

Philipp Hoelscher, Thomas Ebermann,  
Andreas Schlüter (Hrsg.)

# Venture Philanthropy in Theorie und Praxis



Lucius & Lucius · Stuttgart · 2010

# Kooperative Lernräume als Erfolgsfaktor – Instrumente der Wirkungsmessung in der strategischen Philanthropie

von Knut Bergmann, Susanna Krüger

## Inhalt

*Einleitung*

*Methoden der Wirkungsmessung: von SROI zur „Theory of Change“*

*Praxis in Deutschland*

*Ausblick*

## Einleitung

Auch in Deutschland ist seit einigen Jahren eine deutliche Professionalisierung des Stiftungswesens und des sogenannten Dritten Sektors zu beobachten. Viele Organisationen sind dabei zu machtvollen gesellschaftspolitischen Akteuren avanciert. Begriffe wie strategische Philanthropie, soziales Unternehmertum und – wenn auch weniger bekannt – *Venture Philanthropy* sind nicht länger Fremdworte, sondern werden von einer wachsenden Anzahl von Akteuren mit Leben gefüllt.<sup>1</sup> Diese rufen nach mehr Wirkung, Wirksamkeit und Messbarkeit sozialer Projekte. Wie sich jedoch Wirkung darstellen oder gar quantifizieren ließe, darüber herrscht in der Praxis oftmals Unklarheit. In verschiedenen akademischen Disziplinen hingegen spielt die Auseinandersetzung mit Wirkung und Messbarkeit von Programmen und Projekten schon lange eine große Rolle.<sup>2</sup> In Großbritannien und den USA werden seit einiger Zeit im philanthropischen und gemeinnützigen Sektor Methoden der Wirkungsmessung – das sogenannte „Social Impact Measurement“ – im Stiftungssektor angewandt. Die Rezeption dieser Ergebnisse – vor allem aus dem Bereich der *Venture Philanthropy* – ist in Deutschland jedoch kaum zu verzeichnen. Eine historische Erklärung hierfür mag in der utilitaristischen Tradition der angelsächsischen Länder liegen. Doch auch im – kantisch pflichtgeprägten – Deutschland wächst die Erwartung an den Dritten Sektor, die Verwendung von Mitteln transparenter darzulegen und Projekte stärker wirkungsorientiert durchzuführen. Dies ist zum einen die Folge der größeren technischen Möglichkeiten durch die elektronischen Medien, die auf einfache Weise mehr Transparenz ermöglichen, zum anderen aber haben sich das Verhalten und die

1 Vgl. zum Begriff der *Venture Philanthropy* den einführenden Beitrag in diesem Band von Philipp Hoelscher. Zu deutschen Institutionen, die sich als *Venture Philanthropist Funds* betätigen vgl. den Beitrag von Erwin Stahl und Stefan Lülff in diesem Band.

2 Einschlägig für die evaluatorische Perspektive dieses Beitrages sind vor allem die sozialwissenschaftlichen Arbeiten von Guba/Lincoln (1989), Patton (2008), Weiss (1997).

Ansprüche von Spendern und Stiftern gewandelt. Sie fragen aus vielerlei Gründen vermehrt danach, was ihre soziale Investition eigentlich bewirken kann.<sup>3</sup> Das Modell des reinen „Homo Oeconomicus“ hat im Zuge der „Economics of Happiness“ glücklicherweise zwar an Erklärungs- und Überzeugungskraft verloren, und viele Argumente gegen eine – auch begriffliche – Ökonomisierung des Dritten Sektors sind vorzubringen. Dennoch bleibt die alte Sportlerweisheit: Nichts motiviert so sehr wie Erfolg. Transparenz, Kennzahlen und valide Kriterien der Wirkungsmessung könnten dazu beitragen, insbesondere sehr wohlhabende, zumeist unternehmerisch veranlagte Persönlichkeiten zu motivieren, größere Teile ihres Vermögens der Gemeinschaft dienlich zu machen. Bessere Möglichkeiten der Wirkungsmessung im Dritten Sektor würden wohl auch einen Beitrag zu der unvermeidbaren Debatte über die Frage leisten, was eigentlich als gemeinnützig zu definieren ist: Denn ob jeder Akt selbstreferentieller und exklusiver Kultur dieses Kriterium erfüllt, scheint heute mehr als fraglich.

Grundsätzlich ist die Rezeption von Monitoring- und Evaluationsmethoden im gemeinnützigen Sektor hierzulande noch immer tief geprägt von einem grundlegenden Misstrauen gegenüber Kennzahlen.<sup>4</sup> Dabei wird oftmals übersehen, dass sowohl die Entwicklung in der Evaluationsforschung als auch die konkreten Erfahrungen derjenigen, die in strategisch angelegter Philanthropie Methoden der Wirkungsmessung erproben, durchaus andere Interpretationen als nur die Gefahr einer schleichenden Ökonomisierung nahe legen. Die im Stiftungsbereich umsetzbaren Methoden führen die Messbarkeit von Projekt- und Programmsergebnissen nämlich immer zusammen mit einer langfristigen, auf gemeinsames Lernen angelegten Organisationsentwicklung. Und die Methoden zielen längst nicht mehr auf eine alleinige Übersetzung sozialer Werte in Kennzahlen, sondern helfen allen Beteiligten, gemeinsam Indikatoren zu definieren, zu entwickeln und damit Wirksamkeit langfristig und gemeinsam zu überprüfen.

## Methoden der Wirkungsmessung: von SROI zur „Theory of Change“

Mit der Gründungswelle von *Venture Philanthropy* Funds in den USA Ende der 1990er Jahre wurden auch die ersten Methoden für das Monitoring und die Evaluation der von ihnen getätigten sogenannten *Social Investments* entwickelt. Die Vorgehensweise war dabei nicht neu, sondern größtenteils dem privatwirtschaftlichen Sektor entliehen, der seit jeher einer *Return on Investment*-Logik unterliegt. Ein darauf aufbauendes System, mit dem sich auch soziale Werte und Kennzahlen erfassen lassen – ein *Social Return on Investment* Modell (SROI) also – entwickelte als erster der Roberts Enterprise Development Fund (REDF) aus San Francisco. Der REDF „investierte“ in

- 3 Zum Begriff der sozialen Investition für den deutschen Sprachraum vgl. die Arbeiten des Centrums für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) an der Universität Heidelberg.
- 4 Monitoring bezeichnet die fortlaufende und prozessorientierte Kontrolle, Evaluation die Bewertung nach Abschluss einer Maßnahme/eines Projekts.

Organisationen, die arbeitslose Jugendliche in den Arbeitsmarkt eingliedern und damit zur langfristigen gesellschaftlichen Integration beitragen wollten. Der Fund ordnete dabei alle von ihnen selbst geleisteten Inputs (finanzielle sowie nicht-finanzielle Zuwendungen an die Organisationen, die die Fähigkeiten der Jugendlichen stärken sollten) linear den konkreten Ergebnissen (tatsächlich geschaffene Arbeitsplätze oder erfolgreiche Arbeitsvermittlung) zu.<sup>5</sup> Dabei bedienten sich die Evaluatoren und Mitarbeiter des Funds klassischer Kosten-Nutzen-Rechnungen, erweiterten diese jedoch um eine soziale Perspektive.

Auch wenn das SROI-Modell vielfach weiterentwickelt wurde, haben alle Ausdifferenzierungen gemeinsam, dass die quantitative Erfassung des sozialen Mehrwerts im Mittelpunkt des Modells steht.<sup>6</sup> Vielen *Venture Philanthropy* Funds dient SROI insbesondere dazu, ihre Investitionsentscheidungen zu erleichtern, wenn nicht sogar überhaupt erst zu ermöglichen.<sup>7</sup> Parallel dazu ist in den letzten Jahren das sogenannte „Social Accounting“ entstanden, mit dem versucht wird, gesellschaftlich positive oder negative Effekte unternehmerischer Tätigkeit in das betriebliche Rechnungswesen einzubeziehen.<sup>8</sup> Was anfänglich nur das Ziel verfolgte, Reportingformate für den privatwirtschaftlichen Sektor zu entwickeln, die – neben dem finanziellen – den sozialen und ökologischen Mehrwert beschreiben konnten,<sup>9</sup> hat mittlerweile weit darüber hinaus Einzug in die US-amerikanisch dominierte Debatte um die Wirkung von Stiftungsprogrammen gehalten. Seit ungefähr zwei Jahren hat sich hierfür der Begriff „Social Impact Investing“ eingebürgert, mit dem soziale Investitionen gemeint sind, die nicht mehr nur sozialen und ökologischen, sondern auch finanziellen Mehrwert

- 5 REDF verwendete dabei eine Spielart des sogenannten „logical framework“ oder auch „result chain“. In diesem Zusammenhang erachten es die Autoren als sinnvoll, die verwendeten evaluatorischen Begriffe kurz zu erklären: „Input“ bezeichnet immer alles, was als Ressource in ein Projekt einfließt, „Output“ das, was direkt am Ende (!) des Projektes durch jenen „Input“ erreicht worden ist. Ein „Outcome“ hingegen bezeichnet das, was mit jenem „Output“ nach einigen Monaten tatsächlich geschehen ist. „Impact“ hingegen rekurriert immer nur auf Wirkungen, die langfristig erreicht worden sind. Ein „Impact“ kann grundsätzlich nie einem einzelnen Projekt zugeschrieben werden, sondern erfordert mehrere Maßnahmen, die alle einem ähnlichen Ziel dienen. Nur so ist es möglich, langfristige, zusammenhängende Wirkungen zu erkennen.
- 6 Weiterentwicklungen fanden vor allem durch die New Economics Foundation in Großbritannien, durch REDF selbst (REDF Publikationen 2008/2009), die Social Venture Technology Group (SVT), verschiedene amerikanische *Venture Philanthropy* Funds sowie das europäische SROI-Netzwerk statt. Außerhalb der USA und Großbritannien gibt es nur wenige sinnvoll erscheinende Anwendungsbeispiele, so z.B. bei Aravind in Indien, dem NESSt Fund in Osteuropa sowie in Lateinamerika oder Kickstart in Afrika.
- 7 Den bis Ende 2008 aktuellsten Überblick über die derzeit verwendeten Methoden gibt eine von der Gates Foundation in Auftrag gegebene Studie (Tuan 2008). Die bekanntesten und in den USA im Stiftungssektor rezipierten Beispiele sind u.a. die Benefit-Cost-Ratio der Robin Hood Foundation, die BACO Ratio des Acumen Fund, der „expected return“ der William and Flora Hewlett Foundation, das „cost per impact“-Modell des Center for High Impact Philanthropy oder der „Foundation Investment Bubble Chart“.
- 8 Siehe hierzu vor allem die Global Reporting Initiative etc.
- 9 Diese Debatte war anfänglich in der Corporate Social Responsibility (CSR) Bewegung verortet und hat Standards wie AA1000 hervorgebracht (vgl. <http://www.accountability21.net> letzter Zugriff am 22.10.2009), findet jedoch seit einiger Zeit auch im philanthropischen und hybriden Bereich des sozialen Investierens statt.

generieren wollen. Dieses Novum in der Stiftungslandschaft ist insbesondere von der Rockefeller Foundation vorangetrieben worden.<sup>10</sup> Hieraus hat sich eine sehr lebendig geführte Debatte um die Möglichkeit gemeinsamer Reportingstandards für soziale Investitionen ergeben: Das erste konkrete internationale Ergebnis ist der Impact Reporting and Investment Standard (IRIS), der seit Mitte 2009 eine Liste standardisierter und vergleichbarer Indikatoren für die Wirkungsmessung sozialer Investitionen bereithält.<sup>11</sup> Eingeflossen sind dabei die Erfahrungen international agierender *Venture Philanthropy* Funds, wie z. B. des Acumen Fund.<sup>12</sup> Auch in Deutschland hat ein Verbund aus Funds, Forschern und Stiftern erste gemeinsame Reportingstandards entwickelt – mit dem Fokus auf die Förderung und Erfolgsmessung sogenannter sozialer Unternehmer.<sup>13</sup> Wirkung, so die Überzeugung dieser deutschen Initiative, kann nur demonstriert werden, wenn sich Geldgeber und Empfänger in gemeinsamer Absicht zusammentun und ebenso gemeinsame Bewertungsstandards entwickeln. Stiftungen beispielsweise könnte es auf diese Weise ebenso ermöglicht werden, sich einem solchen Standard anzuschließen und damit die Wirksamkeit ihrer Programme systematischer zu erheben und leichter verständlich darzustellen. Seit einiger Zeit hat sich darüber hinaus eine Anzahl von Akteuren mit dem Ziel zusammengefunden, Bewertungssysteme für den „Dritten Sektor“ in Deutschland zu entwickeln und übergreifend zu etablieren.<sup>14</sup>

Die Erfahrungen aus der Anwendung von SROI-Modellen in den vergangenen Jahren haben allerdings gezeigt, dass für die Erfassung von Wirkung und die Entwicklung von Standards eines unabdingbar ist: Alle an einem Programm Beteiligten müssen sich gemeinsam vorab darauf einigen, was genau eigentlich erreicht werden soll. Das klingt trivial, doch die Praxis zeigt, wie wichtig diese Vorgabe ist. Falls Unklarheiten über das gemeinsame Ziel bestehen, lassen sich die intendierten Wirkungen keinen einzelnen Parametern – gleich welchen Modells – sinnvoll zuordnen.<sup>15</sup> Daten werden erst im jeweilig spezifischen Kontext überhaupt verständlich, denn sie bedürfen einer

- 10 Der Ursprung des heute sogenannten Impact Investing liegt in den 1960er Jahren, als sowohl die Rockefeller als auch die Ford Foundation „community development“-Programme aufsetzten, die den Begünstigten den Zugang zu Kapital erleichtern sollten. Heute führt die Rockefeller Foundation weltweit die Initiative GIIRS durch (Global Impact Investing Rating System) vgl. [http://www.rockfound.org/efforts/impact\\_investing](http://www.rockfound.org/efforts/impact_investing) (letzter Zugriff am 22.10.2009) und <http://www.globalimpactinvestingnetwork.org> (letzter Zugriff am 22.10.2009); vgl. auch verschiedene Studien des Monitor Instituts.
- 11 <http://www.iris-standards.org> (letzter Zugriff am 22.10.2009) sowie der bezeichnende Kommentar Chris Parks von der IRIS Initiative auf der SoCap Konferenz 2009 in San Francisco: „IRIS will be for the social and environmental side of impact what U.S. GAAP and IFRS are to financial reporting – namely the ability to create comparable standards that allow for transparent reporting in the same way that publicly traded companies report on financial returns. IRIS is the language that will allow for apples to apples comparison of social and environmental results.“, zitiert von Brad Pressner im Next Billion Blogbeitrag vom 16. September 2009 <http://www.nextbillion.net> (letzter Zugriff 18.09.2009).
- 12 Vgl. das PULSE System des Acumen Funds. Vgl. ANDE Studien, Rockefeller Studien (GIIRS), IRIS Standards und PDMS Framework von Acumen.
- 13 Vgl. die gegenwärtige Entwicklung eines sozialen Reportingstandards im Verbund von Ashoka, Schwab Foundation, Universität Hamburg, Technische Universität München, PriceWaterHouseCoopers, BonVenture und auridis.
- 14 Zur Zeit der Drucklegung stand die Gründung der Phineo AG unter Führung der Bertelsmann Stiftung unmittelbar bevor.
- 15 Vgl. SROI Studie der New Economics Foundation (2008).

gemeinsamen Interpretationsleistung (Vgl. Nicholls 2009). Da jedem SROI-Modell naturgemäß die Werturteile derjenigen zugrunde liegen, die es entwickeln, besteht immer auch die Gefahr, dass durch die Verwendung von Zahlen eine scheinbare Objektivität vorgegaukelt wird, die es so gar nicht gibt. Grundsätzlich ist bei allen Bemühungen, soziale Werte messbar zu machen, immer zu berücksichtigen, dass es die *eine* Antwort nicht gibt – und glücklicherweise auch gar nicht geben kann. Außerdem ist gegenwärtig nicht geklärt, wem die sozialen Erträge eigentlich zugute kommen sollen, denn diejenigen, die investieren, kommen – im Unterschied zum finanziellen Return – nicht unbedingt unmittelbar in den Genuss des Ertrages.<sup>16</sup>

Wie sieht es nun in der Praxis aus, wenn alle an einem Programm Beteiligten sich auf das einigen sollen, was positive Wirkung sein soll? Unter Evaluationsexperten besteht Einigkeit darüber, dass jedes seriöse Wirkungsmonitoring der Entwicklung einer „Theory of Change“ bedarf – es gilt, die Wirkungsannahmen der verschiedenen Stakeholder zu hinterfragen und offen zu legen.<sup>17</sup> Wie schon erwähnt gilt es dabei, vor Beginn eines Projektes mit allen Beteiligten eine Wirkungslogik zu erarbeiten. „Social Impact“ zu messen heißt dann eben nicht, ein Projekt nach Beendigung zu evaluieren,<sup>18</sup> sondern es bedeutet, schon in der Konzeptionsphase eines Projektes mit den Partnern über Parameter für dessen Wirksamkeit zu verhandeln. Zum einen lassen sich Projekte so zielgenauer aufsetzen, zum anderen dienen die gemeinsamen Bemühungen vor dem Start auch dazu, die Projektempfänger zu befähigen, selbstständig Daten zu erheben und interpretieren zu können. Mit diesem Modell wird ein Perspektivwechsel vollzogen; es beinhaltet weit mehr als nur eine Abfrage von Wahrnehmungen oder bloßen persönlichen Befindlichkeiten. Die Partner, Mittelempfänger und Zielgruppen werden in allen Schritten des Monitorings und der Evaluation konsequent einbezogen: Es entstehen *kooperative Lernräume*. Auf diese Weise entscheidet nicht mehr allein die Geberseite darüber, was die Wirkung und den Erfolg eines Programms ausmachen, sondern ebenso die Empfänger selbst.<sup>19</sup> Ein solcher gemeinsamer Feedback- und Lernprozess hilft auch unrealistische Wirkungserwartungen zu identifizieren und auszuräumen.

16 Ein Beispiel dafür wäre ein sozialer Investor, der in die Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Kindergärten investiert. Das positive Resultat – der soziale Return – käme dann Eltern, Kindern und der Gesellschaft zugute, nicht aber unbedingt dem Investor. In einem logischen Modell – dem SROI – treten damit Zuordnungsschwierigkeiten auf. Vgl. dazu die Forschungsergebnisse des CSI Heidelberg, u. a. aus dem Projekt SONG-Netzwerk: Soziales neu gestalten.

17 Für den Stiftungs- und sozialen Investitionsbereich sind dazu in den letzten Jahren Methoden entwickelt worden, die für Stiftungen und soziale Organisationen sinnvoll anwendbar sind. Gegenwärtig führend im angelsächsischen Bereich sind hier keystone, die New Economics Foundation und New Philanthropy Capital.

18 Zweifelsohne entstehen auch auf diese Weise häufig kluge Papiere, sie erleiden in der Praxis jedoch zu oft das Schicksal, ohne jede Folgewirkung in Schubladen einzustauben.

19 Praktische Hilfsmittel zur Entwicklung und Moderation gemeinsamer Wirkungslogiken im Stiftungsbereich; vgl. die öffentlich zugänglichen Schriften von keystone oder auch die für den Stiftungssektor sehr hilfreiche GrantCraft Initiative der Ford Foundation.

Erklärtes Ziel von *Venture Philanthropy* ist ein gesteigerter Impact. Da es ein Ding der Unmöglichkeit ist, beobachtbare Wirkungen einzelnen kurzfristig angelegten Projekten zuzuordnen, investieren immer mehr Stiftungen in unterschiedliche Projektträger, die jedoch gleiche Ziele verfolgen: Sie bringen damit verschiedene Träger zusammen und fördern thematische Netzwerke.<sup>20</sup> Unabdingbar für den Erfolg solcher Netzwerke ist auch hier der fortwährende, offene Austausch der Beteiligten über die Logik, die Ziele, die Entwicklung und nicht zuletzt den Erfolg des gemeinsamen Tuns: eben eine gemeinsame „Theory of Change“. Hinzukommen müssen für alle Netzwerkpartner verbindliche Reportingstandards.<sup>21</sup>

Eine weitere Möglichkeit, die Wirkung von Projekten oder sozialen Investitionen zu bewerten, besteht darin, auch Unbeteiligte – etwa interessierte, aber nicht involvierte Beobachter – mittels öffentlich zugänglicher Bewertungssysteme urteilen zu lassen. Weiterhin könnten auch die Mittelempfänger für jedermann einsehbar Bewertungen abgeben. Am Beispiel des oben eingeführten REDF-Funds hieße dies, dass die jugendlichen Arbeitslosen selbst einschätzen könnten, ob das Stiftungsprojekt positive Auswirkungen auf ihr Leben hat – oder eben auch nicht. Auf diesem Konzept basiert auch die bis dato wohl erfolgreichste Initiative zur Bewertung von Stiftungsperformance: Die Initiatoren des sogenannten Grantee Perception Reports konnten bisher über 170 Stiftungen und *Venture Philanthropy* Funds dazu bewegen, sich dem Urteil ihrer Projektbegünstigten zu stellen, und dann die Ergebnisse auf den Internetseiten der jeweiligen Organisation zu veröffentlichen.<sup>22</sup> Diese Bewertungsmethode ist im US-amerikanischen Stiftungssektor mittlerweile zum Standard avanciert.

Die rasante technische Entwicklung auf dem Gebiet der elektronischen Medien erleichtert die Umsetzung schneller Feedbacksysteme enorm – vor allem die Möglichkeiten, die das Internet bietet, sind die Triebkraft zu mehr Transparenz und Kooperation. Online-Spendenplattformen wie betterplace oder kiva sind dabei, nutzergestützte Qualitäts- und Bewertungssysteme zu entwickeln, die es den Mittelempfängern in naher Zukunft erlauben werden, ihr Feedback über den Verlauf von Projekten unmittelbar abzugeben und damit in das Projektmonitoring direkt einzugreifen.<sup>23</sup> Für Projektabwicklungen und -bewertungen im Bereich der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, in dem Stiftungen und insbesondere *Venture Philanthropy*

20 Für einen detaillierteren Überblick über derzeit bereits bestehende funktionierende Plattformen und Beispiele siehe die aktuelle Studie der FSG Advisors (2009).

21 Ein Beispiel hierfür gibt die Förderpraxis der David und Lucile Packard Foundation, die im Laufe der letzten Jahre mit mehr als einem Dutzend ihrer Projektpartner eine alltagsnahe gemeinsame Wirkungslogik erarbeitet hat, um so Daten zu aggregieren, aufzuarbeiten und – vor allem – in einem moderierten Prozess miteinander zu analysieren.

22 Grantee Perception Report des Center for Effective Philanthropy. Bewertet werden u. a. die Managementfähigkeiten der Stiftung, ihre Ausrichtung auf tatsächliche soziale Bedürfnisse, ihre Reaktionszeiten auf Probleme und Mechanismen ihres Reportings.

23 <http://www.kiva.org> oder auch das Web of Trust System bei <http://www.betterplace.org> und dessen gegenwärtige Fortentwicklung hin zu einem ausgereifteren Feedbacksystem, das mobile Technologie zur Projektbewertung einsetzen wird.

Funds zunehmend agieren, bedeutet dies radikale Veränderungen hinsichtlich dessen, wie sie ihre Wirkungen beschreiben und messen werden. Wenn wir uns an das Beispiel der arbeitslosen Jugendlichen des REDF Funds erinnern, so hieße dies, dass sie – ohne große Hürden überwinden zu müssen – per E-Mail, Blogbeitrag, Video oder sogar nur per SMS regelmäßig darüber Auskunft geben könnten, ob und welche Fortschritte zu verzeichnen sind.

## Praxis in Deutschland

Deutschland hinkt in der Frage der Wirkungsmessung im Dritten Sektor den angelsächsischen Ländern noch um etwa zehn Jahre hinterher. Dafür lässt sich eine Vielzahl von Gründen anführen. Beinahe trivial mutet der Hinweis auf die bei uns im Gegensatz zu den USA und teilweise auch zu Großbritannien sehr viel stärker verankerte Sozialstaatstradition an – wobei dieser historisch bedingte kulturelle Kontext in vielerlei Hinsicht großen Einfluss hat. Viele Leistungen, die bei uns von der öffentlichen Hand – zumal in der Ausprägung eines vorsorgenden Sozialstaates – übernommen werden, müssen in anderen Ländern von zivilgesellschaftlicher Seite erbracht werden. Dies allein führt schon zu einem stärkeren Wettbewerb in der Frage, was nötig, was sinn- und was überhaupt *wirkungsvoll* ist.

Nach wie vor ist die deutsche Tradition des Ehrenamtes sehr lebendig, die sich – schon begrifflich – fernab von konkreten Nutzen- und Wirkungskategorien bewegt. Zudem besteht hierzulande nicht nur in gemeinnützigen Organisationen ein oft starker Affekt gegenüber Kennzahlen und Evaluationen, die als ökonomisierendes Moment wahrgenommen werden. Das weckt viele Ängste, nicht zuletzt die, dass nunmehr allein Zahlen von Erfolgen und Misserfolgen künden sollen, womit im Übrigen häufig auch Machtansprüche in Frage gestellt werden. Einer Streitkultur um die beste Lösung, das wirkungsvollste Programm und transparenten Strukturen ebenfalls nicht zuträglich ist die Finanzierung des Dritten Sektors, die hierzulande im Durchschnitt zu fast zwei Dritteln aus staatlichen Mitteln erbracht wird – je stärker Organisationen sozialen Zwecken dienen, desto höher ist der Anteil öffentlichen Geldes.

Privat finanzierte Akteure wie etwa Stiftungen haben wiederum gelegentlich etwas von autokratisch-gönnenhafter Liebhaberei an sich, mit der sie sich keinem Wettbewerb stellen müssen und wollen.<sup>24</sup> Zudem fehlen Anreize ebenso wie Pflichten, denn das Gemeinnützigkeitsrecht stellt nicht auf die erzielte Wirkung, sondern auf die verfolgten Zwecke ab und verlangt kaum Rechenschaft über die Verwendung der steuerbegünstigten Mittel. Im Geflecht unterschiedlicher Interessen ist es gut verständlich,

24 Auch der Umstand, dass zivilgesellschaftliche Akteure oftmals mit einem schier übermächtigen – und bis vor kurzem auch schier unerschöpflichen – Sozialstaat konkurrierten, dürfte das Ausweichen in bisweilen eigenwillige Liebhaberecken befördert haben.

dass nur wenige Akteure überhaupt Eifer zugunsten von Transparenz entfalten.<sup>25</sup> Ähnlich verhält es sich mit der Debatte um die Frage, was eigentlich als gemeinnützig anzusehen ist – es wird spannend sein zu beobachten, ob diese Lawine zukünftig noch ins Rollen kommt, oder ob es lediglich bei vereinzelt Steinwürfen bleibt.<sup>26</sup>

Problematisch an der Wirkungsmessung ist zweifelsohne, dass die Ergebnisse nicht automatisch widerspiegeln, was ein Programm oder Projekt an sozialer Veränderung erreicht. Zudem könnte ein kontraproduktiver Kostendruck die Folge sein, denn erfolgreiche und wirksame Projekte sind nicht immer zwangsläufig diejenigen, die besonders effizient und kostengünstig aufgesetzt werden. Die verstärkte Verwendung von Kennzahlen – ohne gemeinsame Verhandlung über Wirkungsindikatoren – kann eine Reihe nicht intendierter Konsequenzen mit sich bringen: wie etwa die einseitige Ausrichtung der Projektlogik auf die Wünsche der geldgebenden Seite. Genauso könnten Organisationen dazu verleitet werden, „cherry picking“ zu betreiben und nur noch solche Programme aufzulegen, die gerade im Trend liegen oder hochglanzbrochüreentaugliche Ergebnisse zu erzeugen imstande sind. Damit ginge nicht zuletzt Vielfalt verloren.

Diese Einwände erklären aber noch nicht, warum es kaum Austausch zwischen den verschiedenen Sektoren hinsichtlich der angewendeten „Social Impact Measurement“ Methoden gibt, obwohl alle Akteure voneinander lernen könnten. In der internationalen Entwicklungszusammenarbeit ist die Methodenentwicklung schon weit vorangeschritten und trotzdem sind diese vielfältigen Erfahrungen im deutschen Stiftungsbereich überhaupt nicht rezipiert worden. Das gilt sogar für die USA und Großbritannien, auch wenn der Austausch dort intensiver ist als bei uns. Genauso existiert eine Kluft zwischen der akademischen Sichtweise und dem Tagesgeschäft zivilgesellschaftlicher Organisationen. Worin dies alles auch begründet sein mag – in zu hohem Aufwand, fehlender Professionalität und Lernbereitschaft, Abschottungstendenzen, dem Mangel an einer gemeinsamen Sprache, zu divergenten Zielsetzungen, zu großer Neuartigkeit der Themen und Fragestellungen – im Ergebnis bleiben alle Akteure unter ihren *gemeinsamen* Möglichkeiten – auch dies kann als ein Plädoyer für *kooperative Lernräume* auf einer anderen Ebene verstanden werden.

25 Eine Ausnahme in der deutschen Stiftungslandschaft ist die Stiftung Mercator, die jüngst begonnen hat, strategisch zu investieren und Methoden der Wirkungsmessung in ihrer Praxis zu erproben. Die Bertelsmann Stiftung hingegen ist gegenwärtig die einzige große Stiftung, die Transparenzkriterien und die Messbarkeit sozialer Investitionen in der Öffentlichkeit vorantreibt. Die Autoren dieses Artikels sind jedoch davon überzeugt, dass sowohl die Methodik des Ansatzes (NPO-Bewertung durch externe Kennzahlen) als auch die Rolle der Bertelsmann Stiftung in diesem Bewertungsverfahren nicht unbedingt dem entspricht, was hier unter der Entwicklung einer „Theory of Change“ gemeinsam mit allen Beteiligten verstanden wird.

26 Zu denken ist etwa an das beinahe von allen Seiten verdamnte Gutachten des wissenschaftlichen Beirates des Bundesfinanzministeriums von 2006, das eine sehr stark ökonomisch geprägte, sozialstaatssubstituierende Argumentation vertritt. Bei aller berechtigten Kritik enthält es dennoch eine ganze Reihe interessanter Argumente und eröffnet eine andere Sichtweise auf das Thema, die aber – aus politisch durchaus verständlichen Gründen – in Bausch und Bogen verworfen und oft vermutlich nicht einmal zur Kenntnis genommen wurde.

## Ausblick

Um die „Theory of Change“ jeweils individuell an die geförderte Institution anzupassen, bedarf es erheblicher Ressourcen. Die bisherigen Erfahrungen mit dieser Art von Wirkungsmessung zeigen jedoch, dass mittels eines kooperativen Lernraums und durch die gemeinsame Entwicklung von Indikatoren eine Erfolgs- und Wirkungsmessung möglich ist, die im Resultat weit über reine Kennzahlen oder ex-post Evaluationen hinausgeht. Das ist insofern auch nicht verwunderlich, da der Anspruch ein anderer ist: Wirkung wird nicht nach Beendigung eines Programms erhoben, sondern zu Beginn konsequent in die Planung und Durchführung einbezogen. Ein Wirkungsmonitoring, das auf die Optimierung organisatorischer und personeller Fähigkeiten abzielt, bedarf neben einer professionellen Moderation vor allem des ausdrücklichen Willens des Stifters und des Stiftungsmanagements: Gemeinsam entwickelte Indikatoren müssen konsequent nachgehalten werden.

Dabei bedeutet jedoch bereits allein die gedankliche Auseinandersetzung mit der „Theory of Change“ – fernab der konkreten, oftmals abschreckend aufwendigen Umsetzung in Workshops und Sitzungen mit den Projektbeteiligten – einen Schritt in Richtung einer größeren Wirkungsorientierung: Veränderung beginnt in den Köpfen, sagt schon der Volksmund. Tangiert wird dabei nicht zuletzt die Frage nach dem Selbstverständnis von Stiftungen, die u. a. durch die *Venture Philanthropy* Debatte nun auch in Deutschland neu aufgeworfen wurde: Sind Stiftungen nur Ermöglicher, sind sie Inkubatoren sozialer Innovationen (Anheier/Leat 2006; Frumkin 2006), betreiben sie sogar nachhaltiges *Capacity Building* und halten sie gemeinsame Lernerfolge konsequent nach? Wirkungsvolle, strategisch angelegte soziale Investitionen bestehen zweifelsohne sehr viel mehr darin, Strukturen im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe zu entwickeln als mit dem Füllhorn durch die Lande zu ziehen.

Gestalten zu wollen – das gibt auch die Richtung für die weitere Debatte um Fragen der Wirkung und Evaluation von sozialen Investitionen vor. Es geht dabei nicht um Kosten und Einsparpotentiale, sondern um möglichst wirkungsvolle Methoden der Investition in sozialen Mehrwert für unsere Gesellschaft. Dies ist ausdrücklich nicht gleichbedeutend mit einer rein ökonomisch orientierten Herangehensweise. Nötig jedoch sind transparentere Strukturen. Die Chance, voneinander zu lernen, und gemeinsam darüber zu verhandeln, was in einem Programm erreicht werden soll, wird zu oft leichtfertig vertan.

Um herauszufinden, ob ein gesellschaftlicher Mehrwert erzielt wurde, ist es nötig, die Wirkung viel stärker aus Sicht der Betroffenen zu interpretieren. Techniken wie „user led evaluation“ und „crowdsourcing“ werden von deutschen Institutionen bisher nicht angewendet. Hier liegen große Potentiale brach. Genauso gilt es, mittels sektorweiter Kooperationen verschiedene Geldgeber zusammenzubringen, gemeinsame Ziele zu entwickeln und diese Mittel gebündelt einzusetzen – der gesellschaftliche Mehrwert wird viel größer sein, als dies bei der bloßen Addition der Wirkung

einzelner Projekte möglich ist.<sup>27</sup> Um hier wirklich voranzukommen, ist insbesondere eine stärkere Kommunikation und Vermittlung der bisher gemachten internationalen Erfahrungen in den deutschen Dritten Sektor hinein notwendig.<sup>28</sup>

Zum Abschluss eines Artikels, in dem es oft um ökonomische Parameter, um Kennzahlen und Effizienz ging, noch eine persönliche Anmerkung: Es gibt vieles, was sich all diesen Kriterien entzieht – und das ist vor allem auch der aus reiner Nächstenliebe, schlicht aus Altruismus handelnde Mensch, ganz unabhängig davon, ob er damit auch etwas für sich tut oder nicht. Er handelt.

27 Vgl. FSG Studie Juni 2009.

28 Ein Beispiel für eine solche gelungene „Kommunikation“ ist die von New Philanthropy Capital in Großbritannien eingeleitete Initiative, einen Analystenverband für Stiftungen und gemeinnützige Organisationen zu begründen. Ähnliche Initiativen wären – neben den bereits erwähnten von Ashoka et al. zu Reportingstandards oder der Phineo AG – in Deutschland sehr zu begrüßen.

## Bibliographie

- Abrams, Rhonda (2003): *The Successful Business Plan. Secrets and Strategies: The Planning Shop.*
- Achleitner, Ann-Kristin (2007): *Social Entrepreneurship und Venture Philanthropy – Erste Ansätze in Deutschland.* In: Hausladen, I. (Hrsg.): *Management am Puls der Zeit, Festschrift für Univ. Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Wildemann, Bd. 1: Unternehmensführung.* München. <http://ssrn.com/abstract=1152275> [Stand: 2010-01-30].
- Achleitner, Ann-Kristin (2007a): *Venture Philanthropy und Social Venture Capital.* In: Anderer, T. (Hrsg.): *Financial Yearbook Germany 2007.* Garching, S. 121181 – 129.
- Achleitner, Ann-Kristin/Bassen, Alexander/Roder, Barbara (2009): *An Integrative Framework for Reporting in Social Entrepreneurship.* Hamburg/München. <http://ssrn.com/abstract=1325700> [Stand: 2010-01-30].
- Achleitner, Ann-Kristin/Heister, Peter (2010): *Deal Flow, Decision-Making Process and Selection Criteria of Venture Philanthropy Funds, Working Paper.* Technische Universität München.
- Achleitner, Ann-Kristin/Heister, Peter/Stahl, Erwin (2007): *Social Entrepreneurship – Ein Überblick.* In: Achleitner, A.-K./Pöllath, R./Stahl, E. (Hrsg.): *Finanzierung von Sozialunternehmen. Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs.* Stuttgart, S. 13 – 25.
- Achleitner, Ann-Kristin/Pöllath, Reinhard/Stahl, Erwin (Hrsg.) (2007): *Finanzierung von Sozialunternehmen – Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs.* Stuttgart.
- Adam, Thomas (Hrsg.) (2004): *Philanthropy, Patronage, and Civil Society. Experiences from Germany, Great Britain, and North America.* Bloomington: Indiana University Press.
- Adam, Thomas (2002): *Transatlantic Trading. The Transfer of Philanthropic Models between European and North American Cities during the Nineteenth and Early Twentieth Centuries.* In: *Journal of Urban History*, Vol. 28, No. 3.
- Adloff, Frank (2005): *Theorien des Gebens. Nutzenmaximierung, Altruismus und Reziprozität.* In: Hopt, Klaus J./Hippel, Thomas von/ Walz, W. Rainer (Hrsg.): *Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft.* Tübingen: Mohr Siebeck, S. 139-157.
- Adloff, Frank (1997): „Das Ende der Wohlfahrt, wie wir sie kannten.“ Ein Jahr Sozialhilfereform in den USA. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik*, 11/1997, S. 1350 – 1357.
- Alberg-Seberich, Michael (2009): *Zivilgesellschaftliche Organisationen stärken = Venture Philanthropy?* In: *BBE-Newsletter*, 8/2009. [http://www.activephilanthropy.org/fileadmin/ap/downloads/Venture\\_Philanthropy\\_final\\_BBE\\_Newsletter.pdf](http://www.activephilanthropy.org/fileadmin/ap/downloads/Venture_Philanthropy_final_BBE_Newsletter.pdf) [Stand: 2010-01-30].
- Alexeeva, Olga (2007): *Philanthrocapitalism: Myth or Reality? New Philanthropy. A Micro-world of Busy Youngsters.* Articolo pubblicato nella *Alliance Magazine*, March 2007. <http://www.allavida.org/alliance/mar07e.html> [Stand: 2010-01-30].
- Alt, Franz/Spiegel, Peter (2009): *Gute Geschäfte – Humane Marktwirtschaft als Ausweg aus der Krise.* Berlin.
- Anheier, Helmut/Leat, Diana (2006): *Creative Philanthropy.* London.

- Anheier, Helmut/Salamon, Lester M. (1992): Genese und Schwerpunkte internationaler Forschung zum Nonprofit Sektor. Von der Filer-Kommission zum Johns Hopkins Projekt. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 5. Jg., H. 4, S. 40–58.
- Ashoka (2004): *Measuring Effectiveness. A Six Year Summary of Methodology and Findings*. Washington, D.C.<http://www.ashoka.org> [Stand: 2010-01-30].
- Austin, James (2000): *The Collaboration Challenge. How Nonprofits and Business Succeed Through Strategic Alliance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bailin, Michael A. (2003): Questioning, Reimagining, and Retooling Philanthropy. In: *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly* 2003, Nr. 32, S. 635–642.
- Balbo, Luciano/Mortell, Deidre/Oostlander, Pieter (2008): *Establishing a Venture Philanthropy Fund in Europe – A Practical Guide*. Brüssel.
- Baldach, Jeffrey (2003): Going to Scale. The Challenge of Replicating Social Programs. In: *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2009, S. 20–25.
- Barman, Emily (2007a): What is the Bottom Line for Nonprofit Organizations? A History of Measurement in the British Voluntary Sector. In: *Voluntas* 18, S. 101–115.
- Barman, Emily (2007b): An Institutional Approach to Donor Control. From Dyadic Ties to a Field-Level Analysis. In: *The American Journal of Sociology* 112, No. 5, S. 1416–1457.
- Barman, Emily (2002): Asserting Difference. The Strategic Response of Nonprofit Organizations to Competition. In: *Social Forces* 80, No. 4, S. 1191–1222.
- Baxter, Christie I. (1997): *A Basic Guide to Program-Related Investments*. The Grantsmanship Center Magazine, Autumn Edition 1997.
- Becker, Gary S. (1993): *Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens*, 2. Aufl. Tübingen.
- Bernholz, Lucy (1999): The Future of Foundation History. Suggestions for Research and Practice. In: Condliffe Lagemann, Ellen (Hrsg.): *Philanthropic Foundations. New Scholarships, New Possibilities*. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press, S. 359–375.
- Bertelsmann Stiftung und New Philanthropy Capital (2009): *Orientierung für soziale Investoren: Engagement mit Wirkung. Warum Transparenz über die Wirkungen gemeinnütziger Organisationen wichtig ist*. Gütersloh.
- Best, Paul/ Harvey, Hal (2008): *Money Well Spent*. New York.
- Bishop, Matthew (2006). The Birth of Philanthrocapitalism. *The Economist Survey of Wealth and Philanthropy*. In: *The Economist Newspaper Limited*, 23. February, London.
- Bishop, Matthew/Green, Michael (2008): *Philanthrocapitalism. How the Rich Are Trying to Save the World*. Bloomsbury Press.
- Blau, Peter (2005 [1968]): Sozialer Austausch. In: Adloff, Frank/Mau, Steffen (Hrsg.): *Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität*. Frankfurt/New York: Campus, S. 125–137.
- Blohm, Hans/Lüder, Klaus/Schaefer, Christina (2006): *Investition*, 9. Aufl. München.
- Boltanski, Luc/Ève Chiapello (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK.

- Borgmann, Karsten (1998): Kultur des Reichtums. Philanthropy, Wohltätigkeit und Elite in den Vereinigten Staaten von Amerika. In: Gaegtens, Thomas/Schieder, Martin (Hrsg.): Mäzenatisches Handeln. Studien zur Kultur des Bürgersinns in der Gesellschaft. Berlin: Fannei u. Walz.
- Bornstein, David (2006): Die Welt verändern – Social Entrepreneurs und die Kraft neuer Ideen. Stuttgart.
- Bosch, Ise (2007): Besser Spenden! Ein Leitfaden für nachhaltiges Engagement. München: C. H. Beck.
- Bouché, Jacques (2006): Venture Philanthropy – Neuer Trend im Dritten Sektor Europas. In: Stiftung und Sponsoring, 4/2006, S. 33.
- Braverman, Marc T./Constantine, Norman A./Slater, Jana Key (2004): Foundations and Evaluation. Contexts and Practices for Effective Philanthropy. New York: John Wiley and Sons.
- Breiteneicher, Joseph C. K./Marble, Melinda G. (2001): Strategic Programme Management. In: Schlüter, Andreas/Then, Volker/Walkenhorst, Peter (Hrsg.): Foundations in Europe. Society, Management and Law. London: Directory of Social Change, S. 508 – 586.
- Brest, Paul/Harvey, Hal (2008): Money Well Spent. A Strategic Plan for Smart Philanthropy. New York.
- Bröckling, Ulrich (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Brown, Alvord, D./Letts, Christine (2002): Social Entrepreneurship and Social Transformation. An Explanatory Study, Working Paper 15. The Hauser Center for Nonprofit Organizations, Harvard University.
- Brown, John Seely/Duguid, Paul (2000): The Social Life of Information. Harvard Business School Press.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2005): Verzeichnis Deutscher Stiftungen 2005. Berlin.
- Caillé, Alain (2008): Anthropologie der Gabe. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Caillé, Alain (2005 ): Die doppelte Unbegreiflichkeit der Gabe. In: Adloff, Frank/Mau, Steffen (Hrsg.): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt/New York: Campus, S. 157 – 184.
- Cardis, J./Kirschner, S./Richelson, S./Kirschner, J./Richelson, H. (2001): Venture Capital: The Definitive Guide for Entrepreneurs, Investors, and Practitioners. New York: John Wiley and Sons.
- Carrington, David (2003): Venture Philanthropy. A New Concept or an Old Idea Re-wrapped? Presentation auf der Konferenz der ACF – Association of Charitable Foundations. Nottingham, UK, April 2003. [http://www.davidcarrington.net/articles/docs/acf\\_venture.doc](http://www.davidcarrington.net/articles/docs/acf_venture.doc) [Stand: 2010-01-30].
- Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (2006): Leitlinien und Arbeitsprogramm. Heidelberg. <http://www.csi.uni-heidelberg.de> [Stand: 2010-01-30].
- Chan, Y. (1983): On the Positive Role of Financial Intermediation in Allocation of Venture Capital in a Market with Imperfect Information. In: The Journal of Finance, 38 (5), S. 1543 – 1568.

- Chandler, Alfred D. (1980): *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*. Milano: F. Angeli.
- Clark, Catherine et al. (2004): *Double Bottom Line Project Report. Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures, Methods Catalog*. [http://www.riseproject.org/DBL\\_Methods\\_Catalog.pdf](http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf) [Stand: 2010-01-30].
- Cleaves, Peter (2005): *Venture Philanthropy. Origins & Experiences*. Meeting of the Association of Fund Raising Professionals. Austin, Texas, July 2005. [http://www.afpaustin.org/site/DocServer/Microsoft\\_PowerPoint\\_-\\_Venture\\_Philanthropy\\_July\\_05\\_AFP\\_.pdf?docID=881](http://www.afpaustin.org/site/DocServer/Microsoft_PowerPoint_-_Venture_Philanthropy_July_05_AFP_.pdf?docID=881) [Stand: 2010-01-30].
- Clinton, Bill (2008): *Giving – How Each of Us Can Change The World*. London: Arrow.
- Cohen, Ben/Warwick Mal (2006): *Values-driven Business. How to Change the World, Make Money, and Have Fun*. Berrett-Koehler Publishers.
- Collaborative Economics (2001): *The Creative Community Leveraging Creativity and Cultural Participation for Silicon Valley Economic and Civic Future*, Working Paper. Center for Collaborative Economics, February 2001.
- Council of Foundations (2001): *Venture Philanthropy. A Model of Innovation vs. a Model of Intrusion*. Board Briefing: *Venture Philanthropy*, February 2001. [http://www.cof.org/files/Documents/Governing\\_Boards/bb2venturephil.pdf](http://www.cof.org/files/Documents/Governing_Boards/bb2venturephil.pdf) [Stand: 2010-01-30].
- Croissant, Aurel/Lauth, Hans-Joachim/Merkel, Wolfgang (2000): *Zivilgesellschaft und Transformation. Ein internationaler Vergleich*. In: Merkel, Wolfgang (Hrsg.): *Systemwechsel 5. Die Rolle der Zivilgesellschaft*. Opladen, S. 9 – 49.
- Cyert, Richard M./March, James G. (1995): *Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung*, 2. Aufl. Stuttgart.
- Davis, Lee/Etchard, Nicole (2005): *Alle in einem Boot*. Engagierte Philanthropie – eine Einführung, Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team (NESST): [http://www.activephilanthropy.org/fileadmin/ap/downloads/alle\\_in\\_einem\\_boot.pdf](http://www.activephilanthropy.org/fileadmin/ap/downloads/alle_in_einem_boot.pdf) [Stand: 2010-01-30].
- Delevett, Peter (2003): *Capitalist Venture out with Charity*. In: „Mercury News“, 23. April 2003. [http://www.siliconvalley.com/mld/siliconvalley/business/columnists/peter\\_delevett/](http://www.siliconvalley.com/mld/siliconvalley/business/columnists/peter_delevett/) [Stand: 2010-01-30].
- Di Maggio, Paul (2001): *Measuring the Impact of the Nonprofit Sector on Society Is Probably Impossible but Possibly Useful*. In: Flynn, Patrice/Hodgkinson, Virginia Ann: *Measuring the Impact of the Nonprofit Sector*. New York, S. 249 – 272.
- Dove, Kent E. (2002): *Conducting a Successful Major Gifts and Planned Giving Program. A Comprehensive Guide and Resource*. San Francisco: Jossey Bass.
- Drayton, Bill (2006): *The Citizen Sector Transformed*. In: Nicholls, Alex: *Social Entrepreneurship – New Models of Sustainable Change*. Oxford, S. 45 – 55.
- Drucker, Peter F. (1990): *Managing the Nonprofit Organization. Principles and Practices*. HarperCollins Publishers.
- Edwards, Michael (2008): *Just another Emperor?* New York: Demos.
- Emerson, Jed (2003): *The Blended Value Map. Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation*. San Francisco.

- Emerson, Jed (2000): *The US Non Profit Capital Market: An Introductory Overview of Developmental Stages, Investors and Funding Instruments*. Roberts Enterprise Development Fund Foundation.
- Emerson, Jed/Wachowicz, Jay/Chun, Suzy (2000): *Social Return on Investment. Exploring Aspects of Value Creation in the Nonprofit Sector*. In: The Roberts Foundation (Hrsg.): *Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium*. San Francisco, S. 131 – 173.
- Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ (2007): *Schlussbericht*. <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/070/1607000.pdf> [Stand: 2010-01-30].
- EVPA (2009), European Venture Philanthropy Association: *European Venture Philanthropy Directory 2009/2010*. [http://www.evpa.eu.com/downloads/EVPA%20Directory\\_2009-2010\\_Web%20Issue%201.pdf](http://www.evpa.eu.com/downloads/EVPA%20Directory_2009-2010_Web%20Issue%201.pdf) [Stand: 2010-01-30].
- Flanagan, Joan (2002): *Successful Fundraising. A Complete Handbook for Volunteers and Professionals*. McGraw-Hill.
- Fleishman, Joel (2007): *The Foundation, A Great American Secret. How Private Wealth is Changing the World*. New York: Public Affairs.
- Flynn, Patrice/Hodgkinson, Virginia Ann (2001): *Measuring the Impact of the Nonprofit Sector*. New York.
- Foundations, Private Giving, and Public Policy (1970): *Report and Recommendations of the Commission on Foundations and Private Philanthropy*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Franssen, B./Scholten, P. (2008): *Handbuch für Sozialunternehmertum*. Assen.
- Fritsch, Nina (2007): *Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement. Erfolgsfaktorenforschung im Nonprofit-Sektor*. Wiesbaden.
- Frumkin, Peter (2006): *Strategic Giving*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Frumkin, Peter (2003): *Inside Venture Philanthropy*. In: *Society*, May/June 2003, S. 7 – 15.
- Frumkin, Peter (2000): *Philanthropic Leverage*. In: *Society*, September/October 2000, S. 40 – 46.
- Funken, Arndt P. (2005): *Venture Philanthropy – Ein Wettbewerber für Stiftungen?* In: *Maeenata Aktuell* Nr. 53, S. 43 – 45.
- Gemelli, Giuliana (Hrsg.) (2004): *Filantropia di Ventura. Rischio, responsabilità, riflessività nell'agire filantropico*. Legacy of MISIP. Bologna: Baskerville Unipress.
- Gemelli, Giuliana/MacLeod, Roy (2003): *American Foundations in Europe. Grant-Giving Policies, Cultural Diplomacy and Trans-Atlantic Relations, 1920-1980*. Brüssel. College of Europe
- Goldberg, Steven H. (2009): *Billions of Drops in Millions of Buckets. Why Philanthropy Doesn't Advance Social Progress*. New York: John Wiley and Sons.
- Green, David (2009): *The Eye Fund*, in: Peter W. Heller (Hrsg.): *Innovative Funding Mechanisms for Social Change*, Baden-Baden: Nomos, S. 57 – 63.
- Greiling, Dorothea (2009): *Performance Measurement in Nonprofit-Organisationen*. Wiesbaden.

- Grenier, Paola (2006): *Venture Philanthropy in Europe. Obstacles and Opportunities*. [Stand: 2010-01-30].
- Grossmann, Alan/Letts, Christine/Ryan, William P. (1998): *Managing Upstream. The Challenge of Creating High Performing Nonprofit Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Grossmann, Alan/Letts, Christine/Ryan, William P. (1997): *What Foundations Can Learn From Venture Capitalists*. In: *Harvard Business Review*, April/May 1997.
- Guba, Egon G./Lincoln, Yvonna S. (1989): *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hall, Peter Dobkin (2004): „A Solution is a Product in Search of a Problem”: A History of Foundation and Evaluation Research. In: Braverman, Marc/Constantine, Norman A./Slater, Jana (Hrsg.): *Foundations and Evaluation. Contexts and Practices for Effective Philanthropy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hand, John R. M./Lev, Baruch (Hrsg.) (2003): *Intangible Assets*. Oxford: Oxford University Press.
- Hansmann, Henry B. (1980): *The Role of Nonprofit Enterprise*. In: *Yale Law Journal*, Vol. 89, No. 5, S. 835–901.
- Heller, Peter W. (2009) (Hrsg.): *Innovative Funding Mechanisms for Social Change*, Baden-Baden: Nomos.
- Heyman, J./Ariely, D. (2004): *Effort for Payment. A Tale of Two Markets*. In: *Psychological Science*, 15 (11), S. 787–793.
- Hirshleifer, Jack (1958): *On the Theory of Optimal Investment Decision*. In: *Journal of Political Economy*, Vol. 66, S. 320–352.
- Hoelscher, Philipp (2007): *Modische Worthülse oder innovative Förderpolitik? „Venture Philanthropy“ bietet neue Anregungen für Stiftungen*. In: *Die Stiftung*, 4/2007.
- Huang, Judy/ Buchanan, Phil/ Buteau, Ellie (2006): *In Search of Impact. Practices and Perceptions in Foundations’ Provision of Program and Operating Grants to Nonprofits*. Cambridge, Mass.: The Center for Effective Philanthropy.
- Hüttemann, Rainer (2008): *Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht*. Köln: Schmidt (Otto).
- John, Rob (2007): *Beyond the Cheque. How Venture Philanthropists Add Value*. Skoll Center for Social Entrepreneurship, Working Paper. Oxford.
- John, Rob (2006): *Venture Philanthropy. The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe*. Oxford. [http://www.can-online.org.uk/data/files/pages/venture\\_philanthropy\\_in\\_eur.pdf](http://www.can-online.org.uk/data/files/pages/venture_philanthropy_in_eur.pdf) [Stand: 2010-01-30].
- Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (2000): *Changes in Nonprofit Revenue*. <http://www.ccss.jhu.edu/pdfs/CNP/ct11.pdf> [Stand: 2010-01-30].
- Karl, Barry D./Karl, Alice W. (1999): *Foundations and the Government. A Tale of Conflict and Consensus*. In: Clotfelder, Charles T./Ehrlich, Thomas (Hrsg.): *Philanthropy and the Non-profit Sector in a Changing America*. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press, S. 52–72.
- Katz, Stanley N. (2005): *What Does It Mean to Say that Philanthropy is „Effective“? The Philanthropists’ New Clothes*. In: *Proceedings of the American Philosophical Society*, Vol. 149, No. 2, S. 121–131.

- Katz, Stanley N. (2001): Whatever Happened to the General Purpose Foundation? Who Is Thinking about the Big Problems? 19. October, Waldemar A. Nielsen Issues in Philanthropy Seminar Series. Washington, D.C.: Georgetown University.
- Kehl, Konstantin/Then, Volker (2009): Analytischen Tiefgang wagen! – Vom „Social Return on Investment“ zur sozioökonomischen Mehrwertanalyse. In: BBE-Newsletter, 15/2009, Berlin. [http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2009/07/nl15\\_kehl\\_then.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2009/07/nl15_kehl_then.pdf) [Stand: 2010-01-30].
- Keystone (2008): Impact Planning and Learning Series (IPL). <http://www.keystoneaccountability.org/resources/guides> [Stand: 2010-01-30].
- Klein, Armin (2009): Leadership im Kulturbetrieb. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Kosiol, Erich (1968): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, 2. Ausg. Wiesbaden.
- Kramer, Mark R.: (2009): Catalytic Philanthropy. In: Stanford Social Innovation Review, Fall 2009, S. 30–35.
- Kramer, Mark R. (2002): „Will ‘Venture Philanthropy’ Leave a Lasting Mark on Charitable Giving?“ Chronicle of Philanthropy, 2. May, S. 38.
- Kramer, Mark R./Cooch, Sarah E. (2007): The Power of Strategic Mission Investing. In: Stanford Social Innovation Review, Fall 2007, S. 42–51.
- Kramer, Mark R./Parkhurst, Marcie/Vaidyanathan, Laitha (2009): Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact. FSG Social Impact Advisors. Boston.
- Kramer, M./Porter, M. (1999): Philanthropy’s New Agenda: Creating Value. In: Harvard Business Review, November/December 1999. [http://www.ncbf.org/Philanthropys\\_New\\_Agenda.pdf](http://www.ncbf.org/Philanthropys_New_Agenda.pdf) [Stand: 2010-01-30].
- Kraus, Christoph (2009): Hinter den Kulissen der österreichischen Privatstiftung. Daten und Fakten, Vortragsunterlage. Wien.
- Kraus, Christoph (2004): Richtig stiften. Der umfassende Ratgeber zur österreichischen Privatstiftung. Wien.
- Kressner Cobb, Nina (2002): The New Philanthropy. Its Impact on Funding Arts and Culture. In: The Journal of Arts Management, Law, and Society, Summer 2002, S. 125–142.
- Kruschwitz, Lutz (2009): Investitionsrechnung, 12., akt. Aufl. München/Wien.
- Lanzen, Jörg (2003): Kulturbegriff und Stiftungswesen. Die amerikanische Stiftungslandschaft von ihren Anfängen bis zur Gegenwart. Triest: Edizioni Parnaso.
- Lepsius, M. Rainer (1989): Die Soziologie und die Kriterien sozialer Rationalität. In: Soziale Welt Nr. 40, S. 215–219.
- Lerner, J. S./Tetlock, P. E. (1999): Accounting for the Effects of Accountability. In: Psychological Bulletin, 125 (2), S. 255.
- Letts, Christine (1998): Was Stiftungen von Venture Capital Unternehmen lernen können/What Foundations Can Learn From Venture Capitalists. München: Maecenata Verlag (Reihe Varia).

- Letts, Christine W./Ryan, William/Grossmann, Allen (1997): Virtuous Capital. What Foundations Can Learn from Venture Capital. In: Harvard Business Review, March/April 1997.
- Light, Paul C. (2004): Sustaining Nonprofit Performance. The Case for Capacity Building and the Evidence to Support It. Brookings Institution Press.
- Littich, Edith (2007): Finanzierung von NPOs. In: Badelt, Christoph/Meyer, Michael/Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 4., überarb. Aufl. Stuttgart, S. 322 – 339.
- Littich, Edith (2002): Finanzierung von NPOs. In: Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 3., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart, S. 361 – 380.
- Luhmann, Niklas (2003): Soziologie des Risikos, unveränd. Nachdruck der Ausg. von 1991. Berlin/New York.
- Maas, Karen (o.J.): Social Impact Measurement. Towards a Guideline for Managers. <http://www.sso.nl/Media/download/119224/Social%20Impact%20Measurement%20voor%20sso%20nieuwsbrief.pdf> [Stand: 2010-01-30].
- Mahmood, Asad (2009): Financing the Eye Fund, in: Peter W. Heller (Hrsg.): Innovative Funding Mechanisms for Social Change, Baden-Baden: Nomos, S. 64 – 68.
- March, James G./Simon, Herbert A. (1958): Organizations. New York u. a.
- Martin, Maximilian (2009): Venture Philanthropy. From Operations to Finance. In: Heller, Peter W. (Hrsg.): Innovative Funding Mechanisms for Social Change. Baden-Baden, S. 27 – 38.
- Martin, Maximilian/John, Rob (2006): Venture Philanthropy in Europe. Landscape and Driving Principles. <http://ssrn.com/abstract=1322281> [Stand: 2010-01-30].
- McCarthy, Kathleen D. (2003): American Creed. Philanthropy and the Rise of Civil Society 1700-1865. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Meehan, W./Kilmer, D./O'Flanagan, M. (2004): Investing in Society. Why We Need a More Efficient Capital Market – and How We Can Get There. In: Stanford Social Innovation Review, 2 (1), S. 35 – 43.
- Melandri, Valerio/Zamagni, Stefano (2001): Il finanziamento del non-profit in Italia fra intervento pubblico, filantropia e reciprocità, per una via italiana al Fund-rising. In: „Economia e management“, n.1.
- Meyer, John W. (2005): Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Meyer, John W./Francisco O. Ramirez (2005): Die globale Institutionalisierung der Bildung. In: Meyer, John W.: Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 212 – 234.
- Meyer, Michael/Schneider, Hanna/Millner, Reinhard (2009): Die Österreichische Stiftungslandschaft – Status Quo der Gemeinnützigkeit. Erste Befunde eines Forschungsprojektes. Forschungsinstitut für Nonprofit-Organisationen, Wien.
- Meyn, Barbara (2009): Darlehen geben und nehmen. In: Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Stiftungswelt, 2/2009, S. 72f.

- Mildenberger, Georg/Münscher, Robert (2009): „Social Return on Investment“ – Ein vielversprechender Ansatz zur Wirkungsmessung im Dritten Sektor? In: BBE-Newsletter, 8/2009. [http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2009/07/nl15\\_mildenberger\\_muenscher.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/aktuelles/2009/07/nl15_mildenberger_muenscher.pdf) [Stand: 2010-01-30].
- Millner, R./Meyer, M./Neumayr, M. (2008): The Legal Structures of Foundations and Its Impact on Their Areas of Activities. Many Privileges and no Obligations? The Case of Austria. Arnova Conference Paper 2008.
- Moody, Michael (2008): „Building a Culture“. The Construction and Evolution of Venture Philanthropy as a New Organizational Field. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 37, No. 2, S. 324–352.
- Moody, Michael (2006): The Construction and Evolution of Venture Philanthropy, Research Paper 26. University of California, Los Angeles.
- Morino Institute (2000): Venture Philanthropy. Landscape and Expectations. Produced for the Morino Institute Youth Social Ventures by Community Wealth Ventures, Inc.
- Morris, Susannah (2004): Changing Perceptions of Philanthropy in the Voluntary Housing Field in Nineteenth- and Early-Twentieth-Century London. In: Adam, Thomas (Hrsg.): Philanthropy, Patronage, and Civil Society. Experiences from Germany, Great Britain, and North America. Bloomington: Indiana University Press. S. 138–160.
- NESST (2005): All in the Same Boat: An Introduction to Engaged Philanthropy.
- NESST (2007): Alle in einem Boot. Berlin. [http://www.activephilanthropy.org/fileadmin/ap/downloads/alle\\_in\\_einem\\_boot.pdf](http://www.activephilanthropy.org/fileadmin/ap/downloads/alle_in_einem_boot.pdf) [Stand: 2010-01-30].
- New Economics Foundation (2008): A Guide to Social Return on Investment. Verfasst von Jeremy Nicholls, Eilis Lawlor, Eva Neitzert und Tim Goodspeed, London.
- New Economics Foundation (2004): Social Return on Investment. Valuing What Matters, Findings and Recommendations from a Pilot Study. Verfasst von David Aeron-Thomas, Jeremy Nicholls, Sarah Forster und Andrea Westall, London.
- Nicholls, Alex (2009): We Do Good Things, Don't We? Blended Value Accounting in Social Entrepreneurship. In: Accounting, Organizations and Society. Elsevier Ltd.
- Nicholls, Jeremy/Olsen, Sara (2005): A Framework for Approaches to SROI Analysis. <http://www.socialedge.org> [Stand: 2010-01-30].
- Notheis, Dirk R. (1995): Wahrgenommenes Spendenrisiko als Herausforderung für das Spendenmarketing. In: M&M, 39 Jg., H. 1, S. 21–25.
- Oberbeck, Petra/Winheller, Stefan (2009): Die gemeinnützige UG: Die Pflichtrücklage nach § 5a Abs. 3 GmbHG als Stolperstein? DStR 2009, S. 516.
- Obst, Helmut (2002): A.H. Francke und die Franckeschen Stiftungen in Halle. Göttingen: Vandenhoeck u. Ruprecht.
- Ostrander, Susan A. (2007): The Growth of Donor Control. Revisiting the Social Relations of Philanthropy. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 36, No. 2, S. 356–372.
- Overseas Development Institute (2009): Working Paper 300. Improving Impact Evaluation Production and Use. Verfasst von Nicola Jones, Harry Jones Liesbet Steer und Ajoy Datta Ma, London.

- Panas, Jerold (2006): *The Fundraising Habits of Supremely Successful Boards. A 59-minute Guide to Ensuring Your Organization's Future*. New York: Emerson and Church.
- Panas, Jerold (2005): *Mega Gifts. Who Gives Them, Who Gets Them*. New York: Emerson and Church.
- Patton, Michael Quinn (2008): *Utilization-focused Evaluation*, 4. Aufl. Newbury Park, CA: Sage.
- Paxmann, Stephan A./Fuchs, Gerhard (2005): *Der unternehmensinterne Businessplan*. Frankfurt/New York: Campus.
- Pfeffer, Jeffrey/Salancik, Gerald R. (1978): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York.
- Philips, Kevin (2002): *Wealth and Democracy. A Political History of the American Rich*. New York.
- Porter Michael E./Kramer, Mark R. (2002): *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. In: *Harvard Business Review*, December 2002, S. 67 – 68.
- Porter, Michael E./Mark R. Kramer (1999): *Philanthropy's New Agenda: Creating Value*. In: *Harvard Business Review*, November/December 1999, S. 121 – 130.
- Power, Michael (1997): *The Audit Society. Rituals for Verification*. Oxford.
- Pöllath, Reinhard (2007): *Rechtliche Einordnung und steuerliche Aspekte*. In: Achleitner, Ann-Kristin/Pöllath, Reinhard/Stahl, Erwin (Hrsg.) (2007): *Finanzierung von Sozialunternehmen – Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs*. Stuttgart, S. 60.
- Prahalad, C. K./Hammond, A. (2002): *Serving the World's Poor, Profitably*. In: *Harvard Business Review*.
- Prewitt, Kenneth (1998): *Auftrag und Zielsetzung einer Stiftung. Stifterwille, Stiftungspraxis und gesellschaftlicher Wandel*. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): *Handbuch Stiftungen, Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Price, Will (2007): *Introduction to Venture Capital*. Präsentation an der Stanford University. Hummer Winblad Venture Partners, März 2007.
- Proust, Marcel (1995): *Auf der Suche nach der verlorenen Zeit Bd. 2*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Quataert, Jean H. (2004): *Staging Philanthropy. Patriotic Women and the National Imagination in Dynastic Germany 1813 – 1916*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Rajan, Raghuram/Zingales, Luigi (2003): *Saving Capitalism from the Capitalists. Unleashing the Power of Financial Markets to Create Wealth and Spread Opportunities*. Crown Publ.
- REDF (2009): *SROI Act II. A Call to Action for Next Generation SROI*, verfasst von Cynthia Gair. San Francisco. <http://www.redf.org/learn-from-redf/publications/119>.
- REDF (2008): *REDF's Current Approach to SROI*, verfasst von Carla I. Javits. San Francisco. <http://www.redf.org/learn-from-redf/publications/119> [Stand: 2010-01-30].
- REDF (2002): *OASIS. An Introduction*, verfasst von Fay Twersky. San Francisco. <http://www.redf.org/learn-from-redf/publications/119> [Stand: 2010-01-30].
- REDF (2001): *SROI. Methodology Paper*. San Francisco. <http://www.redf.org/learn-from-redf/publications/119>.

- Rehberg, Karl-Siegbert (1995): Die „Öffentlichkeit“ der Institutionen. Grundbegriffliche Überlegungen im Rahmen der Theorie und Analyse institutioneller Mechanismen. In: Göhler, Gerhard (Hrsg.): Macht der Öffentlichkeit – Öffentlichkeit der Macht. Baden-Baden: Nomos, S. 181 – 211.
- Reichelt, Daniel (2009): SROI – Social Return on Investment. Modellversuch zur Berechnung des gesellschaftlichen Mehrwertes. Hamburg.
- Rogers, Julie L. (2002): The Eugene and Agnes E. Meyer Foundation – Sixty Years of Engaged Philanthropy in the Greater Washington Region. In: Venture Philanthropy Partners: Venture Philanthropy 2002. Washington, D.C., S. 13 – 14.
- Rose-Ackerman, Susan (1996): Altruism, Nonprofits and Economic Theory. In: Journal of Economic Literature, Vol. 34, June 1996, S. 701 – 728.
- Rosso, Henry A. (1991): Achieving Excellence in Fund Raising. A Comprehensive Guide to Principles, Strategies, and Methods. San Francisco: Jossey Bass.
- Saccani, Sira (2008): Deutsche Stiftungen als „Venture Philanthropist“? In: Maecenata Institut (Hrsg.): Opusculum Nr. 24, 2/2008, Berlin, S. 9.
- Sahlman, W. (1990): The Structure and Governance of Venture-capital Organizations. In: Journal of Financial Economics, 27, S. 473 – 521.
- Sandberg, Berit (2007): Stand und Perspektiven des Stiftungsmanagements in Deutschland. Eine empirische Studie zur betriebswirtschaftlichen Orientierung von Stiftungen. Berlin.
- Sandberg, Berit (2005): Evaluation und Effektivitätskontrolle. In: Strachwitz, Rupert Graf/Mercker, Florian (Hrsg.): Handbuch Stiftungen in Theorie, Recht und Praxis. Berlin, S. 763 – 776.
- Sandberg, Berit (2001): Grundsätze ordnungsmäßiger Jahresrechnung für Stiftungen. Entwurf eines stiftungsspezifischen GoB-Pendants. Baden-Baden.
- Scarlata, M./Alemany, L. (2009): How Do Philanthropic Venture Capitalists Choose Their Portfolio Companies? Working Paper; <http://ssrn.com/abstract=1343563> [Stand: 2010-01-30].
- Schanz, Günther (1977): Grundlagen der verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre. Tübingen.
- Schervish, P./O’Herlihy, M./Havens, J. (2001): Agent-Animated Wealth and Philanthropy. The Dynamics of Accumulation and Allocation among High-Tech Donors. Social Welfare Research Institute, Boston College.
- Schlüter, Andreas/Stolte, Stefan (2007): Stiftungsrecht. München.
- Schmitt, Hanno (2007): Vernunft und Menschlichkeit. Studien zur philanthropischen Erziehungsbewegung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Schneider, Willy (1996): Philanthropie und Gratifikationsprinzip. In: zfbf, 48 Jg., H. 4, S. 394 – 408.
- Scholten, Peter/Nicholls, Jeremy/Olsen, Sara/Galimidi, Brett (2006): Social Return on Investment. Amsterdam.
- Schwarz, Peter (2003): Erfolgsorientierung in Nonprofit-Organisationen. Zur Konstruktion eines Modells. In: Blümle, Ernst-Bernd et al. (Hrsg.): Öffentliche Verwaltung und Nonprofit-Organisationen, Festschrift für Reinbert Schauer. Wien, S. 641 – 662.
- Shannon, James P. (1991): Corporate Contributions Handbook. San Francisco: Jossey-Baas.

- Sievers, Bruce (2001): *If Pigs Had Wings. The Appeals and Limits of Venture Philanthropy*. [http://cpnl.georgetown.edu/doc\\_pool/Nielsen0103Sievers.pdf](http://cpnl.georgetown.edu/doc_pool/Nielsen0103Sievers.pdf) [Stand: 2010-01-30].
- Somers, Margaret (2001): *Romancing the Market, Reviling the State*. In: Crouch, Colin/Eder, Klaus/Tambini, Damian (Hrsg.): *Citizenship, Markets, and the State*. Oxford: Oxford University Press, S. 23 – 48.
- Speckbacher, Gerhard (2007): *Stakeholder-orientiertes Performance Management und Nonprofit Governance*. In: Badelt, Christoph/Meyer, Michael/Simsa, Ruth (Hrsg.): *Handbuch der Non-profit Organisation, Strukturen und Management*, 4., überarb. Aufl. Stuttgart, S. 581 – 595.
- Sprengel, Rainer/Ebermann, Thomas (2007): *Statistiken zum deutschen Stiftungswesen 2007*. Stuttgart: Lucius u. Lucius.
- Stahl, Erwin (2007): *Exit*. In: Achleitner, A.-K./Pöllath, R./Stahl, E. (Hrsg.): *Finanzierung von Sozialunternehmen. Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs*. Stuttgart, S. 239 – 248.
- Stahl, Erwin (2007a): *Prüfungsprozess und Finanzierungsvoraussetzungen*. In: Achleitner, A.-K./Pöllath, R./Stahl, E. (Hrsg.): *Finanzierung von Sozialunternehmern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 220 – 229.
- Stahl, Erwin (2007b): *Zusatzvereinbarungen*. In: Achleitner, A.-K./Pöllath, R./Stahl, E. (Hrsg.): *Finanzierung von Sozialunternehmern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 71 – 77.
- Stahl, Erwin (o.J.): *Venture Philanthropy und Socially Responsible Capital. Aktuelles und Trends*. In: Hohn, Bettina et al. (Hrsg.): *Arbeitshandbuch Finanzen für den sozialen Bereich*, Abschnitt 2/2.2. Hamburg.
- Stockmann, Reinhard (2006): *Evaluation und Qualitätsentwicklung*. Münster/New York/Berlin/München.
- Strachwitz, Rupert Graf (2007): *Warum muss Zivilgesellschaft transparent sein?* In: BBE-Newsletter 16/2007.
- Strachwitz, Rupert Graf (2010): *Die Stiftung – Ein Paradox? Zur Legitimität von Stiftungen in einer politischen Ordnung*. Stuttgart: Lucius u. Lucius.
- SVT Group (2008): *Catalog of Approaches to Impact Measurement. Assessing Social Impact in Private Ventures, Version 1.1. A Catalog of Methods for Entrepreneurs and Investors to Define, Measure and Communicate Social Impact and Return in Privately-Held Companies*, verfasst von Sara Olsen and Brett Galimidi für die Rockefeller Foundation. <http://www.riseproject.com> [Stand: 2010-01-30].
- Tausend, C. (2006): *Selektion von Venture Capital-Fonds durch institutionelle Investoren*. München.
- The Monitor Group (2009): *Investing for Social and Environmental Impact. A Design for Catalyzing an Emerging Industry*. <http://www.monitor.com> [Stand: 2010-01-30].
- Timmer, Karsten (2005): *Stiften in Deutschland*. Gütersloh.
- Toepler/Anheier (2005): *Theorien zur Existenz von Nonprofit-Organisationen*. In: Hopt, Klaus/Hippel, Thomas von/Walz, Rainer W.: *Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft*. S. 47 – 102. Tübingen: Mohr Siebeck.

- Tuan, Melinda (2008): Measuring and/or Estimating Social Value Creation. Insights into Eight Integrated Cost Approaches. Report plus Appendices for the Bill and Melinda Gates Foundation. <http://www.gatesfoundation.org>.
- Tuan, Melinda T. (2008): Measuring and/or Estimating Social Value Creation. Bill and Melinda Gates Foundation, Narberth, PA.
- Tyebjee, T./Bruno, A. (1984): A Model of Venture Capitalist Investment Activity. In: Management Science, 30 (9), S. 1051 – 1066.
- University Of Pennsylvania (2004): Does Venture Philanthropy Work? Wharton School, May 8, 2004. [http://news.com.com/2030-1030\\_3-5206330.html](http://news.com.com/2030-1030_3-5206330.html) [Stand: 2010-01-30].
- Urban Institute – The Center for What Works (2006): Building a Common Outcome Framework to Measure Nonprofits. <http://www.urban.org> [Stand: 2010-01-30].
- Venture Philanthropy Partners (2003): High-Engagement Grantmaker Survey Results and Profiles. VPP Report 2002. <http://vpppartners.org/learning/reports/report2002/profiles.pdf> [Stand: 2010-01-30].
- Venture Philanthropy Partners (2001): Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations. By McKinsey & Company.
- Venturesome (2008): Approach to Assessing Social Impact. London.
- Vilain, Michael (2006): Finanzierungslehre für Nonprofit-Organisationen. Zwischen Auftrag und ökonomischer Notwendigkeit. Wiesbaden.
- Vogel, Ann (2006): Who's Making Global Civil Society? Philanthropy and US Empire in World Society. In: British Journal of Sociology 57, No. 4, S. 635 – 655.
- W.K. Kellogg Foundation (2004): Logic Model Development Guide. Michigan.
- Wagner, Gillian (2004): Thomas Coram, Gent. 1668 – 1751. Woodbridge: The Boydell Press.
- Weber, Max (2002 [1905/1920]): Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus. In: Weber, Max: Schriften 1894 – 1922. Hg. von Dirk Käsler. Stuttgart: Kröner, S. 150 – 226.
- Weinstein, Michael M. (2009): Measuring Success. How Robin Hood Estimates the Impact of Grants. Robin Hood Foundation, New York. <http://www.robinhood.org> [Stand: 2010-01-30].
- Weiss, Carol H. (1997): Evaluation, 2. Aufl. Prentice Hall.
- Wigand, Klaus/Haase-Theobald, Cordula/Heuel, Markus/Stolte, Stefan (2009): Stiftungen in der Praxis, 2. Aufl. Wiesbaden.
- Witt, Dieter et al. (2006): Herausforderung Verbändemanagement, Handlungsfelder und Strategien. Wiesbaden.
- Witt, Dieter et al. (1998): Stand des Managements in Verbänden. Ergebnisse der Verbändeerhebung 1996/97, Gesamtauswertung. Freising.
- Yankey, John A. (1996): Corporate Support of Nonprofit Organizations. Partnerships across the Sectors. In: Burlingame, Dwight F./Young, Dennis R.: Corporate Philanthropy at the Cross Road. Bloomington: Indiana University Press.
- Zimmer, Annette/Priller, Eckhard (2004): Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritter-Sektor-Forschung. Wiesbaden: Gabler.