



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.¹ 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.²

¹ 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.

² 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 diente. 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

1 Was bedeutet strategische Philanthropie?	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
2 Die Dimensionen des philanthropischen Mehrwerts	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
3 Wirkungsmodelle: Theorien des Wandels, der Hebelwirkung und der Skalierung	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 Programmatrische 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
4 Den eigenen Stil finden	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
5	Der Zeitrahmen	79
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
6	Instrumente und Methoden	97
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
7	Die Entwicklung einer strategischen Philanthropie	115
7.1	Funktionen und Formen der Wirkungsorientierung	117
7.2	Handlungspfade	120
7.3	Die Zukunft der Philanthropie	123
Glossar	127
Stichwortverzeichnis	129