Evelyn Moser

Ambivalente Verkopplung – Denkimpulse zum Verhältnis von Stiftungen und Demokratie

1. Einleitung

Im Februar 2025 schenkte die gemeinnützige Kühne Stiftung der Stadt Hamburg ein Opernhaus. Nach längeren Verhandlungen und vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hamburgische Bürgerschaft wurde vertraglich vereinbart, dass die Stiftung die Planung und den Bau eines neuen Opernhauses finanziert, das nach seiner Fertigstellung in das Eigentum der Stadt übergeht (vgl. NDR 2025a). Mit Blick auf diese außerordentliche Gabe – die Rede ist offenbar von 330 Millionen Euro – gibt sich die Stiftung gegenüber der Öffentlichkeit bedeckt und beschränkt sich auf ihrer Website auf eine knappe Mitteilung (vgl. Kühne-Stiftung 2025). Und auch die von der Stiftung und der Stadt angekündigte Veröffentlichung des Vertrags steht rund einen Monat nach der Übereinkunft noch aus. Umso lebendiger ist die Resonanz in der Stadtgesellschaft und darüber hinaus: Vertreter*innen der Stadtverwaltung loben das großzügige Engagement des Stifters Klaus-Michael Kühne für seine Heimatstadt, betonen die künstlerische Bedeutung des neuen Opernhauses und verweisen auf das touristische Potential zum Wohle aller Hamburger*innen. Eine Vielzahl kritischer Stimmen (vgl. NDR 2025b) bemängelt hingegen fehlende Partizipationsmöglichkeiten an einer Entscheidung, die massiv in die Gestaltung des urbanen Raums eingreift – von der Standortwahl bis zu architektonischen Entscheidungen behält sich der Stifter das letzte Wort vor (vgl. Alexander 2025) – und moniert die Geheimniskrämerei rund um den Verhandlungsprozess (vgl. Zuschlag 2025). Der Denkmalverein Hamburg spricht sogar von feudalen Verhältnissen und initiiert eine Protestpetition (vgl. Denkmalverein Hamburg 2025). Überdies werden Zweifel an der moralischen Integrität des Stiftungsvermögens angesichts potenzieller NS-Verstrickungen laut (vgl. Knöfel/Lörchner 2025), und auch die Motive der Stiftung werden kritisiert, da, so der Vorwurf, das Projekt die Partikularinteressen eines privilegierten Milieus auf Kosten weniger prestigeträchtigerer Projekte bediene (vgl. Schirrmeister 2025).

Die Historie und Entwicklung rund um die Kühne Stiftung und den geplanten Neubau der Hamburger Oper soll hier nicht vertieft werden. Im Lichte der großen Heterogenität des Stiftungssektors ist sie aufgrund der finanziellen Dimension, des sachlichen Bezugs und des räumlichen Kontexts kaum repräsentativ für philanthropisches Engagement in Deutschland. Und dennoch bildet sie in nuce das gesamte Argumentationsspektrum der Demokratiedebatte um gemeinnützige Stiftungen ab. Um diese Debatte und die Frage, wie sich gemeinnützige Stiftungen mit ihren Gestaltungsansprüchen in demokratische Gesellschaften fügen, soll es im Folgenden gehen. Angestrebt wird dabei weder eine normative Bewertung

https://doi.org/10.5771/9783748949848-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

der Konfliktpositionen noch der Entwurf eines sachlichen Lösungsvorschlags. Vielmehr zielt der Beitrag darauf ab, die Demokratiedebatte um privat errichtete, gemeinnützige Stiftungen aus den etablierten und weitgehend festgefahrenen Denkspuren herauszulösen sowie mittels einer theoretischen Perspektivverschiebung Impulse zu formulieren, sodass sich Stiftungshandeln unter Demokratiegesichtspunkten konstruktiv-kritisch reflektieren lässt.

Die Argumentation dazu gliedert sich in vier Schritte: Zunächst erfolgt eine knappe *gesellschaftstheoretische Einordnung* privater gemeinnütziger Stiftungen – darunter auch Unternehmensstiftungen –, die die Vielschichtigkeit des Gegenstands illustriert. Deutlich wird dabei, weshalb sich die Demokratiefrage in Bezug auf Stiftungen mit guten Gründen stellt und warum sich Stiftungen dieser Frage nicht entziehen sollten. Die anschließende *Rekonstruktion der dominierenden demokratietheoretischen Argumente* zu dieser Frage legt dar, weshalb das gegenwärtige akademische Ringen um die gesellschaftliche Rolle gemeinnütziger Stiftungen zwingend an Grenzen stößt und überdies für Stiftungen wenig hilfreich ist. Angesichts dieser Lage und unter Berücksichtigung der Besonderheiten von Stiftungen wird sodann eine *Perspektivverschiebung* hin zu einem Demokratieverständnis vorgeschlagen, das Demokratie nicht als fixierbares und praktisch kaum zu erreichendes Ordnungsideal begreift, sondern in Orientierung an die Position Pierre Rosanvallons (2011; 2016) die inhärente Instabilität, Widersprüchlichkeit und Dynamik demokratischer Gesellschaften betont. Schließlich adaptiert der Beitrag *fünf Prinzipien aus Rosanvallons Konzept der Betätigungsdemokratie*, um das Handeln von Stiftungen, deren eigene Widersprüchlichkeit im unlösbaren Konflikt mit dem demokratischen Gleichheitsanspruch gründet, zu reflektieren und immer wieder neu in den Kontext demokratischer Gesellschaften einzupassen.

2. Gegenstandsbestimmung: Private gemeinnützige Stiftungen als facettenreiche soziale Form

Private gemeinnützige Stiftungen sind empirisch nicht leicht zu fassen, denn das Feld ist divers. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen zählt derzeit rund 25.000 Stiftungen (Stand: März 2025), von denen 90 Prozent ausschließlich gemeinnützige Zwecke verfolgen (vgl. im Folgenden Bundesverband Deutscher Stiftungen 2021). Darunter finden sich einige sehr große, aber auch viele kleine Stiftungen, und die finanzielle Kluft dazwischen ist enorm: So verfügen die acht Prozent größten Stiftungen über ein Stiftungskapital von jeweils mehr als zehn Millionen Euro und zwölf Prozent der Stiftungen geben jährlich mindestens eine Million Euro für ihre Zwecke aus. Bei zwei Dritteln beträgt das Stiftungskapital hingegen weniger als eine Million Euro, 17 Prozent haben gar weniger als 100.000 Euro Vermögen und stecken im Jahr höchstens 5.000 Euro in ihre Projekte. Die Stiftungszwecke streuen weit über alle Gesellschaftsbereiche. Beliebt

https://doi.org/10.5771/9783748949848-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

sind Bildung und Erziehung und auch für Kunst und Kultur setzen sich Stiftungen besonders gerne ein. Dabei variiert die Arbeitsweise: Die meisten Stiftungen sind rein fördernd tätig (60 %) und unterstützen Projekte von Dritten, 18 Prozent agieren ausschließlich operativ, indem sie eigene Projekt initiieren und umsetzen, die übrigen verfolgen gemischte Ansätze.

Unternehmen sind über den ganzen Sektor hinweg präsent, obgleich Unternehmensstiftungen in rechtlicher Hinsicht keine eigenständige Kategorie darstellen und entsprechende Überblicksdaten rar sind. Allein von den laut Bundesverband 38 finanzstärksten privaten Stiftungen weist die Mehrzahl mindestens namentlich einen Unternehmensbezug auf (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen o. J.). Die zugrundeliegenden Arrangements zwischen Unternehmen und Stiftung sind erneut vielfältig: Teils tritt ein Unternehmer oder eine Unternehmerin als Stifter*innenpersönlichkeit prominent hervor, teils erfolgt die Stiftungsgründung (auch) als Nachfolgeregelung, etwa wenn keine Nachkommen als Erb*innen vorhanden sind, teils ist die Stiftung für Unternehmen ein Instrument zur Bündelung ihres sozialen Engagements – letzteres trifft z. B. auf 21 der 40 DAX-Konzerne zu (vgl. Wider Sense 2024: 40).

In deutlichem Kontrast zu dieser empirischen Vielfalt lässt sich der formalstrukturelle Kern von Stiftungen vergleichsweis knapp und nüchtern bestimmen (vgl. dazu ausführlich Goeke/Moser 2024; Borgolte 2015: 594; Anheier et al. 2017a: 6f.): Von privater Hand errichtete, gemeinnützige Stiftungen sind – nationaler Besonderheiten ungeachtet – Vermögensmassen, die durch den Akt des Stiftens unwiederbringlich aus privatem Eigentum herausgelöst und mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit ausgestattet werden und folglich Selbstwirksamkeit erhalten. Stifter*innen sind häufig Einzelpersonen, aber auch Kollektive (etwa im Fall von Bürgerstiftungen) oder Unternehmen.[1] In jedem Fall gilt: Einmal errichtet, ist die Stiftung an den Zweck gebunden, der durch den Stifter*innenwillen festgelegt wurde und zum jeweils gegebenen Zeitpunkt und gesellschaftlichen Kontext als dem Gemeinwohl dienlich gilt. Verfolgt wird der Stiftungszweck für gewöhnlich aus den Erträgen des Stiftungsvermögens, da das Vermögen selbst zu erhalten ist und so die zeitlich unbegrenzte Dauer der Stiftung gesichert werden soll. Das Instrument, um mit Blick auf den Stiftungszweck in gesellschaftlichen Umwelten zu wirken, ist für Stiftungen die Gabe, zu der Stiftungen stets faktisch und in einigen nationalen Rechtskontexten auch formal verpflichtet sind. Soziologisch gewendet lässt sich sagen, dass Stiftungen unweigerlich jenes komplexe Gefüge an Sozialbeziehungen initiieren, das Marcel Mauss (2013 [1923/24]) als Trias aus Geben, Nehmen und Erwidern beschrieben hat (vgl. dazu ausführlich Goeke/

1 64 Prozent der Stiftungen werden ausschließlich von natürlichen Personen und 31 Prozent ausschließlich von juristischen Personen errichtet, die übrigen sind gemischt (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2021: 25); detailliertere Daten zu dieser Aufteilung – etwa zum Anteil der Unternehmen – liegen nicht vor.

https://doi.org/10.5771/9783748949848-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Moser 2024: 42–45, zur gabentheoretischen Perspektive auf Stiftungen z. B. Adloff 2010; Adloff/Sigmund 2005).

Die Komplexität steigt, wenn man über diesen formalen Kern hinaus die Bezüge von Stiftungen zu ihren sozialen Umwelten theoretisch fasst. Schnell zeigt sich dann, dass Stiftungen faktisch gesellschaftsweit verankert sind und diese Verankerungen ihre Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten bedingen: Über das Stiftungsvermögen und die Kopplung ihrer Handlungsfähigkeit an Vermögenserträge sind Stiftungen *erstens* im *Wirtschaftssystem* und in kapitalistischen Marktstrukturen verankert. Stiftungen gibt es nur, wenn die Akkumulation von privatem Vermögen wirtschaftlich möglich und rechtlich durch eine entsprechende Eigentumsordnung abgesichert ist. Dies gilt grundsätzlich für alle Stiftungen und wird in der einschlägigen Ratgeberliteratur verhandelt (vgl. z. B. Bischoff/Ratajszczak 2017; Falk 2013). In ihren Selbstbeschreibungen und auf der organisationalen »Schauseite« (Kühl 2020: 121) bleibt die wirtschaftliche Verankerung in der Regel latent und Stiftungen betonen lieber ihre Autonomie gegenüber den Marktgesetzen (vgl. Anheier 2012: 23).

Zweitens sind Stiftungen *politisch*. Auch wenn sie sich meist betont von der (staatlichen) Politik distanzieren, bleiben Stiftungen strukturell über die Bindung an das Gemeinwohl mit der Letztlegitimation oder Kontingenzformel (vgl. Luhmann 2000: 120) des politischen Systems verkoppelt. Rechtlich kodifiziert ist diese Bindung über die Kategorie der Gemeinnützigkeit, die Steuerprivilegien gegen Gemeinwohlförderung einräumt (vgl. Kirchhof 2003; Reich 2018: 107). In Bezug auf die Sorge um das Gemeinwohl dupliziert sich die staatliche Politik damit selbst und konzediert Stiftungen wie auch anderen gemeinnützigen Akteuren zugleich weitreichende Autonomie. Die Bindung an das Gemeinwohl ist nicht allein ein extern oktroyiertes rechtliches Formalprinzip, sondern zentraler Wertbezug stifterischen Selbstverständnisses und Handelns (vgl. Sigmund 2000: 340). In dieser Hinsicht zeugt die Stiftungsgeschichte von einem Aneignungsprozess, der mit dem Wegfall der religiösen Bindung an das Seelenheil im Übergang zur Neuzeit eingesetzt und die breite Diversifizierung von Stiftungszwecken in der Moderne überhaupt erst ermöglicht hat (vgl. Borgolte 2015: 624). Verfolgten Stiftungen lange Zeit vorrangig wohltätige Agenden und orientierten sich an staatlich vordefinierten Problemen und Leerstellen, setzte speziell in den letzten Jahrzehnten ein deutlicher Wandel ein. Stiftung treten zunehmend mit eigenen Gemeinwohlkonzepten an und anstatt allein die Symptome sozialer Missstände zu bearbeiten, verknüpfen sie ihre Gaben oftmals mit ambitionierten gesellschaftlichen Gestaltungsvorhaben. Reflektiert und animiert wird dieser transformative Wirkungsanspruch in der Stiftungsforschung durch Konzepte wie ›creative philanthropy‹ (vgl. Anheier/Leat 2006), ›strategic philanthropy‹ (vgl. Sandfort 2008; Frumkin/Schnurbein 2022), ›strategic giving‹ (vgl. Frumkin 2010) oder ›Wirkungsorientierung‹ (vgl. Phineo 2013).

Drittens richten sich die Gestaltungsabsichten von Stiftungen überwiegend auf gesellschaftliche Teilbereiche jenseits von Politik und Wirtschaft. Das heißt, Stif-

https://doi.org/10.5771/9783748949848-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

tungen sind über ihre Zwecke und Gabenprogramme in der Regel in mindestens einem *weiteren Funktionssystem* verankert und ihr Selbstverständnis bestimmt sich neben der Gemeinwohlbindung maßgeblich über diese funktionalen Bezüge (dazu ausführlich vgl. Moser 2024; vgl. auch Anheier et al. 2017b; Anheier/Hammack 2010; Prewitt et al. 2006).

3. Argumentative Selbstblockade: Muster und Limitationen der Demokratiedebatte um gemeinnützige Stiftungen

Ihre organisationalen Besonderheiten und ihre multiple Verankerung in praktisch allen Gesellschaftsbereichen machen Stiftungen nicht nur empirisch und theoretisch schwer greifbar, sondern bergen auch politische Spannungen. Nicht zufällig rufen Stiftungen nicht nur Lob und Wertschätzung hervor, sondern provozieren auch Unbehagen: Sie sind mit ihren Wirkungsansprüchen gesellschaftsweit präsent, bündeln in sich verschiedene, teils widersprüchliche Rationalitäten, sind in ihren Entscheidungen kaum einsehbar und verfügen dabei über beträchtliche Autonomie. Während letztere zumindest eingehegt wird, wenn Stiftungen sich bei der Umsetzung ihrer Gabenprogramme, die fördernd oder operativ gestaltet sein können (siehe oben), auf die Eigenlogiken der jeweiligen Gesellschaftsbereiche einlassen müssen, um Wirkung markieren zu können (vgl. dazu Goeke/Moser 2024; Moser 2024), können sie sich politischen und wirtschaftlichen Limitationen und Rechtfertigungsmechanismen weitgehend entziehen: Um ihre Handlungsfähigkeit zu sichern, müssen sie weder Profit erzielen noch Wählerstimmen gewinnen. Entsprechend souverän können Stiftungen Distanz zu jenen Konflikten und Konsensaushandlungen wahren, die für demokratische Gesellschaften konstitutiv sind. Überlegenheitsbehauptungen gegenüber staatlichen Institutionen und demokratischen Verfahren werden nicht immer so pointiert formuliert wie durch den Stifter Jan Philipp Reemtsma (2012), der demokratische Gesellschaften selbstbewusst auffordert, die ›Willkür‹ (vgl. Reemtsma 2012: 80) der Stifter*innen willkommen zu heißen. Aber ähnliche Positionierungen ziehen sich erkennbar durch viele stifterische Selbstbeschreibungen.

Angesichts dieser Konstellation überrascht nicht, dass Demokratieargumente im öffentlichen und akademischen Chor der Stiftungskritik zu den lautesten Stimmen zählen. Erstaunlich ist hingegen die inhaltliche Beständigkeit der vorgebrachten Argumente. Bereits Turgot (1757: 72–77) bezweifelte die Leistungsfähigkeit von Stiftungen und auch Kant (1919 [1797]: 200–208) kritisierte vor allem den Ewigkeitsanspruch von Stiftungen und stellte ihre Existenzberechtigung grundsätzlich in Frage (vgl. Graf Strachwitz 2015: 297–300). Beide Einwände wurden lange vor dem Entstehen moderner liberaldemokratischer Ordnungen erhoben, setzen aber seither den Ton der Debatte um die gesellschaftliche Legitimität gemeinnütziger Stiftungen.

https://doi.org/10.5771/9783748949848-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

Herausgeschält haben sich jüngst vor allem zwei Positionen, die sich als Struktur- und Gesinnungskritik fassen lassen (vgl. für eine ähnliche Unterscheidung auch Breeze 2021): *Strukturargumente* verweisen auf die grundsätzliche Inkompatibilität von Stiftungen mit liberaldemokratischen Prinzipien und Strukturen. Weil Stiftungen Zahlungsfähigkeit in gesellschaftliche Gestaltungsmacht transformieren und Handlungsentscheidungen unabhängig von gesellschaftlichen Mehrheitsverhältnissen treffen, so der Kern der Kritik, unterlaufen sie das Gleichheitsprinzip demokratischer Teilhabe und verzerren das Selbstbestimmungsrecht demokratisch verfasster Gemeinwesen. Verstärkt werde dies durch das Ewigkeitsprinzip, dem nach wie vor die meisten Stiftungen entsprechen, und durch Steuervergünstigungen, die in vielen demokratischen Staaten für gemeinnützige Tätigkeiten gewährt werden. Die *Gesinnungskritik* zweifelt an der Aufrichtigkeit der Gemeinwohlbindung der Stifter*innen respektive der Stiftungsorganisationen, die deren Willen umsetzen. Unter dem Deckmantel von Gemeinnützigkeit und Altruismus verfolgten Stiftungen Partikularinteressen – wenn nicht direkt, so doch mindestens indirekt, da das gemeinnützige Engagement primär vom Streben nach persönlichem Prestige, der Demonstration von Zugehörigkeit zur gesellschaftlichen Elite oder dem sogenannten ›warm glow‹, dem persönlichen Nutzen durch altruistische Gaben (vgl. z. B. Andreoni 1990), motiviert sei. In besonderer Weise betrifft diese Kritik Unternehmensstiftungen. Schließlich laufen hier trotz rechtlicher und organisatorischer Trennung die Unternehmens- und Stiftungstätigkeiten zeitgleich ab und sind mindestens über den Namen und die Außendarstellung (z. B. Websites, Logos) sowie häufig auch über personelle Verflechtungen eng verbunden. Ähnlich wie *Corporate Social Responsibility* geraten auch Unternehmensstiftungen leicht in Verdacht, lediglich Geschäftspraktiken schönzufärben oder gar durch steuervergünstigtes Engagement gezielt voranzutreiben.

Innerhalb der liberaldemokratischen Denklogik wird diesen Kritiken entgegnet, dass man zwar über die Legitimität von Anreizen durch Steuerprivilegien streiten könne, dass sich private Gaben für das Gemeinwohl aber grundsätzlich nicht unterbinden lassen, ohne dabei demokratische Grund- und Freiheitsrechte zu unterlaufen (vgl. z. B. Reich 2018: 110–113). Zudem seien Stiftungen Teil der Zivilgesellschaft, auf deren Unverzichtbarkeit für demokratische Herrschaft bereits Tocqueville verwiesen habe (vgl. z. B. Breeze 2021: 78f.; Then et al. 2012). Unübersehbar verweist der engagierte Streit um die Existenzberechtigung von Stiftungen in demokratischen Gesellschaften auf eine Paradoxie: Gemeinnützige Stiftungen sind ein mit demokratischen Mitteln erzeugter struktureller Selbstwiderspruch innerhalb demokratischer Gesellschaften – oder: »Private foundations are, more or less by definition, the legal sanctioning, or more precisely the legal promotion, of plutocratic voices in democratic societies« (Reich 2018: 136).

An demokratietheoretisch-philosophischen Reflexionen, wie mit dieser Paradoxie praktisch umzugehen ist und welche Schlüsse zur Rollengestaltung von Stiftungen zu ziehen sind, herrscht kein Mangel. Grob unterscheiden lassen sich drei Argumentationslinien: Eine erste Position stützt sich auf das Potenzial von

https://doi.org/10.5771/9783748949848-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Stiftungen, praktische und strukturelle *Limitationen staatlicher Politik zu überwinden*. So seien Stiftungen hinsichtlich der Bereitstellung öffentlicher Güter in der Lage, staatliche Handlungslücken zu füllen und sich für vernachlässigte oder unterfinanzierte Bereiche einzusetzen (vgl. Lechterman 2022: 22–29; siehe auch Anheier et al. 2017a; Anheier/Hammack 2010). Einen Pluralismuseffekt entstehe, wenn Stiftungen dabei den in Mehrheitsverfahren unterrepräsentierten Bedürfnissen und Präferenzen von Minderheiten Geltung verschaffen (vgl. Reich 2018: 158). Zwar schließe dies eine Verzerrung zugunsten der Interessen der Wohlhabenden nicht aus, aber »a plutocratic tempering of government orthodoxy is better than no tempering at all« (ebd.). Hinzu komme das Innovationspotential stifterischen Handelns, wenn Stiftungen sozialpolitische Experimente wagen und ungewöhnliche Wege erproben, zu denen staatlichen Akteuren Geld und/oder Mandat fehlen, und so zur Entdeckung politischer Handlungsmöglichkeiten beitragen (vgl. Reich 2018: 159; Anheier/Toepler 1999; Kocka/Stock 2011; Then et al. 2012; skeptisch aber Graf Strachwitz 2015: 310). Eine zweite Argumentationslinie ermutigt zu *Modifikationen staatlicher Regulierung*, um das Legitimitätsproblem staatlicher Anreize zu lindern. Maßnahmen wie die Beschränkungen der zeitlichen Dauer von Stiftungen oder die Deckelung von Steuerprivilegien mittels Vermögensgrenzen (vgl. Reich 2018: 132f.; Lechterman 2022: 133) könnten, so die Hoffnung, übermäßige Akkumulation philanthropischer Macht einhegen und eine stärkere Dezentralisierung des Stiftungswesens anregen. Adressiert werden drittens *Stiftungspraktiken und Modi der Gabengestaltung*. Vorschläge zur Anpassung an demokratische Normen drehen sich um die Umverteilung der Kontrolle über die Stiftungsgabe zugunsten der Empfänger*innen, etwa durch die Steigerung der Transparenz von Entscheidungsverfahren, Abbau von Machthierarchien mittels Partizipation – hier schließt das Konzept des ›participatory grantmaking‹ (vgl. Gibson et al. 2024) an – und allgemein die stärkere Gewichtung der Interessen des Publikums gegenüber jenen der Stifter*innen (vgl. Saunders-Hastings 2022).

Die kritisch-konstruktive Stoßrichtung, die all diese Bemühungen und Anregungen zum praktischen Umgang mit dem Demokratieparadoxon gemeinnütziger Stiftungen eint, erscheint aus einer Makroperspektive zweifellos verdienstvoll. In Bezug auf die Stiftungen selbst bleiben die skizzierten Lösungsimpulse jedoch überwiegend äußerlich: Die Vorschläge zur Stiftungsregulierung adressieren staatliche Akteure und fordern Entscheidungen der Legislative. Die Überlegungen zu Struktureffekten, vor allem das Pluralismus- und Innovationsargument, beinhalten interessante Impulse. Indem sich über Pluralismuseffekte allerdings nur mit Blick auf das nationale Stiftungswesen in seiner Gesamtheit entscheiden lässt und Innovationen zwar angestrebt werden können, ihre Verwirklichung aber von der gesellschaftlichen Resonanz abhängt, entzieht sich beides weitgehend den Kontrollmöglichkeiten der einzelnen Stiftungen. Allein die Anregungen zur Demokratisierung von Stiftungspraktiken (v. a. Partizipation) sind zwar teils sehr konkret, ihre Umsetzung reibt sich aber offensichtlich mit dem konstitutiven Kern

https://doi.org/10.5771/9783748949848-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

gemeinnütziger Stiftungen. So lässt sich etwa der Partizipationsimperativ bei der Gestaltung von Gabenprogrammen nicht unbegrenzt ausweiten, ohne das Prinzip des Stifterwillens zu unterlaufen. Vollumfänglich demokratisieren könnten sich Stiftungen nur um den Preis der Selbstnegation.

4. Perspektivverschiebung: Demokratie als widersprüchliche Gesellschaftsordnung

Dass Stiftungen in diese Überlegungen lediglich als Zaungäste einbezogen werden, ist nicht nur in theoretischer Hinsicht eine Leerstelle. Problematisch ist dies auch deshalb, weil sich von Stiftungen als politischen Akteurinnen und aufgrund der unabweisbaren Spannungen mit demokratischen Prinzipien mit guten Gründen fordern lässt, sich der Demokratiekritik zu stellen. Der Verweis auf die demokratische Fundierung des Rechtsrahmens allein erscheint als Antwort zu blass. Bei der Suche nach Prinzipien, an denen sich eine solche aktive Position orientieren könnte, stößt die normativ-liberaldemokratische Perspektive auf Demokratie aber offenbar an Grenzen. Einen Ausweg bietet ein theoretischer Schwenk hin zu einem sogenannten erweiterten Demokratieverständnis, wie es in den vergangenen Jahrzehnten vor allem von Pierre Rosanvallon ausgearbeitet wurde.

Rosanvallon entwirft Demokratie nicht allein als staatliches Organisationsprinzip, das sich über formale Institutionen und Verfahren erschließt, sondern als Gesellschaftsform, die das Politische als offenes Feld begründet (vgl. Rosanvallon 2011; Schulz 2016). Demokratie meint die Selbstbestimmung eines Gemeinwesens unter der Prämisse der Gleichheit und Freiheit seiner Mitglieder – soweit die Theorie und das Ideal. Die Wirklichkeit in demokratischen Gesellschaften weicht davon jedoch deutlich ab. Die konkrete Gestalt des demokratischen Gemeinwesens und seiner politischen Strukturen und Praktiken ist geprägt von Unbestimmtheiten und Spannungen, etwa hinsichtlich der Bestimmung des Subjekts demokratischer Herrschaft, der Vereinbarkeit von Wahrheit und Meinung, der praktischen Umsetzung des Gleichheitsprinzips und anderem mehr. Das offensichtliche Auseinanderklaffen von Traum und Wirklichkeit, das aus normativ-theoretischer Sicht gerne bemängelt wird, ist für Rosanvallon jedoch nicht nur unvermeidbar, sondern ein konstitutives Moment von Demokratie. Die Unbestimmtheiten lassen sich nicht endgültig auflösen und müssen daher in verschiedenen historischen Kontexten immer wieder neu verhandelt und ausbalanciert werden. Das Wesen der Demokratie besteht für Rosanvallon damit gerade in ihrem ›flottierendem Sinn‹ (vgl. Rosanvallon 2011: 48) und der stets wandelnden Gestalt, die sich aus der permanenten Bearbeitung der eigenen Aporien in sich wandelnden Kontexten ergibt (vgl. ebd.: 48f.; auch Schulz 2016: 117f.). Möchte man demokratische Gesellschaften verstehen und vielleicht sogar Anhaltspunkte für praktische Interventionen ableiten, dann läuft der Blick auf Defizite im Horizont der nur scheinbar realisierbaren Idealform ins Leere. Vielmehr gelte es, die inneren Span-

https://doi.org/10.5771/9783748949848-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

nungen und Widersprüche demokratischer Ordnung und die daraus resultierende prinzipielle Unbestimmtheit gerade als Prämisse zu akzeptieren und von ihnen ausgehend nach Bearbeitungsformen zu suchen (vgl. Rosanvallon: 55f.).

In diese ungewöhnliche Perspektive lassen sich Stiftungen als Beobachtungsgegenstand zwanglos integrieren, indem sie selbst eine Aporie der Demokratie verkörpern. Ihre Widersprüchlichkeit zum Gleichheitsprinzip ist unauflösbar und zugleich sind Stiftungen als Ungleichheitsrepräsentationen fest in demokratischen Gesellschaften verankert. Rosanvallons Perspektive lädt dazu ein, sich dieses Paradoxon zu eigen zu machen (vgl. für diese Forderung auch Breeze 2021: 78), und ermöglicht es zugleich, Stiftungen selbst in diesen Aneignungsprozess einzubeziehen. Im Fokus stehen dann die Suche nach Bearbeitungsprinzipien und Ausbalancierungschancen der stiftungsspezifischen Widersprüchlichkeiten und Unbestimmtheiten und die Frage, wie Stiftungen angesichts ihrer Bedingtheiten ihre Umweltverhältnisse demokratisch gestalten können.

5. Stiftungen als ›Gute Regierung‹: Eine philanthropische Adaption von Rosanvallons Betätigungsdemokratie

Auf der Suche nach konzeptuellen Anhaltspunkten für ein solches Vorhaben lohnt es sich, Rosanvallons Ansatz noch ein paar Schritte weiter zu folgen. Seine ungewöhnliche Perspektive auf Demokratie konkretisiert er unter anderem in seinen Überlegungen zur ›Guten Regierung‹ (Rosanvallon 2016), die von der Beobachtung einer (faktischen) Präsidialisierung gegenwärtiger Demokratien ausgehen (vgl. Rosanvallon 2016: 10f.). Seit Jahrzehnten, so die Ausgangsthese, zeichne sich ein Paradigmenwechsel demokratischen Regierens ab. Im Zuge dessen verliere die Legislative schleichend an Bedeutung und werde von der Exekutive dominiert. Auch ohne formale Präsidialisierung sei die vollziehende Gewalt diejenige, »von der die Bürger und Bürgerinnen erwarten, dass sie die Bedingungen ihres beruflichen und privaten Lebens positiv gestaltet. Sie verlangen also von ihr, dass sie sowohl tatkräftigen Einsatz zeigt als auch für ihre Handlungen einsteht« (ebd.: 14). Die »Ursprungsvision der modernen Demokratie« (ebd.: 15), deren Kern die Gesetzgebung und die Repräsentation der Bürger*innen in der Legislative ausmachen, kehre sich damit in ihr Gegenteil um und verlange nach einer theoretischen Aufmerksamkeitsverschiebung: Zwar entfalle keinesfalls die Bedeutung von Wahlen als Mechanismus demokratischer Herrschaftslegitimation und Mitbestimmung. Gute Regierung lasse sich jedoch nicht mehr angemessen allein über den Blick auf die Legitimation der Legislative und das Verhältnis von Repräsentanten und Repräsentierten erfassen. Bürger*innen seien nicht allein als Wähler*innen zu betrachten, sondern ergänzend dazu auch als Regierte, die von der Regierung und staatlichen Verwaltungsorganisationen behandelt werden (vgl. auch Luhmann 2009 [1980]: 148).

https://doi.org/10.5771/9783748949848-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Diese Lücke möchte Rosanvallon mit seinem Konzept der *Betätigungsdemokratie* füllen, das um zwei Kernforderungen kreist: Die demokratische Qualität des Regierens bestehe zum einen in der Möglichkeit zur aktiven *Aneignung* staatlicher Maßnahmen durch die Regierten. Zum anderen brauche es die gezielte Herstellung von und Sorge für *Vertrauen* gegenüber den Regierenden. Entfaltet werden diese Forderungen entlang von fünf Prinzipien zur demokratischen Gestaltung eines Gemeinwesens:

- Das Prinzip der *Lesbarkeit* setzt Information, Sichtbarkeit, Transparenz und häufig auch Messbarkeit voraus, erschöpft sich darin jedoch nicht. Vielmehr steht Lesbarkeit im Verhältnis von Regierenden und Regierten für ein aktives Interpretationsverhältnis. Nur lesbare Politik können sich die Regierten aneignen, Unlesbarkeit führt hingegen zu Entfremdung, Ablehnung und Pseudorationalisierungen (vgl. Rosanvallon 2016: 216–223).
- *Verantwortung* ist die »Schuld, die das Vermögen jeder Macht ausgleicht« (ebd.: 227). Gegenüber der Vergangenheit nimmt Verantwortung die Form von Rechenschaftspflichten an, gegenüber der Zukunft erscheint sie im Ausdruck des Willens und der Fähigkeit, Veränderungen herbeizuführen. Als Fiktion, die dazu beiträgt, das Vertrauen der Öffentlichkeit zu bewahren, ist politische Verantwortung in Demokratien nicht vollumfänglich formalisierbar und impliziert stets ein moralisches Moment.
- Das Prinzip der *Reaktivität* bezeichnet die Fähigkeit der Regierenden, sich in das gesellschaftliche Bedürfnissystem einzufühlen und selbst zum Teil dieses Bedürfnissystems zu werden. Reaktives Regieren macht sich das Volk in der Vielfalt seiner sozialen Lagen präsent (vgl. ebd.: 267f.).
- Die *Integrität* steht für die persönliche und moralische Eignung der Regierenden für ein politisches Amt und den Einsatz für das Gemeinwohl (vgl. ebd.: 317f.).
- Das Prinzip des *Wahrsprechens* fordert von den Regierenden Aufrichtigkeit, also »die Dinge als das zu benennen, was sie sind, auf die Gefahr hin, zu missfallen oder zu brüskieren« (ebd.: 294). Es steht im Gegensatz zur Rhetorik als Redekunst, die überzeugen, mit Worten fesseln und den Geist des Publikums beherrschen möchte, und zum Falschsprechen, das bewusst eine verzerrte Welt erzeugt und die Zuhörer*innen von der Realität entfremdet (vgl. ebd.: 294f.).

Nun lassen sich Stiftungen, gelegentlichem Geraune zum Trotz, nicht als Regierende fassen und die Empfänger*innen ihrer Gaben sind keine Regierten. Weder fällen Stiftungen kollektiv bindende Entscheidungen, noch setzen sie diese mittels Sanktionsmacht durch. Gründe für den Versuch, die Prinzipien der Betätigungsdemokratie für die Reflexion von Stiftungen in demokratischen Gesellschaften fruchtbar zu machen, gibt es dennoch: Stiftungen sind politisch und einflussreich. Ebenso wie die staatliche Exekutivmacht wirken sie gegenüber ihren Publika auf die Angelegenheiten des Gemeinwesens und bestimmen sich über dieses Tun als »ausführende Kunst« (ebd.: 168) – nicht des Wähler*innen-, wohl aber des Stif-

https://doi.org/10.5771/9783748949848-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

ter*innenwillens. Auf ihren jeweiligen Tätigkeitsfeldern setzen sie sich wiederkehrend explizit selbst ins Verhältnis zur staatlichen Politik und deren Gemeinwohlkonzepten oder werden von Dritten – speziell auch von der Stiftungsforschung – entsprechend beobachtet und positioniert (vgl. z. B. Anheier et al. 2017a; Anheier/Daly 2007). Ebenjene Exekutive, die Rosanvallon unter dem Aspekt des ›Guten Regierens‹ betrachtet, wird so zur wichtigen Referenz stifterischen Handelns. Und bedenkt man schließlich, dass Stiftungen aufgrund ihrer Selbstinstitution über den Akt des Stiftens und die Bindung an den Stifter*innenwillen nur begrenzt in der Lage sind, Handlungsentscheidungen partizipativ oder gar per Mehrheitsprinzip zu gestalten, dann verweist auch dies auf die Tätigkeitsseite als fruchtbaren Anhaltspunkt für Demokratiereflexionen.

Dieser Spur folgend lassen sich die fünf Prinzipien der Betätigungsdemokratie mit Blick auf die Spezifika gemeinnütziger Stiftungen anpassen und in Reflexionsimpulse übersetzen.

- Das Prinzip der *Lesbarkeit* übersetzt sich in den Anspruch, ungeachtet der stiftungskonstitutiven Ungleichheit die Mitglieder der jeweils relevanten Publika als Gleiche zu respektieren, die ein Recht auf Wissen über die Gestaltung öffentlicher Angelegenheiten haben. Dies meint keine radikale Transparenz, wohl aber Ansprechbarkeit und fallbezogenen Informationszugang, um dem Einzelnen Urteilsbildung und Positionierung zum Stiftungshandeln zu ermöglichen. Seitens des Publikums, auch dies sei erwähnt, setzt Lesbarkeit Lese- und Urteilsbereitschaft voraus und spricht gegen jenen reflexhaften Widerstand, der Stiftungen teils entgegenschlägt.
- Die *Verantwortung* von Stiftungen erschließt sich über ihr Vermögen, das darin besteht, ihre gesellschaftlichen Kontexte mittels der Gabe (mit) zu gestalten. Das bedeutet auch: Stiftungen erzeugen und wirken über Verbindlichkeiten, die die Gabenempfänger*innen unweigerlich eingehen, und zumindest temporär bestehende Hierarchien. Verantwortung heißt, Überwältigung durch die Gabe zu vermeiden und stattdessen das ermächtigende Moment der Gabe zur Geltung zu bringen. Nur dann können Freiheitsgrade und Handlungsoptionen zunehmen, die ihrerseits Veränderungen anstoßen, anstatt Vorentschiedenes zu exekutieren.
- Das Prinzip der *Reaktivität* fordert von Stiftungen, ihre außergewöhnliche Beobachterposition, über die sie aufgrund ihrer Autonomie verfügen, nicht allein oder vorrangig auf Distanz etwa durch professionelle oder wissenschaftliche Expertise oder philanthropische Selbstreferenz aufzubauen, sondern auch zum Aufbau von Nähe zu nutzen. Interaktionsräume, in denen Stiftungen in Erscheinung treten, Ansprechbarkeit signalisieren und Publika zu Wort kommen lassen, erlauben es, responsiv in die jeweiligen gesellschaftlichen Kontexte hineinzuhorchen und Gabenprogramme darauf abzustimmen (vgl. zum Konzept der Responsivität auch Waldenfels 1994).

https://doi.org/10.5771/9783748949848-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

- Die Forderung nach *Integrität* lässt sich beinahe ungebrochen auf Stiftungen übertragen. Gegenüber Regierenden und Stiftungen gleichermaßen beinhaltet sie den Anspruch, sich im Entscheiden und Handeln glaubhaft von Partikularinteressen zu distanzieren und in den Dienst des Gemeinwohls zu stellen.
- *Wahrsprechen* meint in Bezug auf Stiftungen die aufrichtige Darstellung ihrer Ansprüche und Erwartungen gegenüber Gabenempfänger*innen und Mitwirkenden an ihren Projekten, ebenso aber auch die Reflexion und sichtbare Markierung der Grenzen des Stiftungshandelns.

Diese Prinzipien mögen abstrakt klingen und sind sicher anspruchsvoll. Allerdings korrespondieren sie schon jetzt mit jüngeren Entwicklungen im Stiftungssektor und regen an verschiedenen Punkten zum Weiterdenken an, wie ein Blick auf gegenwärtige Reflexionsinitiativen zeigt: So spiegeln die Empfehlungen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen für gute Stiftungspraxis (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2025a) etwa die Prinzipien der Lesbarkeit und des Wahrsprechens, wenn die öffentliche Bereitstellung wesentlicher inhaltlicher und wirtschaftlicher Informationen empfohlen und auf transparente Bewilligungsbedingungen und nachvollziehbare Antragsverfahren gepocht wird. Die betonte Bezeichnung von Fördersuchenden als Partner deutet zumindest auf der Beschreibungsebene ein verändertes Verantwortungsverständnis an. Ergänzend dazu adressieren »Zehn Empfehlungen für gemeinnützige Unternehmensstiftungen« (ebd.: 2025b) ausdrücklich die Integritätshürden, die sich speziell Unternehmensstiftungen stellen: Empfohlen werden eine klare personelle und sachliche Trennung von Unternehmen und Stiftung und zeitlich begrenzte Mandate für die Mitglieder von Stiftungsgremien.

Radikaler positioniert sich die Initiative ›Vertrauen macht Wirkung‹ unter Federführung der Dreilinden gGmbH und der Stifterin Ise Bosch mit ihren »Neun Thesen für die Stiftung der Zukunft« (Initiative #VertrauenMachtWirkung 2024). Mit Praxisbeispielen plädieren sie für Reaktivität, wenn Stiftungen aufgefordert werden, unterrepräsentierten Gruppen Sichtbarkeit zu verschaffen, zuzuhören und individuelle Förderstrategien zu entwickeln. Verantwortung wird adressiert, wenn Stiftungen ihre Macht teilen und das Machtgefällte gegenüber den Gabenempfänger*innen reduzieren; Transparenz und Ehrlichkeit gegenüber den verschiedenen Publika und gegenüber sich selbst als Stiftung sorgen für Lesbarkeit; der offene Umgang mit Misserfolgen verwirklicht das Prinzip des Wahrsprechens.

In eine ähnliche Richtung weist schließlich die Initiative ›Impulse stiften‹ (vgl. Initiative #ImpulseStiften o. J.),[2] die sich langsam aber stetig als wichtiges Forum für offenen, selbstkritischen Austausch unter haupt- und ehrenamtlichen Stiftungsmitarbeitenden etabliert hat. Zur Sprache kommen hier auch ungewöhnliche und potenziell unbequeme Fragen, etwa nach Misserfolgen oder dem Verhältnis

2 Für diesen Beitrag wurde ein Hintergrundgespräch mit Karsten Timmer, einem der Initiatoren des Projekts, geführt.

https://doi.org/10.5771/9783748949848-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

zu den Gabenempfänger*innen. Ganz unabhängig von den konkreten Inhalten spiegelt allein die Form – die Aufzeichnungen sämtlicher Webtalks sind auf der Website frei zugänglich – das Bemühen um Lesbarkeit und Wahrsprechen. Der aus der Initiative heraus entstandene Leitfaden für Förderstiftungen ›Weniger ist mehr‹ (vgl. Initiative #ImpulseStiften 2023) fordert zu Demut gegenüber den Gabenempfänger*innen auf und gibt Hinweise für die verantwortungsvolle und responsive Gestaltung von Förderprozessen.

6. Fazit

Am Beginn dieses Beitrags stand die Frage, wie private gemeinnützige Stiftungen ihr Tun in demokratischen Gesellschaften reflektieren und unter Demokratiegesichtspunkten gestalten können. Die folgenden Beobachtungen dazu möchte ich abschließend hervorheben:

Gemeinnützige Stiftungen stehen in einer Spannung zum Gleichheitsideal demokratischer Gesellschaften. Insofern sich diese Spannung aus der besonderen Form von Stiftungen ergibt, ist sie nicht final lösbar. Vielmehr erfordert sie eine kontinuierliche Reflexion und Bearbeitung, was anspruchsvoll ist und mit der grundsätzlichen Unbestimmtheit und Unfertigkeit demokratischer Gesellschaften korrespondiert. Dieser Bearbeitungsprozess lässt sich kaum formalisieren und in verbindliche Handlungsregeln übersetzen, sondern erfordert Bereitschaft der Stiftungen zu Selbstverpflichtung und damit zur Selbstbeschränkung der eigenen Autonomie.

Partizipation, d. h. die effektive Publikumsbeteiligung an Entscheidungen, eignet sich in diesem Zusammenhang nur bedingt. Zweifellos ist Teilhabe in Demokratien immer auch Selbstzweck und je nach Handlungsfeld und Arbeitsweise können Stiftungen partizipative Elemente fruchtbar in die Gestaltung ihrer Gabenprogramme integrieren. Dies lässt sich jedoch nicht für alle stifterischen Zwecke und Agenden verallgemeinern, denn letztlich stellt ein radikaler Partizipationsimperativ die Form der Stiftung selbst in Frage.

Die Prinzipien Lesbarkeit, Verantwortung, Reaktivität, Integrität und Wahrsprechen, die sich aus dem Konzept der Betätigungsdemokratie ableiten und für Stiftungen adaptieren lassen, weisen einen Weg, um die genannten Spannungen fortlaufend zu bearbeiten. Die konkrete Gestaltung dieses Bearbeitungsprozesses können Stiftungen an ihre jeweiligen Stiftungszwecke und Gabenprogramme, aber auch an ihre Kapazitäten anpassen. Damit erlauben die Prinzipien individuelle Reflexionsprozesse, die die Form und sachlichen Handlungsspielräume der Stiftungen unangetastet lassen, aber die Stiftungen in Bezug auf ihre Handlungsmodi und praktische Positionierung in ihren gesellschaftlichen Kontexten nicht aus der demokratischen Verantwortung entbinden.

https://doi.org/10.5771/9783748949848-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Literaturverzeichnis

Adloff, F. (2010): Philanthropisches Handeln. Eine historische Soziologie des Stiftens in Deutschland und den USA, Frankfurt/Main: Campus.

Adloff, F./Sigmund, S. (2005): Die *gift economy* moderner Gesellschaften. Zur Soziologie der Philanthropie, in: Adloff, F./Mau, S. (Hrsg.): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität, Frankfurt/Main: Campus, 211–235.

Alexander, M. (2025): Das letzte Wort hat immer der Stifter, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 33 vom 08.02.2025, 14.

Andreoni, J. (1990): Impure Altruism and Donations to Public Goods: A Theory of Warm-Glow Giving, in: The Economic Journal, Vol. 100/No. 104, 464–477.

Anheier, H. K. (2012): Von Non-Profit-Organisationen und Philanthropie zu sozialer Investition – Auf dem Weg zu einer neuen Forschungs-Agenda, in: Anheier, H. K./Schröer, A./Then, V. (Hrsg.): Soziale Investitionen: Interdisziplinäre Perspektiven, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 17–38.

Anheier, H. K./Daly, S. (Hrsg.) (2007): The Politics of Foundations. A Comparative Analysis, London: Routledge.

Anheier, H. K./Förster, S./Mangold, J./Striebing, C. (2017a): Stiftungen in Deutschland 1: Eine Verortung, Wiesbaden: Springer.

Anheier, H. K./Förster, S./Mangold, J./Striebing, C. (2017b): Stiftungen in Deutschland 2: Wirkungsfelder, Wiesbaden: Springer.

Anheier, H. K./Hammack, D. C. (Hrsg.) (2010): American Foundations. Roles and Contributions, Washington D.C.: Brookings Institution Press.

Anheier, H. K./Leat, D. (2006): Creative Philanthropy. Towards a New Philanthropy for the Twenty-First Century, London: Routledge.

Anheier, H. K./Toepler, S. (1999): Philanthropic Foundations: An International Perspective, in: Anheier, H. K./Toepler, S. (Hrsg.): Private Funds, Public Purpose. Philantropic Foundations in International Perspective, New York: Kluwer Academic, 3–23.

Bischoff, A./Ratajszczak, T. (2017): Stiftungen in der Niedrigzinsphase – aktuelle Zahlen und Fakten, in: Stiftungsfokus, Jg. 2017/H. 11, 1–16.

Borgolte, M. (2015): Fünftausend Jahre Stiftungen. Eine Typologie von Mesopotamien bis zu den USA, in: Historische Zeitschrift, Jg. 301/H. 3, 593–625.

Breeze, B. (2021): In Defence of Philanthropy, New York: Columbia University Press.

Bundesverband Deutscher Stiftungen (2021): Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.

Bundesverband Deutscher Stiftungen (2025a): Selbstverpflichtung. Stiftungen in der Gesellschaft. Link: https://www.stiftungen.org/stiftungen/stiftungsgruendung/grundsaetze-guter-stiftungspraxis/selbstverpflichtung.html (zuletzt abgerufen am 14.03.2025).

Bundesverband Deutscher Stiftungen (2025b): Zehn Empfehlungen für gemeinützige Unternehmensstiftungen. Link: https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen_org/Verband/Was_wir_tun/Veranstaltungen/AK-Unternehmensstiftungen/Zehn-Empfehlungen-Unternehmensstiftungen.pdf (zuletzt abgerufen am 14.03.2025).

Bundesverband Deutscher Stiftungen (o. J.): Liste der größten Stiftungen. Link: https://www.stiftungen.org/stiftungen/zahlen-und-daten/liste-der-groessten-stiftungen.html (zuletzt abgerufen am 12.05.2025).

Denkmalverein Hamburg (2025): Lasst die Oper in der Stadt! Link: https://www.denkmalverein.de/gefaehrdet/gefaehrdet/lasst-die-oper-in-der-stadt (zuletzt abgerufen am 12.03.2025).

Falk, H. (2013): Stiftungsratgeber Vermögensanlage. Stiftungsvermögen professionell verwalten – ein Leitfaden, Berlin: Bundesverband deutscher Stiftungen.

Frumkin, P. (2010): The Essence of Strategic Giving: A Practical Guide for Donors and Fundraisers, Chicago: University of Chicago Press.

https://doi.org/10.5771/9783748949848-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access -

Frumkin, P./von Schnurbein, G. (2022): Strategische Philanthropie. Wie Sie mit Ihrem Engagement mehr Wirkung erzielen, Wiesbaden: Springer Gabler.
Gibson, C. M./Cardona, C./McGinnis Johnson, J./Suárez, D. (2024): Participatory Grantmaking in Philanthropy. How Democratizing Decision-Making Shifts Power to Communities, Washington D.C.: Georgetown University Press.
Goeke, P./Moser, E. (2024): Die Organisation der Stiftung, in: Goeke, P./Moser, E./Bahrami, R./Burgold, J./Mölders, M./Selivanova, G. (Hrsg.): Stiftungen der Gesellschaft. Zur organisierten Philanthropie der Gegenwart, Bielefeld: transcript, 29–61.
Graf Strachwitz, R. (2015): Stiftungen und moderner Staat. Zur Genese und Argumentation einer Legitimitätsdebatte, in: von Reden, S. (Hrsg.): Stiftungen zwischen Politik und Wirtschaft. Geschichte und Gegenwart im Dialog, Berlin: de Gruyter, 283–317.
Initiative #ImpulseStiften (o. J.): Impulse Stiften – Webtalk für die Stiftungswelt. Link: www.impulse-stiften.de (zuletzt abgerufen am 14.03.2025).
Initiative #ImpulseStiften (2023): Weniger ist mehr. Ein Leitfaden für moderne Förderstiftungen. Link: https://www.weniger-ist-mehr.org (zuletzt abgerufen am 14.03.2025).
Initiative #VertrauenMachtWirkung (2024): 9 Thesen für die Stiftung der Zukunft. Link: https://www.vertrauen-macht-wirkung.de/thesen/ (zuletzt abgerufen am 14.03.2025).
Kant, I. (1919 [1797]): Metaphysik der Sitten, Leipzig: Felix Meiner.
Kirchhof, P. (2003): Gemeinnützigkeit – Erfüllung staatsähnlicher Aufgaben durch selbstlose Einkommensverwendung, in: Jachmann, M. (Hrsg.): Gemeinnützigkeit, Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt KG, 1–9.
Knöfel, U./Lörchner, J. (2025): Es ist ein Geschenk mit einer sehr dunklen Geschichte, in: Spiegel online vom 17.02.2025. Link: https://www.spiegel.de/geschichte/milliardaer-kuehne-schenkt-hamburg-eine-oper-es-ist-ein-geschenk-mit-einer-sehr-dunklen-geschichte-a-3b0f38c8-95e9-4692-b973-9c4ce99b5b19 (zuletzt abgerufen am 14.03.2025).
Kocka, J./Stock, G. (Hrsg.) (2011): Stiften, Schenken, Prägen. Zivilgesellschaftliche Wissenschaftsförderung in Wandel, Frankfurt/Main: Campus.
Kühl, S. (2020): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
Kühne Stiftung (2025): Eine herausragende Oper für Hamburg. Link: https://www.kuehne-stiftung.org/de/media/archiv/eine-herausragende-oper-fuer-hamburg (zuletzt abgerufen am 12.03.2025).
Lechterman, T. M. (2022): The Tyranny of Generosity. Why Philanthropy Corrupts Our Politics and How We Can Fix It, New York: Oxford University Press.
Luhmann, N. (2000): Die Politik der Gesellschaft, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
Luhmann, N. (2009 [1980]): Machtkreislauf und Recht in Demokratien, in: Luhmann, N. (Hrsg.): Soziologische Aufklärung 4. Aufsätze zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft, Opladen: Westdeutscher Verlag, 148–158.
Mauss, M. (2013 [1923/24]): Die Gabe: Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
Moser, E. (2024): Philanthropische Inklusionen. Stiftungen in den Funktionssystemen der modernen Gesellschaft: Gesundheit, Erziehung und Kunst, in: Goeke, P./Moser, E./ Bahrami, R./Burgold, J./Mölders, M./Selivanova, G. (Hrsg.): Stiftungen der Gesellschaft. Zur organisierten Philanthropie der Gegenwart, Bielefeld: transcript, 161–218.
NDR (2025a): Einigung mit der Kühne-Stiftung: Hamburg bekommt eine neue Oper, 07.02.2025. Link: https://www.ndr.de/kultur/musik/klassik/Einigung-mit-der-Kuehne-Stiftung-Hamburg-bekommt-eine-neue-Oper,kuehneoper108.html (zuletzt abgerufen am 14.03.2025).
NDR (2025b): Hamburg: Opern-Pläne begeistern – aber nicht alle sind überzeugt, 10.02.2025. Link: https://www.ndr.de/kultur/buehne/haeuser/Hamburg-Opern-Plaene-begeistern-aber-nicht-alle-sind-ueberzeugt,staatsoper266.html (zuletzt abgerufen am 14.03.2025).

https://doi.org/10.5771/9783748949848-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Phineo (2013): Kursbuch Wirkung, Berlin: Phineo.
Prewitt, K./Dogan, M./Heydemann, S./Toepler, S. (Hrsg.) (2006): The Legitimacy of Philanthropic Foundations. United States and European Perspectives, New York: Russell Sage Foundation.
Reemtsma, J. P. (2012): Legitime Willkür. Über den sozialen Sinn des Stiftens, in: Mittelweg 36, Jg. 21/H. 6, 80–86.
Reich, R. (2018): Just Giving. Why Philanthropy Is Failing Democracy and How It Can Do Better, Princeton und Oxford: Princeton University Press.
Rosanvallon, P. (2011): Für eine Begriffs- und Problemgeschichte des Politischen. Antrittsvorlesung am Collège de France, Donnerstag, den 28.03.2002, in: Mittelweg 36, Jg. 2011/H. 6, 43–66.
Rosanvallon, P. (2016): Die gute Regierung, Hamburg: Hamburger Edition.
Sandfort, J. (2008): Using Lessons From Public Affairs to Inform Strategic Philanthropy, in: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 37/No. 3, 537–552.
Saunders-Hastings, E. (2022): Private Virtues, Public Vices. Philanthropy and Democratic Equality, Chicago: University of Chicago Press.
Schirrmeister, B. (2025): Ein Projekt für die Wenigen, in: taz vom 09.02.2025. Link: https://taz.de/Hamburgs-Oligarchen-Oper/!6064985/ (zuletzt abgerufen am 14.03.2025).
Schulz, D. (2016): ›Die Unbestimmtheit der Demokratie‹. Ein Gespräch mit Pierre Rosanvallon, in: Zeitschrift für Politische Theorie, Jg. 7/H. 1, 105–119.
Sigmund, S. (2000): Grenzgänge: Stiften zwischen zivilgesellschaftlichem Engagement und symbolischer Anerkennung, in: Berliner Journal für Soziologie, Jg. 10/H. 3, 333–348.
Then, V./Schröer, A./Anheier, H. K. (2012): Soziale Investitionen – Einleitung, in: Anheier, H. K./Schröer, A./Then, V. (Hrsg.): Soziale Investitionen: Interdisziplinäre Perspektiven, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 7–14.
Timmer, K (2025): Hintergrundgespräch (06.03.2025), unveröffentlichte Quelle.
Turgot, A. R. J. (1757): Fondation, in: Diderot, D./Le Rond d'Alemberg, J. B. (Hrsg.): Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des art et des métiers, Paris: 72–77. Link: https://fr.wikisource.org/wiki/L'Encyclopédie/1re_édition/FONDATION (zuletzt abgerufen am 12.05.2025).
Waldenfels, B. (1994): Response und Responsivität in der Psychologie, in: Journal für Psychologie, Jg. 2/H. 2, 71–80.
Wider Sense (2024): Corporate Citizenship: Vom philanthropischen Außenseiter zum Kompetenzzentrum in nachhaltigen Unternehmen, Berlin: Wider Sense.
Zuschlag, A. (2025): Es ist Zeit, die Geheimgespräche zur Kühne-Oper zu stoppen, in: taz vom 04.02.2025. Link: https://taz.de/Milliardaer-will-Maezen-spielen/!6067564/ (zuletzt abgerufen am 14.03.2025).

https://doi.org/10.5771/9783748949848-301 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY