

# & Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-  
Management und -Marketing



Zwischen Anspruch und Wirklichkeit:  
Arbeiten in und für Stiftungen

**Rote Seiten:** Das Interne Kontrollsystem in der Stiftung

**Herausgeber:** DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer  
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking  
[www.stiftung-sponsoring.de](http://www.stiftung-sponsoring.de)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

# Stiftungen und Demokratie – Handeln und Wirken

## Das professionelle Handeln von Stiftungen aus der Sicht ihrer Partner

von Volker Then und Martin Hölz (Heidelberg)

**Stiftungen und Demokratie: „Why Philanthropy Is Failing Democracy and How It Can Do Better“** fragt Rob Reich in seinem aktuell viel beachteten jüngsten Buch. Diese Frage nach der Vereinbarkeit von Stiftungen und Demokratie ist auch eine Frage danach, an welchen Maßstäben sich professionelles Stiftungshandeln ausrichtet. Die Professionalität der Stiftungen entwickelte sich in den letzten Jahren in einer Spannung zwischen dem Paradigma der Effizienz und vor allem der Effektivität, also der Wirksamkeit, auf die „strategisches Stiftungshandeln“ zielt. In ihrem strategischen Handeln sind Stiftungen in besonderem Maße auf die Zusammenarbeit mit ihren (Förder-) Partnern angewiesen. Im Projekt „Learning from Partners“ fragen wir systematisch nach dem Feedback dieser zentralen Stakeholder-Gruppe. Diese umfassende Wahrnehmungsanalyse kann uns bei der Antwort auf die einleitende Frage nach den Maßstäben der Professionalität wichtige Hinweise geben, umso mehr durch ihr Trendstudien-Design im Abstand von jeweils drei Jahren, das einige Stiftungen bereits zum dritten Mal analysiert.

Wie nehmen die Antragsteller und (Förder- bzw. Kooperations-) Partner die Stiftung wahr, mit der sie zusammenarbeiten? Welche Maßstäbe gelten dabei? Wie zufrieden sind sie generell mit der Zusammenarbeit mit ‚ihrer‘ Stiftung? Weitere für den Fokus dieses Beitrags weniger wesentliche Fragen interessieren sich für die administrativen Prozesse, den Mehr-Wert der Förderung oder die Kooperation über das Geld hinaus. An einem konkreten Feedback ihrer Antragsteller und Partner auf diese Fragen waren der Boehringer Ingelheim Fonds, die Deutsche Bundesstiftung Umwelt, die Fritz Thyssen Stiftung, die Klosterkammer Hannover, die Software AG – Stiftung, die Stiftung Mercator, die VolkswagenStiftung sowie die Wilhelm Sander-Stiftung interessiert und beteiligten sich in den Jahren 2018/2019 an der dritten Erhebungswelle des „Learning from Partners“ Projektes am Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg. Wiewohl die oben gestellten Fragen aus organisationstheoretischer Perspektive alle Stiftungen betreffen, kann sich die individuelle Umsetzung je nach Stiftungstyp und Zweck merklich unterscheiden und verschieden gewichtet werden.

### **Gemeinsame Evaluation – stiftungsindividuelle Interpretation**

„If nonprofits are generically difficult to evaluate, grant-making foundations pose the knottiest problems of all“ (Dobkin Hall 2004: 29). Dieses Problem wird noch verschärft, wenn verschiedene Stiftungstypen in einer

gemeinsamen Partner-Befragung untersucht werden. Im Sinne eines Ansatzes der „zielfreien Evaluation“ (Youker & Ingraham 2014) wurden die übergreifenden Fragestellungen für alle Stiftungen abgedeckt, aber zugleich die quantitativen Ergebnisse nicht mit einer unmittelbaren Wertung verknüpft.

Stattdessen wurden im Forschungsdesign die Ergebnisse der individuellen Umfrage bei den teilnehmenden Stiftungen am gewichteten Gesamtdurchschnitt einer Welle gespiegelt und darüber hinaus im Falle einer wiederholten Teilnahme mit den Ergebnissen der vorherigen Welle vergleichend aufgearbeitet. In dieser Kombination aus Querschnitts- und Trendstudienvergleich lassen sich Automatismen und Homogenisierungen in der Analyse des Stiftungshandelns vermeiden und Fragen der Professionalität werden abhängig von der Arbeitsweise der jeweiligen Stiftungen thematisiert. Denn neben vielen verbindenden Gemeinsamkeiten sind bei Stiftungen auch ihre individuelle Geschichte, ihre Positionierung, ihre strategische Ausrichtung und ihr satzungsmäßiges Aufgabenfeld zu berücksichtigen. Umfasst die gemeinsame Befragung z. B. wissenschaftsfördernde und zivilgesellschaftsstärkende Stiftungen, so wird für spezialisierte Wissenschaftler organisationale Unterstützung im Sinne des ‚Capacity Building‘ weniger wichtig sein als für geförderte Non-Profit Organisationen. Umgekehrt werden für letztere Spielräume in der Zusammenarbeit, gemeinsame Wertegrundlagen und flexible Reaktion auf Unvorhergesehenes weit wichtiger sein.

### **Renommiert und verlässlich, aber auch innovativ und flexibel?**

Aus den Erkenntnissen der dritten Erhebungswelle lassen sich einige markante Ergebnisse für die Stiftungen feststellen: der Anteil an sehr und eher zufriedenen Partnern in der Phase der Antragstellung ist im Durchschnitt von 74,7% (2011) auf 87% (2018) gestiegen. Hier haben die Stiftungen ungeachtet der letztlichen Entscheidung über einen Antrag ihre Bemühungen in den vergangenen Jahren verstärkt und konnten durch professionelle Beratung und hohe Responsivität einen guten Kontakt zu den Antragstellern aufbauen.

Stabil seit der ersten Befragung 2011 nehmen die Befragten „ihre“ Stiftungen zu über 80% als renommierte, verlässliche, aber auch anspruchsvolle Organisationen wahr. Nur geringfügig weniger Zustimmung ergibt sich mit aktuell 78,9% dafür, dass die Stiftungen klare Ziele verfolgen. Dagegen stimmen nur 60–65% der Feststellung zu, dass die jeweiligen Stiftungen strategisch, inno-

vativ und transparent arbeiten (obwohl die entsprechenden Werte über die Jahre um jeweils rund 7% gestiegen sind). Und schließlich billigen nur 42,7% der Befragten den Stiftungen zu, flexibel auf Unvorhergesehenes zu reagieren. Zusätzlich fallen die Flexibilitätswerte, wenn die strategische Ausrichtung der Stiftung steigt.

Aus der Sicht der Partner bleiben ihnen weniger Freiheiten und Spielräume (was als Flexibilität wahrgenommen wird), in für notwendig erachteter Weise auf Erfahrungen in der Arbeit zu reagieren, je strategischer eine Stiftung ihre Arbeit ausrichtet. Offenkundig nehmen vor allem Organisationen der Zivilgesellschaft den strategischen Anspruch der Stiftungen als präskriptiv und ggf. auch nicht als legitimiert war. Dies wird dadurch untermauert, dass gerade NGOs in der Zivilgesellschaft eine geteilte Wertegrundlage bei der Auswahl möglicher kooperierender bzw. fördernder Stiftungen sehr hoch bewerten. Zudem deuten im Zeitverlauf der Trendstudie die Ergebnisse darauf hin, dass für Stiftungen mit wachsender strategischer Ausrichtung ein hohes Risiko der Bürokratisierung einhergeht. Zunehmende Bürokratie kritisieren Partner, wenn Anforderungen der Professionalität und der administrativen Prozesse mit wachsendem Aufwand für die Partner einhergehen.

### Stiftungshandeln und Demokratie

Die Ergebnisse von „Learning from Partners“ werfen ein Schlaglicht auf die Verbindung von Stiftungshandeln und Demokratie und damit auf die Anforderungen an professionelles Stiftungsvorgehen: Wenn Stiftungen auf der Grundlage geteilter Werte mit ihren Partnern auf Augenhöhe kooperieren, besteht Aussicht, strategisches Vorgehen mit Innovationskraft und Flexibilität zu verbinden. Professionalität wird erreicht, wenn die Qualität der gemeinsamen Arbeit mit Partnern nicht nur durch an Effizienz orientierte administrative Vorgaben, sondern durch kooperative Aushandlungsprozesse gesichert wird, die sich von demokratischer Legitimität leiten lassen und die gemeinsame soziale Problemlösung in den Mittelpunkt stellen.

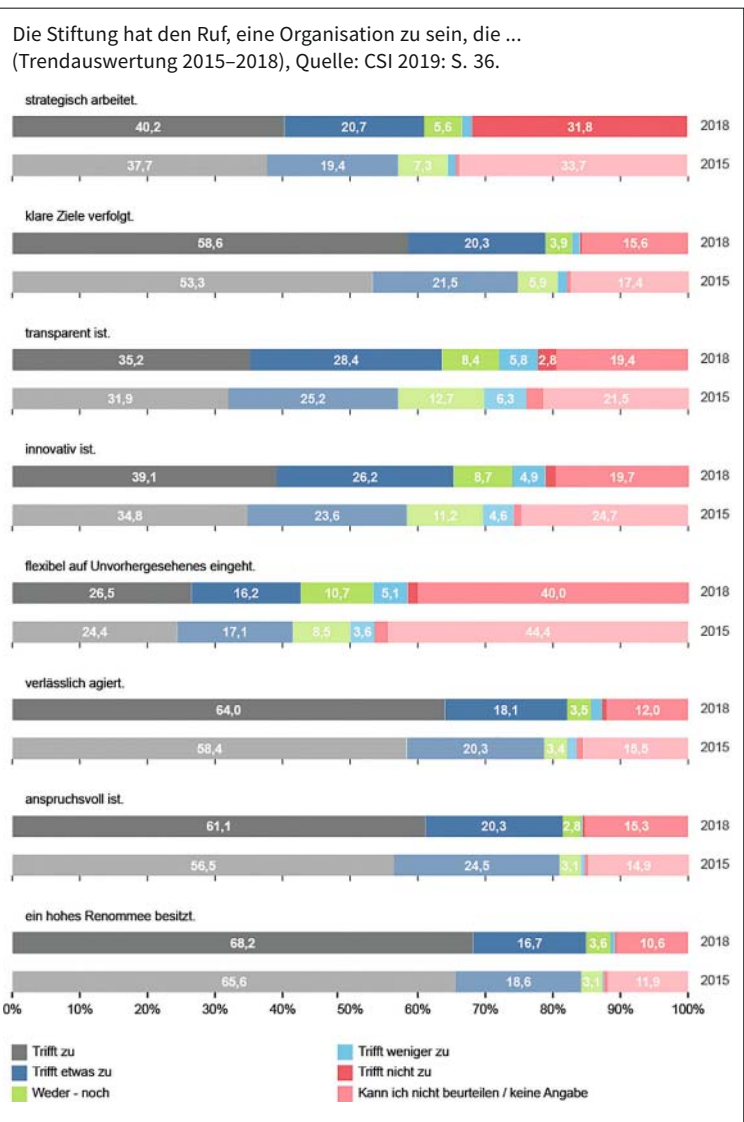
### Kurz & knapp

Die Professionalität von Stiftungen bemisst sich nicht nur an der Effizienz ihrer Prozesse und der Effektivität ihres Gestaltungsansprüche. Sie beruht vielmehr darauf, geleitet von gemeinsamen, mit den Partnern geteilten Wertvorstellungen – den Wertvorstellungen der Demokratie – Zielsetzungen auszuhandeln und in kooperativer Vorgehensweise flexibel umzusetzen. Dabei ist die Stärke der Partner zugleich die Stärke der Stiftungen. Dieses Verständnis macht Stiftungen erst zum innovativen „Risikokapital“ der Zivilgesellschaft und muss prägend sein für die Maßstäbe guter Stiftungsarbeit. ■

### Zum Thema

CSI (Centrum für Soziale Investitionen) (2019): Learning from Partners. Gesamtreport 2018. Heidelberg.

Dobkin Hall, Peter: A historical perspective on evaluations in foundations. In: Braverman, Marc T./Constantine, Norman A./Jana Kay Slater



(Hrsg.) (2004): Foundations and Evaluations. Contexts and Practices in Effective Philanthropy. San Francisco: Jossey-Bass. S. 27–50.

Reich, Rob (2018): Just Giving: Why Philanthropy Is Failing Democracy and How It Can Do Better. Princeton UP, Princeton, New Jersey.

Youker, Brandon W. und Allyssa Ingraham (2014): Goal-Free Evaluation: An Orientation for Foundations' Evaluations. The Foundation Review 5 (4), S. 53–63.

### im Internet

<https://www.soz.uni-heidelberg.de/learning-from-partners/>  
Hier finden Sie zudem die Links zu den teilnehmenden Stiftungen und den veröffentlichten Einzelberichten.



Dr. Volker Then ist geschäftsführender Direktor des Centrums für Soziale Investitionen und Innovation (CSI) an der Universität Heidelberg. Seit 2006 vereint er sein Interesse für gesellschaftlich relevante Forschung mit einem Engagement für wirkungsvolle Praxis.  
volker.then@csi.uni-heidelberg.de



Martin Hölz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am CSI und leitet das Projekt „Learning from Partners“ seit 2011.  
martin.hoelz@csi.uni-heidelberg.de