frage gestellt, vielmehr wird neben der Effizienz auch die Legitimität von Strukturen beachtet. In der Gesellschaft bestehen Vorstellungen und Erwartungen an Organisationen. Da Letztere wiederum auf die Unterstützung ihrer Anspruchsgruppen angewiesen sind, werden sich Organisationen gesellschaftlich konform verhalten (vgl. ebd., S. 343 ff.).

3.1.4. Technische und institutionelle Umwelten

Mit Blick auf die Umwelt von Organisationen ist zu differenzieren zwischen technischen und institutionellen Organisationsumwelten. In der technischen Umwelt werden Produkte und Dienstleistungen für den Markt hergestellt, hier herrscht Wettbewerb und die Unternehmen werden für effiziente Strukturen und Prozesse entlohnt. In der institutionellen Umwelt werden die Organisationen mit gesellschaftlichen Regeln und Erwartungen konfrontiert, die sie erfüllen sollten, wollen sie aus der Umwelt Unterstützung und so Legitimität erhalten (vgl. Meyer/Rowan 1977, S. 353). Alle Organisationen sind in beide Umwelten eingebunden.

„Thus, one can conceive of a continuum along which organizations can be ordered. At one end are production organizations under strong outputs controls [...]. At the other end are institutionalized organizations whose success depends on the confidence and stability achieved by isomorphism with institutional rules.“ (Ebd., S. 354)

NPOs und öffentliche Organisationen sind entsprechend dieser Definition an dem einen Ende des Kontinuums anzusiedeln und ihr Überleben ist stark vom allgemeinen Glauben an ihren Sinn und Zweck abhängig. Scott hat versucht, Organisationen schwerpunktmäßig in eher technische oder eher institutionelle Umwelten einzuordnen (siehe Abbildung 3).

		Institutionelle Umwelten	
		<i>Stärker</i>	<i>Schwächer</i>
Technische Umwelten	<i>Stärker</i>	Versorgungsunternehmen Banken Krankenhäuser Pharmazeutische Unternehmen	Produzierende Unternehmen Pharmazeutische Unternehmen
	<i>Schwächer</i>	Psychiatrische Kliniken Schulen Anwaltskanzleien Kirchen	Restaurants Fitnessclubs

Abbildung 3: Technische und institutionelle Umwelten (eigene Darstellung nach Scott 1998, S. 133 ff.)

In einer späteren Publikation hat Meyer nach Kritik an seinem Ansatz verdeutlicht, dass die technische und institutionelle Umwelt nicht als Gegensätze zu verstehen sind, sondern dass es sich wie oben dargelegt vielmehr um zwei Dimensionen handelt, die unterschiedliche Arten von Organisationen hervorbringen (vgl. Meyer et al. 1981, S. 60 ff.).

3.2. Legitimität in der neuen Institutionenlehre

Die Frage nach der Legitimität von Organisationen hat in der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie zu zahlreichen Forschungsprojekten geführt: Zucker 1987 sowie Ruef und Scott 1998 zur Legitimität von Krankenhäusern, Elsbach 1994 zur Legitimität der California Cattle Industry, Edelman 1990 sowie Sutton et al. 1994 zur Legitimität von arbeitsrechtlichen Bestimmungen.

Auch bei Meyer/Rowan 1977 nimmt die Frage nach der Legitimität einen zentralen Stellenwert ein. Die Autoren sehen Legitimität nicht wie beispielsweise Reputation als Ressource an, sondern als notwendige Bedingung für das Überleben von Unternehmen. Organisationen, die gesellschaftlich legitimierte Elemente wie Prozesse und Managementpraktiken in ihre Strukturen übernehmen, können demnach ihre Legitimität erhöhen, die Unterstützung und den Ressourcenzufluss ausbauen und somit ihre Überlebenschancen steigern (siehe Abbildung 4).

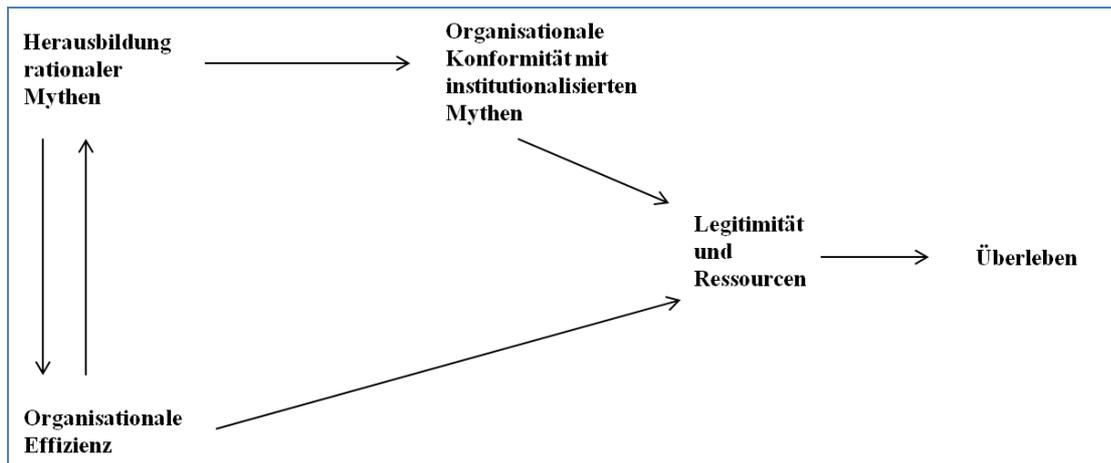


Abbildung 4: Organisationales Überleben nach Meyer/Rowan (Meyer/Rowan 1977, S. 353; eigene Übersetzung)

Den Begriff der Legitimität haben in der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie insbesondere Richard Scott und Mark Suchman geprägt. Suchman mahnt 1995 an, dass bisher keine ausreichende Auseinandersetzung mit der Definition des Begriffs stattgefunden habe. Es fehle gar an einer konzeptionellen Verankerung des Begriffs, obwohl das Konzept der Legitimität das Kernkonzept des Neoinstitutionalismus sei. Mit der Entwicklung des Institutionalismus weg von materiellen und technischen In- und Outputs hin zum Streben nach Akzeptanz in der Gesellschaft und geteilten Normen, Symbolen, Überzeugungen und Ritualen sei die Frage nach Legitimität das Herzstück dieser Theorierichtung. Suchman versucht daher den Begriff zu systematisieren, bisherige Definitionen zusammenzuführen und einen Überblick über bisherige Studien zu geben (vgl. Suchman 1995, S. 572 ff.).

Suchman definiert schließlich Legitimität wie folgt: „Legitimacy is an generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.“ (Suchman 1995, S. 574) Diese Definition bildet die Grundlage für die vorliegende Arbeit. Legitimität ist demnach eine generalisierte Zuschreibung bzw. Vermutung. Diese wiederum bezieht sich auf Handlungen einer Entität. Diesen Handlungen werden wünschbare, korrekte oder angemessene Attribute zugeschrieben, die auf ein bestimmtes System von Normen, Werten, Glauben und Begriffen zurückzuführen sind.

Organisationen können nach Suchman aus verschiedenen Gründen nach Legitimität streben. Zwei zentrale Dimensionen seien dabei der Wunsch nach Fortbestand oder Glaubwürdigkeit und das Trachten nach aktiver oder passiver Unterstützung. Die Legitimität einer Organisation könne zur Beständigkeit beitragen, aber auch zu deren Glaubwürdigkeit und Sinnhaftigkeit. Nach Kontinuität und Glaubwürdigkeit gleichzeitig zu streben, sei nur sehr eingeschränkt möglich. Organisationen sollten daher diese beiden Aspekte klar voneinander trennen und sich bewusst machen, welches der beiden Ziele sie prioritär erreichen möchten.

Eine Organisation sollte sich zudem klar darüber sein, ob sie aktive Unterstützung oder eher passive Duldung von der Gesellschaft erwartet.

„If an organization simply wants a particular audience to leave it alone, the threshold of legitimacy may be quite low. Usually, the organization need only comport with some unproblematic category of social activity [...]. If, in contrast, an organization seeks protracted audience intervention (particularly against other entities with competing cadres), the legitimacy demands may be stringent indeed.“ (Suchman 1995, S. 575)

Möchten Organisationen nur passiv geduldet werden, genügt die Sinnhaftigkeit ihres Unternehmenszwecks. Möchten sie allerdings aktiv unterstützt werden, sollte ihre Arbeit für die Gesellschaft wertvoll sein bzw. in diesem Sinne inszeniert werden (vgl. ebd., S. 575).

Suchman unterscheidet drei Typen von Legitimität: einen pragmatischen, einen moralischen und einen kognitiven Typ. Er ergänzt damit das 3-Säulen-Modell von Scott, das im folgenden Abschnitt beschrieben wird. Eine Organisation ist dann pragmatisch legitim, wenn sie Maßnahmen zur Erhöhung der eigenen Legitimität ergreift, also reflektiert, was sie tun muss, um legitim zu erscheinen. Sie versucht, die bestehenden Erwartungen und Vorstellungen in der Gesellschaft einzuschätzen. Moralisch legitimiert ist eine Organisation, wenn sie moralische Wertvorstellungen erfüllt. Dabei geht es nicht um einen direkten Nutzen für das Publikum, sondern um die Umsetzung und das Leben breit akzeptierter sozialer Werte. Die kognitive Legitimität hängt von der Verfügbarkeit kultureller Modelle ab, die plausible Erklärungen für die Organisation und ihre Bemühungen liefern. Organisationen können auch dann als kognitiv legitim gelten, wenn sie sich auf institutionalisierte Vorstellungen der sozialen Welt beziehen, die nicht anzweifelbar sind (vgl. ebd., S. 577 ff.).

Organisationen können auf unterschiedlichen Wegen Legitimität gewinnen, erhalten und wiederherstellen. Jede Innovation wie beispielsweise ein neues Produkt oder ein junges Unternehmen kurz nach dem Markteintritt hat zunächst ein Legitimitätsdefizit und muss für Akzeptanz werben. Um Legitimität zu gewinnen, haben Organisationen die Wahl zwischen konformen, selektiven oder manipulativen Bemühungen. Konformität bedeutet, dass eine Organisation sich bemüht, Anforderungen und Regeln aller Art zu befolgen und umzusetzen. Selektion meint, dass sich eine Organisation auf die Bereiche in ihrer Umwelt konzentriert, die hohe Unterstützung und Legitimität vermuten lassen. Die Strategie der Manipulation schließlich beschreibt Suchman wie folgt: „In this case, managers must go beyond simply selecting among existing cultural beliefs; they must actively promulgate new explanations of social reality.“ (Ebd., S. 591) Er stuft diese Strategie als äußerst riskant ein (vgl. ebd., S. 589 ff.).

Wenn Organisationen ihre Legitimität erhalten wollen, stehen sie vor drei Problemen: 1. Das Publikum bzw. die Zielgruppe ist oft sehr heterogen. 2. Stabilität führt in vielen Fällen zu Erstarrung. 3. Institutionalisierung schafft sich häufig ihre eigene Opposition. Bezüglich der Wiederherstellung von Legitimität stellt Suchman zunächst fest: Eine delegitimierte Organisation muss sich zunächst um die unmittelbare Störung kümmern, bevor sie sich auf Aktivitäten konzentrieren kann, die ihre Legitimität wieder erhöhen. Laut Suchman können Organisationen strategisch auf das Problem reagieren, indem sie es normalisieren, d. h. rechtfertigen, verharmlosen oder sich entschuldigen, Strukturen überdenken und ändern sowie nicht in Panik verfallen, d. h. keine unbedachten, kurzfristigen Entscheidungen treffen (vgl. ebd., S. 597 f.).

Das 3-Säulen-Modell von Richard Scott

Im Verständnis der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie bestehen Institutionen aus regulativen, normativen und kognitiven Elementen, die zu Stabilität führen. DiMaggio und Powell haben darauf aufbauend die drei Mechanismen Zwang, mimetische Prozesse und normativen Druck entworfen. Scott entwickelte auf dieser Basis ein Institutionenmodell mit drei Säulen, das unterschiedliche Merkmale der drei Mechanismen umfasst und anschließend mit der Frage nach Legitimität verknüpft wurde (siehe Abbildung 5). Die Legitimität von Organisationen kann demnach auf drei verschiedene Elemente zurückgehen, die die Legitimationsbasis bilden.

„The three pillars elicit three related, but distinguishable bases of legitimacy. The regulatory emphasis is on conformity to rules [...]. A normative conception stresses a deeper, moral base for assessing legitimacy [...]. A cultural-cognitive view points to the legitimacy that comes from conforming to a common definition of the situation, frame to reference, or a recognizable role or structural template. To adopt an orthodox structure or identity in order to relate to a specific situation is to seek the legitimacy that comes from cognitive consistency.” (Ebd., S. 61)

	Regulativ	Normativ	Kognitiv-kulturell
Basis of compliance (Grundlage der Befolgung)	Expedience (Zweckmäßigkeit)	Social obligation (soziale Verpflichtung)	Taken-for-grantedness (Selbstverständlichkeit)
Basis of order (Grundlage der Ordnung)	Regulative Rules (regulierende Regeln/Gesetze)	Binding expectations (verbindliche Erwartungen)	Constitutive schema (aufbauendes Schema)
Mechanisms (Mechanismen)	Coercive (Zwang)	Normative (Norm)	Mimetic (Nachahmung)
Logic (Funktionslogik)	Instrumentality (Instrumentalität)	Appropriateness (Angemessenheit)	Orthodoxy (Orthodoxie)

Indicators (<i>Indikatoren</i>)	Rules (<i>Regeln</i>) Laws (<i>Gesetze</i>) Sanctions (<i>Sanktionen</i>)	Certification (<i>Zertifizierung</i>) Accreditation (<i>Ermächtigung</i>)	Common beliefs (<i>gemeinsame Grundannahmen</i>) Shared logic of action (<i>geteilte Handlungslogik</i>) Isomorphism (<i>Angleichung</i>)
Affect (<i>Emotion</i>)	Fear Guilt/Innocence (<i>Schuld/Unschuld</i>)	Shame/Honor (<i>Schande/Anerkennung</i>)	Certainty/Confusion (<i>Gewissheit/Verwirrung</i>)
Basis of legitimacy (<i>Grundlage der Legitimität</i>)	Legally sanctioned (<i>rechtlich sanktioniert</i>)	Morally governed (<i>moralisch beeinflusst</i>)	Comprehensible (<i>nachvollziehbar</i>) Recognizable (<i>wiedererkennbar</i>) Culturally supported (<i>kulturell unterstützt</i>)

Abbildung 5: 3-Säulen-Modell nach Scott (Scott 2008, S. 51; eigene Übersetzung)

Die regulative Säule basiert auf Gesetzen und Verordnungen und anderen rechtlichen Satzungen. Organisationen, die in diesem Bereich Legitimität erhalten wollen, sollten bestehende Gesetze und Vorgaben befolgen und akzeptieren. Suchman bezeichnet diese Säule auch als pragmatisch, da die Organisationen, um Legitimität zu erhalten, zweckrational agieren müssen (vgl. Suchman 1995, S. 583). Scott nennt folgende zentrale Bestandteile der regulativen Säule: Zwang, Sanktionen und Zweckmäßigkeit (vgl. Scott 2008, S. 53).

Die normative Säule fußt auf Werten und Normen. Legitimität erhalten Organisation in diesem Kontext, wenn sie nach bestehenden Wertvorstellungen handeln und sich an vorgegebene Normen halten. Organisationen, die normative Legitimität suchen, handeln nicht mit Kalkül oder manipulativ. Aus einer inneren Überzeugung heraus halten sie vielmehr die Werte und Normen, an denen sie sich orientieren, für richtig. Walgenbach und Meyer nehmen hier auf Max Weber Bezug. Nach Webers Handlungstheorie handeln die Organisationen im Hinblick auf diese Säule wertrational (vgl. Walgenbach/Meyer 2007, S. 64; Weber 2002, S. 12 f.).

Die kulturell-kognitive Säule ist geprägt von geteilten Wirklichkeitsinterpretationen und Definitionen. „Die Art der Legitimität, die Organisationen, die die in einem gesellschaftlichen Kontext oder einem organisationalen Feld als selbstverständlich erachtete Elemente aufweisen, zugesprochen bekommen, stammt aus der Übereinstimmung mit kulturellen Denkmustern.“ (Walgenbach/Meyer 2007, S. 64) Legitimität wird dadurch erzeugt, dass Wirklichkeitswahrnehmungen als selbstverständlich und unhinterfragt akzeptiert werden. „The cultural-cognitive mode is the ‚deepest‘ level because it rests on preconscious, taken-for-granted understandings.“ (Scott 2008, S. 61) Suchman hat diese Säule insofern

konkretisiert, als dass er ihr zwei Varianten von Legitimität zuschreibt: erstens eine Legitimität, die auf Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit basiert, und zweitens eine Legitimität, die auf unhinterfragten Selbstverständlichkeiten gründet, die reproduziert werden (vgl. Suchman 1995, S. 582 f.).

Es ist von Fall zu Fall unterschiedlich, ob eine Organisation auf allen drei Säulen gleichermaßen fußt oder beispielsweise ihre Legitimität insbesondere durch die regulative Säule oder eine der beiden anderen Säulen gegeben ist. Die drei Elemente von Legitimität sind zudem so unterschiedlich, dass dies zu Konflikten zwischen den Säulen führen kann. Legitimität, die auf ein oder zwei Säulen des Modells basiert, impliziert hingegen nicht eine generelle Legitimität (vgl. Scott 2008, S. 61).

„Kriminelle Vereinigungen etwa sowie deren Zielsetzungen und Methoden mögen in einem bestimmten organisationalen Feld durchaus kognitiv und normativ institutionalisiert sein, legal sind sie deshalb nicht. Andererseits muss die Einhaltung von Gesetzen in organisationalen Feldern nicht durch Kontrolle und Sanktionierung von Verhalten sichergestellt werden, wenn es gelungen ist, einen geteilten Glauben an die Legitimität der Regelungen moralisch und kognitiv zu verankern.“
(Walgenbach/Meyer 2007, S. 61)

3.3. Diskussion und Kritik

Die neoinstitutionalistische Organisationstheorie gilt als die führende Organisationstheorie in den USA. Sie steht nicht zwingend im Widerspruch zu älteren Organisationstheorien, sondern wählt für die Betrachtung von Organisationen in der Gesellschaft lediglich einen anderen Blickwinkel. Sie hat sich in den vergangenen Jahren kontinuierlich weiterentwickelt, neue Fragestellungen behandelt und so eine große Offenheit und Flexibilität gezeigt (vgl. Walgenbach/Meyer 2007, S. 11 ff.). Doch genau hier schließt sich ein Hauptkritikpunkt an. Die Theorie wird von Kritikern als zu großzügig und zu stark abweichend von den eigenen Kernaussagen bewertet. Damit geht eine kritische Diskussion zwischen verschiedenen Vertretern des Neoinstitutionalismus einher, die ein nicht immer geschlossenes Bild nach außen zeichnet. Dabei geht es um die unterschiedlichen Ansätze der Neoinstitutionalisten, die teilweise die Makroebene (vgl. Meyer/Rowan 1977) und teilweise die Mikroebene (vgl. Zucker 1977) einschließen. Die Differenzen zwischen den Vertretern der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie sind allerdings nicht fundamentaler Art. „Sie betreffen vor allem die Frage des Grades und des Ortes [...] der Institutionalisierung, aus deren Beantwortung eine unterschiedliche Schwerpunktsetzung [...] resultiert.“
(Walgenbach/Meyer 2007, S. 54)

Neben diesen Kritikpunkten²⁹ werden auch einzelne Konzepte der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie kritisch betrachtet. So kann der Neoinstitutionalismus nicht hinreichend erklären, warum beispielsweise kognitive Inkonsistenz zu Delegitimierung führen soll. „It becomes too easy for new institutionalists [...] to implicitly or explicitly assume that organizations seeking externally conferred legitimacy by adopting prevalent institutional forms will succeed in achieving legitimation.“ (Stryker 2000, S. 187) Das Institutionenmodell von Richard Scott wurde ebenfalls kritisiert. „Scott’s requirement that these pillars remain analytically independent and separated seriously weakens the power of this otherwise intriguing and creative new typology.“ (Hirsch 1997, S. 1709). Dennoch wird die Typologie von Scott im Hinblick auf die Organisationsforschung und Operationalisierung als sehr zielführend bezeichnet (vgl. Walgenbach/Meyer 2007, S. 61).

Die Reaktion von Scott (vgl. Scott 1998) zeigt, dass er ebenso wie andere Vertreter der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie gewillt war, Kritik aufzunehmen und die Theorie kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die Kritik beispielsweise, dass der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie ein Akteurskonzept fehle, führte dazu, dass mit der „Generierung eines bis heute nicht zum Abschluss geführten Konzeptes, nämlich das des ‚institutionellen Unternehmers‘“ (Walgenbach/Meyer 2007, S. 198) begonnen wurde.

Abschließend ist festzuhalten, dass es sich bei der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie eher um eine theoretische Ausrichtung statt um eine geschlossene Theorie handelt. Gerade die Offenheit und Flexibilität des Ansatzes machen sie für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Organisationen interessant. Die Theorie wirft einen differenzierten Blick auf unterschiedliche Aspekte von Institution, Institutionalisierung und insbesondere Legitimität. Diese Stärke sowie die reflektierte Aufnahme von Kritik und die Weiterentwicklung der Theorie führen dazu, dass es sich, wie zu Beginn bereits verdeutlicht, beim Neoinstitutionalismus in den USA um die führende Organisationstheorie handelt (vgl. ebd., S. 194 ff.).

3.4. Zusammenfassung

Organisationen sind eingebettet in Umwelten, die Erwartungen an sie richten. Sie werden stark von diesen Erwartungen beeinflusst und hängen von ihnen ab. Denn das Überleben von Organisationen basiert auf ihrer Anerkennung und Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft. Dies trifft auf NPOs und NGOs noch stärker zu als beispielsweise auf produzierende Unternehmen. Die Gesellschaft wiederum hat Annahmen und Vorstellungen darüber, wie bestimmte Organisationen agieren und sich ausrichten sollten. Um die Akzeptanz der Gesellschaft zu erlangen, registrieren Organisationen die Umwelterwartungen und passen sich diesen an. Dies geschieht nicht aus Effizienz- oder Effektivitätsgründen. Auf diese

²⁹ Vgl. dazu: Perrow 1986.

Weise entstehen sogenannte Mythen, die in der Gesellschaft institutionalisiert sind und nicht hinterfragt werden.

Legitimität spielt in diesem Kontext eine zentrale Rolle. Sie wird als notwendige Bedingung für das Überleben von Organisationen angesehen und fußt bei diesen auf drei verschiedenen Säulen: einer regulativen, einer moralisch-normativen und einer kulturell-kognitiven.

3.5. Forschungsfragen und Thesen

Auf der Basis der soeben betrachteten neoinstitutionalistischen Organisationstheorie werden im Folgenden nun die zentralen Thesen der vorliegenden Arbeit formuliert. Kern dieser Arbeit ist die Frage, warum und wodurch Stiftungen legitimiert sind, gesellschaftliche Interessen zu vertreten und damit mittel- oder unmittelbar Einfluss auf die Politik zu nehmen. Stiftungen sind nicht demokratisch legitimiert oder wie Vereine an den Willen ihrer Mitglieder gebunden. Sie vertreten auf den ersten Blick Partikularinteressen einer kleinen gesellschaftlichen Gruppe. Aus diesen Überlegungen heraus ergeben sich folgende Forschungsfragen:

F 1: Was sind die Grundlagen der Legitimität von Stiftungen?

F 2: Wo liegen die Grenzen der Legitimität in Bezug auf die politische Interessenvermittlung?

F 3: Was können Stiftungen tun, um ihre Legitimität in Bezug auf die politische Interessenvermittlung zu erhöhen?

Grundlagen der Legitimität

Nach der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie bestehen Institutionen aus regulativen, normativen und kognitiven Elementen. Diese Elemente führen zu Stabilität und bilden nach Scott die drei Säulen der Legitimität einer Organisation. Organisationen können auf allen drei Säulen gleichermaßen fußen oder aber ihre Legitimität durch eine oder zwei Säulen im Besonderen erhalten. Legitimität in Bezug auf die Interessenvermittlung von Stiftungen ist immer auch von der Legitimität abhängig, die dem Konstrukt Stiftung als solches zugeschrieben wird. Daher wird sich auch die erste der folgenden Thesen auf die Grundlagen der Legitimität von Stiftungen beziehen und nicht explizit auf die Grundlagen in der Interessenvermittlung.

Das Modell der technischen und institutionellen Umwelten von Meyer und Rowan zeigt zudem, dass NPOs anders als POs stärker in einer institutionellen Umwelt verankert sind als in einer technischen. In institutionellen Umwelten bestehen gesellschaftliche Erwartungen gegenüber Organisationen, die diese erfüllen sollten, wollen sie von der Umwelt Akzeptanz und Unterstützung erhalten. Nach Meyer und Rowan ist das Überleben von NPOs stark von dem allgemeinen Glauben an ihren Sinn und Zweck abhängig. Die Kombination des 3-

Säulen-Modells von Scott mit dem Modell der technischen und institutionellen Umwelten führt zu folgender These:

T 1: Die Legitimität von Stiftungen fußt stärker auf normativ-moralischen und kulturell-kognitiven als auf regulativen Elementen.

Grenzen der Legitimität

Im 3-Säulen-Modell von Scott sind die drei Säulen der Legitimität durch verschiedene Dimensionen ausdifferenziert und definiert. In der normativen Säule sind Normen und Werte die zentralen Mechanismen: Handlungen werden als angemessen oder nicht angemessen bewertet, die Grundlagen der Legitimität sind die Moral und die zentralen Emotionen, die damit verknüpft sind, sind Anerkennung oder Schande. Stiftungen, die in der Vergangenheit bestimmte Wege der Interessenvermittlung eingeschlagen haben – insbesondere die BSt –, wurden dafür teilweise stark kritisiert. Die BSt wurde mit moralischen Vorwürfen konfrontiert oder man stufte ihre Arbeit als nicht angemessen ein. Thomas Schuler widmet in seinem Buch „Bertelsmannrepublik Deutschland“ ein gesamtes Kapitel dem Fakt, dass die BSt im Laufe der vergangenen Jahre für einen gewissen Zeitraum Mitarbeiter an Ministerien ausgeliehen hat. Schuler schreibt: „Stiftung und Regierung werden in der Person der ausgeliehenen Mitarbeiter eins – ohne dass die Bürger davon Kenntnis haben. [...] Austausch nennt man das, aber nur wenige Lobbyisten sind ähnlich willkommen in der Regierung.“ (Schuler 2010, S. 199) Im Zuge der Diskussion um das Vorstandsmitglied der BSt Werner Weidenfeld wird das „International Bertelsmann Forum“ vom Kostenfaktor als zu hochpreisig, als nicht angemessen bezeichnet (vgl. Hank 2007, S. 42). Mit rund 60 Millionen Euro im Jahr erstelle die BSt Ranglisten, lobe Preise aus, veröffentliche Studien, organisiere Modellprojekte und lade zu Kongressen ein: „Ihre Mitarbeiter bohren Löcher und treiben Pflöcke in gewachsene Strukturen.“ (Hamann 2007, o. S.) Doch neben moralischer Ablehnung gibt es auch moralische Anerkennung für Stiftungen. So heißt es in der Frankfurter Rundschau: „Wie gut, dass in diesen Stiftungen helle Köpfe sitzen, die erkannt haben, wofür man sein Geld am besten ausgibt – für Bildung nämlich. [...] Wobei die Stiftungen nicht nur Geld geben, sondern auch wichtige konzeptionelle Arbeit leisten.“ (Stiftung Mercator 2009, S. 38)

Die sehr emotional geäußerte Kritik der Medien, die insbesondere auf die Aktivitäten der Stiftungen abhebt, lässt darauf schließen, dass insbesondere Instrumente und Maßnahmen von Stiftungen in der normativen Säule zu verorten sind. Diese Überlegung führt zu folgender These:

T 2: Instrumente der politischen Interessenvermittlung von Stiftungen sind auf eine moralische Akzeptanz vonseiten der Gesellschaft angewiesen. Es gibt verschiedene Instrumente, die über diese Akzeptanz nicht verfügen.

Chancen, Legitimität zu erhöhen

Ein zentrales Konzept des Neoinstitutionalismus ist das der rationalisierten Mythen. Demnach spiegeln Organisationen Vorstellungen und Erwartungen aus der Umwelt der Organisation wider, nicht aber auf Effizienz beruhende Entscheidungen. „Sie sind Mythen in dem Sinne, dass ihre Wirklichkeit und Wirksamkeit von einem geteilten Glauben abhängt.“ (Walgenbach/Meyer 2007, S. 26).

Stiftungen ziehen ihre Daseinsberechtigung aus ihrer Bedeutung für die Gesellschaft und das Gemeinwohl – und hierin liegt auch der Grund für ihre Steuerbegünstigung. Allerdings wird gerade die Bedeutung für das Gemeinwohl zunehmend kritisch diskutiert. Die Interessenlage von Stiftungen – zwischen Gemeinwohl und Partikularinteressen – ist nicht immer nachvollziehbar und die Transparenz mangelhaft.³⁰ Der Umstand, dass Stiftungen bestimmte Eigenschaften und Rollen zugeschrieben werden, wie z. B. das Handeln im Sinne des Gemeinwohls, und sie diese Eigenschaften und Rollen annehmen, leben und aktiv kommunizieren, die Rollen teilweise aber nicht mehr ausfüllen, führt zu folgender These:

T 3: Stiftungen haben als Reaktion auf die Erwartungen der Gesellschaft spezielle Eigenschaften entwickelt, die als rationalisierte Mythen bezeichnet werden können. Jedoch füllen Stiftungen die mit diesen Eigenschaften verbundenen Rollen teilweise nicht mehr aus. Einige Eigenschaften müssen deshalb hinterfragt, andere verstärkt werden. Auf diese Weise können Stiftungen ihre Legitimität erhöhen.

³⁰ Anheier und Appel machen die beiden Pole zwischen Gemeinwohl und Partikularinteressen sowie die Argumente für die beiden Pole deutlich (vgl. Anheier/Appel 2004, S. 13).

4. Forschungsdesign

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um die Analyse eines komplexen Sachverhalts und die Annäherung an diesen: die Legitimität von Stiftungen. Beim Forschungsdesign wurde daher eine Methode der qualitativen Sozialforschung³¹ gewählt: die der Experteninterviews. Diese wurde im Zusammenhang mit These 2 mit einer quantitativen Methode – einer standardisierten Befragung – kombiniert. Im Folgenden werden die Analyseeinheit vorgestellt, die Methode erläutert und begründet sowie die Auswahl der Interviewpartner und die Konstruktion des Leitfadens vorgestellt. In einem letzten Schritt wird die qualitative Datenanalyse erörtert.

4.1. Analyseeinheit: Stiftung

Im Fokus dieser Arbeit steht die Frage nach der Legitimität von Stiftungen im Rahmen der politischen Interessenvermittlung. Die Bedeutung des Begriffs „Stiftung“ ist, wie in 2.1. bereits dargelegt, durch eine große Heterogenität geprägt. Für die weitere Analyse sind daher eine Einschränkung des Begriffs und eine klare Definition der Analyseeinheit notwendig. Diese Definition wird anhand der folgenden Kriterien vorgenommen: Stiftungstypus, Stifter, Stiftungszweck und Stiftungsvolumen.

Stiftungstypus: Es lassen sich drei Grundtypen von Stiftungen unterscheiden: die operative Stiftung, die fördernde Stiftung und die Anstaltsstiftung bzw. Anstaltsträgerstiftung. In Kapitel 2 ist deutlich geworden, dass sich insbesondere die operativen Stiftungen als gesellschaftspolitische Akteure verstehen und wie die BSt oder StM vermehrt in PB und Themenanwaltschaft investieren. Operative Stiftungen und Stiftungen, die sowohl operativ als auch fördernd tätig sind, stehen daher im Fokus dieser Arbeit. Reine Förderstiftungen sowie Anstaltsstiftungen werden nicht berücksichtigt.

Stifter: Hinsichtlich der Form des Stifters lässt sich zwischen Privatpersonen sowie öffentlichen und privaten Körperschaften unterscheiden. Die Frage nach der Legitimität von Stiftungen im Rahmen der politischen Interessenvermittlung und ihrer Daseinsberechtigung wird wie bereits geschildert vornehmlich an Stiftungen festgemacht, die von Privatpersonen gegründet wurden. Zentral für diese Arbeit sind daher private Stiftungen, im Gegensatz zu unternehmensverbundenen oder öffentlichen Stiftungen.

Stiftungszweck: Der Zweck einer Stiftung kann gemeinnützig oder privatnützig sein. Nur die gemeinnützigen Stiftungen haben als Vorgabe, dem Gemeinwohl dienen zu müssen, und sind daher steuerbegünstigt. Für die Analyse in dieser Arbeit sind die

³¹ Anders als die quantitative Forschung hat die qualitative Forschung insbesondere die Beschreibung, das Verstehen und die Erklärung zum Ziel, warum sich diese Methode insbesondere für komplexe, wenig erforschte Sachverhalte eignet (vgl. Friebertshäuser et al. 2010, S. 17).

Gemeinwohlorientierung und die Gemeinnützigkeit ausschlaggebende Merkmale. Privatnützige Stiftungen werden daher nicht betrachtet.

Stiftungsvolumen: Bei der Frage nach der Legitimität im Rahmen der Interessenvermittlung spielt das Budget einer Stiftung eine entscheidende Rolle. Nur Stiftungen mit einem ausreichenden Finanzvolumen können bestimmte Instrumente wählen. Die Diskussion um die Legitimität von Stiftungen hat zudem gezeigt, dass insbesondere die großen Stiftungen in der Kritik stehen. Als große Stiftungen gelten in diesem Sinne die 15 größten Stiftungen nach Gesamtausgaben im Jahr 2011 (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2012, S. 12).

Diese Überlegungen führen zu folgender Analyseeinheit: operative, private und gemeinnützige Stiftungen mit einem gewissen Finanzvolumen. Konkret fallen in dieses Raster die RBS, die BSt, die GHST und die StM. Das sind die vier Stiftungen unter den 15 größten Stiftungen nach Gesamtausgaben, die die weiteren Kriterien erfüllen (vgl. ebd., S. 12).

4.2. Qualitative Methode: Experteninterview

Experteninterviews gehören zu den Methoden der qualitativen Sozialforschung. Sie eignen sich insbesondere für wenig erforschte Themengebiete zu denen Informationen erhoben werden sollen, die anders nicht verfügbar sind. Die Organisationsforschung ist zudem ein Bereich, in dem besonders häufig von Experteninterviews Gebrauch gemacht wird. Experteninterviews dienen der Rekonstruktion komplexer Wissensbestände (vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 457). Das Stiftungswesen in Deutschland sowie die Frage nach der Legitimität von Stiftungen im Rahmen der politischen Interessenvermittlung sind wie bereits skizziert wenig erforschte Bereiche. Die neoinstitutionalistische Organisationstheorie basiert zudem stark auf Normen, Werten und geteilten Wirklichkeitsvorstellungen. Hier bietet sich ebenfalls ein qualitativer Forschungsansatz³² an (vgl. Flick 2007, S. 22 ff.).

Experteninterviews werden anhand von Leitfäden geführt. Ein vorher erstellter Leitfaden standardisiert das Gespräch und bietet dem Interviewer Orientierung. Die Methode des Experteninterviews lässt eine flexible Handhabung des Gesprächs und des Leitfadens zu. Der Interviewer kann je nach Gesprächspartner die Reihenfolge der Fragen ändern, diese unterschiedlich gewichten und flexibel auf die jeweilige Kommunikationssituation reagieren.

³² Während quantitative Forschung durch standardisierte Vorgehensweise versucht, Beobachtungen repräsentativ für eine größere Gruppe zu erklären und Kausalzusammenhänge herzustellen, ist es der Anspruch der qualitativen Forschung, tiefer liegende Bedeutungen zu erkennen, um so Aussagen über komplexe Zusammenhänge treffen zu können (vgl. Flick 2007, S. 22 ff.).

Wichtig ist bei der Durchführung des Interviews, dass unerwartete Themen nicht verhindert, sondern aufgenommen werden (vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 465).³³

Konstruktion des Leitfadens

Alle Interviews werden auf Basis desselben Leitfadens geführt. Die Konstruktion und die konkreten Fragestellungen sind theoriegeleitet und auf die in 3.5 formulierten Thesen zurückzuführen. Der Leitfaden ist in sechs Bausteine gegliedert:

- Die Interviewpartner wurden zunächst um Angaben zu ihrer Person und zu ihrer Verbindung zum Stiftungswesen gebeten.
- In einem zweiten Schritt wurden die Rollen und Funktionen von Stiftungen behandelt.
- Die Bausteine drei bis sechs widmen sich den verschiedenen Dimensionen von Legitimität: der aktuellen Diskussion, den Grundlagen und Grenzen sowie den Möglichkeiten von Stiftungen, ihre Legitimität zu erhöhen.

4.3. Quantitative Methode: Fragebogen

Die qualitative Methode der Experteninterviews ist zur Überprüfung der These 2 mit der quantitativen Methode einer standardisierten Befragung kombiniert worden. Der Kurzfragebogen wurde den Interviewpartnern im Anschluss an das jeweilige Interview vorgelegt. Ziel war es an dieser Stelle, die Zustimmung oder Ablehnung der Instrumente der politischen Interessenvertretung, die Carolin Welzel politikberatenden Stiftungen zuordnet (siehe 2.2.3.) standardisiert zu erfassen. Die Beantwortung der Fragen hat fünf bis zehn Minuten in Anspruch genommen. Die Antwortmöglichkeiten waren auf einer 4-Punkte-Skala ((1) stimme voll zu – (2) stimme zu – (3) stimme eher nicht zu – (4) stimme nicht zu) nach Likert skaliert (vgl. Diekmann 2003, S. 209 ff.). In der späteren Analyse wurde die Werte (1) und (2) als Zustimmung gewertet und die Werte (3) und (4) als Ablehnung.

4.4. Auswahl der Interviewpartner

Bei qualitativen Arbeiten mit einer geringen Fallauswahl muss zunächst die Frage beantwortet werden, warum bestimmte Interviewpartner ausgewählt wurden und warum diese als Experten für ein bestimmtes Feld gelten. Die Auswahl war in erster Linie durch theoriegeleitete Überlegungen bedingt. Die neoinstitutionalistische Organisationstheorie geht wie bereits skizziert davon aus, dass Organisationen von der Akzeptanz ihrer Umwelt abhängen. Insbesondere NPOs sind stark von dem gesellschaftlichen Glauben der Allgemeinheit an ihren Sinn und Zweck abhängig. Bei der Auswahl wurde daher darauf geachtet, Interviewpartner aus der Umwelt von Stiftungen auszuwählen und nicht

³³ Neben den skizzierten Vorzügen von Experteninterviews sind auch Schwächen der Methode bekannt. Interviews unterliegen, wie Alltagsgespräche, Interaktionseffekten. Zudem ist der Interviewer auf die Informationsbereitschaft und Ehrlichkeit seines Gegenübers angewiesen (vgl. Meuser/Nagel 2010, S. 465).

Stiftungsvertreter. Das zweite entscheidende Kriterium war die Expertise der Interviewpartner. Bei der Frage nach der Legitimität von Stiftungshandeln im Rahmen der politischen Interessenvermittlung handelt es sich um eine sehr komplexe Fragestellung, die nur auf Basis ausreichenden Fachwissens im Bereich des deutschen Stiftungswesens ansatzweise zu beantworten ist. Anspruchsgruppen von Stiftungen wie Projektpartner, Mittelempfänger und Stipendiaten sind zum Großteil keine Stiftungsexperten und stehen zudem in einem Abhängigkeitsverhältnis zur jeweiligen Stiftung. Sie wurden daher von vornherein ausgeschlossen. Für die Auswahl der Experten wurden die folgenden Kriterien formuliert:

- a. Der Experte hat zum Zeitpunkt der Anfrage keine aktive Funktion in einer großen operativen privaten Stiftung.
- b. Der Experte beschäftigt sich seit mindestens zehn Jahren aus seiner jeweiligen Perspektive mit dem Stiftungswesen.
- c. Der Experte steht zum Zeitpunkt der Anfrage nach Recherche und Kenntnisstand der Autorin in keinem Abhängigkeitsverhältnis mit einer großen operativen privaten Stiftung.

Es wurden sieben Interviews mit Akteuren aus für die Fragestellung zentralen Bereichen geführt. Als zentrale Bereiche wurden die Medien definiert, da es sich um ein stark medial diskutiertes Thema handelt, die Wissenschaft, der die wenigen empirischen Daten zum Stiftungswesen vorliegen, der Bereich der Stiftungsberatung, da Stiftungsberater einen guten Einblick in verschiedene und unterschiedliche Stiftungen vorweisen können, und die Politik, da sich diese Arbeit mit dem Aspekt der politischen Interessenvermittlung befasst. Das Sampling sieht wie folgt aus: zwei Akteure aus der Wissenschaft, zwei Akteure aus der Stiftungsberatung, zwei Akteure aus den Medien und ein Akteur aus der Politik. Als relevante weitere Stakeholdergruppe ist die Wirtschaft zu nennen. Hier konnten allerdings keine zentralen Akteure identifiziert werden, die die Kriterien erfüllen und für ein Interview zur Verfügung gestanden hätten. Das gilt auch für den zweiten bereits identifizierten Interviewpartner aus dem Bereich Politik, der für ein Interview nicht zur Verfügung stand.

Wissenschaft	W 1	- Professor (m) für Soziologie (deutsche Universität) seit 2006 - Forschung zu Stiftungswesen und ZG - Beschäftigt sich seit 15 Jahren mit dem Thema
	W 2	- Direktor (m) eines Forschungsinstituts seit 1997 - Forschungsinstitut zur ZG und zum Stiftungswesen - Beschäftigt sich seit 20 Jahren beruflich und privat mit dem Thema
Medien	M 1	- Redakteurin (w) bei einem überregionalen Medium seit 2004 - Zuständig für das Thema Stiftungen - Zuvor drei Jahre Berufserfahrung im deutschen Stiftungswesen
	M 2	- Journalist (m) für verschiedene Stiftungsmagazine seit 2004 - Kommunikationsberater für Stiftungen

		- Zuvor sieben Jahre Berufserfahrung im deutschen Stiftungswesen
Beratung	B 1	- Geschäftsführender Gesellschafter (m) einer Stiftungsberatung - Tätigkeit seit 2007 - Zuvor sieben Jahre Berufserfahrung bei einer großen Stiftung
	B 2	- Geschäftsführender Gesellschafter (m) einer Stiftungsberatung - Tätigkeit seit 2005 - Zuvor sieben Jahre Berufserfahrung bei einer großen Stiftung
Politik	P 1	- Politiker (m) (hatte Partei- und öffentliche Ämter inne) - War Beiratsvorsitzender einer großen deutschen Stiftung - Ist/War Mitglied in verschiedenen Gremien von Stiftungen

Abbildung 6: Übersicht der Interviewpartner (eigene Darstellung)

4.5. Qualitative Datenanalyse

Datenanalyse bedeutet, Daten zunächst nach bestimmten Merkmalen zu typisieren und anschließend zu interpretieren. Die Datenanalyse wurde in dieser Arbeit vorgenommen, um die Interviewtranskripte auszuwerten und ihre Inhalte anhand klarer Regeln und Strukturen den verschiedenen Thesen zuzuordnen. Auf diese Weise wurden die Thesen überprüft. Für die Datenanalyse in dieser Arbeit wurde auf die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse zurückgegriffen. Inhaltsanalyse wird im groben Sinne definiert als Forschungstechnik zur Analyse und Beschreibung von Kommunikationsinhalten. Ziel ist es dabei, Texte theorie- und regelgeleitet zu verstehen und zu interpretieren (vgl. Mayring 2010, S. 11 ff.). Die qualitative Inhaltsanalyse zeichnet sich nach Mayring durch sechs zentrale Punkte aus: 1. Gegenstand der Analyse ist Kommunikation; 2. Gegenstand der Kommunikation ist fixierte Kommunikation in Form festgehaltener, d. h. protokollierter Kommunikation; 3. Die Inhaltsanalyse geht systematisch vor; 4. Die Inhaltsanalyse läuft nach expliziten Regeln ab, die nachvollziehbar und überprüfbar sind; 5. Die Inhaltsanalyse geht theoriegeleitet vor, das vorliegende Material wird anhand einer theoretischen Fragestellung analysiert und nicht einfach referiert; 6. Die Inhaltsanalyse will nicht wie die Textanalyse das Material nur für sich analysieren, sondern sie sieht sich als Teil des Kommunikationsprozesses (vgl. ebd., S. 12 f.).

Formale Charakteristika des Materials

Die sieben Interviews dauerten zwischen 35 und 75 Minuten und wurden von der Autorin im persönlichen Gespräch geführt. Sechs Interviews haben am Arbeitsplatz des Interviewpartners stattgefunden und ein Interview in den Räumen der StM. Die Interviews wurden mit einem Aufnahmegerät erfasst und daraufhin transkribiert.

Ablaufmodell der Analyse

Bei der vorliegenden Arbeit wurde im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse auf die Technik der Strukturierung zurückgegriffen. Ziel dieser Technik ist es, mit Hilfe eines Kategoriensystems eine Struktur aus dem vorliegenden Material zu extrahieren. Zunächst wurden theoriegeleitet folgende Strukturdimensionen aus den Forschungsfragen und den Thesen abgeleitet: Grundlagen und Grenzen der Legitimität von Stiftungen in der politischen Interessenvertretung sowie Chancen, die Legitimität zu erhöhen. Diese wurden daraufhin durch Ausprägungen differenziert. Den Abschluss bildet die Entwicklung eines Kategoriensystems. Um die Einordnung in die jeweiligen Kategorien nachvollziehbar zu machen, sind Ankerbeispiele als Muster für die jeweilige Kategorie und Kodierregeln entwickelt worden, um eindeutige Zuordnungen zu ermöglichen. Dieser Vorgang soll an dieser Stelle am Beispiel der ersten These deutlich gemacht werden (vgl. ebd., S. 92 ff.).

Beispiel Kodierleitfaden These 1

Die erste These widmet sich den Grundlagen der Legitimität. Sie lautet: Die Legitimität von Stiftungen fußt stärker auf normativ-moralischen und kulturell-kognitiven als auf regulativen Elementen. Im Interviewleitfaden rekurriert insbesondere folgende Frage auf die These und bildet damit die zentrale Grundlage für die Analyse: Welche Legitimationsgrundlagen gibt es aus Ihrer Sicht für Stiftungen? Die Legitimationsgrundlagen sind abgeleitet von Scott regulativ, normativ-moralisch und kulturell-kognitiv. Es wurden auf dieser Basis Kategorien, Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln festgelegt, die in drei Materialdurchgängen geprüft und überarbeitet wurden. Die unten dargestellte Fassung ist anschließend final entstanden. In einem ersten Analyseschritt³⁴ wurden die Stellen in den Interviews markiert, die der Hauptkategorie entsprechen. In einem zweiten Analyseschritt wurden diese Textstellen dann mit den Subkategorien abgeglichen und diesen zugeordnet.³⁵

Haupt-kategorie	Sub-kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Grundlagen von Legitimität		Legitimität wird durch rechtliche, normativ-moralische oder kulturell-kognitive Aspekte begründet.	„[...] dass viele Stiftungen legitimiert sind durch eine positive Grundhaltung des Stifters/der Stifterin zur Gesellschaft.“ (M 2, Abschnitt 36) „Die Bindung an den Stifterwillen ist für mich das definitorische Merkmal der Stiftungen – auch das legitimierende Merkmal.“ (W 2, Abschnitt 27)	Die Legitimität von Stiftungen und/oder die Institution Stiftung an sich werden begründet und/oder gerechtfertigt.

³⁴ Die Analyse und Auswertung der Interview-Transkripte ist mit Hilfe eines computergestützten Programms zur qualitativen Datenanalyse, MAXQDA10, erfolgt.

³⁵ Die Zuordnung der Textstellen zu Haupt- und Subkategorien wird als kodieren bezeichnet.

	Regulativ	Legitimität, die durch Aspekte der regulativen Säule nach Scott begründet wird.	„Sie [Stiftungen] sind durch § 14 GG legitimiert.“ (P 1, Abschnitt 16)	Die Legitimität von Stiftungen wird durch rechtliche Aspekte begründet (siehe Abbildung 5, S. 38).
	Normativ-moralisch	Legitimität, die durch Aspekte der normativ-moralischen Säule nach Scott begründet wird.	„Und sie [die Existenz der Stiftung] ist begründet durch den Willen des Stifters.“ (P 1, Abschnitt 14) „Stiftungen können Dinge entwickeln, die in die Breite getragen werden. Und da haben sie für mich eine starke Berechtigung.“ (M 1, Abschnitt 29)	Die Legitimität von Stiftungen wird durch den Willen des Stifters oder bestimmte Funktionen und Instrumente begründet (siehe Abbildung 5, S. 38).
	Kulturell-kognitiv	Legitimität, die durch Aspekte der kulturell-kognitiven Säule nach Scott begründet wird.	„Stiftungen sind ein elementarer Teil der Bürgergesellschaft.“ (M 1, Abschnitt 7) „So, jetzt hat der Stifter einen Beirat eingesetzt, nehme ich an. Und dieser Beirat soll die Stiftung beraten, und dieser Beirat hat eine Legitimationsfunktion.“ (P 1, Abschnitt 26)	Die Legitimität von Stiftungen wird durch ihre Bedeutung für das Gemeinwohl oder rationalisierte Mythen (Bsp. Professionalisierung) begründet (siehe Abbildung 5, S. 38).

Abbildung 7: Kodierleitfaden These 1 (Grundlagen der Legitimität) (eigene Darstellung nach Systematik von Mayring, 2010, S. 106 f.)

5. Ergebnisdarstellung

Die folgende Darstellung der Ergebnisse ist analog zu den drei Forschungsfragen dreigeteilt. Es werden zunächst die Ergebnisse zu den Grundlagen der Legitimität beschrieben (5.1.). Darauf folgend werden die Ergebnisse betrachtet, die auf die Grenzen von Legitimität im Rahmen der politischen Interessenvermittlung eingehen (5.2.). Abschließend sind die Ergebnisse zu den Chancen von Stiftungen, ihre Legitimität zu erhöhen, dargestellt (5.3.).

5.1. Grundlagen der Legitimität

F 1 fragt nach den Grundlagen der Legitimität von Stiftungen im Rahmen der politischen Interessenvermittlung. Wie in Kapitel 3.5. dargestellt, fußt die Legitimität von Stiftungen auf drei verschiedenen Säulen: einer regulativen, einer normativ-moralischen und einer kulturell-kognitiven. Es wurde in T 1 angenommen, dass Stiftungen insbesondere aus der zweiten und dritten Säule ihre Legitimität erhalten und diese beiden Säulen daher die Grundlage der Legitimität von Stiftungen im Rahmen der politischen Interessenvermittlung bilden.

Die Analyse zeigt, dass die interviewten Personen, viermal regulative, siebenmal normativ-moralische und siebenmal kulturell-kognitive Aspekte genannt haben. Es haben fünf der sieben Interviewten die dazugehörige Frage im Interviewleitfaden beantwortet. B 1 und W 1 werden daher in der Analyse nicht berücksichtigt.

Regulative Aspekte

Drei der fünf Interviewten gehen auf rechtliche Aspekte ein. Während einerseits § 14 GG³⁶ als zentrale Legitimitätsgrundlage für Stiftungen genannt und herausgestellt wird, dass Stiftungen keinem Rechtfertigungszwang unterliegen, da sie gesetzlich legitimiert sind (vgl. P 1, Abschnitte 16/51), sieht andererseits ein weiterer Interviewpartner die rechtliche Komponente nur als zusätzliche Legitimation an (vgl. M 2, Abschnitt 36). Es wird ergänzt, dass es einfach gesetzlich erlaubt sei, einen Teil seines Geldes gemeinnützig anzulegen und nicht zu versteuern (vgl. M 1, Abschnitt 23). M 1 sieht darin aber nicht die grundsätzliche Legitimität von Stiftungen (vgl. M 1, Abschnitt 7, 23, 29).

Normativ-moralische Aspekte

Vier der fünf Interviewten nennen normativ-moralische Aspekte bei der Frage nach den Grundlagen der Legitimität. Stiftungen unterliegen demnach besonderen moralischen Ansprüchen, da sie anders als Vereine keine Mitglieder haben und nicht demokratisch legitimiert sind. „Stiftungen gehören folglich keinem oder allen.“ (B 2, Abschnitt 55) Drei weitere Interviewpartner nennen den Stifterwillen oder verschiedene Fähigkeiten von Stiftungen als Legitimitätsgrundlage. Für zwei der Interviewten sind Stiftungen dadurch

³⁶ In § 14 GG heißt es u. a.: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“ (Bundeszentrale für politische Bildung 2005, S. 19)

legitimiert, dass sie die Fähigkeit haben, Dinge zu entwickeln, die in die Breite getragen werden (vgl. M 1, Abschnitt 29), beziehungsweise die Fähigkeit besitzen, „zentrale Themen zu identifizieren und aus den Schatten der Tabus zu holen“ (P 1, Abschnitt 49). Wiederum drei Interviewpartner nennen den Stifterwillen als zentrale Grundlage. Die Bindung einer Stiftung an den Stifterwillen sei das zentrale legitimierende Merkmal (vgl. W 2, Abschnitt 27) ebenso wie die Erkenntnis des Stifters, dass er eine Stiftung für notwendig halte (vgl. P 1, Abschnitt 12/14; M 1, Abschnitt 23).

Kulturell-kognitive Aspekte

Drei der fünf Interviewpartner beziehen sich in ihren Aussagen auf kulturell-kognitive Aspekte. Alle drei nennen die Bedeutung von Stiftungen für die Bürgergesellschaft und das Allgemeinwohl als zentrales Legitimitätsmerkmal (vgl. P 1, Abschnitt 4; M 2, Abschnitt 36; M 1, Abschnitt 7). Ein Interviewter bringt zudem einen Aspekt der Professionalisierung ein: Stiftungen haben in den vergangenen Jahren vermehrt Gremien als Kontrollorgan eingesetzt, obwohl sie dazu nicht gezwungen waren. Dadurch, dass sie es trotzdem getan hätten, besäße dieses Gremium eine Legitimationsfunktion (vgl. P 1, Abschnitt 26).

Schlussfolgerung

Die Interviews lassen annehmen, dass die Legitimität von Stiftungen im Rahmen der politischen Interessenvermittlung stärker auf normativ-moralischen und kulturell-kognitiven Elementen als auf regulativen Elementen fußt. T 1 kann daher als bestätigt gesehen werden. Lediglich der Interviewpartner aus der Politik, der zugleich Jurist ist, hat an einer Stelle die Legitimität von Stiftungen ausschließlich mit rechtlichen Aspekten begründet. Er nennt einen Artikel des Grundgesetzes als zentrale Grundlage für die Legitimität von Stiftungen. Als die zentralen Grundlagen von Legitimität können der Wille des Stifters und die Bedeutung von Stiftungen für die Gesellschaft identifiziert werden.

Einer der beiden Wissenschaftler stellt die Bedeutung des Stifterwillens als Merkmal heraus, das Stiftungen eindeutig von anderen Organisationsformen unterscheidet:

„Die Bindung an den Stifterwillen ist für mich [...] das legitimierende Merkmal. [...] Diese Bindung in der Zeitachse ist das, was die Stiftung zum legitimen Komplementär macht [...]. Wenn die Mitglieder des Kunstvereins beschließen, sie machen ab morgen keine Kunst mehr, sondern Kaninchenzucht, dann ist das traurig, aber möglich. Und der Witz bei der Stiftung ist, dass sie das nicht kann. Deswegen ist das für mich ein ganz eisernes Prinzip.“ (W 2, Abschnitt 27)

Die Bedeutung für die Gesellschaft haben insbesondere die beiden Journalisten hervorgehoben. „Wenn ich ein Anliegen habe, was für die Gesellschaft tun will [...], dann ist das Legitimation genug und dann ist es sogar aus meiner Sicht wünschenswert, dass

jemand etwas von der Energie, die er hat, noch in eine Institution – nämlich in eine Stiftung – steckt“. (M 2, Abschnitt 36) Die Journalistin ergänzt: „Stiftungen sind ein elementarer Teil der Bürgergesellschaft, weil sie so gut das ergänzen, was Vereine leisten, was Politik leistet, weil sich Menschen mit ihrem Vermögen einbringen können und dann in Bereiche gucken, die sie für vernachlässigt halten.“ (M 1, Abschnitt 7)

Die Erkenntnis, dass die Legitimität von Stiftungen auf normativ-moralischen und kulturell-kognitiven Elementen basiert, hat für Stiftungen eine zentrale Bedeutung. Gerade in Krisen, wenn Stiftungen merken, dass ihre Legitimität in Frage gestellt wird, ist es daher zentral, sich auf moralische und kognitive Argumente und nicht auf regulative zu beziehen. Stiftungen sollten ihre Bedeutung für die Gesellschaft konkret und deutlich machen und den Willen ihres Stifters hervorheben, sich aber weniger auf das Argument der gesetzlich anerkannten Gemeinnützigkeit verlassen.

5.2. Grenzen der Legitimität

F 2 stellt die Frage nach den Grenzen der Legitimität von Stiftungen im Rahmen der politischen Interessenvermittlung. Die Vorüberlegungen münden in der Annahme, dass insbesondere Instrumente und Maßnahmen von Stiftungen in der normativen Säule von Scott zu verorten sind, während Rollen und Funktionen von Stiftungen, eher der kulturell-kognitiven Säule zuzuordnen sind (siehe 3.4.). Daraus abgeleitet wurde die These, dass Instrumente der politischen Interessenvermittlung von Stiftungen auf die moralische Akzeptanz vonseiten der Gesellschaft angewiesen sind und es verschiedene Instrumente gibt, die über diese Akzeptanz nicht verfügen.

Im Prozess der Kodierung konnten neben den Instrumenten von Stiftungen vier weitere Subkategorien identifiziert werden, die von den Interviewpartnern bei der Frage nach Grenzen vermehrt genannt wurden. Neben Instrumenten (13 Nennungen) sind dies Aspekte der Außendarstellung (12), der Interessen (19), der Transparenz (22) sowie des Zugangs zu Stiftungen (4). Die Datenerhebung im Bereich der Instrumente wurde wie in 4.5. beschrieben zusätzlich durch einen Fragebogen gestützt. Diesen Fragebogen haben sechs der sieben Interviewpartner ausgefüllt.³⁷

Instrumente

Alle sieben Interviewten gehen in ihren Antworten auf Instrumente ein, die aus ihrer Sicht von Stiftungen nicht gewählt werden sollten. Sogenannte Leiharbeiter, die Beratung des Gesetzgebers zu geplanten und bereits existierenden Regierungsvorhaben sowie die Ausübung von Zwang und eine bestimmte Nähe zur Politik werden als eindeutig nicht legitime Instrumente von Stiftungen identifiziert. Der Begriff Leiharbeiter meint

³⁷ Der siebte Interviewpartner hat zeitliche Gründe angeführt, warum er den Fragebogen nicht ausfüllen konnte.

Stiftungsmitarbeiter, die für einen gewissen Zeitraum an Ministerien ausgeliehen werden. Dagegen würde ein Experte laut in jedweder Form protestieren (vgl. M 1, Abschnitt 35) und es sei wichtiger für Stiftungen, im vorpolitischen Feld aktiv zu sein und dort Akteure zu stärken (vgl. W 1, Abschnitt 25). Ähnlich vehement wird die Beratung zu Regierungsvorhaben als grenzüberschreitend und nicht legitim angesehen. Einer der beiden Wissenschaftler zieht zudem bei der Ausübung von Zwang eine Grenze. Zwang sei in der Arena des Staates zu verorten und nicht in der ZG. Dort, wo sozialer Druck ausgeübt werde, sollten sich Stiftungen eher fernhalten. „Die Stiftung als Vorreiter der öffentlichen Kampagne beim Thema Stuttgart 21 würde ich nicht für wahnsinnig klug halten.“ (W 2, Abschnitt 25) Ein weiterer Punkt, der genannt wurde, ist die Nähe zur Politik. Darunter werden verschiedene Facetten verstanden: die Begünstigung und Unterstützung ausgewählter Parteien, das Vertreten von parteipolitischen Positionen, das Herbeiführen von politischen Entscheidungen sowie Stiftungsinitiativen, die politikersetzend zu festen Strukturen werden (vgl. P 1, Abschnitte 4, 6, 30, 49; M 1, Abschnitt 35).

Neben diesen Instrumenten, denen die Legitimität im Stiftungskontext abgesprochen wird, gibt es ebenso Instrumente, die als legitim erachtet werden. Unter den Aktivitäten, die Carolin Welzel politikberatenden Stiftungen zuschreibt (vgl. 2.2.3.), sind dies folgende: die Forschung zu politisch relevanten Fragestellungen, die Verbreitung der Forschungsergebnisse in anwendungsbereiter Form, Agenda Setting, die Artikulation einer bestimmten Position in der Öffentlichkeit, die Vermittlung zwischen politischer Sphäre und anderen gesellschaftlichen Akteuren, die Etablierung von Netzwerken und Plattformen zur Diskussion verschiedener Themen, die Implementierung von Modellprojekten mit dem Ziel des Transfers in die Fläche sowie die Evaluation der Modellprojekte und die aktive Kommunikation der Ergebnisse. Ob Stiftungen zu verschiedenen Fragestellungen Ratgeber für die Politik sein sollten, ist nicht klar zu beantworten. In drei Fragebögen wird die Frage bejaht, in dreien verneint. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Instrumente.

Nr.	Aktivitäten von Stiftungen	Legitim	Nicht legitim	Weder noch
1	Forschung zu politisch relevanten Fragestellungen betreiben	x		
2	Forschungsergebnisse in anwendungsbereiter Form verbreiten	x		
3	In Form von Agenda Setting Problemstellungen analysieren und generieren	x		
4	Eine bestimmte Position in der Öffentlichkeit artikulieren und vertreten	x		
5	Zwischen politischer Sphäre und anderen gesellschaftlichen Akteuren vermitteln	x		
6	Für die Politik Ratgeber zu verschiedenen Fragestellungen sein			x
7	Zu geplanten und bereits existierenden Regierungsvorhaben beraten		x	

8	Netzwerke und Plattformen zur Diskussion verschiedener Themen etablieren	x		
9	Politisches oder administratives Personal bereitstellen und ausleihen		x	
10	Aus den Erkenntnissen der eigenen wissenschaftlichen Arbeit Modellprojekte implementieren (mit dem Ziel des Transfers in die Fläche)	x		
11	Modellprojekte evaluieren und aktive Kommunikation der Ergebnisse	x		

Abbildung 8: Legitimität von Instrumenten der politischen Interessenvermittlung – Ergebnisse der Expertenbefragung (eigene Darstellung)

Außendarstellung

Neben verschiedenen Instrumenten, die als legitim oder nicht legitim klassifiziert wurden, konnten zudem Aspekte der Außendarstellung von Stiftungen identifiziert werden, bei denen Grenzen überschritten werden. Die Tendenz von Stiftungen, sich in einer bestimmten Art in der Öffentlichkeit darzustellen, ist eine solche. Fünf der sieben Interviewten gehen darauf ein. Das Triumphgeschrei solle leiser (vgl. W 2, Abschnitt 17), die Tendenz, sich selbst zu feiern, eingeschränkt (vgl. W 1, Abschnitt 17) werden und Stiftungen sollten öfter hinterfragen, womit sie sich schmückten (vgl. M 2, Abschnitt 46). Im Umkehrschluss werden Stiftungen und Stifter, die nicht protzen mit dem, was sie tun, als hochsympathisch eingestuft (vgl. M 1, Abschnitt 17). Gleichzeitig wird die Nähe zur Politik auch in der Außendarstellung stark kritisiert, z. B. Politiker, die offizielle Rollen bei Veranstaltungen von Stiftungen einnehmen, oder Stiftungen bzw. insbesondere Stiftungsvorstände, die sich der Nähe zu Politikern rühmen. Diese Aspekte werden von vier der sieben Interviewten genannt. „Es gibt so ein Diktum, dass es für die großen Stiftungsleute das Schönste wäre, wenn sie mit dem Bundespräsidenten auf dem Sofa sitzen könnten.“ (W 2, Abschnitt 25) Es bringe niemandem außer den Stiftungsvorständen etwas, wenn Angela Merkel auf einer Veranstaltung sei (vgl. B 2, Abschnitt 37) oder ein Stiftungsvorstand mit der Delegation eines Ministers ins Ausland reise (vgl. W 1, Abschnitt 25). Der Kontakt zur Politik sei für Stiftungen wichtig, aber es müsse deutlicher werden, dass es Stiftungen dabei um ihre Inhalte gehe und nicht um den Kontakt zur Politik an sich. Damit sollten sie sich nicht schmücken (vgl. M 2, Abschnitt 42).

Interessen

Im Bereich der Interessen haben sich zwei zentrale Aspekte herauskristallisiert, die die Legitimität von Stiftungen im Rahmen der politischen Interessenvermittlung begrenzen: die Einflussnahme von Großkonzernen auf Stiftungen und über Stiftungen auf Gesellschaft und Politik sowie die Positionierung zu bestimmten Themen.

Im Kontext der unternehmensnahen Stiftungen und der Einflussnahme von Großkonzernen werden die BSt, die RBS, die Alfred Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung und die Allianz Umweltstiftung genannt. Für Bertelsmann sei „die Stiftung eine Werbeveranstaltung“ (P 1, Abschnitt 24) und die BSt mache ganz viel Tolles, „aber das Beste für sich oder das Unternehmen“ (M 2, Abschnitt 27). Die Journalistin unter den Befragten hält es für wichtig, dass eine Debatte darüber geführt wird, ob Konzerne sich über Stiftungen Zugänge erkaufen und ihre Themen darüber platzieren dürften. Die Debatte habe sich an der BSt aufgehängt, aber man könne sie auch bezogen auf viele andere Unternehmensstiftungen führen (vgl. M 1, Abschnitte 11, 13). Die Alfred Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung wird in diesem Kontext ebenfalls genannt. Sie lege eine extreme Hybris an den Tag und man könne sich fragen, was überhaupt noch gesellschaftsfördernd an ihren Tätigkeiten sei (vgl. M 2, Abschnitt 29). Es sei zudem ein wichtiger Unterschied, ob Stiftungen wie die BSt und RBS von dem unternehmerischen Erfolg eines Unternehmens abhängig seien oder nicht (P 1, Abschnitt 26). Bei der Allianz Umweltstiftung wird die Nähe zum Konzern von dem befragten Journalisten ergänzend aus einer anderen Perspektive betrachtet. Die Allianz Umweltstiftung mache hervorragendes Unterrichtsmaterial zum Thema Klima, aber ein Großteil der Schulen nehme es nicht an. Man wolle nichts mit dem Werbematerial der Allianz zu tun haben. Hier plädiert der Experte dafür, erst auf die Inhalte zu schauen und dann zu urteilen (M 2, Abschnitt 29).

Neben den Interessen und der Einflussnahme von Konzernen wird auch die Durchsetzung von Eigeninteressen einer Stiftung als wenig legitim betrachtet. Die Stiftung „Lebendige Stadt“ habe sich bei Stuttgart 21 kräftig die Finger verbrannt, weil man zu starke Eigeninteressen verfolgt habe (vgl. W 2, Abschnitt 25). Stiftungen, die mit einer eigenen Agenda unterwegs seien, hätten es umso schwieriger. „Ich kann gigantische Schulkongresse machen. Wenn aber jeder weiß, dass wir auch eine ganz klare Agenda haben, wird jeder sagen, wir werden da instrumentalisiert.“ (B 1, Abschnitt 9)

Die Positionierung von Stiftungen und das Beziehen von klaren Positionen wird von den Interviewpartnern als zweiter zentraler Aspekt im Feld der Interessen benannt. Stiftungen sollten keine parteipolitischen Positionen einnehmen (vgl. P 1, Abschnitt 30). Sie sollten sich vielmehr als neutraler Akteur positionieren, der andere Akteure zusammenbringt, sie sollten eine Convener-Funktion übernehmen und Interesse an einem Thema zeigen, aber keine klare Position beziehen (vgl. B 1, Abschnitt 9).

Transparenz

Bei Aussagen zur Transparenz stehen die Interessen und Strukturen von Stiftungen im Fokus sowie mögliche Lösungsvorschläge in Form von gesetzlichen Regeln. Es werden

auch Bereiche bzw. Ausnahmen genannt, bei denen Intransparenz als legitim betrachtet wird.

Bei den Stiftungen wird zunächst ein Transparenzdefizit im Bereich der Interessen gesehen. Stiftungen sollten gegenüber ihren Gesprächspartnern eindeutig sein, ihre Interessen offenlegen und deutlich machen, welche Positionen sie vertreten. Dies geschehe noch zu wenig und die Stiftungen müssten sich das vorwerfen lassen (vgl. B 2, Abschnitt 53). Die BSt hätte auf die Kritik in den Jahren 2007/2008 mit mehr Transparenz reagieren und uneingeschränkt ihre Interessen offenlegen müssen (vgl. M 2, Abschnitt 31).

Ein zweites Defizit wird im Bereich der Strukturen gesehen. Kritisiert wird, dass nicht immer klar erkennbar sei, woher die Gelder einer Stiftung stammen, wofür sie ausgegeben werden, nach welchen Kriterien bei der Projektauswahl vorgegangen werde und wie die Entscheidungsstrukturen aussähen (vgl. M 2, Abschnitte 29, 38; M 1, Abschnitt 21; W 2, Abschnitt 17; W 1, Abschnitte 9, 17). Dadurch, dass viele Stifter nicht erklären würden, was sie tun, wären zudem viele Kooperationsmöglichkeiten unter Stiftungen nicht bekannt (vgl. M 1, Abschnitt 17). Ob die Stiftungen zu mehr Transparenz durch den Gesetzgeber gezwungen werden sollten, wird nicht eindeutig beantwortet. Drei der sieben Interviewpartner äußern sich zu dieser Frage, zwei verneinen die Notwendigkeit einer gesetzlichen Regel, einer bejaht sie (vgl. W 1, Abschnitt 25; M 2, Abschnitt 38; W 2, Abschnitt 29).

Neben den Defiziten werden aber auch von einem Interviewpartner klare Ausnahmen genannt, bei denen keine Transparenzansprüche geltend gemacht werden sollten. So spricht er sich dagegen aus, den Inhalt von Gesprächen offenzulegen. „Wenn ich für den Stiftungszweck etwas erreichen will, indem ich Menschen zusammenbringe – aus verschiedenen Ministerien [...] mit Unternehmen und anderen Akteuren –, dann ist es kontraproduktiv, das alles öffentlich zu machen.“ (M 2, Abschnitt 40) Wenn Menschen aus dem Iran und Israel durch das Engagement einer Stiftung miteinander reden würden, wären die Gespräche in dem Moment tot, wenn sie an die Öffentlichkeit gelangten (vgl. M 2, Abschnitt 40).

Zugang

Einer der Interviewpartner hat sich ergänzend negativ im Hinblick auf den Zugang zu Stiftungen geäußert. Dies soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben. Ein negativer Punkt sei die Herkunft der Menschen, die über Projekte entscheiden. Das seien Menschen, die zu 98 Prozent aus dem gehobenen Bürgertum stammten und auch die Ämter würden meist an Nachfolger aus den eigenen Reihen vererbt werden (vgl. M 2, Abschnitt 17). Bei

Veranstaltungen von Stiftungen würde sich zudem häufig der gleiche Kreis von Menschen treffen. Veranstaltungen seien so nicht sinnvoll (vgl. M 2, Abschnitt 21).

Schlussfolgerung

Die Analyse hat gezeigt, dass die Instrumente der politischen Interessenvermittlung teilweise als legitim und teilweise als nicht legitim eingestuft werden können. Nur bei zwei der insgesamt elf abgefragten Instrumente waren die Antworten nicht absolut eindeutig. Als eindeutig legitim wurden acht Instrumente eingestuft, als eindeutig nicht legitim eines. Das Ausleihen von Stiftungsmitarbeitern an Ministerien wird von allen Befragten vehement abgelehnt. Die Beratungsleistung von Stiftungen zu geplanten und bereits existierenden Regierungsvorhaben stößt ebenfalls auf Ablehnung, aber nicht so stark wie im Fall der Leiharbeiter. Die generelle Beratung von Politik, unabhängig von Regierungsvorhaben, erfährt hingegen Zustimmung und Ablehnung gleichermaßen. Die heftige Ablehnung eines Instruments der Interessenvermittlung – unterstrichen durch Äußerungen der Experten wie „wogegen ich laut [...] protestieren und demonstrieren würde“ (M 1, Abschnitt 35) – lassen zudem darauf schließen, dass Instrumente wie im Vorfeld angenommen insbesondere in der normativ-moralischen Säule zu verorten sind. Die damit verknüpfte Emotion ist Scham oder Anerkennung (siehe 3.2.). Beide sind in den Äußerungen der Experten zu erkennen. T 2 kann daher als bestätigt betrachtet werden mit dem Zusatz, dass es anscheinend nur wenige Instrumente gibt, die als nicht legitim erachtet werden (diese werden dafür aber sehr deutlich abgelehnt).

Hinsichtlich der politischen Interessenvermittlung ist deutlich geworden, dass es neben der Wahl der Instrumente noch weitere Aspekte gibt, bei denen Experten klare Grenzen von Stiftungen sehen. Dass dies Interessenlagen und Transparenzaspekte sind, überrascht nicht (siehe 2.1. und folgend). Mangelnde Transparenz bei den Strukturen und Interessen bzw. Positionen von Stiftungen ist kein neuer Vorwurf und die Interessenlage zwischen unternehmensverbundenen Stiftungen und den dazugehörigen Großkonzernen wird am Beispiel der BSt ebenfalls schon länger diskutiert. Trotz dieser Transparenzdefizite fordern die Experten allerdings keine gesetzliche Regelung für dieses Problem.

Überraschend ist hingegen, dass in den verschiedenen Kontexten von Instrumenten, Interessen und Außendarstellung die Nähe von Stiftungen zur Politik – seien es öffentliche Auftritte oder Reisen mit Politikern, deren Beratung, die Vertretung parteipolitischer Interessen oder die Verfolgung politischer Ziele – immer wieder stark kritisiert wird.

„Natürlich gibt es Projekte, [bei] denen hoher Kontakt zur Politik wichtig ist. Aber ich kann mir nicht vorstellen, dass der Kontakt in so vielen Fällen wichtig ist, wie man die

Minister auf Veranstaltungen der Stiftungsprojekte trifft und in Kuratorien von [...] Stiftungen, die haben da nichts zu suchen.“ (M 2, Abschnitt 42)

Das Votum der Experten ist hier eindeutig. Im Hinblick auf die Nähe zur Politik und gerade den direkten Kontakt zu Politikern sollten die Stiftungen öfter ihr Verhalten reflektieren und sich ihre Unabhängigkeit von Staat und Markt in Erinnerung rufen.

5.3. Chancen für mehr Legitimität

Die dritte Forschungsfrage (F 3) beschäftigt sich damit, was Stiftungen tun können, um ihre Legitimität im Rahmen der politischen Interessenvermittlung zu erhöhen. In diesem Kontext wurde bei der Thesengenerierung das Konzept der rationalisierten Mythen des Neoinstitutionalismus verwandt. Demnach spiegeln Organisationen Legitimitätsanforderungen aus der Gesellschaft wider, nicht aber rationale Entscheidungen oder rationales Verhalten. Die Gesellschaft verbindet mit einer bestimmten Art von Organisation spezifische Erwartungen und Vorstellungen. Organisationen handeln demnach so, wie die Gesellschaft es von ihnen erwartet. Dabei werden sogenannte rationalisierte Mythen erzeugt, da das Verhalten nicht auf Effizienzkriterien basiert, sondern auf einem geteilten Glauben von Organisation und Umwelt (vgl. Walgenbach/Meyer 2007, S. 22 ff.). Die insbesondere mediale Kritik an Stiftungen lässt vermuten, dass aufgebaute Mythen vielleicht in der Gesellschaft unhinterfragt akzeptiert werden, Experten diese Mythen jedoch zumindest teilweise als solche nicht mehr akzeptieren. Die These lautet, dass Stiftungen rationalisierte Mythen aufgebaut haben, die nun teilweise nicht mehr nachvollziehbar sind – dass also kein geteilter Glaube mehr vorliegt – und daher hinterfragt oder aber verstärkt werden müssten. Auf diese Weise können Stiftungen glaubwürdiger werden und ihre Legitimität erhöhen.

Rationalisierte Mythen

Zunächst werden an dieser Stelle die rationalisierten Mythen von Stiftungen dargelegt. Die Identifikation bzw. Zuschreibung dieser Mythen hat anhand zweier Verfahren stattgefunden: Zunächst wurden Aussagen zu möglichen Mythen aus den Interviews herangezogen, anschließend wurden die dort genannten mit denen aus Jahresberichten und weiteren zentralen Dokumenten von vier großen Stiftungen (BSt, GHST, RBS, StM) abgeglichen. Wenn sowohl die Experten als auch die Stiftungen selbst die gleichen Eigenschaften nannten in Bezug darauf, wie Stiftungen sein und was sie tun sollten, und Stiftungen diese Eigenschaften lebten, obwohl diese nicht nach Effizienzkriterien ausgewählt wurden, dann wurden diese Eigenschaften als rationalisierte Mythen interpretiert.

Evaluation um der Evaluation willen sowie Transparenz um der Transparenz willen – das könne nicht funktionieren: Evaluation und Transparenz seien wie Innovation und Wirkung schöne Modewörter geworden, die nur zum geringen Teil mit Inhalt gefüllt seien, sagte ein

Experte (vgl. M 2, Abschnitte 11, 38). Innovation bedeute zudem nach Ansicht eines anderen Experten nicht, alle paar Jahre wieder neue Projekte zu beginnen und alte auslaufen zu lassen (vgl. W 2, Abschnitt 13). Unabhängigkeit, Dauerhaftigkeit, Nachhaltigkeit und Freundlichkeit sowie die Funktion als Risikokapitalgeber werden als weitere Eigenschaften von Stiftungen genannt (vgl. B 2, Abschnitte 17, 55). Eine zentrale Funktion bestehe zudem darin, Themen aus dem Schatten der Tabus zu holen (P 1, Abschnitt 49). In Kapitel 3.4 wurde zudem die Funktion des Gemeinwohlförderers identifiziert. Einen Überblick über die von den Experten genannten Eigenschaften, die ebenfalls als Schlagwörter in den Jahresberichten der Stiftungen aufgetaucht sind und als mögliche Mythen klassifiziert wurden, enthält die folgende Tabelle. Dabei wurden pro Stiftung der Jahresbericht von 2010 betrachtet und bei drei weiteren Stiftungen die Imagebroschüren. Die RBS verfügt über keine Imagebroschüre. Die in der Tabelle dargestellten Zahlen sind absolute Zahlen, die nicht repräsentativ sind.

	BSt		GHST		RBS	StM	
	JB 2010	IB	JB 2010	IB	JB 2010	JB 2010	IB
Mythen							
Anwaltschaft	(4)	(0)	(0)	(0)	(0)	(2)	(2)
Evaluation	(2)	(0)	(1)	(0)	(1)	(2)	(4)
Gemeinwohl	(30)	(2)	(5)	(2)	(11)	(14)	(22)
Innovation	(6)	(0)	(2)	(1)	(9)	(5)	(6)
Nachhaltigkeit	(24)	(1)	(3)	(0)	(5)	(5)	(7)
Risiko	(2)	(0)	(1)	(0)	(0)	(4)	(4)
Transparenz	(4)	(0)	(0)	(0)	(0)	(1)	(3)
Unabhängigkeit	(2)	(1)	(1)	(0)	(1)	(0)	(3)
Wirkung	(4)	(1)	(3)	(2)	(0)	(5)	(8)

Abbildung 9: Mögliche rationalisierte Mythen von Stiftungen (eigene Darstellung). (1) = Anzahl der Nennungen; Jahresbericht (JB); Imagebroschüre (IB). Quellen der Stiftungen: Bertelsmann Stiftung 2011a; Bertelsmann Stiftung 2011b; Gemeinnützige Hertie-Stiftung 2011; Gemeinnützige Hertie-Stiftung 2012; Robert Bosch Stiftung GmbH 2011; Stiftung Mercator 2011a; Stiftung Mercator 2011b

In der Tabelle sind auf der vertikalen Achse die Schlagwörter zu finden, die aufgrund der vorangegangenen Analyse als rationalisierte Mythen eingestuft wurden, und auf der horizontalen Achse die zentralen Printprodukte der vier Stiftungen. Die Zahlen in Klammern zeigen, wie oft das jeweilige Schlagwort im jeweiligen Printprodukt genannt wurde.

Die Tabelle und die Analyse zeigen, dass es sich anscheinend nicht immer um rationalisierte Mythen handelt. Es gibt jedoch zwei Ausnahmen: Während die Experten Transparenz und die Themenanwaltschaft als Stichwörter nennen, fallen jeweils nur bei zwei Stiftungen die besagten Themen.

Die weiteren von den Experten genannten Eigenschaften, die als Mythen eingestuft wurden, sind eindeutig in den analysierten Dokumenten zu finden. So heißt es beispielsweise zum Stichwort Wirkung in der Strategiebroschüre der StM: „Im Fokus stehen dabei Felder, in

denen wir durch unsere Stärken Wirkung erzielen können. [...] Wirkungsvolles Stiftungshandeln bedeutet daher weit mehr, als ‚nur‘ Geld auszugeben.“ (Stiftung Mercator 2011b, S. 12) Innovativ nennt die BSt eine Reihe ihrer Projekte und gibt zudem, wie alle überprüften Stiftungen, an, im Sinne des Gemeinwohls zu agieren (vgl. Bertelsmann Stiftung 2011a, S. 51; Bertelsmann Stiftung 2011b, S. 2). Die GHST hebt wie die anderen Stiftungen ebenfalls ihre Unabhängigkeit hervor und gibt sich selbst den Titel „Reformstiftung“ (vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung 2011, S. 5). Im Jahresbericht der RBS heißt es zum Aspekt Nachhaltigkeit: „Die Robert Bosch Stiftung fördert kulturelle Projekte, um damit ihre Ziele vor allem in der Völkerverständigung und in der Bildung noch besser und nachhaltiger verwirklichen zu können.“ (Robert Bosch Stiftung GmbH 2011, S. 60)

Im Folgenden wird nun anhand der Interviewauswertung überprüft, ob die Experten die Eigenschaften und Instrumente, die in der vorangegangenen Analyse als rationalisierte Mythen eingestuft wurden, als gefestigt und von einem geteilten Glauben getragen sehen oder nicht.

Eigenschaften

Als Eigenschaften werden folgende Aspekte verstanden: die Förderung des Gemeinwohls, Innovation, Nachhaltigkeit, Risikobereitschaft und Unabhängigkeit. Wie in Kapitel 5.1. gezeigt, wird als eine Hauptgrundlage der Legitimität von Stiftungen ihre Bedeutung für die Gesellschaft und das Gemeinwohl gesehen. Die vier analysierten Stiftungen geben in ihren Publikationen an, im Sinne des Gemeinwohls zu agieren, für die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft einzustehen und sich für Partizipation und Chancengleichheit einzusetzen (vgl. Stiftung Mercator 2011a, S. 7; Robert Bosch Stiftung GmbH 2011, S. 42; Bertelsmann Stiftung 2011a, S. 7; Gemeinnützige Hertie-Stiftung 2011, S. 5).

Wie in 5.2. dargelegt, hegen die Experten im Hinblick auf die Förderung des Gemeinwohls durch Stiftungen allerdings auch Zweifel. Der BSt wird von drei Experten vorgeworfen, mehr für den Konzern und sich selbst als für die Gesellschaft zu tun (vgl. M 2, Abschnitt 27; P 1, Abschnitt 24; M 1, Abschnitt 11). Dieser Zweifel ist nicht auf alle privaten Stiftungen zu übertragen, er wird insbesondere gegenüber unternehmensverbundenen Stiftungen gehegt. Unabhängig davon werden zwei Aspekte genannt, wie Stiftungen in diesem Zusammenhang mehr Legitimität erhalten könnten. Zum einen wird eine stärkere Verbindung mit der ZG gefordert und – mit dem Ziel, ihre Autonomie zu sichern – eine stärkere Finanzierung zivilgesellschaftlicher Akteure (vgl. W 2, Abschnitt 10). Zum anderen wird die Einrichtung eines Gremiums gefordert, das die Entscheidungen der Führungsorgane einer Stiftung kontrolliert und auch mit Blick auf deren Bedeutung für das Gemeinwohl hinterfragt (vgl. P 1, Abschnitt 26).

Die Rolle als Innovationstreiber und Impulsgeber wird sowohl von Wissenschaftlern als auch von Medien als wichtige Eigenschaft von Stiftungen beschrieben (vgl. Peymani 2011, S. 54; vgl. Anheier/Hammack 2010, S. 11). Die vier analysierten Stiftungen bezeichnen sich in ihren Publikationen selbst vermehrt als innovativ. Beispielsweise heißt es im Jahresbericht der BSt: „Die Bertelsmann Stiftung führt mit dem Deutsch-Israelischen Young-Leaders-Austausch seit dem Jahr 2000 ein innovatives Dialog- und Begegnungsprogramm durch.“ (Bertelsmann Stiftung 2011a, S. 50) Die Experten sehen diese Aufgabe allerdings als nicht vollständig erfüllt an. Stiftungen würden ihre Freiheiten und die damit verbundene Möglichkeit zu Kreativität und Innovation nicht nutzen; sie würden den Begriff der Innovation falsch interpretieren und ihre Vergabepolitik würde sich nicht nachhaltig von der Vergabepolitik anderer Geldgeber unterscheiden (vgl. M 1, Abschnitte 29, 42; W 2, Abschnitt 13; B 2, Abschnitt 19). Die Experten fordern daher von Stiftungen mehr Mut (vgl. W 2, Abschnitt 25; M 2, Abschnitt 19; W 1, Abschnitt 27).

Im Jahresbericht der BSt 2010 wird der Begriff der Nachhaltigkeit allein 24-mal genannt. Ziele von Projekten werden als nachhaltig beschrieben, die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft soll nachhaltig gesichert werden und eine nachhaltige Balance zwischen wirtschaftlichen und sozialen Interessen sei wünschenswert (vgl. Bertelsmann Stiftung 2011, S. 16, 27, 55). Die Experten hingegen sehen insbesondere die Projektfokussierung der Stiftungen als nicht nachhaltig an. Es sei sehr viel nachhaltiger, in die Infrastruktur von Organisationen zu investieren und Kooperationen einzugehen, als immer nur Projekte zu entwickeln, zu fördern und diese nach einer bestimmten Laufzeit wieder aufzugeben (vgl. B 2, Abschnitt 21; W 2, Abschnitt 13).

„Als private Stiftung können wir methodisch neue Wege ausprobieren und auch Risiken bei der Förderung gemeinnütziger Ideen eingehen“ (Stiftung Mercator 2011b, S. 14), heißt es in der Strategiebrochure der StM. Auch Anheier und Hammack weisen Stiftungen die Rolle als Risk-Taker zu (vgl. Anheier/Hammack 2010, S. 11). Die Experten jedoch sehen auch diese Rolle als nicht erfüllt: Stiftungen seien Hasenfüße, würden keine gesellschaftlichen Themen wählen, für die sie auch mal Prügel beziehen könnten, würden sich nicht an Tabuthemen heranwagen und sogar risikoavers handeln (vgl. B 1, Abschnitt 7; W 1, Abschnitt 27; M 2, Abschnitt 19). Stiftungen sollten sich im Umkehrschluss stärker Tabuthemen annehmen wie unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen in Deutschland oder den Rechten von Homosexuellen in Subsahara-Afrika (vgl. B 1, Abschnitt 7). Stiftungen könnten es auch wagen, Projekte durchzuführen, die keinen interessieren, denn sie seien nicht darauf angewiesen, dass sie jemand möge (vgl. B 2, Abschnitt 21).

Die Experten betonen allerdings auch, dass Stiftungen eine wichtige Funktion als Convener zukommt, als neutraler Akteur, der verschiedene Gruppen zusammenbringt und ihnen eine

Plattform bietet. Solche Projekte wie der Bergedorfer Gesprächskreis der Körber-Stiftung seien zwar nicht mutig oder riskant, aber wichtig und effektiv (vgl. M 2, Abschnitt 19; M 1, Abschnitt 33; B 1, Abschnitt 9).

Hinsichtlich des Mutes von Stiftungen nennen die Experten auch die Eigenschaft der Kritikfähigkeit. Stiftungen würden zu schnell defensiv werden, wenn sie kritisiert würden, sie müssten mit mehr Selbstbewusstsein agieren und sich nicht verstecken (vgl. W 1, Abschnitt 7; M 2, Abschnitt 27).

Abschließend kann die Eigenschaft der Unabhängigkeit genannt werden. So versteht sich die StM als private Stiftung, die unabhängig von Markt und Politik agiert (vgl. Stiftung Mercator 2011b, S. 12). Doch diese Unabhängigkeit wird laut den Experten zu wenig genutzt. Insbesondere die Nähe zur Politik sei zu groß, während die zur ZG zu gering sei und Stiftungen würden ihre Freiheiten bei ihrem Handeln nicht nutzen (vgl. M 2, Abschnitte 13, 17; B 2, Abschnitte 19, 21, 29, 37; W 2, Abschnitt 17; M 1, Abschnitt 42; B 1, Abschnitt 7).

Instrumente

Neben den genannten Eigenschaften wurden auch Instrumente bei der vorangegangenen Analyse als rationalisierte Mythen eingestuft. Neben der Evaluation soll hier auch die Anwaltschaft für Themen Beachtung finden, die zwar nicht in den Publikationen aller Stiftungen stringent genannt wird, dafür aber insbesondere bei der BSt und der StM eine zentrale Rolle spielt. Die Experten haben sich zudem zu den Instrumenten Coalition Building, Capacity Building und Öffentlichkeitsarbeit geäußert, die hier daher abschließend Erwähnung finden sollen.

„Der Maßstab für unseren Erfolg sind unsere Ergebnisse. An ihnen lassen wir uns messen. Wir evaluieren unsere Arbeit und lernen daraus“ (Stiftung Mercator 2011b, S. 14), schreibt die StM in ihrer Strategiebroschüre und auch die GHST fragt sich, wie sie den Erfolg ihrer Projekte evaluieren und damit nachweisen kann (vgl. Gemeinnützige Hertie-Stiftung 2011, S. 2). Es äußert sich nur ein Experte zum Thema, der allerdings gibt an, das Gefühl zu haben, dass die meisten Stiftungen nur der Evaluation wegen evaluieren und nicht, weil es sinnvoll ist (vgl. M 2, Abschnitte 11, 38).

Die StM nennt die Anwaltschaft für ihre Themen einen zentralen Baustein ihrer Strategie (vgl. Stiftung Mercator 2011b, S. 10) und auch die BSt bezieht klar Position zu ihren Handlungsfeldern und will an den Debatten darüber teilnehmen (vgl. Bertelsmann Stiftung 2011a, S. 6 ff.). Zwei Experten jedoch vermissen die Anwaltschaft für Themen und die Teilnahme an aktuellen Debatten im Hinblick auf Stiftungen. Man habe die Stiftungen in der Sarrazin-Debatte vermisst – die vier analysierten Stiftungen haben jeweils als einen

Schwerpunkt das Thema Integration –, sie hätten keine aktive Rolle gespielt und nur Stipendiaten der GHST und der Vorsitzende des SVR hätten sich zu Wort gemeldet (vgl. M 2, Abschnitt 44; W 2, Abschnitt 23). Ein weiterer Experte stellt in Frage, ob Stiftungen aktive Diskurspartner in der Gesellschaft sein sollten. „Sollten sie sich einbringen mit der Besonderheit, die sie haben, dass sie durch das Geld eine gewisse Unabhängigkeit haben und damit vielleicht auch eigene Positionen einnehmen, die kontrovers sind?“ (B 1, Abschnitt 7)

Die Experten sehen zudem Desiderate bei den Instrumenten Coalition Building, Capacity Building und Öffentlichkeitsarbeit. Stiftungen untereinander sollten vermehrt Koalitionen für ihre Vorhaben bilden, sie sollten insbesondere den Schulterschluss mit anderen Akteuren aus der ZG suchen und sich auch hier von der Politik stärker entfernen (vgl. W 1, Abschnitt 9; W 2, Abschnitte 19, 25, 29; M 1, Abschnitt 33; M 2, Abschnitt 46). Zwei Experten heben zudem die Funktion von Stiftungen im Bereich des Capacity Buildings hervor. Stiftungen sollten vermehrt im vorpolitischen Feld Akteure stärken und zivilgesellschaftlichen Partnern bei ihrer Entwicklung helfen (vgl. W 1, Abschnitt 25; W 2, Abschnitt 13). Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit werden drei Aspekte genannt: Stiftungen sollten sich verstärkt über ihre Zielgruppen Gedanken machen. „Muss Lieschen Müller verstehen, was wir hier machen?“ (B 2, Abschnitt 29) Sie sollten sich zudem auf Kommunikationskrisen vorbereiten. Hier zeigt sich die Befürchtung, dass eine Krise wie die der BSt die Stimmung im Land gegenüber Stiftungen umkippen lassen könnte (vgl. W 1, Abschnitt 9; W 2, Abschnitt 15). Und drittens sollte sich eine Stiftung, wenn sie kritisiert wird, stärker erklären und nicht im Brustton der Überzeugung kundtun, die Kritik sei nicht angebracht (vgl. M 2, Abschnitt 31).

Wirkung und Struktur

Neben Eigenschaften und Instrumenten von Stiftungen sollen nun noch zwei übergreifende Aspekte von Stiftungen behandelt werden: die der Wirkung und der Struktur. Alle vier Stiftungen geben in ihren Jahresberichten an, dass sie mit ihren Projekten etwas bewirken und erreichen wollen. Die StM hat sich eine Strategie gegeben, die auf der Erkenntnis basiert, dass die Zukunft Stiftungen gehöre, die in ihrer Arbeit strategisch vorgehen mit dem Ziel, größtmögliche Wirkung zu erzielen. Sie hat im Zuge dessen messbare Ziele formuliert (vgl. Stiftung Mercator 2011b, S. 7 ff.). Im Jahresbericht der BSt heißt es: „Unser Ziel ist es, an relevanten gesellschaftspolitischen Fragestellungen zu arbeiten und mit Vorschlägen Wirkung zu erzielen.“ (Bertelsmann Stiftung 2011a, S. 8) Ein Experte ist der Auffassung, dass die Stiftungen in Deutschland es noch nicht geschafft haben, ihren Beitrag und ihre Leistung für die Gesellschaft deutlich zu machen (vgl. W 1, Abschnitt 17). Ein weiterer Experte sieht es sogar noch sehr viel drastischer: Beim jetzigen Status quo würde niemand merken, wenn es die Stiftungen nicht mehr geben würde. Das liege an dem Output, den sie

produzieren. Ihm falle zudem kein einziges Beispiel ein, bei dem eine Stiftung in Deutschland eine politische Entscheidung nachhaltig beeinflusst habe, und er halte daher auch die Arbeit der BSt für heillos überschätzt (vgl. B 2, Abschnitt 23). Weitere Experten sind sich im Großen und Ganzen einig darüber, dass Stiftungen noch nicht so erfolgreich sind, wie sie sein könnten (vgl. M 2, Abschnitt 9; B 2, Abschnitt 19).

Im Hinblick auf die Struktur geht es insbesondere um die Ausrichtung von Stiftungen. Fördernde Stiftungen werden hier operativen Stiftungen vorgezogen. Es mache mehr Sinn, in existierende Vorhaben zu investieren, als das Gleiche mit eigenem Personal und eigenen Ressourcen ein zweites Mal zu entwickeln. Es gäbe kaum eine Idee auf der Welt, die es nicht schon gibt (vgl. B 2; Abschnitt 19; M 1, Abschnitt 33; B 2, Abschnitt 21; W 2, Abschnitt 13). Ein Experte hält zudem Stiftungen mit einem regionalen Fokus für sehr viel wirkungsstärker als die mit nationaler oder internationaler Ausrichtung. Auf kommunaler Ebene seien die Wege viel kürzer und die Entscheidungsräume der Politiker anders, auf Landesebene sei es bereits sehr viel schwieriger, auf politische Entscheidungen Einfluss zu nehmen, und auf Bundesebene falle ihm kein Beispiel ein, bei dem Stiftungen erfolgreich gewesen seien (vgl. B 2, Abschnitt 55).

Schlussfolgerung

Als Fazit ist festzuhalten, dass Stiftungen anscheinend zahlreiche Möglichkeiten und Chancen haben, ihre Legitimität im Bereich der politischen Interessenvermittlung zu erhöhen. Zahlreiche wünschenswerte Rollen und Eigenschaften füllen Stiftungen nach Ansicht der befragten Experten noch nicht ausreichend aus. Hier haben Stiftungen noch größeres Entwicklungspotential. Da diese dargestellten Rollen und Eigenschaften 1. den Stiftungen von den Experten als erstrebenswert empfohlen werden, 2. von den Stiftungen aufgenommen, selbst gelebt und in ihren Publikationen gespiegelt werden, 3. somit von einem geteilten Glauben von Organisation und Experten abhängen und 4. die Rollen und Eigenschaften nicht unbedingt von realen Gesichtspunkten wie Effizienzkriterien geprägt sind, können sie als rationalisierte Mythen bezeichnet werden. T 3, dass Stiftungen rationalisierte Mythen aufgebaut haben und die damit verbundenen Rollen inzwischen aber teilweise nicht mehr ausfüllen, kann daher als bestätigt gesehen werden.

Offen bleibt die Frage, ob und welche bestimmten Rollen und Eigenschaften Stiftungen hinterfragen und eventuell ablegen und bei welchen sie sich entscheiden sollten, diese anzunehmen und zu verstärken. Die Hauptaufgabe von Stiftungen ist es, dem Gemeinwohl zu dienen. Auf Basis der Analyse kann angenommen werden, dass private Stiftungen diese Funktion verstärken sollten. Um dies zu erreichen, sollten sie eine stärkere Verankerung in der ZG anstreben und ihre Leistung für das Gemeinwohl der Allgemeinheit gegenüber deutlicher und verständlicher kommunizieren. Im Hinblick auf unternehmensverbundene

Stiftungen, bei denen insbesondere die Kritik der Experten ansetzt, ist die oben gestellte Frage schwieriger zu beantworten. Sie werden immer im Kontext des entsprechenden Unternehmens gesehen und damit nicht selten mit dem Vorwurf konfrontiert, auch in erster Linie diesem Unternehmen zu dienen. Diesen Verdacht können unternehmensverbundene Stiftungen, auch wenn die Realität anders aussieht, bedingt durch den existierenden Unternehmenskontext anscheinend nicht ausräumen. Für sie ist es daher sehr viel schwieriger, wenn nicht gar unmöglich, diese Funktion zu verstärken und glaubwürdig zu vertreten.

Im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit und Nachhaltigkeit von Stiftungshandeln wird deutlich, dass beide Begriffe von den Stiftungen sehr oft genutzt werden und daher bereits fast überstrapaziert sind. Es wird erkenntlich, dass die Experten und die Stiftungen anscheinend Innovation unterschiedlich interpretieren. Hier könnte man die Frage aufwerfen, ob Stiftungen sich nicht von dieser Begrifflichkeit entfernen und eine neue Vokabel finden sollten, die ihr aktuelles Handeln passender beschreibt. Eine Befragung des Centrums für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg von Projektpartnern sechs verschiedener Stiftungen hat zudem gezeigt, dass nur 55,6 Prozent der 1981 befragten Projektpartner Stiftungen heute als innovativ einschätzen (vgl. Centrum für soziale Investitionen und Innovationen 2012, S. 48 f.).

Die Experten fordern zudem mehr Mut, mehr Risikoaffinität und eine größere Unabhängigkeit von den Stiftungen, insbesondere im Hinblick auf ihr Verhältnis zur Politik. Private Stiftungen sind unabhängig von Legislaturperioden und meist auch von Marktentwicklungen. Sie besitzen somit einen besonderen Freiheitsgrad, den andere Organisationen nicht aufweisen. Diese Chance und dieses Alleinstellungsmerkmal sollten sie nutzen und ihre Freiheit und Risikobereitschaft, die sie selbst immer wieder betonen, mit ihren Themen und Projekten ausfüllen. Stiftungen können sich aber natürlich auch bewusst dagegen entscheiden. Dann sollten sie dies jedoch auch nach außen kommunizieren und sich dementsprechend transparent verhalten. Ähnliches scheint für die Themenanwaltschaft zu gelten. Stiftungen, die diese als ihren Auftrag sehen, sollten sich stärker als bisher als Anwälte ihrer Themen verhalten. Das hat die Analyse deutlich gemacht.

Abschließend bleiben die Aspekte Evaluation und Wirkung zu betrachten. Die Experten sind hierbei einerseits der Auffassung, dass Stiftungen ihre Leistung und ihre Bedeutung für die Gesellschaft noch nicht genügend deutlich gemacht haben. Andererseits hat ein Experte den Eindruck, dass oft nur der Evaluation willen evaluiert wird. Dies bestätigt auch Adloff. Er zweifelt daran, dass die Erkenntnisse aus Evaluationen in der Vergangenheit tatsächlich die Programmarbeit von Stiftungen geprägt habe. Vielmehr sei diese Verhaltenserwartung zunächst nur formal umgesetzt worden (vgl. Adloff 2010, S. 308). Die Evaluation der

geleisteten Arbeit stellt hingegen ein geeignetes Mittel dar, mit dem Stiftungen ihre Leistung nachweisen und einer breiten Öffentlichkeit aufzeigen können. Sie sollten deshalb in Zukunft ausschließlich mit ebendieser Zielsetzung evaluieren – und nicht um der reinen Evaluation willen.

6. Schlussfolgerung und Handlungsempfehlungen

Stiftungen sind nach der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie stärker von der Akzeptanz und Anerkennung der Gesellschaft abhängig als POs. Sie werden mit Erwartungen aus ihrer Umwelt konfrontiert, die sie erfüllen sollten, wollen sie Legitimität für ihr Handeln erhalten. Die organisationstheoretische Untersuchung der Legitimität von Stiftungen oder anderen Akteuren der ZG weist große Forschungslücken auf. Ziel dieser Arbeit war es daher, mit Hilfe der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie die Legitimität von großen privaten operativen Stiftungen in Deutschland im Bereich der politischen Interessenvermittlung zu untersuchen. Es konnten die Grundlagen, Grenzen und Chancen von Stiftungen, ihre Legitimität zu erhöhen, aufgezeigt werden. Beispielsweise hat es sich gezeigt, dass es nur wenige Instrumente gibt, die von den befragten Experten als nicht legitim für Stiftungshandeln angesehen werden; diese werden dafür aber auch vehement abgelehnt. Aus den Erkenntnissen der Analyse lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für Stiftungen ableiten, mittels derer diese die Legitimität, die ihnen im Bereich der Interessenvermittlung zugeschrieben wird, erhöhen können – und damit als Akteur selbstverständlich anerkannt zu werden.

Handlungsfeld 1: Grundlagen

Stiftungen³⁸ sollten

- sich in Legitimitätskrisen auf ihre Bedeutung für die Gesellschaft beziehen und sich weniger auf das Argument der gesetzlich bestätigten Gemeinnützigkeit verlassen.

Die Legitimität von Stiftungen fußt stärker auf normativ-moralischen und kulturell-kognitiven als auf regulativen Aspekten. Sich in Legitimitätskrisen auf das Argument der gesetzlich bestätigten Gemeinnützigkeit zu berufen, ist eine rein regulative Argumentation. Die regulative Säule nach Scott trägt nur einen geringen Anteil der Legitimität von Stiftungen. Stiftungen sollten sich daher auf ihre Bedeutung für die Gesellschaft und auf den Willen ihres Stifters beziehen.

- den Willen ihres Stifters und ihre Bedeutung für die Gesellschaft deutlicher und verständlicher gegenüber ihren Zielgruppen kommunizieren.

Die Bindung an den Stifterwillen sowie die Bedeutung, die Stiftungen für die Gesellschaft besitzen, sind die beiden zentralen Legitimitätsmerkmale von Stiftungen. Diese Tatsache sollten Stiftungen als Chance erkennen, um ihre Legitimität durch eine klarere Kommunikation zu erhöhen.

³⁸ Wenn in den Handlungsempfehlungen im Folgenden von Stiftungen gesprochen wird, sind gemäß der im Vorfeld definierten Analyseeinheit die großen privaten operativen Stiftungen in Deutschland gemeint.

Handlungsfeld 2: Grenzen

Stiftungen sollten

- ihre Darstellung in der Öffentlichkeit reflektieren und bescheidener auftreten.

Stiftungen werden häufig als selbstgefällig wahrgenommen. Ihre Nähe zur Politik wird dabei als ein „Sichschmücken“ mit wichtigen Politikern interpretiert. Stiftungen können hier an positivem Image dazugewinnen, indem sie bescheidener auftreten und ihre Außenwirkung reflektieren.

- sich ihre Unabhängigkeit von Staat und Wirtschaft bewusst machen und verstärkt Distanz zur Politik wahren.

Die Nähe von Stiftungen zur Politik wächst, während die Nähe zur ZG als ausbaufähig gesehen wird. Gleichwohl betonen Stiftungen regelmäßig ihre Unabhängigkeit von Politik und Wirtschaft. Sie sollten sich diese Diskrepanz in der Außenwirkung bewusst machen, sich vermehrt als wirklich unabhängig präsentieren und sich im Gegenzug Akteuren der ZG stärker annähern.

- keine Mitarbeiter an politische Institutionen ausleihen und ihre politikberatenden Tätigkeiten regelmäßig reflektieren.

Es gibt nur wenige Instrumente der politischen Interessenvermittlung, die von Experten im Hinblick auf das Handeln von Stiftungen als nicht legitim angesehen werden. Zu diesen zählt in erster Linie das Ausleihen von Stiftungsmitarbeitern an politische Institutionen. Ein weiteres eher kritisch betrachtetes Instrument ist die Beratung der Politik durch Stiftungen bei Gesetzesvorhaben.

- sich dessen bewusst sein, dass unternehmensassoziierte Stiftungen in den Augen der Gesellschaft untrennbar mit den Interessen des entsprechenden Unternehmens verbunden sind.

Unternehmensverbundene Stiftungen wie die BSt oder die RBS tragen in ihrem Namen den eines Konzerns und werden in der öffentlichen Wahrnehmung eng mit diesem assoziiert. Sie sehen sich daher oft mit dem Vorwurf konfrontiert, im Interesse des Unternehmens und nicht in dem der Gesellschaft zu agieren. Die Analyse hat gezeigt, dass diese Meinung – unabhängig vom wirklichen Tatsachenbestand – so gut wie unumstößlich ist.

Handlungsfeld 3: Chancen

Stiftungen sollten

- im Sinne einer verstärkten institutionellen Förderung vermehrt bereits bestehende Initiativen unterstützen.

Stiftungen entwickeln neue Projekte, stoßen neue Initiativen an und setzen diese in der Regel selbst um. Die Analyse hat gezeigt, dass diese Art des Agierens als wenig nachhaltig bewertet wird. Es wird allgemein als wünschenswert erachtet, dass Stiftungen sich stärker bereits bestehenden Initiativen anschließen, in Infrastruktur investieren und sich weniger zeitlich befristeten Projekten widmen. Allgemeiner Tenor: Stiftungen müssen das Rad nicht immer neu erfinden.

- vor allem die kommunale Ebene fokussieren.

Stiftungen verfolgen mit ihren Projekten häufig einen bundesweiten Ansatz. Im Bereich der politischen Interessenvermittlung sehen die Experten für Stiftungen allerdings auf kommunaler Ebene größere Einflussmöglichkeiten und bessere Chancen. Hier sind die Wege kürzer, die Kontakte belastbarer und die Erfolge bei der Vertretung von Interessen daher wahrscheinlicher.

- eine aktive Rolle im Diskurs übernehmen, wenn sie sich als Anwälte ihrer Themen verstehen.

Themenanwaltschaft ist ein Instrument, dem sich Stiftungen teilweise verschreiben. Darunter versteht man, sich in die Debatte einzuschalten und offensiv Position zu beziehen. Die Analyse hat gezeigt, dass Stiftungen dies aus Sicht der Experten noch zu wenig tun und eine aktivere Rolle im jeweiligen Diskurs – wie z. B. in der Sarrazin-Debatte – von ihnen erwartet wird.

- den Gebrauch der Wörter „Innovation“ und „Nachhaltigkeit“ im Rahmen ihrer Kommunikation hinterfragen und statt dieser modischen Worthülsen lieber ein den Inhalt ihrer Aktivitäten besser widerspiegelndes Vokabular wählen.

Stiftungen bezeichnen sich selbst immer häufiger als „innovativ“ und „nachhaltig“ und beschreiben so ihr eigenes Handeln, ihre Projekte sowie ihre Ansätze. Die Stiftungsexperten stehen diesem Sprachgebrauch skeptisch gegenüber: Innovation und Nachhaltigkeit werden als „Modewörter“ betrachtet, die das Handeln der Stiftungen nicht treffend beschreiben.

- mit Kritik souveräner umgehen, sich dieser stellen sowie grundsätzlich mit mehr Mut und Risiko agieren.

Stiftungen, die im Hinblick auf ihr Handeln in der Kritik stehen oder standen, reagieren nach Ansicht der Experten zu zaghaft, zu wenig aufrichtig und zu defensiv. Sie erscheinen daher als zu wenig kritikfähig. Gleichzeitig hat die Analyse erwiesen, dass Stiftungen mit ihren Freiheiten und ihrer Unabhängigkeit von Staat und Markt mutiger und risikobereiter umgehen sollten. Mögliche Kritik an diesem Verhalten sollten sie selbstbewusst aushalten können.

Die aus den Erkenntnissen dieser Arbeit abgeleiteten Handlungsempfehlungen sollen Stiftungen Anhaltspunkte für ihr Handeln im Bereich der politischen Interessenvermittlung geben und ihnen mögliche Grenzen ihres Handelns, aber auch Chancen und Desiderate aufzeigen. Dabei gilt es zu beachten, dass diese Arbeit nur einen Realitätsausschnitt behandelt und daher nur einen begrenzten Einblick in das analysierte Feld gewähren kann.

Die vorliegende Arbeit zeigt zudem, dass die neoinstitutionalistische Organisationstheorie, die sich ursprünglich mit starkem Fokus auf POs entwickelt hat, durchaus in der Lage ist, Erklärungsansätze für NPOs zu liefern. Hier liegen im Bereich der NGO-Analyse bisher nur wenige Arbeiten³⁹ vor. Aufgabe zukünftiger Forschung wäre es daher, die zentralen Konzepte des Neoinstitutionalismus wie organisierte Felder, Isomorphie und rationalisierte Mythen anhand von NPOs und NGOs zu überprüfen und gegebenenfalls zu hinterfragen bzw. anzupassen. Diese Analyse stellt wie dargelegt einen Realitätsausschnitt dar. Es wurden sieben Stiftungsexperten befragt, die sich seit mehreren Jahren mit dem Thema beschäftigen und daher einen differenzierten, aber durchaus eher kritischen Blick auf das Handeln und die Wirkung von Stiftungen sowie das Thema haben. Die Öffentlichkeit hat hingegen ein sehr positives Bild von Stiftungen: Stiftungen genießen hohe Reputation und Anerkennung (vgl. Centrum für soziale Investitionen und Innovationen 2012, S. 50 f). Vor dem Hintergrund dieser Verzerrung wäre es bei zukünftigen Arbeiten zielführend, die Analyse um die Perspektive der allgemeinen Öffentlichkeit sowie die des Systems selbst zu ergänzen und die Ergebnisse zu vergleichen. Stiftungen könnten beispielsweise anmerken, dass der Wille des Stifters nicht immer klar artikuliert, die Nähe zur Politik bei einigen Projekten nötig ist, um Wirkung zu erzielen und die Zuständigkeit bei bestimmten gesellschaftlichen Problemen nicht auf der kommunalen Ebene liegt.

Fragen nach der Wirkung, dem Einfluss und der Legitimität von Stiftungen im Rahmen der politischen Interessenvermittlung werden zunehmend medial diskutiert, doch empirische Daten und Analysen sind dazu kaum vorhanden. Anders als in den USA gibt es kein zentrales Stiftungsverzeichnis. Hier herrscht ein empirisches Vakuum, das die Forschung in

³⁹ Vgl. dazu: Clerkin 2007, Leiter 2005, Martínez 2009.

diesem Bereich erschwert. Einer der befragten Experten fordert daher einen gemeinsamen Impuls aus der ZG, die Empirie zu verbessern (vgl. W 2, Abschnitt 29). Nur so können Stiftungen und andere Akteure der ZG gegenüber der Öffentlichkeit ihren Nutzen für die Gesellschaft und für das Gemeinwohl deutlicher machen und die Wirkung ihres Handelns darstellen. Der Legitimität von Stiftungen in Bezug auf die politische Interessenvermittlung wird dies nicht schaden – im Gegenteil.

7. Literaturverzeichnis

- Abromeit, H. (1993): *Interessenvermittlung zwischen Konkurrenz und Konkordanz*. 1. Auflage, Leske + Budrich Verlag, Opladen.
- Adloff, F. (2010): *Philanthropisches Handeln: Eine historische Soziologie des Stiftens in Deutschland und den USA*. 1. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Adloff, F. (2005): Leitbilder stiften. Acht Versuche über Probleme und Perspektiven des Stiftungswesens, in: *Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis: Handbuch für ein modernes Stiftungswesen*. Duncker & Humblot, Berlin, S. 22–32.
- Alemann von, U. (1987): *Organisierte Interessen in der Bundesrepublik Deutschland*. 1. Auflage, Leske + Budrich Verlag, Opladen.
- Anheier, H. K. (2003): Das Stiftungswesen in Deutschland: Eine Bestandsaufnahme in Zahlen, in: *Handbuch Stiftungen: Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung*. Gabler, Wiesbaden, S. 43–86.
- Anheier, H. K./Appel, A., (2004): Stiftungen in der Bürgergesellschaft: Möglichkeiten und Grenzen, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 14/2004, S. 8–15.
- Anheier, H. K./Hammack, D. C. (2010): American Foundations: Roles and Contributions to Society, in: *American Foundations: Roles and Contributions*. Brookings Institution, Washington D. C., S. 3–27.
- Anheier, H. K./Leat, D. (2002): *From Charity to Creativity: Philanthropic Foundations in the 21st Century*. 1. Auflage, Comedia, Near Stroud.
- Anheier, H. K./Priller, E./Seibel, W. (1997): *Der Dritte Sektor in Deutschland*. 1. Auflage, Edition Sigma, Berlin.
- Armbrüster, T. (2010): *Ein falsches Signal*, im Internet unter: <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/kommentar/1241687> (abgerufen am 02.04.2012).
- Arons, D. et al. (Hrsg.) (2007): *Power in Policy: A Funder's Guide to Advocacy and Civic Participation*. 1. Auflage, Fieldstone Alliance, Saint Paul.
- Beise, M. (2003): Politische Stiftungen, in: *Handbuch Stiftungen: Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung*. Gabler, Wiesbaden, S. 205–225.
- Berger, P./Luckmann, T. (1969): *Conditio humana: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. 1. Auflage, S. Fischer Verlag, Frankfurt am Main.
- Bergmann, K./Geue, H. (2011): *Wenn Stifter nur an sich selbst denken*, im Internet unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,757320,00.html> (abgerufen am 03.04.2012).
- Bergmann, K./Krüger, S. (2010): Kooperative Lernräume – Instrumente der Wirkungsmessung in der strategischen Philanthropie, in: *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*. Lucius & Lucius, Stuttgart, S. 137–146.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2011a): *2010 Jahresbericht der Bertelsmann Stiftung*. 1. Auflage, Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2011b): *Die Bertelsmann Stiftung auf einen Blick*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung/Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft/Fritz Thyssen Stiftung (Hrsg.) (2011): *Zivilgesellschaft. Sozialer Kitt, Partizipation oder Wirtschaftsfaktor? Alte Fragen. Neue Zahlen*. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, Essen.
- Brömming, U. (2005): *Die Kunst des Stiftens: 20 Perspektiven auf Stiftungen in Deutschland*. 1. Auflage. Infantibus, Berlin.

- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2012): *Stiftungen in Zahlen 2011*, im Internet unter: http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Presse/Pressemitteilungen/JahresPK_2012/Stiftungszahlen_2011_02.pdf (abgerufen am 30.07.2012)
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2010): *Grundsätze guter Stiftungspraxis*. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen/Vodafone Stiftung Deutschland (Hrsg.) (2011): *Denken Fördern: Thinktanks als Instrumente wirkungsvoller Stiftungsarbeit*. 1. Auflage, Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin.
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2006): *Aus Politik und Zeitgeschichte: „Verbände und Lobbyismus“*, 15–16/2006.
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2005): *Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland*. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.
- Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (Hrsg.) (2012): *Learning from Partners – Gesamtreport 2012*. 1. Auflage, Centrum für soziale Investitionen und Innovationen, Heidelberg.
- Clerkin, R. (2007): Institutional Isomorphism among Indiana Nonprofits: Measuring Homogenization and Formalization, in: *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, August 2007, S. 1–6.
- Crutchfield, L. R./Kania, John V./Kramer, M. R. (2011): *Do More Than Give: The Six Practices of Donors Who Change the World*. 1. Auflage, Jossey-Bass, San Francisco.
- Deutsche Gesellschaft für Politikberatung e. V. (Hrsg.) (2010): *Was ist Politikberatung?* Deutsche Gesellschaft für Politikberatung, Berlin.
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2000): *Plenarprotokoll 96. Sitzung des Deutschen Bundestags*. Deutscher Bundestag, Berlin.
- Diekmann, A. (2003): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. 10. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek.
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: *American Sociological Review*, 48/183, S. 147–160.
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1991): Introduction, in: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago, S. 1–38.
- Edelman, L. B. (1990): Legal Environments and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace, in: *American Journal of Sociology*, 95/1990, S. 1401–1440.
- Elsbach, K. D. (1994): Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts, in: *Administrative Science Quarterly*, 39/1994, S. 57–88.
- Endres, A. (2010): Gefährliche Großzügigkeit, im Internet unter: <http://www.zeit.de/wirtschaft/2010-08/milliardaere-spende-sozialstaat> (abgerufen am 05.04.2012).
- Eschenburg, T. (1955): *Herrschaft der Verbände?* 1. Auflage, DVA, München.
- Falk, S./Römmele, A./Rehfeld, D./Thunert, M. (2006): Einführung: Politikberatung – Themen, Fragestellungen, Begriffsdimensionen, Konzepte, Akteure, Institutionen, Politikfelder, in: *Handbuch Politikberatung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 11–24.
- Fleishman, J. L. (2009): *The Foundation: A Great American Secret: How Private Wealth is Changing the World*. Public Affairs Books, New York.
- Flick, U. (2007): *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. 2. Auflage, Rowohlt Verlag, Reinbek.

- Foundation Center (Hrsg.) (2010): *Highlights of Foundation Yearbook 2010*, im Internet unter: http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/pdf/fy2010_highlights.pdf (abgerufen am 15.04.2012).
- Friebertshäuser, B./Prenzel, A./Langer, A. (2009): Perspektiven qualitativer Forschung in der Erziehungswissenschaft – eine Einführung, in: *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Juventa Verlag, Weinheim/München, S. 17–39.
- Fritsch, S./Klose, M./Rosenski, N./Schwarz, N./Anheier, H. K./Spengler, N. (2011): *Zivilgesellschaft in Zahlen – Abschlussbericht Modul 1*, im Internet unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_34278_34279_2.pdf (abgerufen am 02.07.2012)
- Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.) (2012): *Auf einen Blick*, im Internet unter: <http://www.ghst.de/wir-ueber-uns/auf-einen-blick> (abgerufen am 17.05.2012).
- Gemeinnützige Hertie-Stiftung (Hrsg.) (2011): *Tätigkeitsbericht 2010*. 1. Auflage, Gemeinnützige Hertie-Stiftung, Frankfurt am Main.
- Göring, M. (2011): Stiftungen dürfen Wagnisse eingehen, in: *StiftungsWelt*, 1/2011, S. 20–21.
- Habermas, J. (1968): *Technik und Wissenschaft als „Ideologie“*. 19. Auflage, Suhrkamp Verlag, Berlin.
- Hamann, G. (2007): *Wo geht es hier zur Zukunft?*, im Internet unter: <http://www.zeit.de/2007/46/Bertelsmann> (abgerufen am 05.04.2012).
- Hammack, D. C. (2006): American Debates on the Legitimacy of Foundations, in: *The Legitimacy of Philanthropic Foundations: United States and European Perspectives*. Russell Sage Found, Ney York City, S. 49–98.
- Hank, R. (2007): Das große Geld der guten Menschen aus Gütersloh, in: *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 48/2007, S. 42.
- Hasse, R./Krücken, G. (2005): *Neo-Institutionalismus*. 2., komplett überarbeitete Auflage, Transcript, Bielefeld.
- Hellmann, K.-U./ Senge, K. (2006): Einleitung, in: *Einführung in den Neo-Institutionalismus: Mit einem Beitrag von W. Richard Scott*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 7–34.
- Hergert, S. (2012): Denkfabriken statt Projekte, in: *Handelsblatt*, Ausgabe 17.01.2012, S. 30.
- Herzog, R. (1997): Zur Bedeutung von Stiftungen in unserer Zeit, in: *Operative Stiftungsarbeit: Strategien – Instrumente – Perspektiven*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S. 35–41.
- Hirsch, P. M. (1997): Sociology without Social Structure: Neoinstitutional Theory meets Brave New World, in: *American Journal of Sociology*, 102/1997, S. 1702–1723.
- Hoelscher, P./Ebermann, T./Schlüter, A. (2010): *Venture Philanthropy in Theorie und Praxis*. 1. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Hof, H. (2003): Zur Typologie der Stiftung, in: *Handbuch Stiftungen: Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung*. Gabler, Wiesbaden, S. 767–796.
- Jepperson, R. L. (1991): Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism, in: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago, S. 143–163
- Karl, B. D./Katz, S. N. (1981): The American Private Philanthropic Foundation, in: *Minerva*, 19/1981, S. 236–270.
- Kaube, J. (2007): Prost Gemeinwohl! in: *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 253/2007, S. 41.
- Kaufmann, M. (2010): *Obszöne Almosen*, im Internet unter: <http://www.manager-magazin.de/politik/artikel/0,2828,710312,00.html> (abgerufen am 03.04.2012).
- Kocka, J. (2004): Die Rolle von Stiftungen in der Bürgergesellschaft, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 14/2004, S. 8–15.

- Krimphove, P. (2005): *Bürgerschaftliches Engagement und Sozialstaat: ein Vergleich zwischen Deutschland und den USA*, im Internet unter: http://csn.uni-muenster.de/Uni-Site%20Plus/zimmer/krimphove_buerg%20engagement%20deut%20usa.pdf (abgerufen am 06.06.2012).
- Kusche, I. (2008): Soziologie der Politikberatung, in: *Politikberatung. Ein Handbuch*. Lucius & Lucius, Stuttgart, S. 261–281.
- Langlois, R. N. (1986): Coherence and Flexibility: Social Institutions in a World of Radical Uncertainty, in: *Subjectivism, Intelligibility, and Economic Understanding: Essays in Honor of the Eightieth Birthday of Ludwig Lachmann*. New York University Press, New York, S. 171–191.
- Leggewie, C. (2007): Das Ohr der Macht und die Kunst der Konsultation: Zur Einleitung, in: *Von der Politik- zur Gesellschaftsberatung: Neue Wege öffentlicher Konsultation*. Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 7–13.
- Lehmbruch, G. (2003): *Verbände im arbeitenden Staat: Beiträge zur Organisation von Interessen*. 1. Auflage, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.
- Leif, T./Speth, R. (2006): *Die fünfte Gewalt: Lobbyismus in Deutschland*. 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Leiter, J. (2005): Structural Isomorphism in Australian Non-profit Organizations, in: *Voluntas*, 16/2005, S. 1–31.
- Lorentz, B. (2009): Mercator 2013 – Ideen beflügeln, Ziele erreichen, in: *Jahresbericht 2008 – Mehr Wirkung durch Strategie*. Stiftung Mercator, Essen, S. 10–15.
- Lorentz, B./Krüger, S. (2011): Passion for Impact? Ein Plädoyer für mehr Kreativität und Wirkungsorientierung, in: *Stiftung & Sponsoring*, 2/2011, S. 32–35.
- Lorentz, B./Töpfer, K. (2010): Nach Kopenhagen: Angesichts der Klimakatastrophe müssen Stiftungen Impulsgeber für politische Prozesse sein, in: *Stiftung & Sponsoring*, 2/2010, S. 18–19.
- Maaß, K.-J. (2006): Wider die Verstaatlichung des Daseins, in: *Stifter und Staat – Ausgewählte Beiträge zu Geschichte und Gegenwart des Stiftungswesens*. Edition Stifterverband, Essen, S. 179–189.
- March, J. G./Olsen, J. P. (1984): The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life, in: *American Political Science Review*, 78/1984, S. 734–749
- Martínez, B. R. (2009): Structure, power, and discourses of development in Spanish NGOs, in: *Nonprofit Management & Leadership*, 20/2009, S. 203–218.
- Mayntz, R. (1994): Politikberatung und politische Entscheidungsstrukturen: Zu den Voraussetzungen des Politikberatungsmodells, in: *Regieren und Politikberatung*. Leske + Budrich Verlag, Opladen, S. 17–29.
- Mayntz, R./Scharpf, F. W. (1995): Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus, in: *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung*. Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 39–72.
- Mayring, P. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim/Basel.
- McGann, J./Weaver, K. (2010): *Think Tanks and Civil Societies: Catalyst for Ideas and Action*, Transaction Publishers, Piscataway.
- Mercator Förderunterricht (Hrsg.) (2009): *Evaluation des Projekts „Förderunterricht“*, im Internet unter: <http://www.mercator-foerderunterricht.de/projekt/evaluation.html> (abgerufen am 15.05.2012).
- Mercator-Institut für Sprachförderung und Deutsch als Zweitsprache (Hrsg.) (2012): *Sprachförderung in deutschen Schulen – die Sicht der Lehrerinnen und Lehrer*, im Internet

- unter: http://www.stiftung-mercator.de/fileadmin/user_upload/DAZ/Lehrerumfrage_Langfassung_final_30_05_12.pdf (abgerufen am 10.06.2012).
- Meuser, M./Nagel, U. (2010): Experteninterviews – wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung, in: *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Juventa Verlag, Weinheim/München, S. 457–471.
- Meyer, J. W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *The American Journal of Sociology*, 83/1977, S. 340–363.
- Meyer, J. W./Scott, W. R./Deal, T. E. (1981): Institutional and Technical Sources of Organizational Structures, in: *Organization and the Human Services: Cross-Disciplinary Reflections*. Temple University Press, Philadelphia, S. 151–178.
- Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2011): *Lehrerausbildungsgesetz 2009*, im Internet unter: <http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Schulrecht/Lehrerausbildung/LABGNeu.pdf> (abgerufen am 15.05.2012).
- Mohn, R. (1997): Ziele einer operativen Stiftung, in: *Operative Stiftungsarbeit: Strategien – Instrumente – Perspektiven*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S. 24–32.
- Nielsen, W. A. (1985): *The Golden Donors: A New Anatomy of the Great Foundations*. 1. Auflage, Dutton Childrens Books, New York.
- Nullmeier, F. (2007): Neue Konkurrenzen: Wissenschaft, Politikberatung und Medienöffentlichkeit, in: *Von der Politik- zur Gesellschaftsberatung: Neue Wege öffentlicher Konsultation*. Campus Verlag, Frankfurt am Main, S. 171–181.
- Perrow, C. (1986): *Complex organizations: A critical essay*. 1. Auflage, Random House, New York.
- Peymani, B. (2011): Wider die Leisetreterei, in: *DIE ZEIT*, Ausgabe 27.10.2011, S. 54.
- Porter, M. E. (1996): What Is Strategy? in: *Harvard Business Review*, 74/1996, S. 61–78.
- Porter, M. E./Kramer, M. R. (1999): Philanthropy's New Agenda: Creating Value, in: *Harvard Business Review*, 77/1999, S. 121–130.
- Prantl, H. (2010): Willkommen! in: *Süddeutsche Zeitung*, Ausgabe 11.09.2010, S. 45.
- Prewitt, K./Dogan, M./Heydemann, S. (2006): *The Legitimacy of Philanthropic Foundations: United States and European Perspectives*. 1. Auflage, Russell Sage Foundation, New York City.
- RAA NRW (Hrsg.) (2012): *Chancen der Vielfalt nutzen lernen*, im Internet unter: <http://www.chancen-der-vielfalt-nutzen-lernen-nrw.de/home.html> (abgerufen am 15.05.2012).
- Regge, S. (2011): What We Learn From Our Partners! Wirkungsmessung durch Partnerbefragung, in: *Stiftung & Sponsoring*, 2/2011, S. 36–37.
- Robert Bosch Stiftung GmbH (Hrsg.) (2011): *Bericht 2010*. 1. Auflage, Robert Bosch Stiftung, Stuttgart.
- Rohwedder, J. (2010): Philanthropie ist politisch, in: *Newsletter Wegweiser Bürgergesellschaft*, 15/2010, S. 1–4.
- Römmele, A./Schober, H. (2011): Grundverständnis und Potenziale politikbezogener Gesellschaftsberatung, in: *Wie Politik von Bürgern lernen kann*. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S. 32–61.
- Ruef, M./Scott, W. R. (1998): A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments, in: *Administrative Science Quarterly*, 43/1998, S. 877–904.
- Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (Hrsg.) (2012): *SVR: Erleichterter Zuzug für Hochqualifizierte ist überfällig*, im Internet unter: <http://www.svr-migration.de/content/?p=3955> (abgerufen am 06.06.2012).

- Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (Hrsg.) (2011): *Zuwanderung durch EU-Freizügigkeit ab 1. Mai wird überschätzt*, im Internet unter: <http://www.svr-migration.de/content/?p=2841> (abgerufen am 11.06.2012).
- Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (Hrsg.) (2010): *Studie zum Schulzugang Kinder irregulärer Migranten fordert bundesweite Lösung*, im Internet unter: http://www.stiftung-mercator.de/fileadmin/user_upload/INHALTE_UPLOAD/Integration/Sachverstaendigenrat_frei/Downloads/100430_NEU_SVR_Info_Schulzugang_Irregulaere_Finale_Version.pdf (abgerufen am 01.06.2012).
- Sager, F./Ledermann, S. (2008): Valorisierung von Politikberatung, in: *Politikberatung. Ein Handbuch*. Lucius & Lucius, Stuttgart, S. 310–325.
- Schuler, T. (2010): *Bertelsmannrepublik Deutschland: Eine Stiftung macht Politik*, 1. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Scott, W.R. (1998): *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. 4. Auflage, Prentice Hall, New Jersey.
- Scott, W. R. (2008): *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. 3. Auflage, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Sonnabend, M. (2006): Sie sollten besitzen, als besäßen sie nicht, in: *Stifter und Staat – Ausgewählte Beiträge zu Geschichte und Gegenwart des Stiftungswesens*. Edition Stifterverband, Essen, S. 18–29.
- Spiewak, M./Schnabel, U. (2006): *Treibstoff für Reformen*, im Internet unter: <http://www.zeit.de/2004/19/B-Stiftungen> (abgerufen am 03.04.2012).
- Sprengel, R./Ebermann, T. (2007): *Statistiken zum deutschen Stiftungswesen 2007*. 1. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Stiftung Mercator (Hrsg.) (2012a): *Jahresbericht 2011 – Integration durch Chancengleichheit*. Stiftung Mercator, Essen.
- Stiftung Mercator (Hrsg.) (2012b): *ProjektZentrum Berlin der Stiftung Mercator*, im Internet unter: http://www.stiftung-mercator.de/fileadmin/user_upload/INHALTE_UPLOAD/Die%20Stiftung/Downloads/PZB/PZB_Flyer_Auflage_final_12_04_20.pdf (abgerufen am 01.07.2012).
- Stiftung Mercator (Hrsg.) (2011a): *Jahresbericht 2010 – Schule verändern durch kulturelle Bildung*. 1. Auflage, Stiftung Mercator, Essen.
- Stiftung Mercator (Hrsg.) (2011b): *Mercator 2013: Ideen beflügeln, Ziele erreichen – Die Strategie der Stiftung Mercator*. 1. Auflage, Stiftung Mercator, Essen.
- Stiftung Mercator (Hrsg.) (2010a): *Was bedeutet Advocacy für unsere Arbeit?* Essen. (Nicht veröffentlicht)
- Stiftung Mercator (Hrsg.) (2010b): *Studie zum Schulzugang Kinder irregulärer Migranten fordert bundesweite Lösung*, im Internet unter: <http://www.stiftung-mercator.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung-details/article/studie-zum-schulzugang-kinder-irregulaerer-migranten-fordert-bundesweite-loesung.html> (abgerufen am 14.05.2012).
- Stiftung Mercator (Hrsg.) (2010c): *Stiftung Mercator gründet gemeinsam mit sechs Universitäten Graduiertenkolleg für Islamische Theologie – mit 3,6 Millionen Euro*, im Internet unter: <http://www.graduiertenkolleg-islamische-theologie.de/presse/pressemitteilungen/detailansicht/article/stiftung-mercator-gruendet-gemeinsam-mit-sechs-universitaeten-graduiertenkolleg-fuer-islamische-theo-1.html> (abgerufen am 14.05.2012).
- Stiftung Mercator (Hrsg.) (2009): *Jahresbericht 2008 – Mehr Wirkung durch Strategie*. 1. Auflage, Stiftung Mercator, Essen.
- Strachwitz, R. (2010): *Die Stiftung – ein Paradox? Zur Legitimität von Stiftungen in einer politischen Ordnung*. 1. Auflage, Lucius & Lucius, Stuttgart.

- Strachwitz, R. (2005): Traditionen des deutschen Stiftungswesens – ein Überblick, in: *Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis: Handbuch für ein modernes Stiftungswesen*. Duncker & Humblot, Berlin, S. 33–45.
- Strachwitz, R. (2004): Verschwiegenheit und Transparenz gemeinwohlorientierter Akteure, in: *Rechnungslegung und Transparenz im Dritten Sektor*. Carl Heymanns Verlag, Hamburg, S. 203–214.
- Strachwitz, R./Mercker, F. (2005): *Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis: Handbuch für ein modernes Stiftungswesen*. 1. Auflage, Duncker & Humblot, Berlin.
- Stryker, R. (2000): Legitimacy Processes as Institutional Politics, in: *Research in the Sociology of Organizations*, 17/2000, S. 179–223.
- Suchman, M. C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, in: *Academy of Management Review*, 20/1995, S. 571–610.
- Sutton, J. R./Dobbin, F./Meyer, J. W./Scott, W. R. (1994): The Legalization of the Workplace, in: *American Journal of Sociology*, 99/1994, S. 944–971.
- Then, V./Timmer, K. (2000): Einleitung, in: *Stiftungen im Zentrum einer neuen Balance – Private Investitionen in das Gemeinwohl*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S. 7–8.
- Toepler, S. (2005): Das Stiftungswesen in den USA, in: *Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis: Handbuch für ein modernes Stiftungswesen*. Duncker & Humblot, Berlin, S. 977–985.
- Universität Duisburg-Essen (Hrsg.) (2012): *Chance hoch 2: Das Programm für Bildungsaufsteiger/-innen*, im Internet unter: <http://www.uni-due.de/chancehoch2/> (abgerufen am 01.07.2012).
- UZ Bonn (Hrsg.) (2012): *Evaluation des Projekts „ProSALAMANDER“*, im Internet unter: <http://www.uzbonn.de/2012/evaluation-des-projekts-prosalamander> (abgerufen am 15.06.2012).
- VolkswagenStiftung (Hrsg.) (2012): *Jahresbericht 2011*. 1. Auflage, VolkswagenStiftung, Hannover.
- Walgenbach, P./Meyer, R. (2007): *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. 1. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart.
- Weber, M. (2002): *Wirtschaft und Gesellschaft*. 5. Auflage, Mohr Siebeck, Tübingen
- Weber, M. (1992): *Politik als Beruf*. Philipp Reclam jun. Verlag, Stuttgart.
- Weidenfeld, W. (1997): Den Wandel möglich machen, in: *Operative Stiftungsarbeit: Strategien – Instrumente – Perspektiven*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, S. 17–23.
- Weidenfeld, W./Janning, J. (2003): Stiftung und Politikberatung, in: *Handbuch Stiftungen: Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung*. Gabler, Wiesbaden, S. 185–225.
- Welzel, C. (2006): Politikberatung durch Stiftungen, in: *Handbuch Politikberatung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 275–289.
- Wilkens, A. (2011): Es geht nicht darum, was Stiftungen tun, sondern wie sie es tun, in: *51° – Das Magazin der Stiftung Mercator*, 3/2011, S. 9.
- Winter von, T. (2007): Asymmetrien der verbandlichen Interessenvermittlung, in: *Lobbying: Strukturen. Akteure. Strategien*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 217–239.
- Zimmer, A. (2005): Stiftungen als Organisationen der Zivilgesellschaft, in: *Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis: Handbuch für ein modernes Stiftungswesen*. Duncker & Humblot, Berlin, S. 9–21.
- Zucker, L. G. (1987): Institutional Theories of Organization, in: *Annual Review of Sociology*, 13/1987, S. 443–464.
- Zucker, L. G. (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, in: *American Sociological Review*, 42/1977, S. 726–743.

Reihe Opuscula (Auszug)

Kostenfreier Download unter www.opuscula.maecenata.eu

2010	Nr. 41	Bürgergesellschaftskonzepte Programmatheoretische und demokratietheoretische Betrachtung von Reformleitbildern der SPD und CDU <i>Christian Schreier</i>
	Nr. 42	50 Jahre DESY Zur Rechtsformproblematik einer vom Staat gegründeten Stiftung <i>Wiebke Eggers</i>
	Nr. 43	Engagierte Menschen Vier Fallstudien <i>Priska Daphi, Angela Berger, Sandra Rasch und Anna Steinfert</i>
	Nr. 44	Transparenz, Akzeptanz und Legitimität Der Bund der Vertriebenen in zivilgesellschaftlicher Perspektive <i>Eva Maria Hinterhuber und Rupert Graf Strachwitz</i> Mitarbeit: <i>Christoph Kahlert</i>
	Nr. 45	Erfolgskritische Governancestruktur in Netzwerken <i>Alexander Freiherr v. Strachwitz</i>
	Nr. 46	Transparenz in der Zivilgesellschaft <i>Rupert Graf Strachwitz</i>

2011	Nr. 47	Zivil-militärische Zusammenarbeit in Krisengebieten Aktuelle Forschungsergebnisse mit zivilgesellschaftlichem Fokus <i>Andreas Werner</i>
	Nr. 48	Der neue Bundesfreiwilligendienst Eine kritische Bewertung aus Sicht der Zivilgesellschaft <i>Rupert Graf Strachwitz</i>
	Nr. 49	Die Legitimität von Stiftungen und philanthropischem Handeln Eine theoretische Annäherung an den Fallbeispielen Bertelsmann Stiftung und The Giving Pledge <i>Carolin Häberlein, Johannes Nössler und Stefanie Vorberger</i>
	Nr. 50	Empirische Studien zur Zivilgesellschaft Stiftungen, Bibliotheken, Internet <i>Rainer Sprengel</i>
	Nr. 51	Massenverfassungsbeschwerden beim Bundesverfassungsgericht Versuche der Revision von Rechtsnormen durch Bürgerinitiativen <i>Christian Schreier</i>
	Nr. 52	Quo vadis Deutschlandstipendium Studie zur Spenden- und Stipendienkultur in Deutschland <i>Michael Beier</i>

2012	Nr. 53	Bürgerstiftungsschelte. Anspruch und Wirklichkeit von Bürgerstiftungen. Eine Fallstudie am Beispiel der Region Vorderes Fließtal/ Baden-Württemberg <i>Annette Barth</i>
	Nr. 54	Zivilgesellschaft und Integration Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Integrationsbegriff und der Rolle zivilgesellschaftlichen Engagements – drei Fallbeispiele <i>Karsten Holler, Thomas Pribbenow und Stefan Wessel</i>
	Nr. 55	Der Armutsdiskurs im Kontext der Zivilgesellschaft Drei Studien über Wirkungsmessung und Wahrnehmung als Erfolgsfaktoren <i>Markus Edlefsen, Johanna Mielke und Marius Mühlhausen</i>
	Nr. 56	Das philanthropische Netzwerk und sein Stellenwert für die Stadtentwicklung <i>Colin Beyer</i>
	Nr. 57	Bürgerengagement zwischen staatlicher Steuerung und zivilgesellschaftlicher Selbstorganisation Die Wirkung des bundespolitischen Bürgergesellschaftsdiskurses auf die Etablierung einer deutschen Engagementpolitik <i>Daniela Neumann</i>
	Nr. 58	Chinas philanthropischer Sektor auf dem Weg zu mehr Transparenz <i>Dorit Lehrack</i>
	Nr. 59	Zweifelhafte Autonomie Zur Orientierung gemeinnütziger Organisationen an sozialen Investitionen. Eine neoinstitutionalistische Perspektive. <i>Marius Mühlhausen</i>

URN: urn:nbn:de:0243-122012op606

ISSN (Reihe Opuscula) 1868-1840