



Peter Frumkin · Georg von Schnurbein

# Strategische Philanthropie

Wie Sie mit Ihrem  
Engagement mehr Wirkung  
erzielen

 Springer Gabler



# Strategische Philanthropie

---

Peter Frumkin • Georg von Schnurbein

# Strategische Philanthropie

Wie Sie mit Ihrem Engagement mehr  
Wirkung erzielen

Peter Frumkin  
Center for Social Impact Strategy  
University of Pennsylvania  
Philadelphia, USA

Georg von Schnurbein  
Center for Philanthropy Studies (CEPS)  
Universität Basel  
Basel, Schweiz

ISBN 978-3-658-35812-9      ISBN 978-3-658-35813-6 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35813-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Licensed by The University of Chicago Press, Chicago, Illinois, U.S.A. © 2006, 2010 by The University of Chicago. All rights reserved.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat/Planung: Isabella Hanser

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Das Jahr 2020 könnte rückblickend als ein Wendepunkt in der Entwicklung der Philanthropie angesehen werden. Wie in anderen Gesellschaftsbereichen auch, spielt die Corona-Pandemie dabei eine wichtige Rolle. Aber es kommen noch andere Faktoren hinzu. Im Gegensatz zu früheren globalen Katastrophen wurde die Wirtschaftsleistung nur wenig in Mitleidenschaft gezogen. Private Ressourcen für Philanthropie stehen daher beinahe unverändert zur Verfügung. Hingegen haben die Staaten den Großteil der Last getragen, was sich auf ihre Leistungsfähigkeit bei sozialen, ökologischen oder kulturellen Aufgaben in Zukunft auswirken könnte. Unweigerlich werden Gesellschaft und Politik mehr philanthropisches Engagement erwarten und einfordern.

Die Pandemie war aber auch ein Weckruf für die bestehenden philanthropischen Akteure, egal ob Stiftungen, Mäzene, Spender oder Freiwillige. In der Theorie wird als wesentlicher Vorteil der Philanthropie gegenüber dem Staat regelmäßig das unbürokratische und direkte Handeln genannt, das besondere Leistungen ermöglichen kann. Leider muss man in der Praxis feststellen, dass auch die philanthropischen Akteure oftmals zögerlich, absichernd und reaktiv agieren. Die Folgen des Lockdowns waren für viele Organisationen in Kultur, Sozialwesen und anderen gesellschaftlichen Bereichen einschneidend. Nun waren philanthropische Geldgeber gezwungen, angemessen auf die neue Situation zu reagieren. In vielen Fällen wurden zusätzliche Mittel gesprochen, enge Zweckbindungen der Mittel gelöst oder die Vernetzung mit anderen Geldgebern oder Kooperationspartnern gefördert.

Wie in anderen Krisen zuvor, hat die Bevölkerung aus Solidarität mehr gespendet. Dies traf nicht nur auf die breite Masse der Kleinspender zu, sondern auch auf Firmen und reiche Privatpersonen. Egal, ob an ein lokales Theater, an Hilfsprogramme internationaler Entwicklungsorganisationen, an Forschungseinrichtungen zur Suche nach einem Impfstoff oder die große Kampagne der WHO, die über 242 Mio. US-Dollar zur Bewältigung der Pandemie brachte – die philanthropischen Leistungen haben in vielen Bereichen für Erleichterung und Zukunftsperspektiven gesorgt.

Aber wie wird sich die Philanthropie in Zukunft entwickeln? Schließlich hat gerade in den Jahren vor der Pandemie die Kritik an der Philanthropie – insbesondere der Philanthropie reicher Menschen – einen neuen Höhepunkt erreicht. In mehreren Büchern wurde der gesellschaftliche Nutzen der Philanthropie in Frage gestellt und vor allem Schwächen

und Schwierigkeiten betont.<sup>1</sup> Es geht dabei um Fragen wie etwa nach der Gerechtigkeit von Philanthropie, der Effizienz der Mittelverteilung oder dem Machtverhältnis zwischen Gebern und Empfängern. Mit Philanthropie werden demokratische Prinzipien ausgehebelt, Steuergelder entfallen oder werden nach dem Wunsch einzelner Stifter verteilt und die großen Geldbeträge machen Politiker gefügig. Die aus der Kritik abgeleiteten Lösungsvorschläge gehen meist dahin, mehr Steuern zu erheben oder den Einfluss der Philanthropen auf ihre eigenen Spenden zeitlich oder auf andere Art zu befristen. Die Kritik ist daher meist keine Kritik an der Philanthropie an sich, sondern vielmehr am Staatswesen, das die Rahmenbedingungen für die Philanthropie schafft.

Denn die Philanthropie selbst, von der einfachen Spende für das örtliche Laientheater bis hin zum Philanthrokapitalismus à la Silicon Valley, lässt sich gar nicht verbieten. In allen Jahrhunderten der Menschengeschichte gab es Formen der Philanthropie, also private freiwillige Handlungen für einen gemeinnützigen Zweck. Die Bereitschaft, über die eigene Gruppe hinaus und ohne direkte Gegenleistung Fremden zu helfen, ist ein zentrales Merkmal für Zivilisation. Und trotz dieser langen und inhaltsreichen Geschichte muss sich jede Generation von Philanthropen wieder neu die gleichen Fragen stellen: Wen soll ich unterstützen? Auf welche Weise mache ich das am besten? Wie lange soll ich unterstützen? Wie helfe ich der Gesellschaft am wirksamsten?

Schon Aristoteles schreibt in der Nikomachischen Ethik: „Aber das Geld zu geben, wem man soll und wie viel man soll und wann und weswegen und wie, das ist nicht mehr jedermanns Sache und nicht leicht.“ Für die meisten Philanthropen stellt sich viel weniger die Frage „Warum geben?“, sondern viel häufiger „Wie geben?“.

Genau an diesem Punkt setzt dieses Buch an. Peter Frumkin hat sich schon vor vielen Jahren der Herausforderung gestellt, ein systematisch-analytisches und gleichsam handlungsorientiertes Buch zur Umsetzung philanthropischer Leistungen zu verfassen. „Strategic Giving: The Art and Science of Philanthropy“ zählt in den USA zu den Standardwerken der Philanthropie-Forschung und hat bis heute nichts von seiner Gültigkeit eingebüßt. Nach dem Prinzip „Weniger ist mehr“ schuf Peter Frumkin mit „The Essence of Strategic Giving“ eine komprimierte Fassung seines Werks, das sich besonders für Praktiker eignet, um einen schnellen Einstieg ins Thema zu finden. Das vorliegende Buch ist die deutschsprachige Fassung zu dieser Kurzfassung. 2014 hielt Peter Frumkin einen viel beachteten Vortrag zu Institutseröffnung des Center for Philanthropy Studies (CEPS) an der Universität Basel. Über einige gemeinsame Projekte entstand die Idee, das Buch auf den Kontext der deutschsprachigen Länder zu übertragen. Gleiches wurde mit dem Team von Prof. Anne-Claire Pache an der ESSEC Paris auch für Frankreich unternommen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Giridharadas, A. (2018): *Winners Take All: The Elite Charade of Changing the World*, New York: Knopf; McGoey, L. (2015): *No Such Thing as a Free Gift: The Gates Foundation and the Price of Philanthropy*, London: Verso; Reich, R. (2018): *Just Giving – Why Philanthropy is Failing Democracy and How it Can Do Better*, Princeton: Princeton University Press.

<sup>2</sup> Das französische Buch ist bereits 2019 erschienen: Frumkin, P.; Pache, A.-C., Gautier, A. (2019): *Vers une Philanthropie Stratégique*, Paris: Odile Jacob.

In den folgenden Kapiteln werden fünf zentrale Fragen beantwortet, die jede Philanthropin und jeder Philanthrop sich stellen muss:

- Was ist für die Gesellschaft und für mich wertvoll?
- Nach welcher Logik soll meine Philanthropie gesellschaftliche Wirkung entfalten?
- Welche Methode der Förderung kann am besten zur Erreichung meiner Ziele eingesetzt werden?
- Welchen Grad an Engagement und Sichtbarkeit halte ich für meine Philanthropie wünschenswert?
- Was ist der zeitliche Horizont für meine Förderung?

Das Buch soll dabei helfen, diese fünf Bereiche zu verstehen und aufeinander abzustimmen, um so zu einer strategisch fundierten und auf Wirksamkeit ausgerichteten Philanthropie zu gelangen. Wir bieten kein Schema F und auch kein Allheilmittel, sondern betonen vielmehr, dass jeder Philanthrop seine eigene Abstimmung finden muss. Denn gerade die Auseinandersetzung mit Fragen des Stils, des Zeithorizonts, des Umfangs der Spenden usw. helfen, das Verständnis und die Vorstellung der eigenen Philanthropie zu schärfen.

Trotzdem werden Sie auf den kommenden Seiten auch immer wieder über konkrete Beispiele lesen, die wir zur Veranschaulichung der Inhalte ausgewählt haben. Dies soll keineswegs bedeuten, dass die genannten Beispiele ohne weiteres nachzuahmen sind oder es sonst keine anderen guten Beispiele gäbe. Ganz im Gegenteil: Aus der großen Vielfalt an spannenden, ergreifenden und wirksamen Akteuren und Organisationen der Philanthropie, die wir bei unseren Recherchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz gefunden haben, mussten wir uns auf einige wenige beschränken.

Eine weitere Herausforderung für dieses Buch war die Übersetzungen von einigen zentralen Begriffen. Insbesondere „Giving“ und „Donors“ lassen sich nicht eins zu eins übersetzen. Statt „Geben“ verwenden wir deshalb mehrheitlich den Begriff „Philanthropie“, auch wenn dieser in der Alltagssprache meist auf Spenden von reichen Menschen beschränkt wird. Für uns deckt Philanthropie aber ein breites Spektrum prosozialen Verhaltens von Freiwilligenarbeit über Spenden bis hin zur Gründung von Stiftungen ab. Für die „Donors“ ist die Lage etwas komplexer. Immer von Philanthropen zu sprechen erschien uns wegen des gerade erwähnten Alltagsgebrauchs des Wortes unpassend. Ähnliches gilt für andere übliche Begriffe wie Spender oder Mäzene. Deshalb bleiben wir an vielen Stellen bei den „Gebern“, um damit ein möglichst breites Spektrum an Personen abzudecken, die freiwillig geben, um anderen zu helfen. In einem kleinen Glossar am Ende des Buches haben wir einige weitere zentrale Begriffe des Buches erläutert.

Schließlich möchten wir all jenen danken, die uns bei der Umsetzung dieses Buches geholfen haben. Ein ganz besonderer Dank geht an Emily Langloh und Sebastian Seidel, die bei der Übersetzung geholfen haben, genauso wie an Alice Hengevoss, deren Recherchen bei der Auswahl der passenden Beispiele aus Deutschland, Österreich und der Schweiz sehr hilfreich waren. Ebenfalls danken wir Margit Schlomski und Isabella Hanser vom Verlag SpringerGabler, die das Projekt begleitet und über alle verlegerischen Hürden

gehoben haben. Auch Anne-Claire Pache und Arthur Gautier danken wir, deren sehr gelungene französische Übersetzung uns als Orientierung diene. Zuletzt danken wir allen Philanthropen, die sich bisher und auch in Zukunft mit ihren eigenen Mitteln, Ideen und Visionen für gesellschaftliche Zwecke eingesetzt haben. Wir hoffen, dass dieses Buch Sie in Ihrem Bestreben bestätigt und ermutigt, immer wieder neu die Möglichkeiten der Philanthropie auszuloten.

Philadelphia, USA  
Basel, Schweiz

Peter Frumkin  
Georg von Schnurbein

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Was bedeutet strategische Philanthropie?</b> .....	1
1.1 Wirksamkeit, Verantwortlichkeit und Legitimität .....	4
1.1.1 Wirksamkeit .....	5
1.1.2 Verantwortlichkeit .....	6
1.1.3 Legitimität .....	7
1.2 Eine Erzählung von zwei, die geben wollten .....	8
1.3 Ein Modell der strategischen Philanthropie .....	15
<b>2 Die Dimensionen des philanthropischen Mehrwerts</b> .....	21
2.1 Gesellschaftliche Bedürfnisse und individuelle Werte .....	22
2.2 Vier Formen der Wertschöpfung .....	25
2.2.1 Geben als Wohltätigkeit .....	26
2.2.2 Zweckorientierte Formen der Philanthropie .....	29
2.2.3 Wertorientierte Formen der Philanthropie .....	32
2.3 Das verbindende Element: Strategische Philanthropie .....	34
<b>3 Wirkungsmodelle: Theorien des Wandels, der Hebelwirkung und der Skalierung</b> .....	37
3.1 Elemente des Wirkungsmodells .....	38
3.2 Theorie des Wandels .....	40
3.3 Theorie der Hebelwirkung .....	45
3.3.1 Unterstützungsstrategien .....	46
3.3.2 Programmatische Strategien .....	48
3.4 Theorie der Skalierung .....	51
3.4.1 Skalierung durch finanzielle Stärke .....	52
3.4.2 Skalierung durch Programmausbau .....	53
3.4.3 Skalierung durch Replikation .....	54
<b>4 Den eigenen Stil finden</b> .....	59
4.1 Engagement .....	61
4.2 Profil: zwischen Anonymität und Anerkennung .....	66

---

4.3	Ein neuer Stil: Venture Philanthropy und Impact Investing . . . . .	70
4.4	Philanthropische Beziehungen . . . . .	76
<b>5</b>	<b>Der Zeitrahmen . . . . .</b>	<b>79</b>
5.1	Gesellschaftliche Probleme und Zeit . . . . .	80
5.2	Die Festlegung der Ausschüttungsquote . . . . .	85
5.3	Die Idee der philanthropischen Diskontierung . . . . .	89
5.4	Die Definition des Zeitrahmens durch Philanthropen . . . . .	93
5.5	Die Herausforderung der Zeit . . . . .	94
<b>6</b>	<b>Instrumente und Methoden . . . . .</b>	<b>97</b>
6.1	Vier Arten von Stiftungen . . . . .	98
6.1.1	Operative Stiftungen . . . . .	99
6.1.2	Bürgerstiftungen . . . . .	100
6.1.3	Unternehmensstiftungen . . . . .	102
6.1.4	Förderstiftungen . . . . .	104
6.2	Verbindende Theorien . . . . .	106
6.3	Alternative Instrumente . . . . .	108
<b>7</b>	<b>Die Entwicklung einer strategischen Philanthropie . . . . .</b>	<b>115</b>
7.1	Funktionen und Formen der Wirkungsorientierung . . . . .	117
7.2	Handlungspfade . . . . .	120
7.3	Die Zukunft der Philanthropie . . . . .	123
<b>Glossar</b>	. . . . .	<b>127</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	. . . . .	<b>129</b>



# Was bedeutet strategische Philanthropie?

1

## Inhaltsverzeichnis

1.1	Wirksamkeit, Verantwortlichkeit und Legitimität .....	4
1.1.1	Wirksamkeit .....	5
1.1.2	Verantwortlichkeit .....	6
1.1.3	Legitimität .....	7
1.2	Eine Erzählung von zwei, die geben wollten .....	8
1.3	Ein Modell der Strategischen Philanthropie .....	15

Wohltätigkeit und Philanthropie – beide Wörter werden gerne verwendet, um den Akt des Gebens zu beschreiben. Beide sind eng mit der Entwicklung des Gebens verbunden. Wie die zwei Wörter zueinander stehen, ist jedoch nicht einfach zu erklären. Häufig wird versucht, die beiden Wörter als Widerspruch zu sehen oder ihnen eine historische oder evolutionäre Rangfolge zuzuordnen. In Wirklichkeit bestehen Wohltätigkeit und Philanthropie seit langem parallel und sind nicht einfach voneinander zu trennen.

Unter Wohltätigkeit versteht man am ehesten den unkomplizierten, ohne Auflagen versehenen und direkten Transfer von Geld oder anderer Unterstützung an Bedürftige. Obwohl Wohltätigkeit auch Zeitspenden (Freiwilligenarbeit) beinhaltet, werden wir uns im Weiteren auf Geldspenden konzentrieren. Wohltätigkeit hat eine lange globale Geschichte, die vielerorts eng mit der jeweiligen Religion verbunden ist. Im Christentum bedingen Glaube und Wohltätigkeit einander und Begriffe wie Caritas und Diakonie bezeichnen noch heute das soziale Engagement der Kirchen. Auch in anderen Religionen ist die Wohltätigkeit ein zentrales Prinzip, ein Weg, um Fürsorge und Engagement zu zeigen. Die Wohltätigkeit basiert auf der Annahme, dass kein Mensch in Elend und Leid leben sollte und dass jene, die helfen können, zur Hilfe verpflichtet sind.

In der heutigen Zeit nimmt die Kritik am traditionellen Verständnis der Wohltätigkeit zu. Oftmals liest man den Vorwurf, dass Wohltätigkeit mehr zementiert als aufbricht und anstatt einen Ausweg aufzuzeigen, führt sie eher in eine Sackgasse. Wie das? Kritiker betonen erstens, dass durch Almosen die soziale Hierarchie nur bestätigt wird, und arme Menschen sich erniedrigt und gedemütigt fühlen, indem sie Spenden annehmen müssen, ohne etwas dafür zu tun. Zweitens wird angemerkt, dass durch Wohltätigkeit nur eine vorübergehende Linderung sozialer Probleme wie Armut erreicht wird, aber selten das Grundproblems gelöst wird. Eine dritte Feststellung ist, dass es der Wohltätigkeit an Professionalität mangelt. Selbst nach Jahrzehnten der Entwicklung der Sozialarbeit als Berufsfeld bestehen Zweifel an der Ausbildung und Fähigkeit der Mitarbeitenden von Wohltätigkeitsorganisationen und ob sie in der Lage sind, differenzierte Reaktionen auf menschliches Leid zu entwickeln. Viertens wird argumentiert, dass Wohltätigkeit Erwartungen auf weitere private Gaben weckt, was die Argumente für staatliche Maßnahmen weniger überzeugend macht und breite systematische Interventionen erschwert. Trotz all dieser Kritik ist der Wunsch weit verbreitet, Menschen in Not zu helfen. Die Tatsache, dass dieses Engagement vielleicht nicht alle sozialen Probleme an der Wurzel packt, bedeutet kaum, dass den Bedürftigen nicht geholfen wird.

Was könnte aber unternommen werden, um einige dieser teilweise realen, teilweise vermeintlichen Schwächen der Wohltätigkeit zu beheben? Anstatt Wohltätigkeit schlecht zu reden, wollen wir eine neue Vision von Helfen und Geben durch Ideen der Philanthropie vorstellen. Zwei zentrale Prinzipien zeichnen Philanthropie als Alternative zu Wohltätigkeit aus: Hilfe zur Selbsthilfe und das Eröffnen von Perspektiven. Tatsächlich wurden diese beiden Prinzipien ursprünglich als Unterscheidungskriterien zwischen Philanthropie und der altmodischen Wohltätigkeit verstanden, weshalb häufig angenommen wird, dass diese Differenzierung die entscheidende Gabelung in der Evolution des Gebens war.

Anstatt den Armen fortwährend kleine Almosen zu geben, streben Philanthropen nach dauerhaften und verändernden Lösungen. Durch Hilfe zur Selbsthilfe wollten die Philanthropen des 19. Jahrhunderts das Modell der Wohltätigkeit verbessern, indem sie die Ursachen von Armut und Verzweiflung an der Wurzel packten. Benjamin Franklin war ein großer Verfechter der Philanthropie und sprach sich gegen die immerwährende Wohltätigkeit aus. In einem berühmten Ausspruch empfahl er, dass man Bedürftigen ein Rasiermesser zur eigenen Pflege geben sollte, das ihnen die Vorzüge der Selbsthilfe lehrt, sie vor den stumpfen und rostigen Geräten der Barbieri schützt und ihnen dank des gesparten Geldes ein Gefühl der Zufriedenheit vermittelt. Auch Andrew Carnegie bezeichnete einen bescheidenen Lebensstil und Philanthropie als die Pflichten der Reichen. Er betonte, dass Philanthropie niemals zu einer reinen Almosenspende verkommen dürfte. Stattdessen sollte ein aufrechtes Geben die Menschen zur Selbsthilfe anregen. Carnegie fasste sein Ethos der Selbsthilfe folgendermaßen zusammen: „Um der Gemeinschaft zu helfen, ist es das beste Mittel, den Aufstrebenden die Leitern erreichbar zu machen, auf denen sie aufsteigen können.“ Seither haben Philanthropen diese Idee der Hilfe zur Selbsthilfe weiterentwickelt. Etwas vereinfacht lassen sich fünf wichtige Beweggründe nennen, die sich im Laufe der Zeit in der öffentlichen Wahrnehmung der Philanthropie festgesetzt haben.

Einer der häufigsten Beweggründe für die Philanthropie ist der Wunsch der Geber, sich für den gesellschaftlichen Wandel einzusetzen. Die Verwendung privater Mittel ermöglicht es den Philanthropen, eine Agenda für Veränderungen zu verfolgen, ohne dabei viel Zeit mit der Mobilisierung anderer Unterstützungsquellen zu verbringen oder zuerst einen Konsens unter den Betroffenen erreichen zu müssen. Gerade diese Macht, Geld im Namen des politischen und sozialen Wandels einzusetzen, hat immer auch zu Kritik an der Verantwortlichkeit der Philanthropie geführt.

Ein zweiter Grund für Philanthropie besteht darin, wichtige soziale Innovationen zu finden und zu unterstützen, sei es durch Forschung oder in der Umsetzung. Die eigene Autonomie und die gering ausgeprägte Rechenschaftspflicht ermöglichen es den Philanthropen, neue und unwägbarere Wege zu gehen. Viele von ihnen wollen innovative Lösungsansätze für gesellschaftliche Probleme entwickeln und fördern. Demgegenüber wird die Wirksamkeit solcher sozialen Innovationen oftmals in Frage gestellt. Durch die Förderung von sozialem Unternehmertum kann Philanthropie dennoch Wirkung in vielen Bereichen erzeugen.

Ein drittes Argument der Philanthropie gilt vor allem für die große Masse der kleinen Spender. Sie geben aus Solidarität und wollen anderen helfen, denen es schlechter geht. Ziele wie Gleichberechtigung und Umverteilung werden durch Spenden an Organisationen und Programme erreicht, die langfristige Lösungen für die Probleme der Bedürftigen suchen und umsetzen. Häufig operieren diese Destinatäre im lokalen Kontext, so dass durch die Spenden auch ein Ausdruck von Fürsorge im eigenen Umfeld zum Ausdruck kommt. Die nach Gleichheit strebende, umverteilende Funktion der Philanthropie ist generell am wenigsten umstritten und wird in vielen Staaten durch das Steuerrecht besonders gefördert.

Ein vierter Beweggrund für Philanthropie ist die unmittelbare und unverblümete Förderung von Pluralismus als wohlfahrtsstaatlichem Wert. Jedes Jahr werden Hunderte von Millionen Euro von verschiedenen Personengruppen und privaten Institutionen für öffentliche Zwecke eingesetzt. Unabhängig von staatlichen Institutionen entstehen so Alternativen in der Entwicklung und der Umsetzung des Gemeinwohls. Diese Philanthropie ermöglicht die Ko-Existenz eines breiten Spektrums von Ideen und Programmen im öffentlichen Bereich, wo sonst nur eine begrenzte Anzahl „bevorzugter“ Lösungen bestehen würde. Gegen das Argument, dass die Philanthropie den Pluralismus fördert, wird immer wieder als Kritik ins Feld geführt, dass dies sowohl ineffizient als auch undemokratisch ist, da so private Akteure in konkurrierenden Weisen handeln und nicht durch eine einzige, demokratisch legitimierte Vorgehensweise. Nimmt man jedoch an, dass sich private Interessen von Gebern und öffentliche Bedürfnisse der Gesellschaft überschneiden, dann stellt die genannte Kritik womöglich kein Problem mehr dar. Schließlich ist die Macht innerhalb der Philanthropie angesichts einer Vielzahl konkurrierender Vorstellungen des Gemeinwohls sehr diffus verteilt und der Sektor als Ganzes dadurch ziemlich ausgeglichen.

Der fünfte Grund der Philanthropie ist die persönliche Selbstverwirklichung der Geber. Durch Spenden und Stiftungen übersetzen die Geber ihre Werte in konkrete Handlungen.

Bislang wurde diese fünfte Funktion der Philanthropie weitgehend kritisch beurteilt und in Medien und Öffentlichkeit mit Misstrauen und Verachtung reagiert, wenn sie zu deutlich zum Ausdruck kam. Man mag sich schließlich fragen, warum man sich um den psychischen Nutzen der Geber kümmern sollte, wenn die Bedürfnisse der Gesellschaft so drängend sind. Eine berechtigte Antwort liefert die komplexe Abhängigkeit der Philanthropie vom guten Willen und der Motivation der Geber. Ohne Philanthropen gibt es keine Philanthropie. Ohne der Geberseite der Philanthropie ausreichend Aufmerksamkeit und Ernsthaftigkeit zu widmen, besteht die Gefahr, dass Geber keine langfristig tragfähige Begründung für ihr Engagement und ihre Bereitschaft finden, um mit privaten Mitteln gemeinnützige Zwecke zu unterstützen. Nur um das klarzustellen: In der Philanthropie muss und sollte es darum gehen, öffentlichen Nutzen zu stiften. Es muss und sollte aber auch darum gehen, dass Geber die Früchte ihrer Philanthropie in Form von emotionaler und innerer Befriedigung genießen können. Für Geber bietet Philanthropie die Möglichkeit, Sinn und Zweck im Leben zu finden und die Bedeutung der eigenen Werte konkret zu erfahren. Im besten Fall verstärken sich der öffentliche Zweck und der persönliche Nutzen gegenseitig. Deshalb sind die zentralen Motive der Philanthropie immer beides, die Wertorientierung des Gebers und der gemeinnützige Zweck.

Letztlich wird die Bedeutung der Philanthropie immer dann sichtbar und verständlich, wenn Geber und Destinatäre durch philanthropische Aktivitäten zusammengeführt werden. Philanthropie übersetzt die persönliche Wertorientierung der Geber in öffentliches Handeln und die Förderung des Gemeinwohls. Sie hat sowohl öffentliche als auch private Funktionen, die es einerseits der Gesellschaft ermöglichen, Probleme zu lösen, und andererseits dem Einzelnen die Chance geben, seine Werte auszudrücken und umzusetzen. Was Philanthropie aufregend und zugleich befremdend macht, ist das seltsame und manchmal verstörende Zusammenspiel von öffentlichen Bedürfnissen und persönlichen Entscheidungen. Oftmals beginnt Philanthropie mit dem Impuls des Einzelnen, anderen zu helfen, und endet dann in einem Netzwerk von Beziehungen und Vereinbarungen, die dieses einfache Ziel schließlich gemeinsam erreichen – oder auch nicht.

---

## **1.1 Wirksamkeit, Verantwortlichkeit und Legitimität**

Philanthropie bedeutet, anderen freiwillig zu helfen. Und es ist eigentlich schwer nachvollziehbar, warum überhaupt jemand Probleme mit dem schlichten Ausleben von Großzügigkeit haben sollte. Ungeachtet der vielen möglichen Ausprägungen ist die Grundstruktur der Beziehung zwischen Geberin und Destinatärin letztlich ziemlich einfach; sie verbindet ein Akt von Schenken und Empfangen. Doch selbst wenn dieser freiwillige Transfer von Ressourcen einfach erscheint, stellt er beide Seiten vor komplexe Herausforderungen, insbesondere wenn es um größere Beträge geht und gesellschaftliche Interessen damit berührt werden. Heute mehr noch als früher lauern sowohl bei individuellen wie bei institutionellen Spenden zahlreiche Stolperfallen, für deren Lösung viel Aufwand und Ressourcen verwendet werden müssen. Im Kern drehen sich die Bedenken – innerhalb des

Philanthropie-Sektors und in der Öffentlichkeit – um drei komplexe und miteinander verbundene Themen: Wirksamkeit, Verantwortlichkeit und Legitimität.

### 1.1.1 Wirksamkeit

Vor die Wahl gestellt, „effektiv“ oder „ineffektiv“ zu handeln, würde sich wohl kaum eine Philanthropin oder ein Philanthrop bewusst für die Ineffektivität entscheiden. Menschen engagieren sich und spenden, weil sie etwas erreichen wollen – entweder für jemand anderen oder für sich selbst, oft für beide Seiten. Wenn man unter Effektivität das Erreichen der gesetzten Ziele versteht, nimmt dieser Grundsatz in der ansonsten sehr zersplitterten Welt der Philanthropie wie kaum etwas anderes eine universelle Bedeutung ein. Das Problem ist, dass selbst dieser Konsens schwach ist und wenig praktische Bedeutung hat. Es gibt kaum Einigkeit darüber, wie philanthropische Ziele zu definieren sind, wie die Zielerreichung gemessen werden sollte, und – was vielleicht am wichtigsten ist – wie dadurch Wissen und Erfahrung für eine zukünftige Verbesserung gewonnen werden kann.

Das beliebteste Modell zur Beurteilung der Effektivität ist heute die Programm-Effektivität, das heißt die Wirkungsmessung einzelner Projekte und Programme. Dies geschieht über Berichte sowie Verfahren und Methoden, wie beispielsweise ein Social Return on Investment. Es werden Daten generiert, mit denen Vergleiche zwischen Projekten oder Programmen durchgeführt werden können. Diese sollen auch vor Kritik schützen, dass philanthropische Entscheidungen auf etwas anderem als Leistung basieren. Leider sind die im gemeinnützigen Sektor verwendeten Daten oft unvollständig, unzuverlässig und nicht für Vergleiche geeignet. Die Wirkung von Projekten oder Programmen wird nur selten mit formalen experimentellen Techniken (z. B. Kontroll- und Behandlungsgruppen) durchgeführt, dagegen wird oft mit Schätzungen und Annahmen gearbeitet. Trotz dieser technischen Einschränkungen ist das Konzept der Programm-Effektivität heute weit verbreitet. Erschwerend kommen weitere Faktoren hinzu wie die Abhängigkeit von Umfang, Zeitpunkt und Bedingungen der philanthropischen Zuwendung. Nehmen wir die folgenden zwei Förderbeiträge an: der erste ist klein und wird spät im Rahmen der Finanzierung des Projekts gesprochen. Der zweite ist umfangreich und wird in einer frühen, kritischen Phase gesprochen und ist begleitet von weiterer Unterstützung in Kommunikation und Vernetzung. Es liegt auf der Hand, dass die Wirksamkeit der beiden Förderbeiträge unterschiedlich bewertet werden muss, wenn man diese nur auf den späteren Erfolg des Empfängers bezieht. Die Ausrichtung nach Programm-Effektivität kann nicht nach dem relativen Wert des Förderbeitrags unterscheiden. Effektivität – selbst das enge Konzept der Programm-Effektivität – erfordert einen sinnvollen kausalen Zusammenhang zwischen der Zuwendung und den Ergebnissen. Je mehr Philanthropen beitragen, um ihren Förderbeitrag Sinn und Wert zu geben, desto bedeutender ist ihr Anspruch auf Wirksamkeit.

Ein alternatives Konzept ist die Effektivität nach dem Stiftungszweck – „Zweck-Effektivität“. Dabei wird die Qualität der Förderung und der Erfolg der Förderung hinsichtlich der Zweckerfüllung bewertet. Es ist ein Maß für die Gesamtwirkung, das weitaus umfang-