

Operative Stiftungen: eine sozialwissenschaftliche Untersuchung zu ihrer Praxis und ihrem Selbstverständnis

Adloff, Frank; Velez, Andrea

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Adloff, F., & Velez, A. (2001). *Operative Stiftungen: eine sozialwissenschaftliche Untersuchung zu ihrer Praxis und ihrem Selbstverständnis*. (Opuscula, 8). Berlin: Maecenata Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-308560>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

MAECENATA INSTITUT
FÜR DRITTER-SEKTOR-FORSCHUNG

Frank Adloff
Andrea Velez

Operative Stiftungen

Eine sozialwissenschaftliche Untersuchung
zu ihrer Praxis und ihrem Selbstverständnis

Opusculum Nr. 8

September 2001

Inhalt

1. Einleitung (mit Thomas v. Hippel)	3
2. Stiftungsportraits	7
Deutsche Stiftung Weltbevölkerung	7
Stiftung Kulturfonds	11
Die Fuggerschen Stiftungen	14
Stiftung Liebenau	16
Evangelische Stiftung Neuerkerode	20
Bildungs- und Technologiezentrum zu Eisenberg – Stiftung und gGmbH	22
Deutsche Tanzkompanie	24
3. Synopse	26
Das Verwischen der Grenzen: DSW und Stiftung Kulturfonds	27
Anstaltsträger zwischen deutscher Subsidiarität und europäischem Wettbewerb	27
Bestandssicherung durch Stiftungsgründung. Eine ostdeutsche Transformationsstrategie?	30
Stiftungstypologien – Eine Zusammenfassung	33
4. Stiftungen und ihre Umwelt. Organisationssoziologische Überlegungen zu Autonomie und Abhängigkeit	35
Literatur	39
Stiftungsmaterialien	41
Gesprächspartner	41

1. Einleitung

In der vorliegenden Untersuchung sind wir der Frage nachgegangen, wie Stiftungen, die sich als operativ oder als operativ und fördernd bezeichnen, tatsächlich arbeiten, welche Probleme und Bewältigungsstrategien sie haben, und in welchen eventuellen Wandlungsprozessen sie sich befinden.

Es ist ein weit verbreitetes Mißverständnis, daß sich die Aufgabe einer Stiftung darauf beschränkt, Anträge entgegenzunehmen und finanzielle Mittel zuzuteilen. Auch die neuere Stiftungsdefinition im Gesetzesentwurf der FDP vom April 2001 vermittelt den Eindruck, daß die finanzielle Förderung die dominante Form der Zweckverwirklichung ist: Eine „Stiftung ist eine nichtmitgliederschaftlich organisierte juristische Person, die einen satzungsgemäß bestimmten Zweck mit Hilfe eines dazu gewidmeten Vermögens dauerhaft fördert.“¹ Dabei wird oft übersehen, daß schon die Entscheidung für die konkreten Förderkriterien und das Auswahlverfahren an sich eine operative Tätigkeit ist, die nur für diejenigen Stiftungen entfällt, die einen vom Stifter festgelegten Destinatär aufweisen.

Die Abgabenordnung

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

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

Fraglich ist allerdings, ob eine solche Unterscheidung in der Praxis hilfreich oder eher mißverständlich ist. Denn das Adjektiv „unmittelbar“ bezieht sich auf eine Tätigkeit, die final einen Zweck erfüllen soll. Die Einordnung „unmittelbar“ - „mittelbar“ hängt damit im Ergebnis davon ab, wie der Zweck

¹ Vorschlag der FDP zur Aufnahme einer Stiftungsdefinition in den § 80 des BGB.

formuliert wird. Mit anderen Worten, dieselbe Tätigkeit läßt sich je nach der Gestaltung der Satzung als fördernd oder als operativ definieren.²

Statistische Angaben

Gleichwohl arbeiten empirische Untersuchungen zum deutschen Stiftungswesen mit der Unterscheidung operativ/fördernd, wobei sie sich auf die Angaben der Stiftungen verlassen. Die statistischen Angaben des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen weisen bei einer Gesamtheit von 8.263 Stiftungen 60,9 Prozent fördernde Stiftungen aus (BDV 2001: 34). Die Definition für fördernde Stiftungen lautet, daß sie ihre Mittel auf Antrag nach außen bzw. an Dritte vergeben. Die operativen Stiftungen (Stiftungen, die ihre Aufgaben durch Eigenprojekte selbst erfüllen und ihre Erträge anderen nicht zur Verfügung stellen) werden mit einem Anteil von 21,8 Prozent aus-

² Zur Veranschaulichung seien einige Beispiele genannt:

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

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

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

gewiesen, die Mischform operativ und fördernd tätig mit 17,3 Prozent (ebd.). Die bisherigen Statistiken des Maecenata Instituts kommen zu vergleichbaren Ergebnissen. In einer neueren Untersuchung hat Sprengel (2001: 73) weitgehend auf die Zweiteilung des Stiftungswesens in operative und fördernde Stiftungen verzichtet. Statt dessen differenziert er das Feld in Anstalten (1759 Nennungen), Preise (630 Nennungen), Eigenprojekte (477), Projektförderung (1978), institutionelle Förderung (1325), Personalförderung (3262) und Stipendien (562 Nennungen).³ Den Angaben des Bundesverbandes und Sprengels ist zu entnehmen, daß die operativen Stiftungen wie die Anstaltsträgerstiftungen bzw. die Mischtypen in Deutschland eine wichtige Größe sind.

Historischer Hintergrund

Zunächst soll über eine knappe historische Rekonstruktion des Stiftungswesens der empirische Teil der Untersuchung kontextuiert werden. Der moderne Stiftungsbegriff – eine Rechtspersönlichkeit, die mit einem Vermögen für die Verwirklichung eines Stifterwillens ausgestattet ist – ist das Ergebnis der Rechtsdogmatik des 19. Jahrhunderts (v. Campenhausen 1998: 25). „Gerade in den Formen körperschaftlicher Organisation und fuziarischer Stiftungen, deren Stiftungsvermögen im Eigentum eines anderen Rechtssubjekts steht, hat das Stiftungswesen eine große Vergangenheit und Geschichte. Es ist sachgerecht, diese vormodernen Rechtsformen als Vorstufen des Stiftungswesens zu berücksichtigen“ (Ebd.). Die Dogmatik des 19. Jahrhunderts klärte den Unterschied von Körperschaft und Stiftung, schnitt aber die rechtsfähigen von den unselbständigen Stiftungen, die vor der Moderne eindeutig dominierten, ab. Damit wurde eine rechtliche Klärung, aber auch eine Engführung des Stiftungsbegriffs vorgenommen.

Hier zeigt sich ein gewisses Paradoxon. Einerseits gehen die meisten Beobachter des Stiftungswesens davon aus, daß die operative Stiftung die ältere Form ist, andererseits kennzeichnet das 20. Jahrhundert das Verständnis, daß die fördernde Stiftung der dominierende und moderne Stiftungstyp sei. Beide Sichtweisen sind nicht unproblematisch. Strachwitz (1998: 677f.) hat darauf aufmerksam gemacht, daß aus der Existenz der ältesten deutschen Stiftungen - den Anstaltsträgerstiftungen wie die im Jahre 917 gegründete Bürgerspitalstiftung in Wemding - geschlossen wird, daß diese Stiftungen die ursprüngliche Form der Stiftung darstellen und Förderstiftungen erst zu einem späteren Zeitpunkt entstehen. Doch schon im 13. Jahrhundert finden sich neben den Anstaltsstiftungen sogenannte Hauptgeldstiftungen. Die mittelalterlichen Stiftungsbriefe waren sehr individuell ausgestaltet, „ohne daß ein Unterschied zwischen der nur als Mittel zur Verwirklichung eines ideellen Zwecks vorgesehenen Tätigkeit und einer solchen als Inhalt der Zweckverwirklichung in jedem Fall erkennbar wäre.“ (Ebd.: 678) In den meisten Fällen dürfte es schwerlich möglich sein, die mittelalterlichen Stiftungen der Kategorie ‚fördernd‘ oder ‚operativ tätig‘ zuzuordnen. Nach Strachwitz hat sich diese Unterscheidung allein über das

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

deutsche Gemeinnützigkeitsrecht in das Stiftungswesen eingeschlichen. Gegen diese These spricht freilich, daß auch im juristischen Schrifttum die Unterscheidung kaum eine Rolle spielt. Unseres Erachtens sind für die Ubiquität der Unterscheidung auch Entwicklungen innerhalb des amerikanischen Stiftungswesens verantwortlich. Die amerikanische Entwicklung ließ die Förderstiftungen in den Fokus der Aufmerksamkeit rücken. Die großen Stiftungen wie Ford, Rockefeller und Carnegie, die Anfang des 20. Jahrhunderts entstanden, haben die meiste Aufmerksamkeit auf sich gezogen – und damit auch deren Fördertätigkeit. Die Dominanz der großen US-Stiftungen in der internationalen Philanthropie auch nach 1945 ließ die Förderstiftung als den modernen Prototyp der Stiftung erscheinen (vgl. Anheier 2001: 48). „Indeed, the relatively few largest grantmaking foundations began to symbolize in popular understanding the essence of foundations in the United States.“ (Toepler 1999: 164) In den USA kommt hinzu, daß es tatsächlich eine handfeste rechtliche Unterscheidung zwischen operativen und fördernden Stiftungen gibt. In dem Internal Revenue Code finden sich Regelungen, die die operative Stiftung von der fördernden Stiftung unterscheiden. Operativen Stiftungen kommt in den USA damit ein anderer rechtlicher Status als Förderstiftungen zu.

Die Ausführungen belegen, daß die Unterscheidung von operativer und fördernder Stiftungstätigkeit keine historisch-traditionelle Unterscheidung ist. Die Unterscheidung ist vielmehr jüngerer Datums und weist einen steuerrechtlichen Charakter auf. Bestimmte Interessen der Öffentlichkeit an der (amerikanischen) Förderstiftung und dadurch bestimmte Aufmerksamkeitsverschiebungen trugen mit dazu bei, die Unterscheidung festzuschreiben. Im weiteren Gang der Untersuchung wird es immer wieder darum gehen, die Unterscheidung aufzuweichen und den Blick auf die vielfältigen Stiftungsaktivitäten zu richten, ohne sie in dichotome Raster zu drängen.

Das empirische Forschungsinteresse

In unserer Untersuchung haben wir Stiftungen befragt, die sich selbst als operativ oder operativ und fördernd definieren. Unser empirisches Interesse richtete sich auf die Kriterien der Selbstzuordnung, auf die objektiven Merkmale der Stiftungstätigkeit, auf eventuelle Tendenzen in Richtung Förderung durch Beteiligung an anderen Körperschaften und auf die Bewertung der Abhängigkeiten von Kontrollorganen (Finanzamt, Stiftungsaufsicht) und staatlichen Zuschüssen.⁴

Schon am Anfang der Recherche ist es klar geworden, daß der ausschließlich auf die Art der Zweckverwirklichung gerichtete Sammelbegriff „operativ“ organisatorisch und inhaltlich sehr verschieden agierende Stiftungen in sich birgt (vgl. Strachwitz 1998: 689ff; Sprengel 2001: 73).

⁴ Eine komplementäre Befragung der (in ihrer Selbstdefinition) Förderstiftungen ist geplant.

- a) Die Projektträgerstiftungen kommen dem Ideal der operativen Stiftung als autonomer Gestalterin der eigenen Zweckverwirklichung am nächsten. Ein Beispiel ist hierfür die Deutsche Stiftung Weltbevölkerung.
- b) Die Preisstiftungen stehen zwar am Rand der operativen Gruppe, das Beispiel der Robert Koch Stiftung e. V. zeigt jedoch, daß die Ermittlung der Preisberechtigten eine aufwendige operative Tätigkeit sein kann.⁵
- c) Als klassisch operativ tätig gelten die Anstaltsträgerstiftungen. Hier hat der Stifter ein Gebäude für eine bestimmte Nutzung oder bestimmte Vermögenswerte ausdrücklich für den Betrieb einer Anstalt übertragen. Derzeit bestehen Tendenzen, Eigentum und Betrieb strukturell voneinander zu trennen und Betriebsteile in einer handelsrechtlichen Organisationsform (insbesondere der GmbH) neu zu organisieren. Nicht nur der Unterschied zur Förderstiftung wird durch die Ausgründung beseitigt, sondern auch die bis jetzt ungewöhnliche Konstellation wird so möglich, daß eine gemeinnützige Stiftung zum Träger einer gewerblichen GmbH wird. In der Gruppe der Anstaltsträger werden die Stiftung Neuerkerode, die Stiftung Liebenau und die Fuggerei in Betracht genommen und ihre ‚unternehmerischen‘ Strategien miteinander verglichen.
- d) Das klassische Bild des Dritten Sektors, als vom Staat und Wirtschaft unabhängiger, zwischen beiden vermittelnder Bereich wird durch das Beispiel vieler ostdeutscher Stiftungen in Frage gestellt. An den Beispielen der Deutschen Tanzkompanie und des Bildungs- und Technologiezentrums zu Eisenberg – Stiftung und gGmbH wird u. a. der Frage nachgegangen, inwiefern sich die Stiftungsgründungen in Ostdeutschland als eine Transformationsstrategie betrachten lassen.

2. Stiftungsportraits

Deutsche Stiftung Weltbevölkerung

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

Der Stiftungszweck wird verwirklicht durch:

⁵ Ein Porträt der Robert Koch Stiftung e. V. ist im Untersuchungsbericht über die Stiftungen in Körperschaftsform (Adloff/ Velez 2001) zu lesen.

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

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

Im Oktober 1992 wird der Jurist Dr. Hans Fleisch als hauptamtlicher Geschäftsführer eingestellt. Fleisch ist über eine Stellenausschreibung zur Stiftung gekommen. Vorher war er als Führungskraft in der Wirtschaft tätig. Er vertritt die Stiftung nach außen, akquiriert Mittel, trifft strategische Entscheidungen oder bereitet diese vor, um sie dem Vorstand vorzulegen.

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

Finanzierung

Die DSW verwirklicht ihre Zwecke nicht primär durch die Erträge des Stiftungsvermögens, sondern vor allem durch Spenden und Zuwendungen. Die Einnahmen der DSW sind seit der Gründung bis Ende des Jahres 1999 jährlich um mindestens 20 Prozent gestiegen. Das Stiftungsvermögen betrug am 31. 12. 1999 2,564 Mio. DM, davon 1 Mio. DM Umlaufvermögen. Dies ermöglichte eine Ertragsausschüttung von 104.000 DM. Die Gesamtausgaben lagen allerdings bei 5,076 Mio. DM. Die größten Einnahmen der Stiftungen machen die institutionellen Fördermittel (1,95 Mio. DM), die Zuwendungen für spezielle Auslandsprojekte (1,276 Mio. DM) und die Zuwendungen für spezielle Inlandsprojekte (711.000 DM) aus (DSW 2000: 17). Eine Vielzahl internationaler Geberinstitutionen gewährte der DSW projektbezogene bzw. institutionelle Förderungen: z.B. die Europäische Union, The Rockefeller Foundation, der UN-Bevölkerungsfonds, die Weltbank oder Population Action International (DSW 1999: 15). Die Ausgaben werden im Jahresbericht in fünf Bereiche unterteilt; nach der Ausgaben-

größe geordnet: Projektarbeit Entwicklungsländer, Informationsarbeit, Kooperationsförderung, Forschungsförderung, allgemeine Verwaltungskosten.

Die Finanzaufstellungen der DSW in den Jahresberichten ist relativ ausführlich und übersichtlich dargestellt. Fleisch betont, daß die Finanzbehörde sehr positiv auf die Jahresabschlüsse reagiert, da diese detaillierter seien als gefordert. Die exakte Buchhaltung und Transparenz beruhe nicht auf einem äußeren Druck. Vielmehr gehe sie auf seine Eigeninitiative zurück, da die DSW dies für einen wichtigen Aspekt der Organisationsentwicklung hält.

Stiftungsarbeit

Im März 1992 begann die Stiftung ihre Arbeit mit einem von ihr finanzierten Familienplanungsprojekt in Kenia. Im Jahr 1993 konnte die Unterstützung weiterer Pilotprojekte durch Spenden aufgenommen werden. An der UN-Konferenz über Weltbevölkerung und Entwicklung nahm der Geschäftsführer der DSW als Berater in der deutschen Regierungsdelegation teil. 1996 erhielt die Stiftung erstmals Zuschüsse der europäischen Union. Im Jahr 1998 erhielt die DSW den Auftrag, eine Kampagne der EU und des UN-Bevölkerungsfonds zur Verbesserung der reproduktiven Gesundheit in sieben asiatischen Ländern zu koordinieren. Fleisch stellt heraus, daß man der DSW gegenüber For-Profit Organisationen den Vorzug gegeben hat, weil der DSW ein größeres know how und ein längerfristiges Interesse an der Problematik unterstellt wurde. Seit 1994 arbeitet die Stiftung in der „Nationalen Kommission zu Fragen von Bevölkerung und Entwicklung“ der Bundesregierung mit. Schließlich erhielt die DSW 1999 den Konsultativstatus beim Wirtschafts- und Sozialrat der Vereinten Nationen.

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

Operative und fördernde Tätigkeiten

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

Die staatliche Finanzverwaltung interessiert sich Fleisch zufolge nicht für die Unterscheidung von operativer und fördernder Tätigkeit. Sie attestiert der DSW sogar eher eine größere Aufschlüsselung und Transparenz der Geldströme und Tätigkeiten als nötig wäre. Die Frage der Vermischung von operativen und fördernden Elementen interessiert die Behörde ebenso wenig. Befragt nach seiner Definition von operativer und fördernder Tätigkeit gibt Fleisch an, daß eine Tätigkeit dann fördernd ist, „wenn bezahlt oder überwiesen wird“. Operativ ist die Tätigkeit, „wenn selbst Hand angelegt wird“, wenn z.B. eine Schulung durchgeführt wird.

Fördertätigkeit

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

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

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

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

Die DSW hat in den wenigen Jahren seit ihrer Gründung einen beachtlichen Wachstumsprozeß durchlaufen. Das Wachstum führte auch zu Änderungen in der Arbeitsweise, so berichtet Fleisch. So ist die DSW im Verlauf der Jahre in der Arbeitsweise immer operativer geworden. Da sie kaum über ein ausreichend großes Kapital verfügt, ist sie auf Spenden und andere Zuwendungen angewiesen. Diese bekommt die DSW in der Regel nur für Projekte, von denen angenommen werden kann, daß sie konkrete Resultate zeitigen, die auch für Außenstehende nachvollziehbar sind. Dies scheint eher bei selbst definierten, eigenen Projekten möglich zu sein. Der DSW wird die Kompetenz zugetraut, wichtige Themen aufzugreifen und in Eigenregie bearbeiten zu können. Aus diesem Grund gäbe es momentan so viele „in-house Projekte“.

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

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

Stiftung Kulturfonds

Die Stiftung Kulturfonds wurde am 24. September 1990 als Nachfolgeeinrichtung des Kulturfonds der DDR errichtet. Sie ist eine rechtsfähige Stiftung öffentlichen Rechts. Sie wurde mit einem Kapital von 92 Millionen DM ausgestattet, das von der PDS von Konten der SED abgeführt werden mußte, und beruht auf einem Staatsvertrag zwischen den Ländern Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, dem Freistaat Sachsen, dem Land Sachsen-Anhalt und dem Freistaat Thüringen.

Zweck der Stiftung ist „die Förderung zeitgenössischer Kunst und Kultur, insbesondere der Künstlerinnen und Künstler im Zuständigkeitsbereich der

Vertragsparteien.“ Insbesondere verwirklicht sich der Zweck „durch Projektförderung, die Förderung besonders begabter Künstlerinnen und Künstler durch die Vergabe von Stipendien und die Unterhaltung von Künstlerhäusern.“ Organe der Stiftung sind der Stiftungsrat und der Vorstand. Der Vorstand besteht aus dem Geschäftsführer; momentan: Prof. Dr. Dietger Pforte. Der Stiftungsrat setzt sich aus Vertretern der Länder, aus dem Vorsitzenden des Kuratoriums und aus zwei „Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens“ zusammen. Vorstand und Stiftungsrat werden von dem Kuratorium beraten, das aus bis zu neun unabhängigen Sachverständigen verschiedener Kunst- und Kulturbereiche besteht. Es entscheidet vor allem über die Förderanträge.

Die Arbeit der Stiftung

Für Pforte ist das Besondere an der Stiftung Kulturfonds, daß sie ein Instrument für alle Kunstsparten ist. So können etwa Performances spartenübergreifend gefördert werden. Eine größere Bedarfsorientierung ist so möglich. Die beiden Künstlerhäuser haben jeweils eine eigene künstlerische Leitung. Neben dem Geschäftsführer sind noch zwei Fachreferenten in der Geschäftsstelle tätig, ebenso ist ein Sekretariat vorhanden.

In Ahrenshoop sind 1½ Stellen besetzt, wobei die Leitungsstelle die halbe Stelle ausmacht. In das Künstlerhaus Lukas in Ahrenshoop werden jährlich ca. 55 Künstler und Künstlerinnen aus Deutschland und den Ostsee-Anrainerstaaten eingeladen. Die Stipendienaufenthalte dauern zwischen vier bis sechs Wochen; gleichzeitig leben und arbeiten fünf Künstler und Künstlerinnen in dem Künstlerhaus. In Wiepersdorf sind 11 Personen fest angestellt, die zum Teil in Teilzeitstellen tätig sind. Dazu zählen das Küchenpersonal, die Betreuung von Technik und des Parks, der Fahrdienst usw. In das Künstlerhaus Schloß Wiepersdorf kommen jährlich ca. 60 Künstler und Künstlerinnen aus dem In- und Ausland zu drei- bis fünfmonatigen Aufenthalten. Gleichzeitig leben und arbeiten in der Regel 24 Künstler in dem Haus. Die Stipendien der Stiftung Kulturfonds sind für den Aufenthalt in den Künstlerhäusern mit monatlich 2.200 DM dotiert. Arbeitsstipendien für einen Zeitraum bis zu 12 Monaten betragen monatlich 2.000 DM.

Die Finanzierung

Seit 1995 erhält die Stiftung keine öffentlichen Zuschüsse mehr. Als sie 1990 errichtet wurde, ging man von einer nur vierjährigen Existenz der Stiftung aus. Von 1991 bis 1994 erhielt die Stiftung eine jährliche Zuwendung von 5 Millionen DM aus Mitteln des Bundesinnenministeriums. Durch den Staatsvertrag von 1995 wurde die Stiftung Kulturfonds auf Dauer gestellt. Ende 1997 schied der Freistaat Sachsen aus der Stiftung aus, so daß sich der Buchwert des Stiftungskapitals um 30 Prozent bzw. 30 Millionen DM verminderte. Das Land Sachsen führte dieses Geld der Sächsischen Kulturstiftung zu.

Die Stiftung erhält auch Sach- und Geldspenden von Privatpersonen. Das Spendenaufkommen ist im Verlauf der Jahre angewachsen. Momentan ist dies von höherer Bedeutung, da die Zinserträge in den letzten Jahren gesunken sind.

Die Länder können prinzipiell zu jedem Zeitpunkt aus dem gemeinsamen Staatsvertrag ausscheren. Die Stiftung ist im Grunde eher als eine gemeinnützige GmbH anzusehen, so Pforte, da die Länder ihre „Gesellschafter“-Anteile aus der Stiftung zurückziehen können.

Im Stiftungsrat befinden sich fünf Kulturstaatssekretäre. Im Stiftungsrat herrscht die Meinung vor, daß die beiden Künstlerhäuser dauerhaft erhalten werden müssen. Die beiden Länder, in denen sich die Häuser befinden, wären dazu allein nicht in der Lage. Ländervertreter befinden sich nicht im Kuratorium. Da das Kuratorium völlig autonom ist, werden die künstlerischen Entscheidungen auch nicht von politischen Aspekten beeinflusst. Die Landesregierungen signalisieren der Stiftung bzw. dem Kuratorium, was kulturpolitisch in ihrem Land besonders gebraucht bzw. förderungswürdig wäre. Der Vorsitzende des Kuratoriums ist gleichzeitig Mitglied des Stiftungsrats, so daß ein Informationsfluß zwischen den Gremien stattfinden kann.

Fördernde und operative Tätigkeit

Die Stiftung Kulturfonds ist sowohl fördernd als auch operativ tätig. Die beiden Künstlerhäuser werden operativ betrieben. Auch die Veranstaltungen und Publikationen beider Künstlerhäuser sind operative Projekte. Förderung ist dagegen die Vergabe der Arbeitsstipendien und die finanzielle Unterstützung künstlerischer Projekte. Ein Drittel der Zinserträge werden für den Unterhalt der Häuser verwandt, zwei Drittel für die Förderprojekte, wobei hier - neben den Stipendien und der Förderung von Projekten - die Publikationen und Veranstaltungen der Künstlerhäuser mit einbezogen werden.

Für das Finanzamt spielt die Unterscheidung von fördernder und operativer Tätigkeit keine Rolle. Die Aufsicht über die Einhaltung des Stiftungszwecks obliegt der Stiftungsaufsicht in Berlin und dem Berliner Rechnungshof.

Die geförderten Künstler werden von dem Kuratorium bzw. im Falle der beiden Kunsthäuser von zwei Jurys, die im Einverständnis mit dem Kuratorium bestellt werden, ausgesucht. Die Stiftung Kulturfonds achtet darauf, ein möglichst erstklassig besetztes, ehrenamtliches Kuratorium zu berufen. Die Mitglieder des Kuratoriums und der Jurys beobachten die deutsche und internationale Kunstszene im Hinblick auf förderungswürdige Künstler. Um ein Aufenthaltsstipendium der Stiftung Kulturfonds in Wiepersdorf kann man sich nicht bewerben; hier sucht die Jury selbst nach geeigneten Kandidaten. Bewerbungen um Arbeitsaufenthalte in Wiepersdorf sind indes bei den meisten Kulturministerien der Länder möglich.

Pforte betont, daß die Künstler und Künstlerinnen nicht evaluiert werden, da dies den Produktionsbedingungen von Kunst zuwider liefe. Die Stiftung setzt in den Worten Pfortes auf aufgeklärte Subjektivität. Würde eine Stipendium an Gegenleistungen geknüpft, hätte das tendentiell die Fremdbestimmtheit der Künstler zur Folge. Die Stiftung muß auch das Risiko eingehen können, so Pforte, daß während der Stipendienzeit kein Werk entsteht.

Die Stiftung Kulturfonds kann sich nach Pforte nicht wie ein privater Mäzen verhalten. Sie kann nicht nur eigenen Neigungen nachgehen, sondern muß eine ästhetisch-pluralistische künstlerische Konzeption vertreten. Da sie eine Stiftung öffentlichen Rechts ist, besteht hier ein höherer Legitimationsbedarf der künstlerischen Förderpolitik.

Die Stiftung Kulturfonds ist auf eine hohe öffentliche Legitimation angewiesen. Sie sieht sich als Stiftung öffentlichen Rechts in der Situation, ihre Förderentscheidungen der Öffentlichkeit begründet darzustellen. Die Unterscheidung von operativer und fördernder Tätigkeit scheint bei der Stiftung auf den ersten Blick sehr klar zu sein. Doch zeigt es sich, daß die Förderfähigkeit einen hohen operativen Vorlauf hat und die Auswahl der zu fördernden Künstler und Künstlerinnen nicht angemessen in der Kategorie der bloßen Förderung zu fassen ist.

Die Fuggerschen Stiftungen

„Wie eine mächtige Straße, zieht sich das Band der Fuggerschen Gesellschaft (...) durch eine Epoche europäischer Wirtschafts- und Sozialgeschichte“ (v. Pölnitz 1999 : 278). Neben dem Unternehmerischen kümmerten sich die Fugger schon Anfang des 16. Jahrhunderts und später weiter zunehmend um die sozialen Anliegen ihrer Mitarbeiter. Weniger wegen eines sozialen Grundsatzes, sondern aus „praktischen Überlegungen sollten Glieder und Hilfskräfte der Firma dieser durch unzählige Ketten der Dankbarkeit verbunden bleiben“ (v. Pölnitz 1999: 285). Das Prinzip des karitativen Mäzenatentums der Fugger hat seinen Gipfel in der Gründung der ältesten Sozialsiedlung der Welt, der Fuggerei, erlangt.

1514 hatte der Kaufherr Jakob Fugger etliche Anwesen in der Jakobervorstadt erworben und ließ für fromme, schuldlos verarmte Augsburger 53 großzügige Wohnungen errichten. Damit schuf Jakob Fugger „seiner Familie und seiner Zeit ein unvergänglich fortwirkendes Denkmal innerhalb der Sozialgeschichte der Menschheit“ (von Pölnitz 1999 : 299). Der Stiftungsbrief von 1521 faßt die Bestimmungen zusammen, die auch heute noch gültig sind. Die Gegengabe der unterstützten Fuggereibürger besteht nach dem Wunsche Jakob Fuggers zum einem in dem bescheidenen „Rekognitionszins“ von 1,72 DM pro Jahr, zum anderem im täglichen Gebet der Bewohner, womit sie den Seelen der verstorbenen Fugger über den Tod hinaus beistehen.

Daß die Fuggerei trotz dieser nur symbolischen Anerkennungsgebühr über viele Jahrhunderte den Stifterwillen (die Fuggerschen Stiftungen als eigene Rechtsperson unter der Oberleitung der Fugger zu erhalten) erfüllen konnte, war möglich, weil das Stiftungskapital von Jakob selbst und anderen Nachfahren aufgestockt und glücklich angelegt wurde (ebd.).

Die Ausstrahlung des sozialen Mäzenatentums der Fugger zeigt sich in den weiteren Stiftungen, die im Umfeld zum Teil von vermögenden Mitarbeitern der Fuggerschen Unternehmen errichtet worden sind. u.a. die Schneidhaus-Stiftung (seit 1560) oder die Dr. Johannes Mylius-Stiftung (seit 1595). Die Fuggerschen Stiftungen bestehen heute aus acht mildtätigen Stiftungen sowie einer Familienstiftung. Die finanziellen Mittel werden überwiegend in stiftungseigenen Wäldern erwirtschaftet.

Jahresberichte veröffentlicht die Stiftung nicht, den Stiftungsbrief haben wir erhalten. Im *Interview* galt zu erfahren, wie die Erfüllung des Stifterwillens über vier Jahrhunderte hinweg aufrechterhalten werden konnte, und welche Anpassungsaufgaben heute im Vordergrund stehen.

Unser Interviewpartner war Graf von Hundt, der als Administrator die Gesamtverwaltung von acht mildtätigen Stiftungen und einer Familienstiftung koordiniert.

Charakteristisch war für die Antworten von v. Hundt die historische Rückbesinnung und die Darstellung von Stiftungsphänomenen aus der geschichtlichen Perspektive von 500 Jahren. Von Hundt erklärte, daß der Stifter Jakob Fugger den Stiftungszweck „zum Glück“ so allgemein formulierte, daß er ohne größere Uminterpretation über die Jahrhunderte hinweg zu verfolgen war. Die Augsburger Herkunft der unterstützten Personen ist nach einem festen Kriterium (zwei Jahre wohnhaft in Augsburg) leicht zu definieren, dagegen wird das Verständnis der Bedürftigkeit von Zeit zu Zeit neu entwickelt.

Nach dem zweiten Weltkrieg besiedelten die Fuggerei Wiederheimkehrer und „Trümmerfrauen“. Heute werden die 60 m² große Wohnungen überwiegend von Senioren bewohnt, weil diese Wohnungsgröße für die heutigen Familien nicht mehr attraktiv ist. Alleinerziehende Mütter könnten nach der Meinung von v. Hundt das Bild verjüngen, aber sie sind zur Zeit noch unterrepräsentiert unter den Bewerbern.

Auf eine Wohnung kommen ca. 20-30 Bewerber. Von Hundt erklärt, daß der Bekanntheitsgrad der Fuggerei in Augsburg so groß ist, daß sie keine Eigenwerbung nötig hat. Die Initiative für eine Bewerbung muß von den Betroffenen selber kommen.

Die Fuggerschen Stiftungen sind von jeglichen staatlichen und kirchlichen Zuschüssen unabhängig und rein operativ tätig. Sie unterhalten selber ihre Sozialsiedlung; im Archiv und im Altersheim werden Stiftungsangestellte

beschäftigt. Von Hundt fügt hinzu, daß der Ruf und die Transparenz der Stiftung im Land so ausgeprägt ist, daß es jeder zuständigen Behörde in Schwaben klar ist, was die Fuggerschen Stiftungen machen.

Das Stiftungsorgan ist der dreiköpfige Familiensenierrat, der die Erfüllung des Stifterwillens überwacht. Konkret umfaßt der Aufgabenbereich des Familiensenierrats die Vergabe von Fuggereiwohnungen, investive Maßnahmen im Denkmalschutz, die wirtschaftlichen Problemlösungen des eigenen Forstbetriebes und die Betätigung von Immobiliengeschäften.

70 Prozent der Stiftungsmittel stammen aus der Forstwirtschaft, 30 Prozent aus den Vermietungen bzw. Verkäufen von Immobilien.

Gegenwärtig sieht Graf von Hundt die Erfüllung des Stiftungszwecks der Fuggerschen Stiftungen durch die finanziellen Belastungen beeinträchtigt, die aufgrund von Regelungen des Denkmalschutzes und des Naturschutzes entstehen. Erstere erschweren die Sanierungsarbeiten, letztere können Bewirtschaftungseinschränkungen mit sich bringen. Daher engagieren sich die Fuggerschen Stiftungen u.a. in landwirtschaftlichen, forstwirtschaftlichen und naturnahen Verbänden und Vereinen (z.B. Bauernverband, Stiftung „Wald in Not“).

Wirtschaftlich zeichnet sich im Forstbereich ein rückläufiger Prozeß ab: „nicht mehr so ertragreich“. Die fehlenden Renditen können zunächst durch Einnahmen aus einigen Immobilien kompensiert werden. Es bleibt jedoch ungeklärt, aus welcher Einnahmequelle die Fuggerschen Stiftungen ihre Vermögenssituation auf die Dauer sicherstellen wollen. Von Hundt bezeichnet die Vermögenslage der von ihm verwalteten Stiftungen als nicht dramatisch, zugleich beklagt er, daß der Staat als Waldbesitzer ein harter Konkurrent sei, und das Geld aus dem Forstbetrieb immer härter erkämpft werden muß.

Stiftung Liebenau

Die Stiftung Liebenau ist eine 1870 errichtete katholisch-kirchliche Stiftung des privaten Rechts. Sie erbringt karitative Dienste im Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen. Ihr Zweck ist die Erziehung, Bildung, Beschäftigung, Heilbehandlung, Betreuung und Pflege von behinderten, alten und kranken Menschen sowie die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Menschen, die sich um den genannten Personenkreis bemühen.

Nach dem Willen der Gründer Kaplan Adolf Aich und der Tettninger Bürger sollte die Stiftung „eine reine Privatanstalt sein und bleiben, hervorgegangen aus der freithätigen, christlichen Liebe, (...) und stets auf katholischer, kirchlicher Grundlage ruhen.“ Der hier zitierte Stifterwille hat das Selbstverständnis der Stiftung bis heute geprägt. Wie auf ihrer Homepage ausgedrückt, „lebt und verteidigt [sie] seit ihrer Gründung ihre Freiheit und unter-

nehmerische Selbständigkeit im Denken und Handeln“. Die folgende Darstellung hat zunächst nur die veröffentlichten Angaben der Stiftung als Quelle.

Struktur

Seit Anfang der 1990er Jahre nimmt die Stiftung Liebenau organisatorische Veränderungen vor, die seitdem fortauern. Zunächst wurden bestehende Arbeitsschwerpunkte zu Bereichen zusammengefaßt, die von den speziellen Bedürfnissen ihrer „Klientel“ abgeleitet worden sind. So wurden die Behindertenhilfe, die medizinische Versorgung geistig behinderter Menschen, die Altenarbeit und die Rehabilitation von lernbehinderten Jugendlichen voneinander getrennt. Diese Bereiche wurden 1995 als selbständige, gemeinnützige Gesellschaften ausgegründet, wobei die Stiftung die hundertprozentige Gesellschafterin blieb. Bei der Tätigkeitsbeschreibung der Gesellschaften wird auf der Homepage hervorgehoben, daß „sie als selbständige soziale Dienstleistungsunternehmen im Wettbewerb stehen und ihre Aufgaben eigenständig über die Entgelte für ihre Dienste zu finanzieren haben“. In jüngster Zeit ging die Entwicklung so weit, daß ein (auch Behinderte beschäftigender) Dienstleister im Verpflegungs- und Textilbereich aus der Stiftung als gewerbliche GmbH ausgegründet worden ist. Daraus ergab sich die neue Konstellation, daß eine gemeinnützige Stiftung Gesellschafterin einer nicht gemeinnützigen GmbH geworden ist. Desweiteren ist die Stiftung Liebenau an anderen gemeinnützigen Gesellschaften beteiligt, so z.B. am Institut für Soziale Berufe in Ravensburg und am Caritas Sozial Werk e.V. im Bistum Dresden-Meißen.

Laut Jahresbericht 2000 beträgt das Vermögen der Stiftung Liebenau rund 709 Millionen Mark. Es besteht einerseits aus Grundstücken, Immobilien, Anlagevermögen und liquidem Kapital und andererseits aus den Tochterunternehmen und Beteiligungen. Als gemeinnützige Einrichtung bekommt die Stiftung Liebenau Zuschüsse vom Land und von den Kommunen. Die laufende Arbeit wird über Sozialhilfeträger, Krankenversicherungen und die Bundesanstalt für Arbeit finanziert. „Dies muß sich tragen“ – verkündet Bischoff wie einen unternehmerischen Grundsatz der Stiftung.

Sozialpolitische Veränderungen

Bischoff kritisiert in den Veröffentlichungen der Stiftung die Bedenken mancher Kostenträger, eine Gewinnerwirtschaftung der sozialen Einrichtungen zu akzeptieren. Er prangert die vielfach „unsinnige und aller ökonomischen Vernunft spottende Sozialpolitik“ an, die wirtschaftliche Einrichtungen, die „auch ‚in den goldenen Zeiten‘ des Selbstkostendeckungsprinzips den Rahmen des Möglichen nicht voll ausgeschöpft haben, bestraft, während andere auf Grund der Budgetfortschreibung dauerhaft mit höheren Ressourcen belohnt werden“ (Jahresbericht 1999: 3).

Angesichts eines zu erwartenden europaweiten Konkurrenzdrucks im sozialen Bereich hat sich die Stiftung Liebenau die Steigerung der wirtschaftlichen Effizienz vorgenommen. Für das Jahr 2000 hat sie einen Jahresbericht vorgelegt, der schon die wichtigsten wirtschaftlichen Parameter für die Erfolgsbewertung enthält. „Ein Jahresbericht ohne Angabe von Gewinnen, ohne Verwendungsnachweise für die erwirtschafteten Gelder ist zwar angesichts des veröffentlichten Materials immer noch informativ, schmeckt aber zugegebenermaßen dennoch wie Sekt ohne Kohlensäure“ (Jahresbericht 1999: 3).

Aus dem 1999er Bericht des Vorstandes wird ersichtlich, daß er sich auf die sich abzeichnende europäische Entwicklung eingestellt hat und bereit ist, darauf flexibel zu reagieren. Mit ihrer offensiven Strategie könnten sie als einer der Vorreiter in der deutschen Wohlfahrtspflege eingestuft werden. „Wie bei einer Tagung in Brüssel deutlich wurde, muß sich die Wohlfahrtspflege künftig nicht nur auf enge finanzielle Spielräume, sondern aufgrund des EU-Rechts auf mehr Wettbewerb bei marktfähig bezahlten Dienstleistungen und möglicherweise eine Begrenzung der Gemeinnützigkeit auf die nicht marktfähigen unentgeltlichen Dienste einstellen.“ Um die nötige Flexibilität freizusetzen, wurde zum 1. Januar 1999 eine Satzungsänderung vorgenommen. Nach der kann die Stiftung ihren Zweck nicht nur unmittelbar, direkt erfüllen, sondern auch durch präventive Maßnahmen wie Forschungsprojekte sowie durch die Unterstützung bürger-schaftlichen Engagements.

Aufgrund der schwieriger werdenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen steht seit dem Ende der 90er Jahre die wirtschaftliche Stabilisierung der Tochtergesellschaften im Vordergrund. Sie wird konkret durch die Nutzung von Rationalisierungsmöglichkeiten im Verwaltungs- und Sachkostenbereich und durch die Verteilung der Risiken auf unterschiedliche Angebots-segmente realisiert. Es wird versucht, die nicht über Leistungsentgelte abgedeckten Maßnahmen über Spendenmittel, Stiftungserträge und sonstige Drittmittel zu finanzieren. Folgende Ressorts müssen nach der Zielsetzung des Vorstandes in den nächsten Jahren systematisch ausgeweitet werden: das Ressort Forschung, Entwicklung, Spendenmarketing; das Ressort Finanz- und Vermögensverwaltung; das Ressort Strategische Personal- und Organisationsentwicklung; das Ressort Kommunikation und das Ressort Sozialplanung und Sozialpolitik.

Es zeichnet sich die Bestrebung ab – wie es auch schon im Vorstandsbericht dargelegt wurde – das operative Geschäft in der Zukunft sukzessiv von der ‚reinen‘ Stiftungstätigkeit zu trennen. Es wird u.a. geplant, die kaufmännischen Dienstleistungen durch eine Dienstleister-Holding erbringen zu lassen, welche in einem weiteren Schritt in eine gewerbliche GmbH ausgegliedert werden kann.

Im *Interview* galt zu erfahren, wie Bischoff die offensive Wettbewerbsstrategie der Stiftung Liebenau in einer fortgeschrittenen Phase kommentiert

und wie er die Rolle und die Zukunft der Anstaltsträgerstiftungen definiert. Wolf-Peter Bischoff ist katholischer Theologe. Seit zehn Jahren leitet er den Bereich Öffentlichkeitsarbeit in der Stiftung Liebenau und ist zudem auch Chefredakteur der Stiftungszeitschrift „Anstifter“.

Die Stiftung hat momentan insgesamt 3.500 Mitarbeiter. Die Trennung verschiedener Bereiche wird von Bischoff befürwortet. Vorher mußten alle Entscheidungen das „Nadelöhr“ zweier Verantwortlicher passieren. Heute ist die Arbeit dereguliert und dadurch besser organisiert. Als eine bemerkenswerte Ausgründung ist die Service GmbH zu bewerten, weil sie eine gewerbliche, also nicht gemeinnützige GmbH ist, deren Träger-Gesellschaft die gemeinnützige Stiftung Liebenau ist. Die meisten Aufträge kommen von den vier anderen gemeinnützigen GmbHs der Holding. Die Mitarbeiter der Service GmbH werden „nach einem Haustarif“ bezahlt. Somit gibt es in der Stiftung Liebenau gegenwärtig „zwei Tarifsysteme“. Die Sicherung der Arbeitsplätze hat Priorität, so Bischoff, eine Strategie, die bei den betroffenen Mitarbeiter auf Zustimmung stieße.

Zukünftige Entwicklungen

Das Wegfallen der Gemeinnützigkeit sieht Bischoff im Fall der Liebenau-Service-GmbH als unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten kaum vermeidbar an, weil sich diese GmbH im Wettbewerb mit gewerblichen Dienstleistern befindet. Ohnehin zeichnet sich mittelfristig in der EU ein Prozeß ab, wodurch auch für soziale Dienstleistungen, die entgeltlich sind und im Wettbewerb mit gewerblichen Trägern erbracht werden, die Gemeinnützigkeit in Frage gestellt wird. Ihr Wegfall würde nicht nur Nachteile bringen – so Bischoff -, sondern auch manche hemmende staatliche Regelungen beseitigen. Für die unentgeltlichen sozialen Leistungen jedoch will Bischoff die Gemeinnützigkeit auf jeden Fall erhalten wissen.

Bischoff plädiert für mehr Subsidiarität und zugleich für mehr Marktwirtschaft im sozialen Bereich. Daß dies für ihn kein Widerspruch ist, erklärt sich aus seinem Verständnis des Subsidiaritätsprinzips. Demnach hebt er die Bedeutung der Arbeit in kleinen Einheiten vor Ort hervor. Die Steigerung der wirtschaftlichen Effizienz der Sozialarbeit ist nach Bischoff Zeichen der Unabhängigkeit vom Staat, die es im Sinne der Aufgabenwahrnehmung zu bewahren gilt.

Operative und fördernde Tätigkeit

Auf die Frage nach der Bedeutung und dem Verständnis der Unterscheidung zwischen operativer und fördernder Tätigkeit bringt Bischoff eine Antwort, die ein unternehmerisch kodiertes Verständnis widerspiegelt, das die herkömmliche Stiftungssemantik von „operativ“ und „fördernd“ verdrängt. Bischoff selbst (und nicht das Finanzamt) findet die Unterscheidung wichtig, weil sie die von ihm und von dem Stiftungsvorstand angestrebte Trennung der entgeltlichen, gewerblichen und der unentgeltlichen, sich

nicht tragenden Pflegebereiche unterstreicht. Erstere erbringen „Dienstleistungen gegen Geld“, sind deshalb operativ tätig „mit einem hohen wirtschaftlichen Background“, während letztere, die fördernden (eigentlich geförderten) Bereiche, sich nicht refinanzieren können. Förderung wird hier also als eine investive Maßnahme definiert, als das Einsetzen von „Personen, Geld, Know-how“, um „eine neue Sache zu entwickeln“. Längerfristig sei das Ziel der Förderung die Überführung der geförderten Bereiche in die sich refinanzierenden, operativen Einheiten. Dieses Thema scheint gegenwärtig das Stiftungsgeschehen zu beherrschen. Verschlankung, Begrenzung der gemeinnützigen, zuschußabhängigen Stiftungsarbeit auf das Notwendigste, d.h. auf die Bereiche der Schwerbehinderten- und Altenpflege sind richtungsweisend für die Stiftung Liebenau, die damit die Zeichen der unausweichlichen Zukunft rechtzeitig zu erkennen meint.

Daß die Liberalisierung des Sozialwesens auch zu Schaden der Kranken und Behinderten gehen kann, schließt Bischoff nicht aus: „Die Kostenträger drücken sich vor Leistungsbeschreibungen. Sonst könnte man sehen, daß das Geld nicht reicht. Es fehlt die Ehrlichkeit, daß es auf die Zwei-Klassen-Medizin hinausläuft“. Entscheidend ist für Bischoff, daß sich die Stiftung Liebenau früh genug auf den Wettbewerb umgestellt hat und dadurch nicht auf die Verliererseite geraten wird.

Evangelische Stiftung Neuerkerode

Die Stiftung Neuerkerode geht auf Pastor Gustav Stutzer zurück, der im Jahr 1870 ein Haus erwarb, in das er 10 Jugendliche mit geistiger Behinderung aufnahm. In den nächsten Jahren erwarb Stutzer weitere Gebäude und übernahm im Jahr 1874 die ‚Anstalt‘. Die Stiftung ist eine kirchliche Stiftung bürgerlichen Rechts.

Die Internetseiten der Stiftung geben über den Aufbau und Finanzierung der Stiftung kaum Auskunft. Jahresberichte werden nicht veröffentlicht. Die Hauptinformationen waren somit dem Gespräch mit dem Direktor zu entnehmen.

Unser Gesprächspartner Pastor Isermeyer, der Direktor der Stiftung, stammt aus einer Familie, die schon seit mehreren Generationen Leitungsfunktionen im Bereich der Pflege geistig behinderter Menschen ausüben. Er arbeitete einige Jahre in Japan und Korea, seit 1989 ist er Leiter der Stiftung.

Die Stiftung arbeitet nicht aus den Zinserträgen eines Vermögens, sie ist vielmehr auf laufende Einnahmen angewiesen. Es gibt einen Versorgungsvertrag zwischen der Stiftung und dem Land Niedersachsen. Die Arbeit der Stiftung Neuerkerode wird zu 100% über das Land finanziert. Die Stiftung ist Mitglied der Diakonie. Es werden momentan 840 geistig behinderte

Menschen betreut. 700 von ihnen leben in dem Dorf Neuerkerode, in dem insgesamt 900 Menschen leben. Die anderen behinderten Menschen wohnen in Außenwohngruppen. Seit 25 Jahren betreibt die Stiftung auch Altenhilfe. 135 ältere Menschen werden stationär betreut, 20 ambulant. Es gibt insgesamt 1100 Mitarbeiter bei 800 Planstellen in der Stiftung Neuerkerode.

Aufbau der Stiftung

Momentan befindet sich in der Stiftung noch „alles unter einem Dach“, d.h. die Stiftung führt die Arbeit selbst aus. Noch sind keine Arbeitsfelder ausgegliedert. Es soll trotzdem in nächster Zeit die Altenhilfe als Stiftung aus der Gesamtstiftung herausgelöst werden, so Isermeyer. Ein Motiv für die Wahl der Stiftung als Rechtsform war auch, daß ältere Menschen sicher positiveres mit dem Namen „Stiftung“ als mit einer GmbH oder gGmbH verbinden, so Isermeyer.

Im kommenden Jahr soll der Behindertenbereich aufgeteilt werden – aus Gründen, die im Bereich des Sozialhilferechts liegen. Es werden eine Werkstatt als gGmbH und Wohnheime für leichter Behinderte als gGmbH ausgegründet. Die Gesellschafteranteile liegen dann jeweils bei der Gesamtstiftung als Holding der Gesellschaften. Eine reine GmbH zu gründen, ist nicht vorgesehen. Das Finanzamt würde skeptisch reagieren, wenn eine gemeinnützige Stiftung die Anteile an einer GmbH hielte. Aber auch momentan ist es so, daß einzelne Bereiche der Stiftungstätigkeit voll steuerpflichtig sind.

Sozialpolitischer Druck

Isermeyer betont, daß momentan eine große Verunsicherung im Bereich der Wohlfahrtspflege vorherrscht. Das Subsidiaritätsprinzip, das es in anderen europäischen Ländern nicht gibt, wird zunehmend von der EU-Kommission unter Druck gesetzt und die Wahrscheinlichkeit besteht, daß es in den nächsten Jahren abgeschafft werden könnte. Isermeyer bringt seine Hoffnung zum Ausdruck, daß das Subsidiaritätsprinzip erhalten bleibt.

Ebenso gerät die Wohlfahrtspflege durch Veränderungen in der deutschen Sozialgesetzgebung unter Druck: die Möglichkeit, „alles unter einem Dach“ zu organisieren, bricht weg. Die Gesetzgebung sieht die Trennung der Bereiche Arbeiten, Wohnen und Tagesstruktur vor. Das bisher bestehende Mischentgelt muß somit aufgesplittet werden.

In der Altenhilfe gibt es schon über 50% gewerbliche Anbieter. Diese sind in ihren Dienstleistungen oft günstiger, da sie in der Regel keine Tariflöhne zahlen. In der Behindertenhilfe hat diese Entwicklung noch nicht eingesetzt. Isermeyer betont, daß auf diese Entwicklungen reagiert werden muß.

Auf die Frage nach der Unterscheidung von operativer und fördernder Tätigkeit führt Isermeyer aus, daß er Neuerkerode als eine ausführende Stiftung betrachtet. Die Stiftung ist auf externe Gelder angewiesen, ihr Vermögen besteht vornehmlich aus Immobilien und Land. Isermeyer bedauert, daß es die Stiftung versäumt hat, regelmäßig zu Spenden aufzurufen. Operative Anstaltsträgerstiftungen werden in der Regel von der Öffentlichkeit nicht als Stiftungen angesehen. Es wäre nötig, den Stiftungscharakter dieser Institutionen herauszustellen.

Bildungs- und Technologiezentrum zu Eisenberg – Stiftung und gemeinnützige GmbH

Die Eisenberg-Stiftung ist eine 1991 errichtete Stiftung des bürgerlichen Rechts. Das Stiftungsvermögen beträgt 50.000 DM und diente zur Gründung des Bildungs- und Technologiezentrums zu Eisenberg gGmbH Thüringen, deren hundertprozentige Gesellschafterin die Stiftung ist. Ihr Zweck ist laut Satzung „der Betrieb von Bildungsstätten für die berufliche Aus- und Weiterbildung sowie Umschulung von Personen, die im kaufmännischen und gewerblich-technischen Bereich, insbesondere bei der Holzverarbeitung und im sozialen Bereich tätig sind.“

Die Stiftung nimmt ihre Aufgabe nicht direkt wahr, sondern erfüllt ihren Zweck durch die Beteiligung an der oben erwähnten Gesellschaft. Die Stiftung bedient sich dieser GmbH als Hilfsperson im Sinne des § 58 Nr. 2 der Abgabenordnung, um den Stiftungszweck zu verwirklichen. In der Satzung wird bei der Zweckverwirklichung ein gesonderter Passus der Hilfspersonenregelung gewidmet. Folgende Konstruktion läßt sich daraus ableiten: Die Stiftung ist mit dem einzigen Ziel errichtet worden, Gesellschafterin der sich anschließend gegründeten gGmbH zu werden. Dementsprechend wurde das Stiftungsvermögen zur Gründung des Bildungs- und Technologiezentrums zu Eisenberg – GmbH zur Verfügung gestellt.

Im Interview galt es vor allem, die Gründe dieser Konstruktion herauszufinden. Wir wollten erfahren, warum der Stifter nicht gleich eine gGmbH gründete und stattdessen die Zwischenschaltung einer Stiftung als Gesellschafterin bevorzugte.

Unser Gesprächspartner war Manfred Diettrich, bis 1989 Betriebsschuldirektor der Möbelwerke Eisenberg. 1991 errichtete er (auf Nachfrage gibt er sich selber als „eigentlicher Stifter“ an) die Stiftung und wurde anschließend Geschäftsführer des Bildungs- und Technologiezentrums zu Eisenberg gGmbH.

Der Gründungsprozeß – ‚den Zerfall zu verhindern‘

Im Zuge der Betriebstransformation wurde das in der DDR übliche Konglomerat von Produktionsbetrieb, Reparaturbetrieb und sozialen Einrich-

tungen entflochten. Auch die ehemalige Betriebsschule und die Kindertagesstätte der Eisenberger Möbelwerke wurden vom ehemaligen Kernbetrieb ökonomisch getrennt, d.h. ausgegründet. Als Direktor der ausgegründeten Berufsschule stand Diettrich Anfang der 90er Jahre vor der Aufgabe, als Verantwortlicher über die weitere Existenzform der ausgegründeten Einheiten zu entscheiden. Er war gewillt, die verschiedenen sozialen Einrichtungen zusammen zu behalten und damit eine weitere ökonomische Rationalisierung im Sinne der Zergliederung des Geschäftsvermögens in noch kleinere Geschäftseinheiten zu verhindern. Es blieb zu fragen, über welche juristischen Wege die Durchsetzung dieses Ziels am besten gesichert werden kann. Er wandte sich an einen Anwalt in Münster, der die Frage nach der geeigneten Rechtsform zur Vermögenssicherung an seinen Doktorvater weiterleitete. So wurde Diettrich eine kompetente Beratung zuteil, in deren Folge er die Stiftung errichtete.

Eine eventuelle Alternative, als geschäftsführender Gesellschafter der gGmbH seine Ziele zu verwirklichen, lehnte Diettrich definitiv ab. Er unterstreicht mehrmals, daß es ihm um Erhalt und Bestandssicherung ging.

Die Arbeit der Stiftung und der gGmbH

Mit Hilfe der juristischen Konstruktion, über eine Stiftung eine gGmbH zu gründen, ist es gelungen, „einen wirksamen Beitrag zur Verbesserung der schul- und sozialpolitischen Infrastruktur des Saale-Holzland-Kreises“ zu erreichen. Unter einem organisatorischen Dach und unter der Geschäftsführung von Diettrich befinden sich eine Berufsschule, eine Kindertagesstätte, eine Jugendwerkstatt, ein Jugendtreff und diverse Schulungsobjekte. Kennzeichnend für die Organisation ist die enge Zusammenarbeit mit Unternehmen, kommunalen und Landesbehörden, den Arbeitsämtern und verschiedenen wirtschaftlichen und jugendpolitischen Gremien. Viele Unternehmens- und Behördenvertreter sind im Stiftungsbeirat und haben eine beratende und mitwirkende Funktion.

Netzwerke durch Stiftungsbeirat und Mitgliedschaften

Die breite personelle Vernetzung der Stiftungsarbeit mit der unmittelbaren wirtschaftlichen und politischen Umwelt trägt zur Sicherung finanzieller Zuschüsse zugunsten der gGmbH bei. Die laufende Arbeit wird vom thüringischen Kultusministeriums und der Bundesanstalt für Arbeit finanziert. Als Zeichen des wirtschaftlichen Erfolgs ist zu bewerten, daß die Stiftung und gGmbH mit der Einrichtung neuer Jugendprojekte expandiert.

Die Bildungs- und Technologiezentrum zu Eisenberg Stiftung und gGmbH ist u.a. Mitglied im Bundesvorstand Deutscher Privatschulen (VDP). Die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale von anderen Privatschulen sieht Diettrich zum einen in der „einmaligen“ juristischen Konstruktion, zum anderen inhaltlich in der ganzheitlichen Erziehungsstrategie, die seine Orga-

nisation vom Kindergarten über die Berufsausbildung bis hin zu Freizeitprojekten verfolgt.

Interne und äußere Kontrolle

Das interne Kontrollorgan der Stiftung ist der Stiftungsbeirat. Es wird eine hochgradige gesellschaftliche Transparenz und die öffentliche Akzeptanz angestrebt. Die Landesstiftungsaufsicht wird von Diettrich als ein strenges, aber nicht behinderndes Kontrollorgan eingestuft.

Diettrich hebt mehrmals die einmalige juristische Konstruktion der von ihm geleiteten Organisation. Speziell die Stiftung betreffend weicht er der Frage aus, seine Stiftung als typisch oder atypisch zu charakterisieren. Er verweist auf seine Berater, die Spezialisten auf dem Stiftungsgebiet seien.

Deutsche Tanzkompanie, Stiftung für traditionellen Tanz in Mecklenburg-Vorpommern

Die Deutsche Tanzkompanie wurde am 1. Dezember 1991 als privatrechtliche, gemeinnützige Stiftung für traditionellen Tanz im Land Mecklenburg-Vorpommern mit Sitz in Neustrelitz errichtet.

Ihr in der Satzung niedergelegter Zweck ist „die Förderung von Kunst und Kultur. (...) Der Zweck wird insbesondere erfüllt durch die Aktivitäten der Deutschen Tanzkompanie, Neustrelitz“. Sie ist nicht nur wegen ihres künstlerischen Profils, sondern auch aufgrund ihrer Rechtsform „ein Unikat“ in der deutschen Tanz- und Ballettszene.

Es galt im Interview zu erfahren, wie und warum sich die Leiter eines neugegründeten Tanzensembles in der ostdeutschen Theaterszene gerade für die Rechtsform der Stiftung entschieden haben.

Unser Gesprächspartner war Jürgen Goewe, künstlerischer Direktor und Vorstandsvorsitzender der Stiftung. Er arbeitete in der DDR u. a. als Tanzpädagoge und Choreograph mit dem semi-professionellen Ensemble des Leipziger Tanztheaters. Er war von 1954 bis 1959 Tänzer im Neustrelitzer Ensemble und hat das Theater auch in den darauf folgenden Jahren nicht aus den Augen verloren. Daraus erklärt sich, daß sich das Theater in der Krise einer drohenden Abwicklung an ihn wandte. Er konnte zwar die Abwicklung nicht verhindern, bekam jedoch die Möglichkeit, ein neues Konzept einzureichen.

Die Gründung

Das angestrebte künstlerische Profil eines von Tradition und Moderne geprägten Tanztheaters ist schon im Vorfeld entstanden. Goewe widmete sich mit großem Einsatz der Frage, welche Organisation bzw. Rechtsform

die beste sei, um die Einrichtung dauerhaft zu sichern. Er beobachtete sensibel die westdeutschen Kulturorganisationen, reiste viel, knüpfte Kontakte und den vorgefundenen Vorbildern entsprechend vertiefte er sich in das Vereins- und GmbH-Recht. Nach einer eingehenden Studie lehnte er beide Rechtsformen ab. Zugleich wurde Goewe aufmerksam auf die Bemerkungen Weizsäckers und Genschers, die Anfang der 90er Jahre die Stiftungen im ostdeutschen Kulturbereich empfahlen. Goewe folgte der Anregung und ließ sich vom Stuttgarter Stiftungsspezialisten Dr. Stefan Schick beraten, der bis heute im Stiftungsbeirat den juristischen Weg der Tanzkompanie ebnet.

Es war vorgesehen, dem neuzugründenden Tanztheater das Anlage- und Umlaufvermögen des Deutschen Folklore Ensembles und eventuelle weitere Landesmittel zukommen zu lassen. Die Verhandlungen mit dem Landesministerium für Kunst, Kultur und Wissenschaft gestalteten sich anfangs schwierig, weil über die juristische Form des Theaters längere Zeit keine Einigkeit herzustellen war. Die Mitarbeiter des Ministeriums empfahlen die Gründung einer gGmbH.

Trotz der aufgetretenen Schwierigkeiten ließ sich Goewe, unterstützt von Dr. Schick, von der Stiftungsidee nicht abbringen. Mittels einer juristischen Konstruktion wurde zwischen dem Tanztheater und dem an sich förderwilligen Land eine Brücke geschlagen. Es wurde ein gemeinnütziger Förderverein gegründet, dem das Land über 2,5 Mio. DM zur Verfügung stellte. Im nächsten Schritt führte der Verein als Stifter diese Mittel der Deutschen Tanzkompanie, Stiftung für traditionellen Tanz im Land Mecklenburg-Vorpommern zu. Außerdem stellte das Land 1,5 Mio. DM für investive Maßnahmen bereit. Die Stiftung durfte ihre Arbeit schon nach ihrer Errichtung aufnehmen, nicht erst mit der Erteilung ihrer Genehmigung ein Jahr später. In den folgenden zwei Jahren hat sich das Stiftungskapital über weitere Landesmittel entwickelt, so daß das Vermögen Ende 1993 insgesamt 4,2 Mio. DM betrug.

Abhängigkeit von den Zuschüssen der öffentlichen Hand

Der jährliche Gesamthaushalt umfaßt rund 3 Mio. DM. Das Land Mecklenburg-Vorpommern fördert die Deutsche Tanzkompanie jährlich mit fast 2 Mio. DM. Die Stadt Neustrelitz sowie der Landkreis Mecklenburg-Strelitz beteiligen sich mit je 50.000 DM. Durch Einnahmen aus Veranstaltungen und die jährliche Rendite aus dem Stiftungsvermögen bringt die Deutsche Tanzkompanie einen Eigenanteil von fast 30 Prozent auf. Die Mittel des Landes werden über das FAG (Finanzausgleichsgesetz) vom Innenministerium ausgezahlt. Bis 2004 gibt es hierfür eine Sicherheit.

Schutz des Stiftungsvermögens

Auf die Anregung von Dr. Schick wird in der Stiftung gegenwärtig über die Möglichkeiten der Erhaltung des Realwertes des Stiftungskapitals nachge-

dacht. Mit dem Problem sind der Vorstand und Schick schon beim Innenministerium „in die Offensive gegangen“, ohne abschließend eine Lösung gefunden zu haben.

Sonstige Finanztransaktionen

Die Stiftung ist laut Satzung berechtigt, „in dem jeweils für die Steuervergünstigung unschädlichen Umfang den Überschuß der Einnahmen einer freien Rücklage“ oder „ihre Mittel einer zweckgebundenen Rücklage zuzuführen“. Goewe bedauert, daß es in der aktuellen finanziellen Situation der Stiftung noch nicht zur Rücklagenbildung kommen konnte.

Stiftungsorgane

Der Vorstand besteht aus drei, der Stiftungsrat aus sieben Personen. Der schon erwähnte Förderverein hat sich inzwischen aufgelöst. An seine Stelle wird bald ein Freundeskreis treten, aber ohne die Rechtsform eines Vereins.

Zur Tanzkompanie gehören 22 Tänzer, die über Jahresverträge angestellt werden. Insgesamt werden 40 Mitarbeiter beschäftigt. Werkverträge werden nicht vergeben. Das Theater ist nicht im Bühnenverein und nicht tarifgebunden.

Satzungsänderungen

Bis jetzt wurde die Satzung zweimal geändert. Dabei ging es einmal um den Namen, einmal um die Zusammensetzung des Vorstandes.

3. Synopse

Zu Beginn der Untersuchung leitete uns die Frage, inwiefern die Unterscheidung zwischen operativer und fördernder Stiftungsarbeit sinnvoll ist. Auf diese Fragen haben sich einige Antworten ergeben, die im folgenden erläutert werden. Darüber hinaus hat sich gezeigt, daß die allgemeine Frage „Wie arbeiten eigentliche operative Stiftungen?“ eine Vielzahl an Dimensionen berührt. Die Untersuchung ist gleichsam zu einem Steinbruch interessanter Fragestellungen und vorläufiger Untersuchungsergebnisse geworden. Ein wichtiges Thema, das in der Untersuchung immer wieder zu Tage trat, ist die Frage nach dem Verhältnis von Stiftungen zu ihrer Umwelt, bzw. nach dem Verhältnis von Autonomie und Abhängigkeit.

Zunächst werden die untersuchten Fälle einer Typenbildung unterzogen. Innerhalb der Anstaltsträger, Projektträger und der ostdeutschen Sonderformen wurden Kontrastpaare gebildet, die für die empirische Spannweite

der operativen Stiftungen über die herkömmlichen juristischen und strukturellen Kategorien hinweg sensibilisieren sollen. Die Problematik der Unterscheidung von operativer und fördernder Tätigkeit wie auch die Frage nach Umweltabhängigkeiten werden hier nochmals vertieft.

Danach entwickeln wir eine Typologie möglicher Unterscheidungen zwischen fördernden und operativen Stiftungen, die allerdings auf die Dekonstruktion der Unterscheidung hinausläuft. Schließlich gehen wir abschließend auf das Verhältnis von Autonomie und Umweltabhängigkeit ein. Es wird sich zeigen, daß die Umweltabhängigkeit von Stiftungen größer ist als gemeinhin in der sozialwissenschaftlichen Literatur angenommen wird.

Das Verwischen der Grenzen: DSW und Stiftung Kulturfonds

Der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung und der Stiftung Kulturfonds ist gemein, daß sie sowohl operativ als auch fördernd tätig sind. Beide Stiftungen arbeiten selbst mit dieser Unterscheidung. Bei näherem Hinsehen läßt sich die Unterscheidung allerdings problematisieren.

Steuerrechtlich gesehen ist die Vergabe von Stipendien der Stiftung Kulturfonds keine Fördertätigkeit. Im Selbstverständnis der Stiftung und im allgemeinen Sprachgebrauch ist die Stipendienvergabe natürlich eine Förderung. Doch betrachtet man den Vorlauf, den die Auswahl der Stipendiaten erfordert, erscheint es als unglücklich, durch den Terminus „Förderung“ den Schwerpunkt auf den letzten Schritt, die Überweisung des Geldes, zu legen. Gleiches gilt für die DSW. Bevor eine Überweisung an eine Partnerorganisation in einem Dritte-Welt-Land getätigt wird, wird ein intensiver strategischer Recherche- und Entscheidungsprozeß in Gang gesetzt, der natürlich als operative Tätigkeit aufzufassen ist.

Die Aufnahme operativer Elemente in die Stiftungsarbeit ist bei beiden Stiftungen einem äußeren Legitimationsdruck zu verdanken. Die DSW ist auf die Spendenbereitschaft der Bevölkerung und die Zuschußwilligkeit privater und öffentlicher Institutionen angewiesen. Die Stiftung Kulturfonds sieht sich als Stiftung öffentlichen Rechts in ihren Förderentscheidungen als begründungspflichtig. Der Druck zur Legitimation erhöht offenbar den Druck in Richtung transparente Eigenaktivität.

Anstaltsträger zwischen deutscher Subsidiarität und europäischem Wettbewerb

Die evangelische Stiftung Neuerkerode und die katholische Stiftung Liebenau sind zwei traditionsreiche, in Größe und Profil verwandte Anstaltsträger. Beide wurden 1870, von sozial engagierten Geistlichen gegründet, die für die Alten- und Behindertenpflege Grundstücke und Immo-

lien erwerben. Darüber hinaus wurde für keine der Anstalten Geld gestiftet. Folgerichtig werden die genannten Geistlichen als Gründer und nicht als Stifter bezeichnet. Dessen ungeachtet sind beide Anstalten kirchliche Stiftungen des privaten Rechts geworden, bar nennenswerten liquiden Vermögens jedoch seit je her auf staatliche Zuschüsse angewiesen. In der letzten Zeit scheinen sich beide Stiftungen in ihren Informationsbroschüren und Chroniken zunehmend auf ihren historischen Ursprung zu besinnen. Diese ‚gelenkten‘ Rückbesinnungen spiegeln zugleich das Selbstverständnis und die Zukunftsvision der Anstaltsträger wider.

Die „Neuerkeröder Anstalten“ haben ihren Namen 1989 in „Evangelische Stiftung Neuerkerode“ geändert. Wie Isermeyer, der Direktor der Stiftung, berichtete, wollte man von der überholten, negativ konnotierten „Anstalt“ Abstand nehmen und die Wohltätigkeit und ihr christliches Fundament gleich im Namen signalisieren. Diesem Signalcharakter der Stiftung wird in Neuerkerode ein hoher Stellenwert beigemessen, so daß man auch bei der Ausgründung im Bereich der Altenhilfe an der Rechtsform der privatrechtlichen Stiftung festhalten will. Darüber hinaus werden im Bereich der Behindertenbetreuung gGmbHs ausgegründet, um unabhängige Gesellschaften zu schaffen, die unternehmerisches Handeln ermöglichen sollen. Die Stiftung Neuerkerode hält dabei am Prinzip der Gemeinnützigkeit fest, diese soll nicht aufgegeben werden.

Die Stiftung Liebenau fokussiert ihre Rückbesinnung auf den Unabhängigkeitswillen ihres Gründers, der die Existenzform der Stiftung explizit als „eine reine Privatanstalt“ bestimmte. Das heutige Selbstverständnis der Stiftung gilt als eine dynamische Fortschreibung des ursprünglichen Gründerwillens. Die Stiftung Liebenau – wie es auf ihrer Homepage zu lesen ist - „lebt und verteidigt seit ihrer Gründung ihre Freiheit und unternehmerische Selbständigkeit im Denken und Handeln“. Diese Selbstdarstellung soll deutlich machen, daß das unternehmerische Handeln in der Stiftung historisch verwurzelt ist und der vom Gründer initiierten Selbständigkeit dient. Auch Wolf-Peter Bischoff von der Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung Liebenau sieht die unternehmerische Eigenleistung als wichtige Bedingung der Existenzsicherung an.

Für Isermeyer steht wirtschaftliches Handeln nicht unbedingt im Widerspruch zur Gründungsidee des diakonischen Handelns. Doch sollte soziale Arbeit nicht Wertegespinnste aufgeben und sich nicht vollständig vermarktlichen. Die Gemeinnützigkeit bietet einige ökonomische Vorteile für die Stiftung Neuerkerode, wird jedoch auch als Werthaltung vertreten.

Bischoff plädiert in den stiftungseigenen Infomaterialien und politischen Foren für die Anerkennung der Gewinnerwirtschaftung sozialer Einrichtungen seitens der Finanzämter. Bischoff ist für die wirtschaftliche Transparenz, die für viele einem Tabubruch gleichkommt. Im Sinne der unternehmerischen Transparenz und Eigenverantwortung kritisiert Bischoff die vom Gemeinnützigkeitsrecht auferlegten Beschränkungen der Verfolgung wirt-

schaftlicher Ziele und ist auch nicht abgeneigt, über eine eventuelle Abschaffung der Gemeinnützigkeitsregelungen nachzudenken.

Den unterschiedlichen Denk- und Handlungsweisen beider Stiftungsvertreter liegen unterschiedliche wertmäßige Prioritätensetzungen zugrunde, die zugleich auf ein Dilemma der Sozialpflege verweisen. Das deutsche Subsidiaritätsprinzip basierte auf der exklusiven Zusammenarbeit zwischen Staat und Wohlfahrtsverbänden. Demnach haben die Wohlfahrtsverbände bei der Erbringung von sozialem Dienst Vorrang gegenüber staatlichen und privaten Trägern. Das Subsidiaritätsprinzip ist gegenwärtig sowohl von bundesstaatlicher Seite als auch von Seiten der EU unter Beschuß geraten. Die staatliche Budgetierung sieht in der Aufhebung der Privilegierung der Wohlfahrtsverbände einen Sparfaktor. Die Europäische Kommission argumentiert auf der Basis des Gleichheitsprinzips im europäischen Wettbewerb gegen das Subsidiaritätsprinzip des deutschen Sozialsystems. Unter diesem doppelten Druck wurde das neue Pflegeversicherungsgesetz verabschiedet. Es räumt den Wohlfahrtsverbänden gegenüber anderen freien Trägern keinen ordnungspolitisch prioritären Status mehr ein. In Folge werden alle Kosten- und Leistungsträger an den Verhandlungen über Leistungen (v.a. in der Altenpflege) nach dem Pflegeversicherungsgesetz gleichberechtigt beteiligt (Backhaus-Maul u.a. 1995:65). Der so vollzogene Bruch mit der korporatistischen Vorstellung einer exklusiven Zusammenarbeit zwischen Staat und Wohlfahrtsverbänden ist auch als erster Schritt zu einer von der Europäischen Kommission geforderten Vereinheitlichung zu bewerten.

Die Lockerung der Stützpfiler der deutschen Wohlfahrtspflege nimmt die Stiftung Liebenau zum Anlaß, mit offensiven Reformschritten die europäische Angleichung in Richtung Wettbewerb und Kostendeckung zu beschleunigen. Sie sind schon Träger einer gewerblichen GmbH. Auch weitere Ausgründungen von „operativen Dienstleistungsunternehmen“ werden geplant. Die Steigerung der wirtschaftlichen Effizienz der Sozialarbeit widerspricht nach Bischoffs Verständnis nicht dem Subsidiaritätsprinzip. Als wesentliches Merkmal dafür sieht Bischoff gerade die Entlastung des Staates durch „die Arbeit in kleinen Einheiten vor Ort“.

Isermeyer warnt vor einer privatgewerblichen Entwicklung im Sozialsystem, die ausschließlich auf Kosten der Beschäftigten und des Betreuungsniveaus vorangetrieben wird. Die untertarifliche Bezahlung und den häufigen Personalwechsel sieht er als Warnsignale. Bischoff verteidigt die außertarifliche Bezahlung im Fall der Liebenau-Service-GmbH, weil durch diese Maßnahme die bestehenden Arbeitsplätze erhalten werden können. Er lehnt ab, daß wirtschaftliche Orientierung automatisch zur Verschlechterung der Betreuungsqualität führen soll. Sie kann nach Bischoff ebenso die Effektivität und das Leistungsniveau steigern. Trotzdem schließt er nicht aus, daß die derzeitige Tendenz Nachteile für Kranke und Behinderte mit sich bringen wird. Die Gründe dafür sieht er aber in den niedrigen Pflegeätzen und nicht in der Gewinnorientierung.

Aus dem Vergleich beider Anstaltsträger wird ersichtlich, daß sie auf die gleiche Stiftungsumwelt unterschiedlich reagieren. Die Stiftung Liebenau stellt sich betont marktwirtschaftlich auf den teils schon vorhandenen teils antizipierten Wettbewerb ein, während die Stiftung Neuerkerode an dem Prinzip der Gemeinnützigkeit festhält. Die Ursachen für diese Differenzen können wir jedoch in dem gegebenen Untersuchungsrahmen nicht rekonstruieren.

Vergleicht man die oben beschriebenen Anstaltsträger mit der mildtätigen Stiftung der Fuggerei, zeigt sich der Hauptunterschied in der staatlichen Unabhängigkeit der Fuggerschen Stiftungen. Schon zu ihrer Entstehung im 16. Jahrhundert wurden ihr vom Stifter genügend finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt, um ihre Autonomie zu wahren. Fast über 500 Jahre gelingt es der Stiftung, ihr gestiftetes Vermögen so zu verwalten, daß sie nach wie vor ohne staatliche Zuschüsse den Stiftungszweck verfolgt. Die mögliche Schlußfolgerung, daß die Fuggerschen Stiftungen daher umweltunabhängig agieren, entspricht nicht der empirischen Realität. Was für Neuerkerode und Liebenau die Sozialgesetzgebung bedeutet, ist im Fall der Fuggerschen Stiftungen mit den Regelungen des Umweltschutzes zu vergleichen. Die finanziellen Mittel der Fuggerei werden nämlich überwiegend in den stiftungseigenen Wäldern erwirtschaftet. Die Aufforstungsbeschränkungen bilden eine potentielle Gefahr für die wichtigste Einnahmequelle der Stiftung. Um diese Gefahr zu minimieren oder zumindest unter Kontrolle zu halten, engagieren sich die Fugger im Bauernverband. Ihre agrarpolitische Lobbyarbeit zeigt eine strukturelle Parallelität zum sozialpolitischen Engagement der Stiftung Liebenau. Die Bedeutung einer vorausschauenden Vermögensverwaltung, die mit einer bewußten Kontrolle der Stiftungsumwelt einhergeht, ist in unserer Analyse mit aller Deutlichkeit klar geworden. Ohne die vermögenssichernden Maßnahmen kann die Verfolgung des Stiftungszweckes nicht auf Dauer sichergestellt werden.

Umweltkontrolle ja, aber keine Kontrolle durch die Umwelt im Sinne der Öffentlichkeit: Ähnlich der Stiftung Neuerkerode veröffentlichen auch die Fuggerschen Stiftungen keine Jahresberichte und sind auch wirtschaftlich eher intransparent. Wie der Finanzverwalter der Fuggerschen Stiftungen Graf von Hundt erklärt, besteht für mehr Öffentlichkeitsarbeit kein Legitimationsdruck. Der tradierte gute Ruf der Fugger sorgt für das nötige Vertrauen sowohl bei den Behörden als auch in der Öffentlichkeit.

Bestandssicherung durch Stiftungsgründung. Eine ostdeutsche Transformationsstrategie?

Die Bildungs- und Technologiezentrum zu Eisenberg-Stiftung erfüllt ihren Zweck, Bildungsstätten zu betreiben, durch die hundertprozentige Beteiligung an der gleichnamigen gemeinnützigen GmbH. Dies entspricht der weitverbreiteten Praxis der Anstaltsträger, die im Sinne des § 58 Nr. 2 AO

eigene Geschäftsbereiche ausgründen oder an anderen gemeinnützigen Körperschaften beteiligt sind. Beim genaueren Prüfen der Gründung und der Arbeit der Eisenberg-Stiftung zeigt sich eine Besonderheit, die die ostdeutsche Stiftung von ihren westdeutschen Pendanten unterscheidet. Sie ist mit dem einzigen Ziel errichtet worden, Gesellschafterin der mit Hilfe des Stiftungsvermögens gegründeten gGmbH zu werden. Weitere Aufgaben nimmt die Stiftung nicht wahr.

Die Stiftung für traditionellen Tanz in Mecklenburg-Vorpommern erfüllt ihren Zweck der Förderung von Kunst und Kultur durch die Aktivitäten der Deutschen Tanzkompanie, Neustrelitz. Die Stiftung ist also keine Trägerin einer Körperschaft, wie es in Eisenberg der Fall ist, sondern sie verwirklicht ihren Zweck unmittelbar durch das Theater. In Wirklichkeit ist der Unterschied zwischen beiden Organisationsformen juristischer Natur. Wenn eine Stiftung mittels Beteiligung an einer Körperschaft ihre Aufgabe erfüllt, aber zugleich zwischen Stiftung und gGmbH eine personelle Überschneidung besteht, unterscheidet sich die Konstruktion kaum von der einer operativen Stiftung.

Interessant ist an den beiden Fällen, daß die Stiftungsform in der Systemtransformation zur Fortführung einer in der DDR etablierten Einrichtung diente und eine Art Schutzfunktion innehatte.

In Eisenberg ging es darum, die vom ehemaligen Möbelwerk ausgegründeten Sozialbereiche vor der weiteren Zergliederung zu bewahren. In Neustrelitz war Goewe vom Ziel geleitet, das sich bis dahin im Landesbesitz befindende Anlage- und Umlaufvermögen des Deutschen Folklore Ensemble im möglichst hohen Anteil dem neu zu gründenden Tanztheater zukommen zu lassen. In beiden Fällen entschied man sich für die Stiftung bürgerlichen Rechts, weil man ihr die größte vermögenssichernde Wirkung zuschrieb.

Strachwitz vergleicht die ostdeutsche Situation der Wendezeit mit der in der Bundesrepublik der 50er Jahre (Strachwitz 1999: 219ff.). Damals wurden die politisch-rechtlichen Konflikte historisch belasteter Eigentümerverhältnisse häufig durch die Gründung von Stiftungen gelöst. Stiftungen sind nämlich u. a. gerade dadurch gekennzeichnet, daß sie keinen Eigentümer aufweisen. Eine Strategie, die Anfang der 90er Jahre von einigen Experten (Strachwitz, Dohnanyi) auch für Ostdeutschland vorgeschlagen wurde, aber bei den politischen Entscheidungsträgern wenig Beachtung fand. Die Treuhandanstalt trieb die Privatisierung voran, und die Länder, wenn überhaupt eine Stiftung errichtet wurde, wollten in der Regel - anders als in Neustrelitz - selber Stifter von öffentlich-rechtlichen Stiftungen bleiben (Strachwitz 1999 : 230f.). Daß die Idee der Stiftungen als Transformationsstrategie in Ostdeutschland unterbelichtet blieb, zeigen auch unsere Fallbeispiele. Sowohl der ehemalige Berufsschuldirektor Diettrich in Eisenberg als auch der künstlerische Direktor Goewe in Neustrelitz genossen starken Rückenwind durch die Unterstützung hochqualifizierter Stiftungsexperten.

Dennoch kostete es beide viel Anstrengung, die bestehenden Widerstände zu überwinden. In Eisenberg erwies sich als gangbarer Weg, die Trägerschaft einer GmbH auf eine Stiftung zu übertragen, die im Vorfeld als eine Art „Dazwischenschaltung“ gegründet wurde. In Neustrelitz war die juristische Konstruktion ähnlich einfallsreich, indem man zuerst einen staatsunabhängigen Stifter in der Form eines Fördervereins ins Leben rief. Diesem hat das Land im zweiten Schritt das zu stiftende Vermögen gespendet, im dritten Schritt hat der Verein gestiftet, im vierten hat er sich aufgelöst.

Das Besondere der hier aufgeführten und auch der meisten ostdeutschen Stiftungen ist in der Herkunft des Stiftungskapitals zu sehen. Bedingt durch die sozialistische Verstaatlichung befand sich kein nennenswertes Vermögen in privater Hand. Infolge der politischen Wende galt es, den staatlichen Besitz so weit wie möglich in private Hand zu überführen. Bei der Erfüllung von öffentlichen Aufgaben war jedoch nicht selten der Widerstand zu spüren, bildungspolitische und künstlerische Bereiche nach der Entledigung des staatlichen Einflusses gleich einer privaten Aneignung zu unterziehen. Hier erwiesen sich die Stiftungen als ‚der dritte Weg‘, der zum einen aus dem Dilemma der Eigentümerverhältnisse herausführte, zum anderen einen Schutz sowohl vor dem staatlichen als auch vor dem privaten Zugriff boten. In Neustrelitz und in Eisenberg wurde in der juristischen Konstruktion sogar darauf geachtet, daß der Staat als Spender und nicht als Stifter erscheint. Eine (vielleicht nicht nur) symbolische Präzision, auf die bei vielen anderen ostdeutschen Stiftungsgründungen – warum auch immer - kein Wert gelegt wurde.

Betrachtet man die Zusammensetzung der Stiftungsbeiräte bzw. Kuratorien beider Stiftungen, stellt man fest, daß sie weitreichend mit ihrer unmittelbaren wirtschaftlichen und politischen Umwelt personell vernetzt sind. Die Bedeutung der Netzwerke wird deutlich, wenn man bedenkt, daß keine der beiden Organisationen ihre Arbeit nur aus ihrem Stiftungsvermögen finanzieren kann. Die Eisenberger Stiftung und gGmbH agiert wie ein sozialer Dienstleister, der die Kosten der laufenden Arbeit vor allem aus den Versicherungsbeiträgen der Bundesanstalt für Arbeit deckt. Die Deutsche Tanzkompanie arbeitet wie ein unterstütztes, aber nicht rein gefördertes Kunstprojekt. Zwei Drittel der Kosten werden vom Land und den Kommunen über Zuschüsse getragen, ein Drittel des jährlichen Gesamthaushaltes wird aus der eigenen Finanzierung bestritten.

Alles in allem können die Stiftungsgründungen in beiden Fällen als Beispiele für eine selten verfolgte Transformationsstrategie angesehen werden. Sie zeigen, wie in Ostdeutschland unter dem äußeren Druck und durch den starken Überlebenswillen der Akteure auch weniger propagierte Formen vermögenssichernder Kontinuität entstanden sind.

Stiftungstypologien – Eine Zusammenfassung

Die Unterscheidung ‚operativ-fördernd‘ kann auf verschiedene Weise aufgefaßt werden. Hier einige mögliche Typologien:

Abgabenordnung

Zu Beginn des Untersuchungsberichts wurde die von der Abgabenordnung abgeleitete Klassifizierung gemeinnütziger Organisationen einer kritischen Überprüfung unterzogen. Das Unmittelbarkeitsgebot des Gemeinnützigkeitsrechts unterteilt nämlich die Non-Profit-Organisationen in solche, die ihren Zweck durch eigene Maßnahmen selber (d.h. ‚operativ‘) verwirklichen und in solche, die durch finanzielle Zuwendungen eine ‚fördernde‘ Mittlerposition einnehmen. Wir haben nachgewiesen, daß die Einordnung „unmittelbar“ – „mittelbar“ letztendlich von der Definition des Zweckes abhängt, und der Unterschied zwischen Mittel und Inhalt der Zweckverwirklichung häufig nicht klar zu erkennen ist.

Einfache sozialwissenschaftliche Typisierung

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

Differenzierte sozialwissenschaftliche Betrachtung

In seinen statistischen Analysen hat Sprengel (2001: 73) den Tätigkeitsdimensionen der Stiftungen gesonderte Aufmerksamkeit gewidmet. Anhand der veröffentlichten Materialien und Befragungen hat Sprengel in der Stiftungsdatenbank des Maecenata Instituts Kategorien gebildet, die die herkömmliche Unterteilung in fördernde und operative Stiftungen weiter differenziert. Danach sind operativ tätig: die Anstaltsträger (differenziert nach Begriffen wie Altenheim, Behinderteneinrichtung, Bibliothek/Archiv usw.), Preisstiftungen und die Stiftungen mit Eigenprojekten. Die eben aufgezählten Stiftungstypen können auch den Mischcharakter von operativ-fördernder Tätigkeit aufweisen. Den allgemeinen Begriff ‚Förderung‘ unterteilt Sprengel in Personenförderung, Projektförderung, institutionelle Förderung und Stipendienvergabe. Zwar greift Sprengel auf die grobe Zweiteilung zurück, doch bleibt zu fragen, ob es nicht sinnvoller wäre, sie ganz fallen zu lassen und nur mit der differenzierteren Kategorisierung zu arbeiten.

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

Das Selbstverständnis der Stiftungen

Die Binnenperspektive der Stiftungen hinsichtlich ihres eigenen Gebrauchs der Bezeichnungen ‚fördernd-operativ‘ zeigt eine extreme Spannweite von der Orientierung an der Abgabenordnung bis hin zur unternehmerischen Deutung. So definiert der Justiziar der Friedrich-Ebert-Stiftung die Vergabe von Stipendien als eine ausschließlich operative Tätigkeit. Tatsächlich läßt sich die Studienförderung als unmittelbare Zweckverwirklichung unter § 57 AO einordnen, wenn die Veröffentlichung der Arbeit unmittelbar durch die Stiftung durchgeführt wird und der Stiftungszweck entsprechend als die Förderung der Allgemeinheit auf dem Gebiet der „Wissenschaft“ definiert wurde. Der Leiter der Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung Liebenau dagegen sieht die gewerblichen Bereiche der Stiftung als operativ tätig an, weil sie sich refinanzieren können. Unter Förderung versteht er einerseits die Subventionierung sich nicht tragender Bereiche, andererseits die Investitionen in Neuentwicklungen. Der Geschäftsführer der Deutschen Stiftung Weltbevölkerung gibt an, daß eine Tätigkeit dann ‚fördernd‘ ist, „wenn bezahlt oder überwiesen wird“, während bei den ‚operativen‘ Tätigkeiten „selbst Hand angelegt wird“. Gleichzeitig weist er selbst darauf hin, daß jeder Geldüberweisung eine weitreichende Operation von Strategieentwicklung bis hin zur Testphase vorausgeht.

EU-Typologie

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

Schlußfolgerung

Die Zunahme der sog. Mischtypen deutet eine Entwicklung an, in deren Folge die strikte Unterscheidung zwischen ‚fördernd‘ und ‚operativ‘ immer schwieriger durchzuhalten sein wird. Es scheint schon heute der tatsächlichen Praxis der Stiftungen mehr gerecht zu werden, wenn von ‚tendenziell fördernden‘ bzw. ‚tendenziell operativen‘ Stiftungen die Rede ist. Unseres Erachtens sollte die Unterscheidung ‚operativ-fördernd‘ ganz aus den Stiftungscharakteristika getilgt werden, um den notwendigen Operationsbedarf und ein Strategiebewußtsein für alle Non-Profit-Organisationen geltend zu machen. Anstelle der groben, mißverständlichen und von der Praxis überholten Unterscheidung ‚fördernd-operativ‘ wird für eine Typologie plädiert, die sich an Zielgruppe, Thematik und Funktion der Stiftungstätigkeit orientiert. Hier kann die EU-Typologie oder die differenziertere Unterscheidung Sprengels weiterhelfen. Das jeweilige Selbstverständnis der Stiftungen erscheint dagegen zu disparat. Unser Forschungsergebnis zielt auf die Dekonstruktion der weitverbreiteten Unterscheidung ‚operativ-fördernd‘, ohne den unmittelbaren Zwang eine Alternative einführen zu müssen.

4. Stiftungen und ihre Umwelt

Organisationssoziologische Überlegungen zu Autonomie und Abhängigkeit

Die Spannung zwischen eigenen Autonomiebestrebungen und bestehenden Umweltabhängigkeiten scheint ein wesentliches Thema im Bereich der operativen Stiftungen zu sein. Es betrifft an einem sensiblen Punkt sowohl die wirtschaftlichen Voraussetzungen der zukünftigen Erfüllung des Stiftungszwecks als auch das Selbstverständnis der Stiftung als tendenziell unabhängige Einheit.

In unserem Sample haben wir eine einzige Stiftung gefunden, die dem idealtypischen Bild des Dritten Sektors im Sinne einer sich selbst tragenden, vom Staat und Wirtschaft unabhängigen Organisation entsprochen hat. Viel mehr handelt es sich bei den meisten Stiftungen um Abstufungen von größerer und geringerer Abhängigkeit vom Staat. Folgende Typen wurden hier rekonstruiert:

1. Es gibt Stiftungen, die ihre operative Selbstbestimmung und ihre Angewiesenheit auf die erheblichen staatlichen Zuschüsse in Balance halten, ohne daran etwas ändern zu wollen. (Robert-Koch-Stiftung e.V.)

2. Es gibt Stiftungen, die offensiv (Liebenau) oder defensiv (Neuerkerode) zum Zwecke der Erhöhung der unternehmerischen Eigenständigkeit Umstrukturierungen betreiben.
3. Es gibt Stiftungen des öffentlichen Rechts, die ausschließlich aus staatlichen Mitteln finanziert werden.
4. Es gibt Stiftungen, die sich ohne staatlichen Zuschuß aus den eigenen Zinserträgen und den Gewinnausschüttungen des eigenen Gewerbes finanzieren. Im Selbstverständnis dieser Stiftungen hat die Eigenständigkeit einen tradierten, hohen Stellenwert. Es ist aber wichtig anzumerken, daß selbst die Fuggerei nicht umweltunabhängig agieren kann. Ihre stiftungseigene Forstwirtschaft ist abhängig von der Agrarpolitik und europäischer Strukturentwicklung.

Aus dieser Typologie soll jedoch nicht die Schlußfolgerung gezogen werden, daß die Stiftungen je nach ihrer Umweltabhängigkeit normativ zu bewerten sind. Keineswegs geht es darum, Stiftungen des öffentlichen Rechts prinzipiell abzulehnen. Es stellt sich die Frage nach der effektiven Verfolgung des Stiftungszwecks nach Kriterien der Wirtschaftlichkeit und organisatorischen Flexibilität.

In der sozialwissenschaftlichen Literatur finden sich immer wieder einige Vorurteile über die Autonomie von Stiftungen. Besonders operativen Stiftungen wird eine relativ große Umweltunabhängigkeit und Eigenkontrolle unterstellt wie das folgende Zitat zeigt: „Operating foundations leave the donor a high degree of control. Such control and participation is less likely in other nonprofit service providers, where funding restraints may also lead to compromises in regard to the services offered and shared control between different groups of demand-side stakeholders“ (Toepler 1999: 166).⁶ Hier wird einerseits das Bild einer operativen Stiftung gezeichnet, die aus den Erträgen des Vermögens ihre Arbeit bestreitet. Dies ist für eine Vielzahl operativer Stiftungen in Deutschland nicht der Fall. Zum anderen wird hier eine Umweltunabhängigkeit betont, die auf den Eigensinn der Stiftung abhebt, der sich unabhängig von externen Forderungen, Interessen und Legitimationsansprüchen vollziehen soll. Auch Anheier (1998: 50ff.) hebt auf die Unabhängigkeit von Stiftungen ab, wenn er erklärt, daß Stiftungen zum einen eine ergänzende Funktion innehaben können, die weder von erwerbswirtschaftlichen noch von staatlichen Akteuren befriedigt werden können, und zum anderen aufgrund ihres Eigensinns Fördermittel für Innovationen gewähren können. „Denn Stiftungen sind weder von der öffentlichen Meinung abhängig, noch werden sie von bestimmten Interessengruppen, wie beispielsweise Anteilseignern oder Konsumenten, kontrolliert“ (Ebd.).

⁶ Das Zitat bezieht sich auf den amerikanischen Stiftungssektor. Aus diesem Grund ist die Kritik des Zitats mehr eine Kritik des darin enthaltenen prinzipiellen Gedankens als eine Kritik der empirischen Triftigkeit.

Es soll hier in keiner Weise die Möglichkeit unterschiedlicher Grade an Autonomie bzw. Umweltunabhängigkeit geleugnet werden, doch muß es gerade darum gehen, diese im Detail zu rekonstruieren und nicht zu deduzieren. Ein Blick in die Organisationssoziologie kann helfen, das Thema etwas systematischer zu fassen und für zukünftige Studien fruchtbar zu machen.

Zunächst zum Begriff der Autonomie, dieser meint gerade nicht Umweltunabhängigkeit. In Amitai Etzionis Theorie (1975) einer aktiven Gesellschaft spielt der Begriff der Autonomie eine wichtige Rolle. Autonomie meint die Kontrolle einer Einheit über sich selbst, ihre Fähigkeit, sich selbst Ziele zu setzen und sich zu transformieren. Autonomie ist eng mit der Fähigkeit von Einheiten zur Selbsttransformation verknüpft. Diese Fähigkeit meint mehr als die bloße Wandelbarkeit von Einheiten, sie hat eine kreative Komponente. Wenn eine Einheit in der Lage ist, einen neuen Systemzustand zu entwerfen und zu verwirklichen, auch wenn der alte noch stabil ist, ist sie eine Einheit mit der *Fähigkeit zur Selbsttransformation*. Sie ist in der Lage, ein neues Selbstbild zu entwerfen und zwar in Antwort auf externe Veränderungen, in deren Antizipation oder aufgrund interner Entwicklungen (ebd.: 144). Diese Fähigkeit ist hoch voraussetzungsvoll und unwahrscheinlich. Eine soziale Einheit mit der Fähigkeit zur Selbsttransformation muß "in der Lage sein, als System ihre internen Bedingungen zur Kenntnis zu nehmen und mit Blick auf alternative Realitäten Veränderungsprozesse abzuwägen und in Gang zu setzen." (Willke 1992: 125) Eine soziale Einheit muß eine Selbstbeschreibung anfertigen, vor deren Hintergrund alternative Realitäten entworfen werden können. In diesem Sinne ist sie autonom, sich auf eine entworfene Zukunft hinzubewegen, sie steuert sich selbst und ist nicht Spielball externer Einflüsse. Diese Fähigkeit bei Organisationen zu identifizieren, erfordert einen großen empirisch-organisationssoziologischen Aufwand. Am offenkundigsten zeigt sich diese Fähigkeit zur Selbsttransformation in unserer Untersuchung bei der Stiftung Liebenau, die sich selbst auf eine erwartete Zukunft hin neu entwirft.

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

(vgl. Scott 1986: 260ff.). Einen direkten Einfluß durch politische Lobbyarbeit versuchen z.B. die Stiftung Liebenau und die Fuggerei auszuüben.

Da Stiftungen nicht direkt am Markt miteinander konkurrieren, gelten die meisten in der Literatur erwähnten Pufferstrategien nicht ohne weiteres für sie. Zwei Strategien sollen dagegen für den Bereich des Stiftungswesens besonders hervorgehoben werden. Zum einen bedienen sich Stiftungen offenbar häufig der Verknüpfungsstrategie der Kooptation (ebd.: 266). Kooptation bedeutet die Einbeziehung von Vertretern externer Gruppen in den Entscheidungsprozeß oder die Beratungsstruktur einer Organisation. Über Kooptation werden wichtige Verbindungen zu relevanten Umwelten hergestellt – und zwar über den Tausch von Souveränität gegen Unterstützung. Kooptation ist bei allen untersuchten Stiftungen zu beobachten: so hat etwa die DSW umfangreiche Umweltverknüpfungen über Kooptation hergestellt, die Stiftung Kulturfonds ebenso. Kooptation dient dabei drei Zwecken: der Akquirierung von Ressourcen (hier: Zuwendungen), der Erlangung von relevanten Informationen und der Sicherstellung von Legitimität.

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

Der organisationssoziologische Exkurs sollte auf mehrere Dimensionen aufmerksam machen. Es soll die Vorstellung zurückgewiesen werden, Stiftungen agierten gleichsam solipsistisch ohne Rücksicht auf die und ohne Abhängigkeit von der Umwelt. Es müßte in der weiteren Forschung darum gehen, verschiedene Grade von Abhängigkeiten zu identifizieren, die Reaktionen hierauf zu rekonstruieren und ein genaueres Verständnis von Autonomie zu erarbeiten, das nicht von Umweltunabhängigkeit ausgeht. Die zwei wichtigsten Dimensionen der Abhängigkeit von der Umwelt betreffen die Frage des Vermögens bzw. der Finanzierung und die Frage nach der öffentlichen Legitimität. Wie unterschiedlich Stiftungen ihre finan-

zielle Basis sichern, ist hinreichend deutlich geworden. Die Ressourcenabhängigkeit stellt sich hier je nach Finanzierungsmodus sehr unterschiedlich dar – von einer Ressourcenunabhängigkeit kann man auch bei Stiftungen nicht ausgehen. Von öffentlicher Legitimität sind ebenso alle untersuchten Stiftungen abhängig; auch hier ist der These Anheiers zu widersprechen. Je größer eine Stiftung ist, um so stärker der Druck zu einem von der Öffentlichkeit anerkannten legitimen Verhalten.

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

Literatur

- Adloff, Frank/ Andrea Velez, 2001: Stiftungen in Körperschaftsform. Eine empirische Studie als Beitrag zur Klärung des Stiftungsbegriffs. Berlin: Maecenata Institut.
- Anheier, Helmut K., 1998: Das Stiftungswesen in Zahlen. Eine sozial-ökonomische Strukturbeschreibung deutscher Stiftungen. In: Bertelsmann Stiftung 1998.
- Anheier, Helmut K., 2001: Foundations in Europe: a Comparative Perspective. In: Schlüter u.a. 2001.
- Anheier, Helmut K./ Stefan Toepler (Hg.), 1999: Private Funds, Public Purpose. Philanthropic Foundations in International Perspective. New York: Plenum Press.
- Backhaus-Maul, Holger/ Thomas Olk, 1995: Von Subsidiarität zu „outcontracting“: Zum Wandel der Beziehungen zwischen Staat und Wohlfahrtsverbänden in der Sozialpolitik. Köln: Bank für Sozialwirtschaft.
- Bertelsmann Stiftung (Hg.) 1998, Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung. Wiesbaden: Gabler.

- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.), 2001: Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen. Darmstadt: Hoppenstedt.
- Campenhausen, Axel Freiherr von, 1998: Geschichte des Stiftungswesens. In: Bertelsmann Stiftung 1998.
- DiMaggio, Paul J./ Walter Powell, 1983: The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48: 147-60.
- Etzioni, Amitai, 1975: Die aktive Gesellschaft. Eine Theorie gesellschaftlicher und politischer Prozesse. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- EU-Kommission, 1997: Die Förderung der Rolle gemeinnütziger Vereine und Stiftungen in Europa. Luxemburg.
- Pfeffer, Jeffrey/ Gerald R. Salancik, 1978: The External Control of Organizations. New York: Harper & Row.
- Pölnitz, Götz Freiherr von, 1999: Die Fugger. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Schlüter, Andreas/ Volker Then/ Peter Walkenhorst (Hg.), 2001: Foundations in Europe. Society, Management and Law. London: Directory of Social Change.
- Scott, W. Richard, 1986: Grundlagen der Organisationssoziologie. Frankfurt/ New York: Campus.
- Sprengel, Rainer, 2001: Statistiken zum deutschen Stiftungswesen. Ein Forschungsbericht. Berlin: Maecenata Verlag.
- Strachwitz, Rupert Graf, 1998: Operative und fördernde Stiftungen: Anmerkungen zur Typologie. In: Bertelsmann Stiftung 1998.
- Strachwitz, Rupert Graf, 1999: Foundations in Germany and Their Revival in East Germany after 1989. In: Anheier / Toepler 1999.
- Toepler, Stefan, 1999: Operating in a Grantmaking World. Reassessing the Role of Operating Foundations. In: Anheier/ Toepler 1999.
- Willke, Helmut, 1992: Ironie des Staates. Grundlinien einer Staatstheorie polyzentrischer Gesellschaft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Stiftungsmaterialien

Bildungs- und Technologiezentrum zu Eisenberg 2001: Info Katalog. Eisenberg

Deutsche Stiftung Weltbevölkerung: DSW-Mitteilungen 1999 und DSW-Mitteilungen 2000. Hannover

Deutsche Tanzkompanie, Stiftung für traditionellen Tanz im Land Mecklenburg-Vorpommern 1999: „Die Deutsche Tanzkompanie“ - 2001: Information, Deutsche Tanzkompanie. Neustrelitz

Evangelische Stiftung Neuerkerode (Hrsg.), 1993: Joachim Klieme: Neuerkerode 1868-1993. Chronik. Sickinge-Neuerkerode

Fürstlich und Gräfllich Fugger'sche Fuggerei Stiftung: www.fuggerei.de

Stiftung Kulturfonds

- 1997: Arbeitsbericht 1996/1997. Berlin
- 2001: Jahresbericht 2000 des Künstlerhauses Schloß Wiepersdorf
- 2001: Jahresbericht 2000 des Künstlerhauses Lukas, Ahrenshoop
- 2001: Kurzdarstellung. Berlin

Stiftung Liebenau

- 2000: Jahresbericht 1999. Meckenbeuren,
- Anstifter: Infos aus der Stiftung Liebenau. Diverse Ausgaben 1999-2001
- www.stiftung-liebenau.de

Gesprächspartner

Bildungs- und Technologiezentrum zu Eisenberg – Stiftung und gemeinnützige GmbH, Manfred Dietrich, Geschäftsführer der gGmbH, 29. 06. 2001

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

Deutsche Tanzkompanie, Stiftung für traditionellen Tanz in Mecklenburg-Vorpommern, Jürgen Goewe, Vorstandsvorsitzender und künstlerischer Direktor, 11. 07. 2001

Evangelische Stiftung Neuerkerode, Pastor Isemeyer, Direktor, 29. 06. 2001

Die Fuggerschen Stiftungen, Graf von Hundt, Geschäftsführer, 05. 07. 2001

Stiftung Kulturfonds, Prof. Dr. Dietger Pforte, Geschäftsführer, 09. 07. 2001

Stiftung Liebenau, Wolf-Peter Bischoff, Leiter der Öffentlichkeitsarbeit, Chefredakteur der Stiftungszeitung „Anstifter“, 30. 06. 2001