

MAECENATA INSTITUT  
FÜR PHILANTHROPIE UND ZIVILGESELLSCHAFT

in Zusammenarbeit mit dem



Michael Alberg-Seberich, Michael Borgolte, Siri Hummel

## **Die Stiftung als Unternehmung und Investor**

---

Opusculum Nr. 114  
April 2018

## Die Autor/innen

**Michael Alberg-Seberich** ist Geschäftsführer von Beyond Philanthropy GmbH. Dort leitet er die Beratungsarbeit und beschäftigt sich mit Fragen rund um Philanthropie, CSR und Impact Investing. Er ist ausgebildeter Organisationsentwickler, Moderator, Mediator und Coach. Darüber hinaus ist er geschäftsführender Gesellschafter der gemeinnützigen Active Philanthropy GmbH.

**Prof. Dr. phil. Michael Borgolte** war von 1991 bis 2016 Professor für Geschichte des Mittelalters an der Humboldt-Universität zu Berlin und arbeitet nach seiner Pensionierung als „Senior Researcher“ an der Humboldt-Universität. Er ist Gründungsbeauftragter für das Institut für Islamische Theologie an der Humboldt-Universität.

**Siri Hummel** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft und Promotionsstudentin (Politikwissenschaft) an der Universität Greifswald.

## Das Maecenata Institut

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

Das Institut ist eine nicht rechtsfähige Einrichtung der Maecenata Stiftung (München) und hat seinen Arbeitssitz in Berlin.

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

## Die Reihe Opuscula

Die **Reihe Opuscula** wird seit 2000 vom Maecenata Institut herausgegeben. Veröffentlicht werden kleinere Untersuchungen und Forschungsarbeiten sowie Arbeitsberichte aus Projekten des Instituts. 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 volle Zitierfähigkeit. Durch die Kooperation mit dem Social Science Open Access Repository (SSOAR) Projekt ist eine dauerhafte Verfügbarkeit aller Ausgaben mit fester URL-Adresse sichergestellt. Eine Übersicht der neuesten Exemplare ist auf der letzten Seite jeder Ausgabe zu finden.

Die gesamte Reihe *Opuscula* finden Sie zum kostenlosen Download unter:

<http://www.opuscula.maecenata.eu>

## Impressum

### Herausgeber

MAECENATA Institut  
Rungestraße 17, D- 10179 Berlin,  
Tel: +49-30-28 38 79 09,  
Fax: +49-30-28 38 79 10,

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

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

Redaktion: Markus Edlefsen

ISSN (Web) 1868-1840

URN: urn:nbn:de:0168-ssoar-53198-1



Alle Rechte vorbehalten! Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Dieses Werk bzw. Inhalt steht unter einer [Creative Commons 3.0 Deutschland Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Die Beiträge geben ausschließlich die Meinung der Verfasserin bzw. des Verfassers wieder.

**Haftungsausschluss:** Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernimmt das Maecenata Institut keine Haftung für die Inhalte externer Links.

Für den Inhalt verlinkter Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

**Maecenata Institut, Berlin 2018**

# Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung.....	4
Vorwort .....	5
Michael Borgolte: Stiftungen in universalhistorischer Sicht (bis 1500 u. Z.).....	6
Michael Alberg-Seberich: Die andere Zukunft des Stiftungswesens?.....	19
Siri Hummel: Workshopbericht.....	25
1. Ist es Zeit Stiftungen erneut ‚neu‘ zu denken?.....	25
2. Stiftungen und Gesellschaft – Eine historische Analyse.....	26
3. Stiftungen und Unternehmen / Neue Stiftungsansätze seit 1980 .....	34
4. Stiftungen – Wohin?.....	43

## **Vorbemerkung**

Die vorliegende Publikation ist das Ergebnis des Workshops „Die Stiftung als Unternehmung und Investor“, welcher vom Bundesverband Deutscher Stiftungen und dem Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft am 8. Januar 2018 durchgeführt wurde.

Die Publikation gliedert sich wie folgt: An das Vorwort von Felix Oldenburg, einem der Mitorganisatoren des Workshops, schließen sich die Beiträge von Michael Alberg-Seberich und Michael Borgolte an, welche uns dankenswerter Weise zur Publikation überlassen wurden. Im Anschluss folgt ein überblicksartiger Workshop-Bericht, welchen Siri Hummel verfasst hat. Der Beitrag von Thomas Adam wird in voller Länge gesondert in einer der kommenden Ausgaben der Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen (ZStV) erscheinen.

Die Stiftung nutzt an dieser Stelle gerne die Gelegenheit, um sich bei allen Teilnehmenden und Mitwirkenden herzlich zu bedanken. Wir danken insbesondere dem Bundesverband deutscher Stiftungen e.V. für die gute Zusammenarbeit bei der Planung und Durchführung des Workshops.

## Vorwort

Es ist eine Binsenweisheit, dass der Blick in die Vergangenheit das Bewusstsein für Gegenwart und Zukunft schärft. Was Sie aber auf den folgenden Seiten lesen können, ist alles andere als trivial. Gleich nach dem Jahreswechsel 2017/18 fand im Bundesverband ein ungewöhnliches Gipfeltreffen statt, das Geschichtswissenschaft und Stiftungspraxis in einem Bogen über Jahrhunderte verband – und den Blick öffnete für die nächste Zeitenwende.

Stiftungen gibt es, solange Menschen Überschüsse erwirtschaften und sie einem gesellschaftlichen Zweck widmen - über die Grenzen von Jahrtausenden, Kontinenten und Religionen hinweg. Stiftungen waren immer wieder Unternehmer und Investoren, und immer wieder Institutionen von Vielen statt nur von Wenigen. Überraschend sind dabei heute vergessene Formen des Stiftens wie die gemeinwohlorientierten Aktiengesellschaften, mit denen im 19. Jahrhundert überall in Deutschland neue Wohnviertel, Kultureinrichtungen sowie Zoologische Gärten errichtet wurden.

Viele Entwicklungen, die heute das Stiften verändern, sind im Weitwinkel der Geschichte eher Wiederentdeckungen als Neuland: Crowdfunding finanzierte im Mittelalter viele Kirchenbauten, Mission Related Investing war die Regel, partizipative Förderstrategien oder Stiftungen auf Zeit haben viele Vorbilder. Selbst einen guten Teil moderner Stiftungskritik kann man schon in der Encyclopédie nachlesen, in der Anne Robert Jacques Turgot (der später französischer Finanzminister wurde) das Relikt zur Abschaffung empfiehlt - vor 250 Jahren.

Stiftungen verändern sich schneller als wir denken. Immer schon. Wer mit den Schubladen von heute an die Geschichte heran geht, versteht sie falsch. Wer damit in die Zukunft geht, wird sie nicht gewinnen. "Ich glaube, die aktuellen Veränderungen sind die zweite große Transformation in Stiftungen seit der Achsenzeit“, lautete die Einschätzung eines Referenten. Das ist selbst für Historiker eine große Ansage, denn Karl Jaspers verortete sie 800-200 vor Christus.

Das Maecenata Institut und der Bundesverband Deutscher Stiftungen freuen sich, Sie mit auf eine Reise mitzunehmen, die Sie hoffentlich so inspiriert wie uns und alle Teilnehmer an dem Treffen, denen wir herzlich für ihr Engagement danken.

Felix Oldenburg, Generalsekretär des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen

## **Michael Borgolte: Stiftungen in universalhistorischer Sicht (bis 1500 u. Z.)**

„Stiftung“ ist ein Rechtsbegriff. In der Antike hatte aber nicht die Jurisprudenz die Stiftungen hervorgebracht, sondern diese trugen praktischen Lebensbedürfnissen Rechnung. Das Gleiche gilt für die meisten Stiftungskulturen des mittelalterlichen Jahrtausends (ca. 500 bis ca. 1500 u. Z.).<sup>1</sup> Die verschiedenen Rechtsschulen der lateinischen Christenheit haben keine Theorie der Stiftung entwickelt; auch in Indien, wo die ältesten sicher belegten Stiftungen in die Zeit des Kaisers Aśoka (gest. um 232 v. u. Z.) zurückgehen und Anregungen durch den Hellenismus denkbar sind, hat es, soweit bekannt, keine allgemeine normative Literatur zum Stiftungsrecht gegeben. Nur in der muslimischen Umma (Gesamtgemeinde), haben Juristen seit dem neunten Jahrhundert u. Z. wenigstens die Terminologie des Stiftungswesens geprägt und eine streng rechtlich bestimmte Auffassung des ‚waqf‘ begründet.<sup>2</sup>

Der Mangel einer allgemeinen juristischen Theoriebildung kontrastiert mit der historischen Erfahrung einer universellen Verbreitung des Stiftungswesens. Tatsächlich scheint der Gedanke der Stiftung einfach zu sein und begegnet nach meinen Forschungen in allen entwickelten, arbeitsteiligen Gesellschaften.<sup>3</sup> Eine stets anwendbare wissenschaftliche Definition kann zwar nicht gegeben werden, aber im Sinne Max Webers lässt sich ein Idealtyp beschreiben: Demnach handelt es sich um eine besondere Form der Gabe, bei der die Güter nicht selbst den Eigentümer wechseln, sondern nur die Erträge, die mit ihnen erwirtschaftet werden. Das Kapital selbst bleibt also erhalten, während die Zinsen gemäß dem Stifterwillen konsumiert werden. Die Figur des Stifters oder der Stifterin unterscheidet sich signifikant vom einfachen Schenker, aber auch vom Mäzen. Mit Hilfe des Vermögens, das keinem anderen Zugriff offensteht, soll die Gabe nicht, wie bei der Schenkung, nur einmal vollzogen werden, sondern so oft, wie die Erträge es zulassen; intentional handelt es sich um eine unendlich wiederholte Schenkung. Dagegen will der Mäzen nur ein bestimmtes Werk oder eine besondere, ihm bekannte Person in Kunst oder Wissenschaft fördern, wendet sich dann aber wieder anderen Vorhaben zu.<sup>4</sup>

Weil die Stiftung auf eine unbestimmte Zukunft hin angelegt ist – eigentlich auf Ewigkeit –, bedarf sie neben einer stabilen Rechtsordnung einer eigenen Verwaltung. Man spricht von ‚Stiftungsorganen‘; diese realisieren die Zwecke der Stiftung, erhalten oder mehren das Vermögen und versorgen im Namen des Stifters oder der Stifterin regelmäßig die Empfänger der Wohltaten. In der Praxis waren es weniger Einzelpersonen als Gruppen, denen das

---

<sup>1</sup> Ohne dass hier stets Einzelbelege angeführt werden, beruht das Folgende auf meiner Darstellung „Weltgeschichte als Stiftungsgeschichte“ (2017/2018), auf die grundsätzlich verwiesen sein. Eine kurze Synthese jetzt auch bei Borgolte, Gute und Tote (2017).

<sup>2</sup> Dazu jetzt Borgolte, Stiftung (2014), 19.

<sup>3</sup> Borgolte, Weltgeschichte als Stiftungsgeschichte (im Druck); Ders. (Hrsg.), Enzyklopädie des Stiftungswesens (2014/2016/2017); Ders, Stiftung und Memoria (2012).

<sup>4</sup> Borgolte, Stiftung und Memoria (2012), 417–419.

Stiftungswerk aufgetragen war, und das folgte einer inneren Notwendigkeit: Nur Gemeinschaften, die den Einzelnen überlebten und sich ständig erneuerten, konnten der Intention der Stiftung auf Dauer Geltung verschaffen. Entweder musste der Stifter also eine Personengruppe bilden, die sich seinen Willen zu Eigen machte, oder er musste einen vorhandenen Verband zur Annahme seines Willens bewegen. Indessen wäre es naiv anzunehmen, der Stifter könnte aufgrund seines Vermögens einfach einen Befehl erteilen, dem Generationen von Stiftungsverwaltern ohne den Ehrgeiz eigener Mitgestaltung oder Versuche der Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen gehorsam folgten. Es bedarf vielmehr stets einer aktiven Zustimmung der betreffenden Gemeinschaft und einer kreativen Aneignung des Stiftungsprojekts durch sie. Deshalb kann man in Abwandlung einer berühmten Definition von ‚Herrschaft‘ geradezu sagen: „Stiftung soll die Chance heißen, für Befehle bestimmten Inhalts über den eigenen Tod hinaus bei angebbaren Gruppen von Menschen Gehorsam zu finden“.<sup>5</sup>

Stiftungen sind also ein soziales System mit drei Akteuren: dem Stifter oder der Stifterin, den Personen oder Personengruppen, die deren Willen ausüben und gegebenenfalls auch neu interpretieren, und den Empfängern der Stiftungserträge. Die Kooperation der Beteiligten zielt allerdings nicht nur auf Außenwirkung, also auf eine Gestaltung der Gesellschaft, zu der die Stiftung gehört; vielmehr erwartet der Stifter oder die Stifterin für ihre Gabe eine Gegengabe. Entscheidend für das Verständnis der Stiftung ist deshalb, wie der Mechanismus des ständigen Gabentauschs historisch begründet wird.<sup>6</sup> In der Geschichte der Menschheit lassen sich in diesem Sinne verschiedene Perioden unterscheiden.

Grundlegende Voraussetzung für jede Stiftung ist die Verfügung über ein Kapital, das für das tägliche Leben nicht benötigt wird; weltgeschichtlich gesehen konnten Stiftungen deshalb nur entstehen, wo die Wirtschaft einen Überschuss erzeugte und Vorräte angelegt werden konnten. Das ist erst nach der Erfindung der Landwirtschaft der Fall gewesen; nach derzeitigem Forschungsstand sind dabei sechs Großregionen und Entstehungsprozesse zu erkennen, die untereinander nicht verbunden waren. Zuerst soll sich die ‚agrarisches Revolution‘ um 9500–8000 v. u. Z. im ‚Fruchtbaren Halbmond‘ des Mittleren Ostens, zuletzt um 2000–1000 v. u. Z. in den Östlichen Waldländern der heutigen USA ereignet haben.<sup>7</sup> Die ersten Stiftungen hat die Wissenschaft im Bereich der Landwirtschaft in Südwestasien, aber erst viel später als diese, nämlich im dritten Jahrtausend v. u. Z., ermittelt; es handelt sich um Götter- und Ahnenstiftungen. Die Menschen jener Zeiten und Kulturen fassten die Welt als Einheit auf, in der Götter und Menschen, Lebende und Tote ihren Platz hatten und den Kosmos

---

<sup>5</sup> Borgolte, *Stiftung und Memoria* (2012), 213, in Anlehnung bei Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft* (<sup>5</sup>1980), 28.

<sup>6</sup> Hierzu auch die originelle Fallstudie von Lohse, *Dauer der Stiftung* (2011).

<sup>7</sup> Bellwood, *Neolithic migrations* (2013), bes. 79 f.

in gegenseitiger Verpflichtung in Gang hielten.<sup>8</sup> Man glaubte, dass das Menschengeschlecht die Götter speisen musste, um die Welt zu erhalten. In Mesopotamien, also den Reichen von Babylon und Assyrien, gab es deshalb eine allgemeine Abgabenverpflichtung, durch die der König in die Lage versetzt wurde, den Göttern regelmäßig zu opfern. Durch steinerne Inschriften dekretierten die Herrscher „für alle Zeit“ Zuwendungen von Speisen und Getränken an die Götter. Mit Steuerleistungen als Finanzgrundlage war es aber nicht getan, denn die Herrscher selbst sicherten die Opfer durch eigene Landstiftungen weiter ab. Daneben dienten die Stiftungen zur Steigerung des Kultes. Bei den Götterstiftungen, wie sie im Zweistromland begegnen, ging es also um die Verdauerung von Leistungen, ohne die der Bestand der Welt selbst gefährdet war.

Eine analoge Begründung galt für die Totenstiftungen in Ägypten. Opfergaben für die Ahnen hatten die Funktion, diese im Totenreich oder im Grab zu versorgen und den Lebenden gewogen zu stimmen. Die Toten galten als Angehörige der Gesellschaft, auf deren Gunst die Lebenden zu ihrem Lebensglück angewiesen waren. Ähnlich wie am Nil war es auch in China, wo die ältesten Zeugnisse allerdings erst aus der letzten Jahrtausendwende v. u. Z. stammen. Den durch Stiftungen abgesicherten Ritualen lag die Annahme zugrunde, dass „die Geister verstorbener Vorfahren über außergewöhnliche Kräfte verfügen. Man glaubte, dass die Ahnen ihren Kindern und Kindeskindern prinzipiell wohlgesonnen seien, ja ihnen zu Wohlstand und Ansehen verhelfen konnten; jene wiederum mussten sich die Gunst der Ahnen durch korrekte und pünktliche Verrichtung der Opferriten immer wieder von Neuem verdienen. Vorfahren und Nachkommen lebten somit in einer Symbiose miteinander, in der die Lebenden ihre Ahnen durch Speiseopfer, und jene ihre Nachkommen durch Einwirken auf die Naturkräfte am Leben erhielten.“<sup>9</sup> Die Opfer wurden durch rituelle Mahlzeiten vollzogen, bei denen sich ein Familienmitglied im Ahnentempel aufstellte und die Ahnengeister ein menschliches Wesen als Medium benutzten.

Auch im alten Griechenland und in Rom bildeten Götter- und Ahnenstiftungen die Urtypen von Stiftungen. Die Verflechtung der euromediterranen und vorderasiatischen Welt mit dem Osten war schon im Altertum so eng, dass Wechselbeziehungen der diversen Stiftungskulturen nicht ausgeschlossen werden können.<sup>10</sup> Ein überraschender Nachweis aus Altamerika zeigt aber, dass die Stiftung tatsächlich mehrfach erfunden worden ist; die Rede ist von Götterstiftungen bei den Inka.<sup>11</sup> Dieses Reich in Ekuador, Peru und Chile, das seit 1532 durch die Spanier

---

<sup>8</sup> Borgolte, Weltgeschichte als Stiftungsgeschichte (2017/2018), bei Anm. 17.

<sup>9</sup> Von Falkenhausen, Ahnenkult (1990), 35.

<sup>10</sup> Zur Geschichte ‚Eurasiens‘ jetzt Cunliffe, 10000 Jahre (2015). Zur Frage der Abhängigkeit der chinesischen Hochkultur von Impulsen aus Westasien s. Franke / Trauzettel, Chinesisches Kaiserreich (1968), 27–31, dazu ergänzend neuerdings Cunliffe 34, 127, 169 f. u. ö.

<sup>11</sup> Davon hatte ich bei der Drucklegung meiner Weltgeschichte als Stiftungsgeschichte (2017/2018) noch keine Kenntnis. Vgl. Julien, Inka (<sup>4</sup>2007), bes. 41, 43, 61 f., 66, 70, 75 f., mit Nachweisen in Anm. 61, 99–102, 113, 138



erobert wurde und dessen politische Geschichte sich bis zum Beginn des 15. Jahrhunderts zurückverfolgen lässt, hat zwar keine alphabetische Schrift entwickelt und gebraucht<sup>12</sup>; Mitte des 16. Jahrhunderts berichten aber mehrere Spanier davon, dass die Sonne von den Inka rituell durch Opfergaben ernährt wurde und selbst Häuser in der Hauptstadt Cuzco sowie in vielen Provinzen besaß. Der Schluss auf eine Ausstattung des Sonnenkults mit Stiftungsgütern, zu denen auch Frauen und Abhängige (*yanayona*) gehörten, und nicht mit Finanzmitteln aus einem staatlichen Budget, ist zwingend. Aufgrund der Siedlungs- und Agrargeschichte Amerikas ist zu schließen, dass die Inka die Stiftung unabhängig von der asiatisch-europäisch-afrikanischen Welt erfunden haben. Nach der herrschenden Forschungsmeinung hat sich die *Species des homo sapiens* seit ca. 14.500 v. u. Z. über den amerikanischen Doppelkontinent ausgebreitet; wie oft und wie lange Siedlungsimpulse von Asien her, also von Nord nach Süd, ausgegangen sind, ist in der Forschung umstritten.<sup>13</sup> Zur Zeit der Erstbesiedlung kann es aber noch kein Konzept der Stiftung gegeben haben, denn dieses setzt die Entstehung der Landwirtschaft und die mit dieser verbundenen Vorratshaltung voraus. Nach dem Stand der Forschung wird die ackerkulturell bedingte Sesshaftigkeit in Zentralmexiko und in den peruanischen Anden auf die Zeit um 3000 bis 2000 v. u. Z. datiert und als autochthone, also von Asien/Europa/Afrika unabhängige Erscheinung betrachtet.<sup>14</sup> Bis zur Ankunft der Europäer im 15./16. Jahrhundert hat es dann keine oder keine kulturtragenden Kontakte mit der eurasisch-afrikanischen Ökumene des Ostens gegeben. Damit ist erstmals der Beweis für verschiedene kulturell völlig selbstständige Stiftungsgeschichten erbracht.<sup>15</sup>

Bei den ältesten Stiftungen bestand die Gegengabe von Göttern und Ahnen in der dauernden Erhaltung des Kosmos und der Begünstigung der Stifterfamilie; die Stifter und Stifterinnen profitierten also durchaus von ihrer Gabe, allerdings nicht individuell, sondern nur als Teil eines Kollektivs. Wo aber die Zuwendung einem besonderen Einzelnen gelten sollte, entstand ein dritter Stiftungstyp; man kann hier von ‚Stiftungen für Menschen‘ sprechen. Diese Erfindung bezeichnet die größte Zäsur in der Universalgeschichte des Stiftungswesens vor der Moderne.

Der geistes- und religionsgeschichtliche Hintergrund der Invention war die sogenannte Achsenzeit; diese hat sich um die Mitte des ersten vorchristlichen Jahrtausends in China, Indien, Persien und dem Westen wohl unabhängig voneinander ereignet. Die allgemein verbreitete Vorstellung vom Kosmos, nach der Menschen- und Götterwelt eine Einheit

---

und 147; Quave / Bauer, *Machu Picchu* (2013), 111; Goede Montalván, *Huayna Capac* (2013), 201. Zum Ahnenkult bei den Inka s. Noack, *Staatsstruktur* (2013), 151 f.

<sup>12</sup> Zum Symbolsystem der *tocapu* vgl. aber Clados, *Inka* (2013), bes. 80, 82.

<sup>13</sup> Grube, *Kulturen des Alten Amerika* (2009), 413; Meltzer, *Human colonization* (2013), bes. 61–64; Southerton, *Human colonization of the Americas* (2013), bes. 73 f. Vgl. auch Dillehay, *Settlement* (2000).

<sup>14</sup> Bellwood, *Neolithic migrations* (2013), 79 f.

<sup>15</sup> Auch literarisch ist der inkaische Sonnenkult mit seinen materiellen Ressourcen verarbeitet worden: Wassermann, *Gold von Caxamalca* (1989), 14: „Das ganze Gebiet des Reichs war für die Bodenbearbeitung in drei Teile geteilt, einen für die Sonne, einen für den Fürsten und einen, den größten, für das Volk.“ Die Erzählung wurde zuerst 1923 veröffentlicht (frdl. Hinweis von Dr. Claudia Borgolte).

bildeten, wurde jetzt verdrängt durch die Trennung von Diesseits und Jenseits; das Heilige wurde entrückt und die Welt, mit Max Weber gesprochen, „entzaubert“<sup>16</sup>. Im Zentrum des Durchbruchs stand die Entdeckung der Transzendenz; das diesseitige Leben wurde befristet gedacht, das postmortale galt als Zuweisung einer unendlichen Zeit als erstrebenswert. Der Einzelne war nicht länger eingebunden in eine kosmische Kultgemeinschaft, sondern musste die entstehende Kluft zwischen Hier und Dort selbst überwinden. Er sah sich auf sich selbst verwiesen und erfuhr sich als Subjekt, Persönlichkeit und Individuum, also als ein je anderer zu seinen Mitlebenden. Die Sinnsuche musste sich aber keineswegs auf ein Jenseits beschränken, das mit oder ohne göttliches Wesen radikal verschieden vom Diesseits sein sollte; sie konnte auch in der Selbstüberschreitung liegen, also in der Überwindung der Selbstsucht. Ins Zentrum des spirituellen Lebens rückte deshalb die Moral; um Gott oder dem Nirwana oder dergleichen zu begegnen, musste man ein Leben im Zeichen des Mitgefühls führen.

Für die Stiftungen bedeutete dieser weltgeschichtliche Umbruch, dass es nicht mehr genügte, mit ihnen für eine dauernde Versorgung der Verstorbenen durch Opfer und für ihr diesseitiges Gedenken zu sorgen. Dem Verstorbenen wurde ja nicht mehr eine Existenz zugeschrieben, die das Leben der Lebendigen einfach fortsetzte, möglichst noch mit denselben Gerätschaften und Tieren oder sogar mit Sklaven, die dem Grab mitgegeben wurden. Jetzt musste man sich eine jenseitige Existenz verdienen; dafür winkte der Lohn eines postmortalen Lebens, das viel schöner und besser als alles war, was das Diesseits zu bieten hatte. Im Einzelnen bewältigten die Weltreligionen das Transzendenzproblem allerdings unterschiedlich. Trennen kann man sie einerseits danach, ob sie überhaupt die Vorstellung eines Gottes oder der Götter entwickelten, und andererseits danach, worin sich für sie das größte Glück im Jenseits manifestierte.

Im Christentum, das eine späte Tochterreligion der Achsenzeit darstellte, begegnet der Typ der ‚Stiftungen für das Seelenheil‘. Die mittelalterliche Überlieferung bietet tausende Urkunden, die eine Gabe an Kirchen oder Klöster ‚für das Heil meiner Seele‘ begründen. Als Adressat der Gabe ist Gott selbst gedacht, der dem Stifter dafür das ewige Leben in Glückseligkeit geradezu schuldete. Es kam aber auf wiederholte Gaben an, wie sie Stiftungen ermöglichen, nicht nur auf ein einmaliges Geschenk. Unmittelbare Nutznießer der Erträge des Stiftungsgutes, zumeist von agrarisch genutzten Immobilien, waren die Priester und Mönche, die dem Stifter dafür zu ständigen Fürbitten, also Gebeten, oder zu Messen zugunsten seines Heils verpflichtet waren. Die unbegrenzte Dauer der Stiftungen wurde in der westlichen Christenheit der verbreiteten Auffassung gerecht, dass über die ewige Seligkeit der Verstorbenen ein göttliches Weltgericht am Ende aller Zeiten entscheiden würde. Bis zum

---

<sup>16</sup> Dazu zuletzt Joas, Macht des Heiligen (2017).

Gericht konnten die Nachlebenden durch ihre Gebete oder Votivmessen Verdienste erwerben, die den Seelen der Sünder zu Hilfe kommen würden. Niemand konnte wissen, wann der Heiland als ewiger Richter wiederkommen würde; deshalb war es ratsam, so lange wie möglich für die Seelenrettung bei Gott zu intervenieren.

Stiftungen für das Seelenheil waren allerdings keine christliche Erfindung; sie waren vielmehr vom Zoroastrismus abgeleitet. Diese persische Religion lässt sich selbst auf die Epoche der Achsenzeit um 1000 v. u. Z. oder etwas früher oder später zurückführen. Neben dem Christentum sind auch Judentum und Islam, mithin alle drei monotheistischen Religionen Vorderasiens, in ihrer Erlösungslehre und Kultpraxis von der Mutterreligion aus Iran abhängig gewesen. Im Islam herrschte die Vorstellung, mit den guten Gaben der Stiftung in immer größere Nähe zu Gott aufrücken zu können.

Zu den Achsenzeitreligionen zählen nicht nur der Zoroastrismus mit seinen monotheistischen Derivaten, sondern auch die großen Religionen und ethischen Lehren Indiens und Chinas: Buddhismus, Jainismus und Hinduismus sowie Daoismus und Konfuzianismus. Stiftungen des westlichen Typs für das Seelenheil gibt es hier aber nicht; teilweise wird die Existenz der Seele überhaupt geleugnet, vor allem aber fehlt häufig die Vorstellung eines Gottes als Adressaten. Der sonst typische Mechanismus von Gabe und Gegengabe ist hier außer Kraft gesetzt. Trotzdem wurden religiöse Stiftungen hoch geschätzt; die Laien waren nämlich verpflichtet, für den Lebensunterhalt von Mönchen und Nonnen aufzukommen. Wer diese – oder auch die Priesterschicht der Brahmanen in Indien – durch Stiftungen, meist Ländereien förderte, durfte auf automatische postmortale Begünstigung rechnen. Das höchste Ziel der Religiösen bestand indessen nicht darin, im jenseitigen Leben ein unvergleichliches Glück in Gottes Nähe zu finden, sondern die eigene Existenz völlig auszulöschen oder im kaum greifbaren Großen und Ganzen aufzugehen.

Das Motiv der Dauer war in süd- und ostasiatischen Stiftungen nicht weniger ausgeprägt als im Westen. In indischen Stiftungsurkunden begegnet es immer wieder. Die Stiftungen sollten „dauern so lange, wie der Mond, die Sonne, das Meer und die Erde existieren sowie Flüsse und Berge Bestand haben“; der Sinn der Dauer war, dass Stiftungen zum Erwerb von Verdiensten dienten, die dem Stifter selbst oder von ihm benannter anderer Personen, vor allem seinen Verwandten, zugutekommen sollten. Als Gegenleistung schuldeten die bestifteten Brahmanen den Gebern Rituale und Gebete, während buddhistische und jainistische Mönche ihren laikalen Förderern gegenüber zur (religiösen) Belehrung verpflichtet waren. Im Sinne der Wiedergeburtstheorie setzte man aber auch darauf, durch Stiftungen eine bessere diesseitige Existenz zu erwerben. Selbst wo etwa davon die Rede war, dass die Stiftung zu einer glücklichen Existenz von 60.000 Jahren im Himmel verhelfen sollte, galt als letztes Ziel,

sich vom unendlichen Kreislauf von Geburt und Wiedergeburt und dem mit ihm verbundenen Leiden zu befreien.

Die mit dem Toten- und Erinnerungskult verbundene Stiftungsdauer hat selbst die welthistorische Zäsur der Achsenzeit trotz beträchtlicher Transformationen überstanden hat. Ich sollte allerdings nicht übergehen, dass es schon in der Vormoderne Ausnahmen gegeben hat. Im Islam erlaubte die Rechtsschule der Malikiten zeitlich befristete Stiftungen, wenn der Stifter dies ausdrücklich wünschte. Modifikationen sind auch aus dem Christentum bekannt. Als im hohen Mittelalter die Vorstellung aufkam, dass die Seele nicht erst am Ende der Zeiten, sondern unmittelbar nach dem Tode gerichtet würde, begnügten sich nicht wenige Stiftungen mit kurzfristigen Leistungsverpflichtungen. Statt ewiger Messen wurden also nur numerisch oder zeitlich begrenzte Messreihen gestiftet. Die ältere Form dauernder, ewiger Auflagen wurde dadurch aber nicht beseitigt.

Die Selbstentdeckung des Individuums in der Achsenzeit ging mit der Entdeckung des Anderen einher, der der Fürsorge bedurfte. Bezeichnender Weise stammt auch der griechische Begriff ‚Philanthropie‘ aus der Mitte des ersten vorchristlichen Jahrtausends. Wenn in der Fachliteratur die Rede davon ist, dass die ‚philanthropischen Stiftungen‘ der USA in jüngeren Zeiten die Zwecke der Wohltätigkeit (charity) und der öffentlichen Zwecke in sich schließe, so war dieser Ansatz keineswegs historisch neu. Einzuräumen ist lediglich, dass die private und öffentliche Sphäre erst seit dem 17. Jahrhundert deutlich voneinander getrennt werden.

In China ist schon „in den frühesten Staatsutopien“ ein Auftrag an den Herrscher formuliert worden, „für das Wohlergehen seiner Untertanen zu sorgen, besonders aber den Waisen und Verwitweten, den kinderlosen Alten, den Armen und Kranken seine Unterstützung angedeihen zu lassen, sei es aus Gründen der Staatsraison (... sei es) nach dem Vorbild der alten Könige“.<sup>17</sup> Wenn in den frühen Texten konkrete Maßnahmen angesprochen wurden, bezogen sie sich „auf den Bau von Dämmen und Kanälen, um Dürre- und Überschwemmungskatastrophen zu vermeiden, sowie auf die Einrichtung von Kornspeichern, um in Zeiten der Not ausgleichend einzugreifen“. Die Dominanz des Staates im öffentlichen Leben war tatsächlich so stark, dass sich Stiftungen, abgesehen vom Ahnenkult, nur begrenzt entfalten konnten. Die Impulse kamen in China nicht vom Konfuzianismus, sondern von der ursprünglich landfremden Religion des Buddhismus. Wie in Indien wurden buddhistische Klöster von Herrschern und großen Familien gestiftet – eine Praxis, die dann auch auf die Daoisten ausgedehnt wurde. Stiftungsgemäße Landzuteilungen standen als Kapitalquelle neben Schenkungen und mehr oder weniger okkasionellen Zahlungen, aber alles dies blieb

---

<sup>17</sup> Linck, Bürokratisierung (1985), 335.

staatlicher Kontrolle unterworfen. Im gleichen Sinne wurden die Klöster auch zu kolonialisatorischen Aufgaben herangezogen und entwickelten sich selbst zu profitorientierten Wirtschaftsunternehmen. Trotzdem betrieben die Mönche auch Herbergen und andere Formen der Armen- und Krankensorge aus karitativer Gesinnung. Wo der Staat selbst Träger der Fürsorge sein wollte, orientierte er sich häufig an der Dotation der Einrichtungen durch Stiftungsländereien, und zwar ausdrücklich nach dem Vorbild der Klöster. Im Bildungswesen waren von Anfang an und blieben auf Dauer private Schulen stark verbreitet, daneben gab es die klösterlichen Schulen sowie ein zeitweise zentral gelenktes, höchst differenziertes staatliches System. Die Fundierung auf Stiftungsgütern hatte sich im Klosterwesen so gut bewährt, dass diese Art der Ausstattung auch hier zu großen Teilen übernommen wurde; gefördert und finanziert wurden dabei neben den Lehrern auch die Schüler.

Wie anderswo galt es auch in Indien als Pflicht der Herrscher, für das Wohlergehen ihrer ‚Untertanen‘ zu sorgen. „Wohltätigkeit im Sinne der Fürsorge für die Allgemeinheit sowie für besonders Bedürftige – Alte, Kranke, Witwen, Waisen usw. – spielt(e) in normativen Texten des indischen Altertums und Mittelalters“ als Königsobliegenheit aus brahmanischer Sicht „eine recht große Rolle“.<sup>18</sup> Karitative Aufgaben und Infrastrukturmaßnahmen waren indessen in der Agenda der Herrscher der Sorge um den religiösen Kult nachgeordnet. Entsprechendes gilt für die königliche Unterstützung von Bildung und Erziehung. Nach den philosophischen Lehren der Upanischaden war die Sorge für andere über die Könige hinaus zwar allen Menschen aufgetragen, doch überzeugten Brahmanen, Buddhisten und Jainas die Laien davon, das Verdienst an guten Werken in erster Linie durch die Förderung ihrer selbst und ihrer Institutionen zu suchen. Das Kastenwesen trug weiter dazu bei, dass der vierte Stand als Adressat wohltätiger und edukativer Förderung geradezu ausschied. Im Schulwesen machte sich das Fehlen eines Staatsapparats wie in China besonders bemerkbar. Neben häuslicher Lehre, vor allem durch den Vater, und privaten Schulen stand der Unterricht der Brahmanen für ihren eigenen Nachwuchs, während sich die Mönche in ihren Klöstern auch der Erziehung und Bildung von Externen widmeten. Manche Klöster beziehungsweise Tempel wurden geradezu zu Hochschulen ausgebaut. Neben Stiftungen durch Herrscher, große Familien und Kaufleute trugen Schulgebühren oder Dienstleistungen der Adepten zum Betrieb bei.

Die antike griechische und römische Stiftungstätigkeit war von der vorachsenzeitlichen Euergesie (Wohltätigkeit) geprägt; es ging nicht um eine bedingungslose Fürsorge für Menschen in Not, sondern um die Erfüllung von Standespflichten und die Erlangung von Ansehen und Ruhm. Von keinem Gott wurde für den Kult, der in Rom überdies eine staatliche Angelegenheit war, als Gegengabe das Überleben oder gar das Heil der Seele im Jenseits erwartet; die geförderten Menschen und Gruppen waren nur zur Dankbarkeit und zum

---

<sup>18</sup> Schmiedchen, Wohltätigkeit (2016), 258.

Totenkult verpflichtet. Die philanthropischen Stiftungen der Könige, Magistraten und gewöhnlichen Bürger förderten öffentliche Aufgaben, darunter auch die Philosophenschulen in Athen. Typisch für Griechenland war die Stiftung von Gymnasien, die als Sportstätte mit ihren Spielen auch zur Ehre der Götter und zum Gedenken der Toten betrieben wurden. Zu ihnen gehörten auch Bäder. Diese waren ein besonders prominenter Stiftungszweck in Rom, dienten hier aber mehr der Gesundheit, der Körperpflege und Geselligkeit. Auch die kaiserzeitlichen Alimentarstiftungen waren Teil der öffentlichen Wohlfahrtspflege. Nur selten sind Grenzüberschreitungen bekannt. Es gab aber in Griechenland doch Gasthäuser für bedürftige Ausländer, und Seneca der Ältere räumte zumindest ein, dass wirklich Arme und Bedürftige unterstützt werden könnten; bezeichnenderweise solle dies aber im Verborgenen geschehen.

Bei dem Juden wurden die Gemeindeinstitutionen, in muslimischen Ländern die öffentlichen Aufgaben weithin von Stiftungen getragen. Wo vermögende Griechen und Römer dem Gemeinwesen nach ethischen Normen durch ihre Patronage aufhalfen, lebten die jüdischen und die muslimischen Gemeinschaften auf entsprechender, aber viel umfassenderer religiöser Grundlage. Stiftungen traten hier zur obligatorischen Abgabe aller Gläubigen für den kultischen Betrieb und für die Wohlfahrt hinzu und ließen im Falle der Muslime einen eigenen staatlichen Sektor, der auf Steuern und anderen Abgaben beruhte, in den Hintergrund treten. Nicht nur gewöhnliche Einrichtungen der Fürsorge wie Spitäler und Krankenhäuser, der Erziehung wie Schulen oder des Gottesdienstes wie Moscheen wurden durch fromme Stiftungen finanziert, sondern auch öffentliche Einrichtungen aller Art (Bäder, Tränken, Dämme, Mühlen, Handelszentren, Straßenbau, Hafenanlagen etc.), darunter auch militärische Anlagen sowie die Kämpfer im *ǧihād*. Die große Verbreitung der Stiftungen wurde allerdings auch durch die Möglichkeiten stimuliert, das private Vermögen auf diesem Weg gegen ungünstige erbrechtliche Bestimmungen zu schützen und sich selbst oder bestimmten Dritten den Nießbrauch der Güter als Verwalter oder Begünstigter vorzubehalten. Diese Praxis stand dem Gebot, durch Stiftungen Wohltätigkeit zu üben, wenigstens theoretisch nicht entgegen, da der letzte Erbe der Güter eben die Umma beziehungsweise die Armen sein sollten.

In christlichen Ländern entfaltete sich das Stiftungswesen im Rahmen und unter den Bedingungen der Kirche. Mit der Verfügungsmacht der Stifter und der Autonomie ihrer Werke konkurrierten stets die Bischöfe mit ihrem Anspruch auf Verwaltung allen Kirchenguts. Kirchenstiftungen datieren seit der Zeit Konstantins des Großen, aber die in analoger Weise errichteten Fürsorgeeinrichtungen sind nur etwas später entstanden. Deren Ursprünge lagen nicht in der Reichshauptstadt, sondern in der kappadozischen Provinz; vermutlich waren dabei Anregungen aus Armenien und mittelbar aus Persien, also aus dem Zoroastrismus, wirksam. Vom Osten verbreitete sich das Spitalwesen noch in der spätantiken Kirche auch in den

Westen. Schulen und andere Bildungseinrichtungen gehörten ursprünglich nicht zum Kanon der guten Werke, die durch christliche Stiftungen geschaffen wurden. Das antike Hauslehrerwesen starb schon früh ab, doch blieben private Schulen in Byzanz auf Dauer lebendig, während in beiden Hemisphären kein staatliches Erziehungswesen entstanden ist. Eine wichtige Rolle für die Bildung spielten die Klöster, die sich auf den eigenen Mönchsnachwuchs konzentrierten, im Westen aber stärker als in Byzanz auch Auswärtige versorgten.

Als wichtigster Stiftungstyp kann überall das Kloster selbst gelten, dem im Westen die Stiftskirche zur Seite trat. Entscheidend für diesen Erfolg war, dass die Gemeinschaften der Asketen selbst nach jener Selbsterhaltung strebten, die auch für Stiftungen die *raison d'être* war; außerdem konnte ein Stifterwille ja nur bewahrt und vollzogen werden, wenn er nicht einzelnen Menschen, sondern sich selbst erneuernden Personengemeinschaften anvertraut war. Das Modell der gestifteten Genossenschaften der Frommen stand auch Pate bei den Stiftungsuniversitäten des Mittelalters, die es aber nur im Westen gab; nachdem sich schon in den Klöstern und Kollegiatstiften die Einzelpfründen für Mönche, hier besonders für Schulmeister, und Kleriker ausgebildet hatten, konnten diese etwa als Kanonikate den Hohen Schulen für den Unterhalt ihrer Magister und Doktoren zur Verfügung gestellt werden. Ähnliches galt von Stipendien für die Studenten – oft das Werk älterer Professoren, die damit ihre Verbundenheit mit der Alma Mater und ihre Dankbarkeit für den sozialen Aufstieg durch ihr gelehrtes Studium ausdrückten.

Neben Herrschern und Aristokraten erscheinen Bauern in beiden Kirchen als Stifter, nicht selten auch in genossenschaftlicher Bindung. Städtische Bürger, die in Byzanz als Stifter fast gänzlich fehlten, bestimmten im lateinischen Christentum während des hohen und späten Mittelalters weithin das Fürsorgewesen durch Errichtung eigener Spitäler. Abgesehen von der Armensorge, waren die bürgerlichen Spitäler aber ebenfalls als Versorgungsstätten der Stifter selbst, vor allem im Alter, bestimmt. Diese schufen Pfründen, deren Erträge sie selbst verzehrten; in ihrer Selbstbezüglichkeit ähnelt die Einrichtung der Familienstiftung im Islam. Überall verbanden sich religiöse, karitative und edukative Stiftungen in der christlichen Welt mit dem Motiv der Memoria, die als Gegenleistung von Klerikern, Mönchen, Armen und Gelehrten erwartet wurde; häufig waren die Gehäuse der Stiftungen auch um das Stiftergrab angeordnet.

Zur Geschichte der Stiftungen gehörte schon in den älteren Zeiten auch die Stiftungskritik.<sup>19</sup> Diese war allerdings in den verschiedenen Kulturen und Religionen unterschiedlich stark ausgeprägt. Für den Juden kam eine Fundamentalkritik an Stiftungen gar nicht in Betracht,

---

<sup>19</sup> Dazu jetzt Borgolte, Kritik (2017), hier bes. 345 f.

weil auf diesen beziehungsweise auf Spenden die Gemeindeinstitutionen selbst beruhen. Ähnlich unentbehrlich war das Stiftungswesen in muslimischen Ländern. Die Kritik an der ‚Ewigkeit‘ von Familienstiftungen, an unangemessener materieller Begünstigung von Gelehrten und Mystikern oder an der Korruption der Verwalter war zwar im Islam endemisch und zielte sogar auf strukturelle Mängel ab, blieb aber im Effekt ohne nachhaltige Wirkung und hatte auch nie die Abschaffung der Stiftung als Institution zum Ziel. Im Bereich des Christentums war besonders Byzanz ein Raum ständiger Stiftungskritik. Hier reicht der Verdacht, dass der ‚Staat‘ durch exorbitante Stiftungen um erhebliche Steuermittel gebracht und dadurch seinen Aufgaben nicht gerecht worden sein könnte, schon ins hohe Mittelalter zurück; selbst die moderne Wissenschaft hält dies teilweise für plausibel, so dass sogar für den Zusammenbruch des Reiches beim Angriff der Osmanen 1453 die ausufernden Stiftungen verantwortlich gemacht werden. In der westlichen Christenheit konzentrierte sich die Kritik lange auf konkrete Missstände und Nachlässigkeiten bei der Verwaltung der Güter und beim Vollzug der Stiftungszwecke, sie wandte sich dann aber auch gegen den Entzug von Finanzmitteln für den ‚Staat‘ durch die ‚Tote Hand‘. Die Akkumulation von guten Werken für das eigene Seelenheil sowie zugunsten anderer wurde in der Reformation verworfen, aber erst die Philosophen der Aufklärung und der Revolutionszeit sollten die Stiftungen mit ihrer Präferenz für die Ertüchtigung des Staates und den gesellschaftlichen Wandel ausdrücklich diskreditieren.

## **Literatur**

Peter Bellwood, Neolithic migrations: food production and population expansion, in: Ness (Hrsg.), Encyclopedia of Global Human Migration 1 (2013), 79–86.

Michael Borgolte, Die Guten und die Toten. Ein weltgeschichtlicher Kommentar zur ‚kreativen Philanthropie des 21. Jahrhunderts, in: in: Non Profit Law Yearbook (im Druck; online: [https://www.law-school.de/fileadmin/content/law-school.de/de/units/inst\\_stiftungsrecht/Hamburger\\_Tage/Borgolte\\_Die\\_Guten\\_und\\_die\\_Toten\\_final.pdf](https://www.law-school.de/fileadmin/content/law-school.de/de/units/inst_stiftungsrecht/Hamburger_Tage/Borgolte_Die_Guten_und_die_Toten_final.pdf))

Michael Borgolte, Kritik, Reform und Aufhebung. Interkulturelle Perspektiven, in: Ders. (Hrsg.), Enzyklopädie des Stiftungswesens 3 (2017), 345–347.

Michael Borgolte, Stiftung und Memoria. Hrsg. von Tillmann Lohse (Berlin 2012).

Michael Borgolte, Stiftung – Mittelalterlicher Sprachgebrauch und moderner Begriff. Interkulturelle Perspektiven, in: Ders. (Hrsg.), Enzyklopädie des Stiftungswesens 1 (2014) 19–23.



Michael Borgolte, Weltgeschichte als Stiftungsgeschichte. Von 3000 v. u. Z. bis 1500 u. Z. Darmstadt 2017/2018 (im Druck).

Michael Borgolte (Hrsg.), Enzyklopädie des Stiftungswesens in mittelalterlichen Gesellschaften, 3 Bde. Berlin 2014/2016/2017.

Christiane Clados, Die Inka, Tocado und visuelle Kommunikation, in: Kurella / de Castro (Hrsg.), Inka (2013), 80–84.

Barry Cunliffe, 10000 Jahre Geburt und Geschichte Eurasiens. Darmstadt 2016.

Thomas D. Dillehay, The Settlement of the Americas. A New Prehistory. New York 2000.

Lothar von Falkenhausen, Ahnenkult und Grabkult im Staat Qin. Der religiöse Hintergrund der Terrakotta-Armee, in: Lothar Ledderose / Adele Schlombs (Hrsg.), Jenseits der Großen Mauer. Der erste Kaiser von China und seine Terrakotta-Armee. Gütersloh / München 1990, 35–48.

Herbert Franke / Rolf Trauzettel, Das Chinesische Kaiserreich, Frankfurt am Main 1968.

Peggy Goede Montalván, Huayna Capac und die unklare Erbfolge. Das Reich zerfällt, in: Kurella / de Castro (Hrsg.), Inka (2013), 195–203.

Nikolai Grube, Die Kulturen des Alten Amerika, in: *Albrecht Jockenhövel* (Hrsg.), Grundlagen der globalen Welt. Vom Beginn bis 1200 v. Chr. Darmstadt 2009, 412–441, 482.

Hans Joas, Die Macht des Heiligen. Eine Alternative zur Geschichte von der Entzauberung. Berlin 2017.

Catherine Julien, Die Inka. Geschichte, Kultur, Religion. München 2007.

Doris Kurella / Inés de Castro (Hrsg.), Inka. Könige der Anden. Darmstadt 2013.

Gudula Linck, Bürokratisierung und soziale Fürsorge im späteren chinesischen Mittelalter, in: *Saeculum* 36/4, 1985, 334–350.

Tillmann Lohse, Die Dauer der Stiftung. Eine diachronisch-vergleichende Geschichte des weltlichen Kollegiatstifts St. Simon und Judas in Goslar. Berlin 2011.

David J. Meltzer, The human colonization of the Americas: archaeology, in: Ness (Hrsg.), *Encyclopedia of Global Human Migration* 1 (2013), 61–70.

Immanuel Ness (Hrsg.), *The Encyclopedia of Global Human Migration*, 6 vols. Malden, MA / Oxford, UK / Chichester, UK 2013.

Karoline Noack, Die Staatsstruktur, in: Kurella / de Castro (Hrsg.), Inka (2013), 140–152.

Kylie Quave / Brian S. Bauer, Machu Picchu und die königlichen Landsitze de Region Cuzco, in: Kurella / De Castro (Hrsg.), Inka (2013), 99–113.

Annette Schmiedchen, Wohltätigkeit und Bildung – Indien, in: Borgolte (Hrsg.), Enzyklopädie des Stiftungswesens 2 (2016), 257–280.

Simon G. Southerton, The human colonization of the Americas: population genetics, in: Ness (Hrsg.), Encyclopedia of Global Human Migration 1 (2013), 70–76.

Jakob Wassermann, Das Gold von Caxamalca. Erzählung. Stuttgart 1989.

Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft. Hrsg. von Johannes Winckelmann (Tübingen <sup>5</sup>1980).

## Michael Alberg-Seberich: Die andere Zukunft des Stiftungswesens?

Stiftungen sind für die Allgemeinheit häufig nicht greifbare Organisationen. Dies ist anders in politischen Kommentaren, dem Feuilleton oder der Literatur, wo immer wieder mit der Aufgabe von Stiftungen für unsere Gesellschaft gerungen wird. Auch der österreichische Autor Robert Menasse beleuchtet in seinem Roman *Die Hauptstadt*, der in das (politische) Leben der EU in Brüssel eintaucht, die Rolle von Stiftungen. „Sie [die Lobbyisten] waren in solchen Advisory Groups nicht Vertreter von Konzernen, sie waren Vertreter von Stiftungen von Konzernen.“<sup>20</sup> Ohne in den Inhalt des Romans tiefer einzusteigen, stellt der Autor mit diesem Satz die Institution Stiftung in Frage. Vielleicht ist es diese Wahrnehmung und Reduzierung im gesellschaftlichen Diskurs, die uns für die Zukunft des Stiftungswesens zu denken geben sollte.

Als Berater im Stiftungswesen stelle ich mir diese Frage jedoch nicht nur aus einer gesellschaftspolitischen Perspektive. Um Stiftungen und das Stiften selbst haben sich immer mehr Dienstleistungen entwickelt, die mittlerweile viele Diskurse in der Welt der Stiftungen bestimmen. Dies gilt vor allem für die Bereiche Finanzen, Recht, Fundraising, aber auch die stärker inhaltlich getriebenen Leistungen zu Strategie oder Evaluation. Es kann nicht über die Zukunft der Stiftungen nachgedacht werden, ohne diesem Ökosystem der Dienstleistungen im Hinterkopf zu behalten.

Zukunft wird auch durch technische Entwicklungen bestimmt. Diese machen vor Stiftungen keinen Halt. `Digitalisierung´ ist das Schlagwort, mit dem wir diese Veränderungen assoziieren. Die technische Zukunft, die substantiell die Welt der Stiftungen, zum Beispiel durch die Analyse von großen Datenmengen, verändern wird, mögen wir uns noch nicht vorstellen können. Sie wird aber viel schneller da sein, als gedacht.

Gesellschaft, Infrastruktur und Technologie sind wichtige Treiber für die Zukunft des Stiften und von Stiftungen. Um auf diese Treiber zu reagieren, scheint mir ein neues (Nach)Denken und Handeln zu den Themen Kapital, Transparenz, Daten und Governance zentral für die Zukunft des Stiftungswesens in demokratischen Gesellschaften. Die folgenden Überlegungen beruhen auf meiner beruflichen Praxis und zahlreichen Interviews, die ich im Rahmen eines Mercator-Fellowship im Jahr 2017 in Kanada und Deutschland führen konnte.

---

<sup>20</sup> Menasse, Robert (2017). *Die Hauptstadt*. Suhrkamp: S. 289-299.

## 1. Die Gestaltungsoptionen des Kapitals nutzen

Mission Related Investments bzw. Impact Investments sind beides Formen des Investierens, die gesellschaftliche und finanzielle Ziele miteinander verknüpfen. Branchenorganisationen wie die European Venture Philanthropy Association (EVPA) oder das Global Impact Investing Network (GIIN) dokumentieren regelmäßig das Wachstum dieser Ansätze in den Finanzmärkten.<sup>21</sup> Stiftungen sind einer der Wegbereiter für diese Investments gewesen. Dass verantwortliches Investieren gesellschaftliche Wirkung hat, hat die *Divestment*-Bewegung, der Ausstieg aus Investitionen in fossilen Energien, gezeigt. Diese Bewegung wäre nicht so schnell gewachsen, wenn nicht Stiftungen, wie die Rockefeller Foundation, sich dieser angeschlossen hätten.<sup>22</sup>

Dies sind gute Nachrichten, aber in dem Moment, wo diese Methoden und Themen am Markt ankommen, scheint die Bedeutung von Stiftungen in dem Feld zu sinken. Ein anekdotisches Beispiel hierfür ist, dass auf der European Venture Philanthropy Association Tagung im November 2017 in Oslo kaum Vertreter großer Finanzinstitutionen waren. Parallel entstehen aktuell „Impact Investment Funds“ bei vielen großen Finanzinstitutionen<sup>23</sup>; die klassischen Unternehmensberatungen bauen eigene Teams für das Thema auf, und die großen Pensions-Fonds erweitern ihre Portfolios in Richtung dieser Investments<sup>24</sup>.

Mission Related Investment oder Impact Investment sollen dabei helfen, gesellschaftliche Veränderung nicht nur mit einer Spende zu ermöglichen. Finanzmarktinstrumente sollen vereint werden mit der gesellschaftlichen Mission von Stiftungen. Jedoch haben bisher nur wenige Stiftungen, wie die Heron Foundation in den USA, Investment- und Förderteams zusammengelegt. Dies scheint die logische Konsequenz zu sein, wenn all das Kapital über die Ausschüttung hinaus gesellschaftliche Wirkung haben soll. Es wird gerade verdächtig still im Stiftungssektor, was diese Formen des Investierens betrifft. Still in einer Zeit, wo klassische Finanzakteure diesen Markt aktiv zu gestalten beginnen. Die Stiftungen treten scheinbar trotz ihrer Marktmacht von der Finanzbühne als einem Hebel zu gesellschaftlicher Veränderung zurück. Wenn Stiftungen nicht viel aktiver diesen Raum mitgestalten, wird es auf Dauer schwierig, hohe Standards für diese Investments zu halten. Kapital muss auch in Zukunft ein

---

<sup>21</sup> z.B. EVPA (2016). *The State of Venture Philanthropy and Social Investment in Europe – The EVPA Survey 2015/2016*. Brüssel. & GIIN (2017). *Annual Impact Investor Survey 2017*. New York.

<sup>22</sup> z.B. Böcking, David (2.10.2015). *Raus aus den schmutzigen Aktien*. Spiegel-Online: [www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/divestment-klimaaktivisten-suchen-nach-kohle-investitionen-a-1055650.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/divestment-klimaaktivisten-suchen-nach-kohle-investitionen-a-1055650.html)

<sup>23</sup> z.B. Blackrock ([www.businesswire.com/news/home/20151013006790/en/BlackRock-Launches-Impact-Equity-Funds](http://www.businesswire.com/news/home/20151013006790/en/BlackRock-Launches-Impact-Equity-Funds)), BainCapital ([www.baincapitaldoubleimpact.com/](http://www.baincapitaldoubleimpact.com/))

<sup>24</sup> z.B. der Norwegische Pensionsfond ([www.baincapitaldoubleimpact.com/](http://www.baincapitaldoubleimpact.com/))

Thema von Stiftungen sein, aber eines - trotz niedriger Zinsen - bei dem Rendite immer der gesellschaftlichen Wirkung folgt und nicht umgekehrt.

## 2. Wenn sich alles um Geld dreht: das Ökosystem der Philanthropie

In der Welt der Stiftungen, der Philanthropie hat sich ein elaboriertes Unterstützungs- und Dienstleistungssystem entwickelt, welches Spenden und Stiften in seinen modernen Formen ermöglicht. Im Rahmen des Mercator-Fellowships habe ich mich unter anderem im Detail mit dieser „philanthropy support infrastructure“ in Kanada beschäftigt. Dies bot sich an, da das Stiftungswesen im Norden Amerikas überschaubar ist, aber alles bietet, was wir aus reifen Stiftungssystemen kennen. Zu einem solchen Unterstützungssystem gehören Banken, Finanzberater, Rechtsanwälte, Verbände, Fundraiser, Beratungsfirmen, etc. Am Rande des Unterstützungssystems steht der Staat, der versucht das Spenden und Stiften zu überwachen und zu regulieren.<sup>25</sup>

Was treibt dieses Unterstützungssystem? Im kanadischen System sind die Motive in Gesprächen leicht zu identifizieren gewesen. Sie spiegeln sich auch in einer Ratgeberliteratur wieder, die wir so in Deutschland nicht kennen.<sup>26</sup> Diese Treiber lassen sich in vier Kategorien einteilen, die, da das Englische dies erlaubt, als die vier Is bezeichnet werden können: *income*, *impact (& innovation)*, *interest*, *injunction*. Der wichtigste Treiber im System ist das Streben nach *income*, also nach Einkommen. Weitere Treiber sind (gesellschaftliche) Wirkung und Innovation, Interessensvertretung und Regulierung. Es fällt auf, dass auch in der Infrastruktur der Philanthropie der Umgang mit Kapital und die gesellschaftliche Wirkung meist entkoppelt sind. Es kommt hinzu, dass insbesondere im anglo-amerikanischen Kulturraum immer mehr Stiftungskapital durch Donor Advised Funds<sup>27</sup> von gemeinnützigen Organisationen verwaltet wird, die letztendlich nur ein Spiegelbild der Finanzinstitutionen sind, die diese gegründet haben.<sup>28</sup> Die Frage, wie Kapital erst seine gesellschaftliche Wirkung entfalten kann und dann vielleicht noch eine Verdienstmöglichkeit für die Dienstleister des Stiftungswesens ist, wird immer wichtiger. Dies zeigt, dass ein Verständnis der Infrastruktur des Stiftungswesens wichtig ist, um dessen Zukunft und dessen gesellschaftliche Rolle zu überdenken.

---

<sup>25</sup> Im Detail: Alberg-Seberich, Michael (06.03.2018). „*Enhancing Giving Differently – Canada’s Philanthropy Support Landscape*“. In: The Philanthropist – Online Magazine: [thephilanthropist.ca/](http://thephilanthropist.ca/)

<sup>26</sup> z.B. English, Chuck & Mo Lidsky (2015). *The Philanthropic Mind*. Dog Ear Publishing, Indianapolis. & Thomson, Keith (2011). *What Was Your Great Grandmother’s Name? Fifty Thoughts On How Canadian Philanthropy Can Transform You, Your Family And Your Community*. Toronto & Bergman, McCarthy, Jack & Marlena (2015). *Ripple Effect: Growing your business with insurance and philanthropy*. Toronto. Civil Sector Press.

<sup>27</sup> Donor Advised Funds (DAF) sind zweckgebundene Zustiftungen in das Grundstockvermögen einer rechtsfähigen Stiftung.

<sup>28</sup> Im Detail: Madoff, Ray D (2016). *When Is Philanthropy? How the Tax Code’s Answer to This Question Has Given Rise to the Growth of Donor-Advised Funds and Why It’s a Problem*. In: Reich, Rob; Cordelli, Chiara und Bernholz, Lucy (2016). *Philanthropy in Democratic Societies*. The University of Chicago Press.

Transparenz – Wenn Stiftungen nicht mutig werden, werden andere den Mut haben

In dem Beitrag „Das Stiftungswesen: Soziale Bewegung, Finanzierungsinstrument der Zivilgesellschaft oder Störfaktor der Demokratie“<sup>29</sup> weist Rupert Strachwitz auf die bekannten, wichtigen gesellschaftlichen Reibungspunkte im Zusammenhang mit Stiftungen hin. Einer ist das Thema Transparenz. Auch aus meiner Sicht muss die deutsche Stiftungswelt sich in einem ersten Schritt der juristischen und betriebswirtschaftlichen Transparenz stellen. Es ist in unserer Zeit nicht mehr einsehbar, dass sich Stiftungen und Teile der Zivilgesellschaft dieser Transparenz verweigern. Es soll kein Bürokratie- und Berichtswesensmonster entstehen, aber es sollte einen Standard des Berichtens geben. Deutschland hat hier mit dem Transparenzpreis und der Initiative Transparente Zivilgesellschaft einige innovative Modelle entwickelt, die aber nicht mehr ausreichen. Warum ist es in anderen Ländern möglich, z.B. den USA, per Knopfdruck fast alle zentralen Informationen über eine Stiftung zu erhalten? Warum gibt es bei uns immer noch kein zentrales Stiftungsregister wie in der Schweiz? Was haben Stiftungen zu verbergen?

Es kommt hinzu, dass der Anspruch an die Stiftungen nach mehr Transparenz weiterwachsen wird. Es wächst das Bedürfnis einer Erweiterung der Rechenschaft auf die (vermeintliche) „Intention und Wirkung“. Es stellt sich jedoch die Frage, wer diese Form von Transparenz definiert, jemand von außen oder ein Sektor selbst, der schon lange nach gesellschaftlicher Wirkung strebt. Stiftungen sind Akteure, die in der Öffentlichkeit stehen. Hierbei können sich die vielen Stiftungen in Deutschland auf Dauer nicht hinter den (großen) Stiftungen verstecken, die immer wieder in der Öffentlichkeit diskutiert und kritisiert werden. Fast jede Stiftung kollaboriert heute in irgendeiner Form mit der öffentlichen Hand, engagiert sich im kommunalen Raum, etc. Daraus entsteht gesellschaftliche Verantwortung und der kommt eine Stiftung - zum Teil - durch Transparenz nach.

Daten(transparenz) – ein Hebel der Veränderungen für Stiftungen als Organisationen und deren gesellschaftliches Handeln

Technik ist immer Fluch und Segen. In den Interviews mit Stiftungen in Nordamerika wurde sehr deutlich, dass die Zukunft des Stiftungswesens ohne die Themen Datenmanagement und Digitalisierung nicht zu denken ist. Wie bei den Finanzen, könnten die Stiftungen auch hier die Hoheit über einen wichtigen gesellschaftlichen Hebel an andere gesellschaftliche Akteure, vor allem die Wirtschaft, verlieren. Einige Schlaglichter aus der Praxis zeigen die Richtung auf, in die der Philanthropie Zug in Sachen Digitalisierung fährt:

---

<sup>29</sup> Strachwitz, Rupert (2017). *Das Stiftungswesen: Soziale Bewegung, Finanzierungsinstrument der Zivilgesellschaft oder Störfaktor der Demokratie*. *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, Heft 4, S. 30-34.

- Mit Hilfe der Analyse von öffentlichen Daten bewertet die Ontario Trillium Foundation in Toronto Projektanträge vor. Das System sucht zum Beispiel nach Daten zum regionalen Bedarf einer Intervention (z.B. frühkindliche Bildung) oder zur Evidenz von vorgeschlagenen Maßnahmen. Dies ist nur ein erster Schritt, aber vermutlich ein richtungsweisender.
- Blauckbaud ist ein Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 1 Milliarde US\$. Der Konzern ist Marktführer im Bereich der Fundraising-Software in Nordamerika. Er bietet seinen Kunden immer mehr Instrumente zur Erfassung von Output und Outcome Daten an. Hat es Konsequenzen, wenn Daten im Bereich Soziales, Umwelt, Kultur, etc. vor allem von einem kommerziellen Anbieter verwaltet werden?
- Der deutsche Markt der digitalen Stiftungsverwaltung ist aktuell ein eher geschlossener. Die meisten Anbieter sind aus Angeboten entstanden, die einmal für eine der großen Stiftungen in Deutschland oder der Schweiz entwickelt worden sind. Was bedeutet dies, wenn sich in anderen Ländern Datenriesen entwickeln?
- US Stiftungen bieten seit über 40 Jahren (vor allem beim Foundation Center in New York) Daten zu bestimmten Förderthemen und haben sie der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Es ist nicht absehbar, wo in Deutschland ähnliche Strukturen entstehen.

Es bedarf in der Zukunft noch vielerlei Fragen, Forschen und Probieren, bei dem Thema Digitalisierung im Bereich der Stiftungen und der Zivilgesellschaft insgesamt. Daten sind eine unglaubliche Chance. Sie können uns einiges drüber sagen, was gute Schulbildung ausmacht, wie Wissenschaft gefördert werden kann, was bedrohte Tiere schützt oder welche Intervention in einer humanitären Katastrophe Wirkung zeigt. Stiftungen benötigen neue Kompetenzen und ein neues kollektives Verständnis zur Nutzung von Daten, damit Daten und Digitalisierung ein Segen und kein Fluch für den Sektor werden. Im Übrigen hängen Standards für Transparenz und Wirkungsorientierung stark von einem klugen, nachhaltigen und pragmatischen Umgang mit Daten ab.

Governance – Demokratie ist Streitbar und partizipatorisch

Sind die Stiftungen der Einzelperson, der Familie, des Unternehmens wirklich das Zukunftsmodell? Es wird sie weiterhin geben, aber die Zukunft gehört vermutlich den kollektiven Stiftungen. Nur mit ihnen wird, wie Rupert Strachwitz schreibt, die „Verträglichkeit dieser generationenübergreifend gebundenen Einrichtungen mit dem demokratischen Prinzip des permanenten partizipativen Willensbildungsprozesses“<sup>30</sup> möglich sein. Hierbei besteht die Chance, dass Stiftungen in Deutschland zu einer starken Säule gesellschaftlicher Beteiligung und Teilhabe werden können. Einige Beispiele aus der Praxis zeigen, wie dies aussehen kann:

---

<sup>30</sup> A.a.O.

- Die Fondation Lucie et André Chagnon ist die erste, wirklich große, französischsprachige Stiftung in Kanada. Mit einem Stiftungskapital von ca. 2 Milliarden Can\$ gehört sie zu den größten Stiftungen im Land überhaupt. Diese Privatstiftung hat ihr Engagement vor 10 Jahren begonnen mit einer Kollaboration mit der Provinz Quebec im Bildungsbereich. In einer Provinz, in der der Staat einen großen kulturellen und politischen Einfluss hat, schien dies für die Stifterfamilie der logische und wirkungsvollste Weg zu sein, etwas für die Bildung der Kinder in der Provinz zu erreichen. Diese Partnerschaft war jedoch nur ein beschränkter Erfolg. Denn die Stiftung hatte verkannt, wie wirkmächtig die Zivilgesellschaft in Quebec ist. Die Privatstiftung wäre beinahe an der Infragestellung der Legitimität ihres Handelns gescheitert. Sie hat gelernt und angefangen, Menschen aus der Zivilgesellschaft in ihren Vorstand zu holen. Sie hat begonnen, in Stakeholder-Dialogen aktiv Bedarfe und Problemlagen im Bildungsbereich zu diskutieren, zu erfragen - und einfach nur zuzuhören. Sie ist immer noch eine Privatstiftung, aber sie hat sich auf den Weg gemacht, eng mit der Zivilgesellschaft zu kooperieren und ihr eine starke Stimme innerhalb der Organisation zu geben.
- Community Foundations of Canada (CFC), der Verband der kanadischen Bürgerstiftungen, ist ein Beispiel dafür, wie Bürgerstiftungen eine wichtige gesellschaftliche Stimme werden können. Dies gilt nicht nur für den lokalen Raum, sondern auf der Ebene der Provinzen und National. CFC versteht sich als eine Bewegung, in der Bürgerinnen und Bürger als Stifterinnen und Stifter sich gemeinsam für das Miteinander vor Ort engagieren.

In Deutschland, in Europa haben wir ähnliche Beispiele – wie die Bewegungsstiftung. Wie stärken wir das kollektive Verständnis des Gebens? Wie stärken wir das Verständnis, das Kapital im Kollektiv anders in einer Demokratie mitwirken kann? In Zukunft wird zusätzlich die Frage immer wichtiger werden, wie die Menschen aktiv einbezogen werden, die eine Stiftung unterstützen wollen. Kinderbeiräte sind immer ein anschauliches Symbol hierfür. Diese sind aber nur der Anfang für die Beteiligung der geförderten, betroffenen Menschen in Stiftungen.<sup>31</sup> Dies unterstreicht wie vielfältig die Zukunft des Stiftungswesens sein kann.

Am Ende sollte in Stiftungen immer die gesellschaftliche Wirkung im Mittelpunkt stehen. Diese sollte ein besseres Miteinander ermöglichen. Dafür muss in Zukunft die Stiftung aber ganzheitlich, transparent, unternehmerisch, kollektiv gedacht werden. Politischer Kommentar, Feuilleton und Literatur sollten in der Zukunft über ein Stiftungswesen schreiben, das gesellschaftliche Mitverantwortung lebt, durch gute, wirksame Ideen die Gesellschaft

---

<sup>31</sup> Im Detail: Gibson, Cynthia (2017). *Participatory Grantmaking – Has its time come?*. Ford Foundation.



bereichert, Diskurs ermöglicht und sich nicht zu schade dafür ist, langfristig Zivilgesellschaft zu unterstützen.

## **Siri Hummel: Workshopbericht**

### **1. Ist es Zeit Stiftungen erneut ‚neu‘ zu denken?**

Der deutsche Stiftungssektor ist in Bewegung. Das übliche Modell der Kapital-Förderstiftung nach amerikanischem Vorbild stößt zunehmend an seine Grenzen. Die nun schon seit fast einer Dekade andauernde Niedrigzinsphase lässt die Erträge der vielen kleineren und mittleren Stiftungen derart schrumpfen, dass sie ihre Ziele kaum noch oder gar nicht mehr verwirklichen können. Hinzu kommt ein Mentalitätswandel, der immer stärker spürbar wird: Viele Stiftungsmanager sehen sich heute als gemeinnützige Unternehmer, die gestaltend und partnerschaftlich in der Zivilgesellschaft mitarbeiten wollen. Die mehr oder weniger passive Beantwortung von Anträgen und/oder die Auszahlung des Jahresertrags an schon vorab festgelegte Destinatäre wird von den Stiftungen selbst vermehrt als langweilig und ineffektiv empfunden. Stiftungen sind häufig in hybriden Konstellationen vernetzt, sodass ihr Platz in einer distinkten, definitorisch klar von Wirtschaft und Staat abtrennbaren Sphäre der Zivilgesellschaft zunehmend unbestimmbar wird. Die empirische Analyse wie auch die Praxis des Stiftungslebens zeugen von den vielfältigen Veränderungen im Bereich des Stiftens, über die es nachzudenken gilt. In dem Bestreben einer Bestandaufnahme dieser Veränderungsprozess und um den Startschuss für eine Diskussion um einen neuen Stiftungsbegriff zu geben, trafen sich führende Expertinnen und Experten verschiedenster Disziplinen, Praktiker aus Bürger-, Unternehmens- und Kirchenstiftungen, sowie Verbandsvertreter Anfang Januar im kleinen Kreis in Berlin. Um gemeinsam eine sachdienliche Korrektur des Selbst- und Außenbildes von Stiftungen zu begründen, wurde dabei sowohl ein Blick auf die Geschichte, als auch auf die alltägliche, praktische Umsetzung und die absehbar zukünftige Entwicklung des Stiftungssektors geworfen.

Der historische Blick bildete den ersten Schwerpunkt des Tages und lag auf der Hand, da es Stiftungen gibt, seit Menschen Überschüsse erwirtschaften und sie einem gesellschaftlichen Zweck widmen; sie sind quasi als anthropologische Konstante zu verstehen, die über die

Grenzen von Jahrtausenden, Kontinenten und Religionen hinweg immer wieder in unterschiedlichen Formen entstanden. Was lässt sich lernen aus diesem Wissen, welche alten Zusammenhänge wiederentdecken?

## **2. Stiftungen und Gesellschaft – Eine historische Analyse**

Mit einem kulturvergleichenden Blick auf das Stiftungswesen bis ins 15. Jahrhundert hinein eröffnete Michael Borgolte den geschichtswissenschaftlichen Schwerpunkt des Workshops.<sup>32</sup> Wiewohl das Wort Stiftung ein Rechtsbegriff ist, können für den Großteil der antiken und mittelalterlichen Welt von keiner zusammenhängenden, rechtstheoretischen Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Stiftung ausgegangen werden. Dieses markante Fehlen einer juristischen Theoriewirkung kontrastiert jedoch mit der universellen Verbreitung des Stiftungswesens in allen entwickelten, arbeitsteiligen Gesellschaften.

In seiner anthropologischen Beständigkeit lässt sich die Stiftung somit zwar nicht mittels einer allgemein gültigen Definition, aber im Sinne Max Webers als Idealtyp mit folgenden Merkmalen beschreiben: Ihre Besonderheit ergibt sich aus dem Umstand, dass allein die Zinsen zur zweckdienlichen Verwendung gelangen, das gestiftete Kapital hingegen theoretisch ewig erhalten bleibt. Im Unterschied der Schenkung etwa ist eine Stiftung keine einmalige Gabe, sondern vielmehr eine sich prinzipiell unendlich wiederholende Schenkung.

Auf unbestimmte Zeit angelegt, hat eine Stiftung zudem schon immer einer eigenen Verwaltung, also gewisser Stiftungsorgane, bedurft, die die Zwecke der Stiftung realisieren. Für die erfolgreiche, intendierte Erfüllung des Stiftungswerkes waren Gemeinschaften, die den Einzelnen überlebten, und sich ständig erneuerten von immenser Notwendigkeit, sodass der Stifter seine Gabe also zumeist in einen bereits vorhandenen Verband einbrachte. Wiewohl der Wille des Stifters und der Stifterin über den Tod hinweg weitergetragen wurde, brachte die Stiftungspflege über Generationen von Verwaltern auch immer Anpassungen an die Gestalt der Zuwendung mit sich.

Als grundlegend entscheidend für die Entwicklung von Stiftungen stellt sich zunächst der Umstand heraus, dass diese allein in Gesellschaften möglich war, die in der Lage waren Überschüsse zu generieren und Vorräte anzulegen, wodurch sich erst nach Erfindung der Landwirtschaft ein kulturelles Stiftungswesen etablieren konnte. In den Regionen Südwestasiens können seit dem 3. Jahrtausend vor Christi sogenannte Götter- und Ahnenstiftungen nachgewiesen werden. Da die Toten als Angehörige der Gesellschaft angesehen wurden, wurde die Toten- oder Ahnenstiftungen relevant, die jene Opfergaben für

---

<sup>32</sup> Siehe Beitrag von Michael Borgolte in diesem Heft.

die Ahnen verstetigten, die die Verstorbenen im Totenreich versorgen und ihren Nachkommen gewogen machen sollten.

Das antike römische und griechische Stiftungswesen war weniger um die bedingungslose Hilfe für Menschen in Not besorgt, sondern mehr um die Erfüllung von Standespflichten. Als Gegengabe der Götter und Verstorbenen standen bei den ersten beiden Stiftungstypen die Aufrechterhaltung des Kosmos sowie die Begünstigungen der Stifterfamilien als Kollektiv im Vordergrund. Mit der Verschiebung des Gabennutzens auf die einzelne, individuelle Stifterperson trat als größte Zäsur des Stiftungswesens vor der Moderne ein dritter Stiftungstyp hervor: Die Stiftung für Menschen.

Ab der Mitte des ersten vorchristlichen Jahrtausends läutete in China, Indien, Persien als auch im Westen, die Abwende des kosmischen Einheitsverständnisses einer Götter- und Menschenwelt zu dem Verständnis eines getrennten Diesseits und Jenseits ein. Mit der Sorge um ein ‚gottgewolltes‘ Leben und den Einzug ins Paradies rückte die Moral ins Zentrum des spirituellen Lebens und wirkte sich auch auf das stifterische Handeln aus. Die Ausrichtung von Stiftungen auf Wohltätigkeit und öffentliche Zwecke sind, so Borgolte, kein Phänomen der Moderne. Es ist vielmehr die Vorstellung einer konkreten Trennung von privater und öffentlicher Sphäre der Gesellschaft wie sie sich erst seit dem 17. Jahrhundert entwickelt hat, die diesen Eindruck entstehen ließ.

Vor allem die Institutionen der Klöster, deren Reichtum und Größe zumeist aus gestifteten Vermögen und Ländereien hervorging, spielten in allen Kulturen eine große Rolle, sowohl in Hinblick auf die karikative Versorgung armer und kranker Bevölkerungsteile, als auch im Bildungswesen.

Historisch betrachtet ist auch die Stiftungskritik kein neues Phänomen, auch wenn sie in den verschiedenen Kulturen unterschiedlich stark ausgeprägt vorgebracht wurde.

Der zweite Beitrag, gehalten von Thomas Adam<sup>33</sup>, lenkte den Blick auf das 19. Jahrhundert und das Phänomen der gemeinwohlorientierten Aktiengesellschaft. Die Vereinigungen hatten das Interesse des Forschers geweckt, da sie im langen 19. Jahrhundert einen wesentlichen Teil und Träger dessen darstellten, was heutzutage als Non-Profit Sektor bezeichnet wird. Ungeachtet dessen sind diese Aktiengesellschaften von der Forschung bisher jedoch fast gänzlich unbeachtet geblieben. Diese Gleichgültigkeit begründet Adam mit der rechtlichen Verengung des Stiftungsbegriffs im 20. Jahrhundert und der Festlegung einer wissenschaftlichen Standarddefinition von Non-Profit-Organisationen, die die Merkmale dieser Aktiengesellschaften nicht erfassen konnte. Denn der Standarddefinition gemäß dürfen

---

<sup>33</sup> Der Beitrag von Thomas Adam erscheint in Heft 3 der Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen (ZStV).

Organisationen des Non-Profit Sektors keinen Profit erzielen. Gerade dies haben diese Aktiengesellschaften aber getan und sind dadurch durch das Raster der wissenschaftlichen Aufarbeitung gefallen. Dabei ist ein genauerer Blick auf sie durchaus gerechtfertigt und zwar sowohl aufgrund der interessanten Konstruktion aus Unternehmertum und gemeinnützigem Zweck dieser Einrichtungen als auch aufgrund ihrer damaligen, weitflächigen Ausbreitung.

Bei den gemeinnützigen Aktiengesellschaften handelte es sich um Unternehmen, die in der Mitte des 19. Jahrhunderts vor allem in Deutschland und England, jedoch auch in anderen Ländern Europas in allen größeren Städten entstanden waren und als Ausdruck des bürgerlichen Stiftens, im klarer Abgrenzung zum monarchischen Stiften, gesehen werden dürfen.

Ihr Gründungshintergrund war bereits der einer kapitalistischen, industrialisierten Gesellschaft und damit einer Zeit, die dem ‚Markt‘ zutraute soziale Probleme lösen zu können. In diesem Bewusstsein sollten Stiftungen mit Marktmechanismen verbunden werden um die wirtschaftliche Funktionslogik in den Dienst des Stiftens stellen zu können. Die Einrichtungen galten als gemeinwohlorientiert, da die Eigner der Aktien ganz gezielt auf einen Teil ihres Profites zugunsten einer guten Sache verzichteten. Der Maximalprofit war auf 5 Prozent begrenzt, weswegen sich in England für diese Art der Gabe auch der Begriff der *5 Percent-Philantropy* durchsetzte. Das formulierte Ziel dieser Unternehmen war der Ausbau der sozialen und kulturellen Infrastrukturen der immer rasanter wachsenden Städte und es ging damit ausdrücklich nicht um die Gewinnmaximierung für die Aktionäre.

Als Beispiel einer solchen Aktiengesellschaft kann die Berliner Gemeinnützige Baugenossenschaft gelten, die im Jahr 1847 gegründet wurde und die es sich zum Ziel gesetzt hatte, preiswerte und saubere Arbeiterwohnungen zu errichten. Die Aktien der Baugenossenschaft wurden zu einem Nennwert von 100 Talern ausgegeben und durften nicht weiterverkauft werden. Sie brachten den Aktionären maximal 4 Prozent Rendite ein, jeder darüberhinausgehende Gewinn wurde gemäß der Satzung in das Unternehmen investiert. Die Aktien wurden dabei wie Kredit behandelt, nach 30 Jahren sollte das eingebrachte Kapital an die Eigner zurückgezahlt werden und die Wohnungen selbst an Mietergenossenschaften übergehen.

Der Umstand, dass der Stifter schon zu Lebzeiten und nicht erst nach seinem Tode Teile seines Vermögens für gemeinnützige Zwecke zur Verfügung stellte, wurde von der Gesellschaft als besonders altruistisch honoriert und die bewusste Entscheidung zum Profitverzicht als Gabe war genommen.

Auch in der Gründung einer gemeinnützigen Baugesellschaft in Frankfurt sah ein Zeitgenosse den Aspekt der Gemeinwohlorientierung in dieser Unternehmung deutlich präsenter als

mögliche Gewinne. Der Grund dieser Organisation lag darin, etwas Gutes zu tun und diene keinen Spekulationszwecken.

Interessant gestalteten sich auch die Regelungen über die Stimmrechte der Aktionäre. Der Besitz der Aktien begründete Stimmrechte ohne Restriktion durch Geschlecht oder Einkommen. Dies hebt sie deutlich ab von dem zu dieser Zeit noch immer weit verbreiteten restriktiven Wahlrecht, wie beispielsweise dem preußischen Dreiklassenwahlrecht. Es könnte, so Adam, durchaus die These vertreten werden, dass diese gemeinnützigen Organisationen wahrscheinlich einen großen Teil zur Demokratisierung der deutschen Gesellschaft im 19. Jahrhundert beigetragen habe. Auch waren sehr viele Aktionärinnen Frauen, etwa zwischen 30 und 40 Prozent und sie erhielten ein Stimmrecht und Mitbestimmungsrecht in den Aktionärsversammlungen. Allerdings sind hier regionale Unterschiede zu beobachten: In Berlin durften Frauen direkt an den Aktionärsversammlungen teilnehmen, in Frankfurt konnten sie ihr Stimmrecht nur durch von ihnen gesandte, männliche Vertreter wahrnehmen. Bei der Verteilung der Stimmrechte wurde zudem darauf geachtet, dass eine Einzelperson keine dominierende Rolle in der Abstimmung einnehmen konnte; die Anzahl der von einer Person kaufbaren Aktien war zwar unbeschränkt, die Wahlrechte die mit diesem Erwerb einhergingen waren es jedoch. In Falle der Frankfurter Gesellschaft konnte ein Aktionär so maximal 20 Stimmen zugeteilt bekommen. In Hinblick auf das demokratiefördernde Potenzial der Aktiengesellschaften gibt Adam allerdings zu bedenken, dass es sich hier dennoch um eine elitäre Struktur gehandelt habe, da der Aktienkauf naturgemäß entsprechende Mittel voraussetzt habe, sodass es sich um eine Konzept gelebter Demokratie handelte, welches vom Vermögen abhing.

Die gemeinnützigen Aktiengesellschaften waren Einrichtungen, die sich im 19. Jahrhundert in allen mittleren bis großen Städten Deutschland finden lassen. In ihnen konnte das Bürgertum aktiv an der Gestaltung des sich rasant entwickelnden Industriezeitalters teilnehmen. Die GAGs wurden dabei nicht nur für den sozialen Wohnungsbau, sondern auch beispielsweise für den Bau zoologischer Gärten gegründet. 1845 gab der preußische König ein Grundstück zur Errichtung eines eben solchen zoologischen Gartens in Berlin zur Verwendung frei, machte aber zur Bedingung, dass der Bau und die Unterhaltung durch eine gemeinnützige AG bewerkstelligt werden sollte. Die Unterstützer des Zoos, die sich mittels der Aktienkäufe beteiligen konnten, erhielten im Gegenzug bestimmte Privilegien, wie freien Eintritt für sich und ihre Familienmitglieder. Da die Aktien nicht verkauft oder gehandelt wurden, waren sie nur formelles Eigentum und blieben in der Regel für mehrere Generationen im Besitz einer Familie. Die Aktien fanden oft eingerahmt und gut sichtbar ihren Platz im Eingangsbereich oder Arbeitszimmer, wo sie von dem sozialen Engagement ihrer Besitzer zeugten.

Adam sieht vor allem drei Gründe, warum sich gemeinnützige AGs und nicht etwa Stiftungen zu der tragenden Säule des sozialen Engagements im 19. Jahrhundert entwickeln konnten. Erstens waren AGs – im Gegensatz zu Stiftungen – gesetzlich geregelt und legitimiert. 1843 wurde das erste Gesetz über AGs, das diese als Kapitalgesellschaft und nicht als Personengesellschaft konzipierte und eine begrenzte Haftbarkeit festlegte, erlassen. Die Rechtssicherheit beförderte sie also zum bevorzugten Instrument um die kulturelle und infrastrukturelle Bedarfe der wachsenden Städte auszubauen. Zum zweiten waren viele der Stifter Bürger mit einer unternehmerischen Biographie. Sie waren dadurch vertraut mit dem Modell der Aktiengesellschaften und konnten dieses Unternehmensmodell gut auf ihr gemeinnütziges Engagement übertragen. Zum dritten wurden AGs damals gesellschaftlich nicht als profitorientiert sondern vielmehr als gemeinnützig angesehen. Bereits vor dem Erlass des ersten Aktiengesetzes gab es schon AGs, diese mussten jedoch durch ein königliches Edikt beantragt werden. Die Erteilung dieses Ediktes erfolgte in der Regel nur mit dem Nachweis der gemeinnützigen Absicht der Unternehmung. Gleichwohl war der Begriff der Gemeinnützigkeit damals sehr breit angelegt. So galt beispielsweise auch der Bau einer Eisenbahn als gemeinnützig. Bei Zuwiderhandlung des gemeinnützigen Einsatzes drohte die Auflösung der Gesellschaft und die preußischen Beamten wurden angewiesen, die Zulassung nur im Falle der gemeinnützigen Absicht zu gewähren. Bis in die 1870er Jahre setzte sich so eine rechtliche wie intellektuelle Tradition durch, die Aktiengesellschaften nicht auf gewinnorientierte Zwecke beschränkte, sondern vielmehr die Gemeinwohlorientierung dieser Form etablierte.

Somit zeigt der Blick ins 19. Jahrhundert die weite und geläufige Ausbreitung der gemeinnützigen Aktiengesellschaften, die Kunstmuseen, zoologischen Gärten oder sozialen Wohnungsbauprojekten in allen größeren Städten Deutschlands zur Entstehung verhelfen. In die Gegenwart gewandt wirft dieser Rückblick die Frage auf, warum diese Form des gemeinwohlorientierten Engagements heute fast gänzlich in Vergessenheit geraten ist.

Im nächsten Input warf Johannes Baumgartner von der Stiftungsverwaltung der Erzdiözese Freiburg mit vier Thesen ein historisches Schlaglicht auf das Verhältnis kirchlicher Stiftungen und der Gesellschaft.

Es lässt sich aus dieser Beziehung zunächst einmal ableiten, so Baumgartners erste These, das Stiften eine verlässliche Grundlage braucht. Kirche und Stiftungen haben schon lange einen gemeinsamen Weg. Spätestens mit Kaiser Konstantin (306-337 n.Chr.) und der den kirchlichen Gemeinden garantierten Erbfähigkeit rückten die Kirchen in den Fokus von Stiftung zu wohltätigen und frommen Zwecken. Wer Gutes mit seinem Vermögen tun wollte, gab der Kirche sein Geld oder seine Immobilie. Und diese wiederum schützte mit Ihrer Dauerhaftigkeit diese Vermögen vor dem schnellen Verbrauch. Die Kirche war zentraler Ansprechpartner und

Garant für die Nachhaltigkeit der Mittelverwendung. Im Codex Justinianus des 6. Jahrhunderts heißt es dazu:

*„Einem jeden Menschen ist vom Schöpfer nur der Lauf eines einzigen Lebens gegeben, an dessen Ende der Tod steht. Nicht aber ziemt es, den milden Stiftungen und ihren Kongregationen, die als unsterblich unter Gottes Schutz stehen, ein Ende zu setzen, auch nicht ihren Gütern. Sondern solange milde Stiftungen bestehen, (...) ist es gerecht und billig, dass auch die ihnen auf ewig zugewendeten Spenden und Einkünfte ewig dauern, damit sie unaufhörlich dienen den nie erlöschenden frommen Werken“.*

Bedeutende Gebäude in Deutschland und Europa entstanden so: Dome, Kathedralen, Klöster. Der Münsterfabrikfond des Freiburger Münsters – nachgewiesen seit dem 14. Jahrhundert und heute eine kirchliche Stiftung des öffentlichen Rechts – sorgte mit seinen Einnahmen, seinen Schenkungen, Vermächtnissen und Zustiftungen dafür, dass diese Kirche als einzige große Kathedrale in Deutschland in der Gotik - mit Turm – zu Ende gebaut werden konnte und bis heute – laufend baulich durch eine Bauhütte mit 20 Mitarbeitern unterhalten - in gutem Zustand dasteht. Insofern lassen sich Kirche und Stiftungen also als naturgegebene Verbündete sehen; die langlebige Struktur und Tradition der Kirche schafft die Grundlage für das nachhaltige Wirken von Stiftungen über Generationen hinweg, die wiederum ‚Mammutprojekte‘ wie den Bau einer Kathedrale zur Entstehung verhelfen.

Das Verhältnis von Kirche und Stiftungen zeigt zudem klar, dass Stiften Ziele benötigt, die gesellschaftlich anerkannt sind und durch gesetzliche Rahmenbedingungen gestützt werden müssen, so Baumgartners zweite These.

Alte Quellen zum Bau des Freiburger Münsters bezeugen, dass dieser Bau keineswegs das Werk „fürstlicher Freigiebigkeit und Unterstützung, sondern das Werk des Gemeingeistes und hohen bürgerlichen Sinnes“ war. Kaum war der Plan entworfen, kaum stiegen die gewaltigen (Bau-) Massen empor, so verpfändete schon die Einwohnerschaft den größten Teil ihrer Häuser und gab zusätzlich ein freiwilliges und immerwährendes Gelübde ab, das beste Kleidungsstück eines Verstorbenen dem Münsterbau zu stiften. Noch in einer Beschreibung des Freiburger Münsters aus dem 19. Jahrhundert wird dieser hölzerne Arm beschrieben, der außen an der Sakristei des Münsters angebracht war und an dem diese Kleidungsstücke zur Versteigerung aufgehängt waren. In der Folgezeit wurde dieses Gelübde in eine ‚dem Charakter und Vermögen des Verstorbenen gemäße Geldabgabe‘ umgewandelt.

Wohl gab es vor dem Ende des 19. Jahrhunderts noch kein Grundbuch und somit kein Eigentum am Freiburger Münster, doch eine Urkunde regelte schon 1120 das Verhältnis des Münsters als Causae Piae zu den Lehnsherren, den Priestern und zur Bürgerschaft. 1368 – nach Anfall der Herrschaft an Österreich – wurde geregelt, dass ‚was auch an Kapellen,

Altären, und Pfründen in dem gedachten Münster zu Freiburg gestiftet, gewidmet und geweiht wird, die sollen mit der Lehenschaft und mit allen Sachen bleiben, wie sie gestiftet und herkommen sind'. Geregelt wird auch die Verwaltung des sogenannten Fonds. Dieser wird vom Stadtmagistrat alleine verwaltet, der drei seiner Mitglieder zu Pflegern bestellt, denen ein Schaffner untergeordnet wird. Ausdrücklich wird angeordnet, dass es ihnen verboten wird, dem Pfarrherren oder dessen Helfern die Schlüssel zur Münsterkirche zu überlassen, wobei sich die Urkunde ausdrücklich auf altes Herkommen beruft.

Diese Beispiele zeigen, dass der Ausgangspunkt für eine reiche Stifterlandschaft neben dem klaren gesetzlichen Anreiz auch eine flexible Handhabung war, die in der Lage war, Veränderungen in den gesellschaftlichen Gewohnheiten Rechnung zu tragen. So wurde aus der durch öffentliches und freiwilliges Gelübde zugesagten Kleiderspende über die Jahrhunderte eine dem Vermögen des Verstorbenen angemessene Geldabgabe. Zudem zeigt sich, dass dieses Stiftungswesen sich von den römischen Wurzeln kommend weiterentwickelt hat. Es regelte die Verwaltung einer *Causae Piae*, einer frommen Stiftung, durch eine bürgerliche Institution, einen örtlichen Stadtrat. Diese nichtkirchliche Institution besaß genügend Autorität und garantierte die Dauerhaftigkeit der Mittelverwendung.

Gemäß der dritten These muss (kirchliches) Stiften sich an den Bedürfnissen der Gesellschaft orientieren und flexibel bleiben, um erfolgreich zu sein. Im Mittelalter differenzierte sich das kirchliche Vermögen. So musste zum Beispiel die Stadt oder die Gemeinde, die ein Kirchengebäude oder einen Priester dauerhaft zugewiesen bekommen wollte, die materiellen Grundlagen dafür schaffen. So entstanden örtliche Kirchenfonds und –fabriken und Pfründe mussten die Einkünfte eines Priesters vor Ort auf Dauer sicherstellen. Dieselben Forderungen galten für die Landesherrn, die einen Priester durch den jeweiligen Bischof zugewiesen bekommen wollten. Das gesellschaftliche Bedürfnis nach Religion und die *Cura Religionis* des jeweiligen Landesherrn führte dazu, dass sich ein Netz von Stiftungen entwickelte, welches das ganze Land überzog. Im Bereich der Erzdiözese Freiburg sind es heute über 1.300 Kirchenfonds und bis 2002 waren es über 1.130 Pfarrpfründen, die seit Jahrhunderten den oben genannten Anliegen Rechnung tragen. Mit ihnen wurden also dezentral wichtige Anliegen der damaligen Gesellschaft erfüllt. Aktuell stehen in der Erzdiözese Freiburg etwa 600 Millionen Euro Stiftungskapital für die Unterhaltung von 1.600 Kirchengebäuden und 600 Pfarrhäusern zur Verfügung. Der Bedarf der Wahrung der seelsorgerischen Betreuung durch den dezentral organisierten Unterhalt der Priester wandelte sich mit dem Ausbau der Staatlichkeit und machte eine Bündelung der Pfründe opportun. 2002 wurden 1.130 örtliche Stiftungen, die alle die Aufgaben der Priesterbesoldung haben, zu einer Stiftung zusammengeführt. Die dezentrale Verwaltung war wirtschaftlich unsinnig geworden, die zentrale Besoldung der Priester aus dem Haushalt der Erzdiözese machte eine engagierte



Verwaltung der örtlichen Stiftungsvermögen unnötig. Eine Zusammenlegung versprach eine deutlich bessere wirtschaftliche Perspektive. Die neu geschaffene Pfarrpfündestiftung finanziert heute mit etwa 430 Millionen Euro Stiftungskapital knapp 40 Prozent der Aufwendungen für die Priesterbesoldung der Erzdiözese. Seit Ihrer Gründung haben sich die jährlichen Erträge der Pfarrpfündestiftung mehr als verdoppelt.

Stiften benötigt zudem gutes Fundraising, so die abschließende These Baumgartners. Stiftungen waren im Mittelalter nicht zwecklos hingeebene Werte. Vielmehr dominierte der Gedanke des *do, ut des* (Ich gebe, damit du gibst). Ein dauerhaftes Totengedenken durch den Ordens- oder Weltgeistlichen an den Stifter und z. B. Armenfürsorge wurden miteinander verkoppelt; zwischen Totenmemoria und christlicher Mildtätigkeit wurde ein Zusammenhang hergestellt. In der Regel wurden auch die Nutznießer der Mildtätigkeit des Stifters, z.B. die Bewohner der Armenhäuser oder Spitäler, in das Stiftergedenken einbezogen. Michael Borgolte spricht angesichts dieser umgreifenden ideellen Konzeption von einem ‚totalen sozialen Phänomen‘. Diese Verknüpfung von Seelenrettung und Linderung von Not war im Rückblick sehr produktiv; nicht wenige wohlhabende kirchliche Stiftungen und große Klostergründungen verdanken diesem Synallagma heute ihren Wohlstand. Doch warnt Baumgartner auch vor allzu viel Nachahmung dieser Art ‚Kampagne zum Erkauf von Seelenheil‘, die seines Erachtens nach doch eine einmalige Idee bleiben sollte. Denn die für Fundraiser vielleicht genial klingende Redewendung „Wes Münze in dem Kasten klingt, der Seele in den Himmel springt“ hatte gravierende Folgen: was folgte war die Reformation und eine grundlegende Veränderung der europäischen Landkarte.

In der den Beiträgen folgenden Diskussion entspann sich die Frage nach den tragenden, verbindenden Aspekten der langen Geschichte von Stiftungen im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen des Stiftungswesens. So sei durch den Beitrag Borgoltes klargeworden, dass das Thema der Stiftungskritik als ein im Grunde genommen die gesamte Stiftungsgeschichte begleitendes Phänomen verstanden werden müsse, ebenso wie die quasi-anthropologische Konstante der ständigen gesellschaftlichen Anpassung des Stiftungswesens an den jeweiligen Zeitgeist. Mit Adam sei die geschichtliche Normalität des gemeinschaftlichen Auftretens von wirtschaftlicher Unternehmung und Stiften offensichtlich geworden, beides müsse folglich wieder stärker gemeinsam gedacht werden. Das heutige Verständnis von Stiften und das Kriterium der Profitlosigkeit in diesem Zusammenhang sei also eher ahistorisch; im 19. Jahrhundert waren die Grenzen zwischen Non-Profits and Profits nicht so klar gezogen. Von den meisten Diskutanten wurde die Möglichkeit einer Kopplung von Gemeinnützigkeit und Profit als durchaus innovativ und spannend aufgenommen, jedoch auch vor dem möglichen Missbrauch gemeinnütziger Aktivität dadurch gewarnt. So stehe zwar außer Frage, dass Stiftungen, die Gewinn erwirtschafteten, auch Steuern zahlen müssten, aber der kategorische

Graben zwischen Markt und Stiftungen sei, eingedenk der geschichtlichen Betrachtung, doch zu überdecken. Mit dem Beitrag Baumgartners sei eine weitere Erkenntnis der historischen Analyse betont worden, nämlich die Tradition des gemeinschaftlichen Stiftens großer sozialer Projekte, wie dem des Dombaus über Generationen hinweg.

### **3. Stiftungen und Unternehmen / Neue Stiftungsansätze seit 1980**

Im zweiten Teil des Workshops rückten Stiftungen und Unternehmen sowie neuere Stiftungsansätze in den Fokus und hier eröffnete Sylke Freudenthal mit ihrem Input zu Problemlagen und Entwicklungsfeldern unternehmensnaher Stiftungen die Diskussion.

Freudenthal, die lange Zeit Geschäftsführerin der Veolia Stiftung war und nun zeitgleich Nachhaltigkeitsbeauftragte des Energiedienstleisters Veolia wie auch weiterhin im Vorstand der Stiftung tätig ist, weiß von beiden Seiten der Konstruktion einer unternehmensnahen Stiftung und von Tücken und Vorteilen ihrer Schnittstellen zu berichten. Als kritische Punkte, die unternehmensnahe Stiftungen klassischerweise verhandeln müssen und in denen sie eine Diskussion anstoßen will, sieht sie vor allem folgende Themenfelder:

Da ist zum einen die Frage des Managements und der Besetzung der Gremien: Was ist für die Stiftung besser: Sollte die Besetzung der Stiftungsorgane von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem eigenen Unternehmen erfolgen oder lieber mit Expertinnen und Experten mit zivilgesellschaftlichen und gemeinnützigen Knowhow besetzt werden? Gemäß den Empfehlungen des Bundesverbandes deutscher Stiftungen sei die Besetzung der Gremien mit externen Experten vorzuziehen, um eine möglichst große Unabhängigkeit zu gewähren, allerdings sei dies in der Praxis häufig so nicht zu beobachten. Auch bei ihrer eigenen Stiftung seien sie zunächst mit einer mehrheitlich externen Besetzung des Stiftungsvorstandes gestartet, mittlerweile jedoch zu einem zu beiden Hälften gleichwertig besetzten Konstrukt gelangt.

Ein weiteres Problemfeld betrifft die Finanzierung der Stiftung: Hier seien gerade für unternehmensnahe verschiedene Varianten denkbar. Zum einen die klassische Form des Stiftungsmodells, die eine große Vermögenseingabe zu Beginn vorsieht und aus deren Erträgen die Stiftungsarbeit dann bestritten wird, zum anderen sei aber auch die Form einer dauerhaften, stetigen Zuwendung möglich. Letztere sei bei ihnen selbst zum Tragen gekommen; die Veolia Stiftung sei zunächst mit einem sehr geringen Vermögen, jedoch mit der Zusage langfristig laufender Zuwendungen gegründet worden. Dieses Modell komme ihrer Einschätzung nach der Logik des Unternehmens selbst näher und habe die Stiftung vor allem von dem Druck befreit, aus dem veranlagten Vermögen Zinsen generieren zu müssen, mit

Blick auf die nun schon länger andauernde Niedrigzinsperiode ein nicht zu unterschätzender Vorteil.

Schaut man auf den Fördergegenstand für unternehmensnahe Stiftungen, zeigen sich auch hier spezifische Vorgehensweise und Anforderungen: Es stellt sich für diese die Frage, ob sie lieber Projekte unternehmensnaher Themen suchen oder doch lieber explizit unternehmensferne. Bei der Veolia Stiftung sei vor kurzem eine strategische Neuausrichtung auf unternehmensnahe Förderprojekte erfolgt, begründet durch ein sogenanntes Patenmodell, bei dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Unternehmen Projekte der Stiftung partnerschaftlich begleiten und hier vor allem auch ihre berufliche Erfahrung einbringen sollten. Wenn Stiftungs- und Unternehmensmitarbeiter professionell auf gleichen Feldern arbeiteten, sei ihrer Erfahrung nach die Wahrscheinlichkeit höher eine langfristige und verbindliche Beziehung aufbauen zu können, was für ihre Stiftung eine Fokussierung auf Ressourcenschutz, Kreislaufwirtschaft und Energieeffizienz bedeutet habe.

Kritische Punkte in Hinblick auf die zeitliche Perspektive ergeben sich für unternehmensnahe Stiftungen in der Frage der Dauerhaftigkeit des Engagements und der Befristung der Projekte. Grundsätzlich sei es für die Motivation von Unternehmen sicherlich förderlicher eine Befristung zu ermöglichen, Freudenthal verweist hier auf das französische Modell der *fondation d'entreprise*, die auf eine bestimmte Zeit befristet ist und dann entweder unbürokratisch aufgelöst oder weitergeführt werden kann. Dass es diese Form in Deutschland nicht gebe, sei ihres Erachtens nach der Grund dafür, dass sich viele Unternehmen nicht in der Form einer Stiftung gemeinnützig engagieren.

In diesem Zusammenhang sei auch die gesellschaftliche Akzeptanz ein Punkt von enormer Relevanz für Unternehmen, die eine Stiftung gründen wollen oder die dies bereits getan hätten. Besonders diese Stifter sähen sich oft mit dem Misstrauen konfrontiert, ihre wirtschaftliches Interesse nicht von ihrem gemeinnützigem Engagement trennen zu können, bzw. dieses nur zur Legitimierung ihres Unternehmens einzusetzen, was für Freudenthal Ausdruck in der etwas polemisch formulierten Frage findet: Dürfen Böse Gutes tun? Vorausgesetzt die Gesellschaft wünsche sich ein stärkeres unternehmerisches Stiftungsengagement, sei an dieser Stelle zu fragen, wie sich die gesellschaftliche Überzeugung, dass Gemeinwohl und Eigennutz keine kategorial unverbindlichen Einheiten sein müssen, weiterentwickelt werden könne.

Schließlich sei die Frage der Rechtsform für unternehmensnahe Stiftungen von Entscheidung. Es gebe in Deutschland eine recht große Vielfalt an rechtlichen Organisationsformen des Stiftens und dies sei für die Praxis auch notwendig, da es den Unternehmen einen Spielraum lasse, sich zu engagieren, auch wenn sie den Aufwand der klassischen Form der

Stiftungsgründung mit seinen nicht unerheblichen administrativen Hürden scheuten. Eine weitere Flexibilisierung wäre hier wünschenswert.

Als nächster berichtete Peter Heller, Mitbegründer der Canopus Stiftung aus der täglichen Stiftungspraxis und dem eher unorthodoxen Weg, den seine Stiftung im Vergleich zu vielen anderen deutschen Stiftungen geht.

Die Canopusstiftung ist 1997 als kleine „Familienstiftung“ mit Sitz in Freiburg aus dem Milieu des mittelständischen Unternehmertums heraus gegründet worden. Ihre Schwerpunkte sind seit 1999 die Finanzierung der ländlichen Elektrifizierung mit Solarenergie in Afrika, Asien, Lateinamerika mit dem Zweck der Entwicklungszusammenarbeit, aber auch die Förderung von Bildung und Wissenschaft in ihrem Themenschwerpunkt der Solarenergie. Das operative Budget pro Jahr liegt bei ca. 500.000 Euro, es gibt zwei fest angestellte Mitarbeiterinnen und acht Honorarkräfte, die regelmäßig für Canopus vor Ort arbeiten. Sowohl Heller selbst, als auch seine Frau und seine beiden erwachsenen Kinder arbeiten unentgeltlich im Vorstand für die Stiftung, Heller selbst veranschlagt seinen Zeitaufwand dafür mit etwa 2-3 Tagen die Woche.

Als kleine Stiftung ist bei ihr früh die Frage der Profilbildung von Canopus aufgekommen und die Überlegung was ihre kleine Stiftung auch im Vergleich zu größeren zu bieten habe und vielleicht besser könne. Die Antwort haben sie dann darin gefunden, was Heller Wagnisphilantrophie nennt und mit der er u.a. den Transfer des Wissens über Technologien, Produkte und Märkte vom kommerziellen Geschäft auf die gemeinnützige Arbeit, meint.

Auf dieser Grundlage hätte man sich mittlerweile an der Frühphasenfinanzierung von 16 Sozialunternehmen im Bereich der Elektrifizierung mit Solarenergie beteiligt, sowie die Beratung und Begleitung von vierzig weiteren Projekten leisten können. Im Verlauf ihrer Arbeit seien dabei insgesamt zwei ‚Totalausfälle‘ zu verzeichnen gewesen. Die jährliche Zuwendung und damit die Rückendeckung zu Wahrung des Budgets und der Handlungsfreiheit der Stiftung wird von dem Gründer gewährleistet und entstammt aus Beteiligungsgeschäften von sechs Unternehmen im Sektor der Neuen Energien, die von ihm mit aufgebaut wurden. Zwischen der Beteiligungs-Holding und der Stiftung wurden jedoch sogenannte ‚Chinese Walls‘ eingezogen: Es wurde festgelegt, dass die Holding keine Aktivitäten in den gleichen Ländern oder mit den gleichen Partnern wie die Stiftung verfolgen darf. Dies soll gewährleisten, dass die Überschneidung sich auf den (Fach-)Wissenstransfer beschränkt und kommerziellen Interessen nicht mit den gemeinnützigen kollidieren können.

Seit 2014 habe die Stiftung sich zudem in der Wahrnehmungsstärkung von Ansätzen pluraler Ökonomik engagiert, und hier vor allem die Förderung von Reform-Initiativen zur wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung an den Hochschulen verfolgt. In diesem Rahmen

falle auch die Finanzierung einer Stiftungs-Professur für zwei Jahre an der noch jungen Cusanus-Hochschule, die seit 2015 im Anerkennungsverfahren ist, sowie Zuschüsse zu deren Stipendienprogramm. Seit 2015 ist die Stiftung zudem bei der Förderung des Aufbaus der Humboldt Viadrina Governance Plattform GmbH in Berlin beteiligt.

Die Finanzkrise 2008 habe für Canopus, wie für viele anderen Stiftungen auch, einen Einschnitt bedeutet. Die Stiftung musste in der Krise einen Wertverlust von ca. 10 Prozent auf die Finanzprodukte in ihren Depots verkraften. Damit kam sie im Vergleich zu anderen Stiftungen in der Region zwar noch mit einem blauen Auge davon und konnte den laufenden Betrieb aufrechterhalten. Doch spätestens durch die in der darauffolgenden Niedrigzinsphase massiv zurückgehenden Erträge sei auch sie dazu gezwungen worden ihre Vermögensstrategie zu überdenken. Nach der Wertaufholung an den Börsen hätte sie deshalb den Bestand an Finanzprodukten massiv abgebaut und zunächst umgeschichtet auf Immobilien, und Beteiligungen in Windkraft- und Solarprojekte. Seit 2014 habe die Stiftung dann aber zunehmend damit begonnen auf Direkt-Investitionen in Form von Darlehen an die Partnerfirmen überzugehen. Diese Nachrang-Darlehen würden zu 3–5 Prozent verzinst, bei sehr erfolgreichen Projekten käme im Einzelfall zum Ende der Laufzeit noch ein ‚upside‘ von 2–3 Prozent hinzu, insgesamt also circa 5–6 Prozent. In Ländern wie dem Senegal oder Bangladesch sei die Höhe dieser Verzinsung im Vergleich zu anderen Angeboten sehr gering und attraktiv, da sie üblicherweise bei 10–20 Prozent lägen. Die Darlehensgewährung sei immer mit einer intensiven Begleitung der Unternehmen verbunden.

Krisen, resümiert Heller, hätten ja zuweilen auch ihre gute Seite, und für Canopus sei die Finanzkrise vor zehn Jahren der Anlass gewesen sich zu fragen, wie die Stiftung ihr eigenes Finanzierungsvolumen von 500.000 Euro im Jahr mit fremdem Geld auf 5 Millionen Euro hochskalieren könne, um ihre Engagement-Schlagkraft erhöhen zu können. Zunächst lag der Fokus dabei auf der Gewinnung von Finanzierungspartnern unter den anderen Stiftungen. Im Rahmen zweier Wettbewerbe zur solaren Elektrifizierung wurden Stiftungen aus der Schweiz, Großbritannien oder den Niederlanden als potentielle Co-Investoren in die Jury eingeladen und die Gewinner des Wettbewerbs dann gemeinsam gefördert. Obwohl dies im Einzelfall recht gut verlaufen sei, hätten diese Pilotversuche jedoch auch die Grenzen solcher Kofinanzierungen aufgezeigt: Jede Stiftung hat andere Prioritäten und folgt anderen internen Regeln und Restriktionen. Man müsse aufpassen sich nicht zu verbiegen oder zu große Kompromisse einzugehen, vor allem in den letzten Jahren, da Fondsgesellschaften und Vermögensverwalter bei den Kollegen Erwartungen an ‚impact investments‘ weckten, die unrealistisch seien und einen enormen Druck auf die Sozialunternehmen, die diese Gelder bekommen sollen, ausübten. Teilweise habe man es dort nämlich auch mit schlichtem

Etikettenschwindel zu tun, da ‚impact investing‘ oder ‚Nachhaltigkeit‘ keine geschützten Begriffe seien.

Auf der Suche nach neuen und nachhaltigen Finanzierungsanlagen und möglichen Kooperationspartnern hat sich Heller, unterstützt von der nächsten Generation in Form seiner Tochter, ab 2015 neugierig in der Welt der jungen Finanztechnologie-Unternehmen (FinTech-Unternehmen) umgesehen. Vor allem der Sektor Crowdinvesting und Crowdfunding schien ihm hier interessant, da er erstmalig die Chance bot, wirkungsorientiertes Investieren zu demokratisieren: Die enorme Chance, die dieser Bereich bietet, liegt in der Tatsache begründet, dass es nicht mehr eine Angelegenheit ausschließlich für reiche Leute ist, zum Investor zu werden. Bereits mit geringen Beträge von 50 oder 100 Euro könne man sich beispielsweise in einem Projekt in Äthiopien beteiligen, als Mikro-Investor dabei sein und verfolgen, was mit dem eigenen Geld geschieht. Im Verlauf ihrer Recherchen seien sie schließlich auf die Firma bettervest in Frankfurt gestoßen. bettervest finanzierte zunächst in Deutschland über Crowdinvesting-Kampagnen Projekte im Bereich Energiesparen und Erneuerbare Energien, weitete ihren Tätigkeitbereich jedoch schnell aus. 2015 hatte die Firma ihr erstes Afrika-Projekt erfolgreich abgeschlossen. Ihre Crowdinvesting-Kampagnen laufen ebenfalls über Nachrang-Darlehen mit typischen Verzinsungen von 5–9 Prozent auf Annuitätenbasis und Laufzeiten von 5–8 Jahren. In der Folge konnte Canopus mit bettervest eine zunehmend engere Zusammenarbeit aufbauen, zunächst indem die Stiftung bettervest selbst ein Darlehen für den Aufbau ihrer Projekt-Pipeline in Afrika und Asien gaben, dann jedoch auch indem sie in beratender, fachlicher Funktion als Mitglied des Beirats aktiv werden konnte. Bis Ende 2017, also innerhalb von knapp 2 Jahren, konnte bettervest 4,3 Millionen Euro Darlehen mithilfe der „Crowd“ alleine in Afrika investieren. Canopus flankierte die Arbeit unter anderem mit einer Einladung der unterstützten Firmen zu einem ‚impact investing‘-Workshop 2017 in Nairobi, auf dem die einzelnen Projektplanungen auf den Prüfstand gestellt wurden.

Die jüngste Idee in der Zusammenarbeit von Canopus und bettervest besteht darin, aus dem im Herbst 2016 abgeschlossenen zweiten Wettbewerb zwei Finanzierungen anzubieten, zweimal je 200.000 Euro Preisgeld in Form niedrig verzinsten Nachrang-Darlehen an die beiden Gewinner, zwei Unternehmen aus Indien. Die Stiftung trat als Garantiegeber einer Crowdinvesting-Kampagne für diese Preisträger auf und sicherte den 100 %-igen Erfolg der Kampagne durch eine Übernahmegarantie für die von der Crowd nicht gezeichnete Restsumme zu. Da die Konditionen für die Darlehen am unteren Rand lagen (5 Prozent bei 8 Jahre Laufzeit), sollte die Expertise und Bonität von Canopus als Garantiegeber ein hohes Vertrauen in die sorgfältige Auswahl der Gewinner geben. Die erste Pilot-Kampagne lief sehr gut, Anfang November hatten 350 Crowd-Investoren in 71 Tagen die vollen 200.000 €

gezeichnet, die Garantie war damit hinfällig. Der Hebel-Effekt, so Heller resümierend, der sich auf diese Weise mit ihren begrenzten Stiftungsmitteln erreichen ließ, sei so der höchste, der bisher erzielt werden konnte. Er sehe hier generell ein großes Potential für unternehmerisch handelnde Stiftungen und FinTech-Unternehmen, bei dem der Anfang erst gemacht sei.

Mit Stefan Nährlichs Input wurde der Fokus auf einen, zumindest in Deutschland, noch recht neuen Typ des Stiftens gelenkt, der sich jedoch zunehmender Beliebtheit erfreut, nämlich auf die Bürgerstiftungen. Zunächst stellte Nährlich, Geschäftsführer der Stiftung Aktive Bürgerschaft, die wichtigsten Merkmale, sowie einige prägnante Eckdaten dieses Stiftungstyps vor. Bürgerstiftungen gibt es seit etwa 20 Jahren in Deutschland. Sie sind (idealtypisch) konzipiert, um lokale (Bürger-)Gesellschaft mitgestalten zu können. Der Vorteil, im Vergleich zum Verein etwa, liegt in der Möglichkeit des größeren Kapitalaufbaus und der damit einhergehenden Unabhängigkeit. Ausreichend eigene Ressourcen verschafften ihnen im Konzert der Akteure aus Gesellschaft, Wirtschaft und Staat (mehr) Freiheit und ermöglichen das Entfalten einer eigenen zivilgesellschaftlichen Logik und Agenda. Die Möglichkeit, Vermögen zu bilden, ohne, wie die Vereine der zeitnahen Mittelverwendung zu unterliegen, schafft auch zeitlich einen nachhaltigeren Ansatz. Dennoch kommen die konstitutiv breiten Stiftungszwecke einer Bürgerstiftung den Handlungsmöglichkeiten eines Vereins aber ziemlich nahe. Ihre normative Herkunft hat die Bürgerstiftung in der Genossenschaft, was sich auch im Selbstverständnis zeigt, welches sich auf Selbstorganisation und -verwaltung stützt.

Mittlerweile, so Nährlich, gibt es rund 400 Bürgerstiftungen in Deutschland, die den „10 Merkmale einer Bürgerstiftung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen“ entsprechen. Diese verfügen über rund 360 Millionen Euro Kapital, wovon rund 80 Prozent durch Zustiftungen nach der Gründung entstanden sind. In den Bürgerstiftungen sind etwa 50.000 Menschen als Stifter, Spender oder ehrenamtlich Mitwirkende eingebunden. Bislang (seit 1996) sind mehr als 134 Millionen Euro in Förderprojekte bzw. operative Projekte geflossen. Über 700 Partnerstiftungen (Treuhandstiftungen und Stiftungsfonds) werden durch Bürgerstiftungen verwaltet. Allein im Jahr 2016 sind 26 Millionen Zustiftungen, 12,4 Millionen Spendeneinnahmen und 17,5 Millionen Ausgaben für Projektförderung zu verzeichnen gewesen. 79 Bürgerstiftungen verfügen über mehr als eine Millionen Euro Kapital.

Der Vergleich der Entwicklung der deutschen Bürgerstiftungen mit den US-amerikanischen Community Foundations zeigt zwar nach wie vor einen Vorsprung des amerikanischen Sektors - die 12 größten Community Foundations mit mehr als 10 Millionen USD Stiftungskapital verfügen über rund 480 Millionen USD des Gesamtkapitals aller Community Foundations – er zeigt aber auch: Die Bürgerstiftungen in Deutschland haben nicht nur großes Potenzial, sie

sind in ihren ersten 20 Jahren schon finanzstärker, als es die Community Foundations in den USA seinerzeit waren.

Bürgerstiftungen, so Nährlich, stehen aktuell insbesondere vor drei Herausforderungen: Dem der Mittelbeschaffung, dem der Form der Mittelverwendung und dem des Managements der Governance. Es stellen sich für diese somit vor allem die Frage: wo kommen die Mittel her, was bedeutet gesellschaftliche Mitgestaltung und wer interpretiert den Stifterwillen? Dieser ist ähnlich dem eines Vereins mit sehr breiter Zweckbindung angelegt, sodass man für diese Art der Stiftung auch die Bezeichnung eines Vereins in Stiftungsform wählen kann. Insbesondere für Bürgerstiftungen stellt sich durch ihre recht offene Zweckbindung jedoch die Frage, wie eine Verstetigung erreicht werden kann, wenn die treibende Kraft – die gründenden Personen – mal nicht mehr da sind.

Bei dem Fokus auf die Mittelherkunft, die der Referent weiter ausführte, sei vor allem die Niedrigzinsphase das aktuell relevante Thema. Zwar ließen sich auch heute noch Renditen von 2–3 Prozent erwirtschaften, aber in der Tendenz sei es doch deutlich, dass eine gute Anlage am Kapitalmarkt nicht mehr risiko- und mühelos mit Festgeld zu erreichen sei, was für die Stiftungen bedeuten müsse, risikoorientierter zu denken. Die Stiftung Aktive Bürgerschaft hat aus diesem Grund vor einiger Zeit ein Gutachten zur Frage der rechtssicheren Anlage des Stiftungskapitals beauftragt, um zu sondieren, was an rechtlichen Vorgaben in dieser Hinsicht zu beachten sei und auch um mit ein paar Mythen aufzuräumen. Es hat sich herausgestellt, dass es weniger die gesetzlichen Regelungen, sondern vielmehr die Unsicherheit der Stiftungsorgane über Möglichkeiten und Risiken des Kapitalmarktes und ihre Scheu sind, die sich bei eventuellen Verlusten des Investments vor der Community verantworten zu müssen, die die entscheidende Hürde einer risikoorientierten Renditeerwirtschaftung darstellen. Auch der Immobilienmarkt gewinnt in diesem Zusammenhang vermehrt an Interesse bei vielen Bürgerstiftungen. Hier sei es vor allem das Problem überhaupt noch Immobilien zu finden, die eine gute, langfristige Rendite erwirtschaften und die Frage wie Stiftungen, die nicht über das nötige Knowhow verfügen, sich jenseits der klassischen Immobilienfonds beispielsweise an Bauträgergesellschaften beteiligen können. Hier versucht seine Stiftung den Bürgerstiftungen einen Erfahrungsaustausch über Bau, Bewirtschaftung oder Finanzierung von Immobilien zu bieten. Ein dritter Aspekt der Mittelherkunft sind für Bürgerstiftungen der Umgang mit öffentlichen Mitteln und die Frage, wie eine entsprechende Unterstützung dort zu erhalten ist, ohne eine Vereinnahmung und staatlichen Einflussnahme in Kauf nehmen zu müssen. Ein vielversprechender Ansatz dazu gibt es in einigen osteuropäischen Nachbarländern mit der sogenannten 1 Prozent Philanthropie. Hierbei lassen die Bürgerinnen und Bürger 1–2 Prozent ihrer Einkommenssteuer direkt gemeinnützigen Vereinen oder Stiftungen zukommen. Sie



geben dabei auf der Einkommens- oder Lohnsteuererklärung an, welche Organisation das Geld bekommen soll und die Finanzverwaltung überweist diese Zuwendung dann.

Im Rahmen der Debatte um die Selbstwahrnehmung von selbständigen Stiftungen stellte Clemens Striebing im Anschluss daran die Forschungsergebnisse einer Studie vor, die er in Kooperation mit weiteren Kollegen 2016 durchgeführt hatte und die das aktuelle Rollenverständnis von deutschen Stiftungen zum Gegenstand hatte. Handlungsleitend für die Untersuchung war neben der Frage, wie sich das Selbstverständnis unterschiedlicher Stiftungstypen ausprägt auch die Frage was dieses für die Stiftungspolitik bedeutet und welche Handlungsempfehlungen sich daraus ableiten lassen. Wie positioniert sich beispielsweise eine Bildungsstiftung gegenüber anderen gesellschaftlichen Akteuren im Unterschied zu einer Kulturstiftung?

Die Studie entwickelt auf Grundlage von Umfrageergebnissen eine Typologie von vier verschiedenen Stiftungs-Charakteren, die sich zum einen in Hinblick auf ihr Finanzvolumen und zum anderen auf ihre Arbeitsweise unterscheiden. So trennt sie Stiftungen, deren Jahresbudget unter 100.000 Euro liegt von solchen, bei denen das Budget darüber liegt, und unterscheidet zwischen operativ (und gemischt) und fördernden Stiftungen. Dadurch ergaben sich die 4 Typen, die mit unterschiedlichen Rollenverständnissen der Institutionen einhergehen und deren Auftreten im Sektor unterschiedlich häufig zu beobachten ist; die Nischenanbieter (29%), die Dienstleister (19%), die Engagementstiftungen (42%), sowie die Professionellen Philanthropen (10%). Die Nischenanbieter sind kleinere operativ arbeitende Stiftungen, die nur rund 1 Prozent des Gesamtbudgets der Stiftungen ausmachen. Die kleinen Förderstiftungen, die Engagementstiftungen, die durch ihr häufiges Auftreten auch als die typische deutsche Stiftung angesehen werden können, machen dabei nur 2 Prozent des Gesamtbudgets aus. Rund ein Fünftel der Stiftungen sind die großen operativen ‚Dienstleister‘, die mit 75 Prozent wirtschaftlich am relevantesten sind. Die Professionellen Philanthropen, unter die die großen bekannten Stiftungen Deutschlands fallen, machen mit 22 Prozent den Rest aus.

Es lassen sich dann bestimmte Rollenverständnisse finden, die bei den verschiedenen Typen unterschiedlich ausgeprägt sind. So sehen die Engagementstiftungen beispielsweise in der Fürsorge einen prägenderen Faktor als beispielsweise die Dienstleister, die wiederum Wandel als einen solchen angeben. Die Nischenanbieter bewerten für sich den Faktor Bewahrung stärker, während die Dienstleister auch den der Innovation betonen. Zudem sagen Dienstleister wie auch die Professionellen Philanthropen häufiger von sich, dass sie strategisch arbeiten; erstere setzen sich inhaltlich am stärksten mit ihren Projekten auseinander. Die Netzwerk- und Vermittlerfunktion wird vor allem von den Dienstleistern betont, die sagen: Wir sind Vermittler und bringen unterschiedliche Meinungen an einen Tisch. Auch zeigen die verschiedenen Stiftungstypen unterschiedliche Konzentrationen im Verhältnis von Festangestellten und

Ehrenamtlichen, wobei die gängige Annahme, der zufolge die kleinen, lokalen Stiftungen im Vergleich zu den großen die Orte des bürgerschaftlichen Engagement seien, nicht unangefochten zugestimmt werden kann, vielmehr sind es Nischen- wie auch Dienstleisterstiftungen, die eine hohe ehrenamtliche Einbindung verzeichnen können. Eine Begründung für die unterschiedlichen Rollenverständnisse sieht Striebing in dem unterschiedlichen Professionalisierungsgrad der Stiftungen und stellt in diesem Zuge die These auf, dass bei den Stiftungen die Professionalisierung als Treiber von Innovationsstreben anzusehen ist. Diese ist bei Dienstleistern am weitesten fortgeschritten.

Vor den Hintergrund der Frage, wie eine zukünftige Stiftungspolitik aussehen könnte, in der die Ergebnisse der Studie Beachtung finden, lautet die Antwort: Sie muss die Bedarfe der unterschiedlichen Stiftungstypen im Blick haben. Für die Kleinstiftungen gilt es Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Motivation und das Engagement der privaten Stifterinnen stärken können. Dies ist umso wichtiger, da der Anteil von Engagementstiftungen und Nischenanbietern in Zukunft weiter zunehmen wird, denn sie weisen höhere Wachstumsraten als die anderen auf. Diese Stiftungen stehen für eine lokale Kultur des Sich-Kümmerns. Bei diesen kleineren Institutionen sollte man vor allzu großem Rationalisierungsstreben absehen, damit dieses nicht in einer bürokratischen Überforderung mündet, die dann zulasten des Engagements geht.

Die großen Dienstleister hingegen, die in vielfältigen Kooperationsbeziehungen mit Wirtschaft und Staat stehen, sollen weiterhin dazu angehalten werden professionelle Standards zu entwickeln und einhalten. Sie müssen ihre Effektivität und Effizienz steigern, sich in einem zunehmenden Wettbewerb abgrenzen können und die Freiheiten der Rechtsform Stiftung strategischer nutzen. Bei den professionellen Philanthropen müssten Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es diesen Institutionen erlauben ihre Hebelwirkung besser zu entfalten. Professionelle Philanthropen stehen vor der Herausforderung mit ihren hohen, aber im Vergleich zu Staat oder Wirtschaft doch eher geringen Vermögen einen nachhaltigen Effekt zu erzielen, um dem gesellschaftlichen Anspruch besser zu entsprechen.

Mögliche Maßnahmen zur Unterstützung auf Verbandsebene erscheinen Striebing ebenfalls von Typ zu Typ unterschiedlich: Für die Kleinstiftungen wäre vor allem eine regionale Differenzierung der Verbandsstruktur notwendig. Vielen kleinen Stiftungen fehlt es an professionellen und finanziellen Kapazitäten, um ihren Interessen auf Ebene des Bundesverbands Gehör zu verschaffen. Regionale Stiftungsverbände können so zwischen lokalen Stakeholdern – wie der Kommunalverwaltung, Bildungs- und Kultureinrichtungen oder der Wirtschaft – und dem Bundesverband vermitteln. Als Beispiele könnte hier die Initiative ‚Lernen vor Ort‘, der Stiftungsverbund Westfalen-Lippe oder Geschäftsstelle kommunaler Stiftungen Münster dienen. Aus Sicht der Dienstleister ist eine Verbandspolitik von Vorteil, die

die Rationalisierungsprozesse differenzierter betrachtet. Der Diskurse mäandert hier zwischen der Befürwortung von Rationalisierung und Ablehnung von Bürokratisierung. Ein klarer Standpunkt und Empfehlungen, wann wo mehr Rationalisierung sinnvoll ist, ist vonnöten. Für die professionellen Philanthropen kann der Verband die Kooperationen zwischen Stiftungen mit Staat und Wirtschaft fördern. Da sich der Staat zunehmend für sehr frühe Stakeholder-Konsultationen öffnet, kann der Bundesverband hier gut vermitteln (Beispiel Lernen vor Ort). Stiftungen haben zudem vielfältige Kooperationserwartungen an Unternehmen wie Spenden oder Collective Impact, der Bundesverband kann hier stärkeren Dialog anregen.

In der folgenden Diskussion um die neuen Ansätze im Stiftungswesen wie auch um die Verbindung von Unternehmertum und Stiftungen wurde nochmals betont, dass offen zutage getreten ist, dass das aktuelle Stiftungswesen nur eine Momentaufnahme darstellt. Neue Formen wie die Bürgerstiftungen greifen die Tradition des kollektiven Stiftens auf, wie sie eigentlich schon jahrhundertlang praktiziert wurde. Die starke Trennung der wirtschaftlichen Sphären von der gemeinnützigen stifterischen, wird absehbar weiter hinterfragt werden und die Überschneidungen durch das Phänomen des Social Investments weiter zunehmen. Zudem verändert sich das Fundraising: Spenden werden zunehmend individualisiert. Bei den spannenden Entwicklungen im Crowdfunding, wie auch in der Entwicklung neuer, sozialer Finanzmodelle müssen Stiftungen geeignete Instrumente entwickeln, um partizipieren zu können und die Hoheit nicht Investmentfirmen zu überlassen. Des Weiteren muss eine offene Diskussionskultur dafür geschaffen werden, wie unternehmensnahe Stiftungen, die Vorteile ihrer unternehmerischen Rückendeckung nutzen können, ohne in die Gefahr zu geraten, sich in ihrer Arbeit einer Marktlogik unterordnen zu müssen. Zudem muss für den Stiftungssektor das gelten, was für die Gesellschaft insgesamt zu diskutieren sei; es muss Platz zum Scheitern gestattet werden, und zwar hinsichtlich des Investierens, aber vor allem auch bei der Erprobung neuer Projekte und der Beschreitung neuer Wege. Auch soll der Ewigkeitsaspekt des Vermögensbestandes von Stiftungen nicht wie eine heilige Kuh behandelt werden, sondern die Frage im Zentrum stehen, wie eine zeitgemäßen Anpassung an neue gesellschaftliche Notwendigkeiten aussehen könne.

#### **4. Stiftungen – Wohin?**

In seinem Input lenkte Michael Alberg-Seberich das Augenmerk auf kommende Entwicklungen im Stiftungssektor und die Wechselbeziehung von diesem mit Ökonomie und Technologie.<sup>34</sup> In fünf Punkten skizzierte er den Zusammenhang, der seines Erachtens nach maßgeblich das zukünftige Wachstum des Stiftungssektors mitbestimmen wird.

---

<sup>34</sup> Siehe Beitrag Michael Alberg-Seberich in diesem Heft.

Zunächst ist das Erstarken neuer Formen des Investierens zu beobachten, bei denen sich die Stiftungen jedoch zunehmend die Gestaltungsoptionen aus der Hand nehmen lassen. So sind Stiftungen bei sogenannter Mission Related Investments bzw. Impact Investments, also Investments, die nicht nur den finanziellen, sondern auch den sozialen, gesellschaftlichen Gewinn im Blick haben, zwar Wegbereiter gewesen. In dem Moment jedoch, wo diese Methoden und Themen am Markt angekommen sind, scheint es, als ob die Rolle von Stiftungen in diesem Feld wieder zu sinken begann. Aktuell entstehen bei fast allen großen Finanzinstitutionen sogenannte „Impact Investment Funds“, die wichtigsten Unternehmensberatungen bauen eigene Teams für das Thema auf und die großen Pensions-Fonds erweitern ihre Portfolios in Richtung dieser Investments. Die klassischen Finanzakteure beginnen also mit dieser Form des Investments aktiv den Dritten-Sektor und gesellschaftliche Entwicklung mitzugestalten, während die Stiftungen nur zögerlich reagieren und bisher nur wenige Einrichtungen, wie die Heron Foundation in den USA, Investment- und Förderteams zusammengelegt haben. Im anglo-amerikanischen Kulturraum wird zudem immer mehr Stiftungskapital durch Donor Advised Funds von gemeinnützigen Organisationen verwaltet. Diese Funds spiegeln jedoch stark die Handlungsmodi der Finanzinstitutionen wieder, von denen sie gegründet wurden, wie beispielsweise Fidelity. Es zeigt sich dadurch, dass Stiftungen nur dann in Zukunft eine relevante gesellschaftliche Rolle übernehmen können, wenn sie ihrer Verantwortung für Kapital noch be- und selbstwusster umgehen; Stiftungen und Kapital sind nicht zu entkoppeln und man muss diese Verantwortung entsprechend annehmen.

Der zweite aktuelle Aspekt von Kapital und Stiftungen spiegelt sich in dem ‚Ökosystem der Philanthropie‘ wieder. So hat sich rund um die Stiftungen ein elaboriertes Unterstützungs- und Dienstleistungssystem entwickelt, welches sich auf die spezifischen Bedarfe des Spendens und Stiftens spezialisiert hat und dieses in vielerlei Formen ermöglicht. Zu solch einem Unterstützungssystem gehören Banken, Finanzberater, Rechtsanwälte, aber auch Verbände, Fundraiser und Beratungsfirmen. Am Rande des Unterstützungssystems steht der Staat, der versucht, das Spenden und Stiften zu überwachen und zu regulieren. Mit Blick auf die ‚philanthropy support infrastructure‘ in Kanada und die Logik oder die Motive des Unterstützungssystems lassen sich vier Kategorien ableiten, die entsprechend der englischen Begrifflichkeiten als die vier I’s bezeichnet werden können: *Income, Impact & Innovation, Interest, Injunction*. So sind die wichtigsten Motivationen, die sich ermitteln lassen die des Einkommens, gefolgt von dem Wunsch nach (gesellschaftlicher) Wirkung und Innovation, der Interessensvertretung und der Regulierung.

Die enorme ökonomische Reichweite der stifterischen Tätigkeit und ihre Form der Kapitalbindung bedingen für Alberg-Seberich dringend notwendige Transparenzrichtlinien. So muss es auch in Deutschland einen ausreichend juristischen und betriebswirtschaftlichen

Transparenzstandard des Berichtens geben, wie dies beispielsweise in den USA schon der Fall sei und mit dem man per Knopfdruck fast alle zentralen Informationen über eine Stiftung erhalten kann. Der Rechenschaftsanspruch wird zudem mit der zunehmenden Kollaboration von Stiftungen mit der öffentlichen Hand absehbar weiterwachsen.

Das Thema Transparenz von Daten unter dem Stichwort der Digitalisierung ist ein weiterer Punkt absehbarer Veränderungen für Stiftungen, sowohl für sie als Organisationen, als auch für ihr gesellschaftliches Handeln. Als Beispiele aus der Stiftungspraxis seiner Umfrage kann zum Beispiel die Trillium Foundation in Toronto genannt werden, die Projektanträge bewerten, in dem eine Software dort den Bedarf einer Förderung (z.B. frühkindliche Bildung) an Hand von öffentlichen Daten abfragt und parallel die vorgeschlagene Intervention mit Hilfe von zugänglichen Evaluationen zu verorten sucht. Kritisch zu betrachten sei Blauckbaud, der Marktführer bei Fundraising-Software in Nordamerika, der seinen Kunden immer mehr Instrumente zur Erfassung von Output und Outcome Daten anbietet und absehbar der dominante Anbieter und Verwalter von Daten im Bereich Soziales, Umwelt und Kultur sein wird. Welche Auswirkungen haben solche Datenriesen auf die deutsche Stiftungslandschaft? US Stiftungen haben damit begonnen vor allem beim Foundation Center in New York Daten zu bestimmten Förderthemen zu sammeln, bisher ist jedoch keine ähnliche Infrastruktur in Deutschland absehbar.

In Hinblick auf zukünftige Entwicklungen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Demokratie und Stiftungswesen sind kollektive Stiftungen die Stiftungen der Zukunft, so Alberg-Seberich. Mit dieser Prognose bezieht er sich auf zwei Erfahrungen, die er in Kanada gemacht hat. Zunächst sei ihm dies aufgefallen bei den Veränderungen der Lucie and Andre Chagnon Foundation, der größten, französisch-sprachigen Stiftung Kanadas, die mit einem Stiftungskapital von 2.5 Milliarden Can\$ ausgestattet ist. Diese Privatstiftung hatte vor 10 Jahren ihr Engagement in Kooperation mit der Provinz Quebec im Bildungsbereich begonnen. Diese Zusammenarbeit war der Stifterfamilie als logischer Weg erschienen, etwas Wirkungsvolles für die Bildung der Kinder in der Provinz zu tun. Sie hat jedoch verkannt wie wirkmächtig die zivilgesellschaftliche Struktur in Quebec war und man hat die Legitimität der Unternehmung nur mit deren aktiven Einbindung gewährleisten können. Als Reaktion habe die Stiftung dann angefangen, Menschen aus der Zivilgesellschaft in ihren Vorstand zu holen und in Stakeholder-Dialogen aktiv Bedarf und Problemlagen im Bildungsbereich zu diskutieren und zu erfragen. Als zweites Beispiel fallen ihm die vielen Bürgerstiftungen und der Verband der kanadischen Bürgerstiftungen als Beispiel dafür ein, wie Bürgerstiftungen eine wichtige gesellschaftliche Stimme werden können. Diese beschränkt sich nicht auf den lokalen Raum, sondern auf die Ebene der Provinzen und des ganzen Landes. Auch in Deutschland und in Europa gibt es ähnliche Beispiele wie die Bewegungstiftung. Hier wie dort muss aber die Diskussion um die

Frage wie man ein kollektives und demokratisches Verständnis des Gebens stärken kann, noch viel ausführlicher geführt werden.

In seinem Ausblick auf die zukünftigen Entwicklungen im Stiftungssektor setzte Fiedler zunächst die Prämisse, dass seiner Meinung nach der gesellschaftliche Wandel als Kern des stifterischen Sinnes zu sehen ist. Explizit bedeutet dies für ihn, dass Stiftungen nur dann sinnvoll sind, wenn sie sich am Wandel und an der Behebung gesellschaftlicher Schief lagen beteiligen. In Hinblick auf die gesellschaftliche Ungleichheit, die nach wie vor noch stark die heutigen Gesellschaften bestimmt, kommt man dann zu dem Paradox, dass Stiftungen – als Ausdruck sehr vermögender Willen – mit ihrer Arbeit an ihrer eigenen Abschaffung arbeiten sollen. Stiftungen sind so gesehen vielleicht Teil des Problems und nicht der Lösung, denn die Kumulation des dafür benötigten Vermögens kann nur in einer ungerechten Gesellschaft existieren.

Unter dieser Maßgabe ist für die aktuelle Analyse stifterischer Tätigkeit also das Kriterium ihrer transformativen Fähigkeit entscheidend. Hierbei ist zu differenzieren, ob die Arbeit einer Stiftung eher von symptomatischer oder struktureller Natur ist. Versucht sie also etwa die Förderung und Implementierung einer gerechten Steuerpolitik voranzutreiben oder beteiligt sie sich eher am Aufbau karikativer Leidlinderung wie beispielsweise durch die Tafeln. Fiedler möchte hiermit letzterem Vorgehen nicht seine Daseinsberechtigung absprechen, aktuell braucht man sicherlich beides, aber der Impetus des Stiftungssektors insgesamt soll doch der einer strukturellen Aufhebung sozialer Missstände sein. Deswegen ist seine These, dass Stiftungen transformativ sein müssen.

Viel streitbarer ist für ihn hingegen die Frage, wie diese transformative Arbeit denn konkret aussehen kann. Hier sind die Aspekte der organisationsinternen Entwicklung von Stiftungen zu beobachten unter der Maßgabe ob die Förderung auf Augenhöhe erfolgt und eine Beteiligung auch in der Struktur der Stiftung stattfindet. Fiedler verweist in diesem Zusammenhang beispielsweise auf Filia, die Frauenstiftung, die Mädchenbeiräte geschaffen hat, um die beteiligten Frauen und Mädchen der Projekte in den Entscheidungsprozess integrieren zu können. Die Bewegungstiftung selbst hat einen Vertreter der Förderprojekte im Stiftungsrat sitzen. Dies sind Beispiele, wie Destinäre in die Strukturen der Stiftungen eingebaut werden können. Auch soll überlegen werden, ob die Mittel einer Stiftung wirklich ewig gebunden sein sollen. Angesichts aktueller Themen wie des Klimawandels, der ein massives und vor allem schnelles Handeln von Nöten macht, ist gegebenenfalls die Möglichkeit des gänzlichen Mittelverbrauchs sinnvoller.

Zudem sollen Stiftungen Hebel der Veränderung sein und sich auch als solche begreifen. Man kann den Staat nicht ersetzen, dazu sei man demokratisch auch gar nicht legitimiert. Vielmehr

sollen sich Stiftungen – wie im Fall der Canopus Stiftung und ihrem alleinigen Engagement im Bereich der erneuerbaren Energien – spezialisieren und Kräfte bündeln und nicht in allen Bereichen und mit dem Geißkannenprinzip versuchen zu helfen. Die Bewegungstiftung hat sich diesen speziellen Fokus auf die Unterstützung sozialer Bewegungen gelegt, mit dem Wissen um das, historisch gesehen, enorme Veränderungspotential für die Gesellschaft in der Frauen- oder Arbeiterbewegung. Die Rolle, die Stiftungen einnehmen können, so Fiedler, sind die eines Impulsgebers mit langem Atem für Veränderungen, die des Vorreiter bei wagnis- und risikoreichen Unternehmungen und Ideen, welche etablierte oder staatliche Institutionen scheuen.

Absolut notwendig ist zudem Transparenz und zwar nicht nur die der Mittelverwendung und der Geldanlage, sondern insbesondere auch in der Vergabepolitik und in der Präsentation der eigenen Position, in der Offenlegung der stifterischen theory of chance. Die Demokratisierung in der Vergabe der Mittel und die Kollektivierung von Entscheidungsprozessen muss zukünftiger Fahrplan stifterischen Handels werden.

In der abschließenden Diskussion und in dem Versuch eines Fazits zeigt sich, dass Stiftungen immer wieder Unternehmer und Investoren waren und immer wieder Institutionen von Vielen statt nur von Wenigen. Viele Entwicklungen, die heute das Stiften verändern, sind im Weitwinkel der Geschichte eher Wiederentdeckungen als Neuland. Stiften braucht flexible Rahmenbedingungen, ein allzu starres Korsett, sei es in Hinblick auf den Investitionsspielraum, der Rechtsform oder der unternehmerischen Freiheit schränkt das Engagement und den Raum für Innovation ein. So wie Crowdfunding im Mittelalter viele Kirchenbauten finanzierte, darf heute der gemeinschaftliche Akt der Vermögensstiftung kein Randphänomen bleiben und müssen partizipative Förderstrategien häufiger genutzt werden. Stiftungen entwickeln sich in ‚Reichtumsgesellschaften‘, sie sind weder speziell demokratisch noch autoritär, gleichwohl passen sie sich an ihre jeweiligen gesellschaftlichen Gegebenheiten an – ein gutes Argument heutzutage von ihnen wieder verstärkt Transparenz zu fordern.

## Liste der Teilnehmenden

Prof. Dr. Thomas Adam	The University of Texas at Arlington
Michael Alberg-Seberich	Beyond Philanthropy, Berlin
Johannes Baumgartner	Stiftungsverwaltung der Erzdiözese Freiburg
Dr. Antje Bischoff	Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin
Prof. Dr. Michael Borgolte	Humboldt-Universität zu Berlin
Dr. Matthias Fiedler	Bewegungsstiftung, Verden
Sylke Freudenthal	Veolia Deutschland / Veolia Stiftung, Berlin
Dr. Peter W. Heller	Canopus Stiftung, Freiburg
Walter Herberth	Stiftung Juliusspital Würzburg
Siri Hummel	Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald
Dr. Anaël Labigne	Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
Dr. Stefan Nährlich	Stiftung Aktive Bürgerschaft, Berlin
Felix Oldenburg	Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin
Fides Sachs	Maecenata Institut, Berlin
Prof. Dr. Georg von Schnurbein	Universität Basel
Dr. Rupert Graf Strachwitz	Maecenata Institut, Berlin
Dr. Clemens Striebing	Fraunhofer Center for Responsible Research and Innovation, Berlin
Prof. Dr. Christoph Stumpf	Rechtsanwalt, Hamburg
Dr. Almuth Werner	Rechtsanwältin, Leipzig



- 2016    **Nr.94**    **Hospizbewegung und Stiftungen**  
Zur Institutionalisierung der Hospizarbeit und den Potenzialen von Stiftungen,  
im Rahmen dieser Entwicklungen.
- Nr. 95**    **Voluntary work in Germany and Norway: a comparative study**  
*Nina Antonov*
- 2017    **Nr. 96**    **(Un-)Abhängigkeit operativer Stiftungen?** Eine organisationssoziologische  
Betrachtung am Beispiel der Stiftung Studienfonds OWL  
*Linda Hagemann*
- Nr. 97**    **Mission Investing – Hype oder Revolution des Stiftungssektors?**  
Zweckbezogenes Investieren als strategische Option für Stiftungen im  
Niedrigzinsumfeld  
*Phillip Kratschmer*
- Nr. 98**    **Islamische Stiftungen in Deutschland**  
*Sarah Echter, Linda Mattes*
- Nr. 99**    **Foundation owned firms**  
a comparative study of stakeholder approaches  
*Matthias Draheim, Günter Franke*
- Nr. 100**    **Visualizing the knowledge of Voluntary and Nonprofit Sector Research:**  
Panorama and Foundation  
*Min Chen, Chao Min*
- Nr. 101**    **Transparenz in deutschen Sportstiftungen**  
Eine Untersuchung anhand der Kriterien der "Initiative Transparente Zivilgesellschaft"  
*Oliver Grubert, Matthias Kasper, Daniel Priller*
- Nr. 102**    **Zivilgesellschaftliche Akteure in erinnerungskulturellen Projekten**  
*Stephanie Alberding*
- Nr. 103**    **Flüchtlingshilfe und sorgende Gemeinschaft**  
Kirchengemeinden auf dem Weg in die Zivilgesellschaft  
*Henning von Vieregge*
- Nr. 104**    **The Space for Civil Society: Shrinking? Growing? Changing?**  
*Mareike Alscher, Eckhard Priller, Susanne Ratka, Rupert Graf Strachwitz*
- Nr. 105**    **Legitime Institution oder bloß legale Einrichtung?**  
*Harm Hendrik Esser*
- Nr. 106**    **Digitaler Strukturwandel der Öffentlichkeit - wie zivilgesellschaftliche Online**  
Plattformen die Öffentlichkeit innovativ nutzen können  
*Lea Frank-Gretic*
- Nr. 107**    **Zivilgesellschaft und Kommunen.**  
Lerneffekte aus dem Zuzug Geflüchteter für das Engagement in Krisen  
*Rudolf Speth, Elke Bojarra-Becker*
- 2018    **Nr. 108**    **Engagiert in neuer Umgebung**  
Empowerment von geflüchteten Menschen zum Engagement  
*Rudolf Speth*
- Nr. 109**    **Zivildienst und Zivilgesellschaft**  
Konkurrenz oder Koproduktion?  
*Daniel Weyermann*
- Nr. 110**    **Gestiftete Autonomie**  
Welchen Beitrag leistet das Stiftungsmodell zur Autonomie von Universitäten  
*Thomas Brunotte*
- Nr. 111**    **Aufnahme und Betreuung geflüchteter Menschen in Berlin**  
Zur Kooperation zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft  
*Markus Edlefsen, Daniel Staemmler*
- Nr. 112**    **A Diversity of Roles: The Actions Taken by Religious Communities in Sweden during**  
the "Refugee Crisis" in 2015  
*Linnea Lundgren*
- Nr. 113**    **Citizens vs. Refugees: Concepts and Applications of Islamic Solidarity in Turkey and**  
the UK  
*Riham Ahmed Khafagy*
-

