

### 3. Management von Stiftungen

#### Zur Vermittlung von Privatinteresse und Gemeinwohl in Leitbildern des Stiftungsmanagements

---

*Julia Burgold*

Die Stiftungslandschaft ist nicht zuletzt durch die multiplen Krisen der Gegenwart in Bewegung geraten. Kooperation und Vernetzung sowie die Entwicklung von Leitbildern und Visionen für die Zukunft der Stiftungspraxis gewinnen an Bedeutung. Ein interessantes Beispiel hierfür sind die ›Neun Thesen für die Stiftung der Zukunft‹ der Initiative ›Vertrauen Macht Wirkung<sup>1</sup>, die von 2019 bis 2022 in einem partizipativen Prozess von mehreren beteiligten Stiftungen entwickelt wurden. Die Thesen spannen einen weiten Bogen und geben Anregungen zur kritischen Reflexion der eigenen Rolle und Verantwortung als Stiftung. Dazu gehören die Auseinandersetzung mit der eigenen Machtposition und Mittelakkumulation, die Förderung von Diversität und Inklusion in den Stiftungsstrukturen sowie die Einbeziehung der Zuwendungsempfänger:innen in Entscheidungsprozesse. Auch die Steigerung der philanthropischen Wirkung durch die verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Akteur:innen, der Aufbau der geförderten Organisationen oder eine veränderte Anlagestrategie im Rahmen von Impact Investing werden thematisiert. Dass diese Thesen als »ineinandergreifendes Wertesystem« unterschiedliche, zum Teil konfligierende Wertsphären und Managementkonzepte integrieren, ist weniger Zufall als vielmehr Ausdruck der Polyvalenz organisierter Philanthropie in Form der modernen privaten Stiftung mit Gemeinnützigkeitsstatus.

Aus diesem Grund verwundert es nicht, dass die Frage nach ihrer moralischen Bewertung sehr unterschiedlich beantwortet wird. Die öffentliche und wissenschaftliche Debatte über die Legitimität von Stiftungen ist von zwei unterschiedlichen Positionen geprägt. Während Befürworter:innen in der relativen wirtschaftlichen wie auch politischen Unabhängigkeit von Stiftungen ein besonderes Innovationspotenzial für die Lösung der drängendsten Probleme des 21. Jahrhunderts sehen, befürchten Kritiker:innen, dass diese Unabhängigkeit den

---

1 <https://www.vertrauen-macht-wirkung.de/neun-thesen-fuer-die-stiftung-der-zukunft/> [abgerufen am 31.01.2024].

Eliteninteressen den Weg ebnet und den notwendigen strukturellen Wandel behindert. Aus (organisations-)soziologischer Perspektive spiegelt sich in dieser Kontroverse das Bezugsproblem von Stiftungen wider, denn die institutionalisierte Gabe in Form der privaten gemeinnützigen Stiftung hebt sich von anderen empirischen Formen des Gebens gerade dadurch ab, dass das Privatinteresse des Stifters oder der Stifterin durch die rechtsstaatliche Bindung in ein Verhältnis zum öffentlichen Gemeinwohl gesetzt wird. Das damit verbundene Spannungsverhältnis kann als konstitutiv für die Organisation der Stiftung angesehen werden.

Entscheidend ist dabei, dass beide Referenzen – das Privatinteresse des Stifters und der Stifterin und der Gemeinwohlbezug der Politik – sich jeweils als unvereinbare logische Räume gegenüberstehen, dass sie »ineinander [ragen], ohne [...] je zur Deckung gebracht werden [zu] können« (Jansen 2013: 276). Zwar können auf einer sachlich-inhaltlichen Ebene ähnliche Ziele verfolgt werden – die Reduzierung globaler Armut kann zum Beispiel sowohl im Interesse der Stifter:innen als auch der allgemeinen Öffentlichkeit sein –, doch die zugrunde liegenden Interessenbegriffe unterscheiden sich erheblich (vgl. ebd.: 31). Während das Interesse des Stifters oder der Stifterin immer nur ein Interesse spiegelt, das universell gesetzt und über die Anlage des Vermögens durch die Stiftung zudem auf Dauer gestellt wird, reflektiert das Interesse des Gemeinwohls stets eine Pluralität partikularer Interessen, die sich in Aushandlungsprozessen erst durchsetzen müssen und nur vorläufig gelten (vgl. Luhmann 2000a: 124f.).

Die besondere Leistung von Stiftungen kann dann darin gesehen werden, dass sie beide Referenzen – das Privatinteresse des:der Stifter:in und den Gemeinwohlbezug der Politik – beständig in ein Verhältnis bringt. Hier setzt die Arbeit des Stiftungsmanagements an: Es ist zum einen dazu angehalten, die Stiftung und ihre Umwelt unter dem Gesichtspunkt des Stifterwillens zu beobachten und Entscheidungen entsprechend zu begründen. Bereits an dieser Stelle ist die Entscheidungsfindung schwierig, da die primäre Betonung des Willens des:der Stifter:in das Entscheidungsproblem keineswegs löst, sondern auf die Ebene der Programmgestaltung verschiebt. Zum anderen muss das Management durch den Gemeinwohlbezug die Entscheidungen gegenüber den geförderten Organisationen und der Öffentlichkeit auf ihre Vermittelbarkeit hin überprüfen und begründen können und sieht sich dabei dem Vorwurf ausgesetzt, lediglich ökonomische Macht in politische Macht umzuwandeln.

Im Zuge der fortschreitenden Professionalisierung der Stiftungsarbeit werden seit den 2000er Jahren je nach Perspektive und als relevant erachteter Umwelt Managementmodelle entworfen, die dieses Spannungsverhältnis auf je eigene Weise bearbeiten.<sup>2</sup> Dabei galt zunächst die Ökonomie als Maßstab, an dem sich das

2 Professionalisierung meint hier nicht Professionalisierung im Sinne der Etablierung einer Profession, sondern einen Entwicklungsprozess, in dem die der Philanthropie zugrunde lie-

Stiftungsmanagement in selbstkritischer Modernisierungsabsicht zu orientieren hatte. Begleitet von der wissenschaftlichen Debatte um den gesellschaftlichen Mehrwert finanzieller Investitionen (vgl. Nicholls 2010; Anheier 2012; Then/Kehl 2012), entstanden Anfang der 2000er Jahre die Konzepte »venture philanthropy« (vgl. Letts et al. 1997) und »strategische Philanthropie« (vgl. Frumkin 2006b, Fleishman 2007, Brest/Harvey 2008), die zunächst vor allem von operativen Stiftungen und größeren Förderstiftungen rezipiert wurden. Begleitet von einem akademischen Diskurs, der sich aus machttheoretischer und zum Teil radikaler Perspektive kritisch mit diesen Entwicklungen auseinandersetzt, tauchten dann ab Ende der 2010er Jahre verschiedene Konzepte der »justice philanthropy« auf, die das der Philanthropie zugrunde liegende Machtgefälle kritisch reflektieren und partizipative Strukturen stärken. »Trust-based philanthropy« (vgl. Trust-Based Philanthropy Project 2021), »participatory grantmaking« (vgl. Gibson 2018) und »resonance philanthropy« (vgl. Resonance Collaborative 2019) sind hier Instrumente und Konzepte, die vor allem in Peer-to-Peer-Initiativen entwickelt und insbesondere von kleinen und mittleren Stiftungen punktuell erprobt werden.

Dabei sind weder eine strategische Vorgehensweise noch der Aufbau und die Nutzung partizipativer Strukturen für die Arbeit von Stiftungen gänzlich unbekannt.<sup>3</sup> Neu ist jedoch, dass diese Praktiken zu diskursfähigen Konzepten gebündelt, über verschiedene intermediäre Strukturen (Institute, Verbände, Beratungsorganisationen, Peer-to-Peer-Initiativen und Netzwerke) verbreitet und auch zunehmend von Stiftungen nachgefragt werden. Diese Entwicklung wird sicherlich auch durch die kritische öffentliche Debatte zur Legitimität von Stiftungen vorangetrieben, die den Bedarf an Orientierung bei den verantwortlichen Akteur:innen

---

genden Spannungen reflektiert und begründet in eine systematische Bearbeitung überführt werden. Dies führt dann durchaus zu neuen Berufsbildern und entsprechenden Ausbildungswegen, deren professionelle Standards dann jedoch im Gegensatz zu den klassischen Professionen nicht durch übergreifende Mechanismen der Selbstkontrolle überprüft werden (Kühl 2021).

- 3 So finden sich in den Konzepten der strategischen Philanthropie immer wieder Verweise auf die Arbeit einzelner herausragender früher Stiftungen, die als Vorbilder für eine wissenschaftliche Herangehensweise schon immer strategisch und mit hoher Wirkung an der Lösung struktureller Probleme gearbeitet haben. So hebt Fleishman (2007: 58f.) den analytischen Ansatz der Rockefeller Foundation und der Carnegie Foundation hervor, der allerdings durch den Generationswechsel und den Einsatz von Personal mit geisteswissenschaftlichem Hintergrund in den 1970er und 1980er Jahren verloren gegangen sei. Ebenso greifen Konzepte der Gerechtigkeitsphilanthropie Verfahren und Methoden auf, die bereits seit den 1970er Jahren von ausgewählten privaten Stiftungen und Gemeinschaftsstiftungen erprobt wurden (Ostrander 1995; Husted 2021). Innerhalb der US-amerikanischen institutionellen Philanthropie gilt beispielsweise die Gründung des von Aktivisten geleiteten Haymarket Fund im Jahr 1974 als Vorreiter für die Etablierung partizipativer Ansätze in der Stiftungspraxis (Ostrander 2005).

erhöht hat. Managementkonzepte bieten diese Orientierung, da sie als Konzepte notwendigerweise mit blinden Flecken arbeiten und vereinfachte Lösungen für das vorgestellte Bezugsproblem anbieten.

Der vorliegende Beitrag will einen Überblick über prominente Facetten der Managementkonzepte für Stiftungen geben und herausarbeiten, wie die einzelnen Vorschläge mit dem aufgeworfenen Bezugsproblem von Stiftungen umgehen. Dabei geht es weniger darum, in der von unterschiedlichen Wertvorstellungen geprägten Diskussion um die Legitimität von Stiftungen Stellung zu beziehen. Vielmehr soll ein Beitrag zum theoretischen Verständnis des Managements von Stiftungen geleistet werden, indem verschiedene Managementkonzepte mit Hilfe der soziologischen Systemtheorie beschrieben und zentrale Begriffe geklärt werden. Durch die so gewonnene Distanz zur moralisch aufgeladenen Diskussion, kann untersucht werden, welche Gerechtigkeitstheorien die jeweiligen Leitbilder konditionieren und welche Form der Kritik sie damit auf der jeweils anderen Seite provozieren. Dazu werden im folgenden Abschnitt zunächst die metatheoretischen Weichenstellungen dargelegt, aus denen sich die Fragestellung ergibt. Anschließend werden ausgewählte Konzepte der strategischen Philanthropie und der Gerechtigkeitsphilanthropie analysiert. Das abschließende Fazit reflektiert die Verhältnisse zur Praxis.

### 3.1 Management von Stiftungen – Stiftungen aus organisationssoziologischer Perspektive

Die Bezeichnung ›Stiftung‹ fungiert gemeinhin als Sammelbegriff für eine Vielfalt von Organisationsformen, ohne dass jedoch das Organisatorische der Stiftung näher betrachtet wird (vgl. Goeke/Moser 2021). Gängige Definitionen von Stiftungen folgen dabei dem alltagsweltlichen Verständnis von Organisationen als hierarchisch geordnete, zweckrationale Gebilde (vgl. Luhmann 2000b: 412). Dementsprechend werden Stiftungen entweder als »an den Zweck der Gemeinnützigkeit gebundene Vermögensmasse[n], die einer eigenen Verwaltung [bedürfen]« (Borgolte 2014b: 23) oder als eine »formale Organisationen, die (i) auf einem Vermögen beruhen, (ii) privat verfasst sind, (iii) sich selbst verwalten, (iv) grundsätzlich nicht kommerziell ausgerichtet sind, (v) gemeinnützig agieren und (vi) sich selbst auch als Stiftung verstehen« (Anheier et al. 2017a: 2) bestimmt. Unabhängig davon, ob die Stiftung als Verwaltung oder Organisation definiert wird, erscheint sie als ein bloßes Mittel zur Umsetzung eines zuvor definierten Zwecks, mithin als eine triviale Maschine im Sinne einer einfach zu kalkulierbaren Input-Output-Relation.

Dass dieses vereinfachte Organisationsmodell nicht der Realität organisationaler Praxis entspricht, lässt sich empirisch leicht zeigen und ist in der Perspektive des Neo-Institutionalismus oder der Systemtheorie auch nicht anders zu erwarten.

Die Kontrafaktizität des Maschinenmodells zeigt sich empirisch z.B. dann, wenn die Investitionspraxis von Stiftungen ihren gemeinnützigen Zwecken zu wiederläuft, wenn Vorstände in kleineren oder hochspezialisierten Stiftungen gleichzeitig kontrollierende und operative Tätigkeiten übernehmen und dabei in Konflikt mit Mitarbeiter:innen geraten, wenn einzelne Abteilungen und/oder Projekte aneinander vorbei operieren oder wenn Mitarbeiter:innen – vorsätzlich oder nicht – Gelder veruntreuen. Genau an diese Problemstellungen knüpfen gängigen Diskurse zum Management von Stiftungen – zur Anlagestrategie, zur Personalentwicklung, zur internen Steuerung und zum Qualitätsmanagement – an, ohne jedoch die Vorstellung der Möglichkeit einer zweckrationalen Organisation grundsätzlich aufzugeben (vgl. Vogd 2009: 95).

Dabei hat gerade der Neo-Institutionalismus empirisch fundiert herausgearbeitet, dass die besondere Leistung von Organisationen darin besteht, unterschiedliche Zwecke zu integrieren. Die damit verbundenen Inkonsistenzen können Organisationen gerade dadurch bewältigen, dass sie sich sachlich in unterschiedliche und nur lose gekoppelte Abteilungen und Ebenen ausdifferenzieren (vgl. Powell/DiMaggio 1991: 15). Auch aus systemtheoretischer Perspektive zeichnen sich Organisationen dadurch aus, dass sie unterschiedliche Wertsphären integrieren, gar einen »Begegnungsraum der Funktionssysteme« (Luhmann 2019: 373) darstellen. So orientieren sich Unternehmen nicht nur an der Gewinnmaximierung, sondern auch am geltenden Recht. Krankenhäuser müssen bei ihren Entscheidungen neben medizinischen zunehmend auch ökonomische Belange berücksichtigen und Universitäten betreiben neben Forschung auch Lehre. Vor diesem Hintergrund lassen sich Stiftungen als hybride bzw. multifunktionale Organisationen bestimmen, die gleichermaßen an ökonomische wie rechtliche und politische Funktionsbezüge und deren Semantiken anknüpfen.<sup>4</sup>

Dies ist auch deshalb möglich, weil sich Funktionssysteme im systemtheoretischen Sinne in der Umwelt von Organisationen befinden und nicht selbst Bestandteil von Organisationen sind. Aus systemtheoretischer Perspektive bilden Organisationen eine eigenständige Ebene sozialer Ordnung, die sich allein durch Entscheidungen realisiert und reproduziert (vgl. Luhmann 2000b: 47ff.). So treffen Organi-

---

4 Diese Multifunktionalität wird im Stiftungsdiskurs bisher kaum berücksichtigt. Die Forschung zu hybriden Organisationsformen konzentriert sich vor allem auf Sozialunternehmen (vgl. Gidron/Hasenfeld 2012; Heinze et al. 2011; Mair et al. 2015; Gibel et al. 2021) und NPOs (vgl. Olk 1995; Evers/Evert 2010; Zimmer 2014), Stiftungen werden bislang nur im Fall von Stiftungsunternehmen als hybride Organisationen betrachtet (vgl. Achleitner/Block 2018). Dies mag darin begründet liegen, dass der Hybriditätsbegriff primär in Abgrenzung zur ausschließlichen Gewinnorientierung von Wirtschaftsunternehmen gewonnen wird. Andere Bezüge können dadurch nicht oder nur vage als »Solidaritätslogik« (Glänzel/Schmitz 2012: 181) bestimmt werden. Demgegenüber bietet die systemtheoretische Gesellschaftstheorie eine Heuristik zur positiven Bestimmung unterschiedlicher Wertbezüge.

sationen Entscheidungen hinsichtlich ihrer Funktionsbezüge, Aufgaben und Programme, der Einstellung von Mitarbeiter:innen, der Gestaltung ihrer Beziehungen zur Außenwelt und der Instrumente zur Selbstbeobachtung (vgl. Vogd 2009: 111). Personal bzw. Mitarbeiter:innen und Interaktionen wie z.B. Teamsitzungen befinden sich in der Umwelt von Organisationen und sind über Rollenerwartungen, Karrieren und andere Kopplungsmechanismen in die Organisation eingebunden. Folglich befinden sich auch die Stifter:innen in der Umwelt der Organisation Stiftung, wenngleich dies nicht ausschließt, dass sich Stiftungen (auf je eigene Weise) stark an den Erwartungen ihrer Gründer:innen orientieren. Gleiches gilt für gesellschaftliche Funktionsbezüge, die Entscheidungen zwar nicht determinieren, deren Einfluss aber in Form selbst gewählter Restriktionen sichtbar wird (vgl. Luhmann 2019: 372).

Mit einem solchen Organisationsverständnis lassen sich die Beziehungen zur gesellschaftlichen Umwelt im Hinblick auf die daraus resultierenden organisationsinternen Probleme verstehen und in eine theoretische Beschreibung überführen (Goeke/Moser 2021; vgl. auch Kap. 2 in diesem Band). Die Ökonomie und mit ihr die Kontingenzformel der Knappheit stellt einen relevanten Umweltbezug dar, da Stiftungen im Gegensatz zu einmaligen Spenden in der Regel mit dem Ziel gegründet werden, Vermögen zu erhalten und bis zu einem gewissen Grad durch Investitionen in Finanz- und Immobilienmärkte kontinuierlich zu vermehren (vgl. Prewitt 2003: 321). Rechtlich sind Stiftungen dazu verpflichtet, ihr Vermögen, Teile davon oder die Erträge aus dem Vermögen dem selbst definierten Stiftungszweck zuzuführen. Schließlich sind Stiftungen über das Gemeinnützigkeitsrecht an die Politik und deren Kontingenzformel der Legitimität gebunden (vgl. Luhmann 1997a: 470).

Aus diesen Umweltbezügen ergibt sich das für Stiftungen konstitutive Spannungsfeld: Sie sind durch das Recht an den Gemeinwohlbezug der Politik gebunden. Das Gemeinwohl wird aber nicht prozedural im Rahmen demokratischer Verfahren bestimmt, sondern ist letztlich substanzialistisch durch den Willen des:der Stifter:in vorentschieden (vgl. Toepler 2016: 24). Das Gemeinwohl im politischen Sinne zeichnet sich gerade dadurch aus, möglichst keine Interessenlage zugunsten anderer gänzlich unberücksichtigt zu lassen – nicht zuletzt indem durch die Institutionalisierung demokratischer Verfahren eine Berücksichtigung in der Zukunft in Aussicht gestellt wird (vgl. Hellmann 2002: 83). Demgegenüber beziehen sich Stiftungen bei der Bestimmung des Gemeinwohls in der Regel auf den Willen des:der Stifter:in bzw. den in Form der Stiftungsurkunde festgehaltenem gemeinnützigen Stiftungszweck, der unhintergebar dem Privatinteresse entspringt (vgl. Prewitt 2003: 344). Denn auch wenn der Stifterwille die Förderung des öffentlichen Gemeinwohls zum Inhalt hat, spiegeln die Beweggründe und die Auswahl der Zwecke stets das Identitätsgefühl der Stifter:innen wider und sind tief in die Netzwerke und die Kul-

tur der sozialen Gruppen eingebettet, aus denen sie stammen (vgl. Ostrower 1995; Reich 2018).

Die moderne private Stiftung ist somit an die Kontingenzformel der Legitimität (durch Verfahren) gebunden, ohne diese operativ einlösen zu können.<sup>5</sup> Dieses Bezugsproblem kann von Stiftungen nicht gelöst, sondern nur prozedural und kontinuierlich bearbeitet werden (vgl. Vogd 2009: 110). In diesem Sinne können sich Stiftungen in ihren Entscheidungen über ihrer Zwecke und Mittel (Sachdimension), über die Gestaltung der sozialen Beziehungen zu den Zuwendungsempfänger:innen und der betroffenen lokalen Gemeinschaft (sozialen Dimension) sowie über den Zeithorizont ihrer Förderung (Zeitdimension) sowohl an ökonomischen als auch an politischen Semantiken orientieren und zwischen diesen wechseln.<sup>6</sup> Da nicht in jeder (Entscheidungs-)Operation immer wieder von Neuem entschieden werden kann, wie sich dazu verhalten wird, werden insbesondere über *Programme* Prämissen für das Entscheidungshandeln von Organisationen festgelegt. Dies geschieht entweder in inputorientierten Programmen, den Konditionalprogrammen, die jeweils die Bedingungen benennen, auf die dann entsprechende Konsequenzen folgen sollen, oder in outputorientierten Programmen, den Zweckprogrammen, in denen Outputs festgelegt werden, im Hinblick auf die dann über konkrete Mittel zu entscheiden ist (vgl. Luhmann 2000b: 261f.). Beide Programmtypen kommen in jeder Organisation vor, wenn auch mit unterschiedlichen Schwerpunkten, wie die Differenzierung in Förderstiftungen und operativen Stiftungen zeigt.

Angesichts der Komplexität der zu bewältigenden Herausforderungen und der Begrenztheit der verfügbaren Mittel tendieren Stiftungen dazu, auf Konditionalprogramme zurückzugreifen. In diesen Programmen wird vorab festgelegt, an welche Organisationen unter welchen Bedingungen Mittel vergeben werden. Zur internen Steuerung werden dann konventionelle Programmevaluationen eingesetzt, die in erster Linie überprüfen, ob der Förderprozess gemäß den definierten Kriterien verlaufen ist. Ob das Programm tatsächlich Armut reduziert oder die Lebensqualität der Betroffenen verbessert, ist dagegen von sekundärem Interesse (vgl. Vogd

---

5 Zwar kann eine Stiftung sich darum bemühen durch eine gute Öffentlichkeitsarbeit organisationale Legitimität im Sinne von Suchman (1995; vgl. Kap. 2 in diesem Band) herzustellen. Politisch hergestellte Legitimität unterscheidet sich von organisationaler Legitimität aber gerade dadurch, dass sie nicht auf der Basis gemeinsam geteilter Wertebezüge zugeschrieben wird, sondern im Sinne eines »diskursethischen Legitimitätsbegriff[s]« (Luhmann 2000a: 123) »die Möglichkeit anderer Präferenzsetzungen« und »entgegengesetzte[r] Wertungen« integriert (ebd.).

6 Dass dies zu Wertkonflikten führen kann, wird jüngst an den Diskussionen zum Impact Investment deutlich – etwa wenn die Anlagestrategie dem Missionsansatz der Stiftung zu wider läuft. Ein bekanntes Beispiel ist die Gates Foundation, die sich für die Bekämpfung von Fettleibigkeit einsetzt, aber Aktien von Coca-Cola hält und sich damit dem Vorwurf der Scheinheiligkeit ausgesetzt sieht.

2009: 113 für den Fall medizinischer Organisationen). Der gemeinnützige Charakter der Förderungen wird dabei vor allem durch die im Gemeinnützigkeitsrecht aufgeführten zulässigen Organisationszwecke und damit primär *rechtlich* abgesichert. Insofern ähneln Stiftungen öffentlichen Einrichtungen wie Polizeien oder Verwaltungen, die sich ebenfalls nicht an abstrakten Zielen, sondern an konkreten Gesetzen orientieren und daraus ihre Legitimation ableiten (vgl. Kühl 2016: 30; vgl. hierzu ausführlich Luhmann 1973: 88ff.).<sup>7</sup>

Im Zuge der Professionalisierung der Stiftungsarbeit zeichnet sich allerdings ab, dass Stiftungen zunehmend auf Zweckprogramme umstellen. Das dadurch entstehende Vakuum wird nun durch das Management gefüllt, das im Zuge von Strategiefindungsprozessen nach geeigneten Mitteln zur Realisierung des definierten Stiftungszwecks sucht (vgl. früh schon Schreyögg 1984: 246; Kühl 2016: 9). Aus soziologischer Perspektive kann das Management als eine Einrichtung zur *reflexiven* Steuerung der Organisation beschrieben werden (vgl. Nicolai/Simon 2001; Baecker 2003; Vogt et al. 2018). Als Reflexions- und Steuerungsinstrument hat das Management eine doppelte Funktion: Es bietet Lösungen für selbstdefinierte Probleme an. Als Reflexion vormals routinisierter Abläufe führt es Fragen der Zweck-Mittel-Relation, der Beziehungsgestaltung zu den Zuwendungsempfänger:innen und des Zeithorizonts der Förderung als Entscheidungsprobleme in die Organisation ein bzw. bringt sie auf eine reflexive Ebene, um dann Empfehlungen zu geben, wie damit umzugehen ist.

Seit Ende der 1990er Jahre sind so sowohl unternehmerisch-betriebswirtschaftliche Ansätze (»venture philanthropy«, »strategische Philanthropie«) als auch partizipativ-demokratische Ansätze (»justice philanthropy«, »radikale Philanthropie«) für das Management von Stiftungen entwickelt und in Handbüchern, Broschüren und Fachartikeln publiziert sowie im Rahmen von Peer-to-Peer-Netzwerken und -Workshops oder von Unternehmensberater:innen verbreitet worden. Dabei zeichnen sich die genannten Konzepte wie andere Managementkonzepte auch durch »eine raffinierte Mischung aus Einfachheit und Mehrdeutigkeit« (Nicolai/Simon 2001: 504) aus. Sie stellen einerseits Einfachheit her, indem sie das mit dem Bezugsproblem einhergehende Spannungsverhältnis einseitig re-asymmetrisieren und bestimmte Schlüsselfaktoren (Strategie, Partizipation) als alleinige Problemlöser herausstellen. Andererseits bleiben sie mehrdeutig, da sie die jeweils andere Referenz stets mitführen, sei es als unausgesprochenen Gegenhorizont, vor dem

---

7 Wie Kühl (2016: 30) beschreibt, würde ein Staat, in dem sich die Polizei nicht an gesetzlichen Konditionalprogrammen, sondern an abstrakten Zielen wie der Verhinderung von Unruhen orientiert, zu einem Polizeistaat. Gleichzeitig würde eine Verwaltung, die sich nicht an die als Verwaltungsvorschriften bezeichneten Konditionalprogramme hält, ein Legitimationsdefizit aufweisen. So gesehen, erzeugen die Zweckprogramme der Stiftungen das Legitimitätsdefizit mit, das sie zu beheben vorgeben.

die vorgebrachten Argumente überhaupt erst mit Sinn versehen werden können, sei es durch explizite Zurückweisung oder durch die modulierende Aufnahme in das eigene Sprachspiel.<sup>8</sup> So etwa, wenn die strategische Philanthropie ihre Legitimität durch exakte Wirkungsmessungen zu begründen versucht, nur um dann an anderer Stelle wieder den gesunden Menschenverstand ins Spiel zu bringen (vgl. Fleishman 2007: 92), oder wenn die Etablierung partizipativer Strukturen damit begründet wird, dass der Stiftungszweck so effizienter und effektiver umgesetzt werden kann (vgl. Gibson 2018: 9).

Trotz dieser latenten Widersprüche gehen Konzepte für das Management von Stiftungen als Handlungsorientierungen auf, weil sie über die praktische Werkzeuggebene hinaus umfassende Sinnstiftungsangebote mitliefern (vgl. Barthel 2020: 8). So greifen sie bestimmte Wert- und Normvorstellungen auf, die außerhalb der Organisation Geltung haben, und können gerade dadurch plausible und gesellschaftlich akzeptierte Begründungen für Entscheidungen liefern (vgl. Jansen 2020: 175).<sup>9</sup> Für das Management von Stiftungen sind dies vor allem bestimmte Gerechtigkeitsvorstellungen (Utilitarismus, Liberalismus, Kommunitarismus). Neben ihrer Funktion der Komplexitätsreduktion ermöglichen sie auch Distinktionsgewinne und dienen der Identitätsentwicklung von Stiftungen (vgl. ebd.: 173).

### **3.2 Re-Asymmetrisierung durch den Umweltbezug der Ökonomie: »Venture Philanthropy« und »Strategische Philanthropie«**

Mit den Konzepten »venture philanthropy« (vgl. Letts et al. 1997) und »strategische Philanthropie« (vgl. Porter/Kramer 1999) wurde zum Ende des 21. Jahrhunderts versucht, Managementmodelle aus der Wirtschaft auf den gemeinnützigen Sektor zu übertragen. Inhaltlich geht es dabei weniger um eine Ökonomisierung im Sinne der Einführung einer Gewinnorientierung in den gemeinnützigen Sektor als vielmehr um die Übernahme unternehmerischer Steuerungsmechanismen. Im Zentrum des Interesses beider Konzepte steht die Frage, mit welchen Mitteln der Stiftungszweck und damit die Wirkung der philanthropischen Arbeit maximiert werden kann. Dabei liegt der Schwerpunkt der »venture philanthropy« auf der Steigerung der Leistungsfähigkeit der geförderten Organisationen, während Konzepte

8 Für eine systematische Methodik einer solchen Analyse des Ins-Verhältnis-Setzens unterschiedlicher Perspektiven bzw. logischer Räume vgl. die Kontexturanalyse von Till Jansen und Werner Vogd (2022).

9 Besonders erfolgreiche Modelle setzen sich dann durch und werden von Organisationen übernommen, was in der Literatur auch als institutioneller Isomorphismus beschrieben wird (vgl. Powell/DiMaggio 1991: 67ff.).

der strategischen Philanthropie die Arbeitsweise von Stiftungen in den Blick nehmen.

»Venture philanthropy« unterscheidet sich von der traditionellen Philanthropie vor allem dadurch, dass sie neue Finanzierungsinstrumente einführt und sich gleichermaßen an private Investor:innen, Unternehmen und Stiftungen als Akteur:innen philanthropischer Arbeit richtet. Letts et al. (1997) beschrieben erstmals die Idee, dass Stiftungen die Ansätze von Venture-Capital-Fonds übernehmen könnten, um die Leistungsfähigkeit der geförderten Organisationen zu steigern. Neben finanziellem Kapital als Spende oder Investition sollen die geförderten Organisationen auch mit kulturellem und sozialem Kapital unterstützt werden – etwa indem Förderer:innen ihr Fachwissen zu Management- und Strategiefragen einbringen und ihr Netzwerk zur Verfügung stellen (vgl. Alberg-Seberich/Wolf 2011: 289; Hoelscher 2010: 6f.). Dies beinhaltet, dass sich eine engere Beziehung zwischen Förderer:in und geförderter Organisation entwickelt. An die Stelle der Abfolge von Antragstellung, Antragsbearbeitung und Rechenschaftslegung tritt eine enge Partnerschaft, die in positiver Deutung dazu beiträgt, dass Geldgeber:innen und Empfänger:innen auf Augenhöhe kooperieren und gemeinsam ein vorab vereinbartes Ziel verfolgen. Befürworter:innen von »venture philanthropy« sehen darin eine Möglichkeit, die Wirkung der geförderten Organisationen gemäß ihrer Zwecksetzung maximal zu steigern.

Das Konzept der »venture philanthropy« hat zunächst in den USA und Großbritannien als Förderform im gemeinnützigen Sektor Einzug gehalten. Als Pioniere in den USA gelten die Robin Hood Foundation ([www.robinhood.org](http://www.robinhood.org)), Social Venture Partners ([www.svpi.org](http://www.svpi.org)) und der Fund Venture Philanthropy Partners ([www.vppartners.org](http://www.vppartners.org)) (vgl. Alberg-Seberich/Wolf 2011: 287f.). In Europa entstanden unter anderem CAN (1998), Venturesome (2002) und Impetus Trust (2003) in Großbritannien, die Noaber Group (2000) in den Niederlanden, Oltre Venture (2002) in Italien, die Canopus Foundation (1997) und BonVenture (2003) in Deutschland sowie die Good Deed Foundation (2003) in Estland. Seit 2004 gibt es die European Venture Philanthropy Association (EVPA), die von 120 Vollmitgliedern im Jahr 2010 auf 293 Mitglieder im Jahr 2022 angewachsen ist. Zu den Mitgliedern gehören unter anderem die Robert Bosch Stiftung, die Bertelsmann Stiftung, die Vodafone Stiftung, die BMW Stiftung Herbert Quandt, die Bayer Stiftung und die Auiridis Stiftung. Inwieweit Stiftungen das Konzept in Deutschland umsetzen, ist schwer zu beurteilen. Da deutsche Stiftungen überwiegend auf das traditionelle Finanzierungsinstrument der nicht zurückzuzahlenden Spende zurückgreifen, ist eine Abgrenzung zu traditionellen Stiftungen, die strategisch agieren und intensive partnerschaftliche Beziehungen zu ihren Empfängerorganisationen pflegen, schwierig (vgl. Hoelscher 2010: 10).

Der unternehmerische Kerngedanke, die Wirkung philanthropischer Arbeit durch ein planvolles und rationales Vorgehen zu erhöhen, findet sich auch in

den zeitgleich entstehenden Konzepten der strategischen Philanthropie wieder. Konzepte der strategischen Philanthropie richten sich primär an Stiftungen als Akteure philanthropischer Arbeit. Ihre gesellschaftliche Wirkung soll durch eine strategische Ausrichtung der Fördertätigkeit maximal erhöht werden. Strategisch können Stiftungen dabei sowohl in der Gestaltung ihrer Beziehung zu den Zuwendungsempfänger:innen als auch im Hinblick auf ihre eigene Arbeitsweise sein. Im Stiftungsdiskurs existieren verschiedene Konzepte strategischer Philanthropie, deren gemeinsamer Kern darin besteht, auf der Grundlage einer umfassenden Problemanalyse und einer klaren Zielformulierung die geeigneten Mittel auszuwählen und deren Wirkung kontinuierlich zu überprüfen und zu bewerten (vgl. Brest/Harvey 2008). Die Konzepte strategischer Philanthropie lassen sich jedoch danach unterscheiden, ob ihre Argumentationsfiguren eher auf utilitaristischen oder libertären Gerechtigkeitstheorien basieren.

Auch die genaue empirische Verbreitung der strategischen Philanthropie ist aufgrund der fehlenden einheitlichen Definition und der Überschneidungen mit der klassischen Philanthropie schwer zu bestimmen und nicht Ziel der vorliegenden Untersuchung. Stiftungen und Philanthrop:innen setzen den strategischen Ansatz auf unterschiedliche Art und Weise um. Während einige Stiftungen eine umfassende strategische Ausrichtung haben, praktizieren andere eine Mischung aus strategischer und traditioneller Philanthropie. Dennoch ist in den letzten 20 Jahren der Trend zu beobachten, dass Stiftungen zunehmend versuchen, eine möglichst große Wirkung zu erzielen (vgl. Ferris 2021), was als Verbreitung strategischen Denkens interpretiert werden kann. Dabei hängt die Umsetzung der strategischen Philanthropie auch von den verfügbaren Ressourcen der Stiftungen ab. Kleine und mittlere Stiftungen verfügen oft nicht über die Kapazitäten, eine umfassende Strategie zu entwickeln und umzusetzen. In der Regel sind es daher die größeren und professionelleren Stiftungen, die sich strategisch mit ihren philanthropischen Tätigkeiten auseinandersetzen. Beispiele hierfür sind in den USA die Bill & Melinda Gates Foundation, die Ford Foundation, die Rockefeller Foundation und die Open Society Foundations. In Großbritannien sind dies der Wellcome Trust, die Esmée Fairbairn Foundation und die Nuffield Foundation. In Deutschland sind die bekanntesten Stiftungen mit strategischer Ausrichtung die Bertelsmann Stiftung, die Robert Bosch Stiftung und die Vodafone Stiftung Deutschland.

Da sich allein die Konzepte der strategischen Philanthropie auf das Management von Stiftungen im engeren Sinne beziehen, werden im Folgenden nur sie eingehender betrachtet. Dabei wird anhand von drei exemplarisch ausgewählten Konzepten (vgl. Porter/Kramer 1999; Fleishman 2007; Frumkin/Schnurbein

2022)<sup>10</sup> aufgezeigt, wie die mit dem Bezugsproblem aufgeworfenen Herausforderungen hinsichtlich der Bestimmung des Förderansatzes (Sachdimension), der Gestaltung der sozialen Beziehungen (Sozialdimension) und der Festlegung des zeitlichen Rahmens der Förderung (Zeitdimension) durch die Konzepte bearbeitet werden. Zunächst werden jedoch die semantischen Ursprünge der strategischen Philanthropie diskutiert.

### 3.2.1 Ökonomie als primärer Umweltbezug der »Strategischen Philanthropie«

Beide Konzepte, »venture philanthropy« und »strategische Philanthropie«, weisen einen ökonomischen Umweltbezug auf. Dies liegt sicherlich auch darin begründet, dass diese Konzepte Anfang der 2000er Jahre von jungen Philanthrop:innen aus der Tech- und Finanzbranche eingebracht wurden (vgl. Moody 2008; Bishop/Green 2008; Holmes 2012). Dabei lassen sich zwei Wege identifizieren, auf denen ökonomische Erwartungen im philanthropischen Feld reflektiert und institutionalisiert werden. Erstens, indem auf einer *operativen* Ebene verstärkt Märkte und Marktfunktionen zur Lösung der drängendsten gesellschaftlichen Probleme genutzt werden, und zweitens, indem auf einer *semantischen* Ebene Märkte und Marktfunktionen mit dem Ziel simuliert werden, philanthropisches Handeln effizienter und effektiver zu gestalten.<sup>11</sup>

Dabei wird Philanthropie selbst marktförmig organisiert, wenn sie neben der sozialen Wirkung auch eine finanzielle Rendite erzielen will – etwa wenn die Nutzung des Marktes dazu beitragen soll, dass soziale Projekte langfristig selbsttragend und weniger abhängig von philanthropischer Unterstützung werden. Dies ist der Fall, wenn Akteur:innen profitorientierte Sozialunternehmen fördern und neben der sozialen auch eine finanzielle Rendite erwarten, oder wenn Stiftungen wie die Bill & Melinda Gates Foundation das globale Problem der Armut über die Förderung von Mikrokrediten und Finanzunternehmen angehen (vgl. McGoe 2021: 394f.). Für diese Verbindung von Philanthropie (wohlwollendes Handeln zum Wohle anderer) und Kapitalismus (wirtschaftliches System, das auf privatem Besitz und Gewinnstreben basiert) hat sich der Begriff »Philanthrokapitalismus« (vgl. Bishop/Green 2008) etabliert. Einer strengen operativen Ökonomisierung der Stiftung sind jedoch Grenzen gesetzt, da Stiftungen aufgrund ihrer Bindung an das Gemeinnützigkeitsrecht keine Gewinne erwirtschaften und auch nicht ohne

10 Weitere Konzepte strategischer Philanthropie wurden u.a. vorgelegt von Braverman et al. (2004), Brest/Harvey (2008), Friedman (2013), PHINEO (2013); MacAskill (2015), Boesso/Cerbioni (2019) und Buchanan (2019).

11 Zur Unterscheidung dieser beiden Ebenen der Ökonomisierung gesellschaftlicher Teilbereiche vgl. Nassehi (2012), Priddat (2013) und Kette (2023).

weiteres in gewinnorientierte Unternehmen investieren dürfen – auch wenn sich Stiftungen, wie das Beispiel der Gates-Stiftung zeigt, mitunter in einer rechtlichen Grauzone bewegen (vgl. McGoey 2021: 395f.). Dies schließt nicht aus, dass für philanthropische Tätigkeiten dann andere Organisationsformen gewählt werden, etwa philanthropische Gesellschaften mit beschränkter Haftung (LLCs),<sup>12</sup> die genau dies ermöglichen (vgl. Kap. 4 in diesem Band sowie Brakman Reiser 2018; Mölders 2023a).

Für die moderne private Stiftung gilt jedoch, dass sich die in den Konzepten der strategischen Philanthropie ausdrückende Ökonomisierung weniger operativ als vielmehr weitestgehend semantisch vollzieht. So definiert Brest (2015) strategische Philanthropie als »expected return *mindset* toward grantmaking« und »grants or initiatives in terms of their potential benefits, the likelihood of success, and the costs involved«. Obwohl sich diese Variablen gerade bei komplexen Problemen nicht immer zuverlässig abschätzen ließen, könne diese Denkweise Philanthrop:innen ein Gefühl dafür vermitteln, »whether, at this particular moment in time, the game is worth the candle« (ebd.). Die ökonomische Semantik simuliert somit Marktfunktionen, ohne Märkte zu nutzen (vgl. Nassehi 2012; Priddat 2013). Obwohl die Leistungen der Stiftung (nicht ihre Ressourcen!) dem Markt entzogen sind, wird im Rahmen der ökonomischen Semantik deren Knappheit simuliert – nicht zuletzt auch durch den Verweis auf die Komplexität der anzugehenden Probleme und den Vergleich mit den größeren Ressourcen staatlicher Akteur:innen.

Die Ausrichtung an Knappheit bedeutet für Stiftungen, dass sie in ihren Entscheidungen stärker als bisher Aspekte der Effizienz und Effektivität berücksichtigen – etwa durch die Definition von Leistungskriterien oder die Institutionalisierung von Wettbewerbsstrukturen. Sehr deutlich wird dies beispielsweise in Porter und Kramers (1999) initialgebendem Aufsatz zur strategischen Philanthropie, in dem die Autoren Stiftungen dazu auffordern, sich auf »unique positioning« und »unique activities« (ebd.: 126) zu konzentrieren, die Dinge anders zu machen als andere und die »best grantees« nach dem Vorbild von »advisors in the business world« (ebd.: 123) auszuwählen.

### 3.2.2 Förderansatz: Die richtige Zweck-Mittel-Relation

In den Konzepten und Modellen der strategischen Philanthropie tritt vor allem eine angemessene Zweck-Mittel-Relation als Problem und zu lösende Aufgabe in Er-

12 Als LLC tauscht die philanthropische Organisation Steuervorteile gegen Einflussnahme ein (Mölders 2023a; vgl. Kap. 4 in diesem Band). Sie kann sowohl wirtschaftlich als auch politisch tätig werden, sie kann in gewinnorientierte Start-up-Unternehmen investieren und Geld für Advocacy-Initiativen und Lobbying ausgeben. Zudem muss sie ihre Gehälter nicht offenlegen und unterliegt weniger Transparenzanforderungen.

scheinung. Strategisches Denken zeichnet sich durch die Suche nach geeigneten Mitteln zur Erreichung eines zuvor definierten Zwecks aus. Die in konditional programmierten Stiftungen stabil gehaltenen und routinisierten Zweck-Mittel-Relationen werden im Rahmen der strategischen Philanthropie reflexiv gewendet und als Entscheidungsprobleme in die Organisation eingeführt. Im Rahmen sorgfältig geprüfter ›Theorien des Wandels‹ sollen Ziele möglichst konkret formuliert und die dazu passenden Mittel ausgewählt werden. Die Strategie fungiert dann als »discipline, that dictates every aspect of the organization's operations« (Porter/Kramer 1999: 125). Im Sinne der Organisation als zweckrationaler Maschine sollen alle Entscheidungen der Stiftung von der Förderpolitik über die Personalpolitik bis hin zur Governance konsequent an der Strategie ausgerichtet werden. Nur so könne sichergestellt werden, dass Stiftungen ihr Potential ausschöpften und große Wirkungen erzielten: »The rationale for strategic philanthropy of either sort is simply that it is more likely to achieve a donor's social or environmental (hereafter, social) goals than any alternative« (Brest 2015).

Die strategische Philanthropie grenzt sich ab von Formen des »expressive giving [that] reflects a donor's desire to show support for a cause or an organization without necessarily expecting to achieve a noticeable impact through his or her gift« (Fleishman 2007: 25), oder einer »Philanthropie nach dem Zufallsprinzip« (Frumkin/Schnurbein 2022: 19) die sich damit begnügt, dem:der Spender:in ein »warm glow« (Brest 2015) zu geben und sich auf der organisatorischen Ebene von Stiftungen in zu vagen Zielformulierungen oder unverhältnismäßigen Zweck-Mittel-Relationen dokumentiert – was dazu führe, dass Stiftungen mehr Anträge erhielten, als sie sinnvoll bearbeiten und fundiert entscheiden könnten (vgl. Porter/Kramer 1999: 128). Zudem überließen Stiftungen die Zielformulierungen dann im Prinzip den NPOs und vergäben sich aufgrund der entstehenden Breite die Chance, einen großen und vor allem auch sichtbaren Impact zu erzielen (vgl. Fleishman 2007: 61).

Dabei ist den Modellen gemein, dass sie sich bei der Wahl der Zweck-Mittel-Relationen an den privaten Interessen der Stifter:innen orientieren. Brest (2015) beispielsweise betont: »For better or worse, a philanthropist's choice of goals depends on her particular passions, interests, and moral beliefs.« Die Strategie kommt erst danach ins Spiel und umfasst die konkrete Ausarbeitung der Mittel im Sinne eines Reise- oder Flugplans (vgl. ebd.). Aus organisationssoziologischer Perspektive stellen die Leitbilder der strategischen Philanthropie für das Management von Stiftungen also insofern eine Lösung dar, als dass sie das diskutierte Spannungsfeld zwischen Privatinteresse und Gemeinwohl einseitig re-asymmetrisieren und dadurch beruhigen. Mit den Konzepten der strategischen Philanthropie wird die Umwelt der Stiftung vordergründig unter dem Blickwinkel des Privatinteresses beobachtet. Dabei verschwindet das Gemeinwohl jedoch nicht, vielmehr werden Privatinteressen und Gemeinwohl im Raum des Privatinteresses zusammenge-

führt. Das Gemeinwohl wird von dort aus als Umwelt beobachtet und taucht als zu behandelnder Gegenstand innerhalb des Privatinteresses wieder auf.

Die untersuchten Konzepte unterscheiden sich allerdings in der Bearbeitung des dadurch entstehenden Legitimitätsdefizits, das heißt bzgl. der zu Grunde liegenden Gerechtigkeitstheorien. So soll sich die Stiftung in *utilitaristisch* geprägten Ansätzen der strategischen Philanthropie neben den Werten und dem Willen der Stifter:innen an dem orientieren, was im Rahmen der eigenen Ressourcen umsetzbar ist (vgl. Porter/Kramer 1999: 126). Dahinter steht die Idee, dem Gemeinwohl könne am besten gedient werden, wenn aus der philanthropischen Tätigkeit der größtmögliche Nutzen gezogen wird. Gerade im Vergleich zu individuellen Spender:innen verfügten Stiftungen als Organisation über Ressourcen und Möglichkeiten, zweckrational vorzugehen und dadurch einen größeren Nutzen für die Gesellschaft zu erzielen (vgl. ebd.: 122). Die Festlegung der Ziele durch den Stifter erscheint dabei als notwendige Komplexitätsreduktion und damit Arbeitserleichterung für die Organisation: [Trustees] can [then] concentrate on how best to implement the founders choice, a task of lesser complexity and subjectivity [...] than choosing specific program areas on which to focus« (Fleishman 2007: 220).

Die Frage der Legitimität wird dabei explizit aufgegriffen und beantwortet, jedoch gerade nicht in politischen, sondern in ökonomischen Kategorien. So argumentieren Porter und Kramer (1999: 123), dass Stiftungen im Vergleich zu direkten privaten Spenden teurer und daher verpflichtet sind, einen größeren gesellschaftlichen Nutzen zu erzeugen, als sie den Staat durch den Steuerabzug kosten. Vor dem Hintergrund des im Rahmen der Steuerpolitik getätigten »substantial investment«, stehen Stiftungen in der Pflicht einen »far greater value than their added tax and administrative costs« zu generieren (ebd.). Die Legitimität von Stiftungen bemisst sich daran, ob sie dieser gesellschaftlichen Subvention gerecht werden, indem sie ihre gesetzten Ziele effektiv umsetzen und das »highest possible level of benefits for society« (Fleishman 2007: 52) schaffen. Eine »superior performance« der Stiftung liegt dann vor, wenn sie einen höheren »social impact per dollar expended« erzielt, als »any other organization tackling the same objective« (vgl. Porter/Kramer 1999: 126). In den utilitaristisch argumentierenden Konzepten dient die nachgewiesene Wirksamkeit somit der Legitimitätssicherung der Stiftung, auch wenn dann an anderer Stelle gleichzeitig eingeräumt wird, dass umfassende Nachweise sozialer Wirkungen aufgrund der damit verbundenen methodologischen Probleme kaum oder gar nicht realisierbar sind. Nicht selten bleiben die Konzepte daher bei der Empfehlung stehen, die Leistungen und weniger die Wirkungen der Stiftungen und der Zuwendungsempfänger:innen zu messen (vgl. ebd.: 126, 129) oder sich schlicht auch ein Stück weit auf den »common sense« (Fleishman 2007: 92f.) zu verlassen.

In Konzepten der strategischen Philanthropie, die auf *libertären* Weltanschauungen<sup>13</sup> basieren, steht demgegenüber weniger die Leistungssteigerung als entscheidendes Merkmal eines strategischen Vorgehens im Vordergrund, sondern vielmehr die Kohärenz von Zwecken, Zielen und Mitteln. So wendet sich der von Frumkin (2006b) entwickelte und mittlerweile in deutscher Übersetzung vorliegende Leitfaden ›Strategische Philanthropie‹ (Frumkin/Schnurbein 2022) explizit gegen den Versuch, das unauflösliche Spannungsverhältnis zwischen Privatinteresse und Gemeinwohl durch eine Überbetonung der zweckinstrumentellen Dimension des Gebens im Rahmen einer rationalisierten und verwissenschaftlichten strategischen Philanthropie zu beruhigen. Strategische Philanthropie zeichne sich vielmehr dadurch aus, dass sie »instrumentelle Zweckorientierung mit expressiver Wertorientierung« (ebd.: 34) verbinde. Sie müsse sich daher weniger an gesteigerten Leistungen und deren Nachweis messen lassen, als vielmehr an der »Qualität der Umsetzung und der Überlappung des öffentlichen Nutzens und der privaten Werte« (ebd.). Statt die »richtige Antwort« zu finden, gehe es darum, »Antworten in einer konsistenten und kohärenten Art und Weise zu finden« (ebd.: 14).

Die Autoren des Leitfadens wenden sich explizit gegen den utilitaristischen Ansatz, da es bei der Philanthropie »keineswegs nur um die effiziente Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse« gehe, sondern auch um die »Befriedigung der Geberin, ihr Privateigentum an der Schnittstelle zwischen ihren Werten und einem gemeinnützigen Zweck in etwas Größeres und Wertvolleres verwandelt zu haben« (ebd.: 89). Das Geben müsse daher immer auch dem »eigentlichen Zweck der Philanthropie« Rechnung tragen: der Förderung der gesellschaftliche[n] Vielfalt von Ideen und Werten durch »expressive Formen des Gebens« (ebd.). Die Legitimität von Stiftungen bemisst sich also im Sinne des Pluralitätsargumentes vor allem daran, ob sie »unabhängig von staatlichen Institutionen [...] Alternativen in der Entwicklung und Umsetzung des Gemeinwohls« (ebd.: 3) schaffen. Die Pluralität von Werten und Ideen gilt im Rahmen der libertären Weltanschauung als Argument für die individuellen Rechte der Stifter:innen. Gerade weil in der Öffentlichkeit kein Konsens über eine »rationale Hierarchie der Bedürfnisse« bestehe, sei es für Geber:innen »unerlässlich, das gesellschaftliche Bedürfnis, auf das sie sich mit ihrer Philanthropie konzentrieren wollen, auch durch eine gewisse persönliche Reflexion zu ergründen« (ebd.: 23). Zudem sei »Macht innerhalb der Philanthropie angesichts einer Vielzahl

13    Liberalismus wird hier als eine besondere Ausprägung des Liberalismus verstanden. Sandel (2013: 298) betont, dass die politische Philosophie des Liberalismus sowohl die libertäre/konservative als auch die egalitäre/progressive Position des politischen Spektrums in Amerika umfasst. Denn beide Positionen betonen im Gegensatz zu Utilitarismus und Kommunitarismus die Wahlfreiheit des Individuums – wenn auch mit unterschiedlichen politischen Instrumenten.

konkurrierender Vorstellungen des Gemeinwohls sehr diffus verteilt und der Sektor als Ganzes dadurch ziemlich ausgeglichen« (ebd.: 3).

### 3.2.3 Soziale Beziehungen: Kontrolle und Dialog

In den Konzepten der strategischen Philanthropie werden auch die sozialen Beziehungen der Stiftung – insbesondere zu den geförderten Organisationen – zum Gegenstand der Reflexion. Dabei zeigt sich das Bezugsproblem der Stiftung als Herausforderung, die grundsätzlich asymmetrische Beziehung zwischen Geber:innen und Empfänger:innen in eine Form zu bringen, die den Ansprüchen einer demokratisch verfassten Gesellschaft gerecht wird. Dabei stehen in den utilitaristisch argumentierenden Ansätzen der strategischen Philanthropie weniger die Machtungleichgewichte als solche im negativen Horizont, sondern die Intransparenz oder Irrationalität von Entscheidungen. So identifiziert Fleishman (2007: 150) ein »self-righteous, arrogant, and smug [behavior]« von Stiftungen gepaart mit einer schlechten oder fehlenden Kommunikationsstrategie als einen ihrer häufigsten Fehler. Stiftungen würden dadurch den Eindruck erwecken, Entscheidungen ohne klare Richtlinien oder nachvollziehbare Kriterien zu treffen. Auch Porter und Kramer (1999: 128) sehen in der mangelnden Transparenz bei der Mittelverwendung, der Entscheidungsfindung und der internen Struktur eines der größten Probleme von Stiftungen. Als Lösung für das Machtungleichgewicht wird daher vorgeschlagen, die Richtlinien und Verfahren der Entscheidungsfindung an objektiven Leistungskriterien auszurichten und öffentlich zugänglich zu machen. Transparenz wird auch von den geförderten Organisationen erwartet – sie müssen ihre Leistungen nachweisen (vgl. ebd.: 129). Dies konterkariert jedoch, wie Adloff und Degens (2017: 51) kritisch anmerken, den Versuch, die Machtverhältnisse auszugleichen, da die Beziehungen durch die Leistungsvereinbarungen enger und hierarchischer werden.

Demgegenüber adressieren Konzepte, die auf libertären Ideen beruhen, Machtungleichgewichte als ein nicht einfach aufzulösendes Problem. Die Beziehungen zwischen Gebenden und Nehmenden seien »komplex« und würden »eine große Anzahl unbequemer und ungelöster Fragen zu Macht, Klasse und sozialem Status« aufwerfen (Frumkin/Schnurbein 2022: 76). Gerade infolge des »pro-aktiven Agenda-Setting[s]« und der Zunahme von Projektfinanzierungen im Zuge der strategischen Philanthropie sähen sich die geförderten Organisationen zunehmend dazu veranlasst, sich den Möglichkeiten und Erwartungen ihrer Geldgeber:innen anzupassen und ihre eigenen Bedürfnisse aus den Augen zu verlieren (vgl. ebd.: 76). Im Sinne libertärer Grundideen wird daher gefordert, die ungleichen Machtverhältnisse durch offene und dialogische Formate auszugleichen, die es den geförderten Organisationen ermöglichen, authentisch zu bleiben und sich mit ihren eigenen »Zielen und Ideen« (ebd.: 77) einzubringen. Dabei sollten der Umfang und die Intensität der

Beteiligung jedoch »situationsabhängig« gestaltet und »an die Art der philanthropischen Herausforderung« (ebd.: 78) angepasst werden. Stiftungen bleiben somit auch hier in der Rolle der Entscheider:innen, während die Empfänger:innen von Zuwendungen lediglich als Informationsquelle und ausführende Akteur:innen wahrgenommen werden, die situativ beteiligt werden *können*, aber nicht müssen. Partizipation und Konsensfindung gelten als langwierige und wenig fruchtbare Prozesse, da »die Anzahl der an der Entscheidungsfindung beteiligten Personen umgekehrt korreliert ist mit der Fähigkeit der Beteiligten, eine enge und präzise Vereinbarung über die Bedingungen zu treffen« (ebd.: 23).

### 3.2.4 Zeitlicher Horizont: Relative Langfristigkeit der Entscheidungen

Auch der Zeithorizont der Förderung wird im Rahmen der strategischen Philanthropie reflexiv gewendet und als ein Entscheidungsproblem in die Organisation eingeführt. Da die philanthropischen Ressourcen im Rahmen der ökonomischen Semantik »immer bis zu einem gewissen Grad ein knappes Gut sind, müssen die Geber entscheiden, wie viel sie für aktuelle Bedürfnisse ausgeben und wie viel sie für die Zukunft aufheben wollen« (Frumkin/Schnurbein 2022: 79). Dabei ist mit der Errichtung einer privaten gemeinnützigen Stiftung im Vergleich zur einmaligen direkten Spende in der Regel bereits eine Vorentscheidung für eine längerfristige Perspektive auf die zu lösenden Probleme und die entsprechenden Förderaktivitäten getroffen worden, auch wenn sich hier in jüngerer Zeit durchaus Differenzierungen auftun, wie der Trend zur Verbrauchsstiftung zeigt. Denn im Gegensatz zur testamentarischen Stiftung, bei der das für philanthropische Zwecke bereit gestellte Vermögen langfristig angelegt wird und damit auch künftigen Generationen zur Lösung der drängendsten sozialen und ökologischen Probleme erhalten bleibt, wird bei Verbrauchsstiftungen das Vermögen in einem begrenzten Zeitraum und meist noch zu Lebzeiten des:der Gründer:in verbraucht.

Aber auch wenn durch die Wahl der Rechtsform der Stiftung der Zeitrahmen des Gebens bis zu einem gewissen Grad vorentschieden wird, muss das Stiftungsmanagement laufend Entscheidungen über die Geschwindigkeit der Ausschüttung und die Dauer der gewährten Mittelverwendung treffen. Die utilitaristisch argumentierenden Konzepte der strategischen Philanthropie plädieren dabei für langfristig angelegte Förderungen. So kritisiert Fleishman (2007: 152), dass Stiftungen unter dem »Foundation ADD« – dem Stiftungsaufmerksamkeitsdefizitsyndrom – litten, da sie dazu neigten, ihre Fördertätigkeiten auf ein- bis maximal dreijährige Förderungen zu beschränken und durch ihre Orientierung an ständiger Innovation und Erneuerung die Möglichkeiten für Anschlussfinanzierungen einschränkten. Eine längerfristige Förderung erfolgreicher Projekte sei aber gerade für nachhaltige Wirkungen notwendig. Auch Porter und Kramer (1999: 128) stellen fest, dass es wenig Sinn macht, wenn Stiftungen zwar ständig innovative Projekte fördern, aber

wenig zu deren langfristigem Wachstum beitragen. Gerade die Möglichkeit langfristiger Förderung könne die Effektivität philanthropischen Handelns erhöhen und damit auch die Gründung einer Stiftung gegenüber der direkten Spende rechtfertigen (vgl. ebd.: 123).<sup>14</sup>

Libertär argumentierende Positionen plädieren demgegenüber dafür, dass Entscheidungen über den zeitlichen Rahmen nicht nur den »gesellschaftlichen Nettoutzen« (Frumkin/Schnurbein 2022: 89), sondern auch die persönlichen Wertvorstellungen und Wünsche der Geber:innen berücksichtigen sollten. So lege die Wirkungsorientierung zwar eine langfristige Perspektive nahe, da es »schwer vorstellbar [sei], dass viele Probleme in Zukunft kleiner und weniger beängstigend werden« (ebd.: 86) und größere Fördersummen zudem die »Fähigkeiten und Kapazitäten der NPOs« (ebd.: 87) übersteigen würden. Die kurzfristige Bereitstellung von Vermögen, wie z.B. in der Giving Pledge Initiative, ermögliche es dem:der Geber:in jedoch, seinen:ihren Willen noch zu Lebzeiten verwirklicht zu sehen und trage damit der expressiven Seite der Philanthropie Rechnung.

### 3.2.5 Kritik der »Strategischen Philanthropie«

Konzepte der strategischen Philanthropie stoßen vor allem bei größeren Stiftungen auf Resonanz, für die zahlreicheren kleinen und mittleren Stiftungen spielen sie aufgrund ihrer geringeren Ressourcen eine untergeordnete Rolle. Darüber hinaus sind die Konzepte der strategischen Philanthropie auch aufgrund der ihnen zugrunde liegenden Weltanschauungen nicht für alle Stiftungen attraktiv. Vorbehalte richten sich insbesondere gegen die als »technokratisch« empfundene Herangehensweise, die mit dem strategischen Ansatz einhergeht (Anheier/List 2005; Anheier/Leat 2019). Strategische Philanthropie suggeriere, dass menschliches Handeln in linearen, aufeinander folgenden Schritten verstanden werden könne. Sozialer Wandel verlaufe jedoch oft unvorhersehbar, vielschichtig und idiosynkratisch und könne nicht allein durch die Anwendung kausaler Beziehungen rational herbeigeführt werden. Große Wirkungen könnten daher keinesfalls ausschließlich durch ein strategisches Vorgehen erzielt werden, sondern erforderten im Gegenteil häufig ein als »organisch« bezeichnetes Vorgehen, das Raum für unvorhergesehene Gelegenheiten und zufällige Ereignisse lasse (vgl. Thümler/Bögelein 2012: 264). Insbesondere Patrizi et al. (2013) weisen beispielsweise auf die Grenzen der strategischen Philanthropie unter Bedingungen von Komplexität hin und betonen die Bedeutung ad-

14 Auf der operativen Ebene zeigt sich jedoch, dass die implementierte Wirkungsmessung eine Fokussierung auf eher kurzfristige Projekte und Aktivitäten zur Folge hat. Katz (2005: 127) weist darauf hin, dass Wirkungsmessungen Kausalitätsannahmen und -überprüfungen erfordern, die aus praktischen Gründen oft unbeabsichtigt zu einer übermäßigen Berücksichtigung von Projekten mit kurzfristigen Wirkungen führen.

aktiver Praktiken. Gerade im Hinblick auf komplexe, dynamische und bisher wenig erforschte Probleme sei es wichtig, die Anforderungen an strategisches Handeln flexibel zu gestalten.

Als Reaktion auf diese Kritik haben einige Vertreter:innen der strategischen Philanthropie in Aufsätzen und Stellungnahmen für eine langfristig orientierte, risikoaffine, emergente und kollaborative Ausprägung der Konzepte plädiert (vgl. Patrizi et al., 2013; Kania et al., 2014; Brest 2015). So betonen Kania et al. (2014) die Notwendigkeit, bei der Bewältigung komplexer Probleme von starren Annahmen und Vorgaben abzuweichen und im Sinne einer »emergenten Strategie« offen und anpassungsfähig für die sich entwickelnde Dynamik des jeweiligen Handlungsfeldes zu bleiben. Auch Brest (2015) postuliert in einem späteren Diskussionsbeitrag die Notwendigkeit eines prozessualen Strategieverständnisses. In diesem Sinne sollte eine Strategie kontinuierlich überprüft und verfeinert werden. Ein solcher adaptiver Ansatz erfordert auch eine entsprechende Anpassung der Leistungsbewertung und Wirkungsmessung, die den Fokus auf die von Stiftungen initiierten Prozesse legt, anstatt ausschließlich die erzielten Ergebnisse zu berücksichtigen (vgl. Anheier/Leat 2019). Die neueren Konzepte installieren damit im Sinne einer lernenden Organisation einen systematischen Umgang mit Unvorhersehbarkeit, ohne jedoch die Vorstellung der Steuerbarkeit grundsätzlich aufzugeben (vgl. Kühl 2000: 85).

Neben diesen organisationssoziologischen Einwänden wird Kritik auch aus einer politischen, machtkritischen Perspektive formuliert. So argumentieren Beer et al. (2021: 66), dass der Versuch, Legitimität durch die Rationalisierung und Professionalisierung von Entscheidungsprozessen im Rahmen der strategischen Philanthropie zu erkaufen, scheitert, da die Werte und Annahmen des Geldgebers unhinterfragt in den Prozess einfließen. Strategische Philanthropie führe daher im Gegenteil dazu, dass sich Machtungleichgewichte und damit die Illegitimität philanthropischen Handelns verstärken (vgl. ebd.). Sozialer Wandel werde nicht gefördert, sondern systematisch behindert (vgl. Paarlberg et al. 2022: 352). Denn wenn überhaupt unterstütze strategische Philanthropie den sozialen Wandel reformorientiert, ohne die strukturellen Ursachen sozialer Ungerechtigkeit anzugehen (vgl. Faber/McCarthy 2005; Ostrander 2005). Tatsächlich zeigen Studien, dass ein beträchtlicher Teil der Fördermittel der institutionalisierten Philanthropie in die Aufrechterhaltung der bestehenden Ordnung fließt, während Zuwendungen für den sozialen Wandel nur einen geringen Prozentsatz der gesamten Stiftungsgelder ausmachen (vgl. Faber/McCarthy 2005: 12f.). So flossen beispielsweise Spenden zur Unterstützung der »Black Lives Matter«-Bewegung überwiegend in Maßnahmen zur Teilhabe am Wirtschafts- und Bildungssystem, während Bürgerrechtsorganisationen, die sich für Strafrechtsreformen einsetzten, nur einen geringen Anteil erhielten (vgl. Stephens 2023).

### 3.3 Re-Asymmetrisierung durch den Umweltbezug der Politik: »Justice Philanthropy« und »Radikale Philanthropie«

Ausgehend von der Kritik an der institutionalisierten Philanthropie sind in den letzten zwei Jahrzehnten eine Reihe von wissenschaftlichen Konzepten und Modellen für das Management von Stiftungen entstanden, die Paarlberg et al. (2022: 353) unter dem Begriff der Gerechtigkeitsphilanthropie zusammenfassen.<sup>15</sup> Bei näherer Betrachtung lassen sich diese Konzepte in eine abstrakte und eine konkrete Version der Gerechtigkeitsphilanthropie unterscheiden, je nachdem, ob Gerechtigkeit im Ergebnis oder Verfahren priorisiert wird. Konzepte einer Gerechtigkeitsphilanthropie im abstrakten Sinne zielen auf eine grundlegende Veränderung jener wirtschaftlichen, politischen und sozialen Systeme, die Ungleichheit fördern (vgl. Faber/McCarthy 2005). Die institutionalisierte Philanthropie in Form der privaten gemeinnützigen Stiftung wird dabei als Teil des Problems gesehen, das sie zu lösen vorgibt (vgl. Scully et al. 2018). Eine auf Gerechtigkeit zielende Philanthropie, so der Tenor, dürfe sich nicht darauf beschränken, Ursachen andernorts zu bekämpfen, sondern müsse auch ihre eigene Positionalität im gesellschaftlichen Machtgefüge kritisch reflektieren und selbst inklusiver, partizipativer und gerechter werden (vgl. Giridharadas 2018; Reich 2018; Villanueva 2018). Vor diesem normativen Hintergrund sind insbesondere in den letzten fünf Jahren konkrete Konzepte für das Management von Stiftungen entstanden, welche die internen Strukturen und Verfahren sowie die Zusammenarbeit mit Partner:innen im Hinblick auf Gerechtigkeitsaspekte reflektieren. Zu diesen konkreten Konzepten der Gerechtigkeitsphilanthropie, die im Folgenden analysiert werden sollen, zählen beispielsweise »trust-based philanthropy« (TBP), »participatory grantmaking« (PGM) und »resonance framework« (RF).<sup>16</sup>

»Trust-based philanthropy« (TBP) ist ein Ansatz für das Management von Stiftungen, der 2020 aus einer Peer-to-Peer-Initiative in den USA hervorging und verschiedene bereits etablierte Praktiken zu einem diskursfähigen Konzept bündelt. Initiiert wurde das Projekt vom Whitman Institute (TWI), danach schlossen sich die Robert Sterling Clark Foundation, die Headwaters Foundation, die General Service

15 Um Missverständnissen vorzubeugen: Auch wenn Konzepte der strategischen Philanthropie häufig den impliziten Gegenhorizont zur Gerechtigkeitsphilanthropie bilden, können selbstverständlich auch Managementkonzepte der Gerechtigkeitsphilanthropie als strategisch verstanden werden, insofern sie Stiftungen dazu anregen, eingefahrene Routinen und grundlegende Prämissen der Entscheidungsfindung zu hinterfragen und gegebenenfalls zur Disposition zu stellen (vgl. Baecker 2003: 177).

16 Neben den genannten sind »indigenous philanthropy« (Singh 2002), »grassroots philanthropy« (Edwards 2011), »reparations philanthropy« (Tanaka 2018) und »radical philanthropy« (Herro/Obeng-Odoom 2019) weitere Beispiele.

Foundation, die Durfee Foundation und die Satterberg Foundation an. Das Konzept versteht sich als ein umfassendes Angebot, die Innen- und Außenbeziehungen von Stiftungen unter Gerechtigkeitsaspekten zu reflektieren. Die der Philanthropie inhärenten Machtungleichgewichte sollen abgebaut werden, indem die Stimmen und Perspektiven der Gemeinschaften in ihrer Autonomie und Expertise respektiert und stärker als bisher berücksichtigt werden – etwa im Rahmen einer inklusiveren Personalpolitik nach innen und langfristiger Zuwendungen mit geringen formalen Auflagen nach außen. Auch wenn an dieser Stelle keine Aussagen über die empirische Verbreitung von TBP-Praktiken gemacht werden können, deuten aktuelle Entwicklungen darauf hin, dass sich Stiftungen um eine inklusivere und diversere Personalpolitik sowie auch um langfristige, auf Vertrauen basierende Förderpraktiken bemühen (vgl. D5 Coalition 2016; Di Mento 2019; GGM 2020) – wenn sie auch häufig mit der Begründung eingesetzt werden, die Effektivität und Effizienz des Stiftungsmanagements zu erhöhen (vgl. Ferris 2021: 11; Husted et al. 2021).

Das Konzept des »participatory grantmaking (PGM), das im Jahr 2018 in Zusammenarbeit verschiedener philanthropischer Organisationen entwickelt und veröffentlicht wurde (vgl. Gibson 2018), fasst eine Reihe unterschiedlicher Beteiligungsformen in verschiedenen Phasen des Förderprozesses zu einem umfassenden Modell für das Management von Stiftungen zusammen. Das Konzept zielt in unterschiedlichen Abstufungen auf die Übertragung von Entscheidungskompetenzen an die Gemeinschaft ab, die von der Einrichtung von Beiräten über die Beteiligung der Zielgruppen an den Vergabeentscheidungen bis hin zur Mitwirkung an der Strategieentwicklung reichen. Studien zeigen, dass trotz einiger prominenter Beispiele – wie die Ford Foundation und die MacArthur Foundation in den USA sowie die Bewegungsstiftung und die filia Frauenstiftung in Deutschland – partizipative Strukturen nur punktuell und überwiegend in beratender Funktion genutzt werden (vgl. Husted et al. 2021). Zudem scheinen auch hier Effektivität und Innovation und weniger die Übertragung von Macht auf die betroffenen Gemeinschaften die zentralen Motive zu sein (vgl. ebd.: 35). Anstatt Beteiligungsprozesse in ihren eigenen Strukturen einzuführen, tendieren Stiftungen dazu, zu einem partizipativen Fonds/einer Gemeinschaftsstiftung beizutragen. Der Disability Rights Fund (DRF), der FRIDA/Young Feminist Fund oder der Fonds der Edge Funders Alliance sind z.B. Finanzierungsinstrumente, bei denen die geförderten Zielgruppen und ihre Vertreter:innen selbst über die Mittelvergabe entscheiden.

Das von Justice Funders gemeinsam mit Resonance Collaborative entwickelte Konzept **»Resonance: Framework for Philanthropic Transformation« (RF)**<sup>17</sup> umfasst die Praktiken der vertrauensbasierten und partizipativen Philanthropie, geht aber darüber hinaus. Im Anschluss an die Ideen der radikalen Philanthropie (vgl. Herro/Obeng-Odom 2019) richtet sich das Konzept explizit gegen den

17 <https://justicefunders.org/resonance/> [abgerufen am 30.01.2024].

Kapitalismus einschließlich der aus ihm hervorgegangenen klassischen Philanthropie. So entwirft das »resonance framework« einen Managementrahmen für eine Philanthropie, die sich in letzter Konsequenz selbst auflöst. Das bedeutet, dass das Stiftungskapital vollständig an die Gemeinschaften übertragen wird – zum Beispiel in Form von demokratisch verwalteten Investmentfonds. Konzepte wie das »resonance framework« werden durch verschiedene Peer-to-Peer-Netzwerke und -Initiativen wie Grant Givers' Movement, Building Equity and Alignment (BEA), Resource Generation mit den Ablegern Resource Movement in Kanada und neuerdings Resource Justice in Großbritannien und Ressource Transformation in Deutschland, The Good Ancestor Project oder die Initiative TaxMeNow verbreitet. Ein prominenter Vertreter war die Stiftung Fund for Democratic Communities (F4DC), die sich bis zu ihrer Auflösung im Jahr 2020 für den Aufbau nachhaltiger Finanz- und Entwicklungsinfrastrukturen einsetzte. In Deutschland erprobt die Guerilla Fondation seit 2021 entsprechende Governance-Strukturen.<sup>18</sup>

### 3.3.1 Politik als primärer Umweltbezug der »Justice Philanthropy«

In den Konzepten der »justice philanthropy« kommt ein (protest-)politischer Umweltbezug zum Ausdruck, der sicherlich auch darauf zurückzuführen ist, dass diese Konzepte in Peer-to-Peer-Netzwerken von Stiftungen und gemeinnützigen Organisationen entwickelt wurden, die sich seit jeher der Förderung sozialer Bewegungen und ihrer Führungsorganisationen verschrieben haben. Als eine Art außerparlamentarische Opposition bringen soziale Bewegungen Themen auf die politische Agenda, die unter dem Radar funktionaler Differenzierung zu verschwinden drohen – wie etwa die Herstellung von sozialer Gerechtigkeit oder auch die Begrenzung des Klimawandels (vgl. Luhmann 1996: 207f.). Dabei erinnern sie an die Verantwortung des politischen Systems und zwingen, je sichtbarer und lauter sie dies tun, die politischen Institutionen zur Stellungnahme. Anders als die politische Opposition, die einmal Teil der Regierung werden kann, müssen sie sich dabei nicht disziplinieren (vgl. ebd.: 206). Dies kann in Utopien münden, wie die radikale Philanthropie zeigt (vgl. Herro/Obeng-Odoom 2019).

Philanthropische Organisationen können soziale Bewegungen unterstützen, indem sie ihnen helfen, sich über die Zeit zu kontinuieren. Beliebte Förderstrategien sind z.B. die Unterstützung von Kampagnen oder die Vernetzung von Bewegungsorganisationen. Eine darüber hinausgehende Übernahme protestpolitischer Semantiken bedeutet für das Stiftungsmanagement jedoch, nicht nur

18 Die Guerilla Stiftung ist zudem am Aufbau von ›Leap‹ beteiligt, einem 2020 gegründetem Kollektiv aus Aktivist:innen, Sozialunternehmer:innen, Stiftungen und Philanthrop:innen, das den systemischen Wandel in der Gesellschaft einschließlich der Philanthropie unterstützt und mit innovativen Finanzierungsmechanismen experimentiert.

soziale Bewegungen und ihre Organisationen durch finanzielle Zuwendungen zu unterstützen, sondern auch die eigenen Strukturen und Verfahren im Hinblick auf Gerechtigkeitsaspekte und die der Philanthropie zugrunde liegenden Machtverhältnisse zu reflektieren und zu verändern. Dazu werden Ideen, Konzepte und Instrumente aus der Politik einschließlich ihrer Protestformen auf die Arbeit von Stiftungen übertragen. Die Übernahme (protest-)politischer Wertbezüge bedeutet jedoch nicht, dass Stiftungen selbst politisch handeln, indem sie als gewählte Vertreter:innen einer spezifischen Gemeinschaft kollektiv verbindliche Entscheidungen treffen. Vielmehr werden die Selbstbeschreibungen des politischen Systems insbesondere als »Demokratie« (Luhmann 2000a: 356) aufgegriffen und auf die Arbeit von Stiftungen übertragen.

So findet sich beispielsweise bei Beer et al. (2021: 65) der Vorschlag, Philanthropie solle sich *wahlförmig* organisieren und eine »umgekehrte Rechenschaftspflicht« institutionalisieren. Dazu müssten Stiftungen ihre (fiktive) Wählerschaft identifizieren, ihre Verpflichtungen öffentlich sichtbar kommunizieren und Mechanismen etablieren, die es der (fiktiven) Wählerschaft dann ermöglichen, Stiftungen zur Rechenschaft zu ziehen – mit entsprechenden Konsequenzen (vgl. ebd.: 71ff.). Die private Stiftung wird hier in den Dienst eines wie auch immer gearteten Volkswillens gestellt. Stiftungen, die sich in ihren Entscheidungen an solchen Verfahren orientieren, können ihre Entscheidungen als legitim voraussetzen und von entsprechenden Begründungslasten befreien.

Eine solche vollständig demokratisierte Stiftung würde jedoch in der Praxis schnell an ihre Grenzen stoßen. Stiftungen erreichen eine »Demokratisierung« vielmehr dadurch, dass sie Mechanismen institutionalisieren, die die Pluralität der Sprecherpositionen erhöhen und andere Interessen systematisch einbeziehen. Natürlich werden auch hier Entscheidungen zugunsten von Partikularinteressen getroffen, die dann dem Gemeinwohl dienen. Im Unterschied zur substantiaalistischen Gemeinwohlbestimmung durch den Willen des:der Stifter:in zeichnet sich die prozedurale Gemeinwohlbestimmung im Rahmen der Partizipation jedoch dadurch aus, dass mit ihr die Unterscheidung von privat und öffentlich überhaupt zum Gegenstand der Reflexion und Aushandlung wird. Dabei ist die Grenzziehung zwischen Privatinteresse und Gemeinwohl selbst kontingent. Partikulare Interessen – sowohl der Stifter:innen als auch der beteiligten Gruppen – können dem Gemeinwohl dienen und öffentliche Interessen können private Interessen unterschiedlich begünstigen oder benachteiligen (Luhmann 2000a: 123).

Aber auch die Institutionalisierung von Beteiligungsprozessen stößt in der Praxis schnell an ihre Grenzen. Zum einen, weil Stiftungen rechtlich an die Satzung und damit an den Stifterwillen gebunden sind und Entscheidungen, die im Rahmen eines partizipativen Prozesses getroffen werden, von den Wünschen der fördernden Institution abweichen können. Zum anderen, weil sich Beteiligungsformate der Herausforderung gegenübersehen, ehrenamtliche Teilnehmer:innen zu gewinnen,

ein ausreichend repräsentatives Entscheidungsgremium zusammenzustellen und Interessenskonflikte zu moderieren. Und schließlich steigt mit der Einführung von Partizipationsmöglichkeiten die Komplexität (es fallen schlicht mehr Entscheidungen an), weshalb ein voll verwirklichtes Partizipationsprinzip nur selten umgesetzt wird. Stiftungen realisieren dieses Prinzip eher, indem sie Vertreter:innen verschiedener Zielgruppen durch die Vergabe einzelner Sitze an ihren Entscheidungsprozessen beteiligen oder indem sie Beteiligungsgremien, einrichten die dann nur für einen bestimmten Aufgabenbereich der Stiftung, wie z.B. Förderfonds, Entscheidungsbefugnis haben. Obwohl die Leistungen der Stiftungen somit nach wie vor nicht demokratisch legitimiert sind – denn Ort, Umfang und Auswahl der Partizipation bleiben an die Interessen der Stifter:innen gebunden – wird ihre Legitimation durch die Übernahme (protest-)politischer und demokratischer Semantiken simuliert.

### 3.3.2 Förderansatz: Das richtige Machtgleichgewicht

Konzepte der Gerechtigkeitsphilanthropie im konkreteren Sinne zeichnen sich dadurch aus, dass sie die mit der Philanthropie einhergehenden Machtverhältnisse reflexiv wenden und als Entscheidungsprobleme in die Organisation einführen. TBP (2021: 2) »acknowledges that we operate within an inequitable, white dominant system that has historically favored a small subset while oppressing and exploiting others.« Der PGM-Ansatz verweist auf die Allgegenwärtigkeit von »power dynamic«, die »affect everything from who knows about grant opportunities to who gets those grants and how outcomes are evaluated« (Gibson 2018: 7). Das »resonance framework« problematisiert, dass das philanthropische Vermögen seinen Ursprung in »economic practices of extraction and exploitation« hat, wie etwa, »the theft of Indigenous land and genocide of Indigenous people, the kidnapping and enslavement of millions of African people, the systemic undervaluing of ›women's work‹ and the destruction of natural systems and the web of life« (Resonance Framework: Executive Summary). Hinsichtlich der vorgeschlagenen Leitlinien für die Entscheidungsfindung lassen sich dann jedoch Nuancierungen feststellen, die wiederum auf unterschiedliche Gerechtigkeitsvorstellungen zurückzuführen sind.

Im TBP-Konzept finden sich Bezüge zu liberalen Gerechtigkeitstheorien in der Rawls'schen Tradition, die im US-amerikanischen Kontext eng mit Fragen der Rassengerechtigkeit verbunden sind, wonach philanthropisches Vermögen insbesondere zur Unterstützung benachteiligter gesellschaftlicher Gruppen eingesetzt werden sollte. So müssen Förderer:innen anerkennen, dass »racism, patriarchy, and other forms of oppression [...] are at the root of every social issue nonprofits seek to address« und sich damit auseinandersetzen, dass »these norms have shaped, informed, and influenced our entire sector – including who is deemed trustworthy, and who is not« (Trust-Based Philanthropy Project Website). Vertrauensbasierte

Philanthropie ist daher ohne ein Engagement für Maßnahmen zur Rassengerechtigkeit nicht möglich: »a funder cannot embody one without the other« (ebd.).<sup>19</sup>

Im Kern geht es somit darum, die der Philanthropie zugrunde liegenden Mitgliedschaftsbedingungen zu reflektieren und zu verändern. Der Fokus liegt dabei eindeutig auf der Einbeziehung der Bedürfnisse, Interessen und Erfahrungen marginalisierter und diskriminierter Gruppen. Im Unterschied zu den kommunitaristisch argumentierenden Managementkonzepten der radikalen Philanthropie, auf die später noch eingegangen wird, wird diese positive Diskriminierung hier jedoch weniger mit dem Ausgleich früherer Benachteiligungen begründet. Vielmehr geht es darum, die Diversität innerhalb der Organisation und der Philanthropie insgesamt zu erhöhen: »Trust-based values are rooted in a commitment to redistributing power in service of a healthier and more equitable society« (TBP 2021: 2). Vielfalt ist wünschenswert, weil sie die Bandbreite der Bedürfnisse, Interessen und Perspektiven erhöht und eine ausgewogenere Gesellschaft schafft. Auch hier dokumentieren sich Rawlsche Ideen, denn das Diversitätsprinzip zielt darauf ab, die Einkommensverteilung vom meritokratischen Leistungsprinzip zu lösen (Sandel 2013: 243). Für das Management von Stiftungen bedeutet dies, zu prüfen, ob die Werte und Überzeugungen der Stiftung mit antirassistischen Werten übereinstimmen. Nach innen durch die Gestaltung einer inklusiven und vielfältigen Mitarbeiter:innen- und Führungsstruktur, die Etablierung dezentraler Entscheidungsstrukturen und einer auf Vertrauen basierenden Organisationskultur; nach außen durch die kritische Reflexion der Identifizierung und der Auswahl von Förderpartner:innen im Hinblick auf zugrunde liegende Annahmen und blinde Flecken (insbesondere in Bezug auf BIPOC-geführte Organisationen),<sup>20</sup> die Gestaltung einer inklusiven Fördermittelvergabe und die Etablierung gegenseitiger Rechenschaftspflicht.

Dennoch bleibt im Ansatz der »trust-based philanthropy« das partikulare Interesse des:der Stifter:in dominant, denn Zweck- und Zielsetzungen der Stiftungen und die Auswahl der Förderpartner:innen obliegen nach wie vor einseitig der Entscheidung der Stiftung. Diese orientiert sich dabei schon aus rechtlichen Gründen am Willen der Stifter:innen, versucht aber, wie gezeigt, in der nachfolgend geleisteten programmatischen Übersetzungsarbeit, die Perspektiven und Interessen bestimmter (diskriminierter) gesellschaftlicher Gruppen einzubeziehen. Fragen der Effizienz und Effektivität werden dabei explizit aufgegriffen und beantwortet, aber eben nicht in ökonomischen, sondern in politischen Kategorien. So erklärt das Whitman Institute: »We believe efforts to create social, political, and economic

19 <https://www.trustbasedphilanthropy.org> [abgerufen am 30.01.2024].

20 BIPOC-geführte Organisationen sind trotz des erklärten Engagements und Interesses der Philanthropie an der Förderung von Rassengerechtigkeit weiterhin stark unterfinanziert (Cyril et al. 2021).

equity will be more successful if funders proactively work to alleviate power imbalances in the sector by embedding trust, dialogue, and relationship-building in its practices with grantees«. <sup>21</sup> Mit Blick auf die Ressourcen der Stiftung gibt es aber auch ein zweites, ökonomisches Rational. So sei eine unbefristete Förderung effektiver, weil sie die Expertise der geförderten Organisationen berücksichtige, ein Aushungern der geförderten Organisationen vermeide und flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen reagiere. Sie sei auch effizienter, weil sie den Aufwand für Antragsverfahren und Berichtspflichten für alle Beteiligten reduziere und auf der Basis gegenseitiger Rechenschaftspflicht eine authentische Kommunikation und wechselseitige Lernprozesse ermögliche. <sup>22</sup>

Demgegenüber zielt »participatory grantmaking« im Kern auf eine Demokratisierung der Philanthropie durch die Abgabe von Macht: Partizipatives Fördermittelmanagement »cedes decision-making power about funding – including the strategy and criteria behind those decisions – to the very communities that funders aim to serve« (Gibson 2018: 7). Dies bedeutet einen »shift in culture and the power structure«, da »the voice of leaders and activists« ebenso anerkannt wird wie »the voice of donors who have entrenched financial power«. Partizipatives Fördermittelmanagement ist daher nicht nur eine weitere »strategy«, sondern ein umfassendes »power-shifting ethos that cuts across every aspect of the institution's activities, policies, programs, and behaviors.« Die Mitglieder der PGM-Community verpflichten sich, einen menschenrechtlichen Ansatz zur Lösung globaler Probleme zu verfolgen und die Rechte aller Menschen einzubeziehen. PGM »centers around an ethos that the people who are being most affected by decisions *have a right* to make those decisions« (ebd.: 11). Damit erhält die im Rahmen von PGM geforderte Partizipation eine moralische Grundlage, die im Unterschied zum Pluralismus-Argument in der »trust-based philanthropy« jenseits von Nutzenerwägungen liegt: »Participation isn't just a means to a particular end; it's an outcome itself« (ebd.: 12). Durch die Teilnahme

21 <https://thewhitmaninstitute.org/about/trust-based-philanthropy/> [abgerufen am 30.01.2024].

22 Noch deutlicher wird dies im Leitfaden »Weniger-ist-Mehr« (2023), der in Koproduktion verschiedener Stiftungen entstanden ist und als Gegenentwurf zum hierarchischen Modell der strategischen Philanthropie ebenfalls für vertrauensvolle Förderbeziehungen plädiert. Zwar wird auch hier anerkannt, dass zwischen Stiftungen und ihren geförderten Partner:innen ein inhärentes Ungleichgewicht besteht, in dem die »Bedingungen der Förderung typischerweise einseitig von den Stiftungen definiert werden«. Dieses Machtungleichgewicht wird jedoch weder in den Horizont einer historisch gewachsenen Ungleichheit eingebettet noch im Hinblick auf aktuelle Beteiligungsstrukturen kritisch reflektiert. Vielmehr stellt der Leitfaden darauf ab, anzuerkennen, dass Stiftungen auf ihre Förderpartner angewiesen sind, weil nur sie ihre Zwecke verwirklichen können. Es liege daher »im ureigensten Interesse jeder Stiftung, die geförderten Organisationen in die Lage zu versetzen, sich auf ihre Arbeit zu konzentrieren und diese so gut wie möglich zu machen. Die Abgabe von Macht dient der Effizienzsteigerung im Horizont einer ökonomischen Handlungsrationaltät.

an einem partizipativen Förderprozess sollen Menschen die Möglichkeit erhalten, ihr Wissen und ihre Führungskompetenzen zu erweitern, Beziehungen und Netzwerke aufzubauen und schließlich ihre Handlungsfähigkeit und Selbstbestimmung zu stärken.

In partizipatorischen Modellen wird versucht, das Verhältnis von Privatinteresse und Gemeinwohl auszubalancieren, indem sowohl Vertreter:innen der gebenden wie auch der empfangenden Seite an den Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Insofern gibt es hier einerseits eine klare Ausrichtung am prozessorientierten Gemeinwohl, andererseits verschwindet das Privatinteresse nicht, da die Auswahl der Programme und der zu beteiligenden Zielgruppen weiterhin der Stiftung obliegt. Das Partikularinteresse des:der Stifter:in wird also nicht einfach übergangen, sondern vielmehr im Raum des Gemeinwohls – z. B. im Rahmen von Beteiligungsprozessen – als Umwelt beobachtet und von dort aus unter Einbeziehung unterschiedlicher Interessen ausgehandelt und konkretisiert. Auch im PGM wird in den Begründungsfiguren explizit auf Effektivität Bezug genommen, jedoch vor allem in politischen Kategorien. Zwar wird die Etablierung partizipativer Strukturen nicht ausschließlich mit dem Recht auf Selbstbestimmung begründet, sondern auch damit, durch die Einbeziehung lokalen Wissens und der Perspektiven einer Vielzahl von Akteur:innen zu nachhaltigeren und innovativeren Ergebnissen zu kommen. Ähnlich wie TBP-Ansatz soll die Einbeziehung von Wissen aus der Community somit Outcome und Impact erhöhen, also Stiftungen helfen, effektiver zu werden: »participatory grantmaking leads to more effective philanthropic decisions« (ebd.: 9). Der Maßstab für die Beurteilung der Effektivität wird dann allerdings in den Bedeutungshorizont der Community gelegt: »the best way to determine whether grants were effective investments is to leave the judgment to the community, rather than evaluate it internally« (ebd.: 47). Auch Fragen der Effizienz werden in das politische Sprachspiel aufgenommen, aber zurückgewiesen. Dem Argument, Partizipation sei kostenintensiv, wird entgegengehalten, dass Kosten-Nutzen-Analysen den Nutzen von Partizipation – der durch den Aufbau von Beziehungen und Vertrauen und den Verzicht auf kostspielige Evaluationen entsteht – monetarisieren müssten, was jedoch nicht realisierbar sei (vgl. ebd.: 25).

Demgegenüber argumentiert »Resonance: Framework for Philanthropic Transformation«, dass die Förderung von Partizipation, wie sie sich in den Konzepten von TBP und PGM ausdrückt, nur »means to an end, not an end in and of itself« sein kann (Resonance Framework: A new Vision for Philanthropy). So reiche es nicht aus, »to be included in decision-making processes within institutions that preserve the accumulation and privatization of wealth and power«. Vielmehr müsse es letztlich das Ziel sein, »to completely transfer decision-making and control to communities most impacted by injustice« (ebd.). Zudem müsse die Philanthropie auch »our current extractive economic system« herausfordern, »rather than existing within them« (ebd.). Unter Bezugnahme auf kommunitaristische Vorstellungen von Ge-

rechtigkeit wird argumentiert, dass eine moralische Verpflichtung zur Umverteilung des angehäuften Reichtums bestehe, da dieser durch menschliche Arbeit (oft unter menschenunwürdigen Bedingungen), die Ausbeutung natürlicher Ressourcen und die Privatisierung öffentlicher Güter und Gemeingüter entstanden sei. Aufgrund der gemeinsamen Geschichte sei das Stiften keine freiwillige Entscheidung großzügiger Spender:innen, sondern eine moralische Verpflichtung aus Solidarität gegenüber der Gemeinschaft, der man angehöre. Reichtum müsse daher zum Wohle aller in Gemeingüter zurückfließen.<sup>23</sup>

Philanthropie in Form der privaten gemeinnützigen Stiftung erscheint in diesem Kontext als illegitim, da sie in gewissem Maße die eigenen Ressourcen vermehrt und damit das Privatinteresse über das Gemeinwohl stellt. Im Konzept des »resonance framework« hingegen hat der kollektive Nutzen Vorrang vor individueller Akkumulation und finanzieller Rendite. Wie die anderen Konzepte versteht sich auch das »resonance framework« als umfassendes Leitbild (»Northstar«), an dem sich das Stiftungsmanagement orientieren kann. Gemeinwohlvorstellungen sind dabei eng verknüpft mit bestimmten Vorstellungen eines guten Lebens (»Buen Vivir«), wie z.B. einer gemeinschaftsorientierten Lebensweise, dem Schutz natürlicher Ressourcen, der Förderung einer spirituellen Weltsicht, der Anerkennung von Minderheiten und der Förderung alternativer Wirtschaftsformen. Dazu stellt der Leitfaden ein Spektrum möglicher Praktiken vor, die als Orientierungshilfe für Entscheidungen in der Anlagepolitik, der Förderpolitik und den internen Betriebsabläufen dienen und die im Idealfall in die Auflösung der Stiftung münden:

»Philanthropy must move far beyond the 5% payout requirements for grants and distribute ALL of its power and resources. This includes spending down one's endowment, investing in local and regional economic initiatives that build community wealth rather than investing in Wall Street, giving up decision-making power for grants, and, ultimately, turning over assets to community control.« (Resonance Framework: Guiding Values and Principles)<sup>24</sup>

23 Der Kommunitarismus wendet sich gegen den voluntaristischen Freiheitsbegriff, der dem Liberalismus in der Tradition von Rawls zugrunde liegt, und argumentiert, dass Individuen nicht unabhängig von den sozialen Beziehungen gedacht werden können, in die sie als soziale Wesen immer schon eingebettet sind (Sandel 2013: 293). Gegenüber den Menschen, mit denen wir eine Geschichte teilen, bestünden daher moralische und politische Verpflichtungen, die nicht von einem Akt der Zustimmung abhängen, sondern vom Grad der Verwobenheit (ebd.: 307).

24 Demgegenüber argumentieren Herro und Obeng-Odoom (2019) mit Blick auf die die empirischen Grenzen und den utopischen Charakter der radikalen Philanthropie, dass ihr Wert vor allem in ihrer dialektischen Beziehung zum Philanthrokapitalismus liegt, da sie zu zeigen versucht, dass eine andere Welt möglich ist.

### 3.3.3 Soziale Beziehungen: Vertrauen und Partizipation

Wie im voranstehenden Abschnitt deutlich wurde, stellen Managementkonzepte der »justice philanthropy« vor allem die Sozialdimension der Gesellschaft scharf. Bestehende gesellschaftliche Machtungleichgewichte werden dabei auch im Hinblick auf die eigene philanthropische Tätigkeit reflektiert, können jedoch in Form der privaten gemeinnützigen Stiftung nicht aufgelöst, sondern nur in anderer Form bearbeitet werden. Noch am ehesten können private Stiftungen Machtungleichgewichte über TBP bearbeiten, da hier lediglich ein Wechsel von Kontrolle zu Vertrauen gefordert ist. Auf der Basis des Vertrauens in die Kompetenz der geförderten Organisationen sollen längerfristige und strukturelle Förderungen vergeben und die geförderten Organisationen durch ein vereinfachtes Berichtswesen entlastet werden: »On a practical level, this includes multi-year unrestricted giving, streamlined applications and reporting, and a commitment to building relationships based on transparency, dialogue, and mutual learning«. In diesem Sinne wird auf eine umfassende Kontrolle verzichtet. Statt »predetermined impact metrics«, durch die Lernanlässe von vornherein eingeschränkt werden, sollen Stiftungen »emergent learning tools« implementieren, z.B. fortlaufende informelle Lerngespräche zwischen Mitarbeiter:innen und Stipendiat:innen (vgl. ebd.: 4). Die aktuelle Studie von Hunnik et al. (2021) zeigt jedoch, dass das Machtungleichgewicht durch vertrauensbasierte Praktiken nicht aufgelöst, sondern nur verschoben werden kann. So hätten die geförderten Organisationen aufgrund der Exklusivität der Förderung und der nun nur noch unausgesprochenen und vage gehaltenen Erwartungen seitens des:der Geldgeber:in umso mehr das Gefühl, beweisen zu müssen, dass sie die langjährige Zuwendung und das damit verbundene Vertrauen wert sind (vgl. ebd.: 47f.).

Demgegenüber überträgt das partizipative Fördermittelmanagement Entscheidungsbefugnisse »to the very communities that funders aim to serve« (Gibson 2018: 7). Die Partizipationsformen reichen von einfachen Beiräten, die lediglich Empfehlungen aussprechen, über Gremien mit paritätischer Stimmverteilung zwischen Stiftungsmitarbeiter:innen und Peers bis hin zu Fonds, die von Peers geleitet werden und in denen Spender:innen, wenn überhaupt, nur eine beratende Funktion haben. Neben der Beteiligung an der Entscheidung über die Vergabe von Fördermitteln bezieht sich PGM auch auf die Beteiligung im Vorfeld (Strategie) und im Nachgang (Evaluation) der Fördermittelvergabe. Die Beteiligung an der Strategieentwicklung ist unterschiedlich ausgestaltet und reicht von eher indirekten Formen der Beteiligung durch partizipative Forschung bis hin zur Institutionalisierung partizipativer Arbeitsgruppen, wie z.B. bei der Bewegungsstiftung in Deutschland. Für die Beteiligung an Evaluationen werden Selbstbewertungstools mit qualitativen, narrativen Elementen empfohlen, da diese es erlauben, zu beschreiben, was tatsächlich passiert, anstatt Berichte über vorab festgelegte

Ergebnisse zu verfassen (vgl. ebd.: 45). Scheitern wird als Lernmöglichkeit begrüßt: »A huge piece of letting go of power is understanding the value of flipping risk on its head. Risk is an opportunity; failure is a piece of that. There's going to be mistakes. Accept it« (ebd.: 46). Einige partizipative Förderer:innen stellen sogar die Messung der Ergebnisse von Partizipation als solche in Frage, da sie ein Wert an sich sei (vgl. ebd.: 49).

Die im Leitfaden »Resonance Framework« vorgestellten Praktiken gehen darüber hinaus und reichen von partieller Beteiligung durch Abgabe eines Teils der Ressourcen über gemeinschaftsbasierte Investitions- und Fördervehikel bis hin zur vollständigen Übertragung der Ressourcenverwaltung an die Gemeinschaft im Idealfall (Resonance Framework: A Spectrum of Extractive to Regenerative Philanthropy). Während TBP und PGM das Bezugsproblem nur in anderer Form bearbeiten, zielt der Ansatz der radikalen Philanthropie somit auf dessen Abschaffung durch die Auflösung der Stiftung.

### 3.3.4 Zeitlicher Horizont: Relative Kurzfristigkeit der Entscheidungen

Die zeitliche Dimension spielt in TBP und PGM eine untergeordnete Rolle, im Vergleich zu Konzepten der strategischen Philanthropie wird sie zumindest nicht explizit thematisiert und als Entscheidungsproblem in die Organisation eingebracht. Zwar besteht durch die Wahl der Rechtsform Stiftung eine Präferenz für einen langfristigen Zeithorizont, der auch auf operativer Ebene durch langfristige Förderzusagen und institutionelle Förderung umgesetzt werden soll. Da aber TBP und PGM die Reduktion von Komplexität primär in der sozialen Dimension von Sinn anstreben, spielt die Zeit (ebenso wie die Sachdimension) eine untergeordnete Rolle. Denn sowohl die institutionelle Förderung, bei der die geförderten Organisationen bis zu einem gewissen Grad autonom über die Mittelverwendung entscheiden (TBP), als auch partizipative Verfahren, bei denen systematisch gegensätzliche Wertvorstellungen zum Tragen kommen können (PGM), sorgen dafür, dass sich die Stiftung in gewissem Maße auf eine ihr unbekannte Zukunft einstellen muss (vgl. Luhmann 2000a: 123). Statt langfristiger, kalkulierter Strategien werden in regelmäßigen Abständen immer wieder neue Entscheidungen getroffen.

Einen noch kürzeren Zeithorizont setzt das »resonance framework« an. Angesichts des zu erwartenden einmaligen Vermögenstransfers der Babyboomer an die nächste Generation müsse sich die Philanthropie jetzt wandeln und all ihre Ressourcen mobilisieren, um die aktuellen Systemkrisen (Klimawandel, Ressourcenknappheit, soziale Ungleichheit, Autoritarismus, Krieg) zu bekämpfen. Wie einige Vertreter:innen der strategischen Philanthropie plädieren daher auch sie für Verbrauchsstiftungen. Während jedoch in der strategischen Philanthropie die Argumente für Verbrauchsstiftungen durch rationale Wirkungskalküle motiviert sind, wird hier mit der grundsätzlichen Illegitimität von Stiftungen argumentiert.

### 3.4 Fazit: Stiftungsmanagement in der Praxis

Der Beitrag hat deutlich gemacht, wie in Konzepten des Stiftungsmanagements zwischen Privatinteresse und Gemeinwohl vermittelt wird, welcher Umgang also mit dem grundlegenden Bezugsproblem von Stiftungen gefunden wird und welche Gerechtigkeitsvorstellungen in der Sach- Zeit- und Sozialdimension der Entscheidungsfindung wirksam werden (vgl. Tab. 1).

*Tabelle 1: Konzepte für das Management von Stiftungen im Vergleich*

|                                      | »Strategische Philanthropie«          |                          |                                             | »Justice Philanthropy«                                    |                                                       |                                           |
|--------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Konzepte                             | Porter/<br>Kramer<br>(1999)           | Fleish-<br>man<br>(2007) | Frumkin/<br>Schnur-<br>bein<br>(2022)       | Trust-<br>Based<br>Philan-<br>thropy<br>Project<br>(2021) | Gibson<br>(2018)                                      | Resonance<br>Colla-<br>borative<br>(2019) |
| Primärer<br>Umweltbe-<br>zug         | Ökonomie                              |                          |                                             | Politik, Soziale Bewegungen                               |                                                       |                                           |
| Gerechtig-<br>keitsprinzi-<br>pien   | Utilitarismus                         |                          | Liberta-<br>rismus                          | Liberalismus                                              |                                                       | Kommuni-<br>tarismus                      |
| Primärer<br>Leitwert                 | Wirkung                               |                          | Kohärenz                                    | Vielfalt                                                  | Auto-<br>nomie                                        | Solidarität                               |
| Problem-<br>Lösung                   | Zweck-Mittel-Relation                 |                          |                                             | Machtverhältnisse                                         |                                                       |                                           |
| Förderan-<br>satz                    | Max. Nutzen durch<br>Rationalisierung |                          | Pluralität<br>der<br>Zivilge-<br>sellschaft | Positive<br>Dis-<br>krimi-<br>nierung                     | Übertra-<br>gung von<br>Entschei-<br>dungs-<br>gewalt | Reparatur,<br>Rückver-<br>teilung         |
| Beziehungs-<br>gestaltung            | Kontrolle                             |                          | Dialog                                      | Ver-<br>trauen                                            | Betei-<br>ligung                                      | Rückgabe                                  |
| Fristigkeit<br>der Ent-<br>scheidung | langfristig                           |                          |                                             | kurzfristig                                               |                                                       |                                           |

Es hat sich gezeigt, dass die untersuchten Managementkonzepte das Bezugsproblem dadurch beruhigen, dass sie entweder auf das Privatinteresse oder das Ge-

meinwohl scharf stellen, die jeweils andere Seite aber im Latenzbereich mitführen. So ist in den Leitbildern der strategischen Philanthropie der Stifterwille die maßgebliche Referenz für die Ausrichtung der Förderpolitik. Daran ändert sich auch dann nichts Wesentliches, wenn dieser in Form von Strategieentwicklungsprozessen rationalisiert und auf die dringendsten Gemeinwohlbedürfnisse bezogen wird. Denn weiterhin werden vor allem diejenigen Organisationen gefördert, deren Aktivitäten mit dem Willen des:der Stifter:in übereinstimmen oder übereinstimmend gemacht werden (können). Genau damit aber handeln sich Stiftungen aufgrund der in westlichen Demokratien üblichen prozeduralen Gemeinwohlbestimmung ein Legitimitätsproblem ein, gegen das sich die verschiedenen Konzepte der strategischen Philanthropie dann argumentativ und unter Bezugnahme auf utilitaristische und libertäre Vorstellung von Gerechtigkeit wenden.

In den Leitbildern der Gerechtigkeitsphilanthropie hingegen wird die Tätigkeit der Stiftungen als (protest-)politische Aktivität verstanden und je nach Auffassung mehr oder weniger stark an partizipative Strukturen und Verfahren und damit an die Semantik einer prozeduralen Gemeinwohlbestimmung rückgebunden. In einigen Konzepten wird das Gemeinwohl sogar in Opposition zum Privatinteresse der Stifter:innen formuliert, etwa wenn diese im Hinblick auf ihre Privilegien erst aufgeklärt und erzogen werden müssen (vgl. Scully et al. 2018). Gleichwohl ist auch hier zu bedenken, dass Art und Umfang der Beteiligungs- und Ermächtigungsverfahren weiterhin an den Ermessensspielraum der Stifter:innen gebunden bleiben; Entscheidungen des Stiftungsmanagements müssen daher mit Bezug auf liberale und kommunitaristische Vorstellungen von Gerechtigkeit begründet werden, wenn nicht, wie im Fall der radikalen Philanthropie, das Stiftungskapital sukzessive in andere Rechtsformen (z.B. eine Genossenschaft) überführt wird.

Abschließend stellt sich die Frage, wie Stiftungen mit diesen Leitbildern umgehen. Aus Perspektive der rekonstruktiven Organisationsforschung ist anzunehmen, dass Stiftungen Managementkonzepte situativ und pragmatisch handhaben, sich offen halten, inwieweit sie auf diese zugreifen oder nicht (vgl. Baecker 1999: 76). Gerade in diesem Sinne erweist sich aber die Auseinandersetzung mit den genannten Leitbildern als hilfreich, »allerdings nicht als Theorien der Praxis, sondern als Theorien über Praxis, die jedoch in der organisationalen Praxis bearbeitet werden müssen« (Vogd 2009: 96f.). Denn auch wenn einige Stiftungen neue Managementmodelle adaptieren, bedeutet dies keineswegs zwangsläufig, dass sich eine übergeordnete Organisationskultur herausbildet (Vogd et al. 2018: 20). Vielmehr ist es wahrscheinlich, dass neue Spannungen entstehen, die sich beispielsweise in Form von Abteilungs- und Hierarchiekonflikten sowie Rollendifferenzierungen innerhalb des Organisationsgefüges manifestieren können (vgl. ebd.). Nicht zuletzt kann auch der erhöhte Ressourceneinsatz zur Umsetzung der neuen Organisationsprozesse mit weiteren Konflikten einhergehen, wie Vogd et al. (2018) am Beispiel des Krankenhausmanagements zeigen. Zudem sind hypothetisch auch Fälle denkbar, in de-

nen reflexiv und produktiv mit der benannten Differenz umgegangen wird, etwa indem das Management abwechselnd auf die jeweiligen blinden Flecken der Konzepte blickt und bewusst die Positionen wechselt. Dass der Umgang mit den Konzepten des Managements selbst reflexiv wird, darauf verweisen nicht zuletzt die eingangs zitierten »Neun Thesen für die Stiftung der Zukunft« der Initiative »VertrauenMachtWirkung«. Stiftungen haben also die Wahl und die »Kunst des Managements« scheint vor allem darin zu bestehen, »zu wissen, wann was angemessen ist« (Kühl 2000: 24). Dabei geht es, wie die mikropolitische Perspektive lehrt, keineswegs immer nur um sachliche Fragen (Barthel 2020: 10). Schließlich bieten die konfligierenden Gerechtigkeitstheorien, die den Managementkonzepten zugrunde liegen, auch eine geeignete Folie für die Identitätsentwicklung von Stiftungen.