

## Praxisbeitrag: Philanthropie im Wandel

### Erfahrungen und Schlussfolgerungen

Aus der Praxisperspektive wird in diesem Beitrag skizziert, dass das traditionelle, emotive Verantwortungsbewusstsein von StifterInnen zunehmend durch eine Rationalisierung und Ökonomisierung des gemeinnützigen Sektors herausgefordert wird. Zur Entschärfung dieses Spannungsverhältnisses wird empfohlen, dass sich gemeinnützige Organisationen mit dem Paradigma der Wirksamkeit kritisch auseinandersetzen und dieser Prozess einer dezierten wirtschaftsphilosophischen Begleitung bedarf.

#### 1. Einleitung

In den verschiedensten Lebensbereichen werden immer mehr Menschen ehrenamtlich tätig, wird immer mehr Zeit und immer mehr Geld gespendet und gestiftet. Die zivilgesellschaftlich organisierte Philanthropie drückt sich nicht nur in dem starken Wachstum von Vereinsgründungen und Ehrenamt (vgl. Priemer et al. 2017: 5) aus, sondern auch insbesondere im Stiftungswesen in Deutschland. So hat sich die Anzahl der rechtsfähigen Stiftungen in Deutschland seit dem Jahr 2002 verdoppelt (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2018). Diese Entwicklung folgt einem übergeordneten zivilgesellschaftlichen Trend, sich verstärkt für gemeinnützige Belange einzusetzen. Dieses Engagement realisiert sich auf vielfältige Art und Weise, vom Ehrenamt – »Zeit spenden« – über monetäre Spenden an lokale, regionale, nationale und internationale Non-Profit Organisationen (NPO), bis hin zum Errichten einer eigenen gemeinnützigen Organisation, sei es eines gemeinnützigen Vereins oder einer Stiftung als einer Organisationsform, die zwar in verschiedenartigen Rechtsformen auftritt, denen aber allen »gemeinsam ist, dass ein Vermögen auf Dauer für einen festgelegten Zweck genutzt werden soll« (Leseberg/Timmer 2015: 15).

Auch das gesellschaftliche Engagement der deutschen Wirtschaft hat in den letzten Jahrzehnten stetig zugenommen. Dabei inspirieren neben den traditionellen, langfristigen Förderzwecken wie Bildung, der Attraktivität der Region oder Kultur auch gesellschaftspolitische ad-hoc Anlässe Unternehmen, ihre Inhaber und Wirtschaftsverbände zu gesellschaftlichem Engagement – so hat beispielsweise ein

---

\* Dr. Sven Murmann ist Verleger und Gründer der Kursbuch Kulturstiftung gGmbH, Schopenstehl 15, D-20095 Hamburg, E-Mail: sven.murmann@kursbuch-kulturstiftung.org. Die Kursbuch Kulturstiftung ist eine gemeinnützige Gesellschaft, deren Ziele insbesondere durch die Publikation des Periodikums »Kursbuch« sowie der »kursbuch.edition« verwirklicht werden. Darüber hinaus fördert die Kursbuch Kulturstiftung Projekte aus Wissenschaft, Kunst und Kultur in Eigeninitiative und in Partnerschaft mit anderen gemeinnützigen Organisationen.

großer Anteil der deutschen Unternehmen im Jahr 2015 unternehmensinterne Kompetenzen zur Flüchtlingshilfe bereitgestellt (vgl. Enste et al. 2016: 22).

Dieses – auch statistisch gut dokumentierte (vgl. Köcher/Haumann 2018: 15ff.) – breite Engagement der Zivilgesellschaft, zeugt von einer dynamischen gesellschaftlichen Entwicklung. Dynamische Entwicklungen sind in der Regel durch Veränderungen gekennzeichnet, die nicht ohne Disruptionen vonstattengehen. Neue Akteure mit neuen Zielsetzungen treten auf und verdrängen tradierte Verhaltens- und Organisationsmuster.

Das traditionelle Stiftungswesen in Deutschland ist zur Zeit einer solchen dynamischen Veränderung ausgesetzt – denken wir etwa an die neuen Formen des Sozialunternehmertums, dessen ProtagonistInnen sich zum Ziel setzen, im Rahmen eines not-for-Profit Business Modells gemeinnützige Ziele mit unternehmerischen Mitteln zu verfolgen. Auch die Mittelbeschaffung gemeinnütziger Projekte hat sich durch die Etablierung von netzbasierten Crowdfunding-Plattformen stark verändert. Ein wichtiges Resultat dieser Dynamik ist der Anspruch, dieses teilweise unübersichtliche Marktgeschehen im gemeinnützigen Sektor nicht nur quantitativ durch deskriptive Statistiken zu begleiten, sondern auch qualitative wissenschaftliche Methoden zur Evaluierung gemeinnütziger Aktivitäten zu entwickeln und zu implementieren. So ist inzwischen eine Reihe Agenturen national und international aktiv, die über wissenschaftliche Analysen die Wirksamkeit und Qualität einer Spende, einer Förderung durch eine Stiftung oder die Validität einer Bürgerinitiative beurteilen beziehungsweise gegenüber einer immer kritischer werdenden Öffentlichkeit rechtfertigen. Dieser Rechtfertigungsdruck, unter dem das gemeinnützige Engagement heute steht, hat vielfältige Gründe. Hier seien die zwei naheliegendsten genannt: Zum einen reagieren die gemeinnützigen Organisationen auf politische Legitimationsdiskurse der demokratischen Öffentlichkeit, die von dem – meist steuerbegünstigten – dritten Sektor mehr Transparenz einfordern. Zum anderen professionalisiert sich der NPO-Sektor, um als *System im System* seine gesellschaftspolitischen Gestaltungsansprüche möglichst wirksam artikulieren zu können. In der Öffentlichkeit müssen sich gemeinnützige Organisationen also nicht nur auf der Output-Ebene über die ›realen‹ positiven Effekte der Stiftungstätigkeit legitimieren, sondern auch über gesteigerte Transparenz inputorientierte Legitimationsdiskurse bedienen. Dieses Spannungsverhältnis ist eine der größten Herausforderungen des Stiftungswesens in einem dynamischen und disruptiven Umfeld.

Ohne den Anspruch, mit diesem Beitrag eine These mit umfassend wissenschaftlicher Absicherung zu artikulieren, möchte ich hier einen Eindruck, der sich seit Jahren im Rahmen meiner Aktivitäten im NPO-Sektor verstärkt hat, zu plausibilisieren versuchen: Die Wirtschaft wird philanthropischer und die Philanthropie wird wirtschaftlicher. Oder: Der vielzitierten »Moralisierung der Märkte« (vgl. Stehr 2007) entspricht eine Rationalisierung und Ökonomisierung der Philanthropie.

Dabei möchte ich im Folgenden besonders zwei Phänomene beleuchten, die die jeweiligen Pole des sich mehr und mehr etablierenden *Paradigmas der messbaren Wirksamkeit* gemeinnützigen Handelns darstellen: die wissenschaftliche Rationa-

lisierung und die Ökonomisierung der Philanthropie. Den Hintergrund meiner Überlegungen bilden meine Erfahrungen im Stiftungswesen, dementsprechend mögen meine Bemerkungen auch primär in Bezug auf die Organisationsform der Stiftung gelesen werden.

## 2. Der philanthropische Drang und das Paradigma der Wirksamkeit

Dass ich an dem eher emotiven Begriff der Philanthropie gerade an dieser Stelle festhalten will, gründet in der Tatsache, dass die überwiegende Zahl der StifterInnen – auf ihre Motivlage hin befragt – eine eher subjektive und emotionale Motivation angeben. Laut der aktuellen StifterStudie stiften 32 Prozent der Befragten ›aus dem Gefühl der gesellschaftlichen Verantwortung‹ heraus, gefolgt von 30,4 Prozent der befragten Stifter, die sich ›von Mitgefühl und Wertvorstellungen‹ leiten lassen (vgl. Leseberg/Timmer 2015: 47). Diese Motivlage ist aus praktischer Sicht zunächst einmal zu würdigen. Das Klima der Begeisterung, dessen Zeuge ich selbst bei vielen Anlässen, bei denen sich Fördernde und Geförderte begegnen, sein durfte, ist ein nicht zu unterschätzendes emotionales Kapital für gesellschaftliche Veränderungsprozesse. Viele Impulse und Interventionen, die dem Stiftungsektor entspringen, wären ohne diese emotionale Motivlage nicht realisierbar. Auch die emotionale, oft einer lebensgeschichtlichen Einbettung entspringende Identifikation der StifterInnen mit den Stiftungszwecken scheint meiner Erfahrung nach eine wichtige Bedingung dafür zu sein, dass Stiftungen nachhaltig und wirksam ihre selbst gesetzten Ziele verfolgen können. Beides, die emotionale Verankerung des philanthropischen Antriebs und die lebensgeschichtlich motivierte und damit immer stark subjektiv geprägte Identifikation der StifterInnen mit den Stiftungszwecken porträtieren den Charakter einer traditionellen Stiftungskultur.

Die eingangs erwähnte Dynamik des gemeinnützigen Sektors fordert nun diese Tradition heraus. Mit dem von den Stiftungen selbst immer wieder öffentlich artikulierten gesellschaftspolitischen Gestaltungsanspruch korrespondiert mehr und mehr ein von der Gesellschaft ausgehender Legitimationsdruck. Dieser geht einher mit der Forderung nach mehr Transparenz im Stiftungswesen, und dies wiederum führt zu dem bereits zitierten Wirksamkeitsparadigma, welches als wissenschaftlicher Maßstab für den Sinn von Stiftungen immer mehr an Geltung gewinnt. Strömungen wie der sogenannte ›Effektive Altruismus‹ (vgl. MacAskill 2016; Singer 2016) werfen dem traditionellen Spenden- und Stiftungswesen eine unreflektierte Wohlfühl-Philanthropie vor und setzen an ihre Stelle eine dezidiert entemotionalisierte, rationale und empirisch nachprüfbare Wirksamkeitsphilanthropie, deren Wahlspruch lautet: *Folgen Sie nicht der Stimme Ihres Herzens, sondern den rational nachvollziehbaren, kalkulierbaren größten Erfolgsaussichten auf den größtmöglichen Nutzen für diejenigen Menschen auf diesem Planeten, die es am dringendsten nötig haben* (vgl. MacAskill 2016). Würde man diese »neue Denkweise« (ebd.: 23) als Beurteilungsschema für die vielfältigen, oft lokal verankerten gemeinnützigen Aktivitäten von Unternehmen und wirtschaftsnahen Stiftungen

heranziehen, würde die überwiegende Anzahl des Engagements vermutlich als in hohem Maße ineffizient beurteilt werden müssen.

Die Ethik des Effektiven Altruismus reagiert auf eine globale Entwicklungsdynamik der Spende- und Stiftungskultur wohlhabender Gesellschaften mit einem Appell zur ebenso globalen, bereichsneutralen Fokussierung und Disziplinierung auf diese gesellschaftliche Dynamik. Dem vom Effektiven Altruismus eingeforderten Nachweis der nachhaltigen Wirksamkeit begegnen StifterInnen und Stiftungen inzwischen auch auf nationaler und regionaler Ebene, indem sie sowohl von ihren eigenen Organisationen als auch von den Organisationen, die sie fördern, wissenschaftliche Evaluationen einfordern. Die Ergebnisse dieser Wirksamkeitsanalysen können ausschlaggebend sein für das Programmdesign gemeinnütziger Projekte und sind Grundlage für die Entscheidung, Programme zu verändern, fortzusetzen oder zu beenden. Dies gilt insbesondere für den staatlich regulierten Bildungsbereich, in dem Stiftungen zunehmend mit eigenständig entwickelten Programmen als externe Akteure aktiv werden (vgl. Höhne 2015).

An dieser Stelle möchte ich nicht näher auf die signifikanten Unterschiede wissenschaftlicher Evaluationsmethoden eingehen, jedoch nicht unerwähnt lassen, dass die Schwankungsbreite von Wirksamkeitsanalysen nicht unerheblich ist. Untersuchungen zur Wirksamkeit – zum Beispiel im Stipendienwesen – beginnen bei Evaluationen, welche sich nur auf die Erfolgsquote der selbstgesteckten Ziele erstrecken. Bei diesen Analysen findet in der Regel kein Vergleich mit Nichtgeförderten statt, sondern es wird in einer internen Betrachtung die Wirksamkeit des Programms auf die Geförderten untersucht.<sup>1</sup> Diese Untersuchungen sind wertvoll vor allem als Selbstvergewisserung der Stiftungen und als Ausweis eigener Wirksamkeit, die von ihren Stakeholdern – Partnerstiftungen, öffentliche Hand oder private Geldgeber – beispielsweise im Rahmen von Verwendungsnachweisen auch eingefordert werden. Eine Weiterentwicklung dieses Evaluationsdesigns ist die Hinzunahme einer Kontrollgruppe, um die Wirksamkeit des Förderprogramms im Vergleich zu nichtgeförderten Personen zu untersuchen. Die überwiegende Anzahl von Projekten, Initiativen und Förderprogrammen, zum Beispiel im Bildungssektor, wird allerdings gar nicht evaluiert. Die Gründe hierfür sind vielfältig und hängen auch damit zusammen, dass diese Art der Evaluation vom Gesetzgeber (noch) nicht eingefordert wird. Der politisch-normativen Frage nach der Notwendigkeit von gesetzlichen Vorschriften soll an dieser Stelle nicht weiter nachgegangen werden. Denn aus philosophisch-ethischer Sicht scheint meines Erachtens ein Grund für die Abwesenheit von wissenschaftsbasierten Evaluationsmethoden vielmehr in der philanthropischen Ausgangssituation des organisierten Förderns oder Stiftens zu liegen. Die eher vage und emotionale philanthropische Bereitschaft um eine zielgerichtet rationale, auf empirischer Messbarkeit beruhende Komponente zu erweitern, empfinden meiner Erfahrung nach viele Akteure des Stiftungssektors als kontraintuitiv. Der Wunsch, etwas Gutes zu tun, überwiegt, die Wirksamkeit stellt sich aus Sicht der StifterInnen meist schon mit der Erfüllung des Wunsches

1 Siehe dazu exemplarisch: Verbleibsstudie der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (2015) aus der Reihe ›Beiträge zur Bildung‹.

selbst ein. Von den über 20.000 Stiftungen, die sich im Bildungssektor in Deutschland betätigen, kann faktisch nur eine Minderheit einem anspruchsvollen Wirksamkeitsparadigma gerecht werden. Weit die Mehrzahl der Aktivitäten von Stiftungen in Kindergärten sowie an Schulen und Universitäten sind nicht evaluierte Interventionen der Zivilgesellschaft oder der Wirtschaft im Hoheitsbereich des Staates. Viele von ihnen werden wohlwollend von den Bildungsinstitutionen angenommen, obwohl es an nachweisbaren Effekten mangelt. Das Grundgefühl, *hier möchte uns jemand helfen oder es passiert endlich mal was Neues von außen*, ist als solches schon sehr wirkmächtig. Gerade Programme im Bereich der Bildungsgerechtigkeit ziehen ihre Legitimität aus der faktischen Moralität philanthropischen Handelns. Evaluationen wirken oft ernüchternd und wenn sie zu Umwidmungen von Fördermitteln führen, löst dies nicht selten in der Öffentlichkeit verständnislose moralische Empörung aus – wie beispielweise nach der Einstellung des Mentoring-Programms »Big Brothers Big Sisters« im Jahr 2013, das durch das »qualitativ besser evaluierte Programm ›Balu und Du« (Haase 2013) ersetzt wurde.

### 3. Effizientere Philanthropie durch renditeorientiertes Denken

Da dies ein strukturelles Defizit des gemeinnützigen Förder- und Stiftungswesens zu sein scheint, lohnt es sich noch einmal auf die philanthropische Ausgangs- und Motivlage von StifterInnen einzugehen. Besonders Stiftungen, die aus Privatvermögen entstanden sind, verknüpfen ihre gesellschaftlichen Ziele meist eng mit dem sogenannten *Stifterwillen*, welcher sich im Stiftungszweck äußert. Diesen in Form von Programmen und Projekten umzusetzen ist das primäre Ziel, das die Gremien und das Management von Stiftungen unter der Kontrolle der Stiftungsaufsicht verfolgen müssen. Dieser Ausgleich zwischen vordefiniertem Stiftungszweck und gesellschaftlicher Problemdefinition kann zu Ineffizienzen führen. So müssen zum Beispiel regionale Interessen stets berücksichtigt werden, obwohl die zu lösende Problemlage längst über die lokale Dimension hinaus von Bedeutung ist und ohne eine überregionale Perspektive gar nicht gelöst werden kann.

Darüber hinaus ist meiner Erfahrung nach eine der größten Ineffizienzen im deutschen Stiftungswesen, nicht nur im Hinblick auf Bildungsthemen, dass viele Projekte parallel laufen und es keine übergeordneten Instanzen mit einer koordinativen Rolle gibt. Die Akteure des Stiftungswesens sind dieser Problemstellung gegenüber meist indifferent, da sich schon durch die Realisierung konkreter Projekte ihr emotives Verantwortungsbewusstsein erfolgreich materialisiert. Meine Erfahrung an dieser Stelle ist, dass auch die StifterInnen, die sich als »Problemlöser« typologisieren lassen (laut StifterStudie 2015 24,3 Prozent der Befragten), die faktischen Ineffizienzen aufgrund fehlender Koordinationsperspektive als nicht weiter problematisch ansehen, da diese Gruppe in erster Linie ein konkretes Problem mit einem konkreten Projektdesign angehen will. Dass diese projektgetriebene Denk- und Handlungsweise im Konflikt mit ihrer eher universellen, aber unklaren

Erwartung, »ganz allgemein etwas bewegen zu wollen[,]« (Leseberg/Timmer 2015: 51) steht, wird als nicht weiter problematisch angenommen.

Man sieht also an allen drei Typologien von StifterInnen, den *Verantwortungsbewussten*, den *Mitfühlenden* und den *Problemlösern* (die Gruppe der *Vorteilsbedachten* lasse ich hier außer Acht, siehe dazu ebd.: 51ff.), dass der Drang, etwas Gutes zu tun, einer rationalen Akzeptanz des Wirksamkeitsparadigmas vorausgeht. Besonders in der Bildungspolitik führt dies zu gesellschaftlichen Asymmetrien und Ineffizienzen. Deutlich wird dies insbesondere bei standortgebundener individueller Talentförderung, wie sie vor allem im Stipendienwesen Usus ist. Viele Stipendienprogramme realisieren sich auf lokaler Ebene und werben in der Regel um GeldgeberInnen vor Ort, welche die Hauptförderer lokal ergänzen. Dabei sind lokale Asymmetrien in der Architektur dieser Programme schon angelegt, da regionale Disparitäten auf Seiten der GeldgeberInnen in Deutschland zwischen Nord, Süd, West und Ost sehr groß sind. Stiftungen nehmen diese Schwankungen in Kauf, da sie ihrem Grundanspruch, den Stiftungszweck durch sinnvolle Projekte zu realisieren, nicht widersprechen.

Allerdings beobachte ich, dass gerade Stiftungen, die wirtschaftsnah oder aus unternehmerisch erarbeiteten Vermögen entstanden sind, damit beginnen, selbstkritisch zu reflektieren, inwieweit ihre Tätigkeit nicht doch ein asymmetrisches und ineffizientes System perpetuiert. Da mich in meiner praktischen Arbeit im Ehrenamt diese Problemlage mehr und mehr begleitet, halte ich ethische Konzeptionen wie den Effektiven Altruismus von Peter Singer und William MacAskill für herausfordernd und gewinnbringend. Konfrontiert mit den Fragestellungen dieser Ethik würden, und dies gilt nicht nur für den Bildungsbereich, vermutlich viele Akteure im Stiftungswesen ihre aktuellen Förderpräferenzen zumindest überdenken. Der Effektive Altruist MacAskill (2016: 23) stellt fünf Schlüsselfragen,<sup>2</sup> die auf die zentrale Frage des effektiven Altruismus hinauslaufen: ›Wie kann ich möglichst viel Gutes tun?‹. Die Negativ-Beispiele, die er in seinem Buch nennt, zeugen oft von einem sympathischen, aber eher wenig durchdachten Drang, Gutes zu tun, ohne es nachweislich zu bewirken. Was vielen wohltätigen Organisationen fehlt, so der Spenden- und Stiftungskritiker MacAskill, ist die Perspektive des größtmöglichen Nutzens. Dabei wendet er sich an die Rationalität der SpenderInnen und fordert, dass gemeinnützige Organisationen nachweisen müssen, »was die eigene Spende bewirken kann« (ebd.: 43).

Bemerkenswert ist, dass der Philosoph sich dabei nicht scheut, auf eine ökonomische Metapher zurückzugreifen, wenn er das Spenden an eine wohltätige Organisation mit dem Gang in einen Supermarkt vergleicht. Auch hier würde man nicht einfach 50 Dollar gegen eine vom Verkäufer gefüllte intransparente Tüte eintauschen. Die Produkte, die man erwerben möchte, haben schließlich ein

- 
- 2 »1. Wie viele Menschen profitieren davon – und in welchem Maß?  
 2. Ist dies das Wirksamste, das Sie tun können?  
 3. Ist dies ein vernachlässigter Bereich?  
 4. Was wäre andernfalls geschehen?  
 5. Wie gut sind die Erfolgsaussichten, und wie viel wäre ein Erfolg Wert?«.

›Preisschild‹ (ebd.). Was hier deutlich wird, ist ein utilitaristisches und letztlich wirtschaftliches Denken, das mit dem altruistischen Bestreben, mit dem eigenen Engagement möglichst das Beste zu erreichen, in Einklang gebracht werden soll. MacAskill fordert uns heraus, darüber nachzudenken, ob es – statt einer gutgemeinten Wohlfühl-Philanthropie nachzugehen – nicht sinnvoller wäre, auch das Gute oder das Gemeinnützige mit einem ›Preisschild‹ zu versehen, um den *return on investment* besser einschätzen zu können.

Wird der Philanthrop als Investor hier das neue Leitbild? Wie zuvor erwähnt, ist derzeit der Blick auf das Erreichte gemessen an dem mit den eingesetzten Mitteln maximal zu Erreichenden scheinbar gar nicht das entscheidende Kriterium für das Stiften. Dennoch deuten einige Entwicklungen darauf hin, dass sich dies ändern wird. Der steigende Einfluss von Sozialunternehmen zeugt ebenso davon wie neue Formen von Impact Investing, so zum Beispiel Social Impact Bonds oder andere Formen der Allokation von gemeinnützig eingesetztem Kapital, bei denen es um wirtschaftliche und soziale Renditen geht. Bei genauerer Betrachtung lösen auch die auf Crowdfunding-Plattformen ausgetragenen Wettbewerbe kompetitive Impulse bei den präsentierten Initiativen aus und fördern deren Selbstverständnis, auf einem Markt von Angebot und Nachfrage tätig zu sein.

#### 4. Schlussfolgerungen

Aus der Reflexion der hier auf Basis eigener Beobachtungen geschilderten dynamischen Entwicklung im gemeinnützigen Sektor lässt sich meines Erachtens schlussfolgern, dass sich das Wirksamkeitsparadigma und das renditeorientierte Denken in neuen Formen philanthropischer oder altruistischer Engagements zusammenschließen. Es deutet sich daher seit längerem an, dass die traditionellen Motive philanthropischen Handelns, wie etwa das gefühlte Verantwortungsbewusstsein oder das Mitgefühl, von neuen Agierenden wie den hier zitierten Effektiven Altruisten oder den Impact Investoren kritisch betrachtet werden. Sollte dies zu signifikanten neuen Allokationen von gemeinnützig bestimmten Kapital führen, wird sich der traditionelle Stiftungssektor dem anpassen oder eigene, neue Strategien entwickeln müssen.

Als eine zunehmend unhintergehbare Größe scheint mir dabei das Wirksamkeitsparadigma und die damit einhergehende praktische Forderung, zum Beispiel Förderprogramme im Bildungssektor extern evaluieren zu lassen, damit auf Basis valider und intersubjektiver Messergebnisse die Effizienz dieser Programme überprüft werden können. Dass die Ergebnisse solcher Messungen möglicherweise dem – subjektiven – Willen der StifterInnen nicht entsprechen werden, wird dann zu einer besonderen Herausforderung für die handelnden Personen. Der Umgang hiermit scheint zumindest in dem von mir überblickten Umfeld in puncto Veränderungsbereitschaft noch ausbaufähig.

Im Hinblick auf private Stiftungen sticht an dieser Stelle ein weiterer Aspekt der traditionellen Form philanthropischer Engagements hervor: die Governance von Stiftungen als institutionelle Formen organisierter Philanthropie wird überwie-

gend vom Ehrenamt zumindest begleitet, wenn nicht sogar gesteuert. Das kann meines Erachtens möglicherweise zur Folge haben, dass das Ehrenamt, wenn es mit der Forderung nach messbarer Wirksamkeit des eigenen Tuns konfrontiert wird, in eine Krise geraten wird. Das Risiko dieser potentiellen Krise läge somit in einem Verlust der unmittelbar zur Realisierung und Geltung drängenden philanthropischen Energie als desjenigen sozialen Potentials, das sich der sittlichen Idee zivilgesellschaftlicher Gestaltungskraft verpflichtet fühlt.

Als Ausweg und Chance zugleich ist die *Professionalisierung des Ehrenamtes* eine zwar in sich widersprüchlich anmutende Denkform, aber meines Erachtens ein unausweichliches Reaktionsmuster. Besonders für den Bildungssektor, in dem bekanntermaßen verstärkt private Initiativen aus der Zivilgesellschaft extern intervenieren, stünden wir damit vor einem Kulturwandel. Angenommen, es würden vom Gesetzgeber flächendeckend normativ bindende Regelungen eingeführt werden, der Staat würde sozusagen zum Wächter des Wirksamkeitsparadigmas werden und die Folge wären Evaluationspflichten für jedwedes stifterisches Engagement im Bildungsbereich, dann könnte es zu einem Rückzug von Stiftungen aus diesen Bereichen kommen. Die eigenen Ressourcen würden nicht ausreichen, um diese organisatorischen und bürokratischen Hürden zu überspringen. Inwieweit dies gewollt ist, wäre an anderer Stelle zu diskutieren.

Meine Ausführungen skizzieren, dass die dynamische Entwicklung im gemeinnützigen Sektor einen ebenso dynamischen Wandel des philanthropischen Denkens und Handelns bewirkt. Zwei Charakterzüge dieses Wandels stellten sich dabei heraus: das Wirksamkeitsparadigma und das damit im Zusammenhang stehende renditeorientierte Denken. Für Unternehmen, die sich gemeinnützig engagieren, wird dieser Kulturwandel möglicherweise einfacher zu bewältigen sein als für private StifterInnen, die ohne großen organisatorischen Aufwand in Form von Förderungen anderer gemeinnütziger Organisationen ihren Stiftungszweck erfüllen wollen. Da fast zwei Drittel der privaten Stiftungen als Förderstiftungen agieren (vgl. Leseberg/Timmer 2015: 108), wird bei dieser Gruppe über kurz oder lang, sofern noch nicht geschehen, ein Anpassungs- und Veränderungsprozess an die neuen Herausforderungen gemeinnütziger Tätigkeit stattfinden müssen.

Abschließend noch eine Bemerkung über mein praktisches Anliegen hinaus: Die Verantwortungsdimension wirtschaftlichen Handelns ist eines der Kernthemen der Wirtschaftsethik. Aus dem dynamischen Geschehen im gemeinnützigen Sektor ergeben sich somit auch neue Aufgabenstellungen wirtschaftsethischer Reflexion. Diese Aufgabenstellungen umfassen einerseits die empirische Untersuchung der Zielsetzungen und Verhaltensmuster gemeinnützig tätiger Akteure, andererseits aber auch die normativ-ethischen Rahmenbedingungen einer zeitgemäßen Philanthropie als bedeutendem wirtschaftsphilosophischen Feld.

## Literaturverzeichnis

*Bundesverband Deutscher Stiftungen* (2018): Stiftungen: Wachstum trotz Niedrigzinsen. Link: [https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen\\_org/Stiftungen/Zahlen-Daten/2018/Stiftungsbestand-2001-2017.pdf](https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen_org/Stiftungen/Zahlen-Daten/2018/Stiftungsbestand-2001-2017.pdf) (zuletzt abgerufen am 12.05.2018).

- Enste, D./Eyerund, T./Schneider, R./Schmitz, E./Baal, S. van* (2016): Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen angesichts neuer Megatrends, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Haase, E. S.* (2013): Kein Geld mehr für große Brüder und Schwestern. Link: [https://www.welt.de/print/die\\_welt/hamburg/article119860247/Kein-Geld-mehr-fuer-grosse-Brueder-und-Schwestern.html](https://www.welt.de/print/die_welt/hamburg/article119860247/Kein-Geld-mehr-fuer-grosse-Brueder-und-Schwestern.html) (zuletzt abgerufen am 12.05.2018).
- Höhne, T.* (2015): Stiftungen: Die neuen Player in der Bildungspolitik. Link: <http://www.bpb.de/gesellschaft/bildung/zukunft-bildung/199165/stiftungen> (zuletzt abgerufen am 12.05.2018).
- Köcher, R./Haumann, W.* (2018): Engagement in Zahlen, in: Klie, T./Klie A. W. (Hrsg.): Engagement und Zivilgesellschaft. Expertisen und Debatten zum Zweiten Engagementbericht, Wiesbaden: Springer VS, 15–106.
- Leseberg, N./Timmer, K.* (2015): Stifterinnen und Stiftern in Deutschland: Engagement – Motive – Ansichten, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Priemer, J./Krimmer, H./Labigne, A.* (2017): ZiviZ-Survey 2017 – Vielfalt verstehen. Zusammenhalt stärken, Berlin: Edition Stifterverband.
- MacAskill, W.* (2016): Gutes besser tun, Berlin: Ullstein.
- Singer, P.* (2016): Effektiver Altruismus, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Stebr, N.* (2007): Die Moralisierung der Märkte, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Stiftung der Deutschen Wirtschaft* (Hrsg.) (2015): Begabtenförderung für die Generationen X und Y. Wie junge Menschen ihre Talente für sich und andere nutzen, Hamburg: Murmann Publishers.