

Frank Adloff

Förderstiftungen

Eine Untersuchung zu ihren Destinatären und Entscheidungsprozessen

Opusculum Nr. 9

März 2002

Inhalt

1. Einleitung	3
2. Annäherungen an die Förderstiftung	7
3. Stiftungsportraits	8
a) Förderstiftungen mit festen Destinatären	8
b) Förderstiftungen mit wechselnden Destinatären	10
4. Stiftungstypologien ‚revisited‘	17
5. Förderstiftungen aus der Perspektive von Organisationstheorien	19
6. Schluß	23
Literatur	25

1. Einleitung

Während staatliche Bürokratien und Wirtschaftsunternehmen schon lange Gegenstand organisationssoziologischer Untersuchungen sind, ist die Organisationsform der Stiftung nahezu unerforscht. Stiftungen sind bislang „black boxes“; was in ihnen geschieht, weiß niemand genau. Aber auch die Interaktionen von Stiftungen mit ihrer Umwelt sind bislang nicht näher in den Blick genommen worden (vgl. Riaz 1997).

Es ist ein weit verbreitetes Mißverständnis, daß sich die Aufgabe einer Stiftung darauf beschränkt, Anträge entgegenzunehmen und dann gleichsam automatisch finanzielle Mittel zuzuteilen. Dabei wird oft übersehen, daß schon die Entscheidung für die konkreten Förderkriterien und das Auswahlverfahren an sich eine operative Tätigkeit ist, die nur für diejenigen Stiftungen entfällt, die einen vom Stifter festgelegten Destinatär aufweisen. Die Förderstiftung, die Anträge entgegennimmt oder eine intensive Projektauswahl betreibt, nähert sich in der Arbeitsweise der operativen Stiftung an. Stiftungen mit festen Destinatären betreiben dagegen einen wesentlich geringeren operativen Aufwand; die Arbeit beschränkt sich idealtypisch auf eine reine Verwaltungstätigkeit. Eine Stiftung mit festem Destinatär, die bspw. einen Lehrstuhl oder eine Sozialeinrichtung finanziert, zeigt eine gewisse Nähe zu dem Fall, daß eine operative Stiftung durch Auslagerung etwa einer gemeinnützigen GmbH zu einer Förderstiftung wird. Der Arbeitsaufwand der Förderstiftung mit wechselnden Destinatären ist ungleich höher, und die strikte Unterscheidung zwischen operativer und fördernder Tätigkeit wird künstlich durch die Abgabenordnung produziert.

In der vorliegenden Untersuchung wird der Frage nachgegangen, wie Stiftungen, die sich als Förderstiftungen bezeichnen, tatsächlich arbeiten, welche Probleme und Bewältigungsstrategien sie haben. Lassen sich innerhalb der Gruppe von Förderstiftungen verschiedene Typen ausmachen? Außerdem werden zu den internen Entscheidungsprozessen einige organisationssoziologische Überlegungen angestellt. Die vom Maecenata Institut durchgeführte Untersuchung über operative Stiftungen (Adloff/Velez 2001a) hatte das Ziel, die Unterscheidung zwischen fördernder und operativer Tätigkeit zu problematisieren. Komplementär hierzu ist diese Untersuchung zu fördernden Stiftungen angelegt, die das gleiche Ziel verfolgt. Ein besonderer Schwerpunkt wird auf den Unterschied zwischen Förderstiftungen mit festen Destinatären und Stiftungen mit einem offenen Kreis an möglichen Destinatären gelegt werden.

Die Abgabenordnung¹

In den USA hat die (steuer-)rechtliche Unterscheidung zwischen fördernden und operativen Stiftungen eine relativ große Bedeutung. Das deutsche Recht verwendet die Begriffe „operativ“ und „fördernd“ nicht ausdrücklich. Ob die Stiftung selbst oder durch Dritte ihre Zwecke verfolgt, findet sich allerdings im steuerlichen Gemeinnützigkeitsrecht wieder. Der sogenannte „Grundsatz der Unmittelbarkeit“ in § 57 Abgabenordnung (AO) verpflichtet eine steuerbegünstigte Körperschaft, ihre (gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen) Zwecke „unmittelbar“, d.h. „selbst“ oder durch „Hilfspersonen“ zu verwirklichen. Von diesem Grundsatz machen § 58 Nr. 1-4 AO mehrere Ausnahmen. Die Körperschaft darf hiernach in bestimmten, praktisch wichtigen Fällen auch an andere steuerbegünstigte Körperschaften materielle Vorteile zuwenden („Geld, Arbeitskräfte, Räume“).

Man kann daher im Falle des § 57 AO von einer „operativen“ Tätigkeit und im Falle des § 58 Nr. 1-4 AO von einer fördernden Tätigkeit der (gemeinnützigen) Stiftung bzw. Körperschaft sprechen. Das Unmittelbarkeitsgebot des Gemeinnützigkeitsrechts unterteilt also die Stiftungen in solche, die ihren Zweck durch eigene Maßnahmen verwirklichen, und in solche, die durch finanzielle Zuwendung eine Mittlerposition einnehmen.

Fraglich ist allerdings, ob eine solche Unterscheidung in der Praxis hilfreich oder eher mißverständlich ist. Denn das Adjektiv „unmittelbar“ bezieht sich auf eine Tätigkeit, die final einen Zweck erfüllen soll. Die Einordnung „unmittelbar“ - „mittelbar“ hängt damit im Ergebnis davon ab, wie der Zweck formuliert wird. Mit anderen Worten, dieselbe Tätigkeit läßt sich je nach der Gestaltung der Satzung als fördernd oder als operativ definieren.²

¹ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Adloff/Velez 2001a.

² Zur Veranschaulichung seien einige Beispiele genannt:

Beispiel a: Eine Stiftung finanziert eine wissenschaftliche Forschungsarbeit, die sie durch einen angestellten Wissenschaftler erstellen läßt. Hierbei handelt es sich um einen eindeutigen Fall einer „operativen Tätigkeit“. Die Stiftung verfolgt ihren gesetzlich als gemeinnützig anerkannten Zweck 11 Vgl. § 51 Abs. 1 und Abs. 2 a 1. Var. AO: Förderung der Allgemeinheit auf dem Gebiet „Wissenschaft“. Allerdings muß das Ergebnis der Allgemeinheit auch zugänglich gemacht werden. „Erstellung einer wissenschaftlichen Forschungsarbeit“ unmittelbar im Sinne des § 57 AO, nämlich durch den ihr als „Hilfsperson“ zurechenbaren Angestellten.

Beispiel b: Eine Stiftung finanziert eine wissenschaftliche Forschungsarbeit, die sie durch einem externen Nachwuchswissenschaftler erstellen läßt (Stipendium). Auf den ersten Blick scheint es sich hierbei um eine „fördernde“ Tätigkeit zu handeln: Der Nachwuchswissenschaftler ist in der Regel keine „Hilfsperson“ im Sinne des § 57 AO, weil er weder angestellt, noch weisungsabhängig ist. Auch § 58 Nr. 1-4 AO greifen indessen nicht: Erlaubt ist hiernach keine Geld-Förderung an natürliche Personen, sondern nur an andere gemeinnützige Körperschaften (z.B. ein Forschungsinstitut in Form einer gemeinnützigen GmbH). Grund hierfür ist, daß nur Körperschaften, nicht aber natürliche Personen gemeinnützig sein können (siehe die Legaldefinition des § 51 S. 1 AO). Damit ist aber noch nicht gesagt, daß das Stipendium unzulässig wäre. Denn der Fall läßt sich im Ergebnis doch noch als „operative“ Tätigkeit unter § 57 AO einzuordnen, indem der Zweck, der „unmittelbar“ verwirklicht werden soll, entsprechend präzisiert wird. Das Gesetz verlangt nicht, daß die Forschungsarbeit „erstellt“ wird. Ausreichend ist nach Ansicht der Finanzverwaltung auch, daß eine Forschungsarbeit der Allgemeinheit zugänglich gemacht wird, m.a.W. veröffentlicht wird (vgl. § 51 Abs. 1 und Abs. 2 a 1. Var. AO: Förderung der Allgemeinheit auf dem Gebiet „Wissenschaft“). Bei einer solchen

Statistische Angaben

Gleichwohl arbeiten empirische Untersuchungen zum deutschen Stiftungswesen mit der Unterscheidung operativ/fördernd, wobei sie sich auf die Angaben der Stiftungen verlassen. Die statistischen Angaben des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen weisen bei einer Gesamtheit von 8.263 Stiftungen 60,9 Prozent fördernde Stiftungen aus (BDV 2001: 34). Die Definition für fördernde Stiftungen lautet, daß sie ihre Mittel auf Antrag nach außen bzw. an Dritte vergeben. Die operativen Stiftungen (Stiftungen, die ihre Aufgaben durch Eigenprojekte selbst erfüllen und ihre Erträge anderen nicht zur Verfügung stellen) werden mit einem Anteil von 21,8 Prozent ausgewiesen, die Mischform operativ und fördernd tätig mit 17,3 Prozent (ebd.). Die bisherigen Statistiken des Maecenata Instituts kommen zu vergleichbaren Ergebnissen. In einer neueren Untersuchung hat Sprengel (2001: 73) weitgehend auf die Zweiteilung des Stiftungswesens in operative und fördernde Stiftungen verzichtet. Statt dessen differenziert er das Feld in Anstalten (1759 Nennungen), Preise (630 Nennungen), Eigenprojekte (477), Projektförderung (1978), institutionelle Förderung (1325), Personalförderung (3262) und Stipendien (562 Nennungen).³ Den Angaben des Bundesverbandes und Sprengels ist zu entnehmen, daß die operativen Stiftungen wie die Anstaltsträgerstiftungen bzw. die Mischtypen in Deutschland eine wichtige Größe sind.

Die Stiftungsdatenbank des Maecenata Instituts bietet keinen direkten Zugriff auf den Typ der Förderstiftung mit festen Destinatären. Er wird sich allerdings zum größten Anteil unter der Rubrik „institutionelle Förderung“ finden lassen. In dieser Rubrik finden sich aktuell 1.333 Stiftungen, von denen aber nur ein kleiner Teil ausschließlich eine institutionelle Förderung mit einem festen Destinatär betreibt. Des weiteren lassen sich reine Familienstiftungen dieser Kategorie zuordnen.

Historischer Hintergrund

Der landläufige Stiftungsbegriff – eine Rechtspersönlichkeit, die mit einem Vermögen für die Verwirklichung eines Stifterwillens ausgestattet ist – ist das Ergebnis der Rechtsdogmatik des 19. Jahrhunderts (v. Campenhausen 1998: 25). „Gerade in den

Zweckdefinition muß nur die Veröffentlichung der Arbeit „unmittelbar“ durch die Stiftung durchgeführt werden. Die Erstellung der Arbeit hingegen gehört nicht mehr zum „Zweck“, und muß daher nicht von der Stiftung unmittelbar verwirklicht werden.

Beispiel c: Eine Stiftung finanziert ein wissenschaftliches Projekt, das sie durch die Angestellten eines gemeinnützigen Forschungsinstituts erstellen läßt. Nach dem bisher Gesagten hängt es von der Formulierung des Zwecks ab, ob § 57 AO oder § 58 Nr. 1-4 greift. Möglich sind beide Möglichkeiten. Ist der Zweck die „Erstellung der Forschungsarbeit“, so ist das Institut zwar keine „Hilfsperson“ im Sinne des § 57 AO. Da es sich aber um eine gemeinnützige Körperschaft handelt, ist eine Geldförderung des Instituts gemäß § 58 Nr. 2 AO zulässig, da die Satzung des Instituts den Zweck „Erstellung von Forschungsarbeiten“ enthalten dürfte. Diesen Zweck verwirklicht das Institut „unmittelbar“. Ist der Zweck die „Veröffentlichung der Forschungsarbeit“, so gilt dasselbe wie in Beispiel b: Es liegt eine unmittelbare Zweckverwirklichung i.S.d. § 57 AO vor.

³ Mehrfachnennungen waren möglich. Die Angaben beziehen sich auf 6441 Stiftungen.

Formen körperschaftlicher Organisation und fiduziarischer Stiftungen, deren Stiftungsvermögen im Eigentum eines anderen Rechtssubjekts steht, hat das Stiftungswesen eine große Vergangenheit und Geschichte. Die Dogmatik des 19. Jahrhunderts klärte zwar den Unterschied von Körperschaft und Stiftung, schnitt aber die rechtsfähigen von den unselbständigen Stiftungen, die vor der Moderne eindeutig dominierten, ab. Damit wurde eine rechtliche Klärung, aber auch eine Engführung des Stiftungsbegriffs vorgenommen, denn die unselbständige Stiftung kann als ursprüngliche Form der Stiftung angesehen werden.

Hier zeigt sich ein gewisses Paradoxon. Einerseits gehen die meisten Beobachter des Stiftungswesens davon aus, daß die operative Stiftung die ältere Form ist, andererseits kennzeichnet das 20. Jahrhundert das Verständnis, daß die fördernde Stiftung der dominierende und moderne Stiftungstyp sei. Beide Sichtweisen sind nicht unproblematisch. Strachwitz (1998: 677f.) hat darauf aufmerksam gemacht, daß aus der Existenz der ältesten deutschen Stiftungen - den Anstaltsträgerstiftungen wie die im Jahre 917 gegründete Bürgerspitalstiftung in Wemding - geschlossen wird, daß diese Stiftungen die ursprüngliche Form der Stiftung darstellen und Förderstiftungen erst zu einem späteren Zeitpunkt entstehen. Doch schon im 13. Jahrhundert finden sich neben den Anstaltsstiftungen sogenannte Hauptgeldstiftungen. Die mittelalterlichen Stiftungsbriefe waren sehr individuell ausgestaltet, „ohne daß ein Unterschied zwischen der nur als Mittel zur Verwirklichung eines ideellen Zwecks vorgesehenen Tätigkeit und einer solchen als Inhalt der Zweckverwirklichung in jedem Fall erkennbar wäre.“ (Ebd.: 678) In den meisten Fällen dürfte es schwerlich möglich sein, die mittelalterlichen Stiftungen der Kategorie ‚fördernd‘ oder ‚operativ tätig‘ zuzuordnen. Nach Strachwitz hat sich diese Unterscheidung allein über das deutsche Gemeinnützigkeitsrecht in das Stiftungswesen eingeschlichen. Gegen diese These spricht, daß auch im juristischen Schrifttum die Unterscheidung kaum eine Rolle spielt. M.E. sind für die Ubiquität der Unterscheidung auch Entwicklungen innerhalb des amerikanischen Stiftungswesens verantwortlich. Die amerikanische Entwicklung ließ die Förderstiftungen in den Fokus der Aufmerksamkeit rücken. Die großen Stiftungen wie Ford, Rockefeller und Carnegie, die Anfang des 20. Jahrhunderts entstanden, haben die meiste Aufmerksamkeit auf sich gezogen – und damit auch deren Fördertätigkeit. Die Dominanz der großen US-Stiftungen in der internationalen Philanthropie auch nach 1945 ließ die Förderstiftung als den modernen Prototyp der Stiftung erscheinen (vgl. Anheier 2001: 48). „Indeed, the relatively few largest grantmaking foundations began to symbolize in popular understanding the essence of foundations in the United States.“ (Toepler 1999: 164) In den USA kommt hinzu, daß es tatsächlich eine handfeste rechtliche Unterscheidung zwischen operativen und fördernden Stiftungen gibt. In dem Internal Revenue Code finden sich Regelungen, die die operative Stiftung von der fördernden Stiftung unterscheiden. Operativen Stiftungen kommt in den USA damit ein anderer rechtlicher Status als Förderstiftungen zu.

Die Ausführungen belegen, daß die Unterscheidung von operativer und fördernder Stiftungstätigkeit keine historisch-traditionelle Unterscheidung ist. Die

Unterscheidung ist vielmehr jüngerem Datum und weist einen steuerrechtlichen Charakter auf. Bestimmte Interessen der Öffentlichkeit an der (amerikanischen) Förderstiftung und dadurch bestimmte Aufmerksamkeitsverschiebungen trugen mit dazu bei, die Unterscheidung festzuschreiben.

2. Annäherungen an die Förderstiftung

Neuere Untersuchungen zum Stiftungswesen stellen heraus, daß die ausschließlich auf die Art der Zweckverwirklichung gerichteten Sammelbegriffe „operativ“ und „fördernd“ organisatorisch und inhaltlich sehr verschieden agierende Stiftungen enthalten (vgl. Strachwitz 1998: 689ff; Sprengel 2001: 73, Adloff/Velez 2001a). In einem ersten Zugriff lassen sich folgende Typen von Fördertätigkeit unterscheiden, die sich nicht an der formalrechtlichen Definition der Abgabenordnung orientieren.

- a) Stiftungen, die Projektarbeit durchführen bzw. fördern, kommen zum Teil der „reinen“ operativen Stiftung als autonomer Gestalterin der eigenen Zweckverwirklichung sehr nahe. Beispiele hierfür sind die Deutsche Stiftung Weltbevölkerung und die Robert Bosch Stiftung GmbH.
- b) Die Preisstiftungen fallen zwar in den Bereich der operativen Stiftungen, und das Beispiel der Robert Koch Stiftung e. V., daß die Ermittlung der Preisberechtigten eine aufwendige operative Tätigkeit sein kann.⁴ Dennoch fällt die Preisstiftung natürlich nach intuitivem Verständnis in die Kategorie der Förderstiftungen.
- c) Als klassisch operativ tätig gelten die Anstaltsträgerstiftungen. Hier hat der Stifter ein Gebäude für eine bestimmte Nutzung oder bestimmte Vermögenswerte ausdrücklich für den Betrieb einer Anstalt übertragen. Derzeit bestehen allerdings Tendenzen, Eigentum und Betrieb strukturell voneinander zu trennen und Betriebsteile in einer handelsrechtlichen Organisationsform (insbesondere der GmbH) neu zu organisieren (vgl. Adloff/Velez 2001b). Auf diese Weise wird formalrechtlich der Unterschied zur Förderstiftung durch die Ausgründung beseitigt.
- d) Der Typ c) unterscheidet sich nicht von dem Typus der institutionellen Fördertätigkeit, etwa wenn eine Stiftung einen Universitätslehrstuhl finanziert (z.B. die Geog-Haindl-Wissenschaftsstiftung).
- e) Personenförderung und die Vergabe von Stipendien zählen ebenso zu den Bereichen, die man mit der Institution der Förderstiftung verbindet.⁵

⁴ Ein Porträt der Robert Koch Stiftung e. V. ist im Untersuchungsbericht über die Stiftungen in Körperschaftsform (Adloff/ Velez 2001b) zu lesen.

⁵ Zu den Stiftungen, die Stipendien vergeben, vgl. vor allem Rindt/Sprengel 2000. In dieser Untersuchung finden sich empirische Ergebnisse zur Stipendienvergabepraxis deutscher Stiftungen.

3. Stiftungsportraits

Im folgenden sollen sieben deutsche Stiftungen etwas genauer portraitiert werden. Es wird dabei vornehmlich auf den Unterschied zwischen Förderstiftungen mit festen Destinatären und jenen mit wechselnden Destinatären abgestellt.

a) Förderstiftungen mit festen Destinatären

Georg-Haindl-Wissenschaftsstiftung

Zum 150jährigen Bestehen der Firma stiftete im Jahr 1999 die Haindl Papier GmbH & Co. KG, Deutschlands größter Papierhersteller, der Universität Augsburg eine Professur für Umweltmanagement mit den Schwerpunkten Umwelteffizienz, Innovation und Nachhaltiges Wirtschaften. Stiftungszweck ist die „Förderung von Wissenschaft und Forschung, insbesondere die Finanzierung einer Professur für Umweltmanagement an der Universität Augsburg“. Das Stiftungskapital beträgt 5 Millionen DM. Aus den Zinserträgen des Stiftungskapitals kann die an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät angesiedelte C4-Professur auf Dauer finanziert werden. Aus der Sicht der Universität Augsburg bedeutete die Errichtung dieser Professur eine ebenso willkommene wie konsequente Stärkung des fakultätsübergreifenden Umweltschwerpunkts in Forschung und Lehre. Das Unternehmen gründete die nach dem Firmengründer Georg Haindl benannte Wissenschaftsstiftung als rechtsfähige Stiftung privaten Rechts.

Inhaltlich soll das Ziel einer nachhaltigen Ressourcenbewirtschaftung, dem sich das Unternehmen Haindl als Pionier des Altpapiereinsatzes seit den 60er Jahren verpflichtet sieht, im Mittelpunkt der Forschungs- und Lehrtätigkeit des Stiftungslehrstuhls stehen. Themen sind z. B. die Erforschung betriebswirtschaftlicher Instrumente zur Verknüpfung ökonomischer und ökologischer Ziele oder die Entwicklung eines Umweltcontrolling zur Steuerung aller Stoff- und Energieströme umweltrelevanter Unternehmen.

Die Stiftung fügt sich in die traditionell enge Verbundenheit des Hauses Haindl mit der Universität Augsburg: Der ehemalige Firmenchef Georg Haindl zählte zu den Kräften im Schwäbischen Hochschulkuratorium, das in den 60er Jahren mithilfe der Beschlüsse der Bayerischen Staatsregierung und des Bayerischen Landtags zur Gründung der Universität Augsburg herbeizuführen.

Die Universität besetzt den gestifteten Lehrstuhl nach dem üblichen akademischen Verfahren. Ungeachtet ihrer dauerhaften Einrichtung soll die Professur jeweils nur befristet auf sechs Jahre besetzt werden, um die Möglichkeit eines personellen Wechsels nach angemessener Zeit zu wahren.

Die Haindl-Stiftung hat keinen Entscheidungsbedarf bzw. -spielraum, was die Auswahl der Destinatäre betrifft. Die Förderung des eingerichteten Lehrstuhls ist der Stiftungszweck, so daß hier keine Varianzen bestehen. Die Universität sucht die

geeigneten Lehrstuhlinhaber aus, so daß sich die Tätigkeit der Stiftung in monetären Transaktionen erschöpft.

Bongartzstiftung

Die Bongartzstiftung ist eine unselbständige Stiftung in Nettetal, die im Jahr 1906 von Maria Agnes Bongartz gegründet wurde. Im Jahr 1996 betrug das Stiftungsvermögen 2,9 Millionen DM, die Ausgaben betragen 397.000 DM. Das Verhältnis Vermögen zu Ausgaben läßt auf vorhandene Drittmittel schließen. Alleiniger Zweck der Stiftung ist eine institutionelle Förderung, nämlich die Unterhaltung eines Kindergartens in Nettetal-Lobberich.

Wie die Haindl-Stiftung ist auch die Bongartzstiftung ein Beispiel für eine Förderstiftung, die keinen Entscheidungsbedarf hat oder eine aktive Politik verfolgen muß, da der Destinatär festgelegt ist.

Stiftung-Public-Health

Die Stiftung-Public-Health ist eine Stiftung bürgerlichen Rechts und wurde im Jahr 1993 gegründet. Ihr Stiftungskapital beträgt 4 Millionen DM, die jährlichen Ausgaben belaufen sich auf 200.000 DM. Der Stiftungszweck lautet: „Förderung der Wissenschaft im Bereich Public Health durch Finanzierung bzw. Mitfinanzierung einer Professur und der dazugehörigen Fachgebietsausstattung auf dem Fachgebiet "Stadt- und Umwelt Epidemiologie unter besonderer Berücksichtigung des Verkehrswesens" an der TU Berlin“.

Deutsche Förderstiftung der Academia Scientiarum et Artium Europaea

Die Stiftung wurde im Jahr 1995 als unselbständige Stiftung gegründet. Das Stiftungskapital betrug zum Zeitpunkt der Errichtung 5.000 DM. Daran ist schon die Besonderheit der Stiftung zu erkennen: sie zielt auf die Gewinnung von Spenden ab, die an eine zu fördernde Institution weitergeleitet werden. Dieses Ziel läßt sich auch direkt dem Stiftungszweck entnehmen: „Förderung der wissenschaftlichen Tätigkeit der Academia Scientiarum et Artium Europaea (Europäische Akademie der Wissenschaften und Künste) durch Gewinnung von Spenden, im wesentlichen Geld-, in Ausnahmefällen Sachspenden oder Dienstleistungen, die für wissenschaftliche Projekte der Akademie in Deutschland, in Ausnahmefällen für Projekte der Akademie im Ausland, zur Verfügung gestellt werden.“

Auch hier gibt es keinen Entscheidungsbedarf in Hinblick auf zu fördernde Projekte oder Personen. Allerdings erfordert das Sammeln von Spenden einen operativen Aufwand. Hier wird das Fundraising gleichsam als operative Aufgabe betrieben.

b) Förderstiftungen mit wechselnden Destinatären

Deutsche Stiftung Weltbevölkerung⁶

Die Deutsche Stiftung Weltbevölkerung ist eine rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts und wurde im Dezember 1991 in Hannover gegründet. Stifter sind die Unternehmer Erhard Schreiber und Dirk Roßmann, die die Stiftung zur Gründung mit 500.000 DM ausstatteten. Der Zweck der Stiftung ist „die Förderung der Entwicklungshilfe, insbesondere im Bereich von Bevölkerungspolitik und Familienplanung sowie der diesbezüglichen Öffentlichkeitsarbeit.“

Der Stiftungszweck wird verwirklicht durch:

1. „Finanzielle Unterstützung und wissenschaftliche Beratung gemeinnütziger und mildtätiger Vereinigungen, die bevölkerungspolitische Programme zur Eindämmung des Bevölkerungswachstums und/oder Familienplanungsprojekte in Entwicklungsländern durchführen.
2. Öffentlichkeitsarbeit und Verbreitung von Wissen über die Probleme des starken Bevölkerungswachstums (...).
3. Förderung von wissenschaftlichen Arbeiten, die das Bevölkerungswachstum in Entwicklungsländern (...) zum Gegenstand haben.
4. Förderung der europäischen und weltweiten Zusammenarbeit in Fragen des Bevölkerungswachstums (...).“

Die Stiftung verfolgt somit u.a. mildtätige Zwecke. Sie kann sich zur Erfüllung ihrer Aufgaben Hilfspersonen im Sinne des § 57 Abs. 1 Satz 2 der Abgabenordnung bedienen.

Die Organe der Stiftung sind der Vorstand, der das Stiftungsvermögen verwaltet, über die Verwendung der Erträge des Stiftungsvermögens entscheidet, Richtlinien festlegt und den Geschäftsführer bestellt und kontrolliert sowie das Kuratorium. Das Kuratorium unterstützt und berät den Vorstand. Im Jahr 2000 hatte der Vorstand neun Mitglieder (u.a. Heiner Geißler), das Kuratorium fünf Mitglieder (u.a. Rita Süßmuth und Ernst-Ulrich v. Weizsäcker). 1992 wird der Jurist Dr. Hans Fleisch als hauptamtlicher Geschäftsführer eingestellt.

Finanzierung

Die DSW verwirklicht ihre Zwecke nicht primär durch die Erträge des Stiftungsvermögens, sondern vor allem durch Spenden und Zuwendungen. Die Einnahmen der DSW sind seit der Gründung bis Ende des Jahres 1999 jährlich um mindestens 20 Prozent gestiegen. Das Stiftungsvermögen betrug am 31. 12. 1999 2,564 Mio. DM, davon 1 Mio. DM Umlaufvermögen. Dies ermöglichte eine Ertragsausschüttung von 104.000 DM. Die Gesamtausgaben lagen allerdings bei 5,076 Mio. DM. Die größten Einnahmen der Stiftungen machen die institutionellen

⁶ Vgl. hierzu auch die Fallstudie zur DSW in Adloff/Velez 2001a.

Fördermittel (1,95 Mio. DM), die Zuwendungen für spezielle Auslandsprojekte (1,276 Mio. DM) und die Zuwendungen für spezielle Inlandsprojekte (711.000 DM) aus (DSW 2000: 17). Eine Vielzahl internationaler Geberinstitutionen gewährte der DSW projektbezogene bzw. institutionelle Förderungen: z.B. die Europäische Union, The Rockefeller Foundation, der UN-Bevölkerungsfonds, die Weltbank oder Population Action International. Die Ausgaben werden im Jahresbericht in fünf Bereiche unterteilt; nach der Ausgabengröße geordnet: Projektarbeit Entwicklungsländer, Informationsarbeit, Kooperationsförderung, Forschungsförderung, allgemeine Verwaltungskosten. Die Finanzaufstellungen der DSW in den Jahresberichten ist relativ ausführlich und übersichtlich dargestellt.

Stiftungsarbeit

Im März 1992 begann die Stiftung ihre Arbeit mit einem von ihr finanzierten Familienplanungsprojekt in Kenia. Im Jahr 1993 konnte die Unterstützung weiterer Pilotprojekte durch Spenden aufgenommen werden. An der UN-Konferenz über Weltbevölkerung und Entwicklung nahm der Geschäftsführer der DSW als Berater in der deutschen Regierungsdelegation teil. 1996 erhielt die Stiftung erstmals Zuschüsse der europäischen Union. Im Jahr 1998 erhielt die DSW den Auftrag, eine Kampagne der EU und des UN-Bevölkerungsfonds zur Verbesserung der reproduktiven Gesundheit in sieben asiatischen Ländern zu koordinieren. Seit 1994 arbeitet die Stiftung in der „Nationalen Kommission zu Fragen von Bevölkerung und Entwicklung“ der Bundesregierung mit. Schließlich erhielt die DSW 1999 den Konsultativstatus beim Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen.

Die DSW ist intern in verschiedene Bereiche differenziert: in die Geschäftsführung, die Inlandsabteilung und die internationale Abteilung. Die DSW wird durch eine Landesstelle mit ehrenamtlichen Mitarbeitern in Baden-Württemberg unterstützt, hat Landesbüros in Äthiopien, Kenia, Uganda sowie ein Büro in Brüssel. In der Inlandabteilung werden Informationen aufbereitet und Lobbyarbeit betrieben. Lobbyarbeit führt auch das Büro in Brüssel durch – z.B. bei den deutschen EU-Parlamentariern. Die Auslandsabteilung kümmert sich um die Überseeprojekte. Wichtig ist der DSW die Kooperation zwischen Entwicklungsländern und europäischen Ländern, so Fleisch.

Operative und fördernde Tätigkeiten

Die DSW arbeitet intern mit der Unterscheidung fördernd/operativ. In der Buchhaltung wird zwischen technischer und finanzieller Entwicklungshilfe unterschieden. Eine finanzielle Entwicklungshilfe ist nach Angaben des Geschäftsführers gegeben, wenn Gelder an Dritte fließen. Sofern eigene Mitarbeiter tätig werden, handelt es sich um eine technische bzw. operative Entwicklungshilfe.

Das Finanzamt Hannover interessiert sich nicht für die Unterscheidung von operativer und fördernder Tätigkeit. Sie attestiert der DSW sogar eher eine größere Aufschlüsselung und Transparenz der Geldströme und Tätigkeiten als nötig wäre.

Die Frage der Vermischung von operativen und fördernden Elementen interessiert die Behörde ebenso wenig. Befragt nach seiner Definition von operativer und fördernder Tätigkeit gibt Fleisch an, daß eine Tätigkeit dann fördernd ist, „wenn bezahlt oder überwiesen wird“. Operativ ist die Tätigkeit, „wenn selbst Hand angelegt wird“, wenn z.B. eine Schulung durchgeführt wird.

Fördertätigkeit

Der Geschäftsführer führt als typisches Beispiel einer Fördertätigkeit eine Umweltschutzorganisation in Nepal an, die sich auch mit Fragen der Bevölkerungsentwicklung beschäftigt. Die DSW ist zur Förderung von Projekten dieser Organisation in mehreren Schritten gelangt.

1. Es fiel eine strategische Entscheidung darüber, was genau inhaltlich gefördert werden sollte. Die Entscheidung fiel auf die Kombination von Umweltschutz und Bevölkerungsentwicklung.
2. Die Entscheidung fiel sodann auf Nepal als Land, in dem nach einem Projektpartner gesucht werden sollte.
3. Es wurde in Nepal nach einer Organisation gesucht, die die Kombination von Umweltschutz und Bevölkerungsentwicklung anvisiert.
4. Es erfolgte eine Testförderung der identifizierten Organisation. Die Summe für Testförderungen beträgt in der Regel zwischen 5.000 und 10.000 DM.
5. Wird die Testförderung positiv evaluiert, wird mit der Partnerorganisation eine gemeinsame Projektentwicklung durchgeführt, die langfristig angelegt ist. Angestrebt ist die langfristige Förderung solcher Projekte und nicht nur deren Anschubfinanzierung.

An diesem Beispiel läßt sich sehr gut erkennen, daß die Vorbereitung eines Förderprojektes einen immensen operativen Vorlauf hat. Erst im letzten Schritt fließt das Geld an die Partnerorganisation. Zuvor wird jedoch eine strategische Entscheidung gefällt, wird eine intensive Suche nach der Organisation durchgeführt und schließlich überprüft, ob die Partnerorganisation den Arbeitskriterien der DSW entspricht. Dieser Prozeß drückt den Versuch aus, eine möglichst große Kontrolle und Zielgenauigkeit über die Mittelverwendung herzustellen, ohne das Projekt in letzter Konsequenz selbst durchzuführen. Gegen eine rein operative Arbeit spräche unter anderem, daß die Kompetenz eines lokalen Partners vor Ort entscheidend für den Erfolg eines Projektes ist.

Beispielhaft für operative Tätigkeit ist Fleisch zufolge etwa die Öffentlichkeitsarbeit – das Aufzeigen der Zusammenhänge des Bevölkerungswachstums. Ebenso operativ sind die Veranstaltung von Symposien oder die Koordination des schon erwähnten Asienprojektes der EU.

Die DSW hat in den wenigen Jahren seit ihrer Gründung einen beachtlichen Wachstumsprozeß durchlaufen. Das Wachstum führte auch zu Änderungen in der Arbeitsweise. So ist die DSW im Verlauf der Jahre in der Arbeitsweise immer operativer geworden. Da sie kaum über ein ausreichend großes Kapital verfügt, ist

sie auf Spenden und andere Zuwendungen angewiesen. Diese bekommt die DSW in der Regel nur für Projekte, von denen angenommen werden kann, daß sie konkrete Resultate zeitigen, die auch für Außenstehende nachvollziehbar sind. Dies scheint eher bei selbst definierten, eigenen Projekten möglich zu sein. Der DSW wird die Kompetenz zugetraut, wichtige Themen aufgreifen und in Eigenregie bearbeiten zu können

Eine weitere Veränderung hat mit dem Erhalt öffentlicher Fördermittel zu tun. Diese Zuwendungen haben eine starke Bürokratisierung nach sich gezogen. Insbesondere die Gelder der GTZ und des BMZ führten zu einem erheblichen Verwaltungsaufwand etwa in der Kostenabrechnung.

Das Beispiel der DSW macht deutlich, daß zum einen eine Tendenz besteht, durch Größenwachstum die operative Tätigkeit auszuweiten. Zum anderen kann hieran beobachtet werden, daß die Unterscheidung zwischen fördernder und operativer Tätigkeit selbst schon problematisch ist. Häufig ist der Scheidepunkt nicht klar zu identifizieren, der den Unterschied ausmacht, bedenkt man etwa welche operativen Vorlauf auch die Fördertätigkeit der DSW hat. Es scheint sich eher um eine buchungstechnische Unterscheidung zu handeln, die dann greift, wenn Geld an Dritte überwiesen wird. Das Finanzamt ist im Falle der DSW allerdings an diesem Unterschied nicht sonderlich interessiert.

Bevor eine Überweisung an eine Partnerorganisation in einem Dritte-Welt-Land getätigt wird, wird ein intensiver strategischer Recherche- und Entscheidungsprozeß in Gang gesetzt, der natürlich als operative Tätigkeit aufzufassen ist.

Die Aufnahme operativer Elemente in die Stiftungsarbeit ist auch einem äußeren Legitimationsdruck zu verdanken. Die DSW ist auf die Spendenbereitschaft der Bevölkerung und die Zuschußwilligkeit privater und öffentlicher Institutionen angewiesen. Der Druck zur Legitimation erhöht offenbar den Druck in Richtung transparente Eigenaktivität.

Die Robert Bosch Stiftung GmbH⁷

Der Unternehmer Robert Bosch gründete im Jahr 1921 die Vermögensverwaltung Bosch GmbH, die seine gemeinnützigen Bestrebungen organisatorisch auf Dauer stellen sollte. Bosch beschrieb dies so: „Meine Absicht geht dahin, neben der Linderung von allerhand Not, vor allem auf Hebung der sittlichen, gesundheitlichen und geistigen Kräfte des Volkes hinzuwirken.“ (Payer/ Walter 1991: 7) Auf die Vermögensverwaltung geht die Robert Bosch Stiftung in ihrer heutigen Form zurück. Bosch faßte seine stifterischen Aktivitäten als Fortsetzung des Unternehmens mit

⁷ Vgl. hierzu auch die Analyse in Adloff/Velez 2001b.

anderen Zielen und Mitteln auf. Sie wurzeln – so Payer und Walter (ebd.: 12) – in der Übernahme öffentlicher Aufgaben aus privater Verantwortung und dem Anspruch, die öffentlichen Angelegenheiten gestalten zu wollen. Die Vermögensverwaltung sollte nach Boschs Tod seine Beteiligung an der Robert Bosch AG übernehmen. Er wandte sich explizit gegen die Möglichkeit einer rechtsfähigen Stiftung, da er die Unternehmenskonzeption und die gemeinnützigen Tätigkeiten nicht der staatlichen Aufsicht unterstellen wollte. Stattdessen übertrug er die Aufsicht auf die Gesellschafter der Vermögensverwaltung. Die Gesellschafter wurden auch als seine Testamentsvollstrecker eingesetzt. Innerhalb der gesetzlichen Frist von 30 Jahren sollten die rund 86 Prozent der Geschäftsanteile, die zunächst nach seinem Tod 1942 auf die Erben übergegangen waren, auf die Vermögensverwaltung übertragen werden.

Die Gründung der Stiftung GmbH

Dieter Berg, seit dem 1. Juli 2000 Geschäftsführer der Robert Bosch Stiftung, unterstreicht, daß schon seit Gründung der Bosch Vermögensverwaltung gemeinnützige Zwecke verfolgt wurden. Zur Zeit der Gründung war die Vermögensverwaltung mit 22 Prozent an dem Bosch Unternehmen beteiligt. In den Jahren 1962 bis 1964 übertrugen die Erben Boschs ihre Anteile an die Vermögensverwaltung, so daß der Anteil an den Beteiligungen auf rund 86 Prozent stieg. Aus dem steuerrechtlichen Grund, die Gemeinnützigkeit nicht zu verlieren, wurde eine stärkere institutionelle Trennung zwischen den erwerbswirtschaftlichen und den gemeinnützigen Interessen des Hauses Bosch eingeführt. Die Vermögensverwaltung verzichtete auf ihre Stimmrechte; diese wurden auf die neu gegründete Robert Bosch Industriebeteiligung GmbH (heute Robert Bosch Industrietreuhand KG) übertragen, die aber nur mit 0,01 Prozent an der Robert Bosch GmbH beteiligt ist. Gesellschafter der Industriebeteiligung waren Boschs Testamentsvollstrecker. Die Familie Boschs ist weiterhin mit etwa acht Prozent am Unternehmen beteiligt.

Das Jahr 1964 ist im Selbstverständnis der Stiftung, so Berg, das Gründungsjahr. Im Jahr 1969 änderte die Vermögensverwaltung den Namen in Robert Bosch Stiftung GmbH. Mittlerweile hält die dividendenberechtigte Robert Bosch Stiftung GmbH 92 Prozent des 1,2 Milliarden Euro betragenden Stammkapitals der Robert Bosch GmbH. Entsprechend dem 92-prozentigen Anteil erhält die Stiftung Dividendenausschüttungen des Unternehmens.

Organe der Stiftung sind die Gesellschafterversammlung und die Geschäftsführung. Über die wesentlichen Stiftungsaktivitäten entscheidet ein Kuratorium. Doch sind die Mitglieder des Kuratoriums die Gesellschafter der Stiftung, so daß beide Gremien identisch sind. Gesellschafterversammlung bzw. Kuratorium sind die Entscheidungsorgane der Stiftung. Die Geschäftsführung bereitet mit der Verwaltung die Sitzungen dieser Gremien vor, so Berg, entwickelt neue Ideen und erarbeitet Konzepte, die dann dem Kuratorium vorgelegt werden.

Die Stiftungszwecke und -tätigkeit

Die Robert Bosch Stiftung ist eine gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Die Gemeinnützigkeit ist durch die regelmäßige Überprüfung des Finanzamtes sichergestellt. Damit ist noch nicht die Erhaltung des konkreten Stiftungszwecks, wie er von Bosch formuliert wurde, gesichert. Nicht die Stiftungsaufsicht, sondern die Gesellschafterversammlung wacht hierüber. Der Gesellschaftervertrag nennt als Zwecke der Stiftung: die öffentliche Gesundheitspflege (insbesondere durch Betreiben der Robert Bosch Krankenhaus GmbH), Völkerverständigung, Wohlfahrtspflege, Bildung und Erziehung, Kunst und Kultur, Geistes-, Sozial- und Naturwissenschaften in Forschung und Lehre. Berg weist darauf hin, daß bislang keine Zweckänderungen in der Stiftungssatzung vorgenommen wurden. Dies sei aber auch bislang nicht notwendig gewesen, da Robert Bosch zwar in den Zwecken relativ konkrete Vorstellungen formulierte, aber diese noch offen genug für Veränderungen und Interpretationen seien. Bosch selbst formulierte, daß seine Vorstellungen den Veränderungen der Verhältnisse angepaßt werden sollen. Als Beispiel für eine kreative Fortentwicklung des Stifterwillens führt Berg die Aussöhnung mit Frankreich und Polen an. Während die Aussöhnung mit Frankreich von Bosch konkret als Stiftungszweck benannt wurde, beruht die Stiftungstätigkeit gegenüber Polen auf der Überlegung, daß Bosch, würde er noch leben, diese sicherlich auch aus dem Prinzip der Völkerverständigung heraus fordern würde. Wenn der Stiftungszweck sehr eng formuliert ist, hält es Berg durchaus für sinnvoll, diesen in Zeiten raschen sozialen Wandels ändern zu dürfen. Eine Änderung ist dagegen bei einer abstrakteren und breiteren Formulierung des Zwecks kaum notwendig. Bei der Bosch Stiftung ist das Bedürfnis nach einer kreativen Fortschreibung des Stifterwillens festzustellen. Die Stiftung befindet sich seit ihrer Gründung in einem Dialog mit dem ursprünglich fixierten Stifterwillen. Dies fällt der Stiftung allerdings auch nicht sehr schwer, da Robert Bosch seinen Stifterwillen relativ offen und breit formulierte und auch explizit die Anpassung der Stiftungstätigkeit an die Zeitläufte wünschte.

Ein inhaltlicher Schwerpunkt der Arbeit der Bosch Stiftung liegt in dem Betreiben des Robert Bosch Krankenhauses. Seit 1975 führt die Stiftung auch im Bereich der Gesundheitspflege Projektförderungen durch. In den Bereichen des Sozialwesens, der Bildungsarbeit und der Völkerverständigung lagen weitere Schwerpunkte. In den Jahren 1964 bis 2000 hat die Stiftung 954,3 Mio. DM für satzungsgemäße Leistungen verausgabt. Im Jahr 2000 umfaßte das Förderungsprofil der Stiftung 30 Schwerpunkte und 61 Programme. Die Programme fallen alle in die schon erwähnten Satzungszwecke. In dem Berichtsjahr floß der Stiftung eine Dividende in Höhe von 73,6 Millionen DM zu. Die Bewilligungen für Fremd- und Eigenprojekte betragen im Jahr 2000 58,9 Millionen DM.

Das Kuratorium verfolgt – so die Selbstbeschreibung der Stiftung - im Rahmen der Stiftungszwecke eine aktive Politik zur Förderung des Gemeinwohls. Die Mittel werden für Schwerpunkte und Programme eingesetzt, die gesellschaftliche Fragen

aufgreifen. Je nach Aufgabenstellung führt die Stiftung eigene Programme durch oder kooperiert mit öffentlichen und privaten Partnern. In begrenztem Umfang werden von der Bosch Stiftung auch Vorhaben Dritter unterstützt, „die im Rahmen der Förderungsschwerpunkte der Stiftung innovative Beiträge erwarten lassen.“ Die Stiftung erwartet eine schriftliche Voranfrage auf zwei Seiten, in der die Projektidee und ihre Finanzierung kurz zusammengefaßt werden. Der Bezug zu dem Schwerpunkt der Stiftung, die möglichen Finanzierungsquellen einschließlich der Eigenbeteiligung, innovative Elemente sowie langfristige Finanzierungsperspektiven des Vorhabens sollen dabei verdeutlicht werden. Die Stiftung fördert nur zeitlich begrenzte Vorhaben. Eine institutionelle Förderung ist ausgeschlossen.

Die Arbeit der Stiftung unterteilt sich in folgende Programmbereiche: Wissenschaft in der Gesellschaft / Forschung an den stiftungseigenen Einrichtungen; Gesundheit und Humanitäre Hilfe; Internationale Beziehungen; Völkerverständigung mit Mittel- und Osteuropa; Jugend / Bildung / Bürgergesellschaft.

Fritz Thyssen Stiftung

Die Stiftung wurde im Jahr 1959 von Amélie Thyssen und Anita Gräfin Zichy-Thyssen im Gedenken an August und Fritz Thyssen als rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts gegründet. Im Jahr 1998 betrug das Stiftungsvermögen 317.000.000 DM. Die Ausgaben für Förderungen beliefen sich im Jahr 1998 auf 20.000.000 DM.

Auf die Förderung der Geisteswissenschaften entfielen 10.000.000 DM; damit haben sie den größten Anteil an den Förderprogrammen. Daneben werden die Sozial- und Naturwissenschaften gefördert. Der Stiftungszweck lautet: „Ausschließlicher Zweck der Stiftung ist nach ihrer Satzung die unmittelbare Förderung der Wissenschaft an wissenschaftlichen Hochschulen und Forschungsstätten, vornehmlich in Deutschland, unter Berücksichtigung des wissenschaftlichen Nachwuchses.“

Der inhaltliche Schwerpunkt wird auf die Geisteswissenschaften gelegt. Es werden v.a. interdisziplinäre Forschungsansätze gefördert. Eine besondere Hervorhebung erfahren die Fächer Philosophie und Theologie.

Die Thyssen Stiftung unterscheidet in ihrer Fördertätigkeit die Projektförderung, die Vergabe von Stipendien, Druck-, Bibliotheks- und Reisebeihilfen sowie die Unterstützung der Durchführung von Tagungen.

Eine Projektförderung wird für zeitlich begrenzte Forschungsvorhaben vergeben. Dabei werden die Personalkosten für Mitarbeiter, Reisekosten und die Kosten für wissenschaftliche Geräte oder Spezialliteratur übernommen. Stipendien werden an promovierte Wissenschaftler vergeben. Gefördert werden wissenschaftliche Vorhaben, die an einer Forschungsinstitution durchgeführt werden.

Druckkostenzuschüsse werden für wissenschaftliche Arbeiten vergeben, die mit Hilfe der Stiftung entstanden sind. Des weiteren wird ein Gaststipendium am Institute for Advanced Study in Princeton vergeben. Das Stipendium ermöglicht deutschen Wissenschaftlern einen Forschungsaufenthalt. Das Fritz-Thyssen-Sonderprogramm

dient dem wissenschaftlich-kulturellen Wiederaufbau in Südosteuropa. Es handelt sich um ein Stipendienprogramm für Nachwuchswissenschaftler v. a. aus dem ehemaligen Jugoslawien. Mit der Stiftungsinitiative Johann Gottfried Herder werden emeritierte deutsche Wissenschaftler nach Mittel- und Osteuropa gesandt.

Die Satzung der Fritz Thyssen Stiftung sieht drei Organe vor: ein Kuratorium, einen wissenschaftlichen Beirat und einen Vorstand. Das aus sieben Mitgliedern bestehende Kuratorium stellt nach Anhörung des wissenschaftlichen Beirats die Richtlinien auf, nach denen der Stiftungszweck im einzelnen erreicht werden soll und entscheidet über die Verwendung der Stiftungsmittel. Es beruft die Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats und den Vorstand, dessen Geschäftsführung es überwacht. Das Kuratorium ergänzt sich durch Kooptation. Der wissenschaftliche Beirat berät die Stiftung bei der Durchführung der Stiftungsaufgaben, vor allem bei der Vergabe der Förderungsmittel. Der Verantwortung des Vorstands unterliegen die Durchführung der Stiftungsaufgaben und die Verwaltung des Vermögens der Stiftung. Er führt die laufenden Geschäfte.

Es ist deutlich geworden, daß sich die Arbeit von Förderstiftungen mit festen Destinatären erheblich von der Arbeitsweise der Stiftungen unterscheidet, deren Destinatäre wechseln. Die DSW, die Bosch Stiftung und die Thyssen Stiftung sind vor Entscheidungsnotwendigkeiten und -spielräume gestellt, die natürlich dann nicht vorliegen, wenn nur ein Destinatär vorhanden ist (vgl. auch Strachwitz 1998: 684). Die Suche nach geeigneten Destinatären läßt sich als operativer Aufwand der Förderstiftungen ansehen. Doch in diesem Punkt unterscheiden sich die Förderstiftungen mit wechselnden Destinatären untereinander. DSW und Bosch führen auch eigene Projekte durch und sind als pro-aktiv anzusehen. Man könnte sie als Themenanwälte mit einem eigenen Anliegen bezeichnen, die sich aktiv auf die Suche nach geeigneten Projekten und Projektpartnern begeben. Die Wissenschaftsförderung der Thyssen Stiftung beruht dagegen eher auf dem Entgegennehmen von Förderanträgen, die dann von der Stiftung begutachtet werden. Dies kann man als Dienstleistungsfunktion für die Wissenschaft ansehen; eine pro-aktive Suche nach Projekten und Partnern ist hier nicht vorgesehen.

4. Stiftungstypologien ,revisited‘

Die Unterscheidung ,operativ-fördernd‘ kann auf verschiedene Weise aufgefaßt werden, je nach dem, was als Grundlage der Unterscheidung herangezogen wird. Hier einige mögliche Typologien:

Abgabenordnung

Zu Beginn des Untersuchungsberichts wurde die von der Abgabenordnung abgeleitete Klassifizierung gemeinnütziger Organisationen einer kritischen Überprüfung unterzogen. Das Unmittelbarkeitsgebot des Gemeinnützigkeitsrechts unterteilt nämlich die Non-Profit-Organisationen in solche, die ihren Zweck durch

eigene Maßnahmen selber (d.h. ‚operativ‘) verwirklichen und in solche, die durch finanzielle Zuwendungen eine ‚fördernde‘ Mittlerposition einnehmen. Es hat sich gezeigt, daß die Einordnung „unmittelbar“ – „mittelbar“ letztendlich von der Definition des Zweckes abhängt, und der Unterschied zwischen Mittel und Inhalt der Zweckverwirklichung häufig nicht klar zu erkennen ist.

Einfache sozialwissenschaftliche Typisierung

Auch die aktuelle sozialwissenschaftliche Diskussion verwendet die Typisierungsmerkmale ‚operativ-fördernd‘. Anheier (2001: 49) unterscheidet zwischen Stiftungen, die Dritte zweckgebunden unterstützen („Grant-making foundations“), solchen, die selber ihre Programme und Projekte durchführen und Mischtypen, die ihren Zweck sowohl mittels eigener Maßnahmen als auch durch die Vergabe von Fördermitteln erfüllen. Empirisch läßt sich die Trennung zwischen ‚passiver‘ Förderung und ‚aktiver‘ Operation anzweifeln, zumal jede Verteilung von Fördermitteln eine operative Strategie voraussetzt (vgl. DSW).

Zur festgestellten Verankerung der Unterscheidung ‚operativ-fördernd‘ hat erheblich das Interesse der Öffentlichkeit beigetragen. Für sie ist es von entscheidender Bedeutung, ob man einer Stiftung Anträge auf Fördergelder stellen kann oder nicht. Die Bezeichnung ‚Förderstiftung‘ erweckt aber oft eine falsche Erwartung, die von vielen sog. Förderstiftungen enttäuscht werden muß, weil sie festgelegte Destinatäre haben und entsprechend keine Anträge entgegennehmen. Dies bestätigt wiederum, daß die Unterscheidung ‚operativ-fördernd‘ über die tatsächliche Aktivität der jeweiligen Stiftung wenig aussagt.

EU-Typologie

Jenseits der Unterscheidung von ‚operativ‘ und ‚fördernd‘ liegen die EU-Richtlinien über die Arten von gemeinnützigen Organisationen. Die EU-Kommission (1997:7) unterscheidet zwischen dienstleistenden, interessenpropagierenden, vermittelnden Organisationen und Selbsthilfegruppen. Diese Kategorisierung bringt deutlicher als die vorhergehenden eine Output-Orientierung zum Ausdruck. Im Unterschied zu Kategorisierungen, die die Modi der Zweckverwirklichung zum Hauptkriterium machten, basiert diese auf der Funktion und dem Zweck der Stiftungstätigkeit und ist daher am ehesten in der Lage, einen Eindruck von der tatsächlichen Stiftungsaktivität zu vermitteln.

Schlußfolgerung

Die Zunahme der sog. Mischtypen deutet eine Entwicklung an, in deren Folge die strikte Unterscheidung zwischen ‚fördernd‘ und ‚operativ‘ immer schwieriger durchzuhalten sein wird. Es scheint schon heute der tatsächlichen Praxis der Stiftungen mehr gerecht zu werden, wenn von ‚tendenziell fördernden‘ bzw.

‚tendenziell operativen‘ Stiftungen die Rede ist. Meines Erachtens sollte die Unterscheidung ‚operativ-fördernd‘ aus den Stiftungscharakteristika getilgt werden, um den notwendigen Operationsbedarf und ein Strategiebewußtsein für Stiftungen und andere Non-Profit-Organisationen geltend zu machen.

Es sollte durch die Fallbeispiele deutlich werden, daß die vorgestellten Stiftungen schwerlich in eine Kategorie zu pressen sind. Zu unterschiedlich sind ihre Tätigkeiten, als daß die Subsumtion unter die Kategorie „Förderstiftung“ sinnvoll wäre. Anstelle der groben, mißverständlichen und von der Praxis überholten Unterscheidung ‚fördernd-operativ‘ ließe sich für eine Typologie plädieren, die sich an Zielgruppen, Thematik und Funktion der Stiftungstätigkeit orientiert. Hier kann die EU-Typologie oder die differenziertere Unterscheidung Sprengels weiterhelfen. Das Forschungsergebnis zielt auf die Dekonstruktion der weitverbreiteten Unterscheidung ‚operativ-fördernd‘, ohne den unmittelbaren Zwang eine Alternative einführen zu müssen.

5. Förderstiftungen aus der Perspektive von Organisationstheorien

Wie entscheiden Förderstiftungen? Auf welchen internen Prozessen beruht ihre Arbeit? In der Regel kann die interessierte Öffentlichkeit erfahren, welche Fördergrundsätze bestehen und welche Projekte eine Förderung erfuhren. Begründungen für die Annahme oder die Ablehnung von Förderanträgen bekommen die Antragsteller allerdings selten zu hören. Aber auch die sozialwissenschaftliche Forschung kann bislang keine Auskunft zu diesen Fragen geben. Es gibt keine Organisationstheorie der Stiftung: „There is no systematic description, analysis or understanding of foundation behavior that would be parallel to the deep bodies of knowledge about the behavior of government agencies or for-profit-corporations.“ (Diaz 1997: 1)

Im folgenden sollen im Anschluß an William A. Diaz einige tentative Überlegungen zu einer Organisationstheorie der Stiftung entwickelt werden. Im Rahmen dieser Untersuchung konnte keine intensive Studie der internen Entscheidungsprozesse von Förderstiftungen vorgenommen werden. Aus diesem Grund werden theoretische Überlegungen und empirische Beispiele in ein eher lockeres Verhältnis gesetzt. Es geht darum, Perspektiven für zukünftige Untersuchungen zu eröffnen, die in der Lage sind, Licht in die „black box“ Stiftung zu werfen. Die Theorien müßten systematisch in Fallstudien überprüft werden.

Die Prozesse, die das Entscheidungsverhalten von Stiftungen beeinflussen, können in interne und externe Einflußgrößen geschieden werden. In der Organisationssoziologie werden die organisationsinternen Prozesse zumeist mit drei klassischen Modellen beschrieben, die ursprünglich in Konkurrenz zueinander entwickelt wurden, die sich aber auch ergänzen können (Diaz 1997: 1; vgl. auch Scott 1986).

Interne Organisationsprozesse

1. Das Modell rationalen Handelns (Rational Actor Model).

Eine Sicht auf Stiftungen, die sich auf diese Theorietradition beruft, betont die Einheitlichkeit des Akteurs, seine hierarchische Gliederung und die Rationalität der getroffenen Entscheidungen. „This model assumes that organizations operate as unified actors, usually through a hierarchical decision-making process.“ (Diaz 1999: 142) Das Kuratorium bzw. der Stiftungsrat wird als maßgeblicher Weichensteller betrachtet, und die Geschäftsführung setzt die festgelegten Richtungsentscheidungen nur noch um. Die Mitarbeiter wären dieser Sicht zufolge die Ausführenden eines hierarchisch übergeordneten Willens. Aus diesem Grund wäre eine Organisation, die sich so verhielte, wie ein einheitlicher Akteur zu betrachten. Das Verhalten eines solchen Akteurs beruht auf rationalen Entscheidungen: Handlungen können auf eine implizite oder explizite Kosten-Nutzen-Analyse zurückgeführt werden. „An organization’s goals are based on the perceived probability that preferred consequences will occur if certain specific actions are taken.“ (ebd.: 142) Auf diese Weise könnte man sich Stiftungen als Akteure vorstellen, die eine hohe innere Kohärenz in Bezug auf Programmentscheidungen und -prioritäten aufweisen.

2. Das Verhandlungsmodell (The Bureaucratic Politics Model)

In diesem Modell werden interne Entscheidungsprozesse nicht als rational und „top-down“-orientiert vorgestellt, sondern: „actions reflect an amalgamation of choices, games, compromises, internal politics, prior resultants, and actions that were executed by chance, not as a result of an explicit decision.“ (ebd.: 143) Dieses Modell betont die Machtverhältnisse zwischen Individuen und Gruppen innerhalb der Organisationen. Entscheidungen spiegeln nach dieser Perspektive eher Verhandlungen und Machtverhältnisse denn rationale Prozesse wider. Organisationen werden als Aggregate von Personen und Gruppen angesehen, die sich in Konflikten miteinander befinden und über die Organisationsziele unterschiedlicher Ansicht sind. Konkrete Förderentscheidungen entstehen somit über dynamische Aushandlungsprozesse zwischen den Gremien und Mitarbeitern. Das Verhandlungsmodell bricht die Hierarchieperspektive auf und nimmt beispielsweise an, daß die Mitarbeiter wegen ihrer Gatekeeper-Funktion mehr Einfluß auf die Projekt- und Förderarbeit haben als die übergeordneten Gremien.

3. Das Organisationsprozeß-Modell (The Organizational Process Model)

Dieses Modell geht von der mittlerweile schon klassischen Korrektur der Theorien rationaler Wahl aus: dem Konzept der „bounded rationality“. Gebundene Rationalität meint, daß das menschliche Denken angesichts der Komplexität von Sachverhalten zu begrenzt ist, um wirklich rational kalkulieren zu können. Entscheidungen werden weniger als rational begründet angesehen, sondern als Ergebnis von Standardoperationen, die einem ganz anderen Muster folgen. Das Modell unterstellt: „(...) established programs, standard operating procedures, and routines drive organizational activity.“ (Riaz 1999: 145) Prozeduren und Routinen bekräftigen sich

selbstverstärkend und bestimmen den Output der Organisation. Das Verhalten einer Organisation in der Gegenwart wäre dieser Sicht zufolge am besten über die Analyse des Verhaltens in der Vergangenheit zu verstehen. Stiftungen werden hier als Organisationen gesehen, deren Förderentscheidungen durch Standardprozeduren und durch Routinen geprägt sind, die durch Wiederholungen festgeschrieben werden.

Die Anwendbarkeit der drei Modelle dürfte von Stiftung zu Stiftung schwanken. Wichtig ist zu sehen, daß zwei von drei Modellen eine Korrektur der Theorie rationaler Wahl darstellen. Wichtig ist dies deshalb, weil man gemeinhin Organisationen – und in diesem Fall Stiftungen – eine Zielgerichtetheit und rationale Mittelauswahl unterstellt, die unter organisationssoziologischen Vorzeichen sehr unwahrscheinlich sind. Riaz (1999: 150) kommt in seinen Analysen des amerikanischen Stiftungssektors zu dem Schluß, daß die Anwendbarkeit des Rationalmodells allein sehr begrenzt ist. Es wäre zu prüfen, inwiefern deutsche Stiftungen in ihren Förderentscheidungen Mittel und Zweck rational aufeinander beziehen. Da Stiftungen nicht – wie Unternehmen etwa – ein direktes Feedback in Bezug auf ihre Handlungen erhalten, ist ein Wissen über die Effektivität des eigenen Handelns am ehesten über Evaluationen zu erlangen. Diese sind in Deutschland bislang nicht sehr verbreitet. Wahrscheinlicher ist, daß Förderstiftungen nach bestimmten Standardmustern und Routinen entscheiden. Je geringer der Entscheidungsdruck und die Erwartung einer interessierten Öffentlichkeit an einer Nachvollziehbarkeit der getroffenen Entscheidungen ist, um so wahrscheinlicher ist es, daß Stiftungen Entscheidungen über Routinen abwickeln. Große Organisationen und also auch große Stiftungen bieten den Mitarbeitern in den verschiedenen Arbeitsbereichen einen größeren Grad an Autonomie, so daß sie über relevante Gatekeeper-Funktionen verfügen. Verhandlungen prägen so den Charakter der getroffenen Entscheidungen und weniger die direkte hierarchische Umsetzung von Beschlüssen. Sehr kleine Stiftungen sind nach diesen Hypothesen eher in der Lage, durch die direkte Umsetzung eines vorher gefaßten Willens eine hohe innere Kohärenz aufzuweisen. Die direkte Willensumsetzung berührt allerdings noch nicht die Frage nach der Rationalität der so getroffenen Entscheidungen.

Die Umwelten von Stiftungen

Eine Analyse des organisationalen Entscheidungsverhaltens ist unvollständig, solange nur die internen Prozesse in den Blick geraten. Organisationen und damit auch Stiftungen haben es mit verschiedenen Umwelten zu tun. So sind sie etwa mit anderen Organisationen konfrontiert, mit Antragstellern, staatlichen Institutionen, Finanzmärkten usw. Ein wichtiger Aspekt der Umweltverwiesenheit von Stiftungen ist in ihrer Abhängigkeit von ihren Umwelten zu sehen. Keine Organisation ist autark; Organisationen bedürfen Ressourcen wie Personal, Kapitalerträge, Spenden oder der Legitimität ihres Handelns.

Zur Umweltabhängigkeit gehört spiegelbildlich der Versuch von Organisationen, ihre Umwelt selbst zu kontrollieren. Diese wechselseitige Beziehung hat der Ressourcenabhängigkeitsansatz herausgearbeitet (vgl. Pfeffer/ Salancik 1978). Für das Verständnis des Organisationsverhaltens ist die Umwelt, in der sich die Organisation bewegt, von zentraler Bedeutung. Organisationen bedürfen des Zufuhrs von Ressourcen und Informationen, da sie schließlich nicht autark sind. Sie sind am meisten von den Organisationen in ihrer Umwelt beeinflusst, die die benötigten Ressourcen kontrollieren. Die Abhängigkeit von der Umwelt steigt, je wichtiger die benötigte Ressource ist und je mehr sie nur von einigen wenigen Organisationen oligopolistisch angeboten wird. So sind beispielsweise Anstaltsträgerstiftungen als soziale Dienstleister sehr abhängig von den staatlichen Zuschüssen bzw. den Sozialversicherungen. Als Reaktionsstrategie bietet es sich für eine Organisation an, die Abhängigkeiten abzupuffern bzw. Verknüpfungen mit der relevanten Organisationsumwelt herzustellen (vgl. Scott 1986: 260ff.).

Da Stiftungen nicht direkt am Markt miteinander konkurrieren, gelten die meisten in der Literatur erwähnten Pufferstrategien nicht ohne weiteres für sie. Zwei Strategien sollen dagegen für den Bereich des Stiftungswesens besonders hervorgehoben werden. Zum einen bedienen sich Stiftungen häufig der Verknüpfungsstrategie der Kooptation (ebd.: 266). Kooptation bedeutet die Einbeziehung von Vertretern externer Gruppen in den Entscheidungsprozeß oder die Beratungsstruktur einer Organisation. Über Kooptation werden wichtige Verbindungen zu relevanten Umwelten hergestellt – und zwar über den Tausch von Souveränität gegen Unterstützung. Kooptation ist bei vielen Stiftungen zu beobachten: so hat etwa die DSW umfangreiche Umweltverknüpfungen über Kooptation hergestellt, die Thyssen Stiftung ebenso. Kooptation dient dabei drei Zwecken: der Akquirierung von Ressourcen, der Erlangung von relevanten Informationen und der Sicherstellung von Legitimität. So bedarf etwa gerade eine große Förderstiftung wie die Thyssen Stiftung, die eine hoch anerkannte Wissenschaftsförderung betreibt, auch eines renommierten wissenschaftlichen Beirats, der die Legitimität der Entscheidungen sicherstellen kann.

Das Sicherstellen von Legitimität ist auch der Effekt des sog. Isomorphismus (DiMaggio/ Powell 1983). Isomorphismus ist der Prozeß, in dem eine Organisation innerhalb einer Organisationspopulation institutionelle Elemente ihrer Umwelt aufgreift, um die eigene Legitimität zu steigern. Das heißt, daß auch Stiftungen, die auf Ressourcen und öffentliche Unterstützung angewiesen sind, nicht völlig frei ihrem Eigensinn folgen. Die Modi der Mittelvergabe, der Prozeß der Projektentwicklung, die wirtschaftliche Effizienz unterliegen alle einem äußeren Druck, der zu internen Anpassungsprozessen führt. DiMaggio und Powell prognostizieren einen starken Druck zum Isomorphismus – also der institutionellen Anpassung an die Umwelt – wenn die Organisationen sehr ressourcenabhängig sind, die Ressourcen zentralisiert vorliegen und je größer die Informationsunsicherheiten sind. Schließlich ist noch erwähnenswert, daß der Druck zum Isomorphismus mit dem Anteil von Akademikern in den Organisationen wächst. Denn damit geht eine Orientierung der

Organisationsmitglieder an professionsweiten nivellierenden Standards einher. Gerade die größeren Stiftungen zeigen eine Tendenz zur Professionalisierung – eine Tendenz, die im Stiftungssektor der Vereinigten Staaten schon sehr fortgeschritten ist (vgl. Frumkin 1999).

Der organisationssoziologische Exkurs sollte auf mehrere Dimensionen aufmerksam machen. Es soll die Vorstellung zurückgewiesen werden, Stiftungen agierten gleichsam solipsistisch ohne Rücksicht auf die und ohne Abhängigkeit von der Umwelt. Es müßte in der weiteren Forschung darum gehen, verschiedene Grade von Abhängigkeiten zu identifizieren, die Reaktionen hierauf zu rekonstruieren und ein genaueres Verständnis von Autonomie zu erarbeiten, das nicht von Umweltunabhängigkeit ausgeht. Die zwei wichtigsten Dimensionen der Abhängigkeit von der Umwelt betreffen die Frage des Vermögens bzw. der Finanzierung und die Frage nach der öffentlichen Legitimität. Die Ressourcenabhängigkeit stellt sich je nach Finanzierungsmodus sehr unterschiedlich dar – von einer Ressourcenunabhängigkeit kann man auch bei Stiftungen nicht ausgehen. Von öffentlicher Legitimität sind auch Stiftungen abhängig. Je größer eine Stiftung ist, um so stärker ist der Druck zu einem von der Öffentlichkeit anerkannten legitimen Verhalten.

Diese Sicht hat Folgen für das verbreitete Verständnis von Stiftungen als eigensinnigen Institutionen, denen eine stark innovative Funktion zugeschrieben wird (Anheier 1998: 50). Es sollte hier nicht die gegenteilige These aufgebaut werden. Doch erscheint es wichtig, die Innovationsfunktion zu relativieren. Die Umsetzung von Innovationsleistungen von Stiftungen besteht nicht im bloßen Vollzug von Eigensinn, der ja empirisch auch kaum nachweisbar ist. Die Innovationsleistung besteht in einem Prozeß der Interaktion, des Ausbalancieren und Austarierens. Die intrinsisch konservative Tendenz eines Stifterwillens, der auf Ewigkeit erfüllt werden soll, ins „Gespräch“ mit der Stiftungsumwelt und dem gesellschaftlichen Wandel zu bringen: dies meint Innovation. Erst in der Interaktion von Stifterwillen und sozialem Wandel kann die Umweltabhängigkeit einer Stiftung autonom in eine kreative und innovative Fortschreibung des Stifterwillens transformiert werden.

6. Schluß

Hinter dem Begriff der Förderstiftungen verbergen sich sehr unterschiedliche Organisationen. Gezeigt wurde, daß die Arbeit der verschiedenen Stiftungen zu unterschiedlich, als daß es Sinn machen würde, sie alle unter diesen Begriff zu fassen. Sinnvoller erscheint es in Anlehnung an die EU-Typologie von Nonprofit Organisationen nach der tatsächlichen Tätigkeit und Funktion zu fragen. Hierzu sind noch weitere Untersuchungen notwendig, die die bisherige Kategorisierung aufweichen und neue Perspektiven auf den Stiftungssektor eröffnen. Darüber hinaus wurde der Blick auf Organisationstheorien geworfen, die die Frage zu klären helfen,

wie Stiftungen zu ihren Entscheidungen kommen und in ihrer Umwelt situiert sind. Insbesondere die Frage nach der Rationalität des Handelns und Entscheidens von Stiftungen wurde dabei aufgeworfen. Hier ist weiterer Forschungsbedarf angezeigt, sind doch Stiftungen bislang noch als „black boxes“ anzusehen.

Die vorgelegte Untersuchung hatte auch das Ziel, neue Forschungsfragestellungen zu eröffnen. Eine umfangreichere Untersuchung könnte die aufgeworfenen Fragen in sich aufnehmen, darüber hinaus aber noch grundsätzlichere Fragen stellen. Eine solche Untersuchung würde den Fokus auf die Fördergrundsätze, auf die Entscheidungsfindung und die Erfolgskontrolle der Förderungen legen. Es ginge vornehmlich darum, die Interaktionen zwischen Stiftern/Spendern, Stiftungsrat, Destinatären und der breiteren Öffentlichkeit zu rekonstruieren. So könnte etwa gefragt werden, ob die zukünftigen Destinatäre an der Gründung einer Förderstiftung mit festem Destinatär schon beteiligt sind, welche Konflikte zwischen Stiftung und Destinatären auftreten, wie die breitere interessierte Öffentlichkeit in die Förderpolitik einbezogen wird, ob bzw. wie Evaluationen der eigenen Arbeit vorgenommen werden usw.

Dies erforderte allerdings ein umfangreiches Untersuchungsdesign. Pro Stiftung müssten bspw. verschiedene Personen befragt werden, um die Informationen und Perspektiven abgleichen zu können. Interessant wäre es, die Studie mit einigen demokratietheoretischen Fragestellungen zu verknüpfen. So könnte etwa in Anlehnung an die Stakeholderdebatte die Frage verfolgt werden, inwieweit die Gruppen, die von einer Stiftungsentscheidung betroffen sind, auch ein Mitspracherecht bei der Entscheidungsfindung haben (sollten), oder ob diese Vorstellung der Idee einer autonomen Stiftung zuwider läuft.

Literatur

- Adloff, Frank/ Andrea Velez, 2001a: Operative Stiftungen. Eine sozialwissenschaftliche Untersuchung zu ihrer Praxis und ihrem Selbstverständnis. Berlin: Maecenata Institut.
- Adloff, Frank/ Andrea Velez, 2001b: Stiftungen in Körperschaftsform. Eine empirische Studie als Beitrag zur Klärung des Stiftungsbegriffs. Berlin: Maecenata Institut.
- Anheier, Helmut K., 1998: Das Stiftungswesen in Zahlen. Eine sozial-ökonomische Strukturbeschreibung deutscher Stiftungen. In: Bertelsmann Stiftung 1998.
- Anheier, Helmut K., 2001: Foundations in Europe: a Comparative Perspective. In: Schlüter u.a. 2001.
- Anheier, Helmut K./ Stefan Toepler (Hg.), 1999: Private Funds, Public Purpose. Philanthropic Foundations in International Perspective. New York: Plenum Press.
- Bertelsmann Stiftung (Hg.) 1998, Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung. Wiesbaden: Gabler.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.), 2001: Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen. Darmstadt: Hoppenstedt.
- Campenhausen, Axel Freiherr von, 1998: Geschichte des Stiftungswesens. In: Bertelsmann Stiftung 1998.
- DiMaggio, Paul J./ Walter Powell, 1983: The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48: 147-60.
- EU-Kommission, 1997: Die Förderung der Rolle gemeinnütziger Vereine und Stiftungen in Europa. Luxemburg.
- Frumkin, Peter, 1999: Private Foundations as Public Institutions. Regulation, Professionalization, and the Redefinition of Organized Philanthropy. In: Ellen Condliffe Lagemann (ed.): *Philanthropic Foundations*. Bloomington: Indiana University Press.
- Payer, Peter/ Christoph Walter, 1991: Die Robert Bosch Stiftung. 1964-1988. Stuttgart: Robert Bosch Stiftung.
- Pfeffer, Jeffrey/ Gerald R. Salancik, 1978: *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Riaz, William A., 1997: The „Black Box“ of Foundation Decisionmaking. *Foundation News & Commentary*, July/August 1997. <http://int1.cof.org/fnc/47blackbox.htm>
- Riaz, William A., 1999: The Behavior of Grantmaking Foundations. Toward a New Theoretical Frame. In: Anheier/ Toepler 1999.
- Rindt, Susanne/ Rainer Sprengel, 2000: Stipendien deutscher Stiftungen. Eine empirische Untersuchung. In: *Maecenata Stiftungsführer*. Berlin: Maecenata Verlag.

Schlüter, Andreas/ Volker Then/ Peter Walkenhorst (Hg.), 2001: Foundations in Europe. Society, Management and Law. London: Directory of Social Change.

Scott, W. Richard, 1986: Grundlagen der Organisationssoziologie. Frankfurt/ New York: Campus.

Sprengel, Rainer, 2001: Statistiken zum deutschen Stiftungswesen. Ein Forschungsbericht. Berlin: Maecenata Verlag.

Strachwitz, Rupert Graf, 1998: Operative und fördernde Stiftungen: Anmerkungen zur Typologie. In: Bertelsmann Stiftung 1998.

Toepler, Stefan, 1999: Operating in a Grantmaking World. Reassessing the Role of Operating Foundations. In: Anheier/ Toepler 1999.

Gesprächspartner:

Deutsche Stiftung Weltbevölkerung, Dr. Hans Fleisch, Geschäftsführer, 27. 06. 2001

Robert Bosch Stiftung GmbH: Dieter Berg, Geschäftsführer, 26. 07. 2001

Stiftungsmaterialien: Es wurden Jahresberichte, Websites und Informationen aus der Stiftungsdatenbank des Maecenata Instituts verwandt.