

Stiftungen zwischen Innovationsanspruch und pragmatischem Problemlösen

Unter der Überschrift „Wann arbeiten Stiftungen effizient? Möglichkeiten und Grenzen der Professionalisierung von Stiftungsarbeit“ diskutierte ein ausgewähltes Fachpublikum am 5. Juli 2011 aktuelle Entwicklungen im Stiftungssektor. Auf Einladung des Maecenata-Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaftsforschung an der Humboldt-Universität zu Berlin referierte Ekkehard Thümler, der nach dem Studium der Philosophie und der Jurisprudenz sowie nach seiner Tätigkeit in verschiedenen Stiftungen nun das Forschungsprojekt „Strategies for Impact in Philanthropy“ leitet, zum Thema „Grundzüge eines pragmatischen Modells philanthropischer Wirkung und Effektivität“.¹ Das Vorhaben ist am Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg angesiedelt und wird von einem Konsortium von fünf großen europäischen Stiftungen finanziert. Geprägt war das Colloquium von den Fragen, wie die soziale Wirkung von Stiftungshandeln als Lösen sozialer Probleme zu verstehen ist, welche Unterschiede zu herkömmlichen Vorstellungen von philanthropischen Akteuren als innovativer gesellschaftlicher Kraft damit verbunden sind und welche Konsequenzen dies für die Legitimation von Stiftung hat bzw. haben könnte.

I. Grundzüge eines pragmatischen Modells philanthropischer Wirkung und Effektivität – Vortrag von Ekkehard Thümler (CSI)

Die Frage nach der gesellschaftlichen Wirkung von europäischen Stiftungen lässt sich nur vor dem Hintergrund bestimmter gesellschaftlicher Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte angemessen verstehen und beantworten. So ging in dieser Zeit ein starkes Wachstum des Stiftungssektors mit einem parallelen Wachstum, aber auch einer ungleicheren Verteilung, gesellschaftlichen Wohlstands einher, die zur Entstehung großer privater Vermögen führte. Die gleichzeitig wahrgenommene Krise des Wohlfahrtsstaats eröffnete eine Debatte über die neue Rolle privater Akteure für das Gemeinwohl; es wurde – und wird, wie z.B. im Zusammenhang mit den englischen Entwürfen einer „Big Society“ – die Frage gestellt, ob sie öffentliche Leistungen besser als der Staat oder zumindest alternativ zu staatlichen Agenturen erbringen könnten.

¹ Weitere Information zu Ekkehard Thümler und dem Projekt können eingesehen werden unter: www.csi.uni-heidelberg.de/thuemler.htm

Daran knüpft unmittelbar die Frage nach der Leistungsfähigkeit von Nonprofit-Organisationen im Allgemeinen und Stiftungen im Besonderen an, die im Mittelpunkt des Projekts „Strategies for Impact in Philanthropy“ steht.

Dabei haben Stiftungen ein grundsätzliches Problem: Ungeachtet des Umstands, dass einige von ihnen über ein beeindruckend großes Vermögen verfügen, sind die Gesamtressourcen des Stiftungssektors im Vergleich zu anderen Akteuren als überaus gering einzuschätzen. Diese Feststellung lässt sich gut am Beispiel des Bildungsbereichs illustrieren: Auch wenn detaillierte Daten für das Stiftungswesen in Deutschland fehlen und nur Größenordnungen geschätzt werden können, so ist doch davon auszugehen, dass die gesamte Summe, die alle Stiftungen in Deutschland in einem Jahr für Vorhaben im Bildungsbereich ausgeben, vom Staat an weniger als einem Tag investiert wird.

Das Projekt „Strategies for Impact in Philanthropy“

Die Forschungsfrage des vorgestellten Projekts lautete daher: „Was ist ‚hohe‘ soziale Wirkung unter Bedingungen begrenzter finanzieller Möglichkeiten und wodurch wird sie hervorgerufen?“ Das Projekt „Strategies for Impact in Philanthropy“ (SIP) hat diese Fragestellung im Rahmen einer dreijährigen wissenschaftlichen Studie untersucht. Ziel war es, nachweisbar wirkungsvolle Vorhaben zu identifizieren, um auf dieser Grundlage empirisch und nicht lediglich anekdotisch belegbare Erkenntnisse über diejenigen Faktoren zu gewinnen, die zu hoher philanthropischer Wirkung führen.

In einem ersten Schritt wurden dazu erfolgreiche Stiftungsprojekte im Bereich „Gesellschaftliche Partizipation und Integration“ in sieben europäischen Ländern (Belgien, Deutschland, Großbritannien, Italien, Niederlande, Portugal und Schweden) recherchiert. Im Rahmen einer Befragung von 120 Wissenschaftlern, Stiftungsmitarbeitern und anderen Experten und auf Grundlage eigener Recherchen wurden 80 einschlägige Projektempfehlungen gesammelt. Diese Vorschläge wurden durch weitergehende Recherchen immer weiter eingegrenzt, so dass schließlich 20 Programme für eine vertiefte Untersuchung im Rahmen von wissenschaftlichen Fallstudien ausgewählt werden konnten.

Der Auswahl der Fälle wurde zunächst eine sehr allgemeine Definition sozialer Wirkung zugrunde gelegt, die, in Anlehnung an Anheier und Hammack, Wirkung als eine Relation zwischen Ressourcen und Aktivitäten einerseits und beobachtbaren und dauerhaften Veränderungen andererseits begriff. Im Laufe des Projekts musste dieses Verständnis aus ganz verschiedenen Gründen modifiziert werden.

Zunächst einmal deshalb, weil der Begriff „Wirkung“ in seiner Allgemeinheit für die Forschung wenig hilfreich ist, da hier jeder Bezug fehlt der eine sinnvolle Operationalisierung ermöglichen würde (wessen Wirkung? Wirkung worauf? Wirkung wann und warum?).

Zweitens, weil er zu der Annahme verleitet, dass Wirkung ein Wert an sich wäre, was offensichtlich nicht der Fall ist, da zum einen jede intendierte Wirkung unintendierte Neben- und Folgewirkungen nach sich ziehen und zudem die Beurteilung konkreter Wirkungen durchaus höchst umstritten sein kann: was der eine für gesellschaftlich wünschenswerte Wirkung hält, wird womöglich von der anderen als nachteilig für das Gemeinwohl kritisiert.

Darüber hinaus ist es notorisch schwierig, eine Anbindung der Diskussion zu philanthropischer Wirkung an Forschungen in anderen Bereichen herzustellen, was dazu führt, dass Erkenntnisse aus verwandten Disziplinen wie etwa sozialwissenschaftlicher Forschung zu Evaluation, Politik-Implementation oder eben auch Problemlösen kaum wahrgenommen werden.

Und schließlich ist der Begriff problematisch, weil er – gerade auch auf Englisch als „impact“ – zu einem ausgesprochen instrumentellen, mechanistischen Denken einlädt, was sich in der Verwendung verwandter Begriffe und Metaphern wie „Strategische Planung“, „Steuerung“, „Skalierung“ oder „Hebelwirkung“ einlädt, die dem Gegenstand der Forschung, also Eingriffen in komplexe und zugleich fragmentierte gesellschaftliche Systeme unter Bedingungen hoher Dynamik, begrenzter Informationen und Rationalität sowie konfligierenden Werten und Interessen, nicht angemessen sind.

Perspektivwechsel

Die vorgeschlagene Präzisierung des Forschungsgegenstands von sozialer Wirkung als dem Lösen sozialer Probleme vermeidet nicht nur alle diese Nachteile, sie wird auch durch die vorliegenden empirischen Daten ganz klar gestützt. Insbesondere erschließt ein solcher Perspektivenwechsel jedoch auch unmittelbar weitreichende Literatur zum Thema. Für die Analyse einer problemorientierten Perspektive auf Stiftungshandeln bietet sich als grundsätzlicher theoretischer Bezugspunkt die philosophische bzw. soziologische Denkrichtung des Pragmatismus an, der die Abfolge von unhinterfragtem, habituellem Handeln und die kreative Reaktion auf dabei entstehende Probleme in den Mittelpunkt stellt.

Problemlösendes Verhalten ist darüber hinaus Gegenstand von Systemtheorie, der psychologischen Theorie des „Complex Problem Solving“, politikwissenschaftlicher Forschungen zum Lösen öffentlicher Probleme sowie der Soziologie sozialer Probleme geworden (um nur einige zu nennen). Letztere stellt nicht nur detailliertes Wissen über die Gestalt aktuelle sozialer Probleme bereit. Sie macht insbesondere auch den Stellenwert deutlich, der gemeinschaftlichen diskursiven Konstruktionen hinsichtlich der Frage zukommt, welcher Sachverhalt überhaupt als gesellschaftliches Problem wahrzunehmen und wie er zu definieren ist. Zudem wird in diesem Kontext stets auch die Rolle von Macht und Interessen bei derartigen Prozessen betont.

Indessen stellen alle diese Ansätze zwar wertvolles Baumaterial für eine Theorie philanthropischen Problemlösens bereit, keine kann jedoch ein fertiges Modell anbieten.

Derselbe Befund gilt für die bereits vorliegende wissenschaftliche wie nicht-wissenschaftliche Literatur zu Stiftungen, die sich mit der Frage nach philanthropischer Wirkung und Effektivität auseinandersetzt. Hier werden innovative, kreative, oder kollaborative Handlungsansätze als Erfolgsfaktoren für Stiftungshandeln identifiziert und/oder strategische oder gar „katalytische“ Arbeitweisen empfohlen. Jeder dieser Ansätze hat dabei seinen Wert und seine Berechtigung. Die Schwierigkeit ist aus pragmatischer – also problemorientierter – Perspektive jedoch, dass es einfach nicht möglich ist, Standardantworten auf die überaus diversen Probleme moderner Gesellschaften zu geben, bzw. sie mit Standardinstrumenten zu bearbeiten. Vielmehr müssen – und dies ist die Pointe des vorgestellten Ansatzes – für jedes Problem andere, nämlich jeweils passende und ausgesprochen maßgeschneiderte, Lösungswege gefunden werden. Mit anderen Worten: Für die Bearbeitung des einen Problems mag ein langfristig geplanter, ausgesprochen strategischer Ansatz genau der Richtige sein, ein anderes macht unter Umständen die Wahl eines höchst „organischen“, d.h. sich opportunistisch an die dynamisch ändernde Umwelt anpassenden, Vorgehens erforderlich.

Doch wenngleich auch fertige Rezepte für die Lösung beliebiger Probleme nicht zur Verfügung stehen heißt dies nicht, dass sich keinerlei allgemeine Aussagen zu denjenigen Strukturen und Prozessen treffen lassen, die für das Lösen sozialer Probleme von Wichtigkeit sind. So ist ein wichtiger Schritt z.B. stets die Reduktion von Komplexität: Soziale Probleme müssen in der Regel in kleinere Einheiten heruntergebrochen werden um sie bearbeitbar zu machen. Eine Lösung solcher Probleme besteht dann stets in einer maßgeschneiderten Verknüpfung von Akteuren (insbesondere auch **außerhalb** der Stiftungswelt), Ressourcen und Aktivitäten die genau auf die Erfordernisse des Problems hin angepasst ist. Eine wichtige Kompetenz gerade von Stiftungen besteht in diesem

Zusammenhang darin, bestehende gesellschaftliche Grenzen überwinden, zwischen verschiedenen Stakeholdern und Positionen vermitteln, den Zugang zu externen Ressourcen herstellen und die Logiken unterschiedlicher gesellschaftlicher Teilbereiche miteinander verknüpfen zu können, was sich prägnant mit den drei „B“ beschreiben lässt: bridging, brokerage und bricolage. Und schließlich führen diese Überlegungen zum dem Schluss, dass nicht die ökonomische, sondern die intellektuelle Ausstattung die bedeutsamste Ressource von Stiftungen ist: Wissen ist wichtiger als Geld.

Konsequenzen für die Stiftungsarbeit

Allerdings verdeutlicht dieser Ansatz auch die systematischen Grenzen von Stiftungsarbeit: Es gibt zum einen keine klaren Regeln und Rezepte für Problemlösungen mehr und vielleicht noch wichtiger: Es kann sie auch nicht geben. Und wenn für jedes Problem eine situationsspezifische Lösung gefunden werden muss, bedeutet dies zugleich eine Relativierung der Möglichkeiten von Stiftungen: „Flächendeckende“ Wirkung in einem anspruchsvollen Sinn, die einer einzelnen Stiftung als Wirkung ihres – womöglich auch noch zeitlich auf die beliebte Förderungsdauer von drei bis fünf Jahren begrenzten – Handelns zugeschrieben werden könnte, ist unter diesen Voraussetzungen kaum möglich. Auch deshalb nicht, weil Lösungen keine einmal entwickelten „Produkte“ sind, die wie ein Computerprogramm, einmal entwickelt, weithin vorgefertigt und vertrieben werden können und nur noch an die jeweilige Systemumgebung angepasst werden müssen. Lösungen sind in den allermeisten Fällen vielmehr als dauerhafte Prozesse zu verstehen – schon deshalb, weil sie in ihrem lokalen Kontext stets auch neue Probleme als Nebenwirkungen generieren die dann erneute Interventionen bzw. eine Anpassung der laufenden Programme notwendig machen.

Auch für die Forschung ergeben sich aus pragmatistischer Perspektive einige wichtige Implikationen. Zunächst einmal können Stiftungsvorhaben als empirische Beispiele für das – mal mehr, mal weniger gelungene – Lösen sozialer Probleme verstanden werden, was die Stiftungsforschung insbesondere für die Soziologie sozialer Probleme interessant macht, die bislang eine systematische Erforschung von derartigen Problemlösungsphänomenen weitgehend vernachlässigt hat.

Unmittelbar an die vorliegenden Befunde schließt sich darüber hinaus die Frage an, welchen Beitrag Stiftungen für das Lösen von Problemen in anderen gesellschaftlichen Bereichen als den bislang erforschten leisten können. Dieser Frage wird derzeit im zweiten Teil des Projekts „Strategies for Impact in Education“ nachgegangen, das philanthropische Programme aus Europa und Nordamerika im Bildungsbereich untersucht. Die Ergebnisse dieses Vorhabens werden Ende 2011 vorliegen.

II. Problemlösung statt Innovation? Eine Diskussion der Befunde

In der anschließenden Diskussion wurden die Betonung der Fähigkeiten von Stiftungen, auf pragmatische Weise soziale Probleme lösen zu können sowie die kritische Beurteilung insbesondere des empirisch kaum nachweisbaren innovativen Potenzials von den Colloquiumsteilnehmerinnen und -teilnehmern als richtungweisend bewertet. Zwar wurde der Widerspruch zwischen Anspruch und Realität bereits mehrfach in der Literatur thematisiert, dennoch wird Stiftungen nach wie vor regelmäßig die besondere Fähigkeit zur Generierung gesellschaftlicher Innovationen zugeschrieben.

Warum aber wird diese als ein so wichtiges Element von Stiftungshandeln angesehen? Sie scheint zunächst einmal vor allem der Legitimation des Sektors zu dienen, insbesondere dann, wenn sie mit der Behauptung einher geht, dass Stiftungen auf diese Weise die Probleme der Welt lösen können. Wenn man diese Annahmen jedoch kritisch hinterfragt und mit den präsentierten Befunden verbindet, könnte die Frage lauten, ob Stiftungen ihre Tätigkeit nicht ebenso gut mit einem pragmatischen, d.h. problemorientierten Ansatz legitimieren könnten der zugleich den Vorteil hätte, sie von dem auf ihnen lastenden Innovationszwang zu befreien. Kann der vorgestellte Ansatz damit als Gegenkonzept zum Innovations-Paradigma verstanden werden? Dies ist aus verschiedenen Gründen nicht der Fall.

In der Diskussion spiegelte sich zum einen der Umstand wider, dass Stiftungen widersprüchliche Organisationen sind, die einerseits gesellschaftliche Probleme lösen, die andererseits aber auch private Interessen befördern können; sie können sowohl Segregation als auch Integration, die Bildung von Eliten ebenso wie die Überwindung gesellschaftlicher Segmentierungen befördern. Aufgrund ihres Ursprungs in der europäischen Antike können sie einerseits als anthropologische Grundkonstante angesehen werden; andererseits wird ihre Legitimation aufgrund eben diesen Sachverhalts in einer modernen demokratischen Gesellschaft stets als problematisch anzusehen sein, das

Legitimationsproblem von Stiftungen hat demnach strukturelle Ursachen und ist nicht durch bestimmte Arbeitsweisen allein zu lösen.

Zudem ist eine pragmatische Orientierung, die das (möglichst effektive) Lösen von Problemen in den Mittelpunkt stellt keineswegs alternativlos, denn es gibt Spielarten von zivilgesellschaftlichem Engagement, die in unserer Gesellschaft als im höchsten Maße wünschenswert und wertvoll angesehen werden, und dies völlig unabhängig von der Frage, ob damit messbare soziale Wirkung erzielt wird oder nicht. Die derzeitige Demokratiebewegung in Syrien kann dafür als ein gutes Beispiel dienen.

Darüber hinaus hat das Lösen sozialer Probleme aus der Sicht von Stiftungen den Nachteil, dass es, ganz anders als viele behauptete Innovationen die niemandem wehtun, tatsächlich eingespielte gesellschaftliche Arrangements verändern kann bzw. muss, und es wird immer Akteure geben, die mit Abwehr und – ggf. auch öffentlicher und unfairer – Kritik auf solche Veränderungen reagieren werden.

Und schließlich lassen sich auch in der soziologischen Theorie gute Gründe dafür finden, warum ein pragmatischer Ansatz weder das Innovationsparadigma ablösen noch das Legitimationsdefizit von Stiftungen lösen kann. Zum einen kommt es für die Bewertung der gesellschaftlichen Rolle von Stiftungen laut Frank Adloff weniger auf die Frage an, **was** Stiftungen tun, und vielmehr darauf, **wie** sie es tun. Nach seinem Verständnis haben Stiftungen am ehesten dann eine positive gesellschaftliche Wirkung, wenn sie einen uneigennütigen Kreislauf des Gebens, Nehmens und Erwiderns in Gang setzen der geeignet ist, Vertrauen und gesellschaftliche Kohärenz hervorzurufen. Derartige nicht-funktionalistischen Ansätze stellen nicht nur einen grundlegenden Gegenentwurf zu Positionen dar, die auf die unmittelbare und intendierte gesellschaftliche Wirkung philanthropischer Interventionen abheben, der entstehende Widerspruch lässt sich vermutlich auch nicht integrieren bzw. aufheben.

Ein weiterer Erklärungsansatz kann in der neo-institutionalistischen Theorie gefunden werden, derzufolge die Überlebensfähigkeit einer Organisation nicht von ihrer Performance sondern von ihrer gesellschaftlichen Legitimation abhängig ist, also der allgemeinen Wahrnehmung, dass das Verhalten der Organisation den üblichen Standards und Erwartungen entspricht. In einer derartigen Perspektive müssen sich Stiftungen ebenso wie alle anderen Organisationen um einen kontinuierlichen „Nachschub“ bzw. die dauerhafte Bekräftigung ihrer Legitimität bemühen – und in einem solchen Rahmen kann es völlig rational sein, auf die Bearbeitung realer Probleme zu verzichten und sich stattdessen die Generierung gesellschaftlicher Innovationen – und seien sie auch rein symbolischer Art – auf die Fahnen zu schreiben, wenn dies nur die Legitimation der eigenen Organisation

erhöht. Kontrovers diskutiert wurde in diesem Zusammenhang allerdings die Frage, ob die Legitimationsbasis von Stiftungen als fragiler anzusehen ist als diejenige von Organisationen wie öffentlichen Schulen, oder nicht.

Ausblick

Die Ausführungen lassen offen, ob die Tätigkeit von Stiftungen, die problemorientiert arbeiten, gesellschaftlich tatsächlich vorteilhafter oder wünschenswerter ist als eine Philanthropie, die auf die Förderung von Werten, die Hervorbringung von Innovationen, oder auf eher traditionelle, charity-orientierte Vorgehensweisen setzt. Von einem pragmatischen Standpunkt aus gesehen kann die Antwort wohl nur lauten: Es kommt darauf an... – eine solche Perspektive führt in der Konsequenz eher zu einem liberalen methodischen Pluralismus als zur Errichtung eines neuen Paradigmas.

Eine solche Sichtweise bleibt allerdings auch nicht ohne Konsequenzen: Diese Überlegungen stellen insbesondere ein weitverbreitetes Konzept von wirksamer Philanthropie infrage, das sich strikt an ökonomischen Denk- und Redeweisen orientiert. Hier wird der Leiter der Stiftung zum „CEO“ und deren Tätigkeit zur „sozialen Investition“ die einer „Strategie“ bedarf, die sich wesentlich an den eigenen „comparative advantages“ ausrichtet und die Förderentscheidungen „due-diligence“ Prozessen unterwirft um so einen maximalen „social return on investment“ zu erreichen. Je nach Gegenstand der Stiftungstätigkeit kann zwar auch eine solche Herangehensweise sinnvoll sein, es wäre aber ganz und gar verfehlt, sie zum paradigmatischen Modell rationalen philanthropischen Handelns erheben zu wollen.

Von zentraler Bedeutung erscheint vielmehr der Befund, dass ein prinzipiell gleichberechtigter und unaufhebbarer Pluralismus unterschiedlicher philanthropischer Handlungsmaximen akzeptiert werden muss, da ganz verschiedene Ansätze ihre je eigene Berechtigung haben können und sich nicht auf die eine „best practice“ reduzieren lassen. Wenn sich eine Stiftung allerdings für einen Ansatz entschieden hat, sollte dieser auch konsequent verfolgt werden: so lässt sich die Förderung intrinsisch wertvoller Gegenstände – also etwa von Kunst und Kultur – nur schwer nachträglich mit einem Denken in Kategorien von „maximaler Wirkung“ oder dem Lösen bestimmter Probleme in Einklang bringen und diese Spannung gilt es dann auszuhalten und ihre Konsequenzen in Kauf zu nehmen.

Auch im Falle von problemorientiertem Verhalten gibt es derartige Konsequenzen und sie sind nicht unerheblich. Zum einen kann damit, wie oben bereits angedeutet, im Vergleich zu

anderen Spielarten von Philanthropie ein vergleichsweise größeres Konfliktpotenzial verbunden sein, weil es die Verhältnisse verändert und nicht lediglich zusätzliches Geld für Zwecke zur Verfügung stellt, denen niemand widersprechen kann. Zweitens gilt die Regel: „Von Problemen reden, heißt von Lösungen reden!“ – und damit sind eben keine symbolischen sondern echte und möglichst dauerhafte Lösungen gemeint. Hier ist also eine beträchtliche Ernsthaftigkeit und Verbindlichkeit von Stiftungen gefordert. So erfordern langfristige Probleme in der Regel auch ein langfristiges Engagement das üblicherweise auch von der Stiftung selber getragen werden muss und kaum an andere Adressaten delegiert werden kann.

Und schließlich empfiehlt sich in pragmatischer Perspektive eine stärker kollaborative Orientierung von Stiftungstätigkeit. Soziale Wirkung in einem anspruchsvollen und einer demokratischen Gesellschaft angemessenen Sinne kommt nicht dadurch zustande, dass ein mit besonderer Übersicht begabter Akteur „Stellschrauben“ identifiziert an denen lediglich gedreht werden muss um eine möglichst hohe „Hebelwirkung“ zu erzielen. Sie lässt sich eher mit den Metaphern eines Staffellaufs oder eines naturwissenschaftlichen Versuchs beschreiben, denn in der Regel sind das Engagement verschiedener Akteure und auch Fehlschläge wichtige Faktoren auf dem Weg dorthin – letztere allerdings nur dann, wenn sie auch offen als solche kommuniziert werden. Ein derart differenziertes Verständnis sollte die Grundlage künftiger Debatten zur sozialen Wirkung von Stiftungen darstellen.

Ekkehard Thümler

Anna Steinfort