

2. Die Organisation der Stiftung

Eine organisationstheoretische Skizze

Pascal Goeke und Evelyn Moser

Die historische und aktuelle Präsenz der Stiftungs-idee, ihre weltweite Verbreitung, die lange Kontinuität vieler Stiftungen, die große stiftungsrechtliche Beweglichkeit sowie die Vielfalt der weltanschaulichen und praktischen Stiftungszwecke belegen unabweisbar die enorme Attraktivität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Stiftens wie auch der Stiftungen. Folgerichtig sind »Stiftungen wenn nicht in allen, so doch in sehr vielen Kulturen sesshafter Populationen bezeugt [...], die die Fähigkeit zur Mehrwertbildung und Vorratshaltung entwickelt haben« (Borgolte 2016b: 4). Und ebenso folgerichtig lassen sich Stiften und Stiftungen, wie die Gabe bei Mauss, als totale gesellschaftliche Phänomene beschreiben: Es gilt für die Gabe, dass in ihr »alle Arten von Institutionen gleichzeitig und mit einem Schlag zum Ausdruck« kommen (Mauss 2013 [1923/24]: 17), und es gilt für das Stiften wie für Stiftungen, dass in ihnen »alle denkbaren Aspekte der Wirklichkeit, angefangen bei Religion und Wirtschaft über Politik, Fürsorge, Kunst und Wissenschaft bis hin zu sozialen Beziehungen aller Art« zusammenkommen (Borgolte 2016b: 4).

Vor diesem gewaltigen weltgeschichtlichen Hintergrund und angesichts ihrer gesellschaftlichen Totalität erklärt sich die Mannigfaltigkeit der wissenschaftlichen Betrachtungsweisen von Stiftungen ohne viele Worte: Wenn schon die Empirie mit einem Minimum an Interessantheit aufwarten kann, fällt es der Wissenschaft leicht, dem Phänomen mittels unterschiedlicher Theorien weitere interessante Aspekte zu entlocken. In dieser Situation der Fülle überrascht allerdings die mehrheitliche Missachtung von Stiftungen seitens der Organisationstheorie (Apelt/Tacke 2012: 7). Zumindest sucht man in den bekannten organisationstheoretischen Einführungs- und Übersichtswerken meist vergeblich nach einschlägigen Beiträgen (vgl. Scott 2003; Türk/Lemke/Bruch 2006; Bonazzi 2014; Kühl 2015; siehe aber: Apelt/Tacke 2023; Mölders 2023a; für weitere Anmerkungen zum sozialwissenschaftlichen Forschungsstand vgl. Davies 2004; Rogers 2015a; Bischoff/Hagedorn 2014).

Gewiss gibt es, um das hier interessierende wissenschaftliche Feld weiter zu umreißen, organisationstheoretisch inspirierte Arbeiten zu Stiftungen. Zu nennen sind etwa Beiträge zur Programmatik einer kreativen Philanthropie (Anheier/Leat

2006), zu den Paradoxien der Stiftung (Strachwitz 2010), zu Legitimierungsfragen von Stiftungen (Striebing 2017a), zu sozialen Innovationen durch Stiftungen (Bethmann 2020) etc. Zudem ist die stiftungsbezogene Management- und Beratungsliteratur, welche die Entwicklung von Stiftungen wohlwollend begleitet, normativ vorbereitet und konkrete Entscheidungsregeln formuliert, voll von organisationstheoretischen Anleihen. Diesbezügliche Konzepte lauten zum Beispiel »venture philanthropy« (Letts/Ryan/Grossman 1997), »strategic philanthropy« (Sandfort 2008), »philanthrocapitalism« (Bishop/Green 2008), »strategic giving« (Frumkin 2010), »effective altruism« (Singer 2015), »Wirkungsorientierung« (PHINEO 2013) sowie »Next Philanthropy« und »Climate Philanthropy« (beide von der Alliance for Philanthropy and Social Investment Worldwide & Bundesverband Deutscher Stiftungen) – ihre Spuren finden sich in ganz unterschiedlichen Stiftungen (vgl. Montag Stiftung Urbane Räume 2013; Grzesiok/Hohn/Meisel 2014; Goeke 2021; Bosch/Bollwinkel/Eisfeld 2018). Vor diesem Hintergrund wird man also weder ein vollständiges Fehlen von Organisationstheorien in der Stiftungsforschung noch eine Irrelevanz der vorliegenden Arbeiten behaupten können. Allerdings, und das ist eine gewichtige Selbstbeschränkung dieser stiftungsbezogenen Management- und Beratungsliteratur, orientiert sie sich wesentlich an den betriebswirtschaftlichen Idealen von Effizienz und Effektivität und begrenzt damit ihre eigenen Möglichkeiten zum Aufbau von Komplexität (vgl. Baecker 2011: 164).

Eine ähnliche Selbstbeschränkung findet sich in Arbeiten, die organisationale Aspekte von Stiftungen kritisieren. Diese Forschungslinie reicht mindestens bis zu Turgots (1757) Kritik an der Leistungsfähigkeit von Stiftungen zurück und erhellt immer wieder das Organisationale von Stiftungen. Wenn die Kritiker:innen jedoch auf massive Schwächen von Stiftungen hinweisen (Schwab 2023), Stiftungen als Quelle neoliberaler Organisationsagenden darstellen (Guthman 2008), ihre ostentative Großzügigkeit diskreditieren (McGoey 2015) oder ihnen eine allgemein geringe Leistungs- und Innovationsfähigkeit attestieren (Reich 2018), beendet diese Kritik oftmals alle Versuche, die erhobenen Vorwürfe mit für Organisationen typischen Paradoxien, Irrationalitäten oder Dynamiken zu erklären. Offenbar ist diese Literatur mehr an Kritik als an organisationstheoretischer Durchdringung und Systematisierung interessiert. In der Folge bleibt die Kritik einseitig oder zu stark an die Prämissen von Theorien gebunden, die nicht entlang von Stiftungen entwickelt wurden, sondern auf Stiftungen angewendet werden und damit die Spezifik von Stiftungen nicht berücksichtigen können (so z.B. Horvath/Powell 2016, 2020).

Ohne auch nur die Leistung von einem der zitierten Beiträge zu schmälern, lässt sich gesamthaft festhalten, dass keine Wege hin zu einer integrierten Organisationstheorie der Stiftung beschritten werden und erst recht keine Anstrengungen unternommen werden, eine solche Theorie an gesellschaftstheoretische Diskussionen anzuschließen. Die Selbstbeschränkung der grundsätzlich organisationssensiblen Management- und Beratungsliteratur auf Fragen der Effizienz und Effektivität

sowie die Selbstbeschränkung der ebenfalls organisationssensiblen Stiftungskritik auf Fragen der Macht und des Einflusses versperren die Möglichkeit, Stiftungen als spezifisch-dynamische Organisationstypen *sui generis* zu verstehen.

Die skizzierte Unausgewogenheit der Literatur auf der einen Seite und die vielen aufschlussreichen Erkenntnisse der allgemeinen Organisationstheorie auf der anderen Seite nähren den Wunsch nach einer gesellschaftstheoretisch eingebetteten Organisationstheorie der Stiftung. Diese Theorie sollte in der Lage sein, ihren Gegenstand Stiftung mit ihren theorieeigenen Unterscheidungen aufzulösen und so zu rekombinieren, dass gängige Irrtümer ausgeschlossen werden können und die Sache selbst interessanter wird (vgl. Luhmann/Schülert 2014 [1998]: 70). Damit wird deutlich, dass die Theorie weit über die Erfassung der formalen Stiftungsverfassung hinausgehen muss, zumal Stiftung nicht nur ein Rechtsbegriff ist und Stiftungen mehr sind als die Summe ihrer Stiftungsorgane (vgl. Borgolte 2014a: 19).

Bei dieser Herausarbeitung des Organisationalen der Stiftung ist davon auszugehen, dass es sich bei Stiftungen um emergente und nicht-triviale Systeme handelt, die an ihrem eigenen Fortbestand und der Erreichung ihrer selbstproklamierten Ziele arbeiten. Dass zumindest die selbstständigen Stiftungen der modernen Gesellschaft überhaupt sinnvoll als Organisationen gefasst werden können, lässt sich leicht plausibilisieren, wenn man Stiftungen gedanklich in gängige Organisationskonzepte einsetzt: So können Stiftungen wie Organisationen ganz grundsätzlich als »partial social systems purposefully oriented to the attainment of specific goals« (Mayntz 1965: 100) verstanden werden und wie bei Organisationen allgemein sind auch bei Stiftungen rekursiv miteinander vernetzte Entscheidungen (Luhmann 2000b), doppelte Interakte (Weick 1995 [1979]: 162) und Formalität (Luhmann 1964) bedeutsam. Und wenn Organisationen als »*social structures created by individuals to support the collaborative pursuit of specified goals*« (Scott 2003: 11, Herv. i.O.) definiert werden, die sich zu einem guten Teil um »the art of ›getting things done‹« (Simon 1976 [1945]: 1) bemühen, lassen sich erneut und zwanglos Stiftungen als Beispiele finden. Ob auch andere (theoriegebundene) Organisationskriterien wie etwa Mitgliedschaft (Luhmann 1964), Beitragsschaft (Grothe-Hammer 2020) und Ressourcenabhängigkeit (Pfeffer/Salancik 2003 [1978]) konstitutiv oder situativ gelten oder ob Stiftungen lediglich als »partial organizations« (Ahrne/Brunsson 2011) zu verstehen sind, wären dann weiterführende Fragen.

Die Skizzierung des Desiderats darf allerdings nicht mit dem Versprechen dieses Beitrags verwechselt werden. So wird es kaum möglich sein, eine historisch durchgängige und für alle Weltregionen gleichermaßen gültige Organisationstheorie der Stiftung zu entwerfen, die noch dazu für alle empirischen Varianten mit feingliedrigen Begrifflichkeiten aufwartet und überdies mit sämtlichen auch nur entfernt vorliegenden Angeboten abgeglichen ist. Was aber geboten werden kann und soll, sind klare Schritte in die skizzierte Richtung und eine besondere Zuwendung zu den jüngeren Entwicklungen einer transformativen Philanthropie. Dabei

werden insbesondere die Aspekte Autonomie, Organisation-Umwelt-Verhältnisse, Vermögen und Ressourcen, Gaben und Gemeinwohl, Macht, Einfluss und Wirkung sowie Legitimität bedacht und zueinander in Beziehung gesetzt.

Um nun eine Organisationstheorie der Stiftung zu skizzieren, wird es im ersten Schritt um einen Rückblick gehen (Kap. 2.1). Mit dem dabei gewonnenen Bewusstsein für den Wandel von Stiftungen wird es in Kapitel 2.2 möglich sein, moderne Stiftungen als aus Entscheidungen hervorgehende Organisationen zu betrachten, deren Besonderheit ihre relative Ressourcenunabhängigkeit, ihr Zwang zur Gabe und ihre Bindung ans Politische ist – mit allen sich daraus ergebenden Dynamiken. In dem Maße, in dem sich Stiftungen von karitativ-wohlthätigen Zwecken lösen und sich ambitionierteren Zielen zuwenden, dabei ihren administrativen Charakter verlieren und sich eine Philanthropie mit transformativen Programmatiken entwickelt, kommt es zu deutlichen Veränderungen: Der einfache semantische Bezug aufs Gemeinwohl tritt in den Hintergrund und Fragen der Legitimität drängen sich in den organisatorischen Vordergrund (Kap. 2.3).

2.1 Historischer Rückblick und das Hervortreten des Organisatorischen

Vergleicht man die historischen Anfänge der Organisation mit denen des Stiftens, so zeigen sich große zeitliche Unterschiede. Die Geschichte des Stiftens reicht mindestens 5.000 Jahre zurück (Borgolte 2015: 594f.). Ob in der Antike aus praktischen Bedürfnissen, im mittelalterlichen Jahrtausend mit religiöser Sinngebung oder in der heutigen formalisierten Rechtsinstitution der Stiftung, immer geht es beim Stiften um die Idee, Vermögen unwiederbringlich aus bestehenden Eigentumsverhältnissen herauszulösen, es dauerhaft einem Zweck zu widmen und diesen Zweck mit dem Vermögen oder den Vermögenserträgen zu fördern (Borgolte 2014b: 19). Die Geschichte der Organisation reicht demgegenüber nach allgemeiner Lesart nur rund 200 Jahre zurück und lässt sich, wenn man Vereine großzügig als Protoorganisationen betrachtet, allenfalls bis ins 15. Jahrhundert ausdehnen. Allerdings verblassen bei dieser Ausdehnung die für uns heute typischen Organisationsmerkmale wie die Möglichkeit der freien Zweckbestimmung, des freien Ein- und Austritts der Mitglieder und der freien Gestaltung der internen Strukturen und Prozesse sowie der normative Bezug auf Rationalität und die Beschränkung der eigenen Freiheit allein durch positives, staatliches Recht (Türk/Lemke/Bruch 2006). Schon dieser kleine Vergleich lehrt, dass die heute mitunter selbstverständlich erscheinende Liaison von Stiften und Stiftung im Sinne einer formalen Organisation nicht schon immer bestanden haben kann, sondern kontingent ist.

Will man von dieser kleinen Erkenntnis ausgehend nach den Anfängen dieser Liaison suchen, fällt zunächst auf, dass in der langen Zeit des mittelalterlichen Jahrtausends die verschiedenen Stiftungen kaum voneinander unterschieden wurden.

Zumindest beinhalten die gefundenen Dokumente über Stiftungen aus dieser Zeit nur »mehr oder weniger improvisierte und nie auf systematische Durchdringung des Materials angelegte Kataloge von Stiftungstypen« (Borgolte 2014c: 165). Lediglich im Fall muslimischer Stiftungen finden sich ernsthafte Versuche zur Klassifizierung. Juristen unterschieden damals als »Gelehrte oder als Praktiker der Verwaltung vor allem gemeinnützige und familienbegünstigende, widerrufliche und unwiderrufliche, agrarisch radizierte oder auf »staatlichen« Gütern und Finanzquellen gegründete Stiftungen oder bewegliche und unbewegliche Kapitalien« voneinander (ebd.). Offensichtlich machten weniger die Stiftungen einen Unterschied als vielmehr die Frage ihrer rechtspolitischen Behandlung.

Eine ähnliche Dominanz externer Beobachtungsschemata zur Einordnung von Stiftungen findet sich auch in retrospektiven Klassifikationen wieder, wenn etwa die Stiftungen der lateinischen Christen nach ihren Zwecken unterschieden werden, namentlich vor allem Gedenkstiftungen, caritative Stiftungen, Kultusstiftungen und Unterrichtsstiftungen (Lohse 2014). Zu erkennen sind Einlassungen der Stiftungen in andere Verwaltungsstrukturen, kaum aber von Stiftungen herbeigeführte organisationale Differenzen. Dass die Fremdbeschreibungen kaum zum Eigensinn der Stiftungen durchdringen, trifft auch zu, wenn die Stiftungen dieser Zeit aus heutiger Sicht als treuhänderische oder fiduziarische Stiftungen bezeichnet werden und erneut die Einbettung in andere Strukturen betont wird oder wenn zwischen selbstständigen und unselbstständigen Stiftungen unterschieden wird. In diesen Fällen wird wenig Erhellendes zu den Stiftungen des Mittelalters beigetragen, da diese »niemals per se als juristische Personen aufgefasst« wurden (ebd.: 173).

Der Befund von in andere Strukturen eingelassenen Stiftungen lässt sich mit Blick auf die allgemeine Organisationsgeschichte verallgemeinern: Die damaligen Organisationen respektive ihre ersten vagen Vorläufer waren vor allem bestrebt, »jene institutionellen Weihen zu erlangen, die sie zu einem selbstverständlichen, kosmologisch bereits vorgesehenen Teil des Ganzen werden« ließen (Baecker 2007: 41). Weniger die Differenzierung oder die Erzeugung von produktiver Unruhe waren die Leitideen dieser Zeit, sondern die Idee des Telos. Alle Bewegungen, so der teleologische Grundgedanke, »haben ein natürliches Ende, an dem sie im Zustande der Perfektion zur Ruhe kommen, und man kann Informationen dann vergleichen im Hinblick darauf, was sie für das Erreichen dieses Endes oder sein Verfehlen besagen« (Luhmann 1997a: 410). In dieser gesellschaftlichen Situation war es leicht, teleologische Stiftungsziele zu formulieren, aber denkbar schwierig, »Formen organisierter Entscheidens auszudifferenzieren« (Baecker 2007: 41). Die Organisationen dieser Zeit, so man den Begriff verwenden möchte, und ganz sicher Stiftungen waren »vermutlich am besten mit dem Begriff der *Institution* zu bezeichnen« (ebd., Herv. i.O.).

Für die uns heute so selbstverständlich erscheinende Verbindung Stiften-Stiftung respektive für die Entstehung von Stiftungen im heutigen Sinn brauchte es

mithin Veränderungen. Auf der Stiftungsseite ist diese Wandlungsmöglichkeit bereits im Mittelalter angelegt, denn mit der Etablierung des jenseitigen Metazwecks Seelenheil »entstand entlang des Armutsverständnisses ein breites Spektrum an spezifischeren, diesseitigen Stiftungszwecken« (Moser 2022: 310), die als erste Programmatiken im Umgang mit Armut verstanden werden können. Mit diesem Übergang vom mittelalterlichen hin zum neuzeitlichen Stiftungswesen geht ein »Abschied vom Motiv der Dauer« (Borgolte 2015: 618) einher, der sich nicht nur in Europa vollzieht, sondern auch den Wandel in anderen Weltregionen kennzeichnet. Wenn aber der Glaube an die Ewigkeit – die Idee des Telos – verloren geht, dann schwindet auch der »Sinn dauernder Leistungen durch Stiftungen [...] im Glauben an das ewige Dasein der Götter und der menschlichen Teilhabe daran.« In der Folge verengen »sich die Stiftungszwecke ganz auf das irdische Leben« (ebd.: 619) und es eröffnen sich Entscheidungsmöglichkeiten, die über die Festlegung des Stiftungszwecks hinausgehen. Damit steht nicht sofort die Idee einer Stiftungsorganisation vor der Tür, aber auf der Seite der Stifter:innen reift die Vorstellung, mittels Stiften in die weltliche Gesellschaftsordnung eingreifen zu können. Es ist leicht zu erkennen, dass diese Entwicklungen mit einem allgemeinen gesellschaftlichen Wandel korrespondieren und insbesondere die Entstehung von Organisationen im modernen Sinne dieser Entwicklung in die Hände spielt.

Von den skizzierten Vorläufern bis zum modernen Stiftungswesen war es allerdings noch ein weiter Weg. In der Literatur wird diese Entwicklung der organisierten Philanthropie oftmals aufs Engste mit der Geschichte der USA und damit mit republikanischen Idealen und zivilgesellschaftlichem Engagement in einer Demokratie verbunden (z.B. Zunz 2012). Das ist nicht falsch, darf aber nicht vergessen lassen, dass ganz ähnliche Entwicklungen zeitgleich zum Beispiel in Großbritannien (Bulmer 1999) und bemerkenswerterweise auch in nicht-demokratischen Regimen wie dem Deutschen Kaiserreich stattfanden (Adam 2018). Man sollte sich also davor hüten, Stiftungen allzu eng mit zivilgesellschaftlichem Engagement in demokratischen Umwelten zu verbinden. Fruchtbarer erscheint es, die Entwicklung von Stiftungen als ergebnisoffene Evolution eines Organisationstyps in Abhängigkeit, Auseinandersetzung und Kooperation mit bestimmten Umweltbedingungen zu begreifen.

Ein wichtiger Evolutionsschub hin zur Stiftung als Organisation oder gar zum Organisationstyp Stiftung ist im angelsächsischen Raum in der relativ kurzen Zeitspanne zwischen 1901 und 1913 zu beobachten, als mehrere, auch heute noch renommierte Stiftungen gegründet wurden:

»Starting with the Rockefeller Institute of Medical Research and the Carnegie Institution of Washington, in 1901, there followed the establishment of the General Education Board in 1902, the three charitable trusts established by Joseph Rowntree in Britain in 1904, the Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching

in 1905, the Russell Sage Foundation in 1907, the Rockefeller Sanitary Commission in 1909, the Carnegie Corporation of New York in 1911, and the Rockefeller Foundation in 1913.« (Bulmer 1999: 28)

Die Zahl der Stiftungsgründungen und deren große Vermögen sind jedoch nur Teilaspekte der Entwicklung hin zu Organisationen. Für die Organisationswerdung der Stiftung bedeutsamer waren verschiedene ineinandergreifende und sich teils gegenseitig bedingende Entwicklungen, die allerdings in ihrer Relevanz nicht immer klar voneinander zu trennen sind. Die sehr wohlhabenden US-amerikanischen Stifter:innen kamen zum Beispiel nicht aus dem Feld der »Charity Organizations« oder der »Social Investigation«, sondern aus der Wirtschaft, können aber zugleich nicht auf diesen Hintergrund reduziert werden, wie schon Bulmers kurze Zusammenstellung zeigt:

»John D. Rockefeller Sr. was a devout Baptist. Andrew Carnegie had risen from humble Scottish origins and retained an acute awareness of class differences and cultural disadvantage among the working classes on both sides of the Atlantic, but particularly in Britain. Mrs. Russell Sage inherited the wealth of her unpleasant husband and was more closely connected to the world of charity than her male counterparts.« (ebd.: 36)

Wie auch immer man die Bedeutung der Erfahrungshintergründe werten mag, im Effekt treten zwei große Veränderungen hervor. *Erstens* sind Stiftungsgründungen nun deutlicher als zuvor eine Möglichkeit des Umgangs mit Reichtum. Vor dem Hintergrund kapitalistischer Akkumulationsbedingungen und enormer Vermögensakkumulationen wird zunehmend klar, dass die Vermögen kaum mehr sinnvoll für den privaten Konsum genutzt werden können. John D. Rockefeller hatte sogar Mühen, sein Vermögen mittels Spenden zu reduzieren – sein Berater Gates schrieb ihm: »Your fortune is rolling up, rolling up like an avalanche! You must keep up with it! You must distribute it faster than it grows! If you do not, it will crush you and your children and your children's children« (Gates zit. in: Chernow 2004: 563). *Zweitens* erfährt der Abschied vom Motiv der Dauer, der auch als religiöser Wandel zu verstehen ist, eine Erweiterung: Stiftungen beginnen sich noch weiter von karitativ-wohlätigen Programmen zu entfernen und es mehrten sich die Versuche, »to identify and influence or control more fundamental processes in nature and society« (Bulmer 1999: 29). Im Ergebnis dieser Doppelbewegung füllen Stifter:innen und Stiftungen den Begriff der Philanthropie speziell in den USA mit Inhalten, zeigen damit andere Facetten einer kapitalistischen Ökonomie auf – der sie sich gleichwohl weiterhin verbunden fühlen – und orientieren sich an zeitgenössischen politischen Agenden bei gleichzeitig sorgsamer Distanzwahrung zur formalen Politik.

Ein frühes und deutliches Dokument dieser Verschiebungen ist Andrew Carnegies sogenanntes »Gospel of Wealth«. Mit noch religiösen Verweisen und ohne Kritik an den Verhältnissen erkundet er Möglichkeiten des Umgangs mit privaten Vermögen: »What is the proper mode of administering wealth after the laws upon which civilization is founded have thrown it into the hands of the few?« (Carnegie 1889: 657). Weil privater Konsum dieser Vermögen nur als Dekadenz zu werten sei, Erbschaften den Charakter verdürben und eine Überlassung an den Staat »only a means for the disposal of wealth« sei (ebd.: 659), bleibe nur die konditionierte Spende:

»This, then, is held to be the duty of the man of Wealth: First, to set an example of modest, unostentatious living, shunning display or extravagance; to provide moderately for the legitimate wants of those dependent upon him; and after doing so to consider all surplus revenues which come to him simply as trust funds, which he is called upon to administer, and strictly bound as a matter of duty to administer in the manner which, in his judgment, is best calculated to produce the most beneficial results for the community – the man of wealth thus becoming the mere agent and trustee for his poorer brethren, bringing to their service his superior wisdom, experience and ability to administer, doing for them better than they would or could do for themselves.« (ebd.: 662f.)

Weitere Details sowie die Frage, ob die Beschreibungen der Realität entsprachen, müssen hier nicht interessieren. Bedeutsam ist, dass Carnegie Stiften als den zu präferierenden Umgang mit Vermögen betrachtete, dass er Stiftungen als Agentinnen zur Mehrung des Gemeinwohls positionierte und dass er für Stifter:innen eine überlegene Weisheit reklamierte. Wer heute die »Giving Pledges« von mehrheitlich US-amerikanischen Milliardär:innen liest, findet diese Grundpositionen leicht wieder (Schmitz/Mitchell/McCollim 2021). Dass die Selbstpositionierung verdingt, zeigt sich zum Beispiel darin, dass die formale Politik die Gemeinnützigkeit und Gemeinwohlorientierung anerkannte und Stiftungen die Möglichkeit gewährte, sich als Körperschaften rechtlich eintragen zu lassen (vgl. Campenhausen 2003).

Allerdings ist die skizzierte Selbstpositionierung kein Selbstläufer. So zeigt etwa das Ringen um den Status der Rockefeller Foundation in den Jahren 1909 bis 1913 an, wie sehr die Politik mit stifterischen Ideen und den schier unermesslichen Vermögensmassen haderte. Auch wurden die Widersprüche zur Verfassung der USA gesehen. Erst als der Bundesstaat New York seine Vorteile in einer Stiftungsgründung sah, das Vorhaben billigte und so die skeptische Ablehnung auf der Bundesebene in Washington aushebelte, konnte die Stiftung Gestalt annehmen (Reich 2018: 3ff.).

Angesichts demokratietheoretischer Vorbehalte kam den Stiftungsprogrammen, die aus Worten Taten machen sollten, eine wichtige Funktion bei der Legitimierung der Stiftungsidee zu. Dabei zeigt sich, dass die Stiftungsprogramme immer deutlicher auf die Förderung öffentlicher Zwecke ausgerichtet wurden, dass

herausragende Treuhänder:innen die Ideen der Stifter:innen umsetzten (z.B. der Baptist Fredrik Gates, der an der Gründung der Universität von Chicago beteiligt war und nun für und mit John D. Rockefeller an der Konkretisierung der Stiftungs-idee arbeitete (ebd.: 1ff.)), dass sich die Programme an allgemeinen Fortschrittsnarrativen orientierten und dass bei der Begründung von Programmentscheidungen auf wissenschaftliche Erkenntnisse zurückgegriffen wurde (Lagemann 1989). Und so wie Stiftungen immer mehr zu Organisationen wurden, kooperierten sie auch häufiger mit anderen Organisationen und verabschiedeten sich teilweise von der Arbeit mit Individuen (Bulmer 1999: 37). Insofern die genannten Prozesse in ähnlicher Form aus der allgemeinen Organisationsentwicklung bekannt sind, verwundert es nicht, dass auch Fragen der öffentlichen Akzeptanz oder Legitimität für Stiftungen in dieser Zeit bedeutsamer werden.

Nur folgerichtig beginnen Stiftungen soziale Strukturen außerhalb ihrer eigenen Grenzen zu prägen. Mit Blick auf ›Laura Spelman Rockefeller Memorial‹, kurz Memorial, notiert Bulmer:

»The Memorial was a major source of patronage in the social sciences, and considerably influenced their development around the world in the 1920s and afterward. The wider significance of this example of a foundation program lies in several directions. It encouraged and created the necessary conditions for a major change taking place in the orientation of a group of academic disciplines and the way in which they regarded the world. It thus contributed to a major change in the external environment, which one foundation official judged, and the trustees were persuaded, was desirable and right. The Memorial pursued a policy to promote change that it judged the correct one.« (ebd.: 40)

Es ist hier nicht möglich, die verschiedenen Entwicklungen im Detail nachzuzeichnen, doch mit Seitenblick auf die Geschichte der Organisation im Allgemeinen werden Parallelen deutlich. Wenn es also »in der modernen Organisation sowohl um das Problem der Kontrolle von Auftragnehmern durch die Auftraggeber als auch um die dann zunehmend wahrscheinlichkeitstheoretische Ausgestaltung dieser Kontrolle zu einem Kalkül des Möglichen, Erwartbaren und Gewinnträchtigen« geht (Baecker 2007: 44), dann trifft das mit Adaptionen auch für Stiftungen zu. Und so wie Rationalität und Vernunft zu den Leitvorstellungen der modernen Organisation avancieren und Formalität entscheidend wird (Luhmann 1964, 2000b), beginnen auch Stiftungen sich daran zu orientieren. Allerdings gestalten sich ihre Umweltverhältnisse anders, weil der Organisationstyp Stiftung sich stärker von anderen Organisationstypen unterscheidet als diese untereinander. Und wenn es noch eines Beweises der Organisationswerdung von Stiftungen bedarf, dann liegt dieser im Anschwellen einer Kritik an ihnen, die seither nicht mehr verebbt ist (Breeze 2021). Diese Kritik reagiert darauf, dass Stiftungen in ihren Selbstbeschreibungen sehr bewusst eine

Differenz zu Wirtschaft und Politik markieren und sich deutlich von bestehenden Strukturen abheben wollen. Damit legen sie sich teils quer zu den Rationalitäten der genannten Systeme, stellen sich über die gemeine Ordnung und fordern geradezu zum kritischen Widerspruch heraus.

2.2 Stiftungen als Organisationen

Aus dem historischen Abriss lässt sich die organisationstheoretische Aussage ableiten, dass Stiftungen aus drei rekursiv aufeinander bezogenen Entscheidungen emergieren: Eine natürliche oder juristische Person entscheidet sich, eigenes Vermögen unwiederbringlich *abzugeben*, es einem Zweck zu *widmen* und es mit einer Rechtspersönlichkeit *auszustatten*, die zukünftig über den zweckdienlichen Mitteleinsatz entscheidet. Im hier besonders interessierenden Fall der gemeinnützigen Stiftung ist der Bestimmung hinzuzufügen, dass seit dem späten 19. Jahrhundert und vollends im 20. Jahrhundert der ideelle Bezug auf das Gemeinwohl und die formale Kategorie der Gemeinnützigkeit zentral werden. Diese Entwicklung geht einher mit einer gesamtgesellschaftlichen Verabschiedung von substanziellen Gemeinwohl-ideen und einer Zuwendung zu prozedural auszuhandelnden Gemeinwohlvorstellungen (Münkler/Bluhm 2001; Offe 2002). In der Folge verstricken sich Stiftungen im 20. Jahrhundert mit dem formalen politischen System, von dem sie sich zugleich unterscheiden wollen. Für die Stiftung als Organisation erwachsen aus dieser Verstrickung größere Entscheidungs- und Rechtfertigungsbedarfe, die ihrerseits für eine weitere Anähnlichung von Stiftungen an Organisationen sorgen.

Diese statische Definition behandelt Stiftungen wie Organisationen als »Produkte ein und desselben Prinzips der sozialen Systembildung« (Apelt/Tacke 2012: 9), namentlich Entscheidungen. Sie trifft aber noch keine Aussagen, ob Stiftungen über *differentiae specifica*e aufweisen, die sie als Organisationstyp sui generis qualifizieren. Daher soll es im Folgenden um drei für Stiftungen charakteristische, aber nicht vollkommen einmalige System-Umweltdifferenzen gehen, die allerdings durch ihre einzigartige Relationierung den Organisationstyp Stiftung hervorbringen. Zu diesen charakteristischen System-Umweltdifferenzen gehört erstens, dass Stiftungen im Unterschied zu praktisch allen anderen Organisationen relativ ressourcenunabhängig sind und daher in bemerkenswerter Weise von Umweltansprüchen absehen können (Kap. 2.2.1). Ihr moralisches Gebot zur Gabe – ihr zweites Charakteristikum –, das in eine staatlich kontrollierte Rechtspflicht zur Gabe überführt wurde, limitiert diese enormen Freiheitsgrade allerdings auf die ambivalenten Steuerungskapazitäten von Gaben (Kap. 2.2.2). Drittens und letztens zeichnen sich Stiftungen durch ihre formale Bindung an das Gemeinnützigkeitsrecht und die normative Bindung an das Gemeinwohl aus (Kap. 2.2.3). Der aus diesen Besonderheiten entstehende Organisationstyp Stiftung mag daher zwar

relativ ressourcenunabhängig sein, doch Legitimität bleibt auch für diesen Organisationstyp unverzichtbar. Nicht so sehr zum Zwecke der Ressourcenbeschaffung, wohl aber zur allgemeinen Rechtfertigung von Stiftungen als Institutionen, zur individuellen Rechtfertigung der einzelnen Stiftung und zur Rechtfertigung der jeweiligen Stiftungsziele.

2.2.1 Stiftungen als relativ ressourcenunabhängige Organisationen

Die erste organisationale *differentia specifica* von Stiftungen ist ebenso augenfällig wie folgenreich: Stiftungen heben sich mit ihren Vermögensmassen aus ihren Umwelten heraus und müssen ihr Vermögen, Teile davon oder Vermögenserträge für Zwecke außerhalb der Stiftung einsetzen. Dieser Außenbezug gilt auch für operative Stiftungen, denn Außenbezug meint hier allein, dass die Stiftungsleistungen zum Wohle der Allgemeinheit zu erbringen sind. Im Unterschied zu praktisch allen anderen Organisationen, die genauso wie Stiftungen in unsicheren Umwelten überleben und fortbestehen wollen (Thompson 1967: 13), sind Stiftungen daher ungleich weniger auf Ressourcen aus ebendiesen Umwelten angewiesen. Zwar benötigen auch Stiftungen zur Leistungserstellung Ressourcen wie z.B. Personal, Wissen, Fürsprache etc. aus ihren Umwelten, doch geht dies für sie nicht mit dem für andere Organisationen typischen »Refinanzierungsproblem« (Kette 2017) einher. Sie erhalten ihre Ressourcen zur Leistungserstellung oder zum Ankauf weiterer Produktionsmittel primär aus den eigenen Vermögen und so ist die allgemeine Ressourcenabhängigkeitstheorie (Pfeffer/Salancik 2003 [1978]) für Stiftungen zu modifizieren.

Dabei ist insbesondere zu berücksichtigen, dass Stiftungen relativ ressourcenunabhängig sind. Zumindest ist die einzelne Stiftung als Organisation nicht wie andere Organisationen auf Legitimation in ihren Umwelten angewiesen, um Ressourcen für den eigenen Fortbestand zu erhalten. Der naheliegende Einwand, dass Stiftungen in der Regel auf Finanzmärkte angewiesen sind, die wiederkehrende Renditen ermöglichen, schmälert die herausragende Bedeutung ihrer relativen Ressourcenunabhängigkeit in keiner Weise. Das Verhältnis zu Finanzmärkten ist üblicherweise von einer solch allgemeinen Qualität, dass für Stiftungen daraus wenig Spezielles folgt respektive sie keine Erwartungen zu erfüllen haben.

Diese adaptive Umkehrung der Ressourcenabhängigkeitstheorie erklärt die potenzielle Souveränität von Stiftungen und macht deutlich, weshalb die Außenbeziehungen für die Binnenstrukturen von Stiftungen eine geringere und vor allem eine nur optionale Bedeutung haben. Mit anderen Worten: Während die Außenbeziehungen von Unternehmen, Krankenhäusern, Universitäten, Museen etc. stark ihr Innenleben bedingen und sich die genannten und andere Organisationen auch intern unterscheiden, weil die Umweltabhängigkeiten und damit die Handlungsoptionen zur Ressourcenbeschaffung zwischen den Organisationstypen variieren, können Stiftungen von solchen Außenbeziehungen unbeeinflusst bleiben.

Erneut ändern naheliegende Einwände wenig. Zwar trifft es empirisch zu, dass viele Stiftungen über einen so kleinen Kapitalstock verfügen, dass sie kaum über ausreichende Ressourcen für die Selbstverwaltung verfügen, dass sie sich über Zustiftungen, Spenden und freiwillige Arbeitsleistungen freuen, dass einige auf Fundraising setzen und wieder andere prominente Partner:innen und Schirmherr:innen suchen, um mehr Aufmerksamkeit zu erlangen. Fortbestehen und ihren Zweck erfüllen können sie im Prinzip jedoch auch ohne sich auf bestimmte Außenbeziehungen einzulassen. Erst wenn sie sich selbst entscheiden, den Output erhöhen, die Outcomes verbessern oder den Impact steigern zu wollen, müssen sie sich möglicherweise in Abhängigkeitsverhältnisse begeben. Insofern dies aber eine autonome Entscheidung ist, hebt sie die relative Ressourcenunabhängigkeit nicht auf. Autonomie besteht schließlich aus einer »*Pluralisierung der Abhängigkeiten eines Systems*« und diese Pluralisierung verschafft dem System Freiräume, weil es »sich zu gegebenen Zeitpunkten dafür entscheiden kann, sich auf diejenigen Abhängigkeiten zu stützen, die mit seiner eigenen Interessenrichtung am besten übereinstimmen, und andere Abhängigkeiten, die es als beschränkend erfährt, temporär zurückzudrängen« (Stichweh 2009a: 44, Herv. i.O.).

Die beschriebene strukturelle Sondereigenschaft von Stiftungen dürfte der Grund für einige typische Beschreibungs- und Ordnungsschwierigkeiten im Zusammenhang mit Stiftungen sein. So fällt auf, dass sowohl optimistische Erwartungen an Stiftungen als auch kritische Bemerkungen um das Vermögen kreisen und zu krass unterschiedlichen Schlüssen kommen. Auf der einen Seite wird rhetorisch hoffnungsvoll gefragt, wie die Reichen die Welt retten können (Bishop/Green 2008), auf der anderen Seite wird skeptisch beäugt, welche übermäßigen Machtchancen mit philanthropischen Vermögen einhergehen (z.B. Callahan 2017; Schwab 2023). Theoretische Sätze, die von der relativen Ressourcenunabhängigkeit nicht sofort auf vollkommene Unabhängigkeit schließen, sondern stattdessen die Autonomie anerkennen und Limitationen bei der Umweltgestaltung erkennen, fehlen in den Debatten allzu oft.

Auffällig ist auch, dass gesellschaftlich eingeübte und sonst meist gut funktionierende Beobachtungsschemata an der ungewöhnlichen Stellung der Vermögen scheitern: So können all jene Organisationsklassifikationen, die sich im- oder explizit am Schema der funktionalen Differenzierung orientieren und Organisationstypen allzu gerne mit den Rationalitäten von Funktionssystemen kurzschließen, Stiftungen schon allein deshalb nicht in den Blick nehmen, weil die Stiftungsvermögen nicht in Schemata passen, für die immer auch Mangel oder Knappheit wichtig sind (vgl. Tacke 2001).

Ähnliches gilt für die in der ökonomischen Theorie lange Zeit vorherrschende Vorstellung, der Mensch sei in erster Linie ein nutzenmaximierendes Wesen. Auch wenn es sich dabei nur um eine Vorstellung zur Modellierung ökonomischer Prozesse und weniger um eine Aussage mit Wahrheitsanspruch handeln sollte, wer-

den Stiftungen im Rahmen dieser Annahme sofort zu einem schwer einzuordnenden Sonderfall. Das Ausgeschlossene, die Freigiebigkeit, muss nun erklärt werden und die selbstproduzierte Beschreibungsnot führt zu bemerkenswerten Sonderpositionierungen. Stifter:innen werden dann entweder als besonders edle und bewundernswerte Menschen dargestellt – z. B. als »Verantwortungsbewusste«, »Mitfühlende« und »Problemlöser« (Leseberg/Timmer 2015: 42ff.) –, deren »moral biography of wealth« (Schervish 2006) zum Gegenstand von Untersuchungen wird. Oder sie werden mittels wenig schmeichelhafter Motivunterstellungen abgewertet und ihre Gaben gelten dann als mehr oder minder versteckte Versuche, die eigene Reputation zu steigern und mehr als ökonomische Kapitalien zu akkumulieren – sie gelten dann mindestens als »Vorteilsbedachte« (Leseberg/Timmer 2015: 42ff.). Erst neuere Erkenntnisse aus der Anthropologie entspannen das harte Für und Wider, weil sie zeigen können, dass sowohl Altruismus als auch Eigennutz zur menschlichen Grundausrüstung gehören (Tomasello 2020). Mit dieser anthropologischen Erkenntnis verschieben sich die Fragen nach den Bedingungen und Möglichkeiten philanthropischer Freigiebigkeit wieder in den Bereich des Sozialen (vgl. für diese Erklärungsrichtung auch die Befunde zur Blutspendenbereitschaft in Healy 2000).

Eine weitere und oft zu beobachtende Beschreibungs- und Ordnungsschwierigkeit entsteht nicht aus ungeeigneten Theorien, sondern betrifft die strukturell paradoxe Position von Stiftungen in der Gesellschaft. Stiftungen setzen allgemein eine Gesellschaftsordnung voraus, »die die Fähigkeit zur Mehrwertbildung und Vorratshaltung entwickelt« hat (Borgolte 2016b: 4). Für die Gegenwart ist dies eine kapitalistische Wirtschaftsordnung. Wenn Stiftungen sich nun von dieser Ordnung teils distanzieren oder, was öfter vorkommt, die negativen Folgen dieser Ordnung lindern und bearbeiten wollen, dann hat das paradoxe Züge. Sie schlagen Lösungen für Symptome vor, obwohl die Gründe der Symptome ihre Existenz mitermöglichen. Daraus folgt keine Gleichsetzung von Stiftungen mit einer unrühmlichen »Externalisierungsgesellschaft« (Lessenich 2019) oder einer »Refeudalisierung des modernen Kapitalismus« (Neckel 2020). Das wäre eine unpassende Zuspitzung, aber die Beschreibungs- und Ordnungsschwierigkeiten haben hier ihre Ursachen. Mit anderen Worten: Wenn Stiftungen philanthropischen Überfluss statt ökonomischer Knappheit signalisieren, dann ist das nur möglich, weil Eigentumsrechte politisch-rechtlich etabliert, private Vermögensakkumulationen möglich und hohe Vermögenserträge wahrscheinlich sind. Die Stiftungsvermögen eröffnen also vielfältige Handlungsoptionen, obwohl und weil sie einem System entspringen und eines Systems bedürfen, das sich an Knappheiten entzündet, Knappheiten zu beheben verspricht und doch Knappheiten fortführt oder gar verschärft (vgl. Luhmann 1988: 64).

Für die Organisationstheorie der Stiftung ist nun entscheidend, dass Stiftungen nicht nur über Vermögen und damit über Ressourcen verfügen, sondern diese nach eigenem Ermessen und weitgehend unirritiert von Umweltansprüchen einsetzen können. Die relative Ressourcenunabhängigkeit steigert ihre Autonomie. So kön-

nen sie sich von negativen Attributen der Wirtschaft wie etwa unternehmerischer Profitgier distanzieren und sich zugleich positive Attribute wie Entscheidungsgeschwindigkeit oder Innovationsfreude zuschreiben. Auch in Bezug zur Politik wird ein Überlegenheitsnarrativ möglich. So betonen Stiftungen wiederkehrend, sich nicht an die Erwartungen von Wähler:innen oder Klientelgruppen binden zu müssen und deshalb dem Gemeinwohl in besonders weitsichtiger Weise dienen zu können. Letztlich sorgen die ressourcenbedingten Freiheitsgrade und die Autonomie der Stiftungen dafür, dass sie sich bestens in die Strukturzusammenhänge hochentwickelter Gesellschaftssysteme einbringen können, die nach Luhmann von funktionaler Systemdifferenzierung, Autonomie der Teilsysteme, selbstreferentieller Operationsweise und Möglichkeiten der Steigerung wechselseitiger Unabhängigkeit und Abhängigkeit zugleich gekennzeichnet sind (2009 [1980]: 155).

2.2.2 Stiftungen und der Zwang zur Gabe

Die zweite organisatorische Besonderheit der Stiftungen ergibt sich ebenfalls aus ihren Beziehungen zur Umwelt, namentlich aus verschiedenen Gabenbeziehungen. So gilt initial, dass Stiftungen aus der Entscheidung für eine Gabe entstehen, und es gilt weiter, dass das moralische Gebot zum Geben einen wichtigen Sinngehalt der Stiftung ausmacht und die Stiftung auch zukünftig auf die Form der Gabe verpflichtet ist. Die rechtliche Kodifizierung des moralischen Gebots schreibt Stiftungen vor, dass sie je nach Gesetzeslage ihr Vermögen, Teile davon oder die Erträge aus dem Vermögen dem selbstdefinierten Stiftungszweck zuführen müssen.¹ Insofern dieser Zweck aufgrund ihres Gemeinnützigkeitsstatus in der Stiftungsumwelt verankert sein muss, verschieben sich die Entscheidungsbedarfe von Stiftungen im Vergleich zu anderen Organisationen: Entscheidungen über Ressourcenbeschaffung werden seltener und Entscheidungen über Mittelabflüsse erhalten eine in anderen Organisationen unbekannte Zentralität.

In Anlehnung an das moralische Selbstverständnis von Stiftungen und im Einklang mit den rechtlichen Vorgaben ist von einem selbst- und fremdaufgelegten *Zwang zur Gabe* zu sprechen. Flucht- und Kristallisationspunkt der Stiftungsgabe ist die Erhaltung oder Mehrung des Gemeinwohls, um »der Unverbindlichkeit bloßer Wunschkonstruktionen sowie der Gefahr des Ideologischen zu entgehen und sich selbst unter Beweiszwang zu stellen« (Fest 1997: 19). Dieser Beweiszwang beinhaltet, dass mit dem Mittel der Gabe – also aufgrund von Entscheidungen in der Stiftung – Änderungen jenseits der eigenen Grenzen erzeugt werden müssen. Die Systeme

1 Zum Beispiel verpflichtet in Deutschland die Abgabenordnung gemeinnützige Stiftungen (und andere gemeinnützige Körperschaften), ihre Mittel zeitnah für die steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke zu verwenden (vgl. AO §55).

in der Umwelt sind also in Zustände zu versetzen, die für sie ohne das Zutun der Stiftung nicht oder nicht in dieser Form möglich wären.

Dieser allgemeine Änderungsanspruch wird in der Management- und Beratungsliteratur in der Regel über die Differenz von Output, Outcomes und Impact gefasst (PHINEO 2013). In den Selbstbeschreibungen ist meist zunächst von Wirkungen die Rede. Die Ähnlichkeit des Änderungsanspruchs zu Webers allgemeiner Definition von Macht als Chance, »innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen« (Weber 1964: 38), ist offensichtlich, aber nicht vollumfänglich. Stiftungen rechnen zumindest in ihren Selbstbeschreibungen und bei der Gestaltung ihrer Fassaden nicht mit Widerstand und Widerstreben, sondern betonen den ermöglichenden Charakter ihrer Gaben und gehen überdies davon aus, dass der Änderungswille bereits in der Umwelt der Stiftung angelegt ist. Mit dieser wichtigen Annahme der Änderungsbereitschaft schließen sie an ein weitverbreitetes zivilgesellschaftliches Selbstverständnis von Freiheit an. Ganz gleich welche konkrete Form der Freiheitsgedanke in Verfassungen oder Narrationen auch annehmen mag, der Freiheitsdiskurs in der Zivilgesellschaft kreist stets um Freiwilligkeit (vgl. Alexander 2006). Und als freiwillig gelten Handlungen, wenn sie von rationalen Akteur:innen im Vollbesitz ihrer geistigen und körperlichen Fähigkeiten getroffen werden. Ist dies nicht der Fall, so führt Alexander weiter auf, gelte die Handlung als unfreiwillig und werde damit in der Sphäre der Zivilgesellschaft als wertlos betrachtet (2006: 61).

Die moralische Zentralität der Gabe samt umfassendem Freiwilligkeitsgebot wie auch die rechtliche Pflicht zur Gabe stellen Stiftungen vor große organisatorische Herausforderungen. Dabei gilt grundsätzlich, dass Stiftungen wie alle anderen Organisationssysteme operativ geschlossen sind und daher auf der Ebene ihrer eigenen Operationen nicht in ihre Umwelten durchgreifen können. Sie müssen sich damit abfinden, dass sie andere psychische oder soziale Systeme stören und irritieren, nicht aber operational *in-formieren* können. Anstelle von Durchgriffskausalität müssen sie sich auf den Modus der Auslösekausalität verlassen (Luhmann 1997a: 92, 2000b: 401). Zu dieser grundsätzlichen organisationalen Herausforderung kommt hinzu, dass die Steuerungskapazitäten von Stiftungen stark durch das Mittel der Gabe geprägt werden. Das bedeutet zunächst nur, dass Stiftungen auf Empfänger:innen angewiesen sind, die bereit sind, die Stiftungsgaben anzunehmen und sinnkonform zu verwenden. Das vielfach beschriebene fein getaktete Zusammenspiel von *Geben*, *Annehmen* und *Erwidern* einer Gabe (Mauss 2013 [1923/24]; Adloff/Mau 2005) findet hier insofern eine Einschränkung, als die Stiftungsgabe nicht gleichwertig an die Stiftung zurückgegeben werden muss. Wie niedrigschwellig und zugleich unterschwellig die Erwartungen an Stiftungsgaben sein können, konnte die Weltöffentlichkeit beobachten, nachdem die Schwedische Akademie am 13. Oktober 2016 Bob Dylan den Nobelpreis für Literatur zugesprochen hatte. Zur allgemeinen Verwunderung und ersichtlichen Verschnupfung der Akademie rührte

sich Dylan erst gar nicht, bedankte sich zwei Wochen später denkbar knapp und teilte sodann mit, dass er nicht zur Preisverleihung kommen werde, da er leider »andere Verpflichtungen« habe (Bähr 2016). Dank mag also erwartet werden, doch eingeklagt werden kann er im Extremfall nicht.

Für die Organisationstheorie der Stiftung folgt daraus, dass Stiftungen sehr wohl auf Legitimität in ihren Umwelten angewiesen sind – nicht um Ressourcen zu erhalten, sondern um in den für sie relevanten Umwelten Empfänger:innen für ihre Gaben zu finden. Andernfalls würden Stiftungen handlungsunfähig werden. Sofern sich die beabsichtigte Änderung in der Gabe selbst erschöpft und an die Empfänger:innen keine über die Gabenannahme und unmittelbare Gabenverwendung hinausreichenden Handlungserwartungen formuliert werden, ist die Akzeptanz weitgehend unproblematisch: Es finden sich in der Regel Krankenhäuser, die mit den Mitteln Kranke behandeln, Wissenschaftler:innen, die forschen, oder Museen, die passende Ausstellungen kuratieren. In all diesen Fällen ist empirisch zu beobachten, dass Stiftungsgaben in der Regel keine Geschenke sind, bei dem die gebenden Stiftungen unsichtbar blieben oder dem Ideal der reinen Gabe gehuldigt werden würde. Stattdessen bleibt die gebende Stiftung selbst unauslöschlich präsent.²

Dass mit einer Gabe sehr wohl Macht und Einfluss ausgeübt werden kann und dass Gaben etwas beschämend Übermächtigendes haben können, ist nicht zu bestreiten. Die Management- und Beratungsliteratur deutet dies an, wenn sie über »strategic giving« (z.B. Frumkin 2010) schreibt. Dabei geht es nicht allein um höflichen Dank oder Gewogenheit, sondern um kalkulierte Reziprozität, die potenziell eine »weapon for the enforcement of its rights« (Malinowski 1926: 23) sein kann. Die Benennung dieser Möglichkeit ist nicht mit einem empirischen Befund zu verwechseln und eventuelle einschlägige Fälle dieser Art sind nicht geeignet, um Stiftungen pauschal in diesen manipulativen Möglichkeitsraum zu stellen. Zudem, und das ist für die allgemeine Wahrnehmung von großer Bedeutung, errichtet die Gemeinwohlorientierung wichtige Reziprozitätssperren zwischen Stiftungen, Destinatär:innen der Stiftungsgaben und Benefiziar:innen der Gaben. Wie auch immer das konkrete Verhältnis gestaltet ist und in welchen Bezügen die Destinatär:innen über die Gabe hinaus zu den Stiftungen stehen, sie haben die Möglichkeit, sich in ihrer Reziprozität auf einen aufrichtigen Dank zu bescheiden, die Mittel sinnkonform zu verwenden und sich darüber hinaus lediglich als Medium zur Steigerung des Gemeinwohls zu verstehen.

2 Vgl. dazu auch Zelizers (1994: 71ff.) Überlegungen zu geschenktem Geld und das Problem des *earmarking* sowie die Unterscheidung zwischen *gift* und *present* von Callon und Law (2005: 723f.), die verschiedene Formen des Geschenks danach unterscheiden, inwiefern ein Gegen Geschenk bereits einkalkuliert ist, also Reziprozitätserwartungen mitschwingen.

Das skizzierte Gabengefüge samt Reziprozitätssperre verändert sich, wenn die Stiftungsziele ambitionierter werden. Die philanthropischen Gabenprogramme sind dann so zu gestalten, dass nicht bloß die Outputs und Outcomes optimiert, sondern strukturverändernde Wirkungen – Impacts – ausgelöst werden. Die einfache Annahme und unmittelbar zweckgebundene Verwendung der Gabe durch die Empfänger:innen – eine Finanzierung des Gemeinwohls – genügt nicht mehr. Die Wirkung hängt nun davon ab, ob die Gabe spezifische und möglichst dauerhafte Änderungen provoziert. Dafür brauchen Stiftungen Legitimität, die dafür sorgt, dass die an die Gabe geknüpften Erwartungen anerkannt werden. Entziehen sich die Umweltsysteme diesen Erwartungen, sind die Reaktionsmöglichkeiten der Stiftungen begrenzt. Zwar können sie ihre Gaben einstellen oder mit der Einstellung drohen, doch mit dieser Handlung oder Drohung berauben sie sich selbst ihres einzigen Mittels zur Zielerreichung. Zudem untergraben sie mit Drohungen das zivilgesellschaftliche Ideal der Freiwilligkeit, beanspruchen sie doch, jenseits ökonomischer Rationalitäten und politischer Kalküle, das bereits in der Gesellschaft angelegte, aber (noch) nicht voll entfaltete ›Gute‹ zur Geltung zu bringen (Sigmund 2000: 337).

Das moralische Gebot und die rechtliche Pflicht zur Gabe profilieren den Organisationstyp Stiftung überdies in Differenz zu Unternehmen und zum politischen System. Im Unterschied zu Kommunikation von Unternehmen muss der Eindruck einer bilateralen Tauschkommunikation unter doppelten Knappheitsbedingungen und zum gegenseitigen Nutzen möglichst vermieden werden und können Änderungen in der Umwelt der Stiftung nur schlecht über offen erkaufte Indifferenzzonen herbeigeführt werden (Barnard 1971 [1938]: 167ff.). Und im Unterschied zur institutionalisierten Politik gilt es, explizite Machtkommunikation zu vermeiden, denn beides – Tausch- und Machtkommunikation – widerspricht dem zivilgesellschaftlichen Ethos der Freiwilligkeit (vgl. Alexander 2006: 61). Gleichwohl auch den Stiftungsgaben eigene Macht- und Tauschformen innewohnen, so gilt auch, dass die Institutionalisierung der Stiftung über die doppelte Gabe und in Relation zum Gemeinwohl ein Modus ist, um dem Ideal der reinen Gabe näherzukommen. Ein Modus, der spezifische Organisationsentscheidungen, -handlungen und -redeweisen erfordert und es für Destinatär:innen leichter macht, auch großen Gaben anzunehmen. Sie können sich, wie bereits erwähnt, als Medium zur Mehrung des Gemeinwohls verstehen.

2.2.3 Stiftungen, Gemeinwohl und die Bindung ans Politische

Auch die dritte und letzte Besonderheit von Stiftungen ergibt sich aus ihren Umweltbeziehungen: Gemeinnützige Stiftungen sind sowohl bei ihrer Zweckbestimmung als auch bei der Gestaltung ihrer Gabenprogramme an Gemeinwohlvorstellungen gebunden. Diese Bindung ersetzte beim Übergang zur Neuzeit das Seelen-

heil als Referenzpunkt stifterischen Entscheidens, ermöglichte überhaupt erst die moderne Stiftung mit ihren vielfältigen Zwecken (Borgolte 2015: 624), nimmt seither in Selbst- und Fremdbeschreibungen als »konstitutive[r] Wertbezug stifterischen Handelns« (Sigmund 2000: 340) eine Metaposition ein und fungiert somit als unhintergehbare Entscheidungsprämisse jeder einzelnen Stiftung.

Darüber hinaus verbindet die Gemeinwohlorientierung Stiftungen mit der Kontingenzformel der Politik, die zumindest in »der semantischen Tradition des politischen Systems [...] als *Gemeinwohl* bezeichnet werden« kann (Luhmann 2000a: 120, Herv. i.O.). Kontingenzformeln im Allgemeinen fällt die Aufgabe zu, die Bedingungen der Möglichkeit für die Existenz des Systems zu umfassen und dies in einer Weise, »die ihrerseits nicht mehr auf Bedingungen ihrer Möglichkeit hin aufgelöst werden« (ebd.) können. Eine Verneinung der Kontingenzformel Gemeinwohl ist für Stiftungen nur um den Preis der Selbstaufgabe zu haben. Technisch vollzieht sich der Bezug aufs Gemeinwohl mittels der Unterscheidung Privatinteresse|Gemeinwohl, die »die Verbindung von privater Initiative und öffentlichem Wohl oder Nutzen« (Fest 1997: 8) sicherstellt. Zu betonen, dass es hier um die politische Kontingenzformel der *semantischen* Tradition geht, ist wichtig, weil

»die Grenze zwischen Gemeinwohl und Eigennutz nur politisch gezogen werden kann und [...] es damit zu einer Frage politischer Opportunität wird, in welchem Umfang auch Privatinteressen als politisch relevant erachtet werden. Damit verschiebt sich aber der Sinn der politischen Kontingenzformel auf das allgemeine Prinzip der *Legitimität* im Sinne einer öffentlichen Darstellbarkeit von Präferenzen, für die man sich politisch einsetzt.« (Luhmann 2000a: 122, Herv. i.O.)

Wie in Kapitel 2.3 noch zu zeigen sein wird, gehen auch Stiftungen diesen Wandel strukturell mit. Semantisch betonen sie das Gemeinwohl, doch in ihren Entscheidungen ringen sie zunehmend öfter um Legitimität. Der Wandel macht auch darauf aufmerksam, dass in der politischen Debatte mit dem Gemeinwohlbegriff mitunter recht sorglos hantiert wird, obwohl der Begriff heute inhaltlich weitgehend unbestimmt ist (Böckenförde 2002: 62; Mayntz 2002). Zumindest sind dezidiert substanzialistische Gemeinwohlbestimmungen nach den totalitären Erfahrungen des 20. Jahrhunderts weitgehend desavouiert (Münkler/Bluhm 2001: 10) und widersprechen den Grundprinzipien liberaler Demokratien. Letztere beschränken sich vorwiegend auf prozedurale Verfahren der Gemeinwohlbestimmung, die auf Partizipation und Mehrheitsentscheidungen basieren.

Damit liegt ein Grundkonflikt mit Stiftungen auf der Hand, gelten doch für sie initial allein der Wille der Stifter:innen und nachfolgend die Prämissen der Stiftungssatzung, die in Organisationsprogramme zu übersetzen sind (Toepler 2016: 24). Einzelne Stifter argumentieren gar, dass in diesem Konflikt letztlich die Daseinsberechtigung von Stiftungen liege und das Volk die »Willkür« der Stifter:in-

nen willkommen heißen solle (Reemtsma 2012a, 2012b). Demokratische Entscheidungsverfahren sind damit weitestgehend ausgeschlossen, zumal »dies dem Kerngedanken der Stiftung, das Zweckvermögen dauerhaft autonom zu verwalten, widerspricht« (Sigmund 2004: 104).

Die über die Gemeinwohlformel vermittelte semantische Kopplung von Stiftungen und Politik manifestiert sich in der Kategorie der Gemeinnützigkeit respektive im Gemeinnützigkeitsrecht, mit dem der Staat bürgerschaftliches Engagement sowohl honoriert und fördert als auch privaten Akteur:innen eine Mitverantwortung für das Gemeinwohl zuschreibt (Droege 2010: 67ff.). Und mehr noch: Indem der Staat privaten Stiftungs- und Spendeninitiativen umfassende Autonomie einräumt, folgt er ihnen nahezu blind (Kirchhof 2003: 4) und verzichtet speziell gegenüber Stiftungen auf einen Teil seiner finanziellen Einnahmen. Diese Gemeinnützigkeitskonstruktion erweitert die Zahlungsfähigkeit von Stiftungen und stärkt die Übersetzung von finanziellem Vermögen in öffentlichen Einfluss. Aus diesem Grund können gemeinnützige Stiftungen keine rein privaten Akteure sein, die allein aus einer Entscheidung zwischen privatem Konsum und Freigiebigkeit hervorgehen. Sie sind immer auch als Artefakt des Staates zu verstehen (Reich 2018).

Für den Staat entspricht dieses Moment der Selbstbeschränkung einem liberalen Politikverständnis, das individuelle Freiheits- und Gestaltungsräume betont und gesellschaftlicher Pluralität Rechnung trägt. Diese Situation ist weder unveränderlich noch ohne Kritik. Seit dem 18. Jahrhundert entzündet sich an der sogenannten Herrschaft der toten Hand Kritik – anfangs freilich mit Staats- statt Demokratiebezug: »Stiften, so kritisierte Heinrich Rittershausen im Jahre 1929, entziehe der deutschen Volkswirtschaft umfassendes Kapital und sei schon deswegen ein Hindernis für die industrielle Entwicklung Deutschlands« (Strachwitz 2010: 185). Die hier angerissene staats- und demokratietheoretische Kritik respektive das Ringen um die Legitimität der Institution Stiftung wird von einem zweiten Streben nach Legitimität begleitet, das sich auf der konkreten Ebene der Organisation Stiftung abspielt. Bei diesem Streben geht es um die Legitimität der individuellen Stiftungen und der einzelnen Programme.

Wie sich das Streben nach Legitimität en détail abspielt, hängt wesentlich von der Selbstpositionierung der Stiftung in Relation zu ihren Änderungsabsichten ab. Die bisher vorliegenden Rollentypologien sind diesbezüglich allerdings wenig instruktiv, weil die Unterscheidungen – etwa zwischen den Zielen »Bewahren«, »Fürsorge« und »Wandel« sowie den Tätigkeiten »Innovation«, »Komplementarität«, »Substitution« und »Kapazitätenbeschaffung« (Anheier et al. 2017a: 21ff.) – zu eng an die Selbstbeschreibungen der Stiftungen angelehnt sind. Damit wird die Möglichkeit einer systematischen Inbezugsetzung zu den relevanten Stiftungsumwelten verschenkt, zumal die relativ statische Typologie implizit von einem Katalog staatlicher Aufgaben auszugehen scheint, aus dem sich objektive Kriterien für staatliches Versagen ableiten ließen. So treffend die Typologie aus der Sicht

der Stiftungen auch sein mag, so sehr erkennt sie, dass Staatsaufgaben und die Formulierung von Problemen Resultate der Umweltkonstruktionen und Gemeinwohlkonzepte der beteiligten Systeme sind, die sich in unterschiedlicher Weise aufeinander beziehen, wechselseitig irritieren, voneinander distanzieren und so sehr unterschiedliche Legitimierungsansprüche erzeugen.

Stellt man solche Dynamiken in Rechnung, so können wenigstens drei unterschiedliche Gabenprogrammtypen unterschieden werden, mit denen Stiftungen in ihre Umwelten ein- oder auszugreifen versuchen – ein vierter Typ scheint sich zudem am Horizont abzuzeichnen. Der erste Programmtyp ist *substitutiven oder subsidiären Charakters*. In diesem Fall agieren Stiftungen in Bereichen, in denen der Staat aufgrund eigener Ressourcenlimitationen nicht oder nur beschränkt tätig sein kann (z. B. (Co-)Finanzierung von öffentlichen Kultur- oder Bildungseinrichtungen, Pflegeheimen), aber es eine weitreichende oder gar rechtlich kodifizierte Übereinkunft gibt, dass die Arbeiten von der politischen Gemeinschaft zu erledigen sind. Stiftungen folgen also bereits vorentschiedenen Gemeinwohlkonzepten und übernehmen die damit verbundene demokratische Legitimation.

Je deutlicher Stiftungen alternative Gemeinwohlkonzepte vertreten und sich von staatlicher Politik distanzieren, desto zwingender und anspruchsvoller wird die eigenständige Legitimierung. Dies ist bereits beim zweiten Programmtyp, den *kompetitiven Programmen*, der Fall. Hier wird die staatliche Politik mit alternativen Gemeinwohlkonzepten herausgefordert und die Kontingenz staatlicher Entscheidungen sichtbar gemacht. Kompetitive Programme zielen im Wettstreit um die besten Lösungen wesentlich darauf ab, dass die Leistungen und Lösungsvorschläge der Stiftung gewürdigt und, noch besser, nachgeahmt werden, sodass die angestrebten Wirkungen vervielfältigt werden.

Im Unterschied dazu wirken *komplementäre Programme* als dritter Programmtyp, indem sie zustimmende Entscheidungen und Leistungen Dritter – in Politik, Verwaltung und Gesellschaft – provozieren und auf diese Weise Änderungen in den Stiftungsumwelten herbeiführen. Die Ziele dieser Programme können nur erreicht werden, wenn Dritte in den zu gestaltenden Umwelten einen substanziellen Teil zum Gelingen beisteuern.

Eine mögliche Erweiterung findet diese Typologie in *koevolutionären Programmen*. Auch sie zielen auf Transformation ab, lassen zunächst aber offen, wie die dafür nötige Leistung der anderen und zum Teil auch die eigene aussehen soll. Die Stiftung will anstoßen und hofft auf eine Drift zum Besseren, doch genauere Studien zum Verhältnis von Kontrolle und der Bereitschaft, sich von jenen »kontrollieren zu lassen, die man kontrollieren will« (Baecker 2007: 23), stehen aus (vgl. aber Goeke 2016, 2021).

Wenn es in Kapitel 2.3 gleich um die sich formierende transformative Philanthropie geht, dann steht dahinter die Beobachtung, dass es in jüngster Zeit zu einer deutlichen Verschiebung der Programmtypen gekommen ist. Statt lediglich das

Gemeinwohl zu finanzieren, setzt die transformative Philanthropie auf kompetitive und noch viel mehr auf komplementäre Programmtypen.

2.2.4 Zwischenfazit: Der Organisationstyp Stiftung

Die nachstehende Abbildung fasst die theoretische Bestimmung des Organisations-
typs Stiftung zusammen und schließt sie noch enger an allgemeine organisations-
theoretische Kategorien wie etwa Entscheidungsprämissen und Entscheidungskapa-
zität an. Sichtbar wird, dass Stiftungen sowohl aus ihren Vermögen als auch einer
vorgehaltenen Entscheidungskapazität bestehen, wobei letztere zunehmend weni-
ger administrativen und stärker organisationalen Charakters ist.

Abbildung 1: Die Organisation der Stiftung

Organisationstyp: Gemeinnützige Stiftung Zweck: Transformation privater Vermögen in Gemeinnutz Mittel: Gaben Funktion: Abgabemöglichkeit für Vermögen & Gewährung von politischen Einflussmöglichkeiten bei gleichzeitiger Abmilderung der mit Gaben stets verbundenen Machtasymmetrien Funktionale Äquivalente: Umverteilung, zivilgesellschaftliche Partizipationsmöglichkeiten (NGOs), etc.	
Vermögen der Stiftung - Ideen, Reputation, Sinn, Geld etc. (Ressourcen) - Ressourcen & Satzung (spezielle Entscheidungsprämissen)	Entscheidungskapazität der Stiftung - Rechtspersönlichkeit mit mindestens einem Mitglied (Adressierbarkeit) - Zudem Mitglieder, Hierarchien und Programme (Bearbeitung des Entscheidungsbedarfs) - Produktion von Legitimität (Programme)
Stiftungsprogrammtypen - substitutive/subsidiäre Programme = Finanzierung vorentschiedener Gemeinwohlideen - kompetitive Programme = Herausforderung bestehender Entscheidungen - komplementäre Programme = Provokation von komplementären Entscheidungen und Leistungen - koevolutionäre Programme = Selbsteinlassung in offene Veränderungsprozesse	
Gesellschaftliche Umwelt Kapitalistische Wirtschaft (Kapitaleinkünfte) & Demokratie, die Stiftungen Autonomie (Steuervorteile) gewährt.	

2.3 Transformative Philanthropie – Bedingungen ihrer Möglichkeit und das Ringen um Legitimität

Etwa seit der letzten Jahrtausendwende beschleunigt sich eine Entwicklung, die in ihren Grundzügen bereits über ein Jahrhundert zurückreicht (Zunz 2012; Adam 2018): Statt allein wohltätige Ziele zu verfolgen und vorentschiedene Gemeinwohl-ideen finanziell zu unterstützen, verstehen sich Stiftungen zunehmend als proaktive Agentinnen des gesellschaftlichen Wandels mit eigenen Gemeinwohl-konzepten (vgl. für eine solche Position z.B. Fiedler 2017). Entsprechend engagiert,

dynamisch und zukunftsgerichtet lesen sich ihre Mission Statements: »Join the race to save Earth's wild places« (The Wyss Foundation), »Empower the poorest – especially women and girls to transform their lives« (Bill & Melinda Gates Foundation) oder »We support partners building a better future« (Paul G. Allen Family Foundation).

Dieser jüngste Wandel der modernen Philanthropie wird durch mindestens drei Entwicklungen begünstigt, die als Bedingungen der Möglichkeit einer transformativen Philanthropie zu betrachten sind: Dies ist *erstens* der enorme Anstieg von sozialen Ungleichheiten, der unter anderem zu Machtzuwächsen bei Eliten (Hartmann 2018) und zu einer historisch unbekannten Anhäufung von Vermögen in den Händen einiger weniger geführt hat (World Inequality Lab 2017: 196ff.). Allein hinter den 242 Gabenversprechen der »Giving Pledge Initiative« stand Anfang 2024 ein Nettovermögen von, soweit rekonstruierbar, deutlich über 1.500 Milliarden US-Dollar. Zum Vergleich: Alle öffentlichen Haushalte Deutschlands gaben 2023 zusammen 1.429,3 Milliarden Euro aus. *Zweitens* stieg mit dem Ende der bipolaren Weltordnung die Wertschätzung für die Zivilgesellschaft. Ungeachtet normativer Begründungsdifferenzen, variierender Abgrenzungen und gelegentlich vorgetragener Zweifel an der Leistungsfähigkeit der Zivilgesellschaft besteht weitgehende Einigkeit darin, dass sie und damit auch Stiftungen wichtige und unterstützenswerte Bestandteile liberaler Demokratien sind oder sein sollen (vgl. Putnam 1993; Habermas 1994; Alexander 2006; Strachwitz 2010). Die Liberalisierung der Stiftungsgesetzgebung in vielen westlichen Staaten ist ein Ausdruck dieser wertschätzenden Entwicklung (vgl. European Foundation Centre 2015). *Drittens* gewinnt die Vorstellung an Kraft, dass die Weltgesellschaft vor planetarisch skalierten »Grand Challenges« steht, die nicht mehr allein von der formalen Politik bearbeitet werden können. Stattdessen, so die Forderung, brauche es neue kooperative Akteurskonstellationen (vgl. z.B. Wissenschaftsrat 2015), die empirisch in mehr oder minder innovative Partnerschaften mit Stiftungen münden (Toepler/Abramson 2021). Ähnlich wie das aus dem Sport stammende Konzept der Challenge für eine Sportifizierung der Wissenschaft sorgt (Kaldewey 2018: 177), wird auch im philanthropischen Feld zunehmend häufiger in Form von Challenges um die besten Ideen für das Gemeinwohl gerungen. Dass Bill Gates selbst seit den 2000er Jahren die Idee der Grand Challenges forciert, ist bezeichnend: Stifter:innen und Stiftungen schaffen genau jene Umwelten mit, in denen sie fortan unabdingbar erscheinen.

Keine dieser Entwicklungen führt zwangsläufig zu neuen Formen philanthropischen Handelns, aber sowohl im philanthropischen Feld selbst als auch in der wissenschaftlichen Thematisierung der Entwicklungen wird wiederholt auf Zusammenhänge hingewiesen (z.B. Bishop/Green 2008; Mitchell/Sparke 2016; Maclean et al. 2021). Auch ist keine dieser Entwicklungen ohne historische Vorläufer. In dem Maße aber, in dem mit der Emergenz der transformativen Philanthropie die Ziele von Stiftungen ambitionierter werden, betriebswirtschaftliche Ideale von Effizienz

und Effektivität für Stiftungen stiftungsspezifische Geltung erlangen und überdies unternehmerische Ideale Orientierung bieten, steigen die Entscheidungsbedarfe in Stiftungen und verändern sich etablierte Gefüge von Ressourcen, Zwecken und Mitteln. Dabei gilt grundlegend, dass die Ziele der transformativen Philanthropie nur erreicht werden können, wenn die Gaben Wirkungen entfalten, die weit über Outputs und Outcomes hinausgehen. Die angestrebte gesellschaftliche Wirkung hängt also davon ab, ob es den Stiftungen gelingt, ihre Gabenprogramme so zu gestalten, dass sie weitreichende Änderungen auslösen.

Entsprechend formulieren Stiftungen mit Transformationsansprüchen in ihren meist kompetitiven und komplementären Programmen ein an ihre Umwelten gerichtetes Sollen. Die von der Stiftung beschlossenen Wertpräferenzen, Gemeinwohlkonzepte, Problemdefinitionen etc. sollen in den Umwelten übernommen oder zumindest in die Systemrationalitäten der Gabenempfänger:innen integriert werden. Damit dies geschieht, damit also Resonanz erzeugt und Anschlussfähigkeit generiert wird sowie Veränderungen stattfinden, muss das Sollen allerdings umfassend und weitreichend legitimiert werden. Damit rückt das Management von Legitimität ins Zentrum von Stiftungsentscheidungen.

Doch so sehr sich Stiftungen um Legitimität bemühen, letztlich liegt es im Ermessen der unzähligen Beobachter – seien es psychische, soziale, algorithmische oder andere Systeme –, ob dem System Legitimität zugesprochen wird oder Dissonanzen laut werden (vgl. Luhmann 1978: 36; Scott 2014: 72). Legitimität bezeichnet schließlich eine generalisierte Anerkennung aufgrund des faktischen Glaubens an die Richtigkeit und Werthaltigkeit des Sollens (Luhmann 1978: 239) oder stärker für den Fall der Organisation formuliert:

»Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.« (Suchman 1995: 574, Herv. i.O.)

Ein solcher Glaube an die Richtigkeit und Werthaltigkeit hat Eyal in die Begriffe der Validität oder Verteidigungsfähigkeit von Entscheidungen überführt, die er als ein »eng gewobenes Netz aus Argumenten, Vorgängen, Messungen und Institutionen, die sich alle unterstützen« (2021: 208) versteht. Dieses Netz beinhaltet Rechtfertigungen und Auseinandersetzungen, beruht allerdings auch auf Fiktion und Täuschung, da schon allein aus Zeitgründen keine Debatte der »Komplexität der Welt« vollumfänglich gerecht werden kann (Luhmann 1978: 233). Legitimität operiert daher stets »mit Mechanismen, die eine Debatte zu Ende bringen, während ihre potentielle Weiterführung in Sichtweite bleibt« (Eyal 2021: 215). In Anlehnung an Kafka meint Verteidigungsfähigkeit sodann, »dass man seinen Gegner in ein Labyrinth führt, wo alle Strassenschilder zu der Schlussfolgerung weisen, zu der man ihn bringen möchte« (ebd.: 217). Folgt man diesem Verständnis, dann wird deutlich, dass die

Legitimität eines Systems oder einzelner Systemoperationen in seinen Umwelten entsteht oder, wie im Fall des Wissenschaftsmäzens Erck Rickmers und des ›New Institutes‹ in Hamburg, dort auch zerschellen kann (Bahners et al. 2024). Ein System kann sich nicht selbst legitimieren, sondern allenfalls Beiträge zur Legitimitätsge- nese in seinen Umwelten leisten (Luhmann 1978: 36).

So positioniert lässt sich fragen, wie Stiftungen ihr Netz aus Argumenten, Vor- gängen und Institutionen mit Blick auf ihre transformativen Ziele weben und zu stabilisieren versuchen. Aus den organisationalen Merkmalen von Stiftungen und den Besonderheiten einer transformativen Philanthropie lassen sich drei Dimensio- nen ableiten, um diese Legitimitätsfrage weiter zu differenzieren: Transformative Philanthropie ist hinsichtlich der eingesetzten Ressourcen und Motive (Kap. 2.3.1), hinsichtlich ihrer Gabenprogramme (Kap. 2.3.2) und hinsichtlich ihrer Wirkungen (Kap. 2.3.3) auf generalisierte Anerkennung angewiesen (herausragende Einblicke in die Vergangenheit bieten etwa Odendahl 1990; Dalzell 2013; Lagemann 1989; Adam 2018; für die Gegenwart vgl. z.B. Striebing 2017a; Aksartova 2003; Frumkin 2006a; Horvath/Powell 2020). Insofern die Literaturlage zu diesen Fragen nicht sonderlich dicht ist, wird die Theorieentwicklung mit empirischen Beispielen illustrativ ge- stützt.

2.3.1 Zur Legitimität der Ressourcen und Motive: Kreuzungsnarrationen und Gemeinwohlbekenntnisse

Mit Blick auf die Stiftungsvermögen ist zu beobachten, dass sich Stifter:innen und Stiftungen wiederkehrend zur Herkunft ihrer Vermögen und zu ihren Motiven äußern. Offensichtlich besteht hier Klärungsbedarf. Doch weil die Verantwor- tungsketten des Kommunikationsmediums Geld unterschiedlich relationiert werden können – Geld stinkt nicht, oder doch? – und weil Motivexplikationen mit epistemologischen, methodologischen und sittlichen Problemen behaftet sind, sind Dissonanzen, Widerspruch und Kritik zu erwarten. Nicht zufällig sind Debat- ten um die Vermögen und Motive von Stifter:innen ein zentrales Moment vor allem der massenmedial artikulierten Stiftungskritik (Breeze 2021: Kap. 5). Zudem gilt, dass die Aussagen in Bezug zu tatsächlichen oder vermeintlichen Erwartungen he- terogener Publika stehen, sodass für die Philanthropie der Gegenwart dasselbe gilt wie für die Testamente und ideellen Nachlässe der Philanthropen Robert Keayne, George Washington, Brother Lawrence und John D. Rockefeller:

»So the narratives are ours as well as theirs, and what they express on both sides appears to be a serious, indeed a heartfelt, desire to forge an accommodation be- tween wealth and democracy, to blend the two in a way that not only affirms our democratic faith but also accepts a corresponding affirmation from the rich – or at any rate from those of them who care about such things.« (Dalzell 2013: 8)

Der zentrale Legitimationsmodus, der auf Kritik an der Vermögensherkunft im weitesten Sinn reagiert, besteht aus öffentlichen Reflexionen von Stifter:innen über ihre individuellen Werdegänge und gesellschaftlichen Positionen. Diese Reflexionen münden regelhaft in möglichst glaubwürdige Kreuzungsnarrationen der stiftungskonstitutiven Unterscheidung von Partikularinteresse und Gemeinwohl.

Einige Ausprägungen dieser Kreuzungsnarrationen und Gemeinwohlbekenntnisse lassen sich am Beispiel der ›Giving Pledge Initiative‹ aufzeigen (dazu ausführlicher: Goeke/Moser 2021). Ziel dieser Initiative ist es, die aus ihrer Sicht US-amerikanische Idee der Philanthropie zu globalisieren, die Maxime des »Giving while Living« zu forcieren, neue Standards der Großzügigkeit unter Superreichen zu etablieren und mit den weltweit reichsten Familien und Individuen die dringlichsten gesellschaftlichen Probleme mit neuen Lösungsideen anzugehen.³ Die beteiligten Milliardär:innen verpflichten sich, zu Lebzeiten oder testamentarisch wenigstens die Hälfte ihrer Vermögen karitativen oder philanthropischen Zwecken zukommen zu lassen. Zudem geben sie in den meist einseitigen Briefen – den »Pledge Letters« – Auskunft zur Herkunft ihrer Vermögen, zu ihren individuellen Motiven, zu ihren Vorstellungen von Gesellschaft und zu ihren Stiftungszielen.

Wenig verwunderlich werden die Vermögen tendenziell mit Tüchtigkeit, Fleiß und einem Quäntchen Glück erklärt und stellen die Giving Pledger:innen sich als seit jeher der Philanthropie zugeneigte Personen dar. Ihre Versprechen präsentieren sie als Ausdruck einer gebührenden Dank- und Gabenpflicht gegenüber jener Gesellschaft, die ihnen ihre Position überhaupt erst ermöglichte. Dass ihre Vermögen Effekte einer vielleicht grundsätzlich ungerechten Gesellschaftsordnung sind, dass sie mit ihren Stiftungen teils ebenjene negativen Effekte adressieren, die es ohne die enormen sozialen Ungleichheiten nicht gäbe und dass sich hier neo-feudale Muster zeigen (vgl. Neckel 2020), kommt erwartungsgemäß nur selten zur Sprache. Ähnliche Legitimationsmuster findet sich in einer vom Bundesverband Deutscher Stiftungen erstellten Studie zu den Motiven von Stifter:innen. Dabei folgt die Studie weitgehend den Selbstbeschreibungen der Stifter:innen und klassifiziert sie als »Verantwortungsbewusste«, »Mitfühlende« und »Problemlöser« sowie, etwas weniger schmeichelhaft, als »Vorteilsbedachte«. In die letztgenannte Kategorie fallen allerdings nur 13,3 Prozent der Stifter:innen und auch diese Personen, so die Autor:innen, fühlen sich selbstverständlich dem Gemeinwohl verpflichtet (Leseberg/Timmer 2015: 42ff.). Weitere Elemente des Legitimitätsmanagements hinsichtlich

3 Vgl. The Giving Pledge, <https://givingpledge.org/About.aspx> sowie die Pressemitteilung dieser Initiative vom 04.08.2010, <https://givingpledge.org/PressRelease.aspx?date=08.04.2010> [abgerufen am 24.01.2024].

der Vermögensherkünfte und Motive sind aufwändige Biopics der Stifter:innen, Hinweise auf ihre Autobiographien⁴ oder ethische Investments.

Dass Stifter:innen und Stiftungen kritisiert werden, wenn sie zur Herkunft ihrer Vermögen schweigen oder Kapitalerträge aus Aktien erhalten, die ethischen Urteilen nicht standhalten, zeigt erste Grenzen ihrer Legitimationsversuche an. Prominente Beispiele sind die Rechtfertigungen der Bill & Melinda Gates Foundation für ihr Investment in Coca-Cola-Aktien, das die Stiftungsprogramme gegen Fettleibigkeit konterkariert (Wagner 2015), oder die anfangs zögerliche Haltung der Hertie-Stiftung, die Vergangenheit ihrer Vermögen öffentlich aufzuarbeiten (Schmitz 2020). Auch die Tatsache, dass die Rockefeller Foundation statt in ExxonMobil in Banktitel investierte, die ihrerseits das Ölgeschäft mitgestalten, hat Kritik am vorgeblichen Rückzug der Stiftung aus dem Ölgeschäft provoziert (Kaiser/Wasserman 2016).

Unabhängig von der Bewertung solcher Fälle sind zwei miteinander verkoppelte Re-Entries, also Wiedereintritte von Unterscheidungen innerhalb der Formen der Unterscheidung (vgl. Luhmann 1990: 83ff.), augenfällig: Das Re-Entry des Ökonomischen in die Gemeinwohlsphäre und das Re-Entry des individuellen Gemeinssinns in die Sphäre der Ökonomie. Ersteres zeigt sich in Selbstbeschreibungen und Begründungsnarrativen, die vorgeben, dass ökonomische Rationalitäten eine gute Richtschnur zur Mehrung des Gemeinwohls bieten. In diesem Sinn fordern Stifter:innen mehr Wettbewerb, mehr Innovation, mehr Wagnis, mehr Effektivität oder mehr Effizienz, wenn es um die Gestaltung des Gemeinwohls geht, zumal auch ihr eigener Erfolg auf der Anwendung dieser Prinzipien beruhe (vgl. Cossu-Beaumont 2016). Das zweite Re-Entry, die Wiedereinführung des Gemeinssinns in das Ökonomische, vollzieht sich mit der Betonung, dass religiöse, humanistische, gemeinwohlorientierte etc. Werte das jeweils individuelle ökonomische Handeln geleitet hätten. So schreibt etwa der Öl- und Gasunternehmer Harold Hamm in seinem Giving Pledge Letter, dass er auch deshalb in die Rohstoffbranche eingestiegen sei, weil er von der Großzügigkeit anderer Ölunternehmer:innen so beeindruckt gewesen sei, dass er ihnen folgen wollte und jetzt entsprechend sein Vermögen für eine bessere Welt hergeben könne.⁵

4 Vgl. Montag Stiftungen, <https://www.montag-stiftungen.de/ueber-uns/der-stifter> [abgerufen am 24.01.2024].

5 Hamm, Harold (2015): »Giving Pledge Letter«, <https://givingpledge.org/Pledger.aspx?id=208> [abgerufen am 24.01.2024].

2.3.2 Zur Legitimität der Gabenprogramme: Multiple Einbettung und Validitätsanleihen

Die zweite theoretisch erwartbare und empirisch erkennbare Form des Legitimitätsmanagements betrifft die Gemeinwohlvorstellungen der einzelnen Stiftungen und damit verbunden die Gabenprogramme. Dabei fällt zunächst auf, dass es im philanthropischen Feld zu Statuswettbewerben kommt, die ihrerseits im Zusammenhang mit dem teils enormen Selbstbewusstsein von speziell jüngeren Philanthrop:innen der sogenannten »millennial philanthropy« (Mitchell/Sparke 2016), den Weltrettungsansprüchen des Philanthrokapitalismus (Bishop/Green 2008) und den Versprechen des Effektiven Altruismus (MacAskill 2015; Singer 2015) stehen. Solche Statuswettbewerbe sind nicht gänzlich neu. Ostrower (1995) zeigte schon am Beispiel des philanthropischen Feldes der 1980/90er Jahre in New York, dass Philanthropie auch zur Abgrenzung gegenüber weniger vermögenden Schichten und zur Markierung von feinen Unterschieden innerhalb der Klasse der Superreichen dient. Ähnliches gilt für die Medaille für Verdienste um das Stiftungswesen (seit 1980) oder den Deutschen Stifterpreis (seit 1994), die beide vom Bundesverband Deutscher Stiftungen vergeben werden.

Neu aber ist das sich aufschaukelnde und zunehmend selbstreferenzielle Zusammenspiel dieser Faktoren, das zum Beispiel in den »Forbes Philanthropy Score« mündet. Dieser kürt nicht allein Positivbeispiele, sondern stellt auch explizit jene Milliardär:innen öffentlich heraus, die sich besonders wenig engagieren. Solche Steigerungs- und Polarisierungsdynamiken beim Einsatz fürs Gemeinwohl werden auch deshalb angetrieben, weil Stifter:innen und Stiftungen zumindest rhetorisch an beliebiger Stelle einsteigen können. Dustin Moskowitz und Carin Tuna, die mit Facebook reich wurden, kündigen in ihrem Giving Pledge Letter zum Beispiel an, dass sie sich zunächst auf die Suche nach jenen Feldern machen werden, wo sie die größten Wirkungen erzielen und effektiv altruistisch sein können.⁶ Auch dürfen teils kühne Behauptungen hinsichtlich der eigenen Wirkungen die Dynamik antreiben. So schreibt sich die Rockefeller Foundation mit ihrem Programm »100 Resilient Cities« zu, dass ihre Gabe von 164 Millionen US-Dollar über 25 Milliarden US-Dollar an weiteren Investitionen zur Bildung urbaner Resilienz auslöste und sie eine Bewegung initiiert habe, die Milliarden von Menschen berühren konnte.⁷ Da Stiftungen sich im Unterschied zur formalen Politik bei der Selektion der

6 Moskowitz, Dustin/Tuna, Cari (2010): »Giving Pledge Letter«, <https://givingpledge.org/Pledge.aspx?id=252> [abgerufen am 24.01.2024].

7 Berkowitz, Michael (2019), »A Closing Note from Michael Berkowitz, President of 100 Resilient Cities« vom 31.07.2019, <http://www.100resilientcities.org/closing-note/> [abgerufen am 15.01.2020]; Berkowitz, Michael (2017): »Letter from the President«, in: The Rockefeller Foundation/»100 Resilient Cities« (Hg.), *Cities Taking Action. How the 100RC Network is Build-*

zu bearbeitenden Probleme weder den Erwartungen einer Wählerschaft stellen müssen noch unter entsprechendem Rechtfertigungsdruck stehen, werden diese Dynamiken kaum gebremst.

Hinsichtlich der Legitimierungsversuche der eigenen Gemeinwohlvorstellungen lässt sich für den Moment festhalten, dass es im Bereich der transformativen Philanthropie stark um glaubhafte Prinzipienbekundungen oder, wenn man die Vorschläge des Effektiven Altruismus so aufwerten darf, um moralphilosophische Begründungen geht. Diese Generalisierung – Prinzipienbekundung und moralphilosophische Begründungen – trifft übrigens auch auf philanthropische Transformationsprogrammatiken zu, die deutlich leiser und tastender auftreten (vgl. z.B. Bosch/Bollwinkel/Eisfeld 2018).

Ungeachtet der enormen Freiheitsgrade stifterischen Handelns und einer teils ungebremsten Steigerungsrhetorik gilt weiterhin, dass die ambitionierten Ankündigungen in Gabenprogramme zu übersetzen sind. Der Stand der wissenschaftlichen Literatur und die empirische Vielfalt begrenzen die theoretische Generalisierbarkeit. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit können hinsichtlich der *Themenwahl*, der *Prozessgestaltung* und der *Koordinationsleistung* allerdings orientierende Konzepte vorgeschlagen werden, die im Fall der transformativen Philanthropie bedeutsam werden. Sie eint ein Modus des Legitimitätsmanagements, der durch multiple Formen der Vernetzung und Einbettung in diverse gesellschaftliche Kontexte Validitätsanleihen mit Blick auf Themen, Prozesse und Kooperationen ermöglicht.

Hinsichtlich der *Themenwahl* lässt sich entsprechend die These formulieren, dass Stiftungen Themen mit der Qualität von »Boundary Object« bevorzugen. Solche Grenzobjekte, so die allgemeine Beschreibung von Star und Griesemer (1989: 393), sind sowohl plastisch genug, um an lokale Bedarfe und eventuelle Beschränkungen der involvierten Parteien angepasst zu werden, als auch robust genug, um eine gemeinsame Identität über die unterschiedlichen Orte hinweg zu bewahren. Sie haben, so heißt es weiter, unterschiedliche Bedeutungen in verschiedenen sozialen Welten, sind aber so strukturiert, dass sie in mehr als einer Welt erkannt werden und Mittel der Übersetzung sein können. Die Herausforderung beim Management solcher Grenzobjekte liegt vor allem in der Schaffung von Kohärenz und in der Verbindung von verschiedenen sozialen Welten. Paradigmatische Grenzobjekte mit dem Potenzial einer transformatorischen Hebelwirkung sind Stiftungsthemen wie Stadtentwicklung (z.B. Montag Stiftung Urbane Räume), Förderung von Resilienz (z.B. das Programm »100 Resilient Cities« der Rockefeller Foundation (Webber/Leitner/Sheppard 2021)), Förderung der Bürgergesellschaft (z.B. Stiftung Polytechnische Gesellschaft), Gesundheitsprogramme (z.B. Bill & Melinda Gates Foundation (Levich 2015)) etc. Im Unterschied zu klassischen Programmen wie

ing Urban Resilience, S. 7, http://100resilientcities.org/wp-content/uploads/2017/07/WEB_170720_Summit-report_100rc-1.pdf [abgerufen am 15.01.2020].

etwa Bibliotheksförderungen oder dem Bau von Schwimmbädern, Parkanlagen und Krankenhäusern bieten Boundary Objects mehr Chancen zur Kooperation und Inklusion teils heterogener Partner:innen (für den Fall von Stiftungen und ökologischen Forstzertifikaten vgl. Bartley 2007). Insbesondere die Möglichkeiten zur Verbindung diverser Systemlogiken nehmen zu: Das Programm ›100 Resilient Cities‹ der Rockefeller Foundation verstand es beispielsweise, Akteur:innen aus der Zivilgesellschaft, städtische Verwaltungen, Unternehmen, die Tageszeitung ›The Guardian‹ und viele andere mehr in ihr Resilienzförderungsprogramm zu integrieren (vgl. Kap. 5 in diesem Band).

Bei der *Prozessgestaltung* der Gabenprogramme fällt die Prozeduralisierung von Expertise als Faktor der Legitimitätsausstattung auf. Stiftungen nehmen bei der Gestaltung und Begründung ihrer Gabenprogramme regelmäßig (wissenschaftliche und andere) Expertise in Anspruch, favorisieren bei deren Genese aber zunehmend häufiger partizipative, deliberative oder kooperative Elemente. Statt Gestaltungsmöglichkeiten nur innerhalb eines vorentschiedenen Rahmens zu gewähren oder Ausschreibungen allein über die Zahl der eingegangenen Bewerbungen und Anträge zu legitimieren, wird Legitimität nun in Denkwerkstätten, Kooperationen, interaktiven Wettbewerben und ähnlichem produziert (Hummel 2017, 2019; Montag Stiftung Urbane Räume 2013; Goeke 2021). Vorab, und auch das gehört zur Prozeduralisierung dazu, wirken die Stiftungen selbst daran mit, dass solche Programme überhaupt erst als legitim betrachtet werden, etwa indem sie über Partizipationsmöglichkeiten von Kindern und Jugendlichen forschen (z.B. Bertelsmann Stiftung 2005) oder die Bedeutung von Resilienz wissenschaftlich herausstellen (z.B. Martin-Breen/Anderies 2011). Zudem setzen sie nicht allein auf die Aufklärungskraft von wissenschaftlichem Wissen, sondern kümmern sich um strategische Operationalisierungen für die Praxis (Anheier/Leat 2006).

In dem Maß, wie Gabenprogramme um Grenzobjekte strukturiert und Offenheit versprechende Prozesse initiiert werden, steigen die *Koordinationsanforderungen*. Die potenziell unterschiedlichen Motive und Interessen sind so aufeinander abzustimmen, dass sowohl die Einzel- und Gemeinwohlinteressen befriedigt als auch die großen Stiftungsziele erreicht werden. Legitimität ist hier wichtig, weil manche Interessensgegensätze nicht wegmoderiert werden können, sondern Entscheidungen gefällt werden müssen, weil transformative Gabenprogramme nur einen kleinen Teil der Kooperationspartner:innen rechtlich binden können und weil es auf Freiwilligkeit ankommt. Letztlich muss also der Stiftung wenigstens ein kleiner Entscheidungsvorrang eingeräumt werden. Um die Kooperationspartner:innen in dieser Situation zu binden, provozieren Stiftungen bei der Programmdurchführung wiederkehrend »behavioural commitments«. Solche Verhaltensverpflichtungen verlangen drei Dinge: freie Wahl, eine auf absehbare Zeit unumkehrbare Entscheidung und öffentliche Wahrnehmung der Entscheidung (Weick 2001: 6). In dieser Logik rufen Stiftungen zum Mitmachen auf, laden Bewerbungs- und Auswahl-

prozesse symbolisch auf und lenken mit Medienpartnerschaften die öffentliche Aufmerksamkeit auf ihre Partner:innen. Überdies versuchen Stiftungen ihre Gabenprogramme stark mittels Interaktionen zu steuern, weil Ablehnung in Interaktionssystemen bekanntlich schwerer fällt als in anonymisierten Vertragsbeziehungen (vgl. Luhmann 1997a: 204; Kieserling 1999) und weil die Gabenprogramme nicht bis ins kleinste Detail formalisiert werden können.

2.3.3 Zur Legitimität der Wirkungen: Kausalitätskonstruktionen

Die bisherigen Begriffsbestimmungen und Illustrationen zeigen die Wichtigkeit des Legitimitätsmanagements auf, treffen aber keine Aussagen über die Akzeptanz der Gemeinwohlprogramme. Diese zu ergründen ist schwierig. So findet die Bewertung von vielen verschiedenen gesellschaftlichen Positionen aus statt und kann kaum verrechnet werden. Methodologisch erschwerend kommt hinzu, dass aus anderen gesellschaftlichen Bereichen bekannte Bewertungsindikatoren wie etwa Zahlungen, Wähler:innenstimmen, Noten und Zeugnisse, Wettkampferfolge oder Patient:innenzahlen fehlen und ein Impact allgemein kaum zu bestimmen ist. Selbst Leistungsvergleiche mit anderen Gemeinwohlorganisationen sind müßig, solange Stiftungen keine genauen Auskünfte über ihren Ressourceninput geben. Im Prinzip sind weder das Fehlen von anerkannten Bewertungsmaßstäben, die Unmöglichkeit von sinnvollen Vergleichen oder die kargen Auskünfte über die Mitteleinsätze ein Problem. Es liegt schließlich im Ermessen der Stiftungen, was ihnen ihre Ziele Wert sind.

Doch Stiftungen mit transformativen Agenden schweigen nicht. Ganz im Gegenteil präsentieren sie ihre Aktivitäten in Broschüren, Magazinen, Büchern, Videos und Webtalks sowie auf Konferenzen und natürlich auf den eigenen Webseiten. Zudem versorgt eine wachsende Zahl von spezialisierten Think Tanks und universitären Forschungsinstituten die Stiftungen und Programme mit passenden Schlagworten und wissenschaftlicher Autorität (vgl. Prewitt 2006: 374; Quinn/Tompkins-Stange/Meyerson 2014). Mit guten Gründen lässt sich vermuten, dass diese Selbstdarstellungen, Leistungsdemonstrationen, Vergleiche und Evaluationen wenigstens zwei Funktionen haben. Stiftungsintern können sie bedeutsam sein, wenn sie Verbesserungs- und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen (vgl. die Überlegungen zur Kritik von innen bei Breeze 2021: Kap. 4). Stiftungsextern müssen sie im Horizont des Legitimitätsmanagements gesehen werden und diese beinhaltet die Legitimität der Wirkungen. Zumindest ist zu erkennen, dass es bei dieser Dissemination vielfach darum geht, möglichst plausibel darzulegen, dass die Stiftungsgaben bestimmte Wirkungen verursachen, verstärken oder auslösen. Nahe liegt der Vergleich mit der Politik. Stiftungen wie politische Akteur:innen konstruieren Kausalitäten – teils im Bewusstsein um die Kontingenz dieser Zuschreibungen (vgl. für das Beispiel der Wissenschaftsförderung Rohe 2016). Dabei

stellen sie ihre eigenen Entscheidungen so eindeutig und sichtbar wie möglich als Ursachen für gegenwärtige oder zu erwartende Effekte dar (zur Konstruktion von Kausalitäten vgl. Luhmann 2000a: 23f.; Kusche 2008).

Versteht man Teile der Stiftungsprosa also als Versuch, den eigenen Gaben möglichst große Wirkungen zuzuschreiben, dann liegt der tiefere Grund für diese teils aufwändigen Attributionsversuche in der Hoffnung, auf diesem Weg allgemeine Anerkennung und, noch wichtiger, Nachahmer:innen zu finden. Ob diese Darstellungen lauter und fair sind, muss im Einzelfall entschieden werden. Insbesondere wenn die eigenen Kausalitätskonstruktionen mit anderen Systemen, allen voran der Politik, verglichen werden. In jedem Fall fällt bei den Wirkungsdarstellungen auf, dass über Effizienz als internen Maßstab der »Summe der aufgewendeten Ressourcen im Verhältnis zu den erzielten Ergebnissen« (Bonazzi 2014: 326; auch Pfeffer/Salancik 2003 [1978]: 33) weitgehend geschwiegen wird, also keine Kosten-Nutzen-Rechnung erstellt wird. Effektivität hingegen, verstanden als »externes Maß mit sozialem und politischem Charakter«, das sich auf die Fähigkeit der Organisation bezieht, wünschenswerte Ergebnisse zu erzielen, wird zentral gestellt (Bonazzi 2014: 327; Pfeffer/Salancik 2003 [1978]: 34). Dass Stiftungen über die Möglichkeit verfügen, die grundsätzlich verschiedenen Maße der Effizienz und Effektivität auch voneinander getrennt darzustellen und sie nicht wie die formale Politik bei ihren Entscheidungen und Programmen aufeinander beziehen zu müssen, ist sicherlich ein Vorteil im Legitimitätswettbewerb um die besten Gemeinwohl-ideen und -programme (vgl. Pfeffer/Salancik 2003 [1978]: 35). Vergleiche mit der Leistungsfähigkeit der formalen Politik und anderen Akteur:innen werden bei fehlenden Selbstauskünften zur Effizienz aber einseitig.

2.4 Fazit

Debatten über Stiftungen entzündeten sich wiederkehrend an ihren politischen und organisationalen Eigenschaften. Politisch erscheinen Stiftungen dabei einerseits als auto- oder plutokratische Elemente in Demokratien, die qua steuerlicher Begünstigung wirtschaftliche Potenz in politische Macht transformieren und dabei Gleichheitsprinzipien verletzen. Andererseits erstrahlen sie als Verkörperungen zivil- oder bürgerschaftlicher Tugenden, weil sie private Ressourcen gemeinsinnig einsetzen. Diese Widersprüchlichkeit relativiert sich, wenn man erkennt, dass mal die Wertmaßstäbe liberaler Demokratien und mal republikanische Ideale angelegt werden. Manch heißlaufender Streit über Stiftungen wäre entsprechend gut beraten, sich über diese Differenz auszutauschen und den Streit nicht einfach mit Positiv- und Negativbeispielen aus der Stiftungswelt weiter zu befeuern. Eine solche Klarsicht, die noch um weitere Positionen aus der politischen Philosophie

erweitert werden sollte, würde auch helfen, die wechselseitigen Erwartungen an und von Stiftungen zu klären und im Dialog zu profilieren.

Eine strukturell ähnliche Spannung stellt sich ein, wenn es um die Fähigkeiten der Stiftung als Organisation geht. Auf der einen Seite werden klare Fehlleistungen attestiert: Mark Zuckerbergs 100 \$ Mio.-Gabe an Newarks Schulen »reportedly achieved nothing« (Fiennes 2017: 187). Doch auf der anderen Seite heißt es, dass insbesondere kreative Stiftungen gar keine Misserfolge kennen und viel treffender von »valuable learning opportunities« (Anheier/Leat 2006: 213) zu sprechen sei. Beides ist richtig, aber im Streit wird vergessen, dass solche Differenzen nicht allein etwas über die Beobachter aussagen, sondern in Teilen auf den Organisationstyp Stiftung zurückzuführen sind. Welche Möglichkeiten vor allem den großen Stiftungen als Organisation zu Verfügung stehen, zeigt die Bill & Melinda Gates Foundation: »While other philanthropies are trying to help get the ball across the goal line on issues they care about, [...] Gates is »creating the ball, building the team, hiring the referees«, and »funding the instant replay« (Ogden/Freschi zit. in: Preston 2011). Die Parallele zu Weicks Metapher des unkonventionellen Fußballmatches ist offensichtlich. In seinem Plädoyer, Organisationen im Bildungswesen als lose gekoppelte Systeme zu verstehen, verglich er diese mit einem Fußballspiel, bei dem das Spielfeld rund, abschüssig und mit mehreren Toren versehen ist. Die Spieler:innen, so fährt er fort, können das Feld nach Belieben betreten und verlassen, Bälle einwerfen und Tore für sich reklamieren (Weick 1976: 1). Ganz offensichtlich verlieren bei diesem Spiel die bekannten Maßstäbe ihre Geltung. Damit liegt der Bezug zu Stiftungen auf der Hand. Insofern es sich bei Stiftungen um einen Organisationstyp *sui generis* handelt, dürfen bekannte Vergleichskriterien nicht blind angewendet werden, sondern verlangen Anpassung und Revision.

Die in diesem Beitrag skizzierte Organisationstheorie der Stiftung begreift sich auch als ein Mittel, um Affirmation oder Konfirmation im Stiftungsdiskurs hinter sich zu lassen und in einen Dialog einzutreten. Bei diesem Dialog, so die Idealvorstellung von Jullien (2019: 89), geht es im Sinne von »dia« um Abstände und Verläufe und im Sinne von »logos« um das Gemeinsame des Intelligiblen. Die Teilnehmer:innen des Dialogs entdecken sich im Idealfall Schritt für Schritt gegenseitig, reflektieren sich aus der Position der jeweils Anderen und erarbeiten allmählich die Bedingungen der Möglichkeit einer effektiven Begegnung. Zu diesem Zweck wurden drei *differentiae specifica*e von Stiftungen als Organisationen herausgestellt und von ihnen ausgehend die System-Umwelt-Dynamiken von Stiftungen erfasst. Das Zusammenspiel von relativer Ressourcenunabhängigkeit, Zwang zur Gabe und unhintergebarer Gemeinwohlbindung, d.h. von Autonomie, Verpflichtung und Bindung, erlaubt und limitiert folglich Positionierungen von Stiftungen innerhalb ihrer gesellschaftlichen Umwelten und die Interaktionen mit diesen Umwelten. Mit Blick auf die sich neu formierende transformative Philanthropie führt dies dazu, dass sich Stiftungen trotz ihrer relativen Ressourcenunabhängigkeit auf Umweltbe-

ziehungen einlassen und sich dabei als Organisation mehr denn je um Legitimität kümmern müssen.

Im Ergebnis zeichnet sich eine Organisationstheorie der Stiftung ab, die Stiftungen als eine mögliche Form des gesellschaftlichen Umgangs von Ungleichheit versteht: Auf der Basis von Ungleichheiten eröffnen die Gabe als Handlungsform und die steuerliche Privilegierung unterschiedliche Macht-, Einfluss- oder Wirkungschancen. Für die Forschung ergeben sich daraus wenigstens drei Wege. Erstens kann empirisch weiter ergründet werden, wie Stiftungen ihre Gestaltungsabsichten organisatorisch umzusetzen versuchen. Zweitens kann die Organisationstheorie der Stiftung weiter ausgebaut werden. Und drittens eröffnet sich die Möglichkeit, die Organisationstheorie der Stiftung mit soziologischen und/oder zeitdiagnostischen Theorien und Debatten zu verknüpfen. So ließe sich zum Beispiel weiter klären, wie sehr heutige Stiftungen Effekte ihrer gesellschaftlichen Umwelten sind, die sie so nachdrücklich verändern wollen. Insofern sich Stiftungen bereits auf den Weg gemacht haben, nach neuen mehrdimensionaleren, strategischeren und in Teilen auch riskanteren Organisationsprogrammen für ihre Ambitionen zu suchen und neo-feudale oder nicht-nachhaltige Gesellschaftsstrukturen ebenso mitgestalten wie transformative und kollaborative Strukturen, versprechen alle drei Wege interessante Einsichten.

