
BACHELORARBEIT

Herr
Felix Teupe

**Was vermag ich zu bewegen? –
Eine anwendungsbezogene
Analyse digitaler Kommunika-
tionsarbeit von Stiftungen
im Handlungsfeld Umwelt**

2024

BACHELORARBEIT

Was vermag ich zu bewegen? – Eine anwendungsbezogene Analyse digitaler Kommunika- tionsarbeit von Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt

Autor/in:
Herr Felix Teupe

Studiengang:
Medienmanagement

Seminargruppe:
MM20wP-B

Erstprüfer:
Prof. Susanne Günther

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Markus Große Ophoff

Einreichung:
Osnabrück, 24. Januar 2024

BACHELOR THESIS

To what extent can I effect change? – An applied analysis of digital Communication Strategies by Foundations in the Field of Environment

author:

Mr. Felix Teupe

course of studies:

Media Management

seminar group:

MM20wP-B

first examiner:

Prof. Susanne Günther

second examiner:

Prof. Dr. Markus Große Ophoff

submission:

Osnabrück, 01/24/2024

Bibliografische Angaben

Teupe, Felix

Was vermag ich zu bewegen? – Eine anwendungsbezogene Analyse digitaler Kommunikationsarbeit von Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt

To what extent can I effect change? – An applied analysis of digital Communication Strategies by Foundations in the Field of Environment

51 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2024

Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht die Erfolgsfaktoren digitaler Kommunikationsarbeit für Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt und leitet resultierende Handlungsempfehlungen für den Einsatz digitaler Medien ab. Hierfür wurden leitfadengestützte Experteninterviews im Kontext explikativer Erfolgsfaktorenforschung durchgeführt. Die Interviewpartner betonen strategische Aspekte wie Evaluation, Zielgruppenorientierung und Zusammenarbeit mit Multiplikatoren sowie gestalterische Faktoren wie Vielseitigkeit, Authentizität, Redundanz und Hervorheben des „Ownerships“ im Zusammenhang mit erfolgreicher Kommunikationsarbeit. Die Interviews zeigen, dass eine ganzheitliche und angepasste Herangehensweise sowie kontinuierliche Anpassung an Trends erfolgskritisch sind. Handlungsempfehlungen umfassen die Notwendigkeit einer umfassenden Social Media-Strategie, alternativer Erfolgsmessungsmethoden, Contentplanung und medienoptimierter Inhalte, einschließlich verschiedener Formate wie Kurz- und Langvideos.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Hinführung zur Thematik.....	1
1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung	3
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2 Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt	5
2.1 Stiftungen als Untersuchungsgegenstand	5
2.1.1 Einordnung in den Dritten Sektor	5
2.1.2 Grenzen des rechtlichen Stiftungsbegriffs	7
2.1.3 Organisationssoziologische Definition	9
2.1.4 Stiftungstypen	11
2.1.5 Typologie	13
2.1.6 Digitale Kommunikationsarbeit.....	16
2.2 Handlungsfeld Umwelt	18
2.2.1 Historische Entwicklung	18
2.2.2 Schärfung des Untersuchungsgegenstands.....	21
2.2.3 Charakteristische Instrumente.....	23
3 Methodische Vorgehensweise	27
3.1 Explikative Erfolgsfaktorenforschung.....	27
3.2 Leitfadengestützte Experteninterviews	29
3.2.1 Experteninterviews im Kontext explikativer Erfolgsfaktorenforschung	29
3.2.2 Auswahl der Experten	30
3.2.3 Konstruktion des Interviewleitfadens	31
4 Identifikation von Erfolgsfaktoren und Ableitung resultierender Handlungsempfehlungen für den Einsatz digitaler Medien	33
4.1 Erfolgsfaktoren für den Einsatz digitaler Medien	33
4.1.1 Strategische Faktoren	33
4.1.2 Gestalterische Faktoren	39
4.2 Resultierende Handlungsempfehlungen.....	43

4.2.1	Erstellung einer umfassenden Social Media-Strategie	44
4.2.2	Medienoptimierte Gestaltung	45
5	Schlussbetrachtungen.....	48
5.1	Zusammenfassung.....	48
5.2	Beantwortung der Forschungsfrage	49
5.3	Ausblick	50
	Literaturverzeichnis	XIV
	Anlagen.....	XIX
	Eigenständigkeitserklärung	XLIV

Abkürzungsverzeichnis

BVDS Bundesverband Deutscher Stiftungen

NGO Nichtregierungsorganisation

NPO Nonprofit-Organisation

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisationssektoren der Gesellschaft	5
Abbildung 2: Tendenzaussagen zur Auswahl einer Untersuchungsmethode in der Praxis	28

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Funktionen von Stiftungen in Abhängigkeit ihres Stiftungstyps und ihres finanziellen Volumens	15
--	----

1 Einleitung

1.1 Hinführung zur Thematik

„Jeder von Ihnen hat entweder Geld, Kontakte oder die Möglichkeit, Aufmerksamkeit zu generieren.“¹ Mit diesen Worten schließt Dr. Eckard von Hirschhausen seinen Vortrag anlässlich der Festveranstaltung zur Verleihung des Deutschen Stifterpreises 2019 in Mannheim ab. Vorausgegangen war ein eindringlicher und emotionaler Appell für mehr Klimaschutz. Die Preisverleihung findet im Rahmen des Deutschen StiftungsTags statt – nach Angaben des Veranstalters, dem größten Stiftungskongress Europas.² Ihm gegenüber sitzen daher Vertreter einer Vielzahl von relevanten Stiftungen aus Deutschland und dem Ausland.³ An diese gerichtet fällt sein Fazit klar aus: „Deswegen ist Vermögen nicht eine Frage von: ‚Wieviel hab‘ ich auf dem Konto?‘, sondern: ‚Was vermag ich zu bewegen?‘“⁴

Spätestens mit der Veröffentlichung des von den Vereinten Nationen in Auftrag gegebenen „Brundtland-Reports“ im Jahr 1987 steht die Frage: „Was vermag ich in der Entwicklungs- und Umweltpolitik zu bewegen?“ im Fokus interlationaler Debatten.⁵ Mit dem Report wurde erstmals das Leitbild einer „Nachhaltigen Entwicklung“ definiert.⁶ Im Rahmen der „Agenda 2030“ im Jahr 2015 beschlossen die Vereinten Nationen die „Globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung“.⁷ In dieser Tradition sieht sich der auf einem stetigen Aufwärtstrend befindende Anteil an Stiftungen, die sich unmittelbar über ihren Satzungszweck oder indirekt über beispielsweise Forschungsförderung mit dem

¹ Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2019a): Deutscher StiftungsTag 2019: Eckart von Hirschhausen fordert mehr Engagement für Klimaschutz.

<https://www.youtube.com/watch?v=BMtKszc1ULE> (28.11.2023).

² Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2019b): Das war der Deutsche StiftungsTag 2019. <https://www.stiftungen.org/themen/das-war-der-deutsche-stiftungstag-2019.html> (19.01.2024).

³ Im Folgenden wird zur leichteren Lesbarkeit das generische Maskulinum für die Bezeichnung aller Geschlechter verwendet.

⁴ Bundesverband Deutscher Stiftungen (2019a).

⁵ Vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys (Hrsg.) (2015): Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (Brundtland Bericht | Brundtland Report).

https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_1987_728.htm (19.01.2024).

⁶ Vgl. ebd.

⁷ Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.) (2023): Die globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung. <https://www.bmz.de/de/agenda-2030> (19.01.2023).

Thema „Umwelt und Klimaschutz“ beschäftigen.⁸ In Korrelation zu bedeutenden globalen Umweltereignissen verzeichnet der Bundesverband Deutscher Stiftungen (BVDS) seit den 1960er Jahren einen exponentiellen Anstieg an Gründungen von Umweltstiftungen.⁹ Mit seinem Wunsch nach mehr zivilgesellschaftlicher Verantwortung in Umweltfragen dürfte von Hirschhausen in Mannheim deshalb wohl nicht auf taube Ohren gestoßen sein.

Im Hinblick auf die Generierung von Aufmerksamkeit – eine der drei von von Hirschhausen zugeschriebenen Kernkompetenzen – fällt eine Bewertung allerdings nicht so leicht. „Viele kennen Greenpeace, kaum jemand eine Umweltstiftung“¹⁰ folgert der BVDS aus einer ungestützten Umfrage im März 2011. Bei näherer Betrachtung stellt sich die Kommunikation von Stiftungstätigkeiten im Umweltkontext allerdings als wesentlich vielschichtiger dar, als die üblichen Assoziationen vermuten lassen. Die Vermittlung komplexer Umweltzusammenhänge bestimmter Förderprojekte erfordert angemessene Formen medialer Aufbereitung. Destinatäre von Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt finden sich in ihren eigenen, fachlich separierten Kreisen wider.¹¹ Ist eine klassische externe Kommunikation an die „breite Masse“ daher überhaupt sinnvoll?

Gleichzeitig hat sich in den vergangenen Jahren ein gesellschaftlicher Wandel im Mediennutzungsverhalten vollzogen. Von einer „[neuen] Phase in der Nutzung von Bewegtbild“¹² spricht die ARD/ZDF-Forschungskommission in ihrer Onlinestudie 2023. Halten Umweltstiftungen in ihrer Kommunikationsarbeit mit diesen Entwicklungen Schritt? Es stellt sich die übergeordnete Frage, welche Rolle der Kommunikation im Kontext von Stiftungstätigkeiten im Umweltbereich zuteil werden kann. Sollte die Vermittlung bestimmter Inhalte neben der Öffentlichkeitsarbeit auch als direktes Werkzeug zur Verwirklichung des Stiftungszwecks verstanden werden? Und welche besonderen Aufgaben können gerade digitale Medien in diesem Zusammenhang erfüllen?

⁸ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2011): Auftrag Nachhaltigkeit: Wie Stiftungen das Klima schützen. Berlin, S. 107 f.

⁹ Vgl. a.a.O., S. 16 f.

¹⁰ a.a.O., S. 35.

¹¹ Im Folgenden werden die Bezeichnungen „Umweltstiftung“ und „Stiftung im Handlungsfeld Umwelt“ synonym verwendet. Im Alltagsgebrauch ist der Begriff „Umweltstiftung“ zwar teilweise emotional aufgeladen, aufgrund der Einfachheit wird dies allerdings nicht weiter berücksichtigt.

¹² Vgl. Hess, Claudia; Rhody, André (2023): Eine neue Phase in der Nutzung von Bewegtbild. Ergebnisse der ARD/ZDF-Studie Massenkommunikation Trends und ARD/ZDF-Onlinestudie 2023. In: ARD MEDIA GmbH (Hrsg.) (2023): Media Perspektiven, Jg. 27, Nr. 24 (2023), S. 1.

1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Genau in dieser Stelle setzt die vorliegende Forschungsarbeit an. Es wird sich mit der Frage auseinandergesetzt, welche kausalen Ursache-Wirkungsbeziehungen für den Erfolg externer Kommunikationsmaßnahmen von Stiftungen existieren, die sich sowohl unmittelbar als auch indirekt im Handlungsfeld Umwelt bewegen. Fokussiert wird dabei ausschließlich der Einsatz digitaler Medien. Aus den im Ergebnis stehenden Erfolgsfaktoren sollen anwendungsbezogene Handlungsempfehlungen generiert werden. Es soll Klarheit darüber geschaffen werden, welche Besonderheiten das Handlungsfeld Umwelt für die digitale Kommunikationsarbeit voraussetzt und mit welchen konkreten Schritten diesen in der praktischen Anwendung erfolgreich begegnet werden kann. Umweltstiftungen soll dies als Orientierung für ihre praktische Kommunikationsarbeit im digitalen Raum dienen. Die zu behandelnde Forschungsfrage lautet daher: Welche Erfolgsfaktoren digitaler Kommunikationsarbeit lassen sich für Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt finden und welche Handlungsempfehlungen resultieren daraus für den Einsatz digitaler Medien?

Dem Feld der Stiftungsforschung wurde bislang in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen begegnet. Auseinandersetzungen mit dem Phänomen „Stiftung“ lassen sich auf Grundlage wissenschaftlicher Literatur beispielsweise in der Soziologie, Rechtswissenschaft, Ökonomie oder Politikwissenschaft finden. Eine kommunikationswissenschaftliche Betrachtung der Stiftungskommunikation fand bislang nur getrennt vom Handlungsfeld Umwelt statt. Der Neuigkeitswert dieser Arbeit besteht folglich in der Kombination dieser beiden Gebiete. Die klare Anwendungsorientierung bietet im Ergebnis einen bisher nicht dagewesenen Mehrwert für Umweltstiftungen zur Optimierung ihrer Kommunikationsarbeit, unabhängig ihrer spezifischen Förderschwerpunkte oder ihres finanziellen Volumens.

1.3 Aufbau der Arbeit

Zur Beantwortung der Forschungsfrage ist diese Arbeit in ihrem Ablauf chronologisch strukturiert. Im ersten Teil der Arbeit wird der Blick auf Stiftungen als Forschungsgegenstand gerichtet. Begonnen wird mit einer gesellschaftlichen Einordnung der Rolle des Stiftungswesens. Über eine rechtliche und organisationssoziologische Betrachtung des Stiftungsbegriffs wird dieser definiert und anhand einer Typologisierung mit Blick auf den Untersuchungsgegenstand weiter konkretisiert. Mit diesem Bezug wird findet eine erste Betrachtung digitalen Kommunikationsarbeit von Stiftungen im Allgemeinen statt. Im weiteren Verlauf wird erfolgt eine nähere Betrachtung des Handlungsfelds Umwelt. Hierbei wird die historische Entwicklung analysiert und anhand dessen der Untersuchungsgegenstand

geschärft. Abschließend werden die charakteristischen Instrumente der Stiftungstätigkeit innerhalb des Handlungsfelds Umwelt vorgestellt.

Die in der theoretischen Betrachtung ausgeführten Felder der Stiftungskommunikation sowie des Handlungsfelds Umwelt werden im darauffolgenden Untersuchungsteil miteinander in Verbindung gesetzt. Das Forschungsvorhaben zeichnet sich durch einen explorativen Charakter aus. Eine quantitative Abfrage im Vorfeld bestimmter potenzieller Faktoren wäre aus diesem Grund nicht zielführend. Stattdessen wird sich dem Ergebnis mittels einer qualitativen Herangehensweise genähert. Leitfadengestützte Experteninterviews bieten hierbei die optimale Methode zur direkten Ermittlung neuer Erfolgsfaktoren. Aus den identifizierten Erfolgsfaktoren werden dann in einem zweiten Schritt umfassende Handlungsempfehlungen definiert.

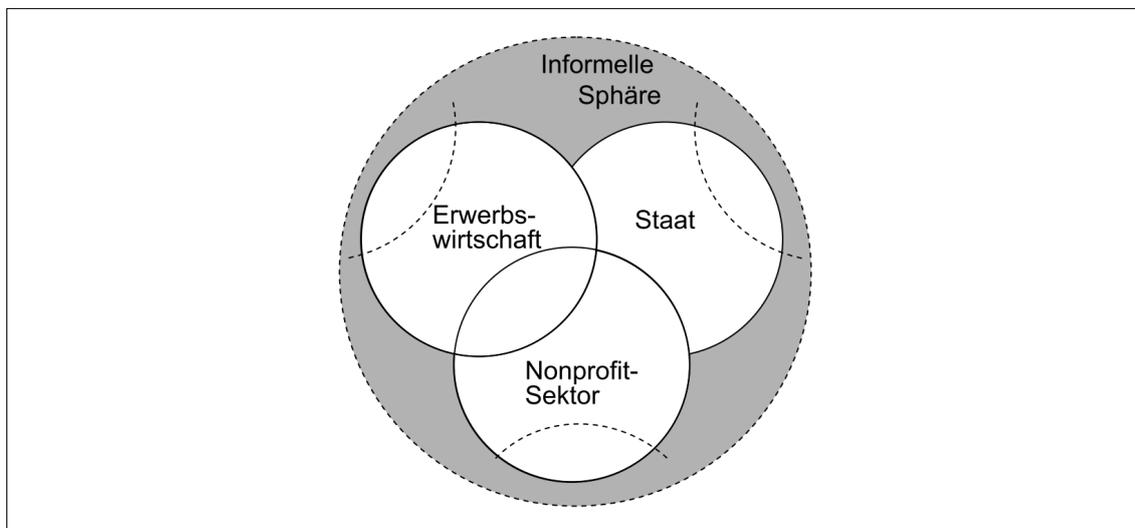
2 Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt

2.1 Stiftungen als Untersuchungsgegenstand

2.1.1 Einordnung in den Dritten Sektor

Um zu verstehen, wie Stiftungen sich selbst und ihr Handeln wahrnehmen, ist es erforderlich, ihre Rolle in der Gesellschaft zu analysieren. Aus diesem Verständnis heraus kann abgeleitet werden, welche gesellschaftlichen Gruppen im Fokus ihrer Stiftungstätigkeit und damit auch ihrer Kommunikationsaktivitäten liegen. Im weiteren Verlauf sollen daher von Stiftungen als gesellschaftliche Akteure eingeordnet und abgegrenzt werden. Dies wird mit Hilfe des Organisationssektoren-Modells von Wex erreicht. Dieses Modell ordnet Organisationen in drei grundlegende Sektoren – „Erwerbswirtschaft“, „Staat“ und „Nonprofit-Sektor“ – ein, wobei auch Mischformen berücksichtigt werden. Im Fokus dieser Betrachtung steht der Nonprofit-Sektor.¹³

Abbildung 1: Organisationssektoren der Gesellschaft¹⁴



¹³ Der Begriff Nonprofit Sektor und Dritter Sektor werden zur besseren Verständlichkeit in dieser Arbeit synonym verwendet.

¹⁴ Fritsch, Nina (2007): Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement. Erfolgsfaktorenforschung im Nonprofit-Sektor, Wiesbaden, S. 29, in Anlehnung an Wex, Thomas (2004): Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft. Wiesbaden, S. 97.

Entscheidend geprägt wurde der Begriff des Dritten Sektors bereits im Jahr 1973 von Amitai Etzioni. Vorausgegangen war die Notwendigkeit einer Begriffsbestimmung für den weder marktwirtschaftlich orientierten noch staatlichen Teil einer Volkswirtschaft. In seinem Zeitschriftenaufsatz „The Third Sector and Domestic Missions“ befindet er zunächst eine steigende Zahl gesamtgesellschaftlicher Aufgaben, welche für privatwirtschaftliche und staatliche Akteure aufgrund fehlender Gewinnerzielungsmöglichkeiten oder zu hoher Kosten als unprofitabel erscheinen.¹⁵ Folgedessen würde sich dieser Aufgaben nicht in ausreichender Form angenommen.¹⁶ Gleichzeitig bestehe eine Abhängigkeit von expandierender Bürokratie im Regierungshandeln.¹⁷ Den Nonprofit-Sektor nennt Etzioni hier als Mittel, welches die Effektivität und Expertise der Privatwirtschaft mit dem öffentlichen Interesse, der Verantwortlichkeit und der längeren Planungsabsicht von Regierungen vereinen könne.¹⁸ Etzioni führt dazu aus: „In fact, the most promising solutions to our domestic problems are among the third sector approaches now evolving.“¹⁹ Rupert Taylor schließt in seiner Veröffentlichung „Third Sector Research“ im Jahr 2010 aus den Ausführungen Etzionis: „If something is ruled neither primarily by market logic nor via a bureaucratic chain of command, it must be part of the ‘third’ sector.“²⁰

Zur generellen Abgrenzung von Nonprofit-Organisationen (NPOs) beschreibt Wex zunächst die Vielfältigkeit dieses Sektors. Er betont, dass es „kaum ein einzelnes Kriterium [gibt], welches auf alle Organisationen zutrifft“²¹. Zur weiteren Differenzierung von NPOs zieht er die Kriterien des „Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project“ heran.²² Das in den 1990er Jahren unter der Leitung von Lester M. Salamon durchgeführte Projekt wird als eine erste Strukturierung des Nonprofit-Sektors in analytischen Kategorien beschrieben.²³ Trotz des Alters besitzen diese Kriterien weiterhin Relevanz und werden auch in der aktuellen wissenschaftlichen Literatur zur Charakterisierung des Dritten Sektors herangezogen. Identifiziert wurden fünf gemeinsame Merkmale: 1) **institutioneller Aufbau und öffentliches Auftreten**, 2) **private Struktur** (institutionell getrennt vom Staat), 3) **Autonomie in der**

¹⁵ Vgl. Etzioni, Amitai (1973): The Third Sector and Domestic Missions. In: Public Administration Review, Jg. 33, Nr. 4 (1973), S. 315.

¹⁶ Vgl. ebd.

¹⁷ Vgl. ebd.

¹⁸ Vgl. ebd.

¹⁹ Ebd.

²⁰ Taylor, Rupert (2010): Third Sector Research. New York, S. 13.

²¹ Vgl. Wex (2004), S. 99.

²² a.a.O., S. 100.

²³ Vgl. Anheier, Helmut K. et al. (2017): Stiftungen in Deutschland 1. Eine Verortung, Wiesbaden, S. 232.

Geschäftsführung, 4) **Nicht-Gewinnorientierung** (keine Gewinnausschüttung an leitende Angestellte oder Eigner) und 5) **Freiwilligkeit**.²⁴

Wex ordnet Stiftungen gemäß dieser Kategorisierung als Teil des Nonprofit-Sektors ein, wobei er zwischen privatrechtlichen und öffentlich-rechtlichen Stiftungen differenziert.²⁵ Privatrechtliche Stiftungen seien sicher dem Nonprofit-Sektor zuzuordnen, auch wenn das Kriterium der Freiwilligkeit aufgrund ihrer Mitgliederlosigkeit bei ihnen keine Bedeutung habe.²⁶ Bei Stiftungen öffentlichen Rechts erfolgt eine Zuordnung zum Dritten Sektor nur dann, wenn diese „über eine hohe Autonomie gegenüber staatlichen Instanzen verfügen“²⁷. In der Summe lässt sich feststellen, dass der Untersuchungsgegenstand „Stiftung im Handlungsfeld Umwelt“ nach den Kriterien des „Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project“ und somit im Organisationssektoren-Modell von Wex vollständig als Bestandteil des Nonprofit-Sektors betrachtet werden kann.

2.1.2 Grenzen des rechtlichen Stiftungsbegriffs

Für eine nähere Betrachtung von Stiftungskommunikation und die sie beeinflussenden Faktoren bestimmter Handlungsfelder ist zunächst eine Abgrenzung und Spezifizierung des Untersuchungsobjekts „Stiftung“ notwendig. Eine erste Annäherung erfolgt dabei durch die Betrachtung gesetzlicher Bestimmungen. Nachfolgend werden die Grenzen in der praktischen Anwendung des rechtlichen Stiftungsbegriffs und mögliche weitergehende Definitionsansätze erläutert.

Was nun sind also Stiftungen? Im allgemeinen Sprachgebrauch wird der Begriff „Stiftung“ nicht ausschließlich zur Beschreibung einer Rechtsform verwendet, sondern üblicherweise auch mit Schenkungen oder Spenden in Verbindung gebracht. Adloff folgerte dazu in seinem Artikel „Wozu sind Stiftungen gut?“ im Leviathan, Stiftungen in Deutschland seien „empirisch betrachtet, relativ universelle und unbestimmte Instrumente“²⁸. Eine gemeinsame Identität sei dabei nicht festzustellen.²⁹ Jedoch

²⁴ Vgl. Salamon, Lester M.; Anheier, Helmut K. (1999): Der Dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends, Gütersloh, S. 9.

²⁵ Vgl. Wex (2004), S. 102.

²⁶ Vgl. Ebd.

²⁷ Ebd.

²⁸ Adloff, Frank (2004): Wozu sind Stiftungen gut? Zur gesellschaftlichen Einbettung des deutschen Stiftungswesens. In: Leviathan. Berliner Zeitschrift für Sozialwissenschaft, Jg. 32, Nr. 2 (2004), S. 272.

²⁹ Vgl. Adloff (2004), S. 272.

könnten nach Hof einzelne Charakteristika, besondere Ausprägungen oder Mischformen von Stiftungen typologisch erfasst werden.³⁰

Die Einordnung von Stiftungen im System des deutschen Zivilrechts – und damit die Begründung des modernen Stiftungsbegriffs – erfolgte im 19. Jahrhundert.³¹ Neben stiftungsrechtlichen Bestimmungen der Bundesländer beinhaltet das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) mit den §§ 80 ff Beschreibungen von Stiftungen als mitgliederlose juristische Personen.³² Statt einer konkreten Begriffsdefinition, folgt allerdings nur eine Identifikation dreier notwendiger Voraussetzungen für eine Stiftungsgründung: 1) Festlegung eines oder mehrerer **spezifischer Zwecke** gemäß den Vorgaben einer Satzung, 2) Sicherstellung eines **Vermögens** in einer ausreichenden Höhe, um die dauerhafte und nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks zu gewährleisten und 3) Einsetzen eines **Vorstands** als bevollmächtigten Vertreter für rechtliche Angelegenheiten.³³

Der bloße Blick auf die rechtliche Begriffsfestlegung ist im Zusammenhang dieses Forschungsvorhabens allerdings nur bedingt hilfreich. Das Problem liegt darin, dass die Bezeichnung „Stiftung“ zwar in den Gesetzestexten von Ländern und Bund rechtlich bestimmt, jedoch nicht geschützt ist. Mit Blick auf die deutsche Stiftungslandschaft weicht der Rechtsbegriff an einigen Stellen weit vom Alltagsverständnis einer Stiftung ab.³⁴ Es machen ihn sich eine Vielzahl von Institutionen zu eigen, welche nicht im Sinne der §§ 80 ff BGB als solche zu klassifizieren sind. GmbHs wie die Stiftung Mercator, die auch im Handlungsfeld Umwelt tätig ist, können hier als Beispiel genannt werden.³⁵ Andersherum sind weltweit agierende Wirtschaftsunternehmen wie die Lebensmittelkette Lidl per Rechtsform als Stiftung & Co. KG einzuordnen.³⁶ Zur angemessenen Bestimmung des

³⁰ Vgl. Hof, Hagen (2003): Zur Typologie der Stiftung. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2003): Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 771 ff.

³¹ Vgl. Schlüter, Andreas (2004): Stiftungsrecht zwischen Privatautonomie und Gemeinwohlbindung. Ein Rechtsvergleich Deutschland, Frankreich, Italien, England, USA, München, S. 188.

³² Vgl. §§ 80 ff BGB.

³³ Vgl. ebd.

³⁴ Vgl. Anheier, Helmut K. et al. (2016): Stiftungen in Deutschland. Zusammenfassende Ergebnisse und Handlungsempfehlungen, Berlin; Heidelberg, S. 4.

³⁵ Vgl. Stiftung Mercator GmbH (Hrsg.) (2023): Impressum. <https://www.stiftung-mercator.de/de/impressum/> (07.12.2023).

³⁶ Vgl. Lidl Stiftung & Co. KG (Hrsg.) (2023): Impressum. <https://jobs.lidl.de/impressum> (18.11.2023).

Untersuchungsgegenstands ist folglich ein weiterführender, näher am Alltagsverständnis einer Stiftung liegender Definitionsansatz notwendig ist.³⁷

2.1.3 Organisationssoziologische Definition

Wie auch Adloff, stellen Anheier et al. fest, dass der Begriff „Stiftungswesen“ eine innere Kohärenz suggeriere, die es so nicht gebe.³⁸ Die deutsche Stiftungslandschaft könne vielmehr als „heterogen und vielfältig“³⁹ beschrieben werden. Ihre Differenziertheit äußere sich in einer Vielzahl an Rechts- und Organisationsformen sowie der Zwecksetzung, Arbeitsweise und Vermögensgröße.⁴⁰ Auch sie sprechen von einer „unzureichenden rechtlichen Festlegung des Stiftungsbegriffs“⁴¹. Angesichts dieser Problematik entwickelten Anheier et al. eine organisationssoziologische Stiftungsdefinition mit dem Ziel, „zentrale Merkmale der Struktur und des Handelns von Stiftung [sic!] [zusammenzubringen], um sie von anderen gemeinnützigen und erwerbsorientierten sowie von privaten und staatlichen Formen abzugrenzen“⁴². Ihre Definition findet in der Stiftungsforschung weite Akzeptanz und soll auch hier als Grundlage dienen. Stiftungen werden nach Anheier et al. als formale Organisationen verstanden, die:

- 1) **auf einem Vermögen beruhen** (Stiftungen repräsentieren diverse Vermögenswerte wie Geld, Investitionen und Rechte. Sie sind ein rechtlich eigenständiges, staatlich überwachtes Vermögen ohne Mitglieder oder Gesellschafter. Die Finanzierung kann aus verschiedenen Quellen wie Spenden und Mitgliedsbeiträgen stammen.),
- 2) **privat verfasst sind** (Stiftungen sind „Nichtregierungsorganisationen“ und damit strukturell unabhängig vom Staat, ohne staatliche Hoheitsgewalt oder Verwaltungsfunktion. Sie entziehen sich direkter demokratischer Kontrolle.),
- 3) **sich selbst verwalten** (Stiftungen werden von einem Vorstand geleitet, der die zweckmäßige Nutzung der Erträge des Vermögens überwacht. Grundlage bildet

³⁷ Eine Übersicht über die unterschiedlichen Erscheinungsformen von Stiftungen lässt sich finden bei: Baur, Sophia Caroline (2018): Die Legitimität von Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt. Wiesbaden, S. 100 f.

³⁸ Vgl. Anheier et al. (2016), S. 7.

³⁹ Anheier et al. (2017), S. 87.

⁴⁰ Vgl. Anheier et al. (2016), S. 7.

⁴¹ Anheier et al. (2017), S. 11.

⁴² Vgl. ebd.

eine Satzung, welche der Stiftung Zwecke verleiht und eine dauerhafte Organisationsstruktur schafft.),

- 4) **keine Gewinne ausschütten** (Erträge gemeinnütziger Stiftungen dürfen nicht an Stifter oder Organe ausgezahlt werden. Gewinne dienen dem Satzungszweck oder der Stärkung des Kapitalstocks, ohne primär kommerzielle Ziele zu verfolgen. Unternehmen werden nur einbezogen, wenn kommerzielle Ziele nicht grundlegend sind.),
- 5) **gemeinnützig agieren** (Stiftungen mit steuerrechtlichem Gemeinnützigkeitsstatus sind gemäß § 52 Abgabenordnung dazu verpflichtet, gemeinnützige Zwecke selbstlos, ausschließlich, unmittelbar und zeitnah zu fördern. Dabei dürfen Erträge nicht nur einem begrenzten Personenkreis wie einer Familie oder einem Unternehmen zugutekommen, sondern müssen der Allgemeinheit oder einem weiteren Kreis von Begünstigten dienen.) und
- 6) **sich selbst auch als Stiftung verstehen** (Die Stiftung sollte eine klare Identität haben, die sich von Behörden, Mitgliederorganisationen oder Unternehmen unterscheidet. Das Handeln der Stiftung sollte von einem spezifischen Selbstverständnis geleitet sein, vergleichbar mit der Organisationskultur in Unternehmen, öffentlicher Verwaltung oder Vereinen.).⁴³

Neben dieser vergleichsweise eng gefassten Definition finden sich im deutschsprachigen Raum weitere etablierte Definitionen, die in Stiftungen keine reinen Organisationsformen sehen. Vielmehr werden sie als Ausdruck philanthropischen Handelns verstanden. Solch ein breiterer Betrachtungsansatz findet sich beispielsweise in einem von Schlüter 2004 entwickelten internationalen Stiftungsrechtsvergleich. Aufgrund der über die individuellen nationalen Rechtsordnungen hinausgehenden Äquivalenz bestimmter Stiftungsfunktionen definiert er einen funktionalen Stiftungsbegriff.⁴⁴ Für diesen nennt er drei wesentliche Merkmale: „(I) die Widmung von Vermögen, (II) für einen bestimmten Zweck in (III) einer eigenständigen Organisation“⁴⁵. Diese Merkmale dienen als übergeordnete Ausgangspunkte für eine dogmatische Zuordnung bestimmter Sachverhalte zu einer entsprechenden nationalen Rechtsordnung.⁴⁶

⁴³ Vgl. Anheier et al. (2017), S. 8 ff.

⁴⁴ Vgl. Schlüter (2004), S. 186 f.

⁴⁵ a.a.O., S. 187.

⁴⁶ Vgl. ebd.

Bei der empirischen Analyse der digitalen Kommunikationsarbeit von Umweltstiftungen erscheint es sinnvoll, eine präzisere Stiftungsdefinition wie von Anheier et al. einer allgemeineren wie von Schlüter vorzuziehen. Im Kontext dieser Untersuchung sollte das Selbstverständnis einer Stiftung im Handlungsfeld Umwelt im Mittelpunkt stehen, und nicht alle vermögensbasierten, auf einem bestimmten Zweck beruhenden und eigenständigen Institutionen. Falls bestimmte, die Kommunikationsarbeit von Umweltstiftungen bedingende Faktoren empirisch nachweisbar sind, dann vermutlich in erster Linie anhand eines spezifischen Kerns des Stiftungswesens. Eine Ausdehnung auf andere oder sämtliche Formen von Stiftungen oder deren Tätigkeiten würde diese Fokussierung erschweren.

2.1.4 Stiftungstypen

Ein für die Stiftungskommunikation bedeutsames Merkmal betrifft die Frage, wie genau Stiftungen ihre Tätigkeit ausführen. Dabei wird in der wissenschaftlichen Literatur klassischerweise zwischen Förderstiftungen und operativ tätigen Stiftungen sowie Mischformen unterschieden.⁴⁷ Hof beschreibt die Arbeit von Förderstiftungen in seiner Stiftungstypologie im Handbuch Stiftungen mit der finanziellen Unterstützung einer Tätigkeit Dritter entsprechend der stiftungseigenen Zwecksetzungen.⁴⁸ Als Beispiel nennt er finanzielle Zuschüsse für Wissenschaftler, welche die Durchführung von Forschungsarbeiten ermöglichen.⁴⁹ Operative Stiftungen hingegen verfolgten die Erfüllung dieser vorgegebenen Zwecksetzungen selbst, indem sie in diesem Beispiel eigene Forschungsarbeiten durchführen.⁵⁰ Auf den Unterschied zwischen der rechtlichen Bestimmung und dem Alltagsverständnis dieser Ausprägungen wird an dieser Stelle nicht vertiefend eingegangen. Wie auch bei der Definition des Stiftungsbegriffs erscheint das Alltagsverständnis der Stiftungspraxis für die Kommunikation von Umweltstiftungen wesentlich relevanter als die dogmatische Zuordnung zu einer Rechtsnorm.⁵¹

⁴⁷ In der wissenschaftlichen Literatur werden diese Merkmale mit den Begriffen „Stiftungstyp“, „-ansatz“ oder „-verwirklichung“ beschrieben. Im Sinne der Verständlichkeit wird im Folgenden die Bezeichnung „Stiftungstyp“ verwendet.

⁴⁸ Vgl. Hof (2003), S. 776.

⁴⁹ Vgl. ebd.

⁵⁰ Vgl. ebd.

⁵¹ Eine Aufschlüsselung dieser Problematik findet sich bei: Adloff, Frank (2005): Operative und fördernde Stiftungen. In: Strachwitz, Rupert; Mercker, Florian (Hrsg.) (2005): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Handbuch für ein modernes Stiftungswesen, Berlin, S. 135 ff.

Wiegand et al. stellen fest, dass „in der Praxis [...] die beiden Ausprägungen kaum in Reinform anzutreffen [sind]“⁵². Vielmehr würden Stiftungen als Mischformen auftreten, welche sowohl fördernd als auch operativ tätig sind.⁵³ Hof führt hierzu aus, dass Förderstiftungen „zur Konkretisierung der von ihnen geförderten Bereiche oft auch operativ tätig sein [müssen]“⁵⁴. Auch Adloff sieht, dass eine „Förderstiftung, die Anträge entgegennimmt und eine intensive Projektauswahl betreibt, [...] sich in der Arbeitsweise operativen Stiftungen an[nähert]“⁵⁵. Je umfassender beispielsweise die Entscheidungsbefugnisse der Organe einer Förderstiftung sind, desto stärker könne die Festlegung von Förderschwerpunkten und -kriterien sowie die Auswahlverfahren als operatives Element verstanden werden.⁵⁶ Gleichmaßen sei es aber auch operativen Stiftungen nicht grundsätzlich verboten, mit Hilfe der Unterstützung von im Einklang stehenden Aktivitäten Dritter ihren Stiftungszweck zu verfolgen.⁵⁷

Ob eine Stiftung fördernd oder operativ auftritt, wird bei Wiegand auf die finanzielle Ausstattung und die bearbeitbare Menge an administrativem Aufwand zurückgeführt.⁵⁸ Die Durchführung eigener Projekte sei oftmals mit einem „erhöhten personellen, zeitlichen und finanziellen Aufwand“⁵⁹ verbunden. Gerade kleineren Stiftungen sei es oft nicht möglich, diesen Aufwand entsprechend zu stemmen.⁶⁰ In einer Studie von Anheier et al. aus dem Jahr 2016 sind auf den gesamten Stiftungssektor bezogen in Deutschland 52 Prozent aller Stiftungen fördernd, 24 Prozent operativ und 25 Prozent als Mischform tätig.⁶¹ Wiegand et al. weisen dieser Unterteilung allerdings oftmals nur eine theoretische Relevanz zu.⁶²

Im Kontext der Kommunikationsarbeit von Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt spielt ein fördernder oder operativer Ansatz jedoch eine wichtige Rolle. Mit Blick auf die Frage, ob sich Stiftungen als Urheber und damit unmittelbare Vertreter ihrer Förderprojekte oder rein im Hintergrund agierende, anonyme Geldgeber verstehen, ist anzunehmen, dass dies auf die Wahl und Nutzung von Kommunikationsmedien einen

⁵² Vgl. Wiegand et al. (2015): Stiftungen in der Praxis. Recht, Steuern, Beratung, 4., überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 182.

⁵³ Vgl. ebd.

⁵⁴ Vgl. Hof (2003), S. 776.

⁵⁵ Vgl. Adloff (2005), S. 135.

⁵⁶ Vgl. ebd.

⁵⁷ Vgl. Hof (2003), S. 776.

⁵⁸ Vgl. Wiegand et al. (2015), S. 182.

⁵⁹ Ebd.

⁶⁰ Vgl. ebd.

⁶¹ Vgl. Anheier et al. (2016), S. 5.

⁶² Vgl. Wiegand et al. (2015), S. 182.

nicht zu vernachlässigenden Einfluss haben kann. Diese Unterscheidung ist im Forschungsteil dieser Arbeit weiter zu verfolgen (siehe Kapitel 4).

2.1.5 Typologie

Vor der Betrachtung der spezifischen Aspekte des Handlungsfelds Umwelt ist eine typologische Auseinandersetzung mit dem Stiftungswesen im Allgemeinen erforderlich. Im Untersuchungszusammenhang dieser Arbeit ermöglicht dies ein tieferes Verständnis, welche Bedeutung der digitalen Kommunikationsarbeit bei der Ausführung bestimmter Funktionen oder Verfolgung bestimmter Ziele zuteil wird.

Das deutsche Stiftungswesen, insbesondere in Bezug auf Umweltstiftungen, ist bislang nur unzureichend empirisch erforscht. In diesem Kontext stützt sich dieser Abschnitt auf eine bereits im vorherigen Unterkapitel 2.1.4 zitierte Studie von Anheier et al. aus dem Jahr 2016. Aufgrund des Fehlens von methodisch vergleichbaren Erhebungen können die von Anheier et al. produzierten Ergebnisse allerdings nicht verglichen werden. Das übergeordnete Ziel dieser Studie sei es, anhand quantitativer als auch qualitativer Daten eine umfassende Typologie des deutschen Stiftungswesens zu generieren. Obgleich die Ergebnisse dieser Studie verschiedene Dimensionen einer allgemeinen Stiftungstypologie formulieren, nehmen sie Umweltstiftungen dabei nicht gesondert in den Fokus. In Anbetracht der begrenzten wissenschaftlichen Daten im Handlungsfeld Umwelt wird dieses im weiteren Verlauf unter Bezugnahme der Typologie von Anheier et al. geschärft (siehe Kapitel 2.2.2). Dieser Schritt ist von entscheidender Bedeutung für die zielgerichtete Identifikation der charakteristischen Fördertätigkeiten in diesem Feld.

Wirkungsfelder

Unter der Leitfrage " Was wollen Stiftungen – und wie?" haben Anheier et al. zunächst drei wesentliche Wirkungsfelder von Stiftungen, unabhängig des Stiftungstyps, identifiziert: 1) **Fürsorge** (Ersatz oder Ergänzung öffentlicher Leistungen; Reaktion auf Nachfragen, die weder vom Staat noch vom Markt ausreichend abgedeckt werden), 2) **Bewahrung** (Erhalt und Schutz von Werten, Traditionen und Kulturgütern) und 3) **Wandel** (Verfolgung oder Unterstützung sozialer und gesellschaftspolitischer Ideen,

Modelle und Strategien sowie Partikularinteressen, um einen neuen gesellschaftlichen Zustand zu erreichen).⁶³

Tätigkeitsmuster

In der Betrachtung, wie Stiftungen mit ihrer Tätigkeit diese Wirkungsfelder angehen, formulieren Anheier et al. in einem zweiten Schritt vier Tätigkeitsmuster: 1) **Innovation** (Entwicklung neuer Lösungsansätze), 2) **Komplementarität** (Unterstützung öffentlicher Maßnahmen), 3) **Substitution** (Übernahme von Aufgaben des Staates) und 4) **Kapazitätenschaffung** (Schaffung zusätzlicher Handlungsoptionen).⁶⁴

Dimensionen

Anhand des finanziellen Volumens und der verschiedenen Stiftungstypen entwickeln Anheier et al. anschließend vier Dimensionen, welche sie mit den Wirkungsfeldern und Tätigkeitsmustern von Stiftungen verbinden: 1) **Nischenanbieter** (kleinere, operativ und gemischt tätige Stiftungen, welche sich hauptsächlich auf die Ziele Bewahrung und Fürsorge fokussieren und sich vorwiegend in einer substituierenden und kapazitätenschaffenden Rolle verstehen), 2) **Dienstleister-Stiftungen** (größere, operativ und gemischt tätige Stiftungen, die sich auf alle drei Wirkungsfelder gleichermaßen fokussieren und ihre Rolle vorwiegend in der Innovation und Schaffung von Kapazitäten sehen), 3) **Engagement-Stiftungen** (lokale Förderstiftungen, welche in erster Linie das Wirkungsfeld Fürsorge verfolgen und ihre Rolle als kapazitätenschaffend verstehen) und 4) **Professionelle Philanthropen** (größere Förderstiftungen, welche alle drei Wirkungsfelder gleichermaßen verfolgen und ihre Rolle in der Schaffung von Kapazitäten, Innovation und Substitution sehen).⁶⁵ Die vier Kategorien mit ihrem finanziellen Anteil am Gesamtbudget aller Stiftungen in Deutschland stellen Anheier et al. tabellarisch dar:

⁶³ Vgl. Anheier et al. (2016), S. 4.

⁶⁴ Vgl. ebd.

⁶⁵ Vgl. a.a.O., S. 7.

Tabelle 1: Dimensionen von Stiftungen in Abhängigkeit ihres Stiftungstyps und ihres finanziellen Volumens⁶⁶

N=952 (100 %)	Kleinere Stiftungen (Budget < 100.000 Euro)	Größere Stiftungen (Budget ≥ 100.000 Euro)
Operative und gemischte Stiftungen	Nischenanbieter (29 %) 1 % des Gesamtbudgets	Dienstleister (15 %) 43 % des Gesamtbudgets
Fördernde Stiftungen	Engagement-Stiftungen (42 %) 2 % des Gesamtbudgets	Professionelle Philanthropen (14 %) 54 % des Gesamtbudgets
	676 (71 %)	276 (29 %)

Funktionen

Im Zuge einer Bewertung dieser Stiftungsdimensionen heben Anheier et al. die gesellschaftliche Verortung von Stiftungen innerhalb des Dritten Sektors hervor.⁶⁷ Es bestehe dadurch eine doppelte Unabhängigkeit gegenüber wirtschaftlichen Erwartungen auf der einen und politischen Regulatorien auf der anderen Seite.⁶⁸ Speziell Stiftungen, welche sich rein über ihr Vermögen finanzieren, genießen „eine weitgehende Unabhängigkeit von Wettbewerbszwängen und den Erwartungen Dritter in Politik und Verwaltung“⁶⁹. Besonders effektiv erwiesen sich Stiftungen demnach, wenn sie „ihre aus der Unabhängigkeit erwachsende Freiheit nutzen“⁷⁰. Hierfür nennen sie vier beispielhafte Funktionen:

- 1) **Sozialunternehmer** (Diese Stiftungen haben die Fähigkeit, Bedürfnisse oder Probleme zu erkennen, die außerhalb des Fokusses oder Interesses von Marktakteuren, staatlichen Institutionen oder anderen hauptsächlich auf Mitgliedschaft oder Spenden basierenden gemeinnützigen Organisationen liegen.),
- 2) **Institutionenbauer** (Durch ihre finanziellen Ressourcen und ihr Fachwissen haben diese Stiftungen die Möglichkeit, Institutionen zu etablieren, bestehende nachhaltig auszubauen oder in ihrer Größe zu erweitern.),

⁶⁶ Eigene Darstellung, in Anlehnung an Anheier et al. (2016), S. 6.

⁶⁷ Vgl. Anheier et al. (2016), S. 9.

⁶⁸ Vgl. ebd.

⁶⁹ Ebd.

⁷⁰ Ebd.

- 3) **Brückenbauer** (Diese Stiftungen haben die Fähigkeit, als unabhängige Vermittler Koalitionen zu schmieden, um gemeinsam zur Bewältigung sozialer und anderer Herausforderungen beizutragen. Sie können über institutionelle Grenzen hinweg agieren und innovative Wege aufzeigen.) und
- 4) **Risikoträger** (Diese Stiftungen haben die Möglichkeit, in Bereichen mit hoher Unsicherheit und schwer vorhersehbaren Erfolgsaussichten aktiv zu werden und Risikokapital bereitzustellen.).⁷¹

Die Aufschlüsselung der Wirkungsweise, Tätigkeitsmuster und Funktionen von Stiftungen bildet die Grundlage für die Entwicklung einer spezifischen Typologisierung von Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt. Aktuell existiert keine klare Definition dieses Stiftungssektors. Dennoch liefern die vorliegenden Daten wichtige Anhaltspunkte, um den Untersuchungsbereich dieser Arbeit abzugrenzen. Im Rahmen des Forschungszusammenhangs dient die Typologie von Anheier et al. als Hilfsmittel zur Erklärung, mit welchen Zielen und (finanziellen) Ressourcen Stiftungen Kommunikation als Bestandteil ihrer Tätigkeit betrachten können. Die Identifikation spezifischer Unterscheidungsmerkmale bildet dabei den Ausgangspunkt für die Definition von Erfolgsfaktoren und bietet Orientierung bei der Formulierung von Handlungsempfehlungen (siehe Kapitel 4). Im Bereich Umweltschutz lassen sich Stiftungen gemäß der beschriebenen Typologie zuordnen (siehe Kapitel 2.2.2). Inwiefern eine Übertragbarkeit dieser Daten auf Umweltstiftungen repräsentativ ist, kann im Kontext dieser Untersuchung nicht umfassend behandelt werden. Dies sollte in einem nachfolgenden Forschungsprojekt tiefergehend untersucht werden.

2.1.6 Digitale Kommunikationsarbeit

Im Zentrum des Erkenntnisinteresses dieser Arbeit steht, Faktoren erfolgreicher Kommunikationsarbeit von Umweltstiftungen im digitalen Raum zu identifizieren. Die digitale Kommunikationsarbeit wird dabei als externe Kommunikation mittels digitaler Medien verstanden. Die empirische Datenlage zur externen Stiftungskommunikation im Handlungsfeld Umwelt ist aktuell nur unzureichend. Daher wird sich zunächst überblicksartig mit der externen Kommunikation mittels digitaler Medien von Stiftungen im Allgemeinen befasst.

Die empirische Grundlage der Auseinandersetzung dieses Kapitels bietet eine Online-Befragung des BVDS, welche im „Stiftungsfokus“ veröffentlicht wurde (siehe Anlage

⁷¹ Vgl. Ebd.

3).⁷² Befragt wurden 233 Stiftungen im April und Mai 2016. Bei 542 angeschriebenen Stiftungen beträgt die Rücklaufquote 43 Prozent. Aufgrund der Schnellebigkeit digitaler Medien und der steigenden Relevanz in den vergangenen Jahren müssen die folgenden Angaben mit einem gewissen Abstand betrachtet werden. Es ist davon auszugehen, dass sich sowohl das Mediennutzungsverhalten als auch die Wahrnehmung dessen von Stiftungen seit 2016 signifikant verändert hat. Trotzdem liefert die Befragung wesentliche Erkenntnisse über die Gewichtung und Begründung der Nutzung digitaler Medien.

Von den befragten Stiftungen gaben neun von zehn an, Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Mit über 80 Prozent stellt die eigene Internetseite dabei das wichtigste Instrument dar. Der BVDS relativiert dieses Ergebnis allerdings mit Blick auf die Datenbank Deutscher Stiftungen. Demnach verfügten nur 37,6 Prozent aller rechtskräftigen Stiftungen bürgerlichen Rechts über eine Internetseite. Die Diskrepanz erklärt der BVDS mit der verzerrenden Wirkung der Methode „Online-Befragung“, die eine eher internetaffine Gruppe anspreche.

Etwa ein Drittel der befragten Stiftungen nutzen Soziale Medien sowie E-Mail-Newsletter in ihrer Öffentlichkeitsarbeit. Insbesondere operative Stiftungen setzen mit 56,8 Prozent verstärkt auf Kanäle in Sozialen Medien. Im Gegensatz dazu sind es bei Förderstiftungen nur etwa 20 Prozent. Die Größe der Stiftung spielt dabei keine entscheidende Rolle. Etwas ein Drittel der kleinen wie auch der großen Stiftungen nutzen Soziale Medien. Unterschiede zeigen sich auf der Videoplattform YouTube. Während unter den großen Stiftungen 58,7 Prozent dieses Medium nutzen, sind es unter den kleinen Stiftungen im Vergleich nur 18,9 Prozent. Es liegt die Vermutung nahe, dass die (finanziellen) Ressourcen einer Stiftung maßgeblichen Einfluss auf die digitale Kommunikationsarbeit haben können. Der Umfang dieses Einflusses ist im Forschungsteil dieser Arbeit weiter zu prüfen.

Stiftungen, die über Soziale Medien kommunizieren, schätzen den Nutzen überwiegend positiv ein. Fast 90 Prozent geben an, dass sie Soziale Medien häufiger nutzen als vor fünf Jahren. Für sie lohne sich der Arbeitsaufwand. Wer auf Soziale Medien verzichtet, werde allerdings zu über 80 Prozent von genau diesem Arbeitsaufwand abgehalten. Auch hier ist der Zusammenhang zu den verfügbaren Ressourcen einer Stiftung zu prüfen. 70 Prozent der befragten Stiftungen gehen davon

⁷² Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2016): Stiftungsfokus. Externe Kommunikation von Stiftungen, Berlin, S. 1 ff.

aus, dass sie die Sozialen Medien für ihre Arbeit nicht benötigen. Die fehlende fachliche Kompetenz ist nur bei der Hälfte ein Hinderungsgrund.

Als Ziel der Kommunikationsbemühungen geben nahezu alle befragten Stiftungen an, Transparenz, Bekanntheitssteigerung und Imageverbesserung anzustreben. Deutliche Unterschiede zeigen sich jedoch zwischen kleinen und großen Stiftungen. Kleine Stiftungen legen zu 91,5 Prozent einen verstärkten Fokus auf die Gewinnung von Spenden und Zustiftungen. Im Gegensatz dazu geben nur 61,1 Prozent der großen Stiftungen an, dieses Ziel zu verfolgen. Zusätzlich streben 78,5 Prozent der kleinen Stiftungen durch Öffentlichkeitsarbeit den Aufbau eines Kontaktnetzwerks an. Im Vergleich dazu liegt der Anteil großer Stiftungen bei 65,8 Prozent.

Die befragten Stiftungen wurden auch zu ihren Einschätzungen bezüglich zukünftiger Entwicklungen in der Stiftungskommunikation befragt. Für fast zwei Drittel der Stiftungen ist die Digitalisierung ein bedeutendes Zukunftsthema.⁷³ Mehr als 40 Prozent planen eine verstärkte Nutzung von Sozialen Medien.⁷⁴ Gleichzeitig beabsichtigt die Hälfte der Stiftungen, sich zukünftig vorwiegend auf analoge Stiftungskommunikation zu konzentrieren.⁷⁵ Der BVDS empfiehlt im Fazit der Befragung, „Stiftungen mit bildstarken Projekten könnten z.B. den im Stiftungswesen noch sehr unterdurchschnittlich genutzten Online-Dienst Instagram für Fotos und Videos in ihre Öffentlichkeitsarbeit integrieren.“⁷⁶ Durch Soziale Medien könnten neue Zielgruppen erschlossen und somit mehr Aufmerksamkeit auf die Arbeit der Stiftungen gelenkt werden.⁷⁷ Diese Empfehlungen sind im Forschungsteil dieser Arbeit unter Bezugnahme der Spezifika des Handlungsfelds Umwelt zu prüfen.

2.2 Handlungsfeld Umwelt

2.2.1 Historische Entwicklung

Gestützt auf die im Kapitel 2.1.5 eingeführte Stiftungstypologie von Anheier et al., fokussieren die folgenden Unterkapitel die Stiftungstätigkeit im Handlungsfeld Umwelt. Zunächst wird dabei auf die Entwicklung dieser spezifischen Stiftungsform geblickt.

⁷³ Vgl. a.a.O., S. 12.

⁷⁴ Vgl. ebd.

⁷⁵ Vgl. ebd.

⁷⁶ a.a.O., S. 13.

⁷⁷ Vgl. ebd.

Das Unterkapitel präsentiert verschiedene Schwerpunkte, in denen Umweltstiftungen aktiv sind, ebenso wie Instrumente, die für dieses Handlungsfeld charakteristisch sind. Die speziellen Herausforderungen, denen Umweltstiftungen in ihrer Kommunikationsarbeit gegenüberstehen, sollen so identifiziert und mögliche Ansatzpunkte für Erfolgsfaktoren aufgezeigt werden. Wie auch bei der Typologisierung sind zur Entstehung von Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt nur wenige empirische Daten verfügbar. Als empirische Basis wird auf mehrere Befragungen des BVDS zurückgegriffen, welche sich in unterschiedlicher Form mit dem Handlungsfeld Umwelt im deutschen Stiftungswesen auseinandersetzen.

Einen ersten Überblick über die Entstehung von Umweltstiftungen gibt Brickwedde mit seinem Artikel „Umweltschutz als strategisches Handlungsfeld von Stiftungen“ im Handbuch Stiftungen 2003. Trotz des Alters liefert dieser Artikel eine der wenigen direkten Charakterisierungen von Umweltstiftungen und kann in seinem Kern immer noch als aktuell aufgefasst werden. Stiftungsgründungen, welche vorwiegend oder ausschließlich den Stiftungszweck „Umweltschutz“ verfolgen, fänden verstärkt seit den 1970er Jahren statt.⁷⁸ Laut einer Erhebung des BVDS aus dem Jahr 2021 verfolgten im Zeitraum von 1951 bis 1960 2,1 Prozent aller Stiftungen den Stiftungszweck „Umwelt“.⁷⁹ Im Zeitraum von 2011 bis 2020 waren es bereits 19,2 Prozent.⁸⁰ Das Handlungsfeld Umwelt kann somit als vergleichsweise jung betrachtet werden.

Brickwedde sieht diese Zunahme in der „Entwicklung des Umweltbewusstseins in Politik und Gesellschaft“⁸¹ begründet. Dieses Bewusstsein spiegele sich in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen wider, unter anderem in Form von politischen Maßnahmen, Bürgerinitiativen und umweltfreundlichen Aktivitäten von Unternehmen.⁸² Auch der BVDS folgert, dass das „zunehmende Umweltbewusstsein der letzten Jahrzehnte [...] sich auch in der Wahl der Stiftungsthemen“⁸³ widerspiegele. Der zunehmende Fokus auf den Umweltschutz im Stiftungswesen führte im Jahr 1997 zur Einrichtung des Arbeitskreises „Umwelt“ als Plattform für Umweltstiftungen

⁷⁸ Vgl. Brickwedde, Fritz (2003): Umweltschutz als strategisches Handlungsfeld von Stiftungen. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2003): Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 167.

⁷⁹ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (2021), S. 35.

⁸⁰ Vgl. ebd.

⁸¹ Brickwedde (2003), S. 167.

⁸² Vgl. a.a.O., S. 168.

⁸³ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2021): Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen. Berlin, S. 35.

innerhalb des BVDS.⁸⁴ Ziel dieses Arbeitskreises sei es, „in einem lebendigen Austausch [...] Ansätze für einen besseren Schutz [der] Lebensgrundlagen“⁸⁵ zu erarbeiten.

In seinem „StiftungsReport 2011/2012“ illustriert der BVDS eine Korrelation zwischen einschneidenden positiven und negativen Ereignissen im Klima- und Umweltschutz und den Gründungen von Umweltstiftungen (siehe Anlage 1). Insbesondere werden sogenannte Störfälle, Ereignisse des gesellschaftspolitischen Umweltdiskurses sowie politische Erfolge und Rückschläge genannt. Betont wird, dass obwohl Institutionen der Zivilgesellschaft frühzeitig auf die anfänglichen Störfälle reagiert hätten, mehrere Jahrzehnte vergangen wären, bis sich diese Themen im Mainstream etablierten und somit auch in die politische Agenda Eingang fanden.⁸⁶

Zeitgleich mit der Entwicklung eines gesellschaftlichen Umweltbewusstseins entwickelte sich in den 1960er Jahren das Politikfeld „Umwelt“. Diese Entwicklung spielte anfänglich eine bedeutende Rolle als Reaktion auf gesellschaftliche Herausforderungen und kann ebenfalls in Verbindung mit der steigenden Gründung von Umweltstiftungen gesetzt werden.⁸⁷ Umweltthemen etablierten sich auf der politischen Agenda, darunter mit der Gründung der Abteilung Umweltschutz im Bundesministerium des Inneren im Jahr 1970.⁸⁸ Das erste Umweltministerium entstand ebenfalls 1970 in Bayern, gefolgt von der Entwicklung des ersten Umweltprogramms der Bundesregierung im Jahr 1971.⁸⁹ Seit 1972 berät der Sachverständigenrat für Umweltfragen die Bundesregierung.⁹⁰ Im Jahr 1980 gründete sich die Partei Die

⁸⁴ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2024): Arbeitskreis Umwelt. <https://www.stiftungen.org/verband/was-wir-tun/vernetzungsangebote/arbeitskreise/arbeitskreis-umwelt.html> (11.01.2024).

⁸⁵ Vgl. ebd.

⁸⁶ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (2011), S. 16 f.

⁸⁷ Vgl. Brickwedde (2003), S. 167.

⁸⁸ Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2021): Deutsch-deutsche Umweltverhandlungen 1970–1990. <https://www.bpb.de/themen/deutschlandarchiv/343286/deutsch-deutsche-umweltverhandlungen-1970-1990/> (12.01.2024).

⁸⁹ Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz (Hrsg.) (2024): Ein halbes Jahrhundert Bewahrung unserer Lebensgrundlagen: das Bayerische Umweltministerium. https://www.stmuv.bayern.de/ministerium/aufgaben/geschichte_umweltministerium.htm (12.01.2024); Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.) (2021): Meilensteine der Umweltpolitik. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/schwerpunkte/klimaschutz/50jahre-umweltprogramm-1934052> (12.01.2024).

⁹⁰ Sachverständigenrat für Umweltfragen (Hrsg.) (2024): Der SRU. https://www.umweltrat.de/DE/SRU/sru_node.html (12.01.2024).

Grünen, deren erster Einzug in den Bundestag im Jahr 1983 gelang.⁹¹ Auch internationale Ereignisse beeinflussten die Politik der Bundesrepublik Deutschland. Als Beispiele zu nennen sind die erste Weltumweltkonferenz in Stockholm 1972, der im Auftrag des Club of Rome vom Massachusetts Institute for Technology erstellte Bericht zur Lage der Menschheit „Die Grenzen des Wachstums“ im selben Jahr oder der Reaktorunfall von Tschernobyl im Jahr 1986.⁹² Letzteres hatte die Gründung des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit im selben Jahr zur Folge.⁹³

Baur stellt heraus, dass die bundespolitischen sowie internationalen Entwicklungen „als Motor für zivilgesellschaftliches Engagement und [...] [gestiegene] Nachfrage nach umweltpolitischer Politikberatung gedeutet werden“⁹⁴ könnten. Das Handlungsfeld Umwelt befasse sich in diesem Kontext „gezielt mit gesellschaftlichen und politischen Veränderungsprozessen“⁹⁵. Bereits die Gründung der WWF-Umweltstiftung als erste Stiftung des Handlungsfelds Umwelt sei mit Prozessen im Politikfeld „Umwelt“ verknüpft.⁹⁶ Folglich ist anzunehmen, dass für Stiftungen in diesem Handlungsfeld gesellschaftlich aufklärende sowie politikberatende Kommunikationsarbeit in den Fokus rückten.

2.2.2 Schärfung des Untersuchungsgegenstands

Zur Differenzierung des Untersuchungsgegenstands soll sich der Sammelbegriff „Umwelt“ zunächst an der Definition der §§ 52 ff der Abgabenordnung orientieren. In diesen werden Vorgaben aufgeführt, welche die Voraussetzung für Steuerbegünstigungen aufgrund von Gemeinnützigkeit sind.⁹⁷ Der BVDS fasst diese in

⁹¹ BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN (Hrsg.) (2024): Grüne Geschichte. <https://www.gruene.de/unsere-gruene-geschichte> (12.01.2024).

⁹² United Nations (Hrsg.) (2024): United Nations Conference on the Human Environment, 5-16 June 1972, Stockholm. <https://www.un.org/en/conferences/environment/stockholm1972> (12.01.2024); Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2024): Grenzen des Wachstums. <https://www.bpb.de/kurzknapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19548/grenzen-des-wachstums/> (12.01.2024); Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2024): 1986: Reaktorkatastrophe von Tschernobyl. <https://www.bpb.de/kurzknapp/hintergrund-aktuell/225727/1986-reaktorkatastrophe-von-tschernobyl/> (12.01.2024).

⁹³ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (Hrsg.) (2018): Umweltpolitische Meilensteine von 1986 bis heute. <https://www.bmuv.de/ministerium/geschichte> (12.01.2024).

⁹⁴ Vgl. Baur (2018), S. 111 f.

⁹⁵ a.a.O., S. 110.

⁹⁶ Vgl. ebd.

⁹⁷ Vgl. § 52 AO.

neun Themenfeldern zusammen und beschreibt dabei das Feld „Umwelt“ mit den Attributen: „Pflanzenzucht und Kleingärtnerei; Tierschutz; Umweltschutz, Naturschutz und Landschaftspflege“⁹⁸. Nach § 52 Absatz 2 AO schließt der Begriff Umweltschutz ausdrücklich „die Förderung [...] des Klimaschutzes, des Küstenschutzes und des Hochwasserschutzes“⁹⁹ mit ein. Im Erkenntnisinteresse dieses Forschungsvorhabens stehen speziell Stiftungen mit den Themenfeldern „Umweltschutz“ (mit besonderem Fokus auf „Klimaschutz“), „Naturschutz“ und „Landschaftspflege“.

Im Rahmen des bereits zitierten „StiftungsReport 2011/2012“ des BVDS wurde im Februar 2011 eine Befragung von insgesamt 100 Stiftungen im Bereich Umwelt- und Klimaschutz durchgeführt (siehe Anlage 2).¹⁰⁰ Bei 350 angeschriebenen Stiftungen betrug die Rücklaufquote damit 28,6 Prozent. Von den 100 Stiftungen sind 35 Prozent rein fördernd, 14 Prozent rein operativ und 46 Prozent gemischt tätig. 30 Prozent der befragten Stiftungen haben Klima- und Umweltschutz als eigenen Programmbereich im Stiftungsauftrag verankert. Bei 44 Prozent wird es als Querschnittsthema behandelt und bei 19 Prozent liegt beides vor. Im Kontext der folgenden Analyse dient die Befragung des BVDS als empirische Grundlage.

Mehr als die Hälfte der vom BVDS 2011 befragten Umweltstiftungen weist Gesamtausgaben zwischen 10.000 und 500.000 Euro pro Jahr auf. Ein Fünftel der befragten Stiftungen geben jährlich mehr als eine Million Euro aus. In den Jahren 2008 bis 2010 verzeichneten die Ausgaben für Projekte im Bereich Klimaschutz einen signifikanten Anstieg, der mit aktuellen klimapolitischen Entwicklungen in Verbindung steht. 40 Prozent der befragten Stiftungen besitzen dabei ein Stiftungskapital von bis zu 10 Millionen Euro. Bei etwa ein Fünftel beläuft es sich auf über 10 Millionen Euro. Ihre Einnahmen erzielen die befragten Stiftungen dabei zu über 90 Prozent aus den Erträgen ihrer Vermögensanlage. Daneben sind über die Hälfte der Stiftungen auf weitere Spenden und etwa ein Drittel auf zusätzliches Fundraising angewiesen.

Hier lässt sich eine Verbindung zu den Ergebnissen der 2016 vom BVDS durchgeführten Online-Befragung zur externen Kommunikation von Stiftungen finden (siehe Kapitel 2.1.6). Speziell kleine Stiftungen verfolgten demnach mit ihrer

⁹⁸ Bundesverband Deutscher Stiftungen (2021), S. 7.

⁹⁹ Vgl. § 52 Abs. 2 AO.

¹⁰⁰ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (2011), S. 98 ff.

Öffentlichkeitsarbeit zu 91,5 Prozent als Ziel die Gewinnung von Spenden und Zustiftungen.¹⁰¹

Drei von vier der vom BVDS 2011 befragten Umweltstiftungen arbeiten mit regionalem Bezug, während ein Drittel auf bundesweiter Ebene tätig ist und nur ein Fünftel international agiert.¹⁰² Von den Stiftungen mit einem Kapital bis zu einer Million Euro setzen sich 70 Prozent aktiv für den Klimaschutz ein. Im Gegensatz dazu fokussieren sich Stiftungen mit geringerem Kapital eher auf den Bereich Umweltkommunikation und -bildung.

Baur identifiziert auf Grundlage der Daten des „StiftungsReports 2021/2012“, dass das Handlungsfeld Umwelt von einer Vielzahl unterschiedlicher kleinerer Akteure geprägt sei.¹⁰³ Die Stiftungsarbeit in diesem Bereich sei mit vielen ideologischen Werten verknüpft.¹⁰⁴ Viele Initiativen hätten einen regionalen Rahmen.¹⁰⁵ Dieser sei mit dem Engagement des Stifters für eine bestimmte Region zu begründen wäre oder mit den begrenzten Ressourcen von Stiftungen, die in diesem Bereich ihr besonderes Betätigungsfeld fänden.¹⁰⁶ Nach der Typologie von nach Anheier et al. lässt sich hier die Dimension der „Nischenanbieter“ erkennen. Ihnen gegenüber steht eine begrenzte Menge großer Umweltstiftungen. Da sie, wie in der Erhebung des BVDS 2011 herausgestellt wurde, über einen Großteil des finanziellen Volumens aller Umweltstiftungen verfügen, erfüllen sie nach Anheier et al. das Kriterium der „Professionellen Philanthropen“.

2.2.3 Charakteristische Instrumente

Trotz ihrer vergleichsweise kurzen Entstehungszeit sind Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt heute bereits als sehr heterogen zu charakterisieren. Ihre Arbeit differenziert sich anhand thematisch diversifizierter Förderschwerpunkte sowie der Ausprägung des Stiftungstyps. Das folgende Unterkapitel nähert sich ihnen durch eine Charakterisierung ihrer Instrumente an. Aufgrund der starken Heterogenität von Umweltstiftungen kann diese Charakterisierung keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Sie dient dem überblicksartigen Verständnis dieser für Stiftungen im

¹⁰¹ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (2016), S. 11.

¹⁰² Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (2011), S. 98 ff.

¹⁰³ Vgl. Baur (2018), S. 117.

¹⁰⁴ Vgl. ebd.

¹⁰⁵ Vgl. ebd.

¹⁰⁶ Vgl. ebd.

Handlungsfeld Umwelt spezifischen Eigenschaften. Dieses Verständnis ermöglicht die zielgerichtete Identifikation von erfolgreicher Kommunikationsarbeit im Umweltkontext.

Vermittlung

In der bereits zitierten Befragung des BVDS von 2011 wurden Umweltstiftungen nach den primären Umsetzungsformen ihrer Stiftungsarbeit befragt. An zweite Stelle, hinter dem praktischen Naturschutz, unterstützt die Hälfte der befragten Stiftungen Tagungen und Vernetzungstreffen.¹⁰⁷ Speziell operative Stiftungen sähen sich häufig als „Brücke zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft“¹⁰⁸. Wie auch bei der Gewinnung von Spenden und Zustiftungen lässt sich hier eine Verbindung zur 2016 vom BVDS durchgeführten Online-Befragung zur externen Kommunikation von Stiftungen ziehen. Vier von fünf kleinen Stiftungen sehen ein wesentliches Kommunikationsziel im Knüpfen eines Kontaktnetzes.¹⁰⁹ Bei großen Stiftungen sind es gut zwei Drittel.¹¹⁰ Das Ziel, relevante Stakeholder im Umwelt- und Naturschutz zu vernetzen, erklärt Brickwedde mit der Notwendigkeit von Akzeptanzschaffung für Umwelt- und Naturschutzmaßnahmen.¹¹¹ Ihr Selbstverständnis beinhaltet, widerstreitende Interessen zu bündeln und eine Einigung in sozialen, wirtschaftlichen und rechtlichen Belangen herbeizuführen.¹¹² Die Stiftungsarbeit in diesem Bereich könne als Querschnittsaufgabe betrachtet werden und ziele darauf ab, Entscheidungsträger und andere Interessensparteien zu einem Konsens zu führen.¹¹³ In der Typologie von Anheier et al. lässt sich hier eine Verbindung zur Funktion der „Brückenbauer“ ziehen. Als unabhängige Vermittler brächten diese Stakeholder in einen Austausch, um Koalitionen zu schmieden.¹¹⁴ Tagungen und Vernetzungstreffen können hierfür mutmaßlich den organisatorischen Rahmen zur Vermittlung bilden.

Die besondere Rolle als Vermittler mitsamt der aus ihr erwachsenen Fähigkeit des „Brückenbauens“ kann als Alleinstellungsmerkmal von Stiftungen betrachtet werden. Sie scheint in der Zugehörigkeit zum dritten Sektor und insbesondere dem Wegfallen einer politischen Agenda verwurzelt. Durch diese Vermittlerrolle wirkt es plausibel,

¹⁰⁷ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (2011), S. 103.

¹⁰⁸ a.a.O., S. 100.

¹⁰⁹ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (2016), S. 11.

¹¹⁰ Vgl. ebd.

¹¹¹ Vgl. Brickwedde (2003), S. 171.

¹¹² Vgl. ebd.

¹¹³ Vgl. a.a.O., S. 171 f.

¹¹⁴ Vgl. Anheier et al. (2016), S. 7.

dass Akteure miteinander in Kontakt gebracht werden könnten, welche im Alltag wenig Berührungspunkte finden. Das Bauen von Brücken über gesellschaftliche Sektoren und institutionelle Grenzen hinweg könnte eine Art „Think Tank“-Funktion erfüllen. Gemeinsame, innovative Ideen könnten neue Wege zur Bewältigung globaler Umweltherausforderungen aufzeigen, die ohne diese Vermittlung nicht generiert werden würden. Für Stiftungen könnten dadurch potenzielle Destinatäre für zukünftige Förderungen entstehen. Bislang gibt es noch keine empirische Auseinandersetzung mit dieser Hypothese. Diese Forschungslücke kann im Kontext dieser Arbeit nicht ausreichend empirisch erfasst werden und ist deshalb in einem anderen Forschungsvorhaben zu untersuchen. Im Rahmen des Erkenntnisinteresses dieser Arbeit ist jedoch zu erforschen, welche Bedeutung digitale Kommunikationsarbeit in der Funktion als „Brückenbauer“ sowohl im Sinne einer Akzeptanzbeschaffung als auch einer möglichen „Think Tank“-Funktion einnimmt.

Kooperation

Laut der Befragung des BVDS von 2011 gehen mehr als 40 Prozent der befragten Umweltstiftungen Kooperationen mit anderen Organisationen in Form gemeinsamer Aktivitäten zum Klima- und Umweltschutz ein.¹¹⁵ An erster Stelle steht hierbei die Zusammenarbeit mit NGOs, gefolgt von anderen Stiftungen und Wirtschaftsunternehmen.¹¹⁶ Die gemeinsame Projektförderung mehrerer Stiftungen wird in der Fachliteratur als „vernetztes Fördern“ bezeichnet.¹¹⁷ Bei Stiftungen mit einem Vermögen von unter einer Million Euro finden Kooperationen mit NGOs signifikant häufiger (76,2 Prozent) statt als bei einem Stiftungskapital von mehr als einer Million Euro (38,9 Prozent).¹¹⁸ Als Gründe für Kooperationen werden vor allem eine Vergrößerung der Wirkung und die Begegnung gemeinsamer Ziele und neuer Herausforderungen genannt.¹¹⁹ Über die Hälfte der befragten Stiftungen gaben als Grund ebenfalls an, die Projektfinanzierung zu verbessern sowie Expertise und/oder Infrastruktur zu bündeln.¹²⁰ Dies erscheint speziell für „Nischenanbieter“ sehr förderlich. Im Forschungskontext dieser Arbeit ist zu betrachten, welche neuen Wegen digitale Kommunikationsarbeit zur Schaffung von Kooperationen aufzeigen kann.

¹¹⁵ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (2011), S. 104.

¹¹⁶ Vgl. a.a.O., S. 105.

¹¹⁷ Vgl. Baur (2018), S. 116.

¹¹⁸ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (2011), S. 105.

¹¹⁹ Vgl. ebd.

¹²⁰ Vgl. ebd.

Komplexitätsreduktion

Mehr als die Hälfte, der vom BVDS befragten Umweltstiftungen geben an, auf dem Gebiet der Umweltkommunikation und -bildung tätig zu sein.¹²¹ Der BVDS empfiehlt Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt als Zielsetzung unter anderem die „Verbreitung von guten Ideen rund um Klimaschutz und Klimawandel, z.B. im Bildungsbereich, über die jeweilige Stiftung hinaus“¹²². Brickwedde ordnet der Umweltbildung die Aufgabe zu, „[komplexe] Umweltzusammenhänge verständlich und nachvollziehbar aufzuarbeiten und vor allem konkrete Handlungsoptionen für einzelne Zielgruppen aufzuzeigen“¹²³. Besonders im Fokus stände hierbei die junge Generation. Durch „frühzeitige Weichenstellung [könne] erreicht werden, dass Umweltthemen selbstverständlich in tägliche Handlungen einfließen“¹²⁴. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit stellt sich die Frage, wie digitale Medien als Instrument zur Komplexitätsreduktion fungieren können. Speziell der Fokus auf junge Menschen lässt hier ein großes Potenzial digitaler Kommunikationsarbeit vermuten.

Die Analyse der Instrumente und Methoden von Umweltstiftungen verdeutlicht, dass der Kommunikationsarbeit im Rahmen ihrer Stiftungstätigkeit möglicherweise eine zentrale Rolle zugeschrieben werden kann. Speziell im Zusammenhang mit der Vermittlung widerstreitender Konfliktparteien, der Schaffung von Kooperationen und der Komplexitätsreduktion scheint es plausibel, dass besonders digitale Medien einen wesentlichen Beitrag leisten können. Digitale Kommunikationsarbeit erscheint nicht nur als abgeleitete Sekundärfunktion, sondern als Primärfunktionen zur direkten Ausübung der Stiftungstätigkeit. Ebenfalls macht das Kapitel deutlich, dass die empirische Datenlage zu Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt als unzureichend einzustufen ist. Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Kommunikationsarbeit von Umweltstiftungen ist in der wissenschaftliche Literatur bislang nicht zu finden. Diese Arbeit will durch das Erheben empirischer Daten einen Beitrag zum Füllen dieser Forschungslücke leisten.

¹²¹ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen (2011), S. 102.

¹²² a.a.O., S. 125.

¹²³ Vgl. Brickwedde (2003), S. 178.

¹²⁴ Vgl. ebd.

3 Methodische Vorgehensweise

3.1 Explikative Erfolgsfaktorenforschung

Das Erkenntnisinteresse der Forschungsfrage liegt in dem Verständnis, welche konkreten Faktoren für den Erfolg digitaler Kommunikationsarbeit von Umweltstiftungen verantwortlich sind. Eine passend erscheinende und in den empirischen Sozialwissenschaften etablierte Forschungsmethode ist die explikative Erfolgsfaktorenforschung. Diese findet ihren Ursprung in der Betriebswirtschaftslehre der 1960er Jahre und wurde seit den 1990er Jahren vermehrt zur Untersuchung ausgewählter Marketinginstrumente adaptiert.¹²⁵ Die Erfolgsfaktorenforschung ist in ihrer Methodik folglich nicht einheitlich. Baumgarth und Evanschitzky beschreiben ein allen Ansätzen zugrundeliegendes gemeinsames Denkmodell. Trotz der vielfältigen Dimensionen und Ursachen des Erfolgs existierten einige wenige Faktoren, die einen maßgeblichen Einfluss auf den langfristigen Erfolg hätten.¹²⁶ Die Aufgabe der Erfolgsfaktorenforschung bestehe in der Identifikation von Determinanten, die unabhängig vom Kontext (Zeit, Personen und Objekte) einen Einfluss auf den Erfolg ausüben.¹²⁷

Methodisch unterscheiden Haenecke und Forsmann insgesamt fünf quantitative und qualitative Herangehensweisen zur Identifikation von Erfolgsfaktoren.¹²⁸ Übergeordnetes Ziel der Erfolgsfaktorenforschung sei die Erklärung von Ursache-Wirkungsbeziehungen mit möglichst hoher Aussagekraft.¹²⁹ Zur Auswahl der passenden qualitativen oder quantitativen Herangehensweise in der Praxis formulieren Haenecke und Forsmann mehrere voneinander abhängige Tendenzaussagen:

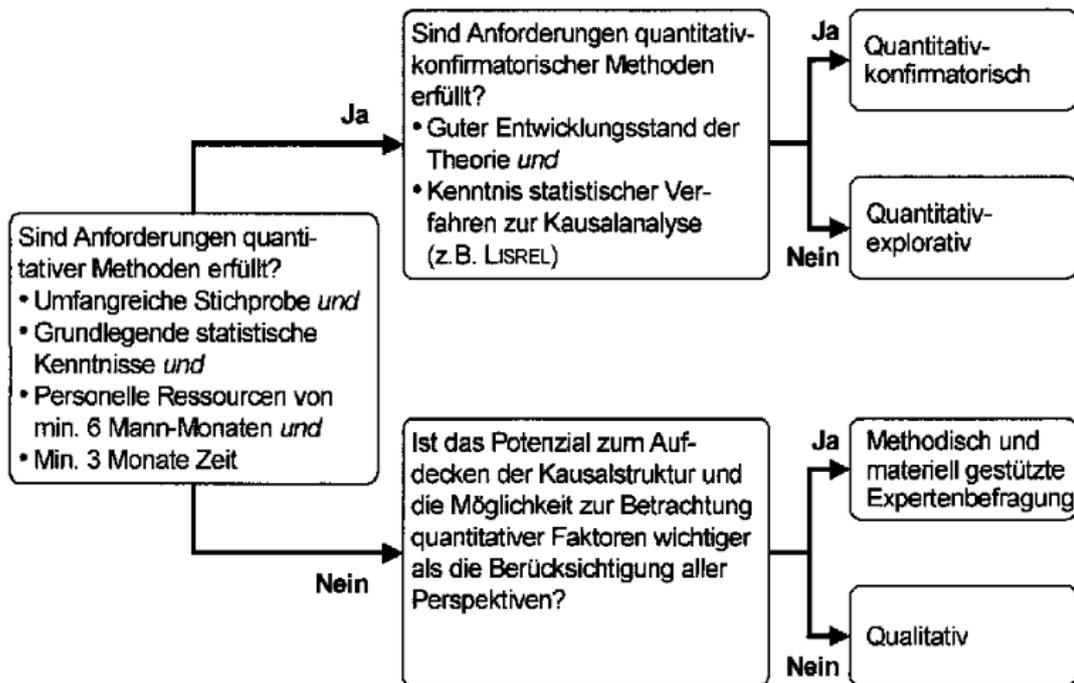
¹²⁵ Vgl. Fritz, Wolfgang (1993): Die empirische Erfolgsfaktorenforschung und ihr Beitrag zum Marketing. Eine Bestandsaufnahme, Braunschweig, S. 1.

¹²⁶ Vgl. Baumgarth, Carsten; Evanschitzky, Heiner (2009): Erfolgsfaktorenforschung. In: Baumgarth, Carsten; Eisend, Martin; Evanschitzky, Heiner (Hrsg.) (2009): Empirische Mastertechniken. Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung, Wiesbaden, S. 237.

¹²⁷ Vgl. a.a.O., S. 237 f.

¹²⁸ Vgl. Haenecke, Henrik; Forsmann, Daniel (2006): Erfolgsfaktorenforschung als Instrument des Marketing-Controllings. In: Zerres, Christopher; Zerres, Michael P. (Hrsg.) (2006): Handbuch Marketing-Controlling. Dritte, überarbeitete Auflage, Berlin, S. 46 ff.

¹²⁹ Vgl. a.a.O., S. 48.

Abbildung 2: Tendenzaussagen zur Auswahl einer Untersuchungsmethode in der Praxis¹³⁰

Im Folgenden wird anhand dieser Fragen die Form der Datenerhebung dieser Arbeit begründet. Die Frage der ersten Ebene kann aufgrund des fest vorgegebenen Untersuchungsrahmens dieser Arbeit klar mit „Nein“ beantwortet werden. Eine quantitative Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage ist somit ausgeschlossen. Die auf der zweiten Ebene folgende Frage adressiert die Gewichtung zwischen dem Aufdecken einer Kausalstruktur und der Berücksichtigung aller Perspektiven. Ein wesentliches Ziel dieser Forschungsarbeit liegt in der Anwendungsbezogenheit. Adressaten dieser Arbeit sind Mitarbeiter im Kommunikationsbereich von Umweltstiftungen. Die im zweiten Teil der Forschungsfrage festgelegte Ableitung von Handlungsempfehlungen baut dabei auf den Ergebnissen der Erfolgsfaktorenforschung auf. Die Identifikation von Ursache-Wirkungsbeziehungen ist in diesem Kontext von besonderer praktischer Relevanz. Es ist anzunehmen, dass aus dem empirisch gesicherten Wissen über diese Ursachen ein klarer Bezug zur Gestaltung oder Umsetzung digitaler Kommunikationsarbeit zu erkennen ist. Die Berücksichtigung der Perspektiven aller am Kommunikationsprozess beteiligten Stakeholder ist aufgrund der Heterogenität des Handlungsfelds Umwelt (siehe Kapitel 2.2.2) zudem im Rahmen dieser Forschungsarbeit nicht repräsentativ umsetzbar.

¹³⁰ Vgl. a.a.O., S. 55.

In der Abwägung zwischen dem Aufdecken einer Kausalstruktur und der Berücksichtigung aller Perspektiven ist demnach ersteres vorzuziehen. Die anhand der Tendenzaussagen von Haenecke und Forsmann abgeleitete Untersuchungsmethode ist das methodisch und materiell gestützte Experteninterview.¹³¹

3.2 Leitfadengestützte Experteninterviews

3.2.1 Experteninterviews im Kontext explikativer Erfolgsfaktorenforschung

Experteninterviews sehen Haenecke und Forsmann im Kontext explikativer Erfolgsfaktorenforschung als Herangehensweise zur direkten qualitativen Ermittlung strategischer Erfolgsfaktoren.¹³² Ihnen sei zu eigen, dass Experten explizit nach den erfolgsbeeinflussenden Variablen im Erkenntnisinteresse befragt werden. Eine gesonderte Auswertungsmethode fällt somit weg. Die direkte Ermittlung könne methodisch und/oder materiell gestützt erfolgen. Die methodische Ermittlung sehe die Anwendung von Kreativtechniken wie beispielsweise dem „Brainwriting“ oder „Brainstorming“ vor. Auch besondere Befragungstechniken wie beispielsweise tiefenpsychologische Interviews zählen sie hierzu. Die materiell gestützte Ermittlung basiere auf der Operationalisierung potenzieller Erfolgsfaktoren im Vorfeld der Befragung. Diese möglichen Faktoren würden systemisch beispielsweise in Form von Checklisten oder strukturierten Fragebögen abgefragt.

Zur Entscheidung zwischen den von Haenecke und Forsmann beschriebenen methodischen und materiell gestützten Experteninterviews ist der Kontext des Untersuchungsobjekts zu betrachten. Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit liegt in dem expliziten Fachwissen der zu befragenden Experten. Von Kreativtechniken oder speziellen Befragungstechniken ist anzunehmen, dass diese stärker die Befragten an sich und weniger ihr Fachwissen in den Fokus rücken. Die material gestützte Ermittlung stellt hingegen durch die Operationalisierung potenzieller Erfolgsfaktoren das Wissen über diese in den Vordergrund. Folglich ist im Kontext dieses

¹³¹ Haenecke und Forsmann verwenden die Bezeichnung „Expertenbefragung“. Die Bezeichnungen „Expertenbefragung“ und „Experteninterview“ werden im Kontext dieser Arbeit synonym verstanden. Zur besseren Verständlichkeit wird im Folgenden nur noch von „Experteninterviews“ gesprochen.

¹³² Vgl. Haenecke und Forsmann (2006), S. 46.

Untersuchungszusammenhangs die Methode der materialgestützten Experteninterviews zu bevorzugen.

Mit Blick auf die unzureichende theoretische Datenlage zur digitalen Kommunikationsarbeit von Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt (siehe Kapitel 2.2) ist eine Operationalisierung potenzieller Erfolgsfaktoren nicht vollumfänglich möglich. Es wird im Rahmen dieser Arbeit daher eine Adaption der von Haenecke und Forsmann beschriebenen material gestützten Experteninterviews angewandt. Die materielle Stütze der Experteninterviews im Rahmen dieser Arbeit bildet ein standardisierter Interviewleitfaden. In einem ersten Schritt soll die Umsetzung der digitalen Kommunikationsarbeit induktiv erfragt werden. Eine deduktive Operationalisierung möglicher Erfolgsfaktoren im Vorfeld der Befragung fällt somit weg. In offenen Fragestellungen wird die digitale Kommunikationsarbeit präzisiert. Ziel ist eine Kontextualisierung der erfragten Erfolgsfaktoren, welche der theoretische Rahmen allein nicht liefern kann. Dieser Kontext dient dem Aufzeigen von Kausalzusammenhängen. Eine Standardisierung des Leitfadens erzeugt dabei eine Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Interviews.

3.2.2 Auswahl der Experten

Jäger und Reinecke setzen der Auswahl von Experten eines qualitativen Experteninterviews eine wissenschaftliche Tragfähigkeit voraus.¹³³ Dieses Kriterium sei erfüllt, wenn die ausgewählten Experten „für die zuvor eingegrenzte Marketing- oder Management-Thematik weitgehend repräsentativ – und somit nicht willkürlich“¹³⁴ seien. Die Auswahl müsse sich am Forschungsgegenstand begründen lassen.¹³⁵ Bereits eine kleine Anzahl von Experteninterviews könne nach Haenecke und Forsmann dabei bereits relevante Erkenntnisse zu Tage fördern.¹³⁶

Zur Charakterisierung von Stiftungen wurde im theoretischen Teil dieser Arbeit als relevante Unterscheidungskriterien der Stiftungstyp sowie die Typologie von Anheier et al. herausgearbeitet (siehe Kapitel 2.1). Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt wurden in dieser Typologie als „Professionelle Philanthropen“ sowie „Nischenanbieter“

¹³³ Vgl. Jäger, Urs; Reinecke, Sven (2009): Expertengespräch. In: Baumgarth, Carsten; Eisend, Martin; Evanschitzky, Heiner (Hrsg.) (2009): Empirische Mastertechniken. Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung, Wiesbaden, S. 38.

¹³⁴ Ebd.

¹³⁵ Vgl. ebd.

¹³⁶ Vgl. Haenecke; Forsmann (2006), S. 55.

eingeorordnet. Die Expertenauswahl im Rahmen dieser Forschungsarbeit beinhaltet sowohl Vertreter von fördernden, operativen und gemischten Stiftungen als auch der beiden für das Handlungsfeld Umwelt identifizierten Dimensionen (siehe Anhang 4). Die Gesamtzahl der Experten beträgt fünf. Die Auswahl findet somit anhand des Forschungsobjektes statt und erfüllt damit die Anforderung wissenschaftlicher Tragfähigkeit nach Jäger und Reinecke.

3.2.3 Konstruktion des Interviewleitfadens

Zur Umsetzung des Interviewleitfadens wurde sich an den Empfehlungen von Gläser und Laudel orientiert.¹³⁷ Den Leitfaden eines qualitativen Interviews sehen diese in der Funktion eines Erhebungsinstrumentes. Grundlage sei es, die Leitfragen des Forschungsinteresses in Interviewfragen zu übersetzen und an den Alltag des Interviewten anzupassen. Der Interviewleitfaden stelle sicher, dass trotz einer Vielzahl von Interviews gleichartige Informationen erhoben und keine Informationen ausgelassen werden. Gläser und Laudel empfehlen abhängig von der Forschungsfrage und Komplexität des Untersuchungsgegenstands acht bis 15 Fragen pro Stunde zu stellen. Der Leitfaden solle übersichtlich gestaltet sein und die Fragen in ausformulierter Form beinhalten. Die Ausformulierung diene der Vergleichbarkeit der Interviews untereinander. In der Reihenfolge der Fragen sei ein kognitiver Kontext zu beachten, der durch die bereits gestellten Fragen aufgebaut werden würde. Fragen sollten nach inhaltlich zusammengehörenden Themenkomplexen angeordnet und behandelt werden. Den Ein- und Ausstiegsfragen weisen Gläser und Laudel eine besondere Bedeutung zu. Beide sollten vom Interviewten angenehm und leicht zu beantworten sein. Eine möglichst offene Formulierung wäre hierfür hilfreich.

Der Interviewleitfaden im Kontext dieses Forschungsprojekts umfasst einschließlich des Ein- und Ausstiegs neun ausformulierte Fragen (siehe Anhang 5). Zur Übersichtlichkeit wurden vereinzelt Fragenkomplexe in mehrere, klare Einzelfragen unterteilt. Diese Einzelfragen beziehen sich auf dasselbe Thema und beleuchten es aus einem unterschiedlichen Blickwinkel. Die Einstiegsfrage ist offen formuliert und zur Vergleichbarkeit der Interviews standardisiert. Die Fragen zwei bis vier dienen der in Kapitel 3.2.1 beschriebenen Kontextualisierung, indem die individuelle Umsetzung der digitalen Kommunikationsarbeit rekonstruiert werden soll. Die vorangestellte Frage nach den Kommunikationszielen dient einer Schärfung des Erfolgsbegriffs. Der somit

¹³⁷ Vgl. Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3., überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 142 ff.

aufgebaute kongitive Kontext bildet die Grundlage für die daran anschließende Frage nach dem konkreten Erkenntnisgewinn bezüglich der Effektivität. Diese Frage stellt die in Kapitel 3.1 beschriebene direkte Ermittlung der Erfolgsfaktoren dar. Die nachfolgenden Fragen sechs bis acht dienen der Überprüfung der übrigen im theoretischen Teil ermittelten potenziellen Erfolgsfaktoren. Wie auch die Einstiegsfrage ist die Ausstiegsfrage offen formuliert und beinhaltet die Möglichkeit der eigenen Themensetzung.

4 Identifikation von Erfolgsfaktoren und Ableitung resultierender Handlungsempfehlungen für den Einsatz digitaler Medien

4.1 Erfolgsfaktoren für den Einsatz digitaler Medien

4.1.1 Strategische Faktoren

Im Folgenden werden zunächst die aus den Experteninterviews extrahierten Erfolgsfaktoren im Kontext der jeweiligen Interviews wiedergegeben. Unterteilt sind die Erfolgsfaktoren nach strategischen (äußeren) und gestalterischen (inhaltlichen) Wirkungsbereichen. Die konkreten Wirkungsketten der Faktoren innerhalb dieser beiden Kategorien sind an vielen Stellen allerdings miteinander verflochten. Die Unterteilung dient daher nur einem ersten Überblick und erhebt keinen Anspruch auf Universalität. Die Wiedergabe der Erfolgsfaktoren geschieht zunächst durch eine Auflistung der individuellen Ausführungen der entsprechenden Interviewpartner. Anschließend werden diese unterschiedlichen Ausführungen miteinander verglichen und aus den überschneidenden Kernaussagen der Ursache-Wirkungszusammenhang des Erfolgsfaktors extrahiert. Eine umfassende Verbindung der Erfolgsfaktoren zueinander erfolgt in der anschließenden Formulierung von Handlungsempfehlungen (siehe Kapitel 4.2).

Evaluation und Erfolgsmessung

Interviewpartner 2 betont die Bedeutung der Statistik bei der Auswertung von Posts.¹³⁸ Es sei wichtig zu überprüfen, wie Beiträge laufen, um zu verstehen, welche gut ankommen und warum. Das Ermitteln der optimalen Uhrzeit für Posts spiele beispielsweise eine wichtige Rolle. Statistiken und Analysen ermöglichten es, die Leistung von Posts zu bewerten und kontinuierlich zu optimieren: „Man muss immer

¹³⁸ Vgl. Interviewpartner 2, Gespräch vom 19.12.2023, 28:34-29:21 min.

gucken, welcher Post war gut und dann schauen, wie kann man daran anknüpfen? Oder welcher war besonders schlecht gelaufen, woran kann es gelegen haben?“¹³⁹

Auch Interviewpartner 4 unterstreicht die Bedeutung der Evaluation.¹⁴⁰ Er weist allerdings darauf hin, dass es in vielen Organisationen, einschließlich der eigenen, oft an einer ausreichenden Reflexion und Evaluation der Kommunikationsbemühungen mangle. Die Wirksamkeit von Maßnahmen würde nicht immer systematisch gemessen und analysiert: „Das ist auf jeden Fall ein wunder Punkt. Ich glaube nicht nur bei uns, sondern auch bei vielen anderen Organisationen unserer Art, dass es keine Reflektion wirklich gibt im Nachgang. [...] Das ist auf jeden Fall etwas, wo es noch Luft nach oben gibt.“¹⁴¹

Ebenso spricht Interviewpartner 5 die Erfolgsmessung digitaler Kommunikationsarbeit an.¹⁴² Dabei betont er allerdings Herausforderungen in der Messbarkeit des Erfolgs digitaler Kommunikation. Er stellt die Frage nach der Bedeutung von Kennzahlen wie „Views“ und unterstreicht, dass die Messbarkeit im digitalen Raum eine große Schwierigkeit sei: „Was sagt mir ein View über meinen Content? [...] Ich glaube, dass wir einfach vor dem riesigen Problem der Messbarkeit stehen.“¹⁴³

Im Vergleich der drei Ausführungen fällt auf, dass alle Interviewpartner eine Evaluation der digitalen Kommunikationsmaßnahmen grundsätzlich als erfolgsrelevant betrachten. Der Ursache-Wirkungszusammenhang liegt klar in der Notwendigkeit, die Leistung von Posts zu analysieren und auf den Ergebnissen aufzubauen. Ziel ist das Verstehen von Erfolgen und Misserfolgen was zu einer die kontinuierlichen Optimierung der Social-Media-Strategie führen soll. Allerdings wird die Frage aufgeworfen, ob eine bloße Betrachtung der digitalen Kennzahlen als Erfolgsnachweis ausreiche. Es ist anzunehmen, dass eine explizite Definition des individuellen Kommunikationserfolgs im Vorfeld der Kommunikationsmaßnahmen von Bedeutung für die Aussagekraft der Evaluation ist.

Zielgruppenorientierung

¹³⁹ Interviewpartner 2, Gespräch vom 19.12.2023, 29:03-29:13 min.

¹⁴⁰ Vgl. Interviewpartner 4, Gespräch vom 08.01.2024, 27:29-29:20 min.

¹⁴¹ Vgl. Interviewpartner 4, Gespräch vom 08.01.2024, 28:55-29:20 min.

¹⁴² Vgl. Interviewpartner 5, Gespräch vom 12.01.2024, 29:13-33:26 min.

¹⁴³ Vgl. Interviewpartner 5, Gespräch vom 12.01.2024, 50:21-50:42 min.

Interviewpartner 2 hebt hervor, dass es entscheidend sei, die Zielgruppen genau zu verstehen.¹⁴⁴ Er argumentiert, dass maßgeschneiderte Angebote für spezifische Communitys mehr Wert hätten als allgemeiner Content. Es wird betont, dass es nicht nur um die Masse von Followern ginge, sondern um die Qualität und Relevanz für die Zielgruppe. Die Fokussierung auf spezifische Zielgruppen wird als wesentlich für den kommunikativen Erfolg betrachtet: „Maßgeschneiderte Angebote, wo man die richtigen Leute hat, wären für uns viel wertvoller als irgendwas, was im Rauschen untergeht.“¹⁴⁵

Die Art und Weise, wie Themen präsentiert werden, ist für Interviewpartner 3 von großer Bedeutung.¹⁴⁶ Das richtige Framing und die Auswahl ansprechender Bilder und Sprache spielten eine entscheidende Rolle, um die Zielgruppe zu erreichen und zu motivieren. Es entstehe so eine Klarheit in der Kommunikation von relevanten Themen und Positionen.

Interviewpartner 1 führt aus, dass je nach Zielgruppe und Kommunikationsziel maßgeschneiderte Botschaften erstellt werden müssten.¹⁴⁷ Dies betreffe insbesondere die B2B-Kommunikation, bei der spezifische Informationen nur für einzelne Stakeholder relevant seien. Die Anpassung von Botschaften an spezifische Zielgruppen wird als entscheidend für den Erfolg in der digitalen Kommunikation betrachtet. Eine Anpassung an die Bedürfnisse und Interessen bestimmter Stakeholder erzeuge eine höhere Relevanz und Akzeptanz dieser Gruppen für die Botschaften. Dies fördere die effektive Kommunikation mit unterschiedlichen Gruppen und stärke die Beziehung zu den Zielgruppen.

Allen Interviewpartnern ist zu eigen, dass sie ein wesentliches Potenzial für eine erfolgreiche Kommunikationsarbeit in der Zielgruppenorientierung sehen. Ihnen scheint es dabei weniger relevant, eine breite Masse zu erreichen. Vielmehr liege der Erfolg in der maßgeschneiderten Kommunikation für die im Fokus stehenden Stakeholder begründet. Dies setze eine genaue Kenntnis der Zielgruppe und ihrer Kanäle voraus. Die gezielte Auswahl, Ansprache und Framing von Botschaften an die Bedürfnisse und Interessen unterschiedlicher Stakeholder wirke hier ursächlich für eine größere Relevanz und Akzeptanz. Der Erfolg einer Zielgruppenorientierung liegt demnach in der erhöhten Effektivität der Kommunikation und gestärkten Beziehung zu Stakeholdern.

¹⁴⁴ Vgl. Interviewpartner 2, Gespräch vom 19.12.2023, 24:10-27:04 min.

¹⁴⁵ Interviewpartner 2, Gespräch vom 19.12.2023 26:50-27:04 min.

¹⁴⁶ Vgl. Interviewpartner 3, Gespräch vom 08.01.2024, 19:12-20:18 min.

¹⁴⁷ Vgl. Interviewpartner 1, Gespräch vom 14.11.2023, 21:34-22:38 min.

Multiplikatoren

Interviewpartner 1 hebt die Nutzung von Multiplikatoren, insbesondere in der B2B-Kommunikation, hervor.¹⁴⁸ Durch die Zusammenarbeit mit Multiplikatoren, wie Stakeholdern aus Wirtschaft und Naturschutz, könnten allgemeine und spezifische Botschaften gezielt verbreitet werden. Die Zusammenarbeit mit Multiplikatoren wird als wichtiger Erfolgsfaktor für die digitale Kommunikation herausgestellt.

Interviewpartner 2 erklärt, dass es wichtig sei, Multiplikatoren zu identifizieren und anzusprechen, insbesondere im Bereich der Wissenschaftsförderung.¹⁴⁹ Das Ziel sei es, eine kleine Zahl Personen zu finden, welche die Anliegen der Stiftung weiterverbreiten könnten: „In einer idealen Welt kann man diese Handvoll Leute identifizieren im Vorfeld, die dann anschreiben und sagen: ‚Schauen Sie mal, wir haben die neue Förderinitiative. Bitte streuen Sie das in ihren Kreisen!‘“¹⁵⁰

Die Kooperation mit bekannten Personen, Initiativen und anderen Multiplikatoren betrachtet Interviewpartner 5 als entscheidend für den Erfolg der Kommunikationsarbeit.¹⁵¹ Durch solche Partnerschaften könne insbesondere eine höhere Reichweite erzielt werden: „Zusammenarbeit mit Multiplikatoren [ist] das A und O der Kommunikationsarbeit. [...] Mit denen muss man zusammenarbeiten und dann erreicht man auch eine höhere Reichweite.“¹⁵²

Auch Interviewpartner 3 betrachtet die Zusammenarbeit mit Multiplikatoren als essenziell für den Erfolg der Kommunikationsarbeit.¹⁵³ Insbesondere sei dies in den Bereichen Politik und Wissenschaft der Fall. Dies schließe in Sozialen Medien bereits das Teilen, Liken und Kommentieren durch Unterstützer ein.

Die Rolle von Multiplikatoren in der Kommunikationsarbeit wird von den Interviewpartnern als essenziell betrachtet. Die Wirkung von Kooperationen mit bekannten Personen und Initiativen wird insbesondere mit einer höheren Reichweite beschrieben. Multiplikatoren ermöglichen zudem eine zielgerichtete Ansprache verschiedener Interessengruppen und erhöhen die Glaubwürdigkeit. Dadurch würden

¹⁴⁸ Vgl. Interviewpartner 1, Gespräch vom 14.11.2023, 16:39-18:15 min.

¹⁴⁹ Vgl. Interviewpartner 2, Gespräch vom 19.12.2023, 30:55-34:19 min.

¹⁵⁰ Interviewpartner 2, Gespräch vom 19.12.2023, 32:06-32:24 min.

¹⁵¹ Vgl. Interviewpartner 5, Gespräch vom 12.01.2024, 34:14-37:36 min.

¹⁵² Vgl. Interviewpartner 5, Gespräch vom 12.01.2024, 37:12-37:33 min.

¹⁵³ Interviewpartner 3, Gespräch vom 08.01.2024, 20:22-22:21 min.

die Botschaften an die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppen angepasst. Der Erfolg des Einsatzes von Multiplikatoren äußert sich demnach in der Erhöhung der Breite sowie Genauigkeit der Kommunikationsmaßnahmen.

Expertise und Ressourcen

Interviewpartner 2 betont, dass die Einstellung eines spezialisierten „Social Media Managers“ wichtig sei.¹⁵⁴ Sozialen Medien hätten in vielen Institutionen mittlerweile einen gestiegenen Stellenwert. Mittels eines „Social Media Managers“ könne diesem Trend angemessen begegnet werden.

Kleine Organisationen, wie die des Interviewpartners 4, stoßen hierbei auf Herausforderungen.¹⁵⁵ Kommunikation werde hier oft als nachrangig betrachtet. Der Mangel an spezifischen Ressourcen und Expertise für die Kommunikation könne sich jedoch negativ auf deren Erfolg auswirken: „Also es braucht schon Expertise und auch ein bisschen Erfahrung und auch den Willen, sich da reinzufuchsen, dass man da drin gut ist und diese Ressourcen, die man da drin hat, das gibt es in vielen Organisationen nicht oder es wird nicht bereitgestellt. [...] Für viele ist das eine Kosten-Nutzen-Abwägung.“¹⁵⁶

Spezialisierte Fachkräfte mit Expertise für digitale Kommunikationsarbeit werden von beiden Interviewpartnern als essenziell für die effektive Bewältigung kommunikativer Herausforderungen betrachtet. Hier lässt sich allerdings ein Ungleichgewicht erkennen, das bereits in den Kapiteln 2.1.6 und 2.2.2 angedeutet wurde. Interviewpartner 2 gibt an, dass seine als „Professioneller Philanthrop“ einzustufende Stiftung „eine eigene Social Media Managerin eingestellt [hat], die [...] das Thema Social Media auf ihrem Platz hat.“¹⁵⁷ Bei finanziell weniger starken „Nischenanbietern“ wie der Stiftung von Interviewpartner 4 entstehen hier Konflikte aufgrund begrenzter Ressourcen. Der kausale Zusammenhang zwischen dem Einstellen von spezialisierten Fachkräften und der effektiveren digitalen Kommunikationsarbeit wird klar gesehen. In der Praxis der Arbeit von Umweltstiftungen scheint diese Anwendung jedoch direkt abhängig von den verfügbaren finanziellen Ressourcen zu sein.

¹⁵⁴ Vgl. Interviewpartner 2, Gespräch vom 19.12.2023, 29:24-30:16 min.

¹⁵⁵ Vgl. Interviewpartner 4, Gespräch vom 08.01.2024, 30:15-35:10 min.

¹⁵⁶ Vgl. Interviewpartner 4, Gespräch vom 08.01.2024, 34:32-34:53 min.

¹⁵⁷ Vgl. Interviewpartner 2, Gespräch vom 19.12.2023, 29:24-29:36 min.

Nachhaltiges Auftreten

Da Umweltthemen in der Gesellschaft, insbesondere in Bezug auf politische Diskurse und emotionale/politische Aspekte, stark verankert seien, spielt für Interviewpartner 4 hier die Kommunikation eine entscheidende Rolle.¹⁵⁸ Er hebt hervor, dass Umweltthemen in der Gesellschaft eine hohe Relevanz besäßen und vielschichtig seien. Er beschreibt Umwelt nicht nur im Kontext bedrohter Tierarten, sondern betont die Vielfalt der Facetten wie „Energie“, „Landwirtschaft“ und „Klimaerwärmung“. Dies verdeutliche die gesellschaftliche und politische Verflechtung sowie die emotionale Dimension dieser Themen. „Umwelt“ sei hochpolitisch und vielschichtig, was spezielle Kommunikationsstrategien erfordere.

Interviewpartner 2 betont, wie wichtig es sei, gegen Greenwashing-Vorwürfe vorzugehen.¹⁵⁹ Authentizität und klare Kommunikation seien entscheidend, um Missverständnisse zu vermeiden: „Ich glaube schon, dass die Leute eigentlich gut [...] sensibilisiert sind: ‚Wie authentisch und echt ist denn das, was mir da so als glänzend vorgespielt wird?‘“¹⁶⁰

Interviewpartner 1 weist darauf hin, dass bei der Nutzung digitaler Medien auch Aspekte der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden sollten.¹⁶¹ Dies könne beispielsweise die Wahl von Plattformen oder die Auflösung von hochgeladenen Videos betreffen, um den Energieverbrauch zu verringern. Die Notwendigkeit, Nachhaltigkeitsaspekte bei der Nutzung digitaler Medien zu berücksichtigen, wird als wichtiger Punkt betont.

Interviewpartner 5 erklärt, dass die Stiftung, für die er arbeitet, bewusst auf kritischen Content verzichte.¹⁶² Stattdessen baue die Stiftung auf wissenschaftlichen Grundlagen auf und kommuniziere Projekte, die von anderen Experten unterstützt würden. Dies ermögliche eine neutrale Positionierung und vermeide kontroverse Diskussionen auf den Plattformen der Stiftung.

Allen vier Ausführungen ist gemein, dass die Relevanz und Vielschichtigkeit der aus dem Handlungsfeld Umwelt erwachsenen Themen eine angepasste Kommunikation notwendig machten. Authentizität, Neutralität und Klarheit werden als entscheidende

¹⁵⁸ Vgl. Interviewpartner 4, Gespräch vom 08.01.2024, 18:54-20:14 min.

¹⁵⁹ Vgl. Interviewpartner 2, Gespräch vom 19.12.2023, 38:02-39:09 min.

¹⁶⁰ Vgl. Interviewpartner 2, Gespräch vom 19.12.2023, 38:58-39:09 min.

¹⁶¹ Vgl. Interviewpartner 1, Gespräch vom 14.11.2023, 41:57-45:41 min.

¹⁶² Vgl. Interviewpartner 5, Gespräch vom 12.01.2024, 38:56-42:36 min.

Faktoren genannt, um Missverständnisse zu vermeiden, insbesondere im Kontext von Greenwashing-Vorwürfen. Auf kommunikativer Ebene werden Organisationen, indem sie nachhaltige Praktiken implementieren, prinzipiell positiv wahrgenommen. Dies kann wiederum das Image stärken und eine langfristige Bindung zu umweltbewussten Zielgruppen fördern. Eine entsprechende Aufmerksamkeit für die kommunikativen Besonderheiten des Handlungsfelds kann als Sicherung von Authentizität verstanden werden.

4.1.2 Gestalterische Faktoren

Vielseitigkeit

Erfolgreiche Kommunikation erfordere laut Interviewpartner 3 kreative Ansätze und den Mut, innovative Wege zu beschreiten.¹⁶³ Eine vielseitige Auswahl der entsprechenden Medienformate, sowohl digital als auch analog, sei dabei wichtig. Beispiele seien Veranstaltungen, Webinare, Podcasts und physische Produkte. Diese Vielfalt ermögliche es, unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen. Unkonventionelle Methoden erwiesen sich zudem als effizient, um Aufmerksamkeit zu erregen und so Botschaften zu vermitteln.

Interviewpartner 1 beschreibt den Einsatz verschiedener digitaler Formate, insbesondere Bewegtbild, als erfolgreich.¹⁶⁴ Hierbei spielten kurze Video-Statements, Sharepics und auch längere Interviewformate eine Rolle. Diese Vielseitigkeit ermögliche es, unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen.

Ein vielseitiger Einsatz digitaler Formate, wird bei allen Interviewpartnern als entscheidend für den Kommunikationserfolg betrachtet. Die Vielseitigkeit ermögliche eine breitere Reichweite und eine höhere Bindung. Speziell Videos könnten komplexe Themen veranschaulichen und die Aufmerksamkeit der Zielgruppe effektiver auf sich ziehen. Hier kann eine Verbindung zum in Kapitel 2.2.2 beschriebenen Instrument der Komplexitätsreduzierung gesehen werden.

Authentizität

¹⁶³ Vgl. Interviewpartner 3, Gespräch vom 08.01.2024, 30:15-32:15 min.

¹⁶⁴ Vgl. Interviewpartner 1, Gespräch vom 14.11.2023, 23:37-27:59 min.

Interviewpartner 2 betont die Bedeutung von Authentizität und persönlichen Verbindungen zu Themen, um eine echte und authentische Präsenz in digitalen Medien zu schaffen.¹⁶⁵ Er erklärt, dass Online-Nutzer echte Menschen sehen wollten, die mit einem Thema in Verbindung stehen. Persönliche Geschichten und Gesichter müssten mit den Inhalten verknüpft werden. Statt glatter Werbung und Hochglanz-Oberflächen sollten authentische Videos mit Mitarbeitern erstellt werden, um eine persönliche Verbindung herzustellen. Der Interviewte beschreibt, wie die Verwendung von kurzen Videos für Veranstaltungen auf Plattformen wie Instagram positive Resonanz erzeugt hätte. Die Mitarbeiter würden als "Online-Gesichter" präsentiert, was die Authentizität stärke: „Die Leute wollen was Echtes sehen. Personen mit Gesicht zeigen und die Gesichter dann auch mit dem Thema verknüpfen, das ist die richtige Richtung.“¹⁶⁶

Interviewpartner 2 sieht eine Nachfrage nach Echtheit und einer nicht „unpolierten“ Darstellung in digitalen Medien. Eine authentische Online-Präsenz diene hierbei, dem Vertrauensaufbau. Die Verknüpfung von Gesichtern mit bestimmten Themen fördere dabei die Authentizität. Das Schaffen von Authentizität in der medialen Kommunikation wird als effektive Methode betrachtet, um den kommunikativen Erfolg zu erhöhen.

Hervorheben des „Ownerships“

Interviewpartner 5 betont, dass die Kommunikation von eigenen operativen Projekten im Vergleich zu Förderprojekten erfolgreicher verlaufe.¹⁶⁷ Grund dafür sei, dass hier ein "Ownership" hervorgehoben werden könne. Eigenproduzierter Content werde anders kommuniziert und erlebe größeren Erfolg: „Da merkt man schon, wenn man die Ressourcen hat und sein eigenes Thema bearbeiten kann, dass man selber generiert hat, dann spricht man ja auch ganz anders darüber, als wenn man die Erkenntnisse von anderen weitergibt.“¹⁶⁸

Die Nähe zu den Projekten ermögliche Interviewpartner 4 eine authentische Kommunikation.¹⁶⁹ Der Interviewte unterstreicht, dass diese Nähe die Grundlage bilde, effektiv über Projekte kommunizieren zu können. Die direkte Beteiligung an Projekten

¹⁶⁵ Vgl. Interviewpartner 2, Gespräch vom 19.12.2023, 27:20-28:33 min.

¹⁶⁶ Interviewpartner 2, Gespräch vom 19.12.2023, 27:39-27:46 min.

¹⁶⁷ Vgl. Interviewpartner 5, Gespräch vom 12.01.2024, 43:24-44:51 min.

¹⁶⁸ Interviewpartner 5, Gespräch vom 12.01.2024, 43:52-44:02 min.

¹⁶⁹ Vgl. Interviewpartner 4, Gespräch vom 08.01.2024, 21:09-22:07 min.

mache eine authentische und detaillierte Kommunikation über die Aktivitäten möglich: „Wir sind einfach sehr nah dran, an den Projekten und wissen natürlich genau, was dort abgeht und können dementsprechend eben auch darüber kommunizieren.“¹⁷⁰

Die beschriebene Nähe kann als wesentlicher Vorteil operativer Förderprojekte gelesen werden. Die direkte Initiation von Projekten mit operativer Ausrichtung scheint im Vergleich zu reinen Förderungen eine authentischere, selbstbewusstere und überzeugendere Kommunikation über Projekte zu ermöglichen. Der kausale Erfolgsgewinn liegt somit in genau dieser Authentizität.

Anpassung an digitale Trends

Interviewpartner 4 argumentiert, dass die klare Trennung zwischen analogen und digitalen Medien verschwimme.¹⁷¹ Er stellt fest, dass beide Medienformate sich vermischen und dabei gegenseitig beeinflussen. Dies zeige sich in einer zunehmenden Integration digitaler Elemente selbst in traditionellen Formaten wie Veranstaltungen, die hybrid übertragen oder vor- und nachbereitet werden könnten. Gleichzeitig identifiziert er Veränderungen im Medienverhalten. Besonders der Trend zu audiovisuellen Medien, insbesondere Bewegtbild, wird hervorgehoben. Die Trends im Medienverhalten sollten nicht vernachlässigt werden: „Ich weiß, dass die Leute vor allem audiovisuelle Medien, vor allem Bewegtbild hören und schauen. Und ich glaube, dass man diesen Wandel auch in unserer Branche nicht verpassen darf und auch verschiedene Trends nicht verpassen darf.“¹⁷²

Interviewpartner 5 sieht die Notwendigkeit, sich von veralteten Methoden wie langen Blogbeiträgen und umfangreichen Videos zu lösen.¹⁷³ Die Weiterentwicklung von Plattformen und Kommunikationskanälen wird als zentral betrachtet, um im wachsenden Contentberg einen Überblick zu behalten. Er hebt hervor, dass die Zukunft der digitalen Kommunikation mehr Mut erfordere, bestimmte Formate zu verlassen und sich stärker auf kürzere, aber dennoch qualitativ hochwertige Inhalte zu konzentrieren: „Ich glaube, dass die modernere Kommunikation kürzer und schneller weiterhin werden muss und dabei aber nicht schlechter werden darf.“¹⁷⁴

¹⁷⁰ Interviewpartner 4, Gespräch vom 08.01.2024, 21:23-21:34 min.

¹⁷¹ Vgl. Interviewpartner 4, Gespräch vom 08.01.2024, 15:31-17:53 min.

¹⁷² Interviewpartner 4, Gespräch vom 08.01.2024, 24:45-25:05 min.

¹⁷³ Vgl. Interviewpartner 5, Gespräch vom 12.01.2024, 47:18-49:04 min.

¹⁷⁴ Interviewpartner 5, Gespräch vom 12.01.2024, 47:42-47:55 min.

Auch Interviewpartner 3 erkennt die Bedeutung der Anpassung an aktuelle Technologien und Trends im digitalen Raum an.¹⁷⁵ Dies zeige sich beispielsweise in der Nutzung von Podcasts, mit denen gute Erfahrungen in der Verbreitung von Informationen gesammelt worden wären. Digitale Plattformen hätten das Potenzial, die Reichweite und Effektivität der Kommunikation zu erhöhen: „[Bei] Veranstaltungen es ist schon mehr, dass man jetzt eher sagt, wir machen Webinar, weil man einfach weiß, okay, damit erreicht man auch mehr Leute.“¹⁷⁶

Interviewpartner 2 weist darauf hin, dass KI-Entwicklungen einen großen Einfluss auf die Content-Produktion haben könnten.¹⁷⁷ Er betont, dass es wichtig sei, sich für solche Entwicklungen zu öffnen und die Potenziale von KI zu erkunden.

Die Notwendigkeit aktuelle Entwicklungen und Trends im digitalen Raum sowohl wahrzunehmen als auch aktiv zu adaptieren wird von allen Interviewpartnern als wesentlich für eine langfristige Erzielung von kommunikativem Erfolg gesehen. Die Zukunftsorientierung setze eine strategische Neuausrichtung voraus, bei der ineffektive Formate aufgegeben werden würden. Die Fokussierung auf kürzere und klarere Inhalte ist als Reaktion auf veränderte Konsumgewohnheiten zu verstehen und stellt eine Anpassung an aktuelle Trends dar. Kürzere, prägnantere Inhalte erscheinen notwendig, um die Aufmerksamkeit der Zielgruppe zu gewinnen. Der Erfolg durch die Wahrnehmung solcher Veränderung von Kommunikationsmethoden kann zusammengefasst in einer gesteigerten Reichweite und Effizienz gesehen werden.

Bewusstsein für die Möglichkeiten digitaler Medien

Interviewpartner 1 betont, dass digitale Medien es ermöglichen, die Kontrolle über die Häufigkeit und Relevanz von Botschaften selbst zu bestimmen.¹⁷⁸ Dies biete einen klaren Vorteil gegenüber traditionellen Medien, bei denen man auf die Berichterstattung von Dritten angewiesen sei. Die Kontrolle über die eigenen Botschaften ermögliche eine gezieltere und maßgeschneidertere Kommunikation, was wiederum die Effektivität der Übermittlung von Informationen steigere.

¹⁷⁵ Vgl. Interviewpartner 3, Gespräch vom 08.01.2024, 15:24-18:34 min.

¹⁷⁶ Vgl. Interviewpartner 3, Gespräch vom 08.01.2024, 17:49-18:05 min.

¹⁷⁷ Vgl. Interviewpartner 2, Gespräch vom 19.12.2023, 43:46-44:50 min.

¹⁷⁸ Vgl. Interviewpartner 1, Gespräch vom 14.11.2023, 01:15-03:27 min.

Interviewpartner 5 betont die Notwendigkeit, die Potenziale der digitalen Medien vollständig zu erkennen und weiter auszuschöpfen.¹⁷⁹ Er hebt hervor, dass speziell die neuen Generationen ihre Informationen hauptsächlich aus digitalen Medien bezögen. Das Bewusstsein darüber müsse sich in einer angepassten Kommunikationsstrategie äußern.

Das aktive Wahrnehmen der Potenziale digitaler Medien kann sich anhand der Erfahrungen der Interviewpartner in direkter Weise auf den Kommunikationserfolg auswirken. Die Selbstbestimmung in der Themensetzung ermögliche eine höhere Kontrolle über die Frequenz, den Inhalt und die Relevanz der Kommunikation, was die Effektivität und Präzision der Übermittlung von Informationen steigert. Aber auch ein Bewusstsein über die Bedeutung digitaler Medien als Informationsquelle für junge Nutzergruppen könne bei entsprechender Berücksichtigung Potenziale für den kommunikativen Erfolg beinhalten.

Redundanz

Interviewpartner 4 weist darauf hin, dass in der Kommunikationsarbeit häufig auf bereits behandelte Themen zurückgegriffen werde.¹⁸⁰ Er betont dabei die Wichtigkeit von Wiederholung und Redundanz. Diese seien notwendig, um verschiedene Zielgruppen zu erreichen, die möglicherweise nicht bei jedem Kommunikationsversuch erreicht wurden. Trotz der Gefahr von Frustration unterstreicht er die Wichtigkeit, wiederholter Botschaften mittels verschiedener Formate und Ansprachen: „Aber ich glaube, dass diese Art Wiederholung und auch Redundanz immer ganz wichtig ist, weil man dann doch eben nie dieselben Leute erreicht.“¹⁸¹

Die Notwendigkeit von Wiederholung und Redundanz in der Kommunikation entstehe aufgrund der Vielschichtigkeit der Zielgruppen und der kontinuierlichen Berichterstattung über ähnliche Themen. Die wiederholte Kommunikation sei demnach ursächlich, um verschiedene Zielgruppen erfolgreich zu erreichen.

4.2 Resultierende Handlungsempfehlungen

¹⁷⁹ Vgl. Interviewpartner 5, Gespräch vom 12.01.2024, 45:44-47:18 min.

¹⁸⁰ Vgl. Interviewpartner 4, Gespräch vom 08.01.2024, 22:52-24:28 min.

¹⁸¹ Interviewpartner 4, Gespräch vom 08.01.2024, 23:41-23:49 min.

4.2.1 Erstellung einer umfassenden Social Media-Strategie

Im Folgenden werden die aus den Experteninterviews extrahierten Erfolgsfaktoren digitaler Kommunikationsarbeit von Umweltstiftungen (siehe Kapitel 4.1) in konkreten Handlungsempfehlungen miteinander in Beziehung gesetzt. Die inhaltliche Grundlage dieser Empfehlungen liefern ausschließlich die geführten Experteninterviews. Die Handlungsempfehlungen sollten im Kontext der Ergebnisse aus den fünf Experteninterviews verstanden werden. Sämtliche formulierten Handlungsempfehlungen haben zum Ziel, auf dieser Basis explizite Schritte zur messbaren Erhöhung des kommunikativen Erfolgs zu liefern. Die Empfehlungen richten sich an Mitarbeiter von Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt, die die Stiftungskommunikation im digitalen Raum verantworten. Die Formulierung der Handlungsempfehlungen erfolgt in zwei Schritten. Zunächst wird ein Finalsatz mit der konkreten Handlungsempfehlung sowie zu erwartenden Zielauswirkungen formuliert. In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse der Erfolgsfaktorenforschung referenziert und eine beispielhafte Umsetzung skizziert.

Um die organisatorischen Voraussetzungen für eine langfristige Steigerung des kommunikativen Erfolgs im digitalen Raum zu bieten, ist die Erstellung einer umfassenden Social Media-Strategie zu empfehlen. Diese Strategie sollte einen einheitlichen Leitfaden zur Konzeption sowie zur Nachbereitung der Kommunikationsmaßnahmen enthalten. Somit soll eine auf lange Zeit vergleichbare Methode zur individuellen Evaluation des Kommunikationserfolgs geschaffen werden.

Ein Konsens in den Ausführungen der Interviewpartner, unabhängig von ihrem Stiftungstyp oder ihrer Größe, ist die Notwendigkeit der Schaffung von Ressourcen und Expertise. Für langfristigen kommunikativen Erfolg müssten entsprechende Kapazitäten für die Betreuung von Kommunikationsmaßnahmen bereitgestellt werden. Dies könnte durch die Einstellung eines „Social Media Managers“ geschehen, dessen klare Rollenzuweisung in der Konzeption, Überwachung und Auswertung liegt. Für die Umsetzung einer umfangreichen Social Media-Strategie ist eine solche Rollenzuweisung ebenfalls klar zu empfehlen.

An erster Stelle einer solchen Strategie sollte die klare Definition des Kommunikationsziels sowie des Erfolgsbegriffs stehen. Festzulegen ist zunächst, wer von dieser Maßnahme angesprochen werden soll und was konkret die gewünschten Zielhandlungen sind. Genau bei dieser Erfolgsdefinition herrscht auf Basis der Experteninterviews allerdings noch Unsicherheit. Die Bedeutung von "Views" als klassische Erfolgsdefinition wird infrage gestellt. Hierbei ist zu prüfen, welche Alternativen Möglichkeiten der Erfolgsmessung bestehen. Dies können beispielsweise

eigene Analysetools auf der Stiftungswebsite oder die Verbreitung in bestimmten fachlich relevanten Communities sein. Entscheidend für die Auswahl ist das konkret ausformulierte Ziel sowie die Zielgruppe.

Große Übereinstimmung in den Beurteilungen der Interviewpartner besteht in einer sorgfältigen Zielgruppenoptimierung. Neben der klaren Benennung dieser ist eine Betrachtung des medialen Umfelds sowie des Mediennutzungsverhaltens und der Ansprache zu empfehlen. Es sollte Klarheit herrschen, mit welchen Plattformen, Foren oder Multiplikatoren dieses Umfeld aufgebaut ist.

Die Identifikation von Multiplikatoren für eine konkrete Zielgruppe wird von den Interviewpartnern ebenfalls ausschließlich als positiv und essenziell eingestuft. Meinungsmacher einer digitalen Community bieten das Potenzial einer starken Reichweitenerhöhung. Zudem könnte im Vergleich mit anderen Maßnahmen eine konkrete Überprüfung des Zugewinns an kommunikativem Erfolg – in Abhängigkeit der festgelegten Erfolgsdefinition – stattfinden.

Zur Bündelung dieser strategischen Maßnahmen ist detaillierte Planung anhand eines Contentplans zu empfehlen. Die von Interviewpartner 2 beschriebene Schaffung von Redundanz könnte mit Hilfe eines Plans in ansprechender Weise geplant werden. Die Struktur könnte als Raster die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Maßnahmen bei einer abschließenden Evaluation sichern. Abschließend sollten die beschriebenen Einzelmaßnahmen nach jeder Kommunikationsmaßnahme anhand eines im Vorfeld festgelegten Schemas evaluiert werden. Das Ergebnis der Interviews ist, dass eine aussagekräftige Evaluation des Kommunikationserfolgs als bedeutend für eine langfristige Optimierung der Kommunikationsmaßnahmen gesehen werden kann. In Kontext einer Social Media-Strategie ist eine abschließende Bewertung der einzelnen Maßnahme zur Schaffung von Vergleichbarkeit ebenfalls stark zu empfehlen.

4.2.2 Medienoptimierte Gestaltung

Damit eine digitale Kommunikationsmaßnahme eine hohe Effektivität erzielen kann, ist eine medienoptimierte Gestaltung der Inhalte zu empfehlen. Konkret sollte die Möglichkeit der Aufbereitung von Inhalten unterschiedlicher Tiefe und Kurz- sowie Langvideoformaten näher verfolgt werden. Das Ziel besteht in der Vergrößerung der relevanten Reichweite sowie der individuellen Bindung zu den vermittelten Inhalten.

Mit dem Begriff der Vielseitigkeit beschreiben die Interviewpartner die Notwendigkeit der konstanten multi- und crossmedialen Aufbereitung digitaler Inhalte. Nur so kann sichergestellt werden, dass eine breite Bespielung der Zielgruppe möglich ist. Zudem

können trotz redundanter Bespielung der Kanäle Frustrationen bei den Rezipienten vorgebeugt werden. Gleichzeitig ist für eine inhaltliche Bindung die Authentizität der eigenen Kommunikationsbemühungen von entscheidender Bedeutung. Diese spielt insbesondere im emotional und politisch aufgeladenen Umweltkontext eine große Rolle. Zur Erzeugung von Authentizität werden unterschiedliche Wege von den Interviewpartnern genannt. Als Möglichkeit wird die Schaffung von Nähe durch „unpolierten“ Content aufgezeigt. Wichtig ist zudem, gleichbleibende und echte Gesichter zu zeigen, welche Hintergrundeinblicke liefern. Bei operativen Projekten sollte das „Ownership“ an diesen betont werden. Die direkte Nähe zu eigenen Projekten bietet ebenfalls die Möglichkeit, Hintergrundinformationen aufzubereiten. Drei konkrete Umsetzungsbeispiele der Faktoren Vielseitigkeit und Authentizität werden im Folgenden skizziert.

Einzelevents einer eigenen Veranstaltungsreihe könnten im Vorfeld, währenddessen sowie im Nachgang auf verschiedenen Plattformen unterschiedlich medial begleitet werden. Moderierte Einblicke „hinter die Kulissen“ des Bühnenaufbaus oder der Ankunft von Gästen, welche nur mit einer Smartphonekamera gefilmt sind, könnten eine entsprechende Authentizität bieten. Während der Liveübertragung einer Veranstaltung könnten im selben Stil weitere Aufnahmen aus der Bühnenperspektive erfolgen. In der Nachbereitung könnten Zusammenschnitte der Highlights im 9:16- sowie 1:1-Format auf die Gesamtaufzeichnung der Veranstaltung verweisen. Zur Wahrung von Authentizität ist hier eine Videoauflösung von maximal FullHD und äquivalenten Abmessungen zu empfehlen. Eine Aufbereitung der Veranstaltungsaufzeichnung als Podcast käme ebenfalls in Frage.

Bei operativen Projekten, wie beispielsweise der Konzeption einer Ausstellung im Rahmen der Umweltbildung, könnte mittels der selben „unpolierten“ Methode die Konzeptionsphase von der Skizze bis zum Bau des ersten Exponats begleitet werden. Einzelne Meilensteine könnten mit aufwändigeren und höherwertigen Aufnahmen begleitet werden. Ergänzungen durch virtuelle Rundgänge oder Erklärvideos einzelner Exponate sind denkbar.

Bei der Veröffentlichung eigener Studienergebnisse könnten unterschiedliche Ansätze der grafischen Aufarbeitung dieser Daten stattfinden. Hier findet sich eine Verknüpfung zum im Kapitel 2.2.2 beschriebenen Instrument der Komplexitätsreduzierung. Während auf die Gesamtinformationen entweder in Form einer grafisch aufbereiteten PDF-Datei oder einer interaktiven Website verwiesen wird, könnten die wesentlichen Ergebnisse auf unterschiedliche Art medial verbreitet werden. Denkbar sind Animationen oder moderierte Präsentationen der Kernergebnisse in Videoform. Diese könnten dabei auf

mehrere Einzelveröffentlichungen verteilt werden. Auch hier lassen sich unterschiedliche Abmessungen einsetzen.

5 Schlussbetrachtungen

5.1 Zusammenfassung

Die Zielsetzung der vorliegenden Forschungsarbeit besteht darin, Kausalzusammenhänge zu identifizieren, die maßgeblich für den Erfolg der externen Kommunikation von Umweltstiftungen im digitalen Raum verantwortlich sind. Basierend auf diesen Ergebnissen sollen konkrete Handlungsempfehlungen für den Einsatz in der digitalen Kommunikationsarbeit von Umweltstiftungen formuliert werden. Zur methodischen Beantwortung dieser Frage wurde das Forschungsobjekt zunächst theoretisch anhand wissenschaftlicher Literatur definiert.

An erster Stelle steht die Erkenntnis, dass Stiftungen als Organisationsform als Akteure der Zivilgesellschaft, in Abgrenzung zum Staat sowie zur Privatwirtschaft, einzustufen sind. Eine konkrete Definition des Begriffs „Stiftung“ auf Grundlage der rechtlichen Begriffsbestimmung ist aufgrund der Ungeschütztheit dieses Begriffs nicht zielführend. In dieser Forschungsarbeit wird die organisationssoziologische Definition nach Anheier et al., die näher am Alltagsverständnis liegt, verwendet. Stiftungen werden in ihrer Praxis neben ihrem Zweck in erster Linie nach förderndem, operativem oder gemischtem Stiftungstyp differenziert. Zur weiteren Schärfung des Untersuchungsgegenstands kommt die Typologie von Anheier et al. zum Einsatz.

Im allgemeinen Stiftungssektor ist die Verwendung digitaler Medien im Aufwärtstrend begriffen. Jedoch scheint ihr Potenzial noch nicht vollständig ausgeschöpft zu sein. Die ersten Stiftungen mit dem Handlungsfeld Umwelt entstanden ab den 1960er Jahren mit einer exponentiell steigenden Anzahl. In derselben Zeit gewann das Thema „Umwelt“ gesellschaftlich an Relevanz. Es wird eine Korrelation zwischen dem Zeitpunkt umweltpolitisch relevanter Ereignisse und der Gründung von Umweltstiftungen festgestellt. Stiftungen in diesem Handlungsfeld sind in großer Zahl als kleine „Nischenanbieter“ und in geringer Zahl als finanzstarke „Professionelle Philanthropen“ zu charakterisieren. Als spezielle Instrumente ihres Handlungsfelds werden Umweltstiftungen im weiteren Verlauf Handlungsweisen der Vermittlung, Kooperation und Komplexitätsreduktion zugeschrieben.

Um die Frage zu beantworten, wie erfolgreiche externe Kommunikationsarbeit im digitalen Raum für diese Gruppe von Stiftungen stattfinden kann, wurden leitfadengestützte Experteninterviews als Teil der explikativen Erfolgsfaktorenforschung als geeignete methodische Herangehensweise ermittelt. Die Auswahl der Experten sowie die Gestaltung des Interviewleitfadens erfolgten nach vorgegebenen wissenschaftlichen Kriterien. Die Erfolgsfaktoren werden in strategische und

gestalterische Faktoren unterteilt. Strategisch relevant sind die Evaluation und Erfolgsmessung, die Zielgruppenorientierung, die Nutzung von Multiplikatoren sowie die Expertise und Ressourcen. Gestalterisch relevante Faktoren sind Vielseitigkeit, Authentizität, Hervorheben des „Ownerships“, Anpassung an digitale Trends, Bewusstsein für die Möglichkeiten digitaler Medien und Redundanz. Die Bedeutung der Evaluation wird von mehreren Interviewpartnern betont, wobei auch Herausforderungen in der Messbarkeit des Erfolgs diskutiert werden. Zielgruppenorientierung wird als entscheidend betrachtet, wobei die maßgeschneiderte Kommunikation für spezifische Zielgruppen im Fokus steht. Die Zusammenarbeit mit Multiplikatoren, das Vorhandensein von Expertise und Ressourcen sowie ein nachhaltiges Auftreten sind ebenfalls als erfolgskritisch identifiziert. Unter gestalterischen Gesichtspunkten wird Vielseitigkeit in der Auswahl von Medienformaten, Authentizität in der Kommunikation, das Hervorheben des „Ownerships“ eigener Projekte, die Anpassung an digitale Trends und ein bewusstes Nutzen der Möglichkeiten digitaler Medien hervorgehoben. Redundanz in der Kommunikation wird als notwendig erachtet, um verschiedene Zielgruppen zu erreichen. Insgesamt zeigen die Experteninterviews, dass eine ganzheitliche und angepasste Herangehensweise an digitale Medien sowie eine kontinuierliche Anpassung an aktuelle Trends und Entwicklungen erfolgskritisch sind.

Basierend auf den identifizierten Erfolgsfaktoren wurden mehrere Handlungsempfehlungen formuliert. Betont wird zunächst die Notwendigkeit einer umfassenden Social Media-Strategie. Diese sollte klare Ziele, Zielgruppenoptimierung und eine klare Rollenzuweisung, idealerweise mit einem „Social Media Manager“, beinhalten. Die Erfolgsmessung sollte über klassische Messwerte wie „Views“ hinausgehen und alternative Methoden in Betracht ziehen. Hierbei liegt die konkrete Handlungsempfehlung in der Erstellung eines Contentplans. Die strategische Planung mittels Contentplans und die abschließende Evaluation jeder Maßnahme sind essenziell. Es wird betont, dass eine klare Bewertung des Kommunikationserfolgs bedeutend ist, besonders im Kontext einer Social Media-Strategie, um Vergleichbarkeit zu schaffen. Zusätzlich wird die Bedeutung medienoptimierter Inhalte hervorgehoben, wobei Vielseitigkeit und Authentizität entscheidend sind. Die Nutzung unterschiedlicher Formate wie Kurz- und Langvideos wird empfohlen, um die Reichweite zu erhöhen. Konkrete Umsetzungsbeispiele, wie die multimediale Begleitung von Veranstaltungen und die Veröffentlichung von Studienergebnissen in verschiedenen Formaten, werden genannt.

5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Die im ersten, explikativen Teil der Forschungsfrage gesuchten Erfolgsfaktoren digitaler Kommunikationsarbeit für Umweltstiftungen liegen in der kontinuierlichen Evaluierung und Anpassung von Strategien durch die Auswertung von digitalen Kennzahlen sowie der gezielten Ausrichtung auf spezifische Zielgruppen. Authentizität, Nutzung von Multiplikatoren, Fachexpertise, nachhaltiges Auftreten und Anpassung an digitale Trends sind entscheidend, um Vertrauen aufzubauen, die Reichweite zu steigern und eine effektive digitale Kommunikation zu gewährleisten.

Der zweite, mit Bezug auf Gestaltung und Umsetzung bezogene Teil der Forschungsfrage lässt sich mit folgenden Handlungsempfehlungen beantworten: Zur Steigerung des kommunikativen Erfolgs wird die Erstellung einer umfassenden Social Media-Strategie empfohlen, mit klaren Kommunikationszielen, Zielgruppenoptimierung und Identifikation von Multiplikatoren. Zudem wird eine medienoptimierte Gestaltung der Inhalte angeraten, einschließlich Vielseitigkeit und Authentizität durch unpolierten Content und Betonung von Gesichtern, um eine breite Reichweite und inhaltliche Bindung zu gewährleisten.

5.3 Ausblick

„Was können Sie als Stiftungen tun?“¹⁸² Mit dieser Frage leitet Dr. Eckard von Hirschausen den Apell ein, den er mit den in der Einleitung genannten Worten beendete. Einen Teil dessen, was Stiftungen im Kontext digitaler Kommunikationsarbeit tun können, wurde im Verlauf dieser Arbeit geschildert. Jedoch bleibt die Frage nach weiteren Schritten und Entwicklungen bestehen. In Anbetracht der dynamischen Natur digitaler Medien und der ständigen Veränderungen in der Gesellschaft ist anzunehmen, dass sich auch die Anforderungen an die digitale Kommunikation von Umweltstiftungen weiterentwickeln werden. Eine fortlaufende Beobachtung und Anpassung an neue Technologien, soziale Trends und Nutzerverhalten wird daher entscheidend sein. Darüber hinaus könnten Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz und datengetriebenen Analysen neue Möglichkeiten für die Optimierung von Kommunikationsstrategien bieten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit und Umweltschutz in der öffentlichen Wahrnehmung. Umweltstiftungen könnten sich verstärkt auf die Kommunikation von konkreten Erfolgen in ihren Projekten konzentrieren, um die Wirkung ihrer Arbeit transparenter und greifbarer zu machen.

¹⁸² Bundesverband Deutscher Stiftungen (2019a).

Die Integration von interaktiven Formaten, virtuellen Realitäten oder anderen innovativen Medien könnte dabei helfen, die Zielgruppen stärker zu involvieren und zu aktivieren.

Mit Blick auf mögliche zukünftige Entwicklungen und Herausforderungen im Bereich der digitalen Kommunikation von Umweltstiftungen erscheint eine stetige Überprüfung und Anpassung der formulierten Handlungsempfehlungen und Strategien notwendig. Die Fähigkeit zur Flexibilität und kontinuierlichen Anpassung neuer kommunikativer Möglichkeiten wird entscheidend sein, um auch in Zukunft erfolgreich und wirkungsvoll im digitalen Raum zu kommunizieren.

Literaturverzeichnis

Artikel aus Sammelbänden:

Adloff, Frank (2005): Operative und fördernde Stiftungen. In: Strachwitz, Rupert; Mercker, Florian (Hrsg.) (2005): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Handbuch für ein modernes Stiftungswesen, Berlin, S. 135 ff.

Baumgarth, Carsten; Evanschitzky, Heiner (2009): Erfolgsfaktorenforschung. In: Baumgarth, Carsten; Eisend, Martin; Evanschitzky, Heiner (Hrsg.) (2009): Empirische Mastertechniken. Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung, Wiesbaden, S. 237.

Brickwedde, Fritz (2003): Umweltschutz als strategisches Handlungsfeld von Stiftungen. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2003): Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 167.

Haenecke, Henrik; Forsmann, Daniel (2006): Erfolgsfaktorenforschung als Instrument des Marketing-Controllings. In: Zerres, Christopher; Zerres, Michael P. (Hrsg.) (2006): Handbuch Marketing-Controlling. Dritte, überarbeitete Auflage, Berlin, S. 46 ff.

Hof, Hagen (2003): Zur Typologie der Stiftung. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2003): Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden, S. 776.

Jäger, Urs; Reinecke, Sven (2009): Expertengespräch. In: Baumgarth, Carsten; Eisend, Martin; Evanschitzky, Heiner (Hrsg.) (2009): Empirische Mastertechniken. Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung, Wiesbaden, S. 38.

Artikel aus Fachzeitschriften:

Adloff, Frank (2004): Wozu sind Stiftungen gut? Zur gesellschaftlichen Einbettung des deutschen Stiftungswesens. In: Leviathan. Berliner Zeitschrift für Sozialwissenschaft, Jg. 32, Nr. 2 (2004), S. 272.

Etzioni, Amitai (1973): The Third Sector and Domestic Missions. In: Public Administration Review, Jg. 33, Nr. 4 (1973), S. 315.

Hess, Claudia; Rhody, André (2023): Eine neue Phase in der Nutzung von Bewegtbild. Ergebnisse der ARD/ZDF-Studie Massenkommunikation Trends und ARD/ZDF-Onlinestudie 2023. In: ARD MEDIA GmbH (Hrsg.) (2023): Media Perspektiven, Jg. 27, Nr. 24 (2023), S. 1.

Monografien:

Anheier, Helmut K. et al. (2016): Stiftungen in Deutschland. Zusammenfassende Ergebnisse und Handlungsempfehlungen, Berlin; Heidelberg.

Anheier, Helmut K. et al. (2017): Stiftungen in Deutschland 1. Eine Verortung, Wiesbaden.

Baur, Sophia Caroline (2018): Die Legitimität von Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt. Wiesbaden.

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2011): Auftrag Nachhaltigkeit: Wie Stiftungen das Klima schützen. Berlin.

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2016): Stiftungsfokus. Externe Kommunikation von Stiftungen, Berlin.

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

Fritsch, Nina (2007): Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement. Erfolgsfaktorenforschung im Nonprofit-Sektor, Wiesbaden.

Fritz, Wolfgang (1993): Die empirische Erfolgsfaktorenforschung und ihr Beitrag zum Marketing. Eine Bestandsaufnahme, Braunschweig.

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3., überarbeitete Auflage, Wiesbaden.

Salamon, Lester M.; Anheier, Helmut K. (1999): Der Dritte Sektor. Aktuelle internationale Trends, Gütersloh.

Schlüter, Andreas (2004): Stiftungsrecht zwischen Privatautonomie und Gemeinwohlbindung. Ein Rechtsvergleich Deutschland, Frankreich, Italien, England, USA, München.

Taylor, Rupert (2010): Third Sector Research. New York.

Wex, Thomas (2004): Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft. Wiesbaden.

Wiegand et al. (2015): Stiftungen in der Praxis. Recht, Steuern, Beratung, 4., überarbeitete Auflage, Wiesbaden.

Sammelbände:

Baumgarth, Carsten; Eisend, Martin; Evanschitzky, Heiner (Hrsg.) (2009): Empirische Mastertechniken. Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung, Wiesbaden.

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2003): Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, 2., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden.

Strachwitz, Rupert; Mercker, Florian (Hrsg.) (2005): Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Handbuch für ein modernes Stiftungswesen, Berlin.

Zerres, Christopher; Zerres, Michael P. (Hrsg.) (2006): Handbuch Marketing-Controlling. Dritte, überarbeitete Auflage, Berlin.

Websiteartikel:

Aachener Stiftung Kathy Beys (Hrsg.) (2015): Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (Brundtland Bericht | Brundtland Report). https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_1987_728.htm (19.01.2024).

Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz (Hrsg.) (2024): Ein halbes Jahrhundert Bewahrung unserer Lebensgrundlagen: das Bayerische Umweltministerium.

https://www.stmuv.bayern.de/ministerium/aufgaben/geschichte_umweltministerium.htm (12.01.2024).

BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN (Hrsg.) (2024): Grüne Geschichte. <https://www.gruene.de/unsere-gruene-geschichte> (12.01.2024).

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (Hrsg.) (2018): Umweltpolitische Meilensteine von 1986 bis heute. <https://www.bmu.de/ministerium/geschichte> (12.01.2024).

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2019a): Deutscher Stiftungstag 2019: Eckart von Hirschhausen fordert mehr Engagement für Klimaschutz. <https://www.youtube.com/watch?v=BMtKszc1ULE> (28.11.2023).

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2019b): Das war der Deutsche Stiftungstag 2019. <https://www.stiftungen.org/themen/das-war-der-deutsche-stiftungstag-2019.html> (19.01.2024).

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2024): Arbeitskreis Umwelt. <https://www.stiftungen.org/verband/was-wir-tun/vernetzungsangebote/arbeitskreise/arbeitskreis-umwelt.html> (11.01.2024).

Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2021): Deutsch-deutsche Umweltverhandlungen 1970–1990. <https://www.bpb.de/themen/deutschlandarchiv/343286/deutsch-deutsche-umweltverhandlungen-1970-1990/> (12.01.2024).

Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2024): Grenzen des Wachstums. <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19548/grenzen-des-wachstums/> (12.01.2024).

Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2024): 1986: Reaktorkatastrophe von Tschernobyl. <https://www.bpb.de/kurz-knapp/hintergrund-aktuell/225727/1986-reaktorkatastrophe-von-tschernobyl/> (12.01.2024).

Lidl Stiftung & Co. KG (Hrsg.) (2023): Impressum. <https://jobs.lidl.de/impressum> (18.11.2023).

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.) (2021): Meilensteine der Umweltpolitik. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/schwerpunkte/klimaschutz/50jahre-umweltprogramm-1934052> (12.01.2024).

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.) (2023): Die globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung. <https://www.bmz.de/de/agenda-2030> (19.01.2023).

Sachverständigenrat für Umweltfragen (Hrsg.) (2024): Der SRU. https://www.umweltrat.de/DE/SRU/sru_node.html (12.01.2024).

Stiftung Mercator GmbH (Hrsg.) (2023): Impressum. <https://www.stiftung-mercator.de/de/impressum/> (07.12.2023).

United Nations (Hrsg.) (2024): United Nations Conference on the Human Environment, 5-16 June 1972, Stockholm. <https://www.un.org/en/conferences/environment/stockholm1972> (12.01.2024).

Anlagen

Anlage 1: Korrelation zwischen einschneidenden positiven und negativen Ereignissen im Klima- und Umweltschutz und den Gründungen von Umweltstiftungen

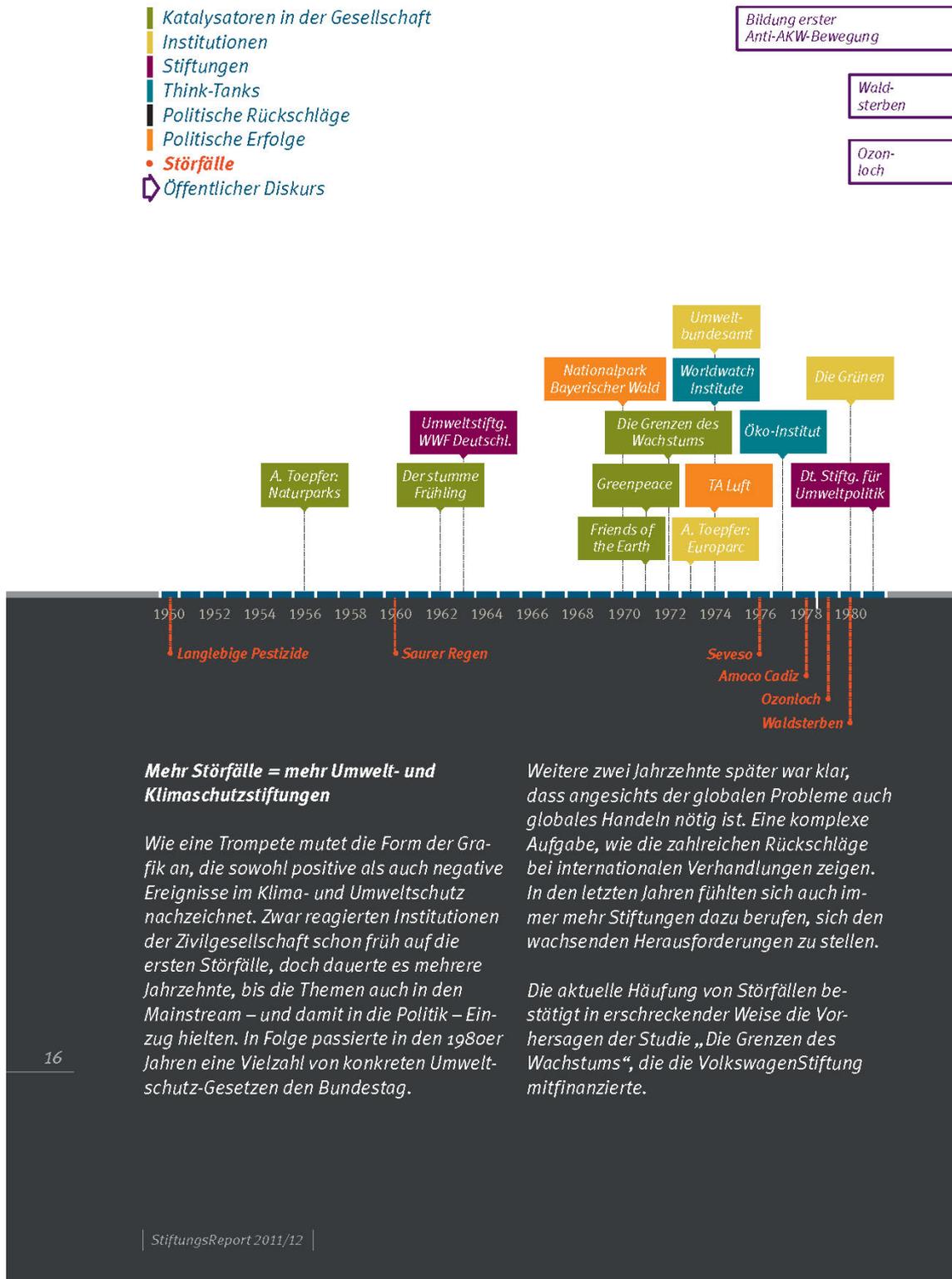
Anlage 2: Ergebnisse der Befragung zu Stiftungen im Umweltschutz des BVDS

Anlage 3: Ergebnisse der Befragung zu externer Kommunikation von Stiftungen des BVDS

Anlage 4: Liste der Interviews

Anlage 5: Interviewleitfaden

Anlage 1: Korrelation zwischen einschneidenden positiven und negativen Ereignissen im Klima- und Umweltschutz und den Gründungen von Umweltstiftungen



Anlage 2: Ergebnisse der Befragung zu Stiftungen im Umweltschutz des BVDS

KAPITEL 4

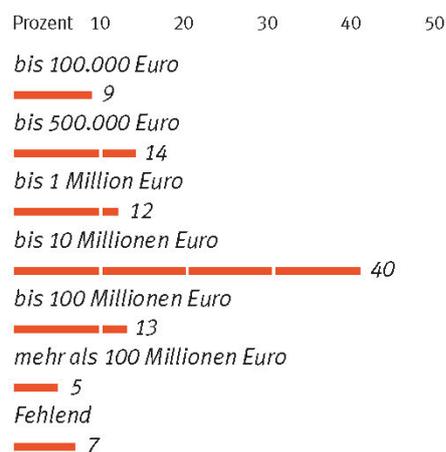
Stiftungen im Umwelt- und Klimaschutz: eine Umfrage

A Wie steht es mit den Ausgaben für den Umwelt- und Klimaschutz?

Für den Umwelt- und Klimaschutz engagieren sich viele große Stiftungen

40 Prozent der befragten Stiftungen verfügen über ein Stiftungskapital bis zu 10 Millionen Euro, knapp ein Fünftel sogar über mehr als 10 Millionen.

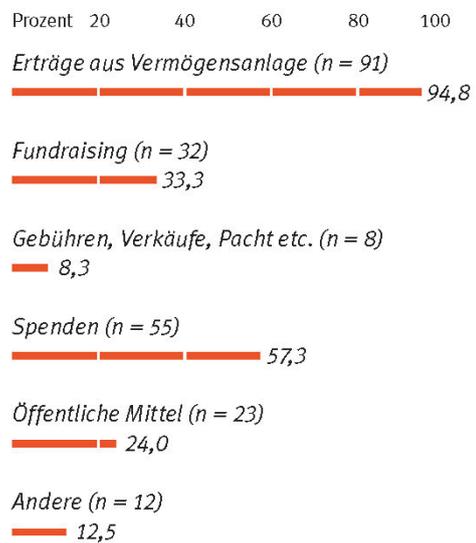
„Die Stiftung hat ein Kapital ...“



Ein Drittel der Umwelt- und Klimaschutzstiftungen betreibt auch Fundraising

Die Erträge aus der Vermögensanlage und Spenden sind die Haupteinnahmequellen der befragten Stiftungen.

„Woher bezieht die Stiftung ihre Einnahmen?“ (Mehrfachantworten möglich)



Wie sieht das Engagement von Stiftungen aus, die im Umwelt- und Klimaschutz aktiv sind? Welche Aktivitäten unterstützen sie, mit wem kooperieren sie? Um diese und andere Fragen zu beantworten, hat der Bundesverband Deutscher Stiftungen im Februar 2011 eine Online-Befragung durchgeführt.

Hier kommen die Ergebnisse.

Angeschrieben wurden: 350 Stiftungen aus dem Umwelt- und Klimaschutzbereich

Geantwortet haben: 100 Stiftungen

Von 100 Stiftungen sind: 35 Prozent fördernd, 14 Prozent operativ, 46 Prozent fördernd und operativ

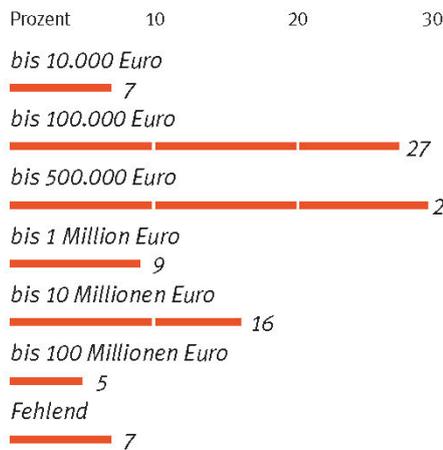
Von 100 Stiftungen haben: 30 Prozent Klima- und Umweltschutz als eigenen Programmbereich im Stiftungsauftrag verankert, 44 Prozent als Querschnittsthema und 19 Prozent beides

Der Rücklauf betrug: 28,6 Prozent

Über die Hälfte der Umwelt- und Klimaschutzstiftungen hat Gesamtausgaben zwischen 10.000 und 500.000 Euro pro Jahr

Immerhin gut ein Fünftel der befragten Stiftungen gibt über eine Million Euro pro Jahr aus.

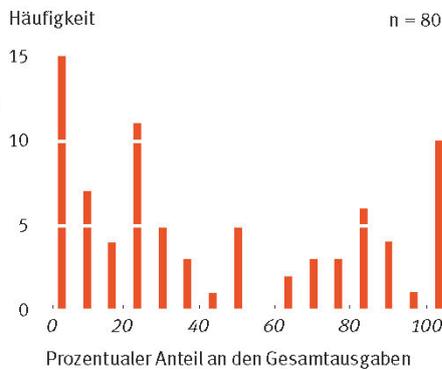
„Wie hoch waren die Gesamtausgaben Ihrer Stiftung im Jahr 2009?“*



Gut die Hälfte der Befragten gibt maximal 30 Prozent ihrer Gesamtausgaben für den Klima- und Umweltschutz aus

Die Verteilung zeigt zwei Gruppen von Stiftungen, von denen die eine den Klima- und Umweltschutz vermutlich nur als eines von mehreren Themen auf der Agenda hat.

„Wie hoch sind die jährlichen Ausgaben Ihrer Stiftung für Klima- und Umweltschutz? Bitte nennen Sie den prozentualen Anteil an den Gesamtausgaben 2009.“



*Ausgaben zur Verwirklichung des Stiftungszweckes, für Verwaltung sowie die Bildung von Rücklagen zur Leistungserhaltung

Tendenz positiv: Die Ausgaben für den Klima- und Umweltschutz steigen leicht an

Ein Fünftel der Befragten hat im Vergleich zum Krisenjahr 2008 mehr für Klima- und Umweltschutz ausgegeben. Bei den meisten Stiftungen haben sich allerdings die Ausgaben nicht verändert.

Ausgaben für den Klima- und Umweltschutz – verschiedene Geschäftsjahre im Vergleich



B Wie sehen sich die Umwelt- und Klimaschutzstiftungen? Welche Bereiche zählen zu ihren Hauptaktivitäten?

„Wie sehen Sie die Rolle Ihrer Stiftung im Bereich Klima- und Umweltschutz?“
(in Prozent, Mehrfachantworten möglich)

**So sieht das Rollenbild aus:
Natur schützen. Neue Wege gehen.
Veränderungen bewirken.**

Operative Stiftungen sind offenbar häufig im praktischen Naturschutz zu Hause. Außerdem sehen sie sich häufiger als Brücke zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft. Ist Umwelt- und Klimaschutz ein eigener Programmbereich, wird dieser offenbar als wichtige Ergänzung der öffentlichen Förderung angesehen.

Sie ergänzt die öffentliche oder sonstige Förderung

Sie versteht sich als praktische Naturschützerin

Sie versteht sich als Förderin von Wissenschaft und Forschung zum Thema

Sie geht neue, innovative Wege und gibt Impulse

Sie versteht sich als Brücke zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft

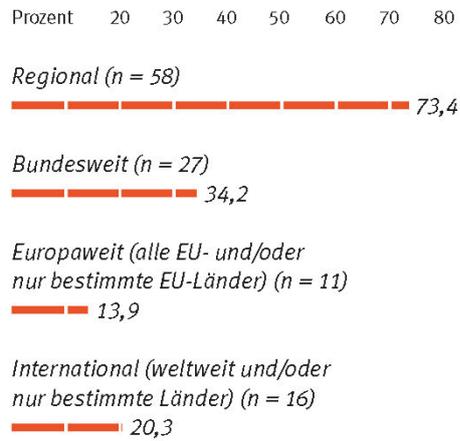
Sie wirkt auf gesellschaftspolitische Veränderungen hin

Andere

Regional ist erste Wahl: Die meisten Umwelt- und Klimaschutzstiftungen sind vor Ort aktiv

Immerhin wird ein Fünftel der befragten Stiftungen auch international tätig.

„Wie verteilen sich die Ausgaben für Klima- und Umweltschutz geografisch?“ (Mehrfachantworten möglich)



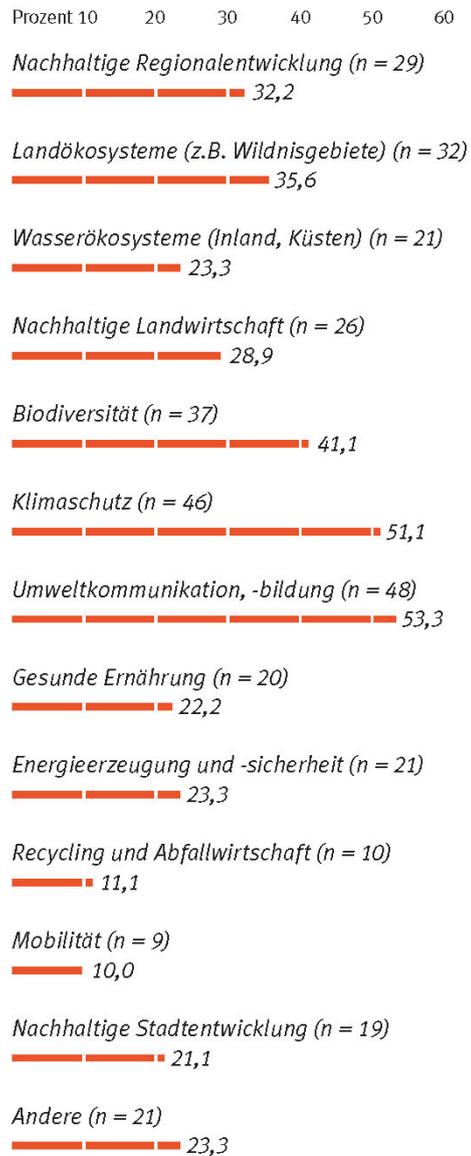
Gesamt	„Ist Ihre Stiftung fördernd oder operativ tätig?“						„Wie ist Klima- und Umweltschutz in Ihrem Stiftungsauftrag verankert?“						
	Fördernd		Operativ		Beides		Eigener Programm-bereich		Als Querschnitts-thema bzw. Bestandteil anderer Programme		Beides		
n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	
53,2	50	69,7	23	35,7	5	45,7	21	70,0	21	45,5	20	42,1	8
47,9	45	30,3	10	71,4	10	52,2	24	46,7	14	43,2	19	57,9	11
37,2	35	36,4	12	35,7	5	37	17	46,7	14	38,6	17	21,1	4
50,0	47	27,3	9	71,4	10	58,7	27	66,7	20	34,1	15	63,2	12
24,5	23	15,2	5	42,9	6	23,9	11	36,7	11	15,9	7	26,3	5
40,4	38	27,3	9	35,7	5	50	23	43,3	13	43,2	19	31,6	6
5,3	5	0,0	0	14,3	2	6,5	3	6,7	2	0	0	15,8	3

Klimaschutz, Biodiversität und Umweltkommunikation zählen zu den wichtigsten Aufgabengebieten

Fast ein Drittel der Befragten befasst sich mit nachhaltiger Regionalentwicklung. Viele Stiftungen möchten mittlerweile den Erhalt einer intakten Umwelt mit wirtschaftlichem Fortschritt und sozialer Integration in Regionen verbinden.

Interessant ist bei dieser Frage übrigens eine Aufteilung nach Kapitalklassen: Von 33 Stiftungen mit einem Stiftungskapital bis zu einer Million Euro haben 70 Prozent beim Klimaschutz ein Kreuz gemacht, bei den 49 Stiftungen mit über einer Million Euro Kapital waren es dagegen nur 39 Prozent. Diese Stiftungen haben den Bereich Umweltkommunikation am häufigsten angekreuzt (53 Prozent).

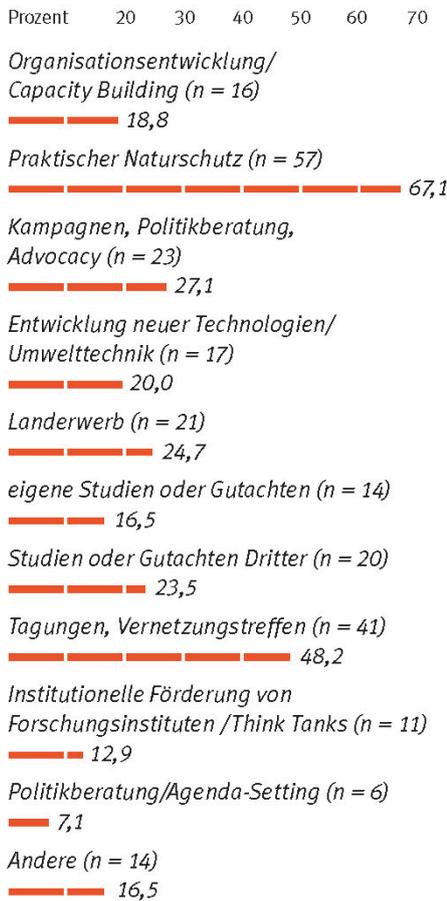
„Auf welchem Gebiet ist Ihre Stiftung tätig?“ (Mehrfachantworten möglich)



**Wird am häufigsten unterstützt:
Praktischer Naturschutz**

Wer die Natur schützt, schützt auch das Klima. Fast 70 Prozent der befragten Stiftungen helfen hier. Auch Tagungen und Veranstaltungen sind wichtig. Ein Fünftel der Stiftungen setzt sich für die Entwicklung neuer Umwelttechnologien ein. Institutionelle Förderung oder Politikberatung führen dagegen ein Schattendasein.

**„Welche der folgenden Aktivitäten im Bereich Klima- und Umweltschutz unterstützt Ihre Stiftung?“
(Mehrfachantworten möglich)**



Fördermittel ja, Risikokapital nein

Neben klassischen Fördermitteln oder der Durchführung eigener Projekte spielen Ehrenamtlichkeit und Auszeichnungen (siehe Seite 39) eine wichtige Rolle beim „Wie“. Risikokapital wird von den Umweltsiftungen so gut wie nie zur Verfügung gestellt. Dies ist aber vermutlich nicht nur im Umweltsektor so.

**„Wie unterstützt Ihre Stiftung Klima- und Umweltschutz?“
(Mehrfachantworten möglich)**



C Wen fördern die Umwelt- und Klimaschutzstiftungen? Mit wem kooperieren sie?

Mehr als 40 Prozent der Umwelt- und Klimaschutzstiftungen kooperieren mit anderen

Nichtregierungsorganisationen gehören zu den wichtigsten Destinatären

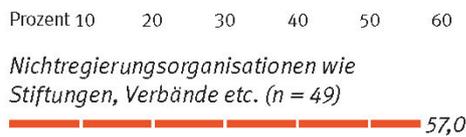
„Haben Sie gemeinsame Aktivitäten zum Klima- und Umweltschutz in Kooperation mit anderen Organisationen entwickelt?“*

Schulen und Universitäten stehen bei den Begünstigten an zweiter Stelle. Dagegen gehören Social Entrepreneurs bislang nur äußerst selten zu den Destinatären von Umwelt- und Klimaschutzstiftungen.

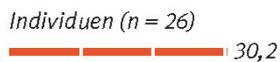
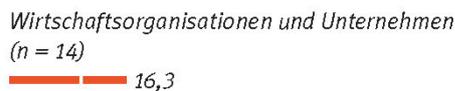
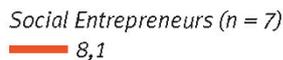
Prozent 10 20 30 40 50



„Welche der folgenden Personen/Organisationen gehören zu den Destinatären Ihrer Stiftungsaktivitäten im Bereich Klima- und Umweltschutz?“ (Mehrfachantworten möglich)



* Kooperation bezieht sich auf gemeinsame Programme und/oder Aktivitäten. Sie bezieht sich nicht auf das wechselseitige Verhältnis zwischen der Stiftung und ihren Geförderten (z.B. Alumni)



Kooperationen mit der Regierung stehen an letzter Stelle ...

... besonders beliebt ist indessen die Zusammenarbeit mit Nichtregierungsorganisationen. Die Hälfte derjenigen, die Kooperationen eingehen, setzt auch auf die Wirtschaft.

Übrigens kooperieren Stiftungen mit einem Kapital unter einer Million Euro häufiger mit Nichtregierungsorganisationen als solche mit mehr als einer Million Stiftungskapital (76,2 Prozent von 21 versus 38,9 Prozent von 18).

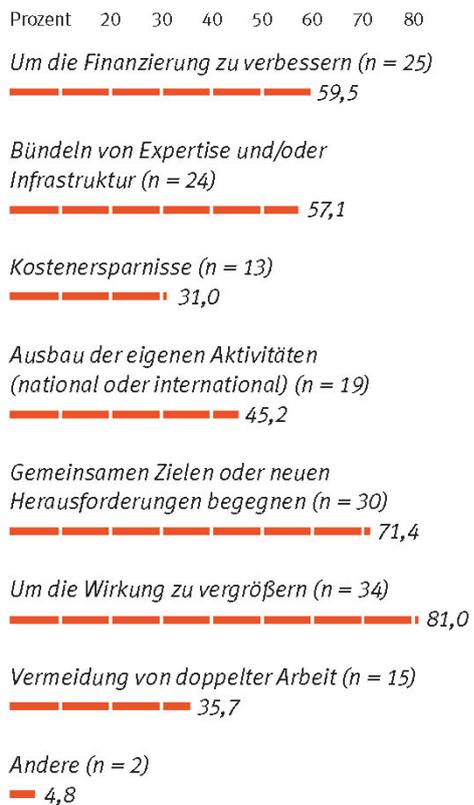
„Falls Sie mit anderen kooperieren, bitte geben Sie die Art der Partnerorganisation an.“
(Mehrfachantworten möglich)



Hauptgrund für Kooperation: gemeinsam viel erreichen

Umwelt- und Klimaschutzstiftungen kooperieren, um sich neuen Herausforderungen zu stellen und mehr zu bewirken. Kostenersparnisse gehören bei weniger als einem Drittel der Befragten zu den Beweggründen für eine Zusammenarbeit.

„Aus welchen Gründen sind Sie diese Kooperationen eingegangen?“
(Mehrfachantworten möglich)



Anlage 3: Ergebnisse der Befragung zu externer Kommunikation von Stiftungen des BVDS



Nr. 8 | Stand: 07/2016
ISSN 2509-8764

Aktuelle Analysen und Fakten zum Stiftungswesen

www.stiftungen.org

STIFTUNGSFOKUS

Der Stiftungsfokus bringt Stiftungsforschung auf den Punkt: Die digitale Reihe fokussiert auf einzelne Fragestellungen und bereitet aktuelle Themen für Stiftungsakteure, Medienschaffende, Politikerinnen und Politiker sowie alle am Stiftungswesen Interessierten auf.

Den Stiftungsfokus finden Sie nur online unter www.stiftungen.org/stiftungsfokus

Nr. 8: Externe Kommunikation von Stiftungen

*Erhebungsmethode:
Online-Befragung unter
den Teilnehmenden des
StiftungsPanels*

*Erhebungszeitraum:
19. April bis 1. Mai 2016*

*Stiftungen im Panel: 542
im Erhebungszeitraum*

Rücklaufquote: 43,0 Prozent

*Konzeption, Durchführung und
Analyse: Kompetenzzentrum
Stiftungsforschung im Bundes-
verband Deutscher Stiftungen*

Externe Kommunikation von Stiftungen

Judith Engelke, Matthias Deggeller und Theresa Ratajszczak

„Alles, im Kleinen und Großen, beruht auf Weitersagen“, so brachte der Schriftsteller und Journalist Christian Morgenstern die Bedeutung der Kommunikation auf den Punkt. Für gemeinnützige Stiftungen gilt das im Besonderen: Wer auf gesellschaftliches Vertrauen bauen möchte, sollte sich angemessen öffentlich präsentieren.

Verstecken brauchen sich Stiftungen hierzulande nicht – „Gutes tun“ wird geschätzt: Eine repräsentative Bevölkerungsumfrage¹ zeigt, dass es große Sympathien für Stifende gibt. 91 Prozent der Deutschen finden es gut, wenn jemand stiftet. 69 Prozent sind überzeugt, dass Menschen stiften, um etwas Gutes zu tun. Nur 6 Prozent sind der Meinung, dass Stiftungen der Gesellschaft nicht nützen. Die Ergebnisse dieser Befragung unterstreichen aber auch die Relevanz der Kommunikation: Die Befragten beurteilten sowohl die Motive der Stifterinnen und Stifter als auch die Rolle von Stiftungen positiver, wenn sie diese aus den Medien oder persönlich kannten.²

¹ Vgl. Leseberg, Nina; Timmer, Karsten: *Stifterinnen und Stifter in Deutschland*. Hg. v. Bundesverband Deutscher Stiftungen. Berlin 2015, 168f.

² Vgl. ebd., 169.

| www.stiftungen.org/stiftungsfokus |

Ob Jahresbericht, Pressearbeit, Infostände, Internetseite, Newsletter oder Social Media: Um über ihre Arbeit zu informieren, haben Organisationen heute vielfältige Wege. Der technische Fortschritt hat die digitale Kommunikation erweitert. Daraus entstehen neue Chancen, Erwartungen und Anforderungen für die Öffentlichkeitsarbeit. Allein zwischen 2014 und 2015 hat sich der Anteil der täglichen Internetnutzerinnen und -nutzer in Deutschland von 58,3 auf 63,1 Prozent erhöht.³ Mit diesem Anstieg wächst zugleich auch die Zahl der Angebote im Netz – und die Informationsflut.

Wie gestaltet sich die Stiftungskommunikation heute? Welche Instrumente werden genutzt? Welches Budget steht zur Verfügung? Was wollen die Stiftungen mit ihrer Öffentlichkeitsarbeit erreichen? Der vorliegende Stiftungsfokus gibt Antworten auf diese Fragen und soll Stiftungen als Orientierung dienen, ihre Kommunikation einzuordnen und zu vergleichen, gerade auch im Hinblick auf ihre Größe.

DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE

Öffentlich externe Kommunikation – Öffentlichkeitsarbeit – betreiben insgesamt 89,3 Prozent der für diesen Fokus befragten Stiftungen (n=233).

**Analog ist noch gefragt:
Knapp zwei Drittel der
Stiftungen setzen auf Flyer
und Broschüren**

Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit (in Prozent)

„Welche Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit nutzt Ihre Stiftung?“



Mehrfachnennung möglich, n=233

³ Vgl. ARD/ZDF-Onlinestudien 1998–2015. www.ard-zdf-onlinestudie.de > Onlinenutzung (geprüft am 03.06.2016).

| www.stiftungen.org/stiftungsfokus |

**Operative Stiftungen
kommunizieren mehr und
variantenreicher**

Mit über 80 Prozent ist die Internetseite das wichtigste Instrument der Öffentlichkeitsarbeit von Stiftungen. Dieses Ergebnis muss mit Blick auf die Datenbank Deutscher Stiftungen allerdings relativiert werden. Dem Bundesverband Deutscher Stiftungen sind aktuell 7.506 rechtsfähige Stiftungen bürgerlichen Rechts bekannt, die eine Internetseite haben oder auf einer Internetseite mit Kontaktdaten und weiteren Informationen vertreten sind. Das entspricht nur 37,6 Prozent der rechtsfähigen Stiftungen (n=19.957). Diese Diskrepanz ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass die Teilnehmenden dieser nur online durchgeführten Befragung zu einer eher internetaffinen Gruppe zählen.

Neben der Internetseite setzen Stiftungen auf die klassischen analogen Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit. Die überwiegende Mehrheit der befragten Stiftungen macht Pressearbeit, nutzt Flyer und Broschüren, veröffentlicht Jahresberichte und organisiert Veranstaltungen.

Einige der aufgelisteten Instrumente fallen in die Kategorie „gedruckte Publikation“ (Jahresbericht, Flyer, Broschüren, Rundbriefe, Stiftungsmagazin, Studien). Der Anteil unter den befragten Stiftungen, die mindestens eines dieser Instrumente nutzen, liegt bei 79,8 Prozent (n=233). Gedruckte Publikationen sind demnach neben der Internetseite das von Stiftungen am häufigsten genutzte Mittel der Öffentlichkeitsarbeit.

Stiftungen unterscheiden sich in der Art, wie sie ihre Zwecke verwirklichen. Operative Stiftungen erfüllen ihre Aufgaben selbst, durch Eigenprojekte oder Trägerschaften, und stellen ihre Erträge nicht anderen zur Verfügung. Fördernde Stiftungen vergeben ihre Mittel auf Anfrage an Dritte. Einige Stiftungen nutzen beide Arten der Aufgabenverwirklichung, sie sind sowohl operativ als auch fördernd tätig. Die Unterschiede bei der Verwirklichungsart von Stiftungen⁴ zeigen sich bei den Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit: Mit der Ausnahme von Logos nutzen operative Stiftungen alle abgefragten Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit häufiger als fördernde Stiftungen. Die deutlichsten Unterschiede sind zu erkennen bei der Pressearbeit, den Sozialen Medien und dem E-Mail-Newsletter. Das zeigt die folgende Tabelle.

⁴ Die Unterschiede zwischen fördernden und operativen Stiftungen sind nicht auf eine unterschiedliche Kapitalverteilung zurückzuführen, denn sowohl die rein fördernden als auch die rein operativen Stiftungen sind zu rund 40 Prozent Stiftungen mit einem Kapital unter 1 Million Euro und zu rund 60 Prozent Stiftungen mit über 1 Million Euro Kapital.

| www.stiftungen.org/stiftungsfokus |

**Kommunikation über Bande:
Über die Hälfte der operativen
Stiftungen nutzt Veranstaltungen und Newsletter Dritter**

Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit aufgeteilt nach Art der Verwirklichung
(in Prozent)

„Welche Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit nutzt Ihre Stiftung?“

	fördernd (n = 98)	operativ (n = 44)	beides (n = 100)
Internetseite	68,5	93,2	85,0
Pressearbeit	51,7	88,6	75,0
Flyer, Broschüren	51,7	79,5	71,0
Jahresbericht	47,2	56,8	63,0
Veranstaltungen (z. B. Preisverleihung, Tag der Stiftungen)	42,7	63,6	63,0
Logo (z. B. Mitabdruck auf Publikationen geförderter Projekte)	41,6	36,4	56,0
Aktive Teilnahme an Veranstaltungen Dritter (z. B. Redebeiträge, Workshops)	27,0	59,1	51,0
Soziale Medien	20,2	56,8	40,0
E-Mail-Newsletter	14,6	50,0	41,0
Informationen zu Stiftungsprojekten und -veranstaltungen in Newsletter/Magazinen Dritter	20,2	50,0	36,0
Infostände (auf Messen, in Fußgängerzonen usf.)	12,4	38,6	33,0
(Rund-)Briefe per Post	11,2	34,1	35,0
Kampagnen	5,6	9,1	14,0
Studien	2,2	18,2	11,0
Stiftungsmagazin	2,2	20,5	7,0
Andere Instrumente	1,1	4,5	3,0
Keine Öffentlichkeitsarbeit	19,1	4,5	6,0

Mehrfachnennung möglich

Jede zehnte Stiftung macht keine Öffentlichkeitsarbeit

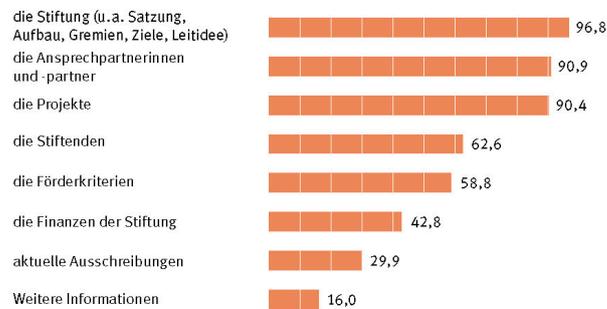
Nur 10,7 Prozent der befragten Stiftungen betreiben selbst keine Öffentlichkeitsarbeit (siehe Grafik, S. 2). Deutlich größer ist dieser Anteil unter den Förderstiftungen – etwa jede fünfte verzichtet auf Öffentlichkeitsarbeit. Gefragt nach den Gründen, gaben fast zwei Drittel der nicht öffentlich kommunizierenden Stiftungen an, dass dies für ihre Zwecke nicht erforderlich sei (64 Prozent, n=25) und 28 Prozent wollen zu viele Förderanträge vermeiden.

| www.stiftungen.org/stiftungsfokus |

Guter Service: Fast alle befragten Stiftungen haben Angaben zu Kontaktpersonen auf der Internetseite

Informationen auf der Internetseite (in Prozent)

„Welche Informationen enthält die Internetseite Ihrer Stiftung?
Informationen über ...“



Mehrfachnennung möglich, n = 187

Knapp 60 Prozent der befragten Stiftungen veröffentlichen Informationen über die Förderkriterien auf ihrer Internetseite. Unter den ausschließlich fördernden Stiftungen ist der Anteil – kaum überraschend – etwas höher: 67,2 Prozent (n = 61).

42,8 Prozent der befragten Stiftungen informieren auf ihrer Internetseite über ihre Finanzen. Wenn die Stiftungen aufgeteilt werden in kleine und große Stiftungen⁵, zeigt sich kein nennenswerter Unterschied (41,3 Prozent der kleinen Stiftungen, n = 80, und 43,9 Prozent der großen Stiftungen, n = 107). Deutlicher wird dieser bei der Art der Verwirklichung: Operative Stiftungen veröffentlichen zu 36,6 Prozent Finanzangaben im Internet (n = 41), unter den fördernden Stiftungen sind es 41 Prozent (n = 61). Prozentual am häufigsten veröffentlichen Stiftungen, die sowohl fördernd als auch operativ tätig sind, auf ihrer Internetseite finanzielle Angaben (47,1 Prozent, n = 85).

Über die abgefragten Informationen hinaus nannten einige Stiftungen, dass ihre Internetseite Veranstaltungshinweise und Termine beinhaltet sowie Fachinformationen zu den Themen der Stiftung.

⁵ Wenn im Folgenden von kleinen Stiftungen gesprochen wird, sind damit Stiftungen mit einem Kapital von unter 1 Million Euro gemeint. Bei Stiftungen mit einem Kapital von über 1 Million Euro wird von großen Stiftungen gesprochen.

| www.stiftungen.org/stiftungsfokus |

Fast 56 Prozent der Stiftungen informieren die Öffentlichkeit durch einen Jahresbericht ...

Alle rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts sind gegenüber ihrer jeweiligen Aufsichtsbehörde zur Rechenschaft verpflichtet, d. h. sie müssen eine Jahresabrechnung mit einer Vermögensübersicht und einen Bericht über die Erfüllung der Stiftungszwecke vorlegen. Das kann in Form eines Jahresberichts erfolgen. 55,8 Prozent der befragten Stiftungen nutzen ihren Jahresbericht gezielt als ein Instrument der Öffentlichkeitsarbeit (siehe Grafik, S. 2).

... und über zwei Drittel machen Pressearbeit

Auch bei der Pressearbeit sind deutliche Unterschiede erkennbar: Fast 90 Prozent der operativen Stiftungen betreiben Pressearbeit. Unter den rein fördernden Stiftungen sind es nur etwas mehr als die Hälfte – bei fördernd und operativ tätigen Stiftungen drei Viertel (siehe Tabelle, S. 4). Im Vergleich zum Durchschnitt (siehe Grafik, S. 2) setzen Bürgerstiftungen mit 80 Prozent häufiger auf Pressearbeit (n=45).

Pressemitteilungen als Mittel der Wahl

Instrumente der Pressearbeit (in Prozent)

„Welche Instrumente der Pressearbeit nutzt Ihre Stiftung?“



Mehrfachnennung möglich, n=160

Neben Pressemitteilungen zählen zur Pressearbeit für die Mehrheit der Stiftungen Interviews und Hintergrundgespräche sowie das Bereitstellen von Informationsmaterialien auf der Internetseite. Jede dritte Stiftung veranstaltet sogar Pressekonferenzen, eine sehr aufwendige Variante, die Presse zu informieren. Unter den Stiftungen, die Pressearbeit machen (n=160), haben drei Viertel eine Person benannt, die für die Presse verantwortlich ist (76,3 Prozent). Mehr als die Hälfte führen ein Pressemonitoring durch (51,9 Prozent) und zwei Drittel pflegen eigene Presseverteiler (67,5 Prozent).

| www.stiftungen.org/stiftungsfokus |

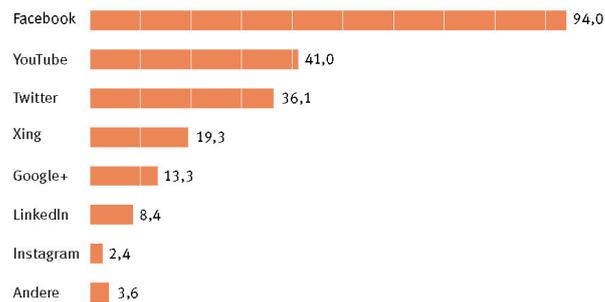
Über ein Drittel setzt Social Media ein

35,6 Prozent der befragten Stiftungen nutzen die Sozialen Medien als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit – mehr als E-Mail-Newsletter (siehe Grafik, S. 2). Mit 56,8 Prozent sind es vor allem die operativen Stiftungen, die auf Social-Media-Kanäle setzen. Unter den Förderstiftungen sind es hingegen nur rund 20 Prozent (siehe Tabelle, S. 4). Keine Rolle scheint dabei die Größe der Stiftung zu spielen: 34,9 Prozent der kleinen Stiftungen nutzt Social Media (n=106) und 36,2 Prozent der großen (n=127). Die Nutzung Sozialer Medien ist somit nicht vom Kapital einer Stiftung abhängig.

Facebook ist bei Stiftungen Spitzenreiter

Nutzung von Social Media (in Prozent)

„Welche Sozialen Medien nutzt Ihre Stiftung?“



Mehrfachnennungen möglich, n=83

Mit YouTube nutzen 41 Prozent der befragten Stiftungen ein Kommunikationsinstrument, das in der Anwendung sehr aufwendig ist. Vermutlich kann es nur dann eingesetzt werden, wenn die hierfür notwendige Fachkompetenz bei den Engagierten oder Angestellten der Stiftung vorhanden ist. Teilweise werden sicherlich auch für die Herstellung von Video-Inhalten finanzielle Mittel nötig sein. So ist es nicht verwunderlich, dass unter den großen Stiftungen, die Social Media einsetzen, 58,7 Prozent mit YouTube arbeiten (n=46), unter den kleinen hingegen nur 18,9 Prozent (n=37).

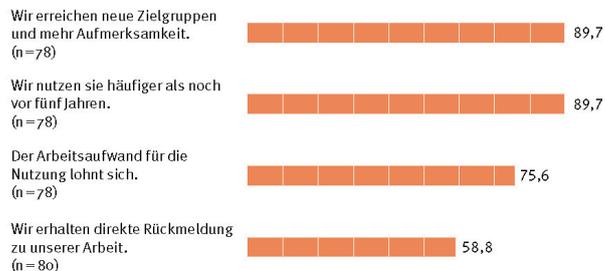
Unter den Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit ist Social Media vergleichsweise neu. Eine Reihe von Einschätzungsfragen zum Für und Wider ihrer Nutzung ermöglicht eine bessere Einordnung dieses Phänomens.

| www.stiftungen.org/stiftungsfokus |

Social Media: Drei Viertel der Stiftungen sagen, der Arbeitsaufwand lohne sich, ...

Erfahrung von Stiftungen, die Social Media nutzen (in Prozent)

„Wie ist Ihre bisherige Erfahrung mit der Nutzung von Sozialen Medien für die Stiftungskommunikation? Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?“



Nennung der Werte 1 und 2 auf einer 4er-Skala:
1 = Trifft voll und ganz zu, 4 = Trifft überhaupt nicht zu

Stiftungen, die über Social Media kommunizieren, schätzen den Nutzen überwiegend positiv ein. Fast 90 Prozent geben an, dass sie die Sozialen Medien mittlerweile häufiger nutzen als noch vor fünf Jahren. Für sie lohnt sich der Arbeitsaufwand. Wer Social-Media-Kanäle nicht nutzt, wird allerdings zu über 80 Prozent von genau diesem Arbeitsaufwand abgehalten. 70 Prozent gehen zudem davon aus, dass sie die Sozialen Medien für ihre Arbeit nicht benötigen. Die fehlende fachliche Kompetenz ist nur bei der Hälfte ein Hinderungsgrund. Dies zeigt die folgende Grafik.

... doch bei 80 Prozent ist gerade der Arbeitsaufwand ein Hinderungsgrund

Einschätzungen von Stiftungen, die Social Media nicht nutzen (in Prozent)

„Was sind die Gründe dafür, dass Sie die Sozialen Medien nicht nutzen? Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?“

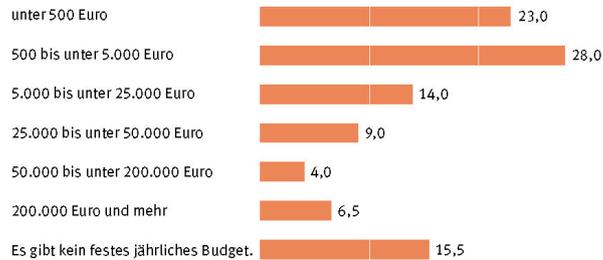


Nennung der Werte 1 und 2 auf einer 4er-Skala:
1 = Trifft voll und ganz zu, 4 = Trifft überhaupt nicht zu

| www.stiftungen.org/stiftungsfokus |

Fast ein Viertel der Stiftungen gibt weniger als 500 Euro pro Jahr für Kommunikation aus

Jährliches festes Budget für die Stiftungskommunikation (in Prozent)
„Wie hoch ist das jährliche Budget (Sach- und Personalkosten) für Ihre externe Kommunikation?“



n=200

Fast zwei Drittel der Stiftungen haben für die externe Kommunikation ein jährliches Budget von weniger als 25.000 Euro, über die Hälfte sogar unter 5.000 Euro. Fest angestelltes Personal allein für die Öffentlichkeitsarbeit ist dafür kaum zu rekrutieren.

Die Hälfte der Stiftungen mit einem Budget unter 5.000 Euro organisiert Veranstaltungen

Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit aufgeteilt nach Budgetgruppen (in Prozent)

„Welche Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit nutzt Ihre Stiftung?“

Budget (in Euro)	unter 5.000 (n = 102)	5.000 bis unter 25.000 (n = 28)	25.000 bis unter 200.000 (n = 26)	über 200.000 (n = 13)
Internetseite	87,3	100	96,2	100
Pressearbeit	66,7	89,3	92,3	92,3
Flyer, Broschüren	63,7	85,7	92,3	100
Jahresbericht	56,9	75,0	76,9	69,2
Veranstaltungen (z. B. Preisverleihung, Tag der Stiftungen)	50,0	82,1	69,2	84,6
Logo (z. B. Mitabdruck auf Publikationen geförderter Projekte)	42,2	82,1	65,4	69,2
Aktive Teilnahme an Veranstaltungen Dritter (z. B. Redebeiträge, Workshops)	36,3	75,0	73,1	61,5
Soziale Medien	21,6	67,9	53,8	76,9
E-Mail-Newsletter	24,5	60,7	46,2	76,9
Informationen zu Stiftungsprojekten und -veranstaltungen in Newsletter/Magazinen Dritter	27,5	46,4	61,5	69,2
Infostände (auf Messen, in Fußgängerzonen usf.)	16,7	46,4	42,3	61,5
(Rund-)Briefe per Post	22,5	28,6	38,5	69,2
Kampagnen	4,9	17,9	23,1	23,1
Studien	3,9	14,3	19,2	38,5
Stiftungsmagazin	1,0	10,7	19,2	46,2
Andere Instrumente	2,0	3,6	3,8	0,0

Mehrfachnennung möglich

**Ein Viertel hat für die
Stiftungskommunikation
bereits Pro-bono-Leistungen
eingeworben**

**Kommunikation dient
den befragten Stiftungen der
Transparenz**

Der Vergleich zwischen den Budgetgruppen zeigt: Kommunikation kostet Geld – und die Wahl der Instrumente korrespondiert mit der finanziellen Ausstattung. Das zeigt sich z. B. an Magazinen, die 46,2 Prozent der Stiftungen mit einem Budget von über 200.000 Euro veröffentlichen. Unter den Stiftungen mit einem Budget zwischen 25.000 Euro und unter 200.000 Euro ist es nur noch knapp ein Fünftel. Gerade einmal 3,1 Prozent der Stiftungen mit einem Budget von 5.000 bis unter 25.000 Euro publizieren dagegen ein eigenes Magazin, bei den Stiftungen mit einem Budget unter 5.000 Euro tut dies nur 1 Prozent.

Die Ausgaben für Kommunikation können durch Pro-bono-Leistungen begrenzt werden. Das sind professionelle Dienstleistungen, die ohne Bezahlung für einen guten Zweck getätigt werden. Ein Viertel der befragten Stiftungen (25,3 Prozent, n=190) hat solche Leistungen bereits eingeworben.

Kommunikationsziele (in Prozent)

„Welche Ziele verfolgen Sie mit Ihrer externen Kommunikation? Die Stiftung will durch die externe Kommunikation ...“



Nennung der Werte 1 und 2 auf einer 4er-Skala:

1 = Trifft voll und ganz zu, 4 = Trifft überhaupt nicht zu

| www.stiftungen.org/stiftungsfokus |

Mittel zum Zweck: Kleinen Stiftungen soll Öffentlichkeitsarbeit helfen, Spenden und Zustiftungen einzuwerben ...

Manche Kommunikationsziele teilen sehr viele Stiftungen: Fast alle wollen transparent sein, bekannter werden und ein positives Image gewinnen. Unterschiede sind insbesondere zwischen kleinen und großen Stiftungen festzustellen. Kleine Stiftungen zielen deutlich häufiger auf die Gewinnung von Spenden und Zustiftungen ab (91,5 Prozent, n=94). Demgegenüber gaben nur 61,1 Prozent der großen Stiftungen dieses Ziel an (n=113). Der Zusammenhang zwischen den Variablen „Spenden und Zustiftungen einwerben“ und „Kapitalklasse (klein/groß)“ ist signifikant.⁶ Dieses Ergebnis bestätigt auch die letzte Befragung des StiftungsPanels zum Thema Fundraising: Große Stiftungen verzichten prozentual häufiger auf Fundraising als kleine Stiftungen.⁷

Außerdem wollen kleine Stiftungen zu 78,5 Prozent (n=93) durch Öffentlichkeitsarbeit ein Kontaktnetz knüpfen. Unter den großen Stiftungen sind es weniger: hier liegt der Anteil bei 65,8 Prozent (n=114). Auch dieser Zusammenhang ist signifikant.

... und Ehrenamtliche zu gewinnen

Ein Drittel der Stiftungen will durch Öffentlichkeitsarbeit Ehrenamtliche gewinnen. Unter den kleinen Stiftungen bejahen dies 45,2 Prozent (n=93). Für Bürgerstiftungen ist das noch wichtiger: 56,4 Prozent (n=39) geben an, dieses Ziel zu verfolgen. Die beschriebenen Zusammenhänge sind signifikant.

Drei Viertel der Stiftungen haben eine Kommunikationsstrategie

Um sich ihrer Kommunikationsziele bewusst zu werden und um zu konkretisieren, wie diese erreicht werden, brauchen Stiftungen eine Kommunikationsstrategie. Die letzte Jahresbefragung des StiftungsPanels zum Thema Stiftungsstrategien, die auch Fragen zur externen Kommunikation umfasste⁸, legt offen, dass 76,6 Prozent der Stiftungen eine Kommunikationsstrategie haben (n=175). Ein Fünftel dieser Stiftungen entwickelt diese in eigens dafür anberaumten Sitzungen (n=134). In Zusammenarbeit mit Externen erarbeitet ebenfalls ein Fünftel die eigene Kommunikationsstrategie.

⁶ Ein statistischer Zusammenhang wird als signifikant bezeichnet, wenn die Wahrscheinlichkeit (p), dass dieser durch Zufall zustande gekommen ist, unter 5 Prozent liegt. Für alle Überprüfungen von Zusammenhängen zwischen zwei Variablen wurde der Chi-Quadrat-Test verwendet. Wenn p unter 0,05 liegt, ist der Zusammenhang signifikant und somit kein zufälliger, also ein relevanter Zusammenhang.

⁷ Vgl. Ratajszczak, Theresa; Bischoff, Antje: Fundraising von Stiftungen. Stiftungsfokus Nr. 7, Hg. v. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2016, 2.

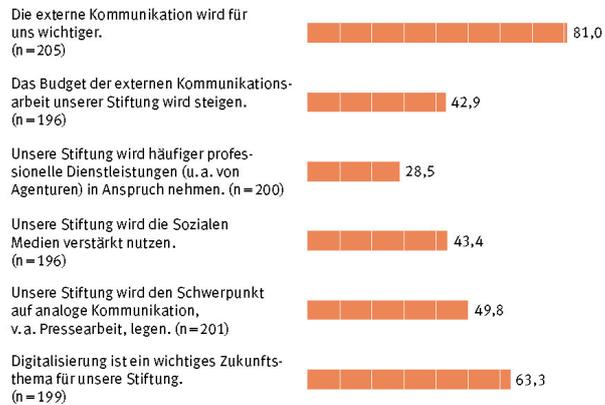
⁸ Online-Befragung des StiftungsPanels zu „Stiftungsstrategien“; Erhebungszeitraum 24. November bis 13. Dezember 2015.

| www.stiftungen.org/stiftungsfokus |

Über 40 Prozent der Stiftungen wollen das Kommunikationsbudget künftig erhöhen

Einschätzung zur Entwicklung (in Prozent)

„Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen über zukünftige Entwicklungen der externen Kommunikation Ihrer Stiftung zu?“



Nennung der Werte 1 und 2 auf einer 4er-Skala:
1 = Trifft voll und ganz zu, 4 = Trifft überhaupt nicht zu

Die Stiftungskommunikation der Zukunft kombiniert digitale und analoge Elemente

Wie die Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit gezeigt haben, kommunizieren viele Stiftungen digital über ihre Internetseite, sind aber zugleich mit klassischen analogen Instrumenten präsent (siehe S. 2f.). Das zeigt sich auch in den Einschätzungen der Befragten über die zukünftigen Entwicklungen der Stiftungskommunikation. Digitalisierung ist für fast zwei Drittel ein wichtiges Zukunftsthema. Über 40 Prozent wollen Social Media verstärkt nutzen. Zugleich will die Hälfte zukünftig schwerpunktmäßig analoge Stiftungskommunikation betreiben.

Wird es mehr öffentliche Kritik geben? Stiftungen sind unentschieden

Abschließend wurden die Stiftungen nach ihrer generellen Einschätzung gefragt, ob die öffentliche Kritik gegenüber Stiftungen zunehmen wird. Von einer Zunahme gehen 47,1 Prozent der Stiftungen aus, 52,9 Prozent hingegen nicht (n = 187).

Jede zehnte Stiftung wurde in den Medien kritisiert

Über die Hälfte der Stiftungen geht nicht davon aus, dass die öffentliche Kritik zunehmen wird. Ein Grund dafür könnte sein, dass bisher wenige Stiftungen damit Erfahrungen gemacht haben: Jede zehnte Stiftung hat schon einmal eine negative Berichterstattung in den Medien über die eigene Stiftung erlebt (10,2 Prozent, n = 205). Am häufigsten stand dabei ein geförder-tes oder selbst umgesetztes Projekt in der Kritik (57,1 Prozent, n = 21).

Anlage 4: Liste der Interviews

Nr.	Datum	Interviewpartner	Funktion	Stiftungstyp	Einordnung nach Anheier et al.
1	08.12.2023	Interviewpartner 1	Strategie- und Kommunikationsexperte	fördernd und operativ	Nischenanbieter
2	19.12.2023	Interviewpartner 2	Redakteur im Kommunikationsteam	fördernd	Professioneller Philanthrop
3	08.01.2024	Interviewpartner 3	Projektmanager	operativ	Nischenanbieter
4	08.01.2024	Interviewpartner 4	Projektmanager	operativ	Nischenanbieter
5	12.01.2024	Interviewpartner 5	Kommunikationsmanager	fördernd und operativ	Professioneller Philanthrop

Anlage 5: Interviewleitfaden

Felix Teupe (55307), MM20wP-B, WS 23/24



Experteninterview im Rahmen eines Bachelorprojekts

Thema: Digitale Kommunikationsarbeit von Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt	
1	Wir haben uns ja zu diesem Interview getroffen, weil Sie im Kommunikationsbereich einer Stiftung mit dem Handlungsfeld Umwelt tätig sind. Mich interessiert, welche Erfahrungen Sie bei Ihrer Arbeit mit digitalen Medien gemacht haben und wie Sie ihren Einsatz bewerten. Also wie geeignet sind digitale Medien, um Ihre Kommunikationsziele zu erfüllen und welche Ziele sind das überhaupt? Erzählen Sie gerne, was Ihnen so dazu einfällt. Ich würde erst einmal nur zuhören und nachfragen, wenn etwas für mich unklar ist. Also fangen Sie gerne einfach mal an!
2	Welche Kommunikationsziele verfolgen Sie? <i>Kommunikation als Tool oder eigenständiges Ziel?</i>
3	Welche digitalen Plattformen und Formate nutzen Sie für Ihre Kommunikationsarbeit? Wie wirken sich digitale Medien auf bestehende, analoge Formate aus? Welche Entwicklungen und Trends nehmen Sie dabei wahr? <i>Website, Newsletter, E-Mail, Social Media, Bewegtbild ...</i>
4	Wie definieren Sie Ihre Zielgruppen ? Mit welchen weiteren Akteuren stehen Sie im Rahmen Ihrer Kommunikationsarbeit in Kontakt? <i>Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Vereine, NGOs ...</i>
5	Welche Erkenntnisse haben Sie aus vergangenen Projekten gewonnen? Was hat sich als effektiv erwiesen, um Ihre Kommunikationsziele zu erreichen?
6	Wie passen Sie Ihre Kommunikationsarbeit an diese Zielgruppen / Akteure an?
7	Welche Rolle spielen Multiplikatoren in Ihrer digitalen Kommunikationsarbeit?
8	Welcher Unterschied besteht in der Kommunikation von operativen und geförderten Umweltprojekten? Welche Besonderheiten ergeben sich durch das Handlungsfeld Umwelt ?
9	Denken Sie, die Potenziale digitaler Medien für die Kommunikationsarbeit werden von Umweltstiftungen aktuell weitestgehend ausgeschöpft? In welchen Bereichen vielleicht noch nicht?

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Osnabrück, 24. Januar 2024

Felix Teupe