

Stiftungen der Gesellschaft: Zur organisierten Philanthropie der Gegenwart

Goeke, Pascal; Moser, Evelyn; Bahrami, Ramin; Burgold, Julia; Mölders, Marc; Selivanova, Galina

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

transcript Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Goeke, P., Moser, E., Bahrami, R., Burgold, J., Mölders, M., & Selivanova, G. (2024). *Stiftungen der Gesellschaft: Zur organisierten Philanthropie der Gegenwart*. (Global Studies & Theory of Society). Bielefeld: transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/9783839469118>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

Pascal Goeke, Evelyn Moser,
Ramin Bahrami, Julia Burgold,
Marc Mölders, Galina Selivanova

Stiftungen der Gesellschaft

Zur organisierten Philanthropie
der Gegenwart

Global Studies & Theory of Society

[transcript]

Pascal Goeke, Evelyn Moser, Ramin Bahrami, Julia Burgold, Marc Mölders,
Galina Selivanova
Stiftungen der Gesellschaft

Editorial

Die Gesellschaft des 18. bis 21. Jahrhunderts ist Weltgesellschaft. Die Buchreihe dokumentiert Forschungen, die diesen Befund vertiefen, insbesondere im Blick auf die globalen Funktionssysteme Politik, Religion, Wissenschaft und Hochschul-erziehung. Alle diese Systeme ruhen auf Inklusion, jeder kann und soll an ihnen teilnehmen, alle sind responsiv, sie beobachten ihre gesellschaftliche Umwelt und produzieren Problemlösungen. Sie sind extrem diversifiziert und postulieren zugleich ihre eigene Unverzichtbarkeit: Studien zur Entstehung und zum globalen Vergleich dieser Systeme werfen für die Theorie der modernen Gesellschaft die Frage nach Einheit und Diversität auf. Welches sind die Probleme, die nur durch Politik, Religion, Wissenschaft und Universitäten gelöst werden können? Die Reihe wird herausgegeben von Adrian Hermann, David Kaldewey und Rudolf Stichweh.

Pascal Goeke (Prof. Dr. habil.), geb. 1976, ist Professor für Geographie und Wirtschaft an der Privaten Pädagogischen Hochschule der Diözese Linz und Associate Fellow am Forum Internationale Wissenschaft (FIW) der Universität Bonn.

Evelyn Moser (Dr. phil.), geb. 1982, ist Soziologin und Akademische Rätin auf Zeit in der Abteilung Demokratieforschung des Forum Internationale Wissenschaft (FIW) der Universität Bonn.

Ramin Bahrami (M.A.), geb. 1981, ist Soziologe und forscht am Forum Internationale Wissenschaft (FIW) der Universität Bonn.

Julia Burgold (Dr. rer. nat.), geb. 1982, arbeitet am Deutschen Institut für Urbanistik in Berlin.

Marc Mölders (PD Dr.), geb. 1978, ist Soziologe und Postdoc im Arbeitsbereich Mediensoziologie und Gesellschaftstheorie am Institut für Soziologie der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

Galina Selivanova (Dr. phil.), geb. 1987, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forum Internationale Wissenschaft (FIW) der Universität Bonn.

Pascal Goeke, Evelyn Moser, Ramin Bahrami, Julia Burgold, Marc Mölders,
Galina Selivanova

Stiftungen der Gesellschaft

Zur organisierten Philanthropie der Gegenwart

[transcript]

Das Forschungsprojekt »Wohlmeinende Autokratinnen in Demokratien. Gemeinwohlprogramme und -vorstellungen von gemeinnützigen Stiftungen und der Faktor Partizipation« wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert; Projektträger: Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR).

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution 4.0 Lizenz (BY). Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Erschienen 2024 im transcript Verlag, Bielefeld

© **Pascal Goeke, Evelyn Moser, Ramin Bahrami, Julia Burgold, Marc Mölders, Galina Selivanova**

Umschlagkonzept: Kordula Röckenhaus, Bielefeld

Druck: Majuskel Medienproduktion GmbH, Wetzlar

<https://doi.org/10.14361/9783839469118>

Print-ISBN: 978-3-8376-6911-4

PDF-ISBN: 978-3-8394-6911-8

Buchreihen-ISSN: 2702-9301

Buchreihen-eISSN: 2702-931X

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

Inhalt

Vorwort & Dank	7
1. Stiftungen der Gesellschaft	
Einleitende Beobachtungen und Orientierungen	
<i>Pascal Goeke, Evelyn Moser und Marc Mölders</i>	9
2. Die Organisation der Stiftung	
Eine organisationstheoretische Skizze	
<i>Pascal Goeke und Evelyn Moser</i>	29
3. Management von Stiftungen	
Zur Vermittlung von Privatinteresse und Gemeinwohl in Leitbildern des Stiftungsmanagements	
<i>Julia Burgold</i>	63
4. Entrepreneurre der Evolution?	
Wie philanthropische Organisationen die funktionale Differenzierung der Weltgesellschaft reparieren	
<i>Marc Mölders</i>	97
5. ›100 Resilient Cities‹ auf dem Weg zu einer resilienten Welt	
Eine Studie zur philanthropischen Politik und organisationalen Programmatik der Rockefeller Foundation	
<i>Pascal Goeke und Galina Selivanova</i>	127
6. Philanthropische Inklusionen	
Stiftungen in den Funktionssystemen der modernen Gesellschaft: Gesundheit, Erziehung und Kunst	
<i>Evelyn Moser</i>	161

7. Stiftungen als Wissenschaftsgestalterinnen	
<i>Ramin Bahrami</i>	219
8. Umweltstiftungen in Deutschland und weltweit	
Selbstbeschreibungen zwischen Anthropozän und Biosphäre	
<i>Galina Selivanova und Tim Weber</i>	249
Literatur	275
Über die Autor:innen	319

Vorwort & Dank

Dieses Buch entstand im Wesentlichen im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projektes »Wohlmeinende Autokratinnen in Demokratien. Gemeinwohlvorstellungen von Stiftungen und der Faktor Partizipation« (Ausschreibung »Teilhabe und Gemeinwohl«, Schwerpunkt: »Teilhabe und Gemeinwohl: Die Rolle der Zivilgesellschaft«). Unter der Leitung von Pascal Goeke und Evelyn Moser und mit den Mitarbeiter:innen Ramin Bahrami und Galina Selivanova haben wir zwischen November 2019 und Oktober 2023 empirisch und theoretisch zu der Frage gearbeitet, wie Stiftungen als wohlmeinende Autokratinnen in Demokratien agieren. Bereits der Titel soll zeigen, dass wir weder an hagiografischen Darstellungen noch an frontaler Kritik interessiert waren. Stattdessen war uns daran gelegen, die Bedingungen, Möglichkeiten und Praktiken von gemeinnützigen Stiftungen in Demokratien zu erforschen.

Das vorliegende Buch ist das zentrale Ergebnis. Es wäre nicht ohne die Förderung des BMBF und die konstruktive Unterstützung des Deutschen Luft- und Raumfahrtzentrums (DLR) als Projektträger entstanden. Darüber hinaus durfte die Arbeit von den vielen Diskussionsgelegenheiten am Forum Internationale Wissenschaft (FIW), einer zentralen Einrichtung der Universität Bonn, und hier vor allem der Abteilung für Demokratieforschung unter der Leitung von Rudolf Stichweh profitieren. Tatkräftig unterstützt wurden wir von den studentischen Mitarbeiter:innen Rose Albarrán, Jace Proske und Tim Weber. Die Durchführung des Projekts wäre nicht möglich gewesen ohne die administrative Unterstützung von Raja Bernard, Yvonne Bielefeld und Doris Westhoff, auch Ihnen möchten wir danken. Dank gebührt zudem all jenen Personen, denen wir im Laufe der Arbeit begegneten und die uns mit klugen Gedanken inspirierten. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit möchten wir hier Michael Borgolte, Rupert Graf Strachwitz, Wolfgang Rohe, Georgios Chatzoudis, Thomas Suermann, Renate Hendricks, Gesa Maschkowski, Sabine Milowan und Mairi Maclean für ihre Beiträge im Rahmen unserer Veranstaltung »Perspektiven der Moderne« im pandemiegebeutelten Wintersemester 2021/22 danken. Danken möchten wir auch Felix Dresewski, Ruth Gilberger, Natalie Rauscher, Martin Thunert, Eddy Hogg und Tobias Jung für ihre Beiträge bei einem Workshop in Bonn.

Zuletzt möchten wir uns bei den vielen Stiftungen bedanken, die uns in Interviews oder informellen Gesprächen facettenreiche Einblicke in ihre Selbstverständnisse, Strukturen und Praktiken gewährten. Unser Dank in diesem Zusammenhang gilt der Bilz-Stiftung, der Bürgerstiftung Bonn und ihren Stifter:innen, der Clausen-Simon-Stiftung, der Deutschen Stiftung Denkmalschutz, der Deutschen Wildtier Stiftung, der Fritz Thyssen Stiftung, der Gerda Henkel Stiftung, der Initiative »Impulse stiften«, der Jägerstiftung Natur + Mensch, der Joachim Herz Stiftung, der Montag Stiftung Denkwerkstatt, der Montag Stiftung Kunst und Gesellschaft, der Naturstiftung David, den Open Society Foundations, der Rockefeller Foundation, der Sophie und Karl Binding Stiftung, der Stiftung für Bären, der Stiftung Bildung, der Stiftung Mercator, der Stiftung Ökologie & Landbau, der Stiftung Pfadfinden, der Stiftung Trias und der Succow Stiftung. Auch danken wir all jenen Stiftungen, die uns halfen, aber darum baten, nicht namentlich genannt zu werden.

Bonn, Februar 2024

Pascal Goeke
Evelyn Moser
Ramin Bahrami
Julia Burgold
Marc Mölders
Galina Selivanova

1. Stiftungen der Gesellschaft

Einleitende Beobachtungen und Orientierungen

Pascal Goeke, Evelyn Moser und Marc Mölders

Von privater Hand errichtete und dem Gemeinwohl dienende Stiftungen schillern. Sie schillern so stark wie die unterschiedlichen Herkünfte der eingesetzten Vermögensmassen – man denke etwa an überraschend ererbte Vermögen wie im Fall der kleinen Bilz-Stiftung¹ in Köln, an politisch vorbelastete Vermögen wie im Fall der Hertie-Stiftung in Frankfurt am Main (Schmitz 2020; Bähr/Köhler 2023), an still verschenkte Vermögen wie im Fall von Chuck Feeney und The Atlantic Philanthropies auf den Bermudas und weltweit (O’Clery 2007) oder an gigantische Investment-, IT- und Monopolvermögen wie im Fall der Bill & Melinda Gates Foundation in Seattle (McGoey 2015; Wagner 2015). Und die Vermögensherkünfte sind nicht der einzige Grund für ihr Schillern. Stiftungen schillern auch, weil sie sich historisch und aktuell für sehr unterschiedliche und politisch teils umstrittene Themen engagieren (für Beispiele siehe Borgolte 2014a, 2016a, 2017; Wiepking/Handy 2015; Anheier et al. 2017a, 2017b, 2017c). Und das Schillern endet nicht bei den unterschiedlichen Organisationsformen, die von der antiken Totenstiftung über die frommen Stiftungen des Mittelalters hin zur formalen Stiftungsorganisation der Moderne und den gegenwärtig vielfach diskutierten Rechtsformen wie Limited Liability Company (LLC) oder Donor Advised Funds (DAF) reichen (Borgolte 2015; Horvath/Powell 2020; Brakman Reiser/Dean 2023).

Verstärkt wird das skizzierte Eigenschillern der Stiftungswelt durch die unzähligen öffentlichen und wissenschaftlichen Betrachtungsmodi. Eher zufällig als systematisch zu nennen sind Studien zu den feinen Unterschieden in der New Yorker Elitenphilanthropie (Ostrower 1995), Einblicke in ungewöhnliche philanthropische Allianzen angesichts staatlicher Regulierungen (Maclean/Harvey 2015) sowie Kritik an der Politik der Bertelsmann Stiftung (Schuler 2010) oder der Bill & Melinda Gates Foundation (Schwab 2023). Wenn diese und andere Beiträge die Welt der Stiftungen aus jeweils unterschiedlichen Perspektiven beleuchten, fallen schnell die normativ divergierenden Bewertungen auf. Noch vergleichsweise nüchtern lesen sich die positiven Bilanzierungen der gesellschaftlichen Beiträge von Stiftungen (z.B. Anhei-

1 <https://www.bilz-stiftung.de/einblicke/geschichte.htm> [abgerufen am 19.12.2023].

er et al. 2017a) oder die anerkennenden Schriften zur Lebensleistung »großer Stifter« (Fest 1997). Sehr überschwänglich treten dagegen die Beiträge der Journalisten Bishop und Green (2008) oder der Moralphilosophen Singer (2015) und MacAskill (2015) auf. Erstere prägten nicht nur den positiv gemeinten Begriff »Philanthrokapitalismus«, sondern wollten ohne ironischen Unterton wissen, »how the rich can save the world«. Und Letztere erhoffen sich durch ethisch kluges Geben und Stiften eine enorme Wirkungssteigerung der philanthropischen Gaben. Zum Schillern des Gegenstandes Stiftungen tragen auch skeptisch-reflexive Beiträge zu verschiedenen Stifter:innen (Dalzell 2013), Steuersparvorhaltungen (Schuler 2010), macht- und demokratiekritische Arbeiten (Callahan 2017; Putnam-Walkerly 2020) samt Vorwürfen einer Refeudalisierung der Gesellschaft (Neckel 2020) bis hin zu öffentlichen Verschwörungstheorien bei (für einen systematischen Überblick der Stiftungskritik vgl. Kap. 1.3 und Breeze 2021). Auch wenn mit diesen wenigen Beobachtungen das Schillern der Stiftungen noch nicht vermessen ist, keimt doch der Verdacht, dass ein abschließendes Urteil über die organisierte Philanthropie unmöglich und im Falle von Stifter:innen, Stiften und Stiftungen stets mit anderen Seiten zu rechnen ist. Dazu gehört, dass die Geschichte und Gegenwart des Stiftens niemals eine alleinige Angelegenheit aller Stifter:innen und Stiftungen ist, sondern immer auch die Angelegenheit aller Nicht-Stifter:innen. Zumindest bieten die Reaktionen aller Nicht-Stifter:innen Antworten auf die Frage, inwieweit die moderne Gesellschaft mit kapitalistischen Privatvermögen, mit Idealen und Realitäten demokratischer Politik sowie mit Formen bürgerlichen Engagements samt Einfluss und Macht hadert oder institutionellen und organisationalen Frieden geschlossen hat.

Das angerissene Schillern der Stiftungen und ihrer Darstellungen ist keinesfalls zufällig-erratisch, sondern gründet in der speziellen Verfasstheit von Stiftungen und in ihrer gesellschaftlichen Einbettung. Tatsächlich sind Stiftungen in nahezu allen Bereichen der modernen Gesellschaft präsent, lassen sich aber nicht auf einen einzigen Bereich festlegen. Zudem formulieren Stiftungen oft ambitionierte Gestaltungsansprüche, die sie in teils weitläufigen Netzwerken mit Verve ins Werk setzen wollen. Doch trotz ihrer Einbettung erscheinen sie dabei immer wieder als Fremde, die abweichenden, tendenziell undurchschaubaren Logiken folgen und deren Mitwirken an konkreten gesellschaftlichen Vollzügen keinesfalls als selbstverständlich gilt. Das theoretische Pendant dieser Beobachtungen ist Borgoltes und daran anknüpfend Adloffs Charakterisierung von Stiftungen als »totale soziale Tatsachen« (Borgolte 1993: 7, 2014a: 9; Adloff 2010: 398) im Sinne von Mauss' Konzept des »fait social total« (2013 [1923/24]). Diese Begriffsanalogie erklärt sich nicht über die zentrale Stellung von Gaben in der philanthropischen Welt. Entscheidend für die pointierte Rede von totalen sozialen Tatsachen oder auch totalen sozialen Phänomenen ist die Beobachtung, dass sowohl die Gaben bei Mauss als auch Stiftungen die soziale Welt total umfassen, durchdringen und aufeinander beziehen. Im Fall von Stiftungen gilt dies für die Inbezugsetzung von Religiösem, Rechtlichem,

Sozialem, Ökonomischem, Politischem und anderem mehr ebenso wie für die Relationierung von Individualität, Organisation und Gesellschaft sowie für die Verkopplung von Vergangenheit und Zukunft.

Dass das Hadern wie auch die Zustimmung in Bezug auf Stifter:innen und Stiftungen wohl niemals ein Ende finden wird, ist nicht alleine eine empirische Lehre. Auch eine begriffliche Annäherung lässt schnell die klassischen Spannungen hervortreten. So lehrt uns die Geschichte, dass im Kern des Stiftens und der Stiftungen (i) die unwiederbringliche Herauslösung von Vermögen aus privaten Eigentumsverhältnissen steht, (ii) diese fortan selbstwirksame Vermögensmasse dauerhaft für einen Zweck gestiftet und damit an diesen Zweck gebunden wird, der (iii) zum gegebenen Zeitpunkt als dem Wohl der Gesellschaft dienlich bewertet wird (vgl. ähnliche Bestimmungen bei Borgolte 2015: 594; Anheier et al. 2017a: 6f.). Dieses allgemeine Verständnis von Stiften und Stiftungen lässt sich weder zeitlich noch räumlich vorbehaltlos generalisieren, ist aber bereits in dieser Allgemeinheit ausreichend instruktiv, um zentrale Konfliktlagen auszuloten, die mit der Praxis des Stiftens und mit Stiftungen einhergehen.

So geht bereits die Grundbedingung des Stiftens, nämlich die Möglichkeit zur Akkumulation von teils gewaltigen Vermögen, mit allgemeinen Auseinandersetzungen zu Verteilungsfragen und speziellen Diskussionen hinsichtlich der moralischen Problematik von Reichtum einher (Neuhäuser 2018). In ähnlicher Weise provoziert die dauerhafte Abgabe von Privatvermögen regelhaft Skepsis, weil die teils mitkommunizierten Charaktereigenschaften der Stifter:innen – zu denken ist an Altruismus, Caritas, Agape, Philanthropie und andere – nicht immer für wahr oder wahrhaftig gehalten und mitunter ganz andere Motive unterstellt werden (vgl. Leseberg/Timmer 2015; Schmitz/Mitchell/McCollim 2021). Und zuletzt gibt es angesichts eines unter demokratischen Bedingungen unmöglich substanziell zu bestimmenden Gemeinwohls (vgl. Münkler/Bluhm 2001) wiederkehrend Streit zur Frage, ob es sich im konkreten Fall um eine gute und dem Gemeinwohl dienende Stiftung handelt oder nicht. Schon angesichts dieser drei Konfliktdimensionen liegt der Schluss nahe, dass Stiften und Stiftungen immer auch politische Akte sind. Dieses Einrücken in die Sphäre des Politischen mag man eventuell noch mit dem Hinweis kontern, dass der Stiftungsgabe eine rein private Entscheidung zwischen Konsum und Altruismus zugrunde liegt, und jedwede Erwiderung, dass auch Altruismus mit einer persönlichen Nutzensteigerung einhergehe und eine Gabe daher niemals rein privat und schon gar nicht rein altruistisch sein könne, ließe sich als plumpe und im Zweifel gar neidgetriebene Motivunterstellung zurückweisen.

Berücksichtigt man allerdings, dass in vielen modernen Staaten finanzielles Engagement für das Gemeinwohl steuerlich begünstigt wird – in Europa geschah dies zuletzt tendenziell liberaler (European Foundation Centre 2015) –, dann kann ganz ohne Motivunterstellungen festgehalten werden, dass Stiften und Stiftungen immer auch politisch sind. Denn wenn Stiftungsakte steuerlich begünstigt und Ver-

mögenserträge der Stiftungen dauerhaft steuerfrei gestellt werden, verzichtet der Staat auf zuvor prinzipiell entschiedene Steuereinnahmen und überlässt die Sorge um das Gemeinwohl auch nicht-staatlichen Akteuren wie eben Stiftungen, Vereinen und anderen gemeinnützigen Einrichtungen. Dabei werden zwar Handlungsbereiche über sachliche Vorgaben für mögliche Zwecke durch den Gesetzgeber grundsätzlich abgesteckt – so etwa Religion, Kunst oder Wissenschaft –, doch weil es keine weitergehenden Vorgaben für konkrete Projekte gibt, wird der Staat zum »mittelbare[n] Mäzen« (Kirchhof 2003: 4) und konzidiert den privaten Akteuren pauschal Autonomie, indem er ihren Initiativen und Gemeinwohllentscheidungen faktisch blind folgt (ebd.). Diese Gemeinwohlbindung und das politische Moment, das Stiftungen damit unweigerlich anhaftet, sind keinesfalls zwingend oder selbstverständlich. Ein kurzer Blick in die Stiftungsgeschichte unterstreicht die Kontingenz dieser spezifischen Bindung und damit der Form der modernen Stiftung.

1.1 Von Seelenheilstiftungen über das Gemeinwohl zur transformativen Philanthropie

Erster Anhaltspunkt von 5.000 Jahren Stiftungsgeschichte sind die Götter- und Ahnenstiftungen Ägyptens und Mesopotamiens um 3.000 v. Chr. (Borgolte 2025). Seit diesen »Urtypen von Stiftungen« (ebd.: 604) finden sich Formen des Stiften in den meisten Kulturen, »die die Fähigkeit zur Mehrwertbildung und Vorratshaltung entwickelt haben« (Borgolte 2016b: 4). So kannten die Stadtstaaten der griechischen und römischen Antike neben Götter- und Ahnenstiftungen auch den sogenannten Euergetismus, eine Praxis wohlhabender Bürger, die ihr privates Vermögen für öffentliche Zwecke und zum Wohle der Stadtgesellschaft einsetzen. »Stiftungen für das Seelenheil« gab es während der Zeit des lateinisch-christlichen Mittelalters im Zoroastrismus des persischen Sasanidenreichs (bereits ab dem 3. Jh. n. Chr.). Und später finden sich Formen des Stiften im islamischen und jüdischen Kontext (Borgolte 2015: 612ff.). Stiftungen, dies verdeutlicht das umfassende enzyklopädische Werk von Borgolte und seiner Forschungsgruppe zweifelsfrei, sind also kein rein westliches oder europäisches Phänomen, sondern ein Phänomen mit globalen und dezentralen Ursprüngen und Verläufen (vgl. Borgolte 2016b).

In besonders anschaulicher Weise prägend für die moderne Form der Stiftung erwiesen sich die Entwicklungen des Stiftungswesens im christlichen Mittelalter. In der Lehre des postmortalen Seelenheils und in den Prinzipien der Nächstenliebe und Barmherzigkeit fand sich eine fruchtbare Rahmung für die Motivation und Legitimation des Stiften ebenso wie für die Zweckbestimmung und Umsetzung der Stiftung. Barmherzige Gaben und caritative Werke galten für alle jene, die nicht in gottgewollter Armut lebten, als zuverlässiger Mechanismus zur Sicherung des eigenen Seelenheils nach dem Tod. Adressat:innen der Stiftungsgabe waren Arme

und anderweitig Bedürftige unterhalb der gesellschaftlichen Schichtenhierarchie. So entstanden Stiftungen für Arme in Form von Almosen- oder Armenhausstiftungen. Hospital- und Altenheimstiftungen kümmerte sich um die Pflege der Kranken und Alten. Hospizstiftungen und Pilgerstipendien sorgten für Fremde und Waisen- und Findelhausstiftungen eben für Waisen- und Findelkinder sowie für Witwen (Borgolte 2014a: 170f.). Einige dieser Stiftungen bestehen bis heute, so etwa die Würzburger Stiftung Bürgerhospital zum Heiligen Geist, die im Jahr 1316 gegründet wurde, oder die Augsburgener Fuggerei aus dem Jahr 1521.² Die Verwaltung des Stiftungsvermögens und die Umsetzung des Stifter:innenwillens übernahmen religiöse Einrichtungen, vor allem Klöster und Kirchen, die auf diese Weise nicht zuletzt ihre eigenen Positionen und Einflussphären stärkten (vgl. Borgolte 2014a; 2015; 2016b).

Unter Druck gerieten diese Arrangements im Spätmittelalter und im Übergang zur frühen Neuzeit durch eine Kombination verschiedener, miteinander verknüpfter Entwicklungen: Im Bereich der Religion stellten zunächst die Idee des Fegefeuers und später die Reformation das Konzept der Seelenheilstiftungen in Frage. Damit einher ging unter anderem das Aufkommen des Gemeinwohls im Horizont der Caritas: »[D]er Verdienstlichkeit der guten Werke wurde die Rechtfertigung allein aus dem Glauben entgegengesetzt und das Gemeinwohl als Motiv caritativen Wirkens in den Vordergrund geschoben« (Borgolte 2014a: 268). Zugleich wandelte sich das Verständnis von Armut umfassend: Von einem Moment gottgegebener Ordnung wurde Armut zu einem weltlich bedingten Zustand, der nicht mehr hingenommen werden musste, sondern sich problematisieren und potentiell ändern ließ (Luhmann 1997a: 623). Und schließlich schwand der gesellschaftsweite Primat der Religion (auch) zugunsten der Politik. Es entstanden Territorialstaaten, die die Zuständigkeit für das »gemeine Wohl« (Stichweh 2007: 30) – in Form von Sicherheit, öffentlicher Ordnung, dem Wohlergehen der Bürger:innen – für sich reklamierten und in politische Maßnahmen und Programme übersetzten (vgl. auch Droege 2010: 17ff.). Auch Stiftungen wurden nun verstärkt zum Gegenstand staatlicher Regulierung und dadurch oftmals in ihren Handlungsspielräumen beschränkt oder bisweilen massiv verdrängt (vgl. Strachwitz 2015).

Das war allerdings nicht der einzige Grund, der dafür sorgte, dass die Politik zum Horizont für das Agieren der Stiftungen wurde respektive Stiftungen sich zur Politik ins Verhältnis setzten und folglich von staatlicher Seite oftmals als Konkurrenz wahrgenommen wurden. Stiftungen kamen auch im Horizont der Politik zum Liegen, weil das Seelenheil als übergeordneter Stiftungszweck allmählich dem Gemeinwohl wich und dieser allgemeine Stiftungszweck schließlich in der Rechtskategorie der Gemeinnützigkeit formal manifestiert wurde (vgl. Droege 2010: 17ff.).

2 <https://www.maecenata.eu/hintergrundinfo-stiften-und-stiftungen/> [abgerufen am 12.02.2024].

Mit der Kategorie der Gemeinnützigkeit reagierte die Rechtsdogmatik auf die Stiftungsgründungen im Fahrwasser der Industrialisierung und institutionalisierte Stiftungen als mit eigenständigen Rechtspersönlichkeiten ausgestattete Vermögensmassen, denen teils umfassende Steuerprivilegien gewährt wurden (Sigmund 2000: 239; Campenhausen 2003). Zeitgleich, im Verlauf des »bürgerlichen« 19. Jahrhunderts (z.B. Kocka 1988), erlebten Stiftungen eine erneute Blütezeit, nun vor allem als Stiftungen wohlhabender Bürger:innen: »German foundations blossomed when wealthy citizens discovered the uses of private philanthropy both as an arena for experimentation with social welfare initiatives and as a mechanism for influencing public policy« (Smith/Borgmann 2001: 28; vgl. dazu auch Adam 2009; 2012; Adam/Lingelbach 2013).

Während sich diese Entwicklungen vor allem im europäischen Raum vollzogen, wird ab dem 19. Jahrhundert auch die Dynamik des damals jungen US-amerikanischen Stiftungswesens relevant. Die Entwicklungen, die sich dort vollzogen, sind nicht nur historisch bedeutsam, sondern prägten fortan die Idee der Philanthropie an sich und setzten wesentliche Impulse für das Selbstverständnis von Stiftungen auch außerhalb der Vereinigten Staaten. Der wirtschaftliche Aufschwung und der technologische Fortschritt in der Epoche des »Gilded Age« brachte Stiftungen wie die Carnegie Foundation und die Rockefeller Foundation hervor, die aus immensen Vermögensmassen vor allem aus der Erdölindustrie entstanden (vgl. Goulden 1971). Ihre Existenz provozierte nicht nur die Änderung bestehender und die Schaffung neuer rechtlicher Rahmenbedingungen. Vielmehr nahmen diese Stifter und ihre Stiftungen schon bald eine selbstbewusste Rolle mit Blick auf die Bearbeitung sozialer Problemlagen und später auch auf das Mitwirken in anderen Gesellschaftsbereichen wie Kunst oder Wissenschaft ein. Ein Engagement, das von Beginn an Skepsis und Kritik hervorrief, da speziell die Stiftungen der sogenannten »oil barons« selbst auf massiver Ungleichheit und Ausbeutung basierten und jene Probleme maßgeblich mitverursacht hatten, für deren Bearbeitung sie sich später öffentlichkeitswirksam engagierten (vgl. Adloff 2010; Hammack/Anheier 2013; Zunz 2012).

Vor allem in den USA, etwas weniger explizit auch im Stiftungswesen des Deutschen Kaiserreichs (Adam 2018) setzte im ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhundert ein Wandel des stifterischen Selbstverständnisses ein, der sich im Verlauf des 20. Jahrhunderts beschleunigen sollte und seit der Jahrtausendwende einen neuerlichen Schub erfuhr: Statt allein caritativ-mildtätige Zwecke zu verfolgen, Symptome zu lindern oder Probleme zu bearbeiten, die von anderen, hier vor allem der staatlichen Politik, vordefiniert wurden, begannen Stiftungen zunehmend ambitionierte oder gar transformative Ziele zu formulieren. In der Folge treten sie mit eigenen Gemeinwohl- und Problemdefinitionen auf die öffentliche Bühne und versuchen, mit eigens entwickelten Gabenprogrammen die Problemursachen zu beseitigen oder sogar gesellschaftliche Strukturen antizipativ so zu verändern, dass bestimmte Missstände gar nicht erst auftreten. Die konkre-

ten Ausgestaltungen der ambitionierten Ziele variieren. Eine bekannte Form ist die Idee der »scientific philanthropy«, die bereits im 19. Jahrhundert zahlreiche Anhänger:innen fand und die Entwicklung des Stiftungswesens im 20. Jahrhundert sichtbar prägte. In jüngerer Zeit finden sich vor allem in der stiftungsnahen Beratungsliteratur zahlreiche Beiträge, die die Entwicklung von Stiftungen nicht nur wohlwollend begleiten, sondern normativ vorbereiten und teils sehr konkrete Entscheidungsregeln formulieren, die allesamt Steigerungsimperativen folgen. Entsprechende Konzepte lauten zum Beispiel »venture philanthropy« (Letts et al. 1997), »creative philanthropy« (Anheier/Leat 2006), »strategic philanthropy« (Sandfort 2008) respektive »Strategische Philanthropie« (Frumkin/Schnurbein 2022), »philanthrocapitalism« (Bishop/Green 2008), »strategic giving« (Frumkin 2010), »effective altruism« (Singer 2015) oder »Wirkungsorientierung« (PHINEO 2013). Ohne an dieser Stelle auf die Differenzierungen dieser Handlungsempfehlungen einzugehen (vgl. dazu Kap. 3 in diesem Band), weisen sie doch deutlich darauf hin, dass die Veränderungen in der Stiftungslandschaft nicht allein die Quantität der enorm gestiegenen Stiftungsneugründungen und -vermögen betreffen, sondern erhebliche qualitative Veränderungen mit sich bringen. Stiftungen haben sich als außerordentlich selbstbewusste und gesellschaftspolitisch ambitionierte Akteur:innen in der Gesellschaft etabliert (Bulmer 1999; Hammack/Anheier 2013; Anheier et al. 2017a: 22) und die Intention der Ford-Foundation generalisiert, die schon in den 1960er Jahren verkündete, dass sie sich »künftig in allen Angelegenheiten von nationalem Interesse zu Wort melden und eine Art Mitspracherecht geltend machen werde« (zit. nach Fest 1997: 19). Heute ist daraus eine, wie wir es hier nennen wollen, transformative Philanthropie geworden, die mit ihren Gaben im Idealfall strukturelle Veränderungen auslösen möchte, die weit über den Wert der initialen Stiftungsgabe hinausgehen sollen. Diese transformative Philanthropie steht selbstverständlich nicht für alle philanthropischen Vorhaben, setzt aber unverkennbar den Takt des Wandels.

1.2 Neujustierungen: Philanthropie, Politik und die Organisation der Stiftung

Die Entstehung und Entwicklung einer transformativen Philanthropie geht mit strukturellen Verschiebungen einher. Soziologisch bedeutsam sind dabei vor allem die Beziehungsmuster zu den Stiftungsumwelten und hier primär zur staatlichen Politik. Zudem, und auch das ist soziologisch bedeutsam, stellt sich die Frage, welche organisationalen Folgen aus dem Wandel resultieren.

Versucht man zuerst die Gabenprogramme einer transformativen Philanthropie in ihrem Verhältnis zur Politik zu systematisieren, so ist grundsätzlich daran zu erinnern, dass die Praktiken des Stiftens und der Stiftungen spätestens seit der Ein-

führung der steuerrechtlichen Kategorie Gemeinnützigkeit immer auch politische Praktiken sind. Diese unabweisbare Kategorisierung stellt sich ein, sobald finanzielles Engagement für das Gemeinwohl im Allgemeinen und Stiftungen im Besonderen steuerlich begünstigt oder gar privilegiert werden. In diesen Fällen folgt der Staat weitgehend den Gemeinwohlvorstellungen seiner Bürger:innen und konzediert den als gemeinnützig anerkannten Akteuren gesellschaftsgestaltende Autonomie. Daraus folgt im Umkehrschluss, dass Entscheidungen über finanzielles Engagement oder über die Verwendung der gänzlich steuerfreien Erträge aus den Stiftungsvermögen immer auch eine kollektiv bindende Komponente enthalten. Stifter:innen und Stiftungen lenken also Gelder, auf deren Erhebung der Staat verzichtet. Dieser alte Grundsatz tritt im Fall der transformativen Philanthropie besonders deutlich hervor, weil hier das erklärte Ziel ist, bestehende Gemeinwohlkonzepte zu verändern. Stiftungen mit einem transformativen Anspruch streben also nach mehr Souveränität in genau jenem Staat, der ihnen ihre Existenz und Privilegien überhaupt erst garantiert. Dass dies zu Widersprüchen führt, liegt auf der Hand. Abstrakt formuliert distanzieren sich Stiftungen von einer Politik, die als Bedingung ihrer Möglichkeit gesehen werden muss – und dies nicht allein in stiftungsrechtlicher Hinsicht, sondern auch in Bezug auf die Durchsetzung von ökonomischen Verfügungsrechten, die die Akkumulation von Vermögen und Vermögenserträge überhaupt erst ermöglichen.

Vor diesem politischen Hintergrund lassen sich die im Einzelnen sehr unterschiedlichen Stiftungsprogramme (z. B. Goeke 2021; Goeke/Moser 2023) hinsichtlich ihres aktuellen oder potentiellen Einflusses auf Entscheidungen von demokratisch oder anderweitig legitimierten politischen Systemen differenzieren. Die Beschreibung von Stiftungsprogrammen als (i) *substitutiv oder subsidiär*, (ii) *kompetitiv* und (iii) *komplementär* beansprucht, alle Stiftungsprogramme hinsichtlich ihrer Position zur staatlichen Politik zu erfassen und dies auch, wenn die Stiftungsprogramme prima facie staatsfern sind – der Nexus ergibt sich über die Kategorie der Gemeinnützigkeit. Mit Blick auf transformative philanthropische Agenden ist hinzuzufügen, dass in diesem Fall mindestens kompetitive und meistens komplementäre Programme bevorzugt werden.

Von *substitutiven oder subsidiären* Programmen ist zu sprechen, wenn Stiftungsprogramme zuvor politisch entschiedene Gemeinwohlideen unterstützen oder sinngemäß weitertreiben, ohne die von der Politik getroffenen Entscheidungen in Frage zu stellen. Ein gutes Beispiel für eine substitutive, d. h. an die Stelle von etwas gesetzte, oder subsidiäre, d. h. unterstützende und behelfsmäßige, Programmatik bietet die Deutsche Stiftung Denkmalschutz. Sie kümmert sich hauptsächlich um Denkmäler, die zuvor den offiziellen Rechtsstatus eines Denkmals erhalten haben.

Programme sind *kompetitiv*, wenn Stiftungen mit ihnen versuchen, die Kontingenz bereits getroffener Entscheidungen offenzulegen und/oder aus ihrer Sicht nur schwer abzuweisende bessere Lösungen präsentieren. In beiden Fällen geht es

darum, neue Entscheidungsprozesse anzuregen. Mit anderen Worten: Stiftungen treten offensiv in einen ideellen und konzeptionellen Wettbewerb mit der formalen Politik. Ein typisches Beispiel für derartige Programme ist etwa die Prämierung von Einrichtungen oder Projekten, die die Stiftung als *Best-Practice*-Modelle identifiziert. Einer ähnlichen Logik folgen Einrichtungen wie z.B. Stiftungsuniversitäten, die ihre Überlegenheit gegenüber den entsprechenden öffentlichen Institutionen herausstellen und nicht selten mit Verbesserungsratschlägen aufwarten. In allen Fällen wird mehr oder weniger deutlich Druck auf Politik und Verwaltung aufgebaut.

Von *komplementären* Programmen ist zu sprechen, wenn mit der Stiftungsgabe Entscheidungssituationen provoziert werden *und* die Gabe nur dann ihre Wirkung entfalten wird, wenn die formale Politik und/oder andere Partner:innen einen substantiellen Beitrag im Sinne der stifterischen Programmziele und Gemeinwohlvorstellungen leisten. Wie schon bei kompetitiven Programmen werden Dritte unter Zugzwang gesetzt, doch kommt nun hinzu, dass die Gabe ohne die Leistung, den Beitrag oder die Entscheidung von Dritten ihren Sinn verfehlen würde. Insofern solche Programme riskanter als die beiden ersten Programmtypen sind, steigen die organisatorischen Herausforderungen. Das in Kapitel 5 vorgestellte Programm »100 Resilient Cities« der Rockefeller Foundation ist hierfür ein paradigmatisches Beispiel: Es funktioniert nur, wenn die teilnehmenden Städte von der Sinnhaftigkeit der Stiftungsprogrammatik überzeugt sind und erhebliche Ressourcen im Sinne des Stiftungsprogramms aufwenden (vgl. auch Goeke/Moser 2022).

Die genannten Programmtypen decken das gesamte Spektrum der Stiftungsprogramme in seiner politischen Kontextur ab. Daher lassen sich andere Rollenkategorisierungen von Stiftungen in dieses Spektrum integrieren (z.B. Anheier/Daly 2006), ohne sie oder die Möglichkeit anderer Ordnungskontexturen vollumfänglich zu verwerfen. Eine eventuelle Erweiterung erfährt das Spektrum durch Programme, die sich nach eigenem Bekunden auf koevolutionäre Verhältnisse mit ihren Partner:innen einlassen wollen. Auch hier werden Transformationsansprüche formuliert und eine »Ökologisierung des Denkens« (Hörl 2016) angestrebt, die dazu führen soll, »sich von denen kontrollieren zu lassen, die man kontrollieren will« (Baecker 2007: 23). Wie aber die zu gestaltende Zukunft aussehen soll, wird offen gelassen. Statt konkrete Vorgaben zu machen, gibt man Impulse und hofft auf eine Drift zum Besseren. Diese offenen oder koevolutionären Programmatiken korrespondieren mit Diskussionen über »justice philanthropy«, »indigenous philanthropy«, »grassroots philanthropy« etc. (vgl. Paarlberg/Walk/Merritt 2022). Insofern diese moralphilosophischen Konzepte stärker auf Gesellschaft als Ganzes zielen und wenig Sinn für die Dynamiken der Stiftung als Organisation haben, drängen sich weiterführende und derzeit völlig offene Fragen auf. So ist empirisch zu eruieren, inwieweit Stiftungen tatsächlich bereit sind, Entscheidungsmacht abzugeben, und theoretisch ist offen, ob bei einer nahezu vollständigen Diffusion überhaupt noch

sinnvoll von einer Stiftung im gemeinhin geläufigen Verständnis gesprochen werden kann.

Innerhalb der Stiftungswelt wird auf das scharfe Vokabular der vorgestellten Dreigliederung weitgehend verzichtet. Statt das politische Macht- und Einflusspotenzial zu betonen oder explizit von einem »Philanthro-Policymaking« (Rogers 2011) zu sprechen, bevorzugt man offensichtlich positivere und neutralere Semantiken wie die Rede von Wirkungen oder die Differenzierung zwischen Output, Outcomes und Impact. Wie sehr jedoch die eigenen Gestaltungsabsichten das Handeln beeinflussen und wie sehr manche Stifter:innen und Stiftungen nach neuen politischen Gestaltungschancen suchen, lässt sich mit Blick auf neue philanthropische Organisationsformen erkennen. Hier deutet sich an, dass die Selbstverständlichkeit der Liaison von Stiften, Stiftung, formaler Organisation und rechtlich gewährter Gemeinnützigkeit zu schwinden beginnt und sich auf die lange Stiftungsgeschichte eine neue Schicht ablageret. Zugespitzt lässt sich die These formulieren, dass sich eine »Philanthropie ohne Stiftungen« herausbildet, die in Formen wie der US-amerikanischen Rechts- und Organisationsform der Limited Liability Corporation (LLC) neuen Halt findet.

Diese LLCs, die mit einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) nach deutschem Recht vergleichbar sind, gehen mit anderen Rechten und Pflichten einher als Stiftungen. In der kritischen Literatur sind im Bereich der Rechte vor allem die Möglichkeiten der Gewinnerzielung ein häufiger Stein des Anstoßes (Adloff/Degens 2017; McGoey/Thiel 2018). Tatsächlich sind solche Möglichkeiten gegeben und werden im Falle von »Impact Investments« auch finanziell genutzt. Die ausschließliche Betonung des ökonomischen Nutzens verstellt jedoch den Blick auf andere, möglicherweise wichtigere Vorteile von LLCs, zumal die aus dem Stiftungswesen bekannten Steuerprivilegien bei LLCs wegfallen. Ähnliches gilt für Donor Advised Funds (DAF) oder die in einigen US-Bundesstaaten mögliche Form der Benefit Corporation (B-Corporation). Auch bei letzterer sollen Gemeinwohl und Geschäftsnutzen besser miteinander verbunden werden (Hiller 2013). In Deutschland steht mit der gemeinnützigen GmbH (gGmbH) eine weitere Form zur Verfügung, die jedoch im Gegensatz zur B-Corporation keine Gewinne ausschütten darf und aufgrund der Überprüfung ihrer Gemeinnützigkeit wiederum eine nicht immer erwünschte Offenlegung der Geschäftsaktivitäten erfordert (Droß/Paul 2013).

Zu klären ist daher, welche Vorteile mit dem zumindest teilweisen Verlust von Steuerprivilegien einhergehen. Naheliegend sind die Vorteile der Gewinnerzielung und der reduzierten Publizitätspflichten, denen jedoch mögliche Legitimitätsverluste gegenüberstehen (Cullmann/Madoff 2016). Ohne die Vorteile in Abrede zu stellen, soll hier ergänzend die These formuliert werden, dass mit einem Wechsel der Rechtsform die Hoffnung auf eine (erleichterte) Organisierbarkeit von Transformation einhergeht. Dies wird plausibel, wenn man die erweiterten Handlungsmöglichkeiten dieser Rechtsformen in den Blick nimmt. Statt auf das Mittel der Gabe

in bestimmten Handlungsfeldern beschränkt zu sein, erlauben diese Rechtsformen die Unterstützung politischer Kampagnen und vielfältige Lobbyaktivitäten. Ohne Steuerelemente veröffentlichen zu müssen, können sie sehr nahe an Entscheidungsträger:innen heranrücken (Brewer 2012; vgl. dazu die Beispiele in Kap. 4). Sie müssen also nicht mehr ihre Ressourcen aus der Hand geben und in entsprechenden Programmen auf die Mitwirkungs- und Veränderungsbereitschaft der Gabenempfänger:innen hoffen, sondern können in einer Weise strategisch agieren, die Stiftungen rechtlich verwehrt ist. Insofern liegt die Vermutung nahe, dass die Gewinnaussichten bei der Wahl solcher Formen eine geringere Rolle spielen als die erhofften Macht- und Einflussmöglichkeiten (Brakman Reiser 2019). Diese These lässt sich untermauern, wenn man bedenkt, dass das allgemeine »Refinanzierungsproblem« (Kette 2017) von diesen Organisationen ohnehin nicht auf den Märkten der Wirtschaft bearbeitet, sondern über Alimentierung gelöst wird. Für den Moment lässt sich also festhalten, dass die großen philanthropischen Ambitionen – die »Big Bets« für den wirklich großen sozialen Wandel, wie es der Präsident der Rockefeller Foundation formuliert (Shah 2023) – nach geeigneten Rechts- und Organisationsformen Ausschau halten. Ob dies tatsächlich zu einer »Philanthropie ohne Stiftungen« führt, dürfte allerdings nicht bloß von den rechtlichen Möglichkeiten abhängen, sondern auch von der Legitimität solcher philanthropischer Unternehmungen respektive davon, wie auf die wachsende Kritik an »den Superreichen« und ihren gewinnerzielenden Organisationen reagiert wird (Brakman Reiser/Dean 2023).

1.3 Stiftungskontroversen und Forschungsperspektiven

Die genannten Verschiebungen und Umbrüche rund um das Selbstverständnis und die Gestaltungsansprüche von Stiftungen bleiben nicht ohne Widerspruch. Ebenso wie ihr Gegenstand steht auch die Stiftungskritik in einer langen historischen Tradition: Schon Jacques Turgot (1757) formulierte Skepsis gegenüber der Leistungsfähigkeit von Stiftungen (vgl. ausführlich Strachwitz 2015) und Immanuel Kant (1797: 366ff.; vgl. auch Borgolte 2015) stellte die Existenz von Stiftungen grundsätzlich in Frage. Kant erkannte in den Bündnissen der Stifter:innen mit der Kirche und der auf ewige Dauer angelegten Wirkungsabsicht ein Hindernis für den gesellschaftlichen Fortschritt, als dessen maßgeblichen Motor er den Wohlfahrts- und Fürsorgestaat ansah. Noch heute kreist die Stiftungskritik zu einem guten Teil im Kern um diese beiden Argumentationslinien der organisationalen Leistungsfähigkeit und gesellschaftlichen Bedeutung – und sie tut dies bisweilen so heftig, dass Breeze von Philanthrop:innen berichtet, bei denen das Gefühl wachse, »that they are more likely to get shot down in flames rather than ride high on public approval« (2021: 6). Die Variationen und Ergänzungen, die sich in gegenwärtigen Kontroversen um Stiftungen abzeichnen, fasst Breeze (2021) zu drei Kritiksträngen zusammen – (i)

der Insiderkritik, (ii) der akademischen oder Demokratiekritik und (iii) der populistischen Kritik –, entlang derer sich wesentliche Teile der bisherigen Stiftungsforschung zwanglos systematisieren lassen:

(i) Die vergleichsweise moderate *Insiderkritik* stellt nicht die Legitimität von Stiftungen per se in Frage, äußert aber Skepsis an der Gestaltung und Umsetzung philanthropischer Ziele und Gabenprogramme (ebd.: 85ff.). Letztere seien häufig suboptimal, d.h. weder effektiv noch effizient, weil sich Stifter:innen in ihren Entscheidungen zu häufig von persönlichen Motiven und Emotionen leiten ließen, anstatt sich ein objektives Bild von gesellschaftlichen Problemlagen zu machen und nach rationalen Bewältigungsstrategien zu suchen. Um die Effekte von vermeintlich fehlgeleiteten, ignoranten und deplatzierten Prioritäten zu korrigieren, wird Philanthrop:innen mehr Orientierung an wissenschaftlichen oder wirtschaftlichen Konzepten und Rationalitäten anempfohlen (z.B. »scientific philanthropy«, »strategic philanthropy« oder »philanthrocapitalism«) oder es werden moralische Prinzipien wie die Vorgaben eines effektiven Altruismus als bessere Entscheidungsregeln ins Spiel gebracht.

Die Kontroversen der Insiderkritik strukturieren vor allem das breite Feld der Ratgeber- und Managementliteratur, die den Wandel in der Stiftungswelt normativ vorbereitet, praxisorientiert zusammenfasst und zum Teil reflektiert. Der auch aus grauer Literatur bestehende Korpus richtet sich primär an Praktiker:innen aus der Welt der Stiftungen und perpetuiert sich insofern selbst, als jede neue Managementidee nicht nur Moden unterliegt, sondern eigene Probleme gebiert, die mit dem nächsten Konzept, so das Versprechen, besser gelöst werden können. Zu finden sind entsprechend basale allgemeine und rechtliche Hinweise zum Stiften (z.B. Göring 2009), konkrete Hinweise für das Management von Stiftungen (z.B. Frumkin 2010; Fleisch 2013; Drucker 2005 [1990]; Schwarz et al. 2009; Frumkin/Schnurbein 2022; Trust-Based Philanthropy Project 2021; Resonance Collaborative 2019) oder auch ideelle und moralphilosophische Unterstützung für philanthropische Entscheidungen (jüngst im angelsächsischen Kontext besonders prominent Bishop/Green 2008; Singer 2015; MacAskill 2015). In ihrer Analytik orientiert sich diese Literatur an den betriebswirtschaftlichen Konzepten und Kriterien der Effizienz und Effektivität, versucht die Performance von Stiftungen zu verbessern und plausibel darzulegen, wie Privatinteressen und Gemeinwohl zu verbinden sind (vgl. Kap. 3 in diesem Band). Da diese Beiträge aber im Kern als Entscheidungstheorien verfasst sind, die versuchen, richtiges und falsches Entscheiden, Reden und Handeln mittels Programmen klar zu ordnen, ist ihr Fassungsvermögen für Komplexität begrenzt. Die Literatur kann insbesondere kaum Distanz zur Stiftung aufbauen und ist eher als Bestandteil des philanthropischen Feldes denn als eine außenstehende Beobachtungsinstanz zu verstehen.

(ii) Die *akademische Kritik oder Demokratiekritik* argumentiert demgegenüber ungleich ausgreifender: Zur Debatte steht hier die Existenzberechtigung der Institu-

tion Stiftung an sich oder, etwas moderater, die Legitimität einzelner Stiftungen, konkreter Gemeinwohlvorstellungen und spezifischer Gabenprogramme (vgl. Breeze 2021: 55ff.; vgl. auch Strachwitz 2015). Wie feindliche Brüder vom gleichen Stamm stehen sich Kritiker:innen und Verteidiger:innen von Stiftungen auf diesem Feld gegenüber und können darauf vertrauen, dass die jeweils neuesten Trends in der Ratgeber- und Managementliteratur, das quantitative Stiftungswachstum der letzten beiden Dekaden und die sachliche Tätigkeitsausweitung der Stiftungen sie beständig mit neuem Diskussionsmaterial versorgen.

Der Einfluss von Stiftungen auf öffentliche Belange sei grundsätzlich illegitim, so der argumentative Kern der Stiftungsgegner:innen, weil Stiftungen über kein demokratisches Mandat verfügten. Sie würden weder gewählt, noch müssten sie sich mit ihren Entscheidungen der öffentlichen Diskussion stellen. Letztlich erlaube die Form der Stiftung einer sehr wohlhabenden Minderheit, ihre gesellschaftspolitischen Präferenzen im Alleingang durchzusetzen und zukünftige Generationen durch ihr Handeln zu binden. Ohnedies seien Stiftungen Ausdruck einer ungleichen und ungerechten Gesellschaftsordnung, die die Akkumulation großer Vermögen in den Händen weniger erlaube und deren Handeln unabhängig von konkreten Zwecken Abhängigkeitsverhältnisse, Machtstrukturen und Ungleichheiten verfestige. Die demokratiefeindlichen Effekte stifterischen Handelns würden durch Steuerprivilegien und sozialen Druck durch »wealthy peers« (Breeze 2021: 59) zusätzlich gesteigert und stabilisiert (z.B. Schuler 2010; McGoey 2012, 2014, 2015; Mitchell/Sparke 2016; Odendahl 1990).

Demgegenüber versucht die verteidigende Position, die Existenz von Stiftungen zu rechtfertigen, indem sie aufzeigt, dass Stiftungen orthodoxes Regierungshandeln hinterfragen, heterodoxe Politikalternativen anbieten, Innovationen anstoßen und als herausragender Teil der Zivilgesellschaft in republikanischer Tradition für das Gemeinwohl bedeutsam sind (z.B. Then/Schröer/Anheier 2012; Reich 2013; für einen Überblick vgl. Adloff 2004). Als von Marktmechanismen und Wahlkampfzyklen relativ unabhängige Institutionen seien Stiftungen die »möglicherweise [...] autonomsten Institutionen der modernen Gesellschaften« und verfügten deshalb eventuell über »mehrere grundlegende komparative Vorteile vor anderen Institutionen« (Anheier 2012: 23). Konkret herausgestellt wird, dass Stiftungen Bedürfnisse oder Probleme identifizieren könnten, die nicht im Interesse anderer Akteure lägen; dass sie strategisch intervenieren und Unterstützung gewährleisten, die ansonsten nicht rechtzeitig, nicht im benötigten Umfang oder unter den eingeräumten Bedingungen verfügbar wäre; dass sie Koalitionen zwischen Individuen und Organisationen identifizieren, die fähig seien, ein Programm oder ein Vorhaben über Sektoren, Regionen oder Grenzen hinaus zu implementieren; dass sie als institutionelle Gestalter agieren und die Rolle des neutralen Vermittlers zwischen Parteien einnehmen; dass sie Risiken eingehen oder als Risiko-Puffer wirken etc. (ebd.: 23ff.). An anderen Orten finden sich ähnliche Fürsprachen: So ist von der »willingness of phi-

lanthropies to venture into neglected areas of scientific research« die Rede (Hadley 2004: 751), werden Stiftungen als »Seismograph« präsentiert (Sigmund 2000: 340) oder erfährt man vom großen philanthropischen Versprechen: »Philanthropy's historical promise grows out of its ability to take risks, to pursue issues and problems, and to serve people in circumstances that either government or profit-making institutions cannot« (Bach 2002: 25).

Wenig überraschend ist, dass Stiftungen selbst, Stiftungsverbände und praxisnahe Stiftungsfürsprecher:innen ähnliche Argumente vorbringen und dabei zudem die Messlatte für eine mögliche Bewertung des Stiftens hoch legen. So betont der Bundesverband Deutscher Stiftungen, dass eine gemeinnützige deutsche Stiftung kein Steuersparmodell sei, und fährt kategorisch fort: »Das Gemeinwohl gewinnt immer mehr als der Staat weniger an Steuern einnimmt.«³ Mit solchen Formulierungen steht der Verband nicht allein. Beim European Foundation Centre heißt es über Stiftungen: »However diverse their origins, fields of activity and methods of operation, public-benefit foundations all ultimately share a common goal – to achieve positive social impact« (Ewa Kulik-Bielińska in European Foundation Centre 2015: 6). Beides ist so richtig, wie Allaussagen in der Regel falsch sind. Denn auch wenn man die Aussagen ex lege kaum bestreiten kann, wird man Beispiele finden, bei denen Stiftungshandeln mehr Aufwand als Nutzen brachte oder der Eigennutz letztlich höher zu bewerten ist als der Gemeinnutz. Nur zwei Beispiele dafür: Mark Zuckerbergs \$ 100 Mio.-Gabe an Newarks Schulen »reportedly achieved nothing« (Fiennes 2017: 187) und das mit philanthropisch-gemeinnützigen Mitteln betriebene Museum von Mitchell P. Rales zeigt nur theoretisch Kunst von Weltrang, weil man praktisch kaum hineinkommt (Valdez 2008).

(iii) Eine ähnlich radikale Stoßrichtung wie die Demokratiekritik verfolgt schließlich die *populistische Kritik* (Breeze 2021: 107ff.). Sie äußert sich weniger im wissenschaftlichen Kontext, sondern primär in öffentlichen, massenmedial geführten Kontroversen und bezweifelt die persönliche und motivationale Integrität der Stifter:innen. Anstelle von Gemeinwohlinteressen, so die Argumente ad hominem, seien Stifter:innen primär von Egoismus geleitet, der lediglich altruistisch ummantelt werde. Selbst wenn das vermeintlich gemeinnützige Engagement nicht direkt partikularen Interessen diene, so sei es doch zumindest indirekt von Effekten wie persönlicher Prestigesteigerung, Demonstration der Zugehörigkeit zur gesellschaftlichen Elite oder dem sogenannten »warm glow« motiviert. Stifter:innen seien niemals integre Personen und dem Stiftungshandeln hafte stets ein Moment der Heuchelei an, zumal große Vermögen unausweichlich auf sozialer Ungerechtigkeit und Ausbeutung basierten. Philanthrokapitalistischen Verteidigungen à la »Never mind the motives: the important thing is to ensure that this largesse is

3 https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen_org/Presse/Faktenblaetter/10-Fakten-Stiftungen.pdf [abgerufen am 13.02.2024]

put to good use« (Bishop 2006) tritt diese Kritik mit langen Verantwortungsketten entgegen.

Unwidersprochen bleibt auch diese Kritik nicht. Speziell Reemtsma (2012a, 2012b) hat in einer interessanten Volte dargelegt, dass er die populistische Kritik eigentlich als Kardinalstugend aller Stifter:innen verstanden wissen möchte. Die Undurchschaubarkeit der Stifter:innen sei ihre Stärke und die stifterische Willkür, so seine dezidierte Forderung, sei vom Volk zu begrüßen. Stiftungszwecke ließen sich unmöglich nach gut und schlecht vorsortieren und so brauche es, mit Friedrich August von Hayek gesprochen, den »man of independent means« respektive Stifter:innen als »müßige Reiche«, die das tun, was sie für nützlich halten – kultureller Fortschritt komme »nicht aus der vielbeschworenen ›Mitte der Gesellschaft‹. Er kommt [...] stets irgendwo vom Rande her. Er ist ex-zentrisch« (Reemtsma 2012a: 13).

Gleichwohl sich die Stiftungsforschung zu wesentlichen Teilen einem der drei skizzierten Kritikstränge zuordnen lässt, sind darüber hinaus mindestens noch die zahlreichen, nicht unmittelbar normativ gebundenen Fallstudien über Stiftungen als eigener Forschungsstrang erwähnenswert. Sie stammen aus allen sozialwissenschaftlichen Fächern und tragen teils im besten Sinne populärwissenschaftliche Züge. Beispiele sind Charakterisierungen von Stifter:innen (z.B. Odendahl 1990; Fest 1997), Porträts einzelner Stiftungen und ihrer Politiken (z.B. Lagemann 1989), Arbeiten zu Philanthropie und Stadt- und regionaler Wirtschaftsentwicklung (Faller/Wiegandt 2014, 2015; Glückler/Suarsana 2014) oder Studien zu bestimmten raumzeitlichen Stiftungskonstellationen (Adam 2018; Ostrower 1995; Zunz 2012). Auf die enorm gestiegene Zahl solcher Studien wurde in jüngster Zeit mit Sammelbänden, Handbüchern, Enzyklopädien oder Themenheften reagiert. Diese bieten systematische Übersichten zu bestimmten Epochen (z.B. für das Mittelalter: Borgolte 2014a, 2016a, 2017), Ländern (z.B. für Deutschland: Anheier et al. 2017a, 2017b, 2017c) oder Themen (z.B. Stiftungen und Kritik: Albrecht et al. 2017; Umwelt- und Naturschutz: Gruby et al. 2023).

1.4 Organisation und Gesellschaft: Der doppelte Zugriff auf Stiftungen und der Anspruch des Buches

Mit Blick auf die drei Kritik- und Verteidigungsstränge sowie auf die Fallstudien lässt sich gut erkennen, wie in weiten Teilen der Sozialwissenschaften gegenwärtig über Stiftungen gedacht und gearbeitet wird: Mithilfe von sachbezogenen Theorien mittlerer Reichweite ist man empirisch produktiv und positioniert sich im Angesicht des politisierenden Gegenstandes oftmals auch normativ. Von allgemeinen gesellschafts- und/oder organisationstheoretischen Diskussionen hält man sich indes weitgehend fern. Vor diesem Hintergrund lassen sich drei »blinde Flecken«

herausstellen, die den Zugang des vorliegenden Bandes in besonderer Weise motivieren: *Erstens* ist der Fallstudienliteratur zwar uneingeschränkt ihre empirische Reichhaltigkeit, Vielschichtigkeit und Anschaulichkeit zugute zu halten. Damit einher geht jedoch ein weitgehender Verzicht auf theoretische Rahmungen, sodass generelle Aussagen über das Stiftungswesen kaum möglich werden. Teilweise ist dieser Verzicht darauf zurückzuführen, dass historische Zugriffe oftmals keine über den Einzelfall hinausgehenden Abstraktionen erfordern, zumal die Fälle häufig schon selbst mit einem guten Maß an Interessantheit aufwarten. In anderen Fällen folgen die gewählten oder am Gegenstand entwickelten Analyseinstrumente so eng den Perspektiven und Selbstbeschreibungen der untersuchten Akteure, dass inkongruente, irritierende oder überraschende Einsichten und Generalisierungen sehr unwahrscheinlich werden. Für den umfangreichen Korpus der kritisch-kontroversen Stiftungsliteratur gilt *zweitens*, dass sowohl von Kritiker:innen als auch von Verteidiger:innen überwiegend Argumente verhandelt werden, die plausibel und begründet sind, sofern man die jeweiligen normativen Prämissen teilt, d.h. Stiftungen entweder grundsätzlich für illegitim hält oder von ihrer gesellschaftlichen Erwünschtheit per se überzeugt ist. Entzieht man sich diesem Positionierungszwang und geht schlicht von der Beobachtung aus, dass Stiftungen existieren und dies Erklärungsbedarf aufwirft, laufen viele der vorgebrachten Argumente ins Leere. Schließlich ist *drittens* die nach wie vor hitzig geführte Demokratiedebatte um Stiftungen zwar politisch wichtig und in Bezug auf konkrete Einzelfälle immer wieder instruktiv, aus analytischer Sicht erscheint sie jedoch erschöpft. Zum einen wurde der inhaltliche Rahmen dieser Debatte bereits von Kant und Turgot und damit wohlgernekt lange vor der Entstehung der modernen liberalen Demokratie abgesteckt – gegenwärtige Kritiken lesen sich ganz überwiegend als Variationen dieses historischen Kerns. Zum anderen ist das zugrundeliegende Demokratieparadoxon, das Stiftungen zwingend anhaftet, letztlich analytisch unauflösbar. In Abhängigkeit davon, welche Demokratiekonzepte und Merkmale demokratischer Gesellschaften bemüht werden – z.B. liberale vs. republikanische Positionen; prozedurale vs. substanzielle Gemeinwohlverständnisse; die Betonung von Gleichheit und elektoraler Repräsentation vs. die Akzentuierung bürgerschaftlicher Tugenden und Engagement; etc. –, erscheinen Stiftungen sowohl genuin demokratisch und als auch undemokratisch. Je nach Argumentationsziel lassen sich für beide Positionen problemlos Rechtfertigungen finden und ebenso leicht sind die Widersprüche vorhersagbar.

Die Unerreichbarkeit einer normativen Letztbegründung für oder gegen Stiftungen steht damit neben der empirischen Beobachtung, dass Stiftungen offensichtlich bedeutende Akteurinnen in der modernen Gesellschaft sind: Es ist unbestritten, dass Stiftungen seit vielen Jahrhunderten existieren, dass sie gerade in den letzten zwei bis drei Dekaden florieren und nicht nur mit zunehmendem Vermögen, sondern auch mit immer anspruchsvolleren Gestaltungsansprüchen

aufwarten, und dass wenig auf ihr Verschwinden in absehbarer Zeit hindeutet. Mit Blick auf stifterische Wirkungsabsichten ist jedoch auch zu bedenken, dass sich zwar mit guten Gründen behaupten lässt, dass das Medium Geld auch jenseits des Wirtschaftssystems Statusgewinne und Einflusschancen verspricht (vgl. Deutschmann 2009). Aber die Schlussfolgerung, dass Gesellschaftsgestaltung käuflich ist, greift angesichts der Komplexität und Polykontextualität der Moderne zweifellos zu kurz. Hinzu kommt, dass auch und gerade jene Stiftungen, die über kaum fassbare Reichtümer verfügen, an die Form der Organisationen gebunden sind. Folglich müssen sie nicht nur mit komplexen und oft widerwilligen Umwelten rechnen, auf die sich nicht steuernd durchgreifen können, sondern als Organisationssysteme auch mit ihren eigenen Spezifika zurechtkommen. Allein diese angedeuteten gesellschaftstheoretischen Überlegungen machen Stiftungen zu einem erklärungswürdigen Phänomen und verlangen danach, sie jenseits von Erwünschtheitsurteilen als besondere soziale Form in ihren gesellschaftlichen Kontexten zu entschlüsseln.

Der vorliegende Band bietet hierzu eine systematische und theoriegeleitete Perspektivierung, die versucht, Stiftungen soziologisch zu entzaubern, ohne sie zu verteufeln oder zu glorifizieren. Dem Gegenstand entsprechend, d.h. angesichts der Beobachtung, dass Stiftungen in vielfältige gesellschaftliche Kontexte eingebettet sind und mit ihren Gaben auf diese Kontexte wirken wollen, wählen wir einen *doppelten analytischen Zugriff*: Im Horizont der deskriptiven, angewandten oder normativen Literatur werden besonders die versprengten soziologischen Beiträge zum Thema aufgegriffen und Stiftungen zum einen *als Organisationen* rekonstruiert und gesellschaftstheoretisch positioniert. Zum anderen wird berücksichtigt, dass sich die Wirkungsabsichten auf gesellschaftliche Teilbereiche in ihren Umwelten beziehen. Hier wählt der Band eine *differenzierungstheoretische Perspektive*, um die je unterschiedlichen Funktionslogiken dieser Wirkungsbereiche zu erfassen und auf die organisationalen Spezifika von Stiftungen zu beziehen. Das empirische Hauptaugenmerk ruht dabei auf Stiftungen, die zum einen von privater Hand errichtet wurden und zum anderen den rechtlichen Status der Gemeinnützigkeit genießen. Dieser Fokus schließt sowohl öffentliche Stiftungen als auch die vor allem in Deutschland bekannten parteinahen Stiftungen aus. Und mit unserem Fokus auf organisierte Philanthropie respektive auf selbstständige Stiftungen geraten die vielen unselbständigen Stiftungen an den Rand unserer Aufmerksamkeit, ohne dass wir ihren Beitrag zum Gemeinwohl kategorisch schmälern wollen.

Zum Anliegen des Buches tragen die einzelnen Kapitel in unterschiedlicher Weise bei. Sie entstammen demselben Forschungskontext und sind inhaltlich eng miteinander verknüpft, verstehen sich aber zugleich als eigenständige Texte mit eigener Empirie, eigenen Thesen und eigenen Argumenten. Dabei lassen sich zwei Argumentationsformate unterscheiden, die den Aufbau des Bandes prägen.

Der theoretische Rahmen entfaltet und strukturiert sich maßgeblich in drei Kapiteln, die (i) Stiftungen und organisierte Philanthropie organisationstheoretisch erfassen, (ii) im Horizont weltgesellschaftlicher Evolution und der damit einhergehenden Strukturprobleme betrachten und (iii) auf die Eigenlogiken und Inklusionsverhältnisse der Funktionssysteme beziehen. Den Auftakt bildet das Kapitel ›*Die Organisation der Stiftung*‹. Darin arbeiten *Pascal Goeke* und *Evelyn Moser* heraus, dass und wie sich Stiftungen als Organisationstyp von anderen Organisationen unterscheiden und welche Dynamiken sich aus diesen Unterschieden ergeben. Im Kern, so die These des Kapitels, handelt es sich bei Stiftungen um relativ ressourcenunabhängige Organisation, die programmatisch an die Gabe zur Zweckerreichung und ideell-formal an das stets näher zu bestimmende Gemeinwohl gebunden sind. Diese potentiell selbstgenügsame Form, die zur Zweckerreichung lediglich Ressourcen verteilen müsste, gerät in Unruhe, je ambitionierter ihre Ziele werden. Mit der Entstehung einer transformativen Philanthropie, so eine theoretische Pointe des Beitrags, steigt der Aufwand für das Legitimitätsmanagement von Stiftungen – nicht weil sie wie andere Organisationen in ihren Umwelt Ressourcen für das eigene Überleben generieren müssten, sondern um in ihren Umwelten Ressourcen für die angestrebten Transformationen zu mobilisieren. Unter dem Titel ›*Entrepreneure der Evolution?*‹ verhandelt *Marc Mölders* im vierten Kapitel die organisierte Philanthropie unter einer differenzierungstheoretischen Fragestellung: Strukturprobleme der jeweils realisierten Differenzierungsform treiben die soziokulturelle Evolution voran. Was aber bedeutet dies für die sich in der Mitte des 18. Jahrhunderts durchsetzende Weltgesellschaft? Ist die Gegenwartsgesellschaft in eine Phase eingetreten, in der sich ihre Funktionssysteme responsiv auf die Folgeprobleme ihrer eigenen Differenzierung zubewegen? Vor diesem Hintergrund werden Organisationen einer transformativen Philanthropie als »institutional entrepreneurs« diskutiert, die sich großen gesellschaftlichen Problemen widmen und an der Durchsetzung und Nutzung ihrer Lösungen arbeiten. Anders als historische Entrepreneure tragen sie aber nicht zur Herausbildung einer neuen Gesellschaftsstruktur bei, sondern reparieren die bestehende. Dabei hilft diesen Organisationen ihre außergewöhnliche Kapitalausstattung, deren Konvertierung in Einfluss oder Macht allerdings kleinteilige Überzeugungsarbeit erfordert. Eine inklusionstheoretische Spur verfolgt schließlich *Evelyn Moser* im sechsten Kapitel ›*Philanthropische Inklusionen*‹. Sie untersucht, wie sich Stiftungen mit ihren Gabenprogrammen in die Inklusionsverhältnisse jener Funktionssysteme einfügen, auf die sich ihre Gestaltungsabsichten und Wirkungsansprüche richten. Anhand der Unterscheidung zwischen Funktionssystemen, die Inklusion primär über Leistungs- und Publikumsrollen prozessieren (z.B. Erziehung, Gesundheit) einerseits, und medienbasierten Inklusionsmodi (z.B. Kunst) andererseits lässt sich systematisieren, wie Stiftungen an systemspezifische Adressierbarkeiten und Rollenstrukturen anschließen. Dabei wird deutlich, dass Stiftungen in den unterschiedlichen Inklusionsverhältnissen und Asymmetrien nicht nur Mög-

lichkeiten für Wirkungsmarkierungen und Kausalitätskonstruktionen finden, sondern mit ihren Gestaltungsabsichten unweigerlich auf Reibungsflächen stoßen, die sich über die Eigenheiten ihrer funktionalen Kontexte erschließen.

Die organisations-, differenzierungs- und inklusionstheoretischen Positionen der genannten drei Kapitel werden in vier weiteren Kapiteln mit unterschiedlichen empirischen Daten und Befunden spezifiziert, konkretisiert oder explorativ ergänzt. So spezifiziert *Julia Burgold* im dritten Kapitel die organisationstheoretischen Überlegungen und fragt in ›*Management von Stiftungen*‹, wie das Bezugsproblem von Stiftungen, also die Vermittlung von Privatinteressen und Gemeinwohl, in unterschiedlichen Managementleitbildern bearbeitet wird. Die dabei deutlich werdenden Konflikte zwischen autokratisch bestimmten Interessen, ökonomistischen Effizienzprinzipien und Gemeinwohlpostulaten machen verständlich, warum die Stiftungskritik sich immer wieder an den gleichen Punkten entzündet: Letztlich, und das macht die organisationstheoretische Perspektive verständlich, ist die Kritik unvermeidbarer Ausdruck der Komplexität und Mehrdeutigkeit organisationaler Prozesse. Wie Stiftungen als Organisationen gesellschaftliche Transformationen konkret gestalten wollen, veranschaulichen *Pascal Goeke* und *Galina Selivanova* im fünften Kapitel. In ›*100 Resilient Cities auf dem Weg zu einer resilienten Welt*‹ zeigen sie in einer empirischen Fallstudie, wie die Rockefeller Foundation versuchte, 100 Städte in der ganzen Welt dazu zu bewegen, sich dem Aufbau von Resilienz zu widmen. Dabei werden philanthropische Organisationskünste, Gestaltungsmöglichkeiten von Gabenprogrammen und die Limitationen einer transformativen Philanthropie deutlich. Insofern der Fall auch zeigt, dass die Macht nicht immer eindeutig bei der Stiftung liegt, sondern vielmehr von dynamischen Kontrollverhältnissen auszugehen ist, eröffnen sich auch Möglichkeiten, die tatsächliche oder vermeintliche Macht von Stiftungen politisch differenzierter zu diskutieren. Im siebten Kapitel zu ›*Stiftungen als Wissenschaftsgestalterinnen*‹ wirft *Ramin Bahrami* einen explorativen Blick auf Stiftungen im Wissenschaftssystem und fragt, wie es Stiftungen als multifunktionalen Organisationen gelingt, in diesem spezifischen funktionalen Kontext wissenschaftliche Anschlussfähigkeit herzustellen. An der Schnittstelle zu unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen müssen sie konstruktiv mit multiplen und einander widersprechenden Logiken, Erwartungen sowie Leitdifferenzen umgehen. Auf der Basis empirischer Forschung zeigt er, wie sich diese Anforderungen in der organisationalen Formalstruktur widerspiegeln. Speziell die Einrichtung von Grenzstellen erlaubt die Bearbeitung von Kontakten zwischen der Stiftung und ihren wissenschaftlichen Umwelten. Der Band endet mit einer explorativ-empirischen Studie zur Positionierung von Stiftungen in Bezug zu einem gesellschaftlichen Problembereich, dessen Bearbeitung quer zur Logik funktionaler Differenzierung erfolgt. *Galina Selivanova* und *Tim Weber* beginnen das achte Kapitel ›*Umweltstiftungen in Deutschland und weltweit*‹ mit der Beobachtung, dass Stiftungen ökologische Themen mit sehr unterschiedlichen Programmen adressieren. Um

die vielfältigen Rationalitäten dieser Programme zu erfassen, unterscheiden sie zwischen Programmen, die auf den Erhalt der Biosphäre zielen, und Programmen in der Logik der Weltbeobachtungsformel Anthropozän. Erstere versuchen, die Lage in der Natur zu verbessern, letztere zielen auf kulturelle Veränderungen sowie auf neue Formen der Produktion und des Konsums ab.

Allen Kapiteln des vorliegenden Bandes ist gemeinsam, dass sie sich dem Gegenstand Stiftung mit ihrem jeweiligen theoretischen Fokus und empirischen Blick aus wohlwollend-kritischer Distanz nähern. Dementsprechend nehmen die einzelnen Beiträge Stiftungen mit ihren Weltentwürfen, Gabenprogrammen und Wirkungsabsichten als Gegenstand ernst und bemühen sich um eine angemessene Rekonstruktion von Stiftungen als Organisationen in ihren gesellschaftlichen Verhältnissen. Die philanthropischen Perspektiven oder Weltentwürfe werden allerdings nicht als analytische Prämissen übernommen. Stattdessen wird mit Hilfe der verwendeten organisations- und differenzierungstheoretischen Positionen und ihrer Begriffe und Unterscheidungen nach inkongruenten Perspektiven in Bezug auf den Gegenstand Stiftung gesucht. So kann die philanthropische Welt mit einer für sie selbst kaum möglichen Steigerung von Komplexität versorgt werden, die allerdings vielfach Beschreibungen hervorbringt, die in der Stiftungswelt nicht unmittelbar anschlussfähig sind oder gar Irritationen auslösen. Das ist durchaus beabsichtigt. Im besten Fall produzieren unsere Perspektivierungen und unsere konkreten Beobachtungen nicht nur wissenschaftliche Erkenntnisse, sondern bieten Reflexionsimpulse sowohl für Stiftungen als auch für die gesellschaftliche Auseinandersetzung mit Stiftungen.

2. Die Organisation der Stiftung

Eine organisationstheoretische Skizze

Pascal Goeke und Evelyn Moser

Die historische und aktuelle Präsenz der Stiftungs­idee, ihre weltweite Verbreitung, die lange Kontinuität vieler Stiftungen, die große stiftungsrechtliche Beweglichkeit sowie die Vielfalt der weltanschaulichen und praktischen Stiftungszwecke belegen unab­weisbar die enorme Attraktivität, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Stiftens wie auch der Stiftungen. Folgerichtig sind »Stiftungen wenn nicht in allen, so doch in sehr vielen Kulturen sesshafter Populationen bezeugt [...], die die Fähigkeit zur Mehrwertbildung und Vorratshaltung entwickelt haben« (Borgolte 2016b: 4). Und ebenso folgerichtig lassen sich Stiften und Stiftungen, wie die Gabe bei Mauss, als totale gesellschaftliche Phänomene beschreiben: Es gilt für die Gabe, dass in ihr »alle Arten von Institutionen gleichzeitig und mit einem Schlag zum Ausdruck« kommen (Mauss 2013 [1923/24]: 17), und es gilt für das Stiften wie für Stiftungen, dass in ihnen »alle denkbaren Aspekte der Wirklichkeit, angefangen bei Religion und Wirtschaft über Politik, Fürsorge, Kunst und Wissenschaft bis hin zu sozialen Beziehungen aller Art« zusammenkommen (Borgolte 2016b: 4).

Vor diesem gewaltigen weltgeschichtlichen Hintergrund und angesichts ihrer gesellschaftlichen Totalität erklärt sich die Mannigfaltigkeit der wissenschaftlichen Betrachtungsweisen von Stiftungen ohne viele Worte: Wenn schon die Empirie mit einem Minimum an Interessantheit aufwarten kann, fällt es der Wissenschaft leicht, dem Phänomen mittels unterschiedlicher Theorien weitere interessante Aspekte zu entlocken. In dieser Situation der Fülle überrascht allerdings die mehrheitliche Missachtung von Stiftungen seitens der Organisationstheorie (Apelt/Tacke 2012: 7). Zumindest sucht man in den bekannten organisationstheoretischen Einführungs- und Übersichtswerken meist vergeblich nach einschlägigen Beiträgen (vgl. Scott 2003; Türk/Lemke/Bruch 2006; Bonazzi 2014; Kühl 2015; siehe aber: Apelt/Tacke 2023; Mölders 2023a; für weitere Anmerkungen zum sozialwissenschaftlichen Forschungsstand vgl. Davies 2004; Rogers 2015a; Bischoff/Hagedorn 2014).

Gewiss gibt es, um das hier interessierende wissenschaftliche Feld weiter zu umreißen, organisationstheoretisch inspirierte Arbeiten zu Stiftungen. Zu nennen sind etwa Beiträge zur Programmatik einer kreativen Philanthropie (Anheier/Leat

2006), zu den Paradoxien der Stiftung (Strachwitz 2010), zu Legitimierungsfragen von Stiftungen (Striebing 2017a), zu sozialen Innovationen durch Stiftungen (Bethmann 2020) etc. Zudem ist die stiftungsbezogene Management- und Beratungsliteratur, welche die Entwicklung von Stiftungen wohlwollend begleitet, normativ vorbereitet und konkrete Entscheidungsregeln formuliert, voll von organisationstheoretischen Anleihen. Diesbezügliche Konzepte lauten zum Beispiel »venture philanthropy« (Letts/Ryan/Grossman 1997), »strategic philanthropy« (Sandfort 2008), »philanthrocapitalism« (Bishop/Green 2008), »strategic giving« (Frumkin 2010), »effective altruism« (Singer 2015), »Wirkungsorientierung« (PHINEO 2013) sowie »Next Philanthropy« und »Climate Philanthropy« (beide von der Alliance for Philanthropy and Social Investment Worldwide & Bundesverband Deutscher Stiftungen) – ihre Spuren finden sich in ganz unterschiedlichen Stiftungen (vgl. Montag Stiftung Urbane Räume 2013; Grzesiok/Hohn/Meisel 2014; Goeke 2021; Bosch/Bollwinkel/Eisfeld 2018). Vor diesem Hintergrund wird man also weder ein vollständiges Fehlen von Organisationstheorien in der Stiftungsforschung noch eine Irrelevanz der vorliegenden Arbeiten behaupten können. Allerdings, und das ist eine gewichtige Selbstbeschränkung dieser stiftungsbezogenen Management- und Beratungsliteratur, orientiert sie sich wesentlich an den betriebswirtschaftlichen Idealen von Effizienz und Effektivität und begrenzt damit ihre eigenen Möglichkeiten zum Aufbau von Komplexität (vgl. Baecker 2011: 164).

Eine ähnliche Selbstbeschränkung findet sich in Arbeiten, die organisationale Aspekte von Stiftungen kritisieren. Diese Forschungslinie reicht mindestens bis zu Turgots (1757) Kritik an der Leistungsfähigkeit von Stiftungen zurück und erhellt immer wieder das Organisationale von Stiftungen. Wenn die Kritiker:innen jedoch auf massive Schwächen von Stiftungen hinweisen (Schwab 2023), Stiftungen als Quelle neoliberaler Organisationsagenden darstellen (Guthman 2008), ihre ostentative Großzügigkeit diskreditieren (McGoey 2015) oder ihnen eine allgemein geringe Leistungs- und Innovationsfähigkeit attestieren (Reich 2018), beendet diese Kritik oftmals alle Versuche, die erhobenen Vorwürfe mit für Organisationen typischen Paradoxien, Irrationalitäten oder Dynamiken zu erklären. Offenbar ist diese Literatur mehr an Kritik als an organisationstheoretischer Durchdringung und Systematisierung interessiert. In der Folge bleibt die Kritik einseitig oder zu stark an die Prämissen von Theorien gebunden, die nicht entlang von Stiftungen entwickelt wurden, sondern auf Stiftungen angewendet werden und damit die Spezifik von Stiftungen nicht berücksichtigen können (so z. B. Horvath/Powell 2016, 2020).

Ohne auch nur die Leistung von einem der zitierten Beiträge zu schmälern, lässt sich gesamthaft festhalten, dass keine Wege hin zu einer integrierten Organisationstheorie der Stiftung beschränkt werden und erst recht keine Anstrengungen unternommen werden, eine solche Theorie an gesellschaftstheoretische Diskussionen anzuschließen. Die Selbstbeschränkung der grundsätzlich organisationssensiblen Management- und Beratungsliteratur auf Fragen der Effizienz und Effektivität

sowie die Selbstbeschränkung der ebenfalls organisationssensiblen Stiftungskritik auf Fragen der Macht und des Einflusses versperren die Möglichkeit, Stiftungen als spezifisch-dynamische Organisationstypen *sui generis* zu verstehen.

Die skizzierte Unausgewogenheit der Literatur auf der einen Seite und die vielen aufschlussreichen Erkenntnisse der allgemeinen Organisationstheorie auf der anderen Seite nähren den Wunsch nach einer gesellschaftstheoretisch eingebetteten Organisationstheorie der Stiftung. Diese Theorie sollte in der Lage sein, ihren Gegenstand Stiftung mit ihren theorieeigenen Unterscheidungen aufzulösen und so zu rekombinieren, dass gängige Irrtümer ausgeschlossen werden können und die Sache selbst interessanter wird (vgl. Luhmann/Schülert 2014 [1998]: 70). Damit wird deutlich, dass die Theorie weit über die Erfassung der formalen Stiftungsverfassung hinausgehen muss, zumal Stiftung nicht nur ein Rechtsbegriff ist und Stiftungen mehr sind als die Summe ihrer Stiftungsorgane (vgl. Borgolte 2014a: 19).

Bei dieser Herausarbeitung des Organisationalen der Stiftung ist davon auszugehen, dass es sich bei Stiftungen um emergente und nicht-triviale Systeme handelt, die an ihrem eigenen Fortbestand und der Erreichung ihrer selbstproklamierten Ziele arbeiten. Dass zumindest die selbstständigen Stiftungen der modernen Gesellschaft überhaupt sinnvoll als Organisationen gefasst werden können, lässt sich leicht plausibilisieren, wenn man Stiftungen gedanklich in gängige Organisationskonzepte einsetzt: So können Stiftungen wie Organisationen ganz grundsätzlich als »partial social systems purposefully oriented to the attainment of specific goals« (Mayntz 1965: 100) verstanden werden und wie bei Organisationen allgemein sind auch bei Stiftungen rekursiv miteinander vernetzte Entscheidungen (Luhmann 2000b), doppelte Interakte (Weick 1995 [1979]: 162) und Formalität (Luhmann 1964) bedeutsam. Und wenn Organisationen als »social structures created by individuals to support the collaborative pursuit of specified goals« (Scott 2003: 11, Herv. i.O.) definiert werden, die sich zu einem guten Teil um »the art of ›getting things done‹« (Simon 1976 [1945]: 1) bemühen, lassen sich erneut und zwanglos Stiftungen als Beispiele finden. Ob auch andere (theoriegebundene) Organisationskriterien wie etwa Mitgliedschaft (Luhmann 1964), Beitragsschaft (Grothe-Hammer 2020) und Ressourcenabhängigkeit (Pfeffer/Salancik 2003 [1978]) konstitutiv oder situativ gelten oder ob Stiftungen lediglich als »partial organizations« (Ahrne/Brunsson 2011) zu verstehen sind, wären dann weiterführende Fragen.

Die Skizzierung des Desiderats darf allerdings nicht mit dem Versprechen dieses Beitrags verwechselt werden. So wird es kaum möglich sein, eine historisch durchgängige und für alle Weltregionen gleichermaßen gültige Organisationstheorie der Stiftung zu entwerfen, die noch dazu für alle empirischen Varianten mit feingliedrigen Begrifflichkeiten aufwartet und überdies mit sämtlichen auch nur entfernt vorliegenden Angeboten abgeglichen ist. Was aber geboten werden kann und soll, sind klare Schritte in die skizzierte Richtung und eine besondere Zuwendung zu den jüngeren Entwicklungen einer transformativen Philanthropie. Dabei

werden insbesondere die Aspekte Autonomie, Organisation-Umwelt-Verhältnisse, Vermögen und Ressourcen, Gaben und Gemeinwohl, Macht, Einfluss und Wirkung sowie Legitimität bedacht und zueinander in Beziehung gesetzt.

Um nun eine Organisationstheorie der Stiftung zu skizzieren, wird es im ersten Schritt um einen Rückblick gehen (Kap. 2.1). Mit dem dabei gewonnenen Bewusstsein für den Wandel von Stiftungen wird es in Kapitel 2.2 möglich sein, moderne Stiftungen als aus Entscheidungen hervorgehende Organisationen zu betrachten, deren Besonderheit ihre relative Ressourcenunabhängigkeit, ihr Zwang zur Gabe und ihre Bindung ans Politische ist – mit allen sich daraus ergebenden Dynamiken. In dem Maße, in dem sich Stiftungen von karitativ-wohltätigen Zwecken lösen und sich ambitionierteren Zielen zuwenden, dabei ihren administrativen Charakter verlieren und sich eine Philanthropie mit transformativen Programmatiken entwickelt, kommt es zu deutlichen Veränderungen: Der einfache semantische Bezug aufs Gemeinwohl tritt in den Hintergrund und Fragen der Legitimität drängen sich in den organisatorischen Vordergrund (Kap. 2.3).

2.1 Historischer Rückblick und das Hervortreten des Organisatorischen

Vergleicht man die historischen Anfänge der Organisation mit denen des Stiftens, so zeigen sich große zeitliche Unterschiede. Die Geschichte des Stiftens reicht mindestens 5.000 Jahre zurück (Borgolte 2015: 594f.). Ob in der Antike aus praktischen Bedürfnissen, im mittelalterlichen Jahrtausend mit religiöser Sinngebung oder in der heutigen formalisierten Rechtsinstitution der Stiftung, immer geht es beim Stiften um die Idee, Vermögen unwiederbringlich aus bestehenden Eigentumsverhältnissen herauszulösen, es dauerhaft einem Zweck zu widmen und diesen Zweck mit dem Vermögen oder den Vermögenserträgen zu fördern (Borgolte 2014b: 19). Die Geschichte der Organisation reicht demgegenüber nach allgemeiner Lesart nur rund 200 Jahre zurück und lässt sich, wenn man Vereine großzügig als Protoorganisationen betrachtet, allenfalls bis ins 15. Jahrhundert ausdehnen. Allerdings verblassen bei dieser Ausdehnung die für uns heute typischen Organisationsmerkmale wie die Möglichkeit der freien Zweckbestimmung, des freien Ein- und Austritts der Mitglieder und der freien Gestaltung der internen Strukturen und Prozesse sowie der normative Bezug auf Rationalität und die Beschränkung der eigenen Freiheit allein durch positives, staatliches Recht (Türk/Lemke/Bruch 2006). Schon dieser kleine Vergleich lehrt, dass die heute mitunter selbstverständlich erscheinende Liaison von Stiften und Stiftung im Sinne einer formalen Organisation nicht schon immer bestanden haben kann, sondern kontingent ist.

Will man von dieser kleinen Erkenntnis ausgehend nach den Anfängen dieser Liaison suchen, fällt zunächst auf, dass in der langen Zeit des mittelalterlichen Jahrtausends die verschiedenen Stiftungen kaum voneinander unterschieden wurden.

Zumindest beinhalten die gefundenen Dokumente über Stiftungen aus dieser Zeit nur »mehr oder weniger improvisierte und nie auf systematische Durchdringung des Materials angelegte Kataloge von Stiftungstypen« (Borgolte 2014c: 165). Lediglich im Fall muslimischer Stiftungen finden sich ernsthafte Versuche zur Klassifizierung. Juristen unterschieden damals als »Gelehrte oder als Praktiker der Verwaltung vor allem gemeinnützige und familienbegünstigende, widerrufliche und unwiderrufliche, agrarisch radizierte oder auf »staatlichen« Gütern und Finanzquellen gegründete Stiftungen oder bewegliche und unbewegliche Kapitalien« voneinander (ebd.). Offensichtlich machten weniger die Stiftungen einen Unterschied als vielmehr die Frage ihrer rechtspolitischen Behandlung.

Eine ähnliche Dominanz externer Beobachtungsschemata zur Einordnung von Stiftungen findet sich auch in retrospektiven Klassifikationen wieder, wenn etwa die Stiftungen der lateinischen Christen nach ihren Zwecken unterschieden werden, namentlich vor allem Gedenkstiftungen, caritative Stiftungen, Kultusstiftungen und Unterrichtsstiftungen (Lohse 2014). Zu erkennen sind Einlassungen der Stiftungen in andere Verwaltungsstrukturen, kaum aber von Stiftungen herbeigeführte organisationale Differenzen. Dass die Fremdbeschreibungen kaum zum Eigensinn der Stiftungen durchdringen, trifft auch zu, wenn die Stiftungen dieser Zeit aus heutiger Sicht als treuhänderische oder fiduziarische Stiftungen bezeichnet werden und erneut die Einbettung in andere Strukturen betont wird oder wenn zwischen selbstständigen und unselbstständigen Stiftungen unterschieden wird. In diesen Fällen wird wenig Erhellendes zu den Stiftungen des Mittelalters beigetragen, da diese »niemals per se als juristische Personen aufgefasst« wurden (ebd.: 173).

Der Befund von in andere Strukturen eingelassenen Stiftungen lässt sich mit Blick auf die allgemeine Organisationsgeschichte verallgemeinern: Die damaligen Organisationen respektive ihre ersten vagen Vorläufer waren vor allem bestrebt, »jene institutionellen Weihen zu erlangen, die sie zu einem selbstverständlichen, kosmologisch bereits vorgesehenen Teil des Ganzen werden« ließen (Baecker 2007: 41). Weniger die Differenzierung oder die Erzeugung von produktiver Unruhe waren die Leitideen dieser Zeit, sondern die Idee des Telos. Alle Bewegungen, so der teleologische Grundgedanke, »haben ein natürliches Ende, an dem sie im Zustande der Perfektion zur Ruhe kommen, und man kann Informationen dann vergleichen im Hinblick darauf, was sie für das Erreichen dieses Endes oder sein Verfehlen besagen« (Luhmann 1997a: 410). In dieser gesellschaftlichen Situation war es leicht, teleologische Stiftungsziele zu formulieren, aber denkbar schwierig, »Formen organisierter Entscheidens ausdifferenzieren« (Baecker 2007: 41). Die Organisationen dieser Zeit, so man den Begriff verwenden möchte, und ganz sicher Stiftungen waren »vermutlich am besten mit dem Begriff der *Institution* zu bezeichnen« (ebd., Herv. i.O.).

Für die uns heute so selbstverständlich erscheinende Verbindung Stiften-Stiftung respektive für die Entstehung von Stiftungen im heutigen Sinn brauchte es

mithin Veränderungen. Auf der Stiftungsseite ist diese Wandlungsmöglichkeit bereits im Mittelalter angelegt, denn mit der Etablierung des jenseitigen Metazwecks Seelenheil »entstand entlang des Armutsverständnisses ein breites Spektrum an spezifischeren, diesseitigen Stiftungszwecken« (Moser 2022: 310), die als erste Programmatiken im Umgang mit Armut verstanden werden können. Mit diesem Übergang vom mittelalterlichen hin zum neuzeitlichen Stiftungswesen geht ein »Abschied vom Motiv der Dauer« (Borgolte 2015: 618) einher, der sich nicht nur in Europa vollzieht, sondern auch den Wandel in anderen Weltregionen kennzeichnet. Wenn aber der Glaube an die Ewigkeit – die Idee des Telos – verloren geht, dann schwindet auch der »Sinn dauernder Leistungen durch Stiftungen [...] im Glauben an das ewige Dasein der Götter und der menschlichen Teilhabe daran.« In der Folge verengen »sich die Stiftungszwecke ganz auf das irdische Leben« (ebd.: 619) und es eröffnen sich Entscheidungsmöglichkeiten, die über die Festlegung des Stiftungszwecks hinausgehen. Damit steht nicht sofort die Idee einer Stiftungsorganisation vor der Tür, aber auf der Seite der Stifter:innen reift die Vorstellung, mittels Stiftungen in die weltliche Gesellschaftsordnung eingreifen zu können. Es ist leicht zu erkennen, dass diese Entwicklungen mit einem allgemeinen gesellschaftlichen Wandel korrespondieren und insbesondere die Entstehung von Organisationen im modernen Sinne dieser Entwicklung in die Hände spielt.

Von den skizzierten Vorläufern bis zum modernen Stiftungswesen war es allerdings noch ein weiter Weg. In der Literatur wird diese Entwicklung der organisierten Philanthropie oftmals aufs Engste mit der Geschichte der USA und damit mit republikanischen Idealen und zivilgesellschaftlichem Engagement in einer Demokratie verbunden (z.B. Zunz 2012). Das ist nicht falsch, darf aber nicht vergessen lassen, dass ganz ähnliche Entwicklungen zeitgleich zum Beispiel in Großbritannien (Bulmer 1999) und bemerkenswerterweise auch in nicht-demokratischen Regimen wie dem Deutschen Kaiserreich stattfanden (Adam 2018). Man sollte sich also davor hüten, Stiftungen allzu eng mit zivilgesellschaftlichem Engagement in demokratischen Umwelten zu verbinden. Fruchtbarer erscheint es, die Entwicklung von Stiftungen als ergebnisoffene Evolution eines Organisationstyps in Abhängigkeit, Auseinandersetzung und Kooperation mit bestimmten Umweltbedingungen zu begreifen.

Ein wichtiger Evolutionsschub hin zur Stiftung als Organisation oder gar zum Organisationstyp Stiftung ist im angelsächsischen Raum in der relativ kurzen Zeitspanne zwischen 1901 und 1913 zu beobachten, als mehrere, auch heute noch renommierte Stiftungen gegründet wurden:

»Starting with the Rockefeller Institute of Medical Research and the Carnegie Institution of Washington, in 1901, there followed the establishment of the General Education Board in 1902, the three charitable trusts established by Joseph Rowntree in Britain in 1904, the Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching

in 1905, the Russell Sage Foundation in 1907, the Rockefeller Sanitary Commission in 1909, the Carnegie Corporation of New York in 1911, and the Rockefeller Foundation in 1913.« (Bulmer 1999: 28)

Die Zahl der Stiftungsgründungen und deren große Vermögen sind jedoch nur Teilaspekte der Entwicklung hin zu Organisationen. Für die Organisationswerdung der Stiftung bedeutsamer waren verschiedene ineinandergreifende und sich teils gegenseitig bedingende Entwicklungen, die allerdings in ihrer Relevanz nicht immer klar voneinander zu trennen sind. Die sehr wohlhabenden US-amerikanischen Stifter:innen kamen zum Beispiel nicht aus dem Feld der »Charity Organizations« oder der »Social Investigation«, sondern aus der Wirtschaft, können aber zugleich nicht auf diesen Hintergrund reduziert werden, wie schon Bulmers kurze Zusammenstellung zeigt:

»John D. Rockefeller Sr. was a devout Baptist. Andrew Carnegie had risen from humble Scottish origins and retained an acute awareness of class differences and cultural disadvantage among the working classes on both sides of the Atlantic, but particularly in Britain. Mrs. Russell Sage inherited the wealth of her unpleasant husband and was more closely connected to the world of charity than her male counterparts.« (ebd.: 36)

Wie auch immer man die Bedeutung der Erfahrungshintergründe werten mag, im Effekt treten zwei große Veränderungen hervor. *Erstens* sind Stiftungsgründungen nun deutlicher als zuvor eine Möglichkeit des Umgangs mit Reichtum. Vor dem Hintergrund kapitalistischer Akkumulationsbedingungen und enormer Vermögensakkumulationen wird zunehmend klar, dass die Vermögen kaum mehr sinnvoll für den privaten Konsum genutzt werden können. John D. Rockefeller hatte sogar Mühen, sein Vermögen mittels Spenden zu reduzieren – sein Berater Gates schrieb ihm: »Your fortune is rolling up, rolling up like an avalanche! You must keep up with it! You must distribute it faster than it grows! If you do not, it will crush you and your children and your children's children« (Gates zit. in: Chernow 2004: 563). *Zweitens* erfährt der Abschied vom Motiv der Dauer, der auch als religiöser Wandel zu verstehen ist, eine Erweiterung: Stiftungen beginnen sich noch weiter von karitativ-wohltätigen Programmen zu entfernen und es mehren sich die Versuche, »to identify and influence or control more fundamental processes in nature and society« (Bulmer 1999: 29). Im Ergebnis dieser Doppelbewegung füllen Stifter:innen und Stiftungen den Begriff der Philanthropie speziell in den USA mit Inhalten, zeigen damit andere Facetten einer kapitalistischen Ökonomie auf – der sie sich gleichwohl weiterhin verbunden fühlen – und orientieren sich an zeitgenössischen politischen Agenden bei gleichzeitig sorgsamer Distanzwahrung zur formalen Politik.

Ein frühes und deutliches Dokument dieser Verschiebungen ist Andrew Carnegies sogenanntes »Gospel of Wealth«. Mit noch religiösen Verweisen und ohne Kritik an den Verhältnissen erkundet er Möglichkeiten des Umgangs mit privaten Vermögen: »What is the proper mode of administering wealth after the laws upon which civilization is founded have thrown it into the hands of the few?« (Carnegie 1889: 657). Weil privater Konsum dieser Vermögen nur als Dekadenz zu werten sei, Erbschaften den Charakter verdürben und eine Überlassung an den Staat »only a means for the disposal of wealth« sei (ebd.: 659), bleibe nur die konditionierte Spende:

»This, then, is held to be the duty of the man of Wealth: First, to set an example of modest, unostentatious living, shunning display or extravagance; to provide moderately for the legitimate wants of those dependent upon him; and after doing so to consider all surplus revenues which come to him simply as trust funds, which he is called upon to administer, and strictly bound as a matter of duty to administer in the manner which, in his judgment, is best calculated to produce the most beneficial results for the community – the man of wealth thus becoming the mere agent and trustee for his poorer brethren, bringing to their service his superior wisdom, experience and ability to administer, doing for them better than they would or could do for themselves.« (ebd.: 662f.)

Weitere Details sowie die Frage, ob die Beschreibungen der Realität entsprachen, müssen hier nicht interessieren. Bedeutsam ist, dass Carnegie Stiften als den zu präferierenden Umgang mit Vermögen betrachtete, dass er Stiftungen als Agentinnen zur Mehrung des Gemeinwohls positionierte und dass er für Stifter:innen eine überlegene Weisheit reklamierte. Wer heute die »Giving Pledges« von mehrheitlich US-amerikanischen Milliardär:innen liest, findet diese Grundpositionen leicht wieder (Schmitz/Mitchell/McCollim 2021). Dass die Selbstpositionierung verdingt, zeigt sich zum Beispiel darin, dass die formale Politik die Gemeinnützigkeit und Gemeinwohlorientierung anerkannte und Stiftungen die Möglichkeit gewährte, sich als Körperschaften rechtlich eintragen zu lassen (vgl. Campenhausen 2003).

Allerdings ist die skizzierte Selbstpositionierung kein Selbstläufer. So zeigt etwa das Ringen um den Status der Rockefeller Foundation in den Jahren 1909 bis 1913 an, wie sehr die Politik mit stifterischen Ideen und den schiereren Vermögensmassen haderte. Auch wurden die Widersprüche zur Verfassung der USA gesehen. Erst als der Bundesstaat New York seine Vorteile in einer Stiftungsgründung sah, das Vorhaben billigte und so die skeptische Ablehnung auf der Bundesebene in Washington aushebelte, konnte die Stiftung Gestalt annehmen (Reich 2018: 3ff.).

Angesichts demokratietheoretischer Vorbehalte kam den Stiftungsprogrammen, die aus Worten Taten machen sollten, eine wichtige Funktion bei der Legitimierung der Stiftungsidee zu. Dabei zeigt sich, dass die Stiftungsprogramme immer deutlicher auf die Förderung öffentlicher Zwecke ausgerichtet wurden, dass

herausragende Treuhänder:innen die Ideen der Stifter:innen umsetzten (z.B. der Baptist Fredrik Gates, der an der Gründung der Universität von Chicago beteiligt war und nun für und mit John D. Rockefeller an der Konkretisierung der Stiftungs-idee arbeitete (ebd.: 1ff.)), dass sich die Programme an allgemeinen Fortschrittsnarrativen orientierten und dass bei der Begründung von Programmentscheidungen auf wissenschaftliche Erkenntnisse zurückgegriffen wurde (Lagemann 1989). Und so wie Stiftungen immer mehr zu Organisationen wurden, kooperierten sie auch häufiger mit anderen Organisationen und verabschiedeten sich teilweise von der Arbeit mit Individuen (Bulmer 1999: 37). Insofern die genannten Prozesse in ähnlicher Form aus der allgemeinen Organisationsentwicklung bekannt sind, verwundert es nicht, dass auch Fragen der öffentlichen Akzeptanz oder Legitimität für Stiftungen in dieser Zeit bedeutsamer werden.

Nur folgerichtig beginnen Stiftungen soziale Strukturen außerhalb ihrer eigenen Grenzen zu prägen. Mit Blick auf ›Laura Spelman Rockefeller Memorial‹, kurz Memorial, notiert Bulmer:

»The Memorial was a major source of patronage in the social sciences, and considerably influenced their development around the world in the 1920s and afterward. The wider significance of this example of a foundation program lies in several directions. It encouraged and created the necessary conditions for a major change taking place in the orientation of a group of academic disciplines and the way in which they regarded the world. It thus contributed to a major change in the external environment, which one foundation official judged, and the trustees were persuaded, was desirable and right. The Memorial pursued a policy to promote change that it judged the correct one.« (ebd.: 40)

Es ist hier nicht möglich, die verschiedenen Entwicklungen im Detail nachzuzeichnen, doch mit Seitenblick auf die Geschichte der Organisation im Allgemeinen werden Parallelen deutlich. Wenn es also »in der modernen Organisation sowohl um das Problem der Kontrolle von Auftragnehmern durch die Auftraggeber als auch um die dann zunehmend wahrscheinlichkeitstheoretische Ausgestaltung dieser Kontrolle zu einem Kalkül des Möglichen, Erwartbaren und Gewinnträchtigen« geht (Baecker 2007: 44), dann trifft das mit Adaptionen auch für Stiftungen zu. Und so wie Rationalität und Vernunft zu den Leitvorstellungen der modernen Organisation avancieren und Formalität entscheidend wird (Luhmann 1964, 2000b), beginnen auch Stiftungen sich daran zu orientieren. Allerdings gestalten sich ihre Umweltverhältnisse anders, weil der Organisationstyp Stiftung sich stärker von anderen Organisationstypen unterscheidet als diese untereinander. Und wenn es noch eines Beweises der Organisationswerdung von Stiftungen bedarf, dann liegt dieser im Anschwellen einer Kritik an ihnen, die seither nicht mehr verebbt ist (Breeze 2021). Diese Kritik reagiert darauf, dass Stiftungen in ihren Selbstbeschreibungen sehr bewusst eine

Differenz zu Wirtschaft und Politik markieren und sich deutlich von bestehenden Strukturen abheben wollen. Damit legen sie sich teils quer zu den Rationalitäten der genannten Systeme, stellen sich über die gemeine Ordnung und fordern geradezu zum kritischen Widerspruch heraus.

2.2 Stiftungen als Organisationen

Aus dem historischen Abriss lässt sich die organisationstheoretische Aussage ableiten, dass Stiftungen aus drei rekursiv aufeinander bezogenen Entscheidungen emergieren: Eine natürliche oder juristische Person entscheidet sich, eigenes Vermögen unwiederbringlich *abzugeben*, es einem Zweck zu *widmen* und es mit einer Rechtspersönlichkeit *auszustatten*, die zukünftig über den zweckdienlichen Mitteleinsatz entscheidet. Im hier besonders interessierenden Fall der gemeinnützigen Stiftung ist der Bestimmung hinzuzufügen, dass seit dem späten 19. Jahrhundert und vollends im 20. Jahrhundert der ideelle Bezug auf das Gemeinwohl und die formale Kategorie der Gemeinnützigkeit zentral werden. Diese Entwicklung geht einher mit einer gesamtgesellschaftlichen Verabschiedung von substanziellen Gemeinwohl-ideen und einer Zuwendung zu prozedural auszuhandelnden Gemeinwohlvorstellungen (Münkler/Bluhm 2001; Offe 2002). In der Folge verstricken sich Stiftungen im 20. Jahrhundert mit dem formalen politischen System, von dem sie sich zugleich unterscheiden wollen. Für die Stiftung als Organisation erwachsen aus dieser Verstrickung größere Entscheidungs- und Rechtfertigungsbedarfe, die ihrerseits für eine weitere Anähnlichung von Stiftungen an Organisationen sorgen.

Diese statische Definition behandelt Stiftungen wie Organisationen als »Produkte ein und desselben Prinzips der sozialen Systembildung« (Apelt/Tacke 2012: 9), namentlich Entscheidungen. Sie trifft aber noch keine Aussagen, ob Stiftungen über *differentiae specifica*e aufweisen, die sie als Organisationstyp sui generis qualifizieren. Daher soll es im Folgenden um drei für Stiftungen charakteristische, aber nicht vollkommen einmalige System-Umweltdifferenzen gehen, die allerdings durch ihre einzigartige Relationierung den Organisationstyp Stiftung hervorbringen. Zu diesen charakteristischen System-Umweltdifferenzen gehört erstens, dass Stiftungen im Unterschied zu praktisch allen anderen Organisationen relativ ressourcenunabhängig sind und daher in bemerkenswerter Weise von Umweltansprüchen absehen können (Kap. 2.2.1). Ihr moralisches Gebot zur Gabe – ihr zweites Charakteristikum –, das in eine staatlich kontrollierte Rechtspflicht zur Gabe überführt wurde, limitiert diese enormen Freiheitsgrade allerdings auf die ambivalenten Steuerungskapazitäten von Gaben (Kap. 2.2.2). Drittens und letztens zeichnen sich Stiftungen durch ihre formale Bindung an das Gemeinnützigkeitsrecht und die normative Bindung an das Gemeinwohl aus (Kap. 2.2.3). Der aus diesen Besonderheiten entstehende Organisationstyp Stiftung mag daher zwar

relativ ressourcenunabhängig sein, doch Legitimität bleibt auch für diesen Organisationstyp unverzichtbar. Nicht so sehr zum Zwecke der Ressourcenbeschaffung, wohl aber zur allgemeinen Rechtfertigung von Stiftungen als Institutionen, zur individuellen Rechtfertigung der einzelnen Stiftung und zur Rechtfertigung der jeweiligen Stiftungsziele.

2.2.1 Stiftungen als relativ ressourcenunabhängige Organisationen

Die erste organisationale *differentia specifica* von Stiftungen ist ebenso augenfällig wie folgenreich: Stiftungen heben sich mit ihren Vermögensmassen aus ihren Umwelten heraus und müssen ihr Vermögen, Teile davon oder Vermögenserträge für Zwecke außerhalb der Stiftung einsetzen. Dieser Außenbezug gilt auch für operative Stiftungen, denn Außenbezug meint hier allein, dass die Stiftungsleistungen zum Wohle der Allgemeinheit zu erbringen sind. Im Unterschied zu praktisch allen anderen Organisationen, die genauso wie Stiftungen in unsicheren Umwelten überleben und fortbestehen wollen (Thompson 1967: 13), sind Stiftungen daher ungleich weniger auf Ressourcen aus ebendiesen Umwelten angewiesen. Zwar benötigen auch Stiftungen zur Leistungserstellung Ressourcen wie z.B. Personal, Wissen, Fürsprache etc. aus ihren Umwelten, doch geht dies für sie nicht mit dem für andere Organisationen typischen »Refinanzierungsproblem« (Kette 2017) einher. Sie erhalten ihre Ressourcen zur Leistungserstellung oder zum Ankauf weiterer Produktionsmittel primär aus den eigenen Vermögen und so ist die allgemeine Ressourcenabhängigkeitstheorie (Pfeffer/Salancik 2003 [1978]) für Stiftungen zu modifizieren.

Dabei ist insbesondere zu berücksichtigen, dass Stiftungen relativ ressourcenunabhängig sind. Zumindest ist die einzelne Stiftung als Organisation nicht wie andere Organisationen auf Legitimation in ihren Umwelten angewiesen, um Ressourcen für den eigenen Fortbestand zu erhalten. Der naheliegende Einwand, dass Stiftungen in der Regel auf Finanzmärkte angewiesen sind, die wiederkehrende Renditen ermöglichen, schmälert die herausragende Bedeutung ihrer relativen Ressourcenunabhängigkeit in keiner Weise. Das Verhältnis zu Finanzmärkten ist üblicherweise von einer solch allgemeinen Qualität, dass für Stiftungen daraus wenig Spezielles folgt respektive sie keine Erwartungen zu erfüllen haben.

Diese adaptive Umkehrung der Ressourcenabhängigkeitstheorie erklärt die potenzielle Souveränität von Stiftungen und macht deutlich, weshalb die Außenbeziehungen für die Binnenstrukturen von Stiftungen eine geringere und vor allem eine nur optionale Bedeutung haben. Mit anderen Worten: Während die Außenbeziehungen von Unternehmen, Krankenhäusern, Universitäten, Museen etc. stark ihr Innenleben bedingen und sich die genannten und andere Organisationen auch intern unterscheiden, weil die Umweltabhängigkeiten und damit die Handlungsoptionen zur Ressourcenbeschaffung zwischen den Organisationstypen variieren, können Stiftungen von solchen Außenbeziehungen unbeeinflusst bleiben.

Erneut ändern naheliegende Einwände wenig. Zwar trifft es empirisch zu, dass viele Stiftungen über einen so kleinen Kapitalstock verfügen, dass sie kaum über ausreichende Ressourcen für die Selbstverwaltung verfügen, dass sie sich über Zu-stiftungen, Spenden und freiwillige Arbeitsleistungen freuen, dass einige auf Fund-raising setzen und wieder andere prominente Partner:innen und Schirmherr:innen suchen, um mehr Aufmerksamkeit zu erlangen. Fortbestehen und ihren Zweck erfüllen können sie im Prinzip jedoch auch ohne sich auf bestimmte Außenbeziehungen einzulassen. Erst wenn sie sich selbst entscheiden, den Output erhöhen, die Outcomes verbessern oder den Impact steigern zu wollen, müssen sie sich möglicherweise in Abhängigkeitsverhältnisse begeben. Insofern dies aber eine autonome Entscheidung ist, hebt sie die relative Ressourcenunabhängigkeit nicht auf. Autonomie besteht schließlich aus einer »*Pluralisierung der Abhängigkeiten eines Systems*« und diese Pluralisierung verschafft dem System Freiräume, weil es »sich zu gegebenen Zeitpunkten dafür entscheiden kann, sich auf diejenigen Abhängigkeiten zu stützen, die mit seiner eigenen Interessenrichtung am besten übereinstimmen, und andere Abhängigkeiten, die es als beschränkend erfährt, temporär zurückzudrängen« (Stichweh 2009a: 44, Herv. i.O.).

Die beschriebene strukturelle Sondereigenschaft von Stiftungen dürfte der Grund für einige typische Beschreibungs- und Ordnungsschwierigkeiten im Zusammenhang mit Stiftungen sein. So fällt auf, dass sowohl optimistische Erwartungen an Stiftungen als auch kritische Bemerkungen um das Vermögen kreisen und zu krass unterschiedlichen Schlüssen kommen. Auf der einen Seite wird rhetorisch hoffnungsvoll gefragt, wie die Reichen die Welt retten können (Bishop/Green 2008), auf der anderen Seite wird skeptisch beäugt, welche übermäßigen Machtchancen mit philanthropischen Vermögen einhergehen (z.B. Callahan 2017; Schwab 2023). Theoretische Sätze, die von der relativen Ressourcenunabhängigkeit nicht sofort auf vollkommene Unabhängigkeit schließen, sondern stattdessen die Autonomie anerkennen und Limitationen bei der Umweltgestaltung erkennen, fehlen in den Debatten allzu oft.

Auffällig ist auch, dass gesellschaftlich eingeübte und sonst meist gut funktionierende Beobachtungsschemata an der ungewöhnlichen Stellung der Vermögen scheitern: So können all jene Organisationsklassifikationen, die sich im- oder explizit am Schema der funktionalen Differenzierung orientieren und Organisationstypen allzu gerne mit den Rationalitäten von Funktionssystemen kurzschließen, Stiftungen schon allein deshalb nicht in den Blick nehmen, weil die Stiftungsvermögen nicht in Schemata passen, für die immer auch Mangel oder Knappheit wichtig sind (vgl. Tacke 2001).

Ähnliches gilt für die in der ökonomischen Theorie lange Zeit vorherrschende Vorstellung, der Mensch sei in erster Linie ein nutzenmaximierendes Wesen. Auch wenn es sich dabei nur um eine Vorstellung zur Modellierung ökonomischer Prozesse und weniger um eine Aussage mit Wahrheitsanspruch handeln sollte, wer-

den Stiftungen im Rahmen dieser Annahme sofort zu einem schwer einzuordnenden Sonderfall. Das Ausgeschlossene, die Freigiebigkeit, muss nun erklärt werden und die selbstproduzierte Beschreibungsnot führt zu bemerkenswerten Sonderpositionierungen. Stifter:innen werden dann entweder als besonders edle und bewundernswerte Menschen dargestellt – z. B. als »Verantwortungsbewusste«, »Mitfühlende« und »Problemlöser« (Leseberg/Timmer 2015: 42ff.) –, deren »moral biography of wealth« (Schervish 2006) zum Gegenstand von Untersuchungen wird. Oder sie werden mittels wenig schmeichelhafter Motivunterstellungen abgewertet und ihre Gaben gelten dann als mehr oder minder versteckte Versuche, die eigene Reputation zu steigern und mehr als ökonomische Kapitalien zu akkumulieren – sie gelten dann mindestens als »Vorteilsbedachte« (Leseberg/Timmer 2015: 42ff.). Erst neuere Erkenntnisse aus der Anthropologie entspannen das harte Für und Wider, weil sie zeigen können, dass sowohl Altruismus als auch Eigennutz zur menschlichen Grundausrüstung gehören (Tomasello 2020). Mit dieser anthropologischen Erkenntnis verschieben sich die Fragen nach den Bedingungen und Möglichkeiten philanthropischer Freigiebigkeit wieder in den Bereich des Sozialen (vgl. für diese Erklärungsrichtung auch die Befunde zur Blutspendenbereitschaft in Healy 2000).

Eine weitere und oft zu beobachtende Beschreibungs- und Ordnungsschwierigkeit entsteht nicht aus ungeeigneten Theorien, sondern betrifft die strukturell paradoxe Position von Stiftungen in der Gesellschaft. Stiftungen setzen allgemein eine Gesellschaftsordnung voraus, »die die Fähigkeit zur Mehrwertbildung und Vorratshaltung entwickelt« hat (Borgolte 2016b: 4). Für die Gegenwart ist dies eine kapitalistische Wirtschaftsordnung. Wenn Stiftungen sich nun von dieser Ordnung teils distanzieren oder, was öfter vorkommt, die negativen Folgen dieser Ordnung lindern und bearbeiten wollen, dann hat das paradoxe Züge. Sie schlagen Lösungen für Symptome vor, obwohl die Gründe der Symptome ihre Existenz mitermöglichen. Daraus folgt keine Gleichsetzung von Stiftungen mit einer unrühmlichen »Externalisierungsgesellschaft« (Lessenich 2019) oder einer »Refeudalisierung des modernen Kapitalismus« (Neckel 2020). Das wäre eine unpassende Zuspitzung, aber die Beschreibungs- und Ordnungsschwierigkeiten haben hier ihre Ursachen. Mit anderen Worten: Wenn Stiftungen philanthropischen Überfluss statt ökonomischer Knappheit signalisieren, dann ist das nur möglich, weil Eigentumsrechte politisch-rechtlich etabliert, private Vermögensakkumulationen möglich und hohe Vermögenserträge wahrscheinlich sind. Die Stiftungsvermögen eröffnen also vielfältige Handlungsoptionen, obwohl und weil sie einem System entspringen und eines Systems bedürfen, das sich an Knappheiten entzündet, Knappheiten zu beheben verspricht und doch Knappheiten fortführt oder gar verschärft (vgl. Luhmann 1988: 64).

Für die Organisationstheorie der Stiftung ist nun entscheidend, dass Stiftungen nicht nur über Vermögen und damit über Ressourcen verfügen, sondern diese nach eigenem Ermessen und weitgehend unirritiert von Umweltansprüchen einsetzen können. Die relative Ressourcenunabhängigkeit steigert ihre Autonomie. So kön-

nen sie sich von negativen Attributen der Wirtschaft wie etwa unternehmerischer Profitgier distanzieren und sich zugleich positive Attribute wie Entscheidungsgeschwindigkeit oder Innovationsfreude zuschreiben. Auch in Bezug zur Politik wird ein Überlegenheitsnarrativ möglich. So betonen Stiftungen wiederkehrend, sich nicht an die Erwartungen von Wähler:innen oder Klientelgruppen binden zu müssen und deshalb dem Gemeinwohl in besonders weitsichtiger Weise dienen zu können. Letztlich sorgen die ressourcenbedingten Freiheitsgrade und die Autonomie der Stiftungen dafür, dass sie sich bestens in die Strukturzusammenhänge hochentwickelter Gesellschaftssysteme einbringen können, die nach Luhmann von funktionaler Systemdifferenzierung, Autonomie der Teilsysteme, selbstreferentieller Operationsweise und Möglichkeiten der Steigerung wechselseitiger Unabhängigkeit und Abhängigkeit zugleich gekennzeichnet sind (2009 [1980]: 155).

2.2.2 Stiftungen und der Zwang zur Gabe

Die zweite organisatorische Besonderheit der Stiftungen ergibt sich ebenfalls aus ihren Beziehungen zur Umwelt, namentlich aus verschiedenen Gabenbeziehungen. So gilt initial, dass Stiftungen aus der Entscheidung für eine Gabe entstehen, und es gilt weiter, dass das moralische Gebot zum Geben einen wichtigen Sinngehalt der Stiftung ausmacht und die Stiftung auch zukünftig auf die Form der Gabe verpflichtet ist. Die rechtliche Kodifizierung des moralischen Gebots schreibt Stiftungen vor, dass sie je nach Gesetzeslage ihr Vermögen, Teile davon oder die Erträge aus dem Vermögen dem selbstdefinierten Stiftungszweck zuführen müssen.¹ Insofern dieser Zweck aufgrund ihres Gemeinnützigkeitsstatus in der Stiftungsumwelt verankert sein muss, verschieben sich die Entscheidungsbedarfe von Stiftungen im Vergleich zu anderen Organisationen: Entscheidungen über Ressourcenbeschaffung werden seltener und Entscheidungen über Mittelabflüsse erhalten eine in anderen Organisationen unbekannte Zentralität.

In Anlehnung an das moralische Selbstverständnis von Stiftungen und im Einklang mit den rechtlichen Vorgaben ist von einem selbst- und fremdauferlegten *Zwang zur Gabe* zu sprechen. Flucht- und Kristallisationspunkt der Stiftungsgabe ist die Erhaltung oder Mehrung des Gemeinwohls, um »der Unverbindlichkeit bloßer Wunschvorstellungen sowie der Gefahr des Ideologischen zu entgehen und sich selbst unter Beweiszwang zu stellen« (Fest 1997: 19). Dieser Beweiszwang beinhaltet, dass mit dem Mittel der Gabe – also aufgrund von Entscheidungen in der Stiftung – Änderungen jenseits der eigenen Grenzen erzeugt werden müssen. Die Systeme

1 Zum Beispiel verpflichtet in Deutschland die Abgabenordnung gemeinnützige Stiftungen (und andere gemeinnützige Körperschaften), ihre Mittel zeitnah für die steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke zu verwenden (vgl. AO §55).

in der Umwelt sind also in Zustände zu versetzen, die für sie ohne das Zutun der Stiftung nicht oder nicht in dieser Form möglich wären.

Dieser allgemeine Änderungsanspruch wird in der Management- und Beratungsliteratur in der Regel über die Differenz von Output, Outcomes und Impact gefasst (PHINEO 2013). In den Selbstbeschreibungen ist meist zunächst von Wirkungen die Rede. Die Ähnlichkeit des Änderungsanspruchs zu Webers allgemeiner Definition von Macht als Chance, »innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen« (Weber 1964: 38), ist offensichtlich, aber nicht vollumfänglich. Stiftungen rechnen zumindest in ihren Selbstbeschreibungen und bei der Gestaltung ihrer Fassaden nicht mit Widerstand und Widerstreben, sondern betonen den ermöglichenden Charakter ihrer Gaben und gehen überdies davon aus, dass der Änderungswille bereits in der Umwelt der Stiftung angelegt ist. Mit dieser wichtigen Annahme der Änderungsbereitschaft schließen sie an ein weitverbreitetes zivilgesellschaftliches Selbstverständnis von Freiheit an. Ganz gleich welche konkrete Form der Freiheitsgedanke in Verfassungen oder Narrationen auch annehmen mag, der Freiheitsdiskurs in der Zivilgesellschaft kreist stets um Freiwilligkeit (vgl. Alexander 2006). Und als freiwillig gelten Handlungen, wenn sie von rationalen Akteur:innen im Vollbesitz ihrer geistigen und körperlichen Fähigkeiten getroffen werden. Ist dies nicht der Fall, so führt Alexander weiter auf, gelte die Handlung als unfreiwillig und werde damit in der Sphäre der Zivilgesellschaft als wertlos betrachtet (2006: 61).

Die moralische Zentralität der Gabe samt umfassendem Freiwilligkeitsgebot wie auch die rechtliche Pflicht zur Gabe stellen Stiftungen vor große organisatorische Herausforderungen. Dabei gilt grundsätzlich, dass Stiftungen wie alle anderen Organisationssysteme operativ geschlossen sind und daher auf der Ebene ihrer eigenen Operationen nicht in ihre Umwelten durchgreifen können. Sie müssen sich damit abfinden, dass sie andere psychische oder soziale Systeme stören und irritieren, nicht aber operational *in-formieren* können. Anstelle von Durchgriffskausalität müssen sie sich auf den Modus der Auslösekausalität verlassen (Luhmann 1997a: 92, 2000b: 401). Zu dieser grundsätzlichen organisationalen Herausforderung kommt hinzu, dass die Steuerungskapazitäten von Stiftungen stark durch das Mittel der Gabe geprägt werden. Das bedeutet zunächst nur, dass Stiftungen auf Empfänger:innen angewiesen sind, die bereit sind, die Stiftungsgaben anzunehmen und sinnkonform zu verwenden. Das vielfach beschriebene fein getaktete Zusammenspiel von *Geben*, *Annehmen* und *Erwidern* einer Gabe (Mauss 2013 [1923/24]; Adloff/Mau 2005) findet hier insofern eine Einschränkung, als die Stiftungsgabe nicht gleichwertig an die Stiftung zurückgegeben werden muss. Wie niedrigschwellig und zugleich unterschwellig die Erwartungen an Stiftungsgaben sein können, konnte die Weltöffentlichkeit beobachten, nachdem die Schwedische Akademie am 13. Oktober 2016 Bob Dylan den Nobelpreis für Literatur zugesprochen hatte. Zur allgemeinen Verwunderung und ersichtlichen Verschnupfung der Akademie rührte

sich Dylan erst gar nicht, bedankte sich zwei Wochen später denkbar knapp und teilte sodann mit, dass er nicht zur Preisverleihung kommen werde, da er leider »andere Verpflichtungen« habe (Bähr 2016). Dank mag also erwartet werden, doch eingeklagt werden kann er im Extremfall nicht.

Für die Organisationstheorie der Stiftung folgt daraus, dass Stiftungen sehr wohl auf Legitimität in ihren Umwelten angewiesen sind – nicht um Ressourcen zu erhalten, sondern um in den für sie relevanten Umwelten Empfänger:innen für ihre Gaben zu finden. Andernfalls würden Stiftungen handlungsunfähig werden. Sofern sich die beabsichtigte Änderung in der Gabe selbst erschöpft und an die Empfänger:innen keine über die Gabenannahme und unmittelbare Gabenverwendung hinausreichenden Handlungserwartungen formuliert werden, ist die Akzeptanz weitgehend unproblematisch: Es finden sich in der Regel Krankenhäuser, die mit den Mitteln Kranke behandeln, Wissenschaftler:innen, die forschen, oder Museen, die passende Ausstellungen kuratieren. In all diesen Fällen ist empirisch zu beobachten, dass Stiftungsgaben in der Regel keine Geschenke sind, bei dem die gebenden Stiftungen unsichtbar blieben oder dem Ideal der reinen Gabe gehuldigt werden würde. Stattdessen bleibt die gebende Stiftung selbst unauslöschlich präsent.²

Dass mit einer Gabe sehr wohl Macht und Einfluss ausgeübt werden kann und dass Gaben etwas beschämend Übermächtigendes haben können, ist nicht zu bestreiten. Die Management- und Beratungsliteratur deutet dies an, wenn sie über »strategic giving« (z.B. Frumkin 2010) schreibt. Dabei geht es nicht allein um höflichen Dank oder Gewogenheit, sondern um kalkulierte Reziprozität, die potenziell eine »weapon for the enforcement of its rights« (Malinowski 1926: 23) sein kann. Die Benennung dieser Möglichkeit ist nicht mit einem empirischen Befund zu verwechseln und eventuelle einschlägige Fälle dieser Art sind nicht geeignet, um Stiftungen pauschal in diesen manipulativen Möglichkeitsraum zu stellen. Zudem, und das ist für die allgemeine Wahrnehmung von großer Bedeutung, errichtet die Gemeinwohlorientierung wichtige Reziprozitätssperren zwischen Stiftungen, Destinatär:innen der Stiftungsgaben und Benefiziar:innen der Gaben. Wie auch immer das konkrete Verhältnis gestaltet ist und in welchen Bezügen die Destinatär:innen über die Gabe hinaus zu den Stiftungen stehen, sie haben die Möglichkeit, sich in ihrer Reziprozität auf einen aufrichtigen Dank zu bescheiden, die Mittel sinnkonform zu verwenden und sich darüber hinaus lediglich als Medium zur Steigerung des Gemeinwohls zu verstehen.

2 Vgl. dazu auch Zelizers (1994: 71ff.) Überlegungen zu geschenktem Geld und das Problem des *earmarking* sowie die Unterscheidung zwischen *gift* und *present* von Callon und Law (2005: 723f.), die verschiedene Formen des Geschenks danach unterscheiden, inwiefern ein Gegen Geschenk bereits einkalkuliert ist, also Reziprozitätserwartungen mitschwingen.

Das skizzierte Gabengefüge samt Reziprozitätssperre verändert sich, wenn die Stiftungsziele ambitionierter werden. Die philanthropischen Gabenprogramme sind dann so zu gestalten, dass nicht bloß die Outputs und Outcomes optimiert, sondern strukturverändernde Wirkungen – Impacts – ausgelöst werden. Die einfache Annahme und unmittelbar zweckgebundene Verwendung der Gabe durch die Empfänger:innen – eine Finanzierung des Gemeinwohls – genügt nicht mehr. Die Wirkung hängt nun davon ab, ob die Gabe spezifische und möglichst dauerhafte Änderungen provoziert. Dafür brauchen Stiftungen Legitimität, die dafür sorgt, dass die an die Gabe geknüpften Erwartungen anerkannt werden. Entziehen sich die Umweltsysteme diesen Erwartungen, sind die Reaktionsmöglichkeiten der Stiftungen begrenzt. Zwar können sie ihre Gaben einstellen oder mit der Einstellung drohen, doch mit dieser Handlung oder Drohung berauben sie sich selbst ihres einzigen Mittels zur Zielerreichung. Zudem untergraben sie mit Drohungen das zivilgesellschaftliche Ideal der Freiwilligkeit, beanspruchen sie doch, jenseits ökonomischer Rationalitäten und politischer Kalküle, das bereits in der Gesellschaft angelegte, aber (noch) nicht voll entfaltete ›Gute‹ zur Geltung zu bringen (Sigmund 2000: 337).

Das moralische Gebot und die rechtliche Pflicht zur Gabe profilieren den Organisationstyp Stiftung überdies in Differenz zu Unternehmen und zum politischen System. Im Unterschied zu Kommunikation von Unternehmen muss der Eindruck einer bilateralen Tauschkommunikation unter doppelten Knappheitsbedingungen und zum gegenseitigen Nutzen möglichst vermieden werden und können Änderungen in der Umwelt der Stiftung nur schlecht über offen erkaufte Indifferenzzonen herbeigeführt werden (Barnard 1971 [1938]: 167ff.). Und im Unterschied zur institutionalisierten Politik gilt es, explizite Machtkommunikation zu vermeiden, denn beides – Tausch- und Machtkommunikation – widerspricht dem zivilgesellschaftlichen Ethos der Freiwilligkeit (vgl. Alexander 2006: 61). Gleichwohl auch den Stiftungsgaben eigene Macht- und Tauschformen innewohnen, so gilt auch, dass die Institutionalisierung der Stiftung über die doppelte Gabe und in Relation zum Gemeinwohl ein Modus ist, um dem Ideal der reinen Gabe näherzukommen. Ein Modus, der spezifische Organisationsentscheidungen, -handlungen und -redeweisen erfordert und es für Destinatär:innen leichter macht, auch großen Gaben anzunehmen. Sie können sich, wie bereits erwähnt, als Medium zur Mehrung des Gemeinwohls verstehen.

2.2.3 Stiftungen, Gemeinwohl und die Bindung ans Politische

Auch die dritte und letzte Besonderheit von Stiftungen ergibt sich aus ihren Umweltsystemen: Gemeinnützige Stiftungen sind sowohl bei ihrer Zweckbestimmung als auch bei der Gestaltung ihrer Gabenprogramme an Gemeinwohlvorstellungen gebunden. Diese Bindung ersetzte beim Übergang zur Neuzeit das Seelen-

heil als Referenzpunkt stifterischen Entscheidens, ermöglichte überhaupt erst die moderne Stiftung mit ihren vielfältigen Zwecken (Borgolte 2015: 624), nimmt seither in Selbst- und Fremdbeschreibungen als »konstitutive[r] Wertbezug stifterischen Handelns« (Sigmund 2000: 340) eine Metaposition ein und fungiert somit als unhintergehbare Entscheidungsprämisse jeder einzelnen Stiftung.

Darüber hinaus verbindet die Gemeinwohlorientierung Stiftungen mit der Kontingenzformel der Politik, die zumindest in »der semantischen Tradition des politischen Systems [...] als *Gemeinwohl* bezeichnet werden« kann (Luhmann 2000a: 120, Herv. i.O.). Kontingenzformeln im Allgemeinen fällt die Aufgabe zu, die Bedingungen der Möglichkeit für die Existenz des Systems zu umfassen und dies in einer Weise, »die ihrerseits nicht mehr auf Bedingungen ihrer Möglichkeit hin aufgelöst werden« (ebd.) können. Eine Verneinung der Kontingenzformel Gemeinwohl ist für Stiftungen nur um den Preis der Selbstaufgabe zu haben. Technisch vollzieht sich der Bezug aufs Gemeinwohl mittels der Unterscheidung Privatinteresse|Gemeinwohl, die »die Verbindung von privater Initiative und öffentlichem Wohl oder Nutzen« (Fest 1997: 8) sicherstellt. Zu betonen, dass es hier um die politische Kontingenzformel der *semantischen* Tradition geht, ist wichtig, weil

»die Grenze zwischen Gemeinwohl und Eigennutz nur politisch gezogen werden kann und [...] es damit zu einer Frage politischer Opportunität wird, in welchem Umfange auch Privatinteressen als politisch relevant erachtet werden. Damit verschiebt sich aber der Sinn der politischen Kontingenzformel auf das allgemeine Prinzip der *Legitimität* im Sinne einer öffentlichen Darstellbarkeit von Präferenzen, für die man sich politisch einsetzt.« (Luhmann 2000a: 122, Herv. i.O.)

Wie in Kapitel 2.3 noch zu zeigen sein wird, gehen auch Stiftungen diesen Wandel strukturell mit. Semantisch betonen sie das Gemeinwohl, doch in ihren Entscheidungen ringen sie zunehmend öfter um Legitimität. Der Wandel macht auch darauf aufmerksam, dass in der politischen Debatte mit dem Gemeinwohlbegriff mitunter recht sorglos hantiert wird, obwohl der Begriff heute inhaltlich weitgehend unbestimmt ist (Böckenförde 2002: 62; Mayntz 2002). Zumindest sind dezidiert substanzialistische Gemeinwohlbestimmungen nach den totalitären Erfahrungen des 20. Jahrhunderts weitgehend desavouiert (Münkler/Bluhm 2001: 10) und widersprechen den Grundprinzipien liberaler Demokratien. Letztere beschränken sich vorwiegend auf prozedurale Verfahren der Gemeinwohlbestimmung, die auf Partizipation und Mehrheitsentscheidungen basieren.

Damit liegt ein Grundkonflikt mit Stiftungen auf der Hand, gelten doch für sie initial allein der Wille der Stifter:innen und nachfolgend die Prämissen der Stiftungssatzung, die in Organisationsprogramme zu übersetzen sind (Toepler 2016: 24). Einzelne Stifter argumentieren gar, dass in diesem Konflikt letztlich die Daseinsberechtigung von Stiftungen liege und das Volk die »Willkür« der Stifter:in-

nen willkommen heißen solle (Reemtsma 2012a, 2012b). Demokratische Entscheidungsverfahren sind damit weitestgehend ausgeschlossen, zumal »dies dem Kerngedanken der Stiftung, das Zweckvermögen dauerhaft autonom zu verwalten, widerspricht« (Sigmund 2004: 104).

Die über die Gemeinwohlformel vermittelte semantische Kopplung von Stiftungen und Politik manifestiert sich in der Kategorie der Gemeinnützigkeit respektive im Gemeinnützigkeitsrecht, mit dem der Staat bürgerschaftliches Engagement sowohl honoriert und fördert als auch privaten Akteur:innen eine Mitverantwortung für das Gemeinwohl zuschreibt (Droege 2010: 67ff.). Und mehr noch: Indem der Staat privaten Stiftungs- und Spendeninitiativen umfassende Autonomie einräumt, folgt er ihnen nahezu blind (Kirchhof 2003: 4) und verzichtet speziell gegenüber Stiftungen auf einen Teil seiner finanziellen Einnahmen. Diese Gemeinnützigkeitskonstruktion erweitert die Zahlungsfähigkeit von Stiftungen und stärkt die Übersetzung von finanziellem Vermögen in öffentlichen Einfluss. Aus diesem Grund können gemeinnützige Stiftungen keine rein privaten Akteure sein, die allein aus einer Entscheidung zwischen privatem Konsum und Freigiebigkeit hervorgehen. Sie sind immer auch als Artefakt des Staates zu verstehen (Reich 2018).

Für den Staat entspricht dieses Moment der Selbstbeschränkung einem liberalen Politikverständnis, das individuelle Freiheits- und Gestaltungsräume betont und gesellschaftlicher Pluralität Rechnung trägt. Diese Situation ist weder unveränderlich noch ohne Kritik. Seit dem 18. Jahrhundert entzündet sich an der sogenannten Herrschaft der toten Hand Kritik – anfangs freilich mit Staats- statt Demokratiebezug: »Stiften, so kritisierte Heinrich Rittershausen im Jahre 1929, entziehe der deutschen Volkswirtschaft umfassendes Kapital und sei schon deswegen ein Hindernis für die industrielle Entwicklung Deutschlands« (Strachwitz 2010: 185). Die hier angerissene staats- und demokratietheoretische Kritik respektive das Ringen um die Legitimität der Institution Stiftung wird von einem zweiten Streben nach Legitimität begleitet, das sich auf der konkreten Ebene der Organisation Stiftung abspielt. Bei diesem Streben geht es um die Legitimität der individuellen Stiftungen und der einzelnen Programme.

Wie sich das Streben nach Legitimität en détail abspielt, hängt wesentlich von der Selbstpositionierung der Stiftung in Relation zu ihren Änderungsabsichten ab. Die bisher vorliegenden Rollentypologien sind diesbezüglich allerdings wenig instruktiv, weil die Unterscheidungen – etwa zwischen den Zielen »Bewahren«, »Fürsorge« und »Wandel« sowie den Tätigkeiten »Innovation«, »Komplementarität«, »Substitution« und »Kapazitätenbeschaffung« (Anheier et al. 2017a: 21ff.) – zu eng an die Selbstbeschreibungen der Stiftungen angelehnt sind. Damit wird die Möglichkeit einer systematischen Inbezugsetzung zu den relevanten Stiftungsumwelten verschenkt, zumal die relativ statische Typologie implizit von einem Katalog staatlicher Aufgaben auszugehen scheint, aus dem sich objektive Kriterien für staatliches Versagen ableiten ließen. So treffend die Typologie aus der Sicht

der Stiftungen auch sein mag, so sehr verkennt sie, dass Staatsaufgaben und die Formulierung von Problemen Resultate der Umweltkonstruktionen und Gemeinwohlkonzepte der beteiligten Systeme sind, die sich in unterschiedlicher Weise aufeinander beziehen, wechselseitig irritieren, voneinander distanzieren und so sehr unterschiedliche Legitimierungsansprüche erzeugen.

Stellt man solche Dynamiken in Rechnung, so können wenigstens drei unterschiedliche Gabenprogrammtypen unterschieden werden, mit denen Stiftungen in ihre Umwelten ein- oder auszugreifen versuchen – ein vierter Typ scheint sich zudem am Horizont abzuzeichnen. Der erste Programmtyp ist *substitutiven oder subsidiären Charakters*. In diesem Fall agieren Stiftungen in Bereichen, in denen der Staat aufgrund eigener Ressourcenlimitationen nicht oder nur beschränkt tätig sein kann (z. B. (Co-)Finanzierung von öffentlichen Kultur- oder Bildungseinrichtungen, Pflegeheimen), aber es eine weitreichende oder gar rechtlich kodifizierte Übereinkunft gibt, dass die Arbeiten von der politischen Gemeinschaft zu erledigen sind. Stiftungen folgen also bereits vorentschiedenen Gemeinwohlkonzepten und übernehmen die damit verbundene demokratische Legitimation.

Je deutlicher Stiftungen alternative Gemeinwohlkonzepte vertreten und sich von staatlicher Politik distanzieren, desto zwingender und anspruchsvoller wird die eigenständige Legitimierung. Dies ist bereits beim zweiten Programmtyp, den *kompetitiven Programmen*, der Fall. Hier wird die staatliche Politik mit alternativen Gemeinwohlkonzepten herausgefordert und die Kontingenz staatlicher Entscheidungen sichtbar gemacht. Kompetitive Programme zielen im Wettstreit um die besten Lösungen wesentlich darauf ab, dass die Leistungen und Lösungsvorschläge der Stiftung gewürdigt und, noch besser, nachgeahmt werden, sodass die angestrebten Wirkungen vervielfältigt werden.

Im Unterschied dazu wirken *komplementäre Programme* als dritter Programmtyp, indem sie zustimmende Entscheidungen und Leistungen Dritter – in Politik, Verwaltung und Gesellschaft – provozieren und auf diese Weise Änderungen in den Stiftungsumwelten herbeiführen. Die Ziele dieser Programme können nur erreicht werden, wenn Dritte in den zu gestaltenden Umwelten einen substanziellen Teil zum Gelingen beisteuern.

Eine mögliche Erweiterung findet diese Typologie in *koevolutionären Programmen*. Auch sie zielen auf Transformation ab, lassen zunächst aber offen, wie die dafür nötige Leistung der anderen und zum Teil auch die eigene aussehen soll. Die Stiftung will anstoßen und hofft auf eine Drift zum Besseren, doch genauere Studien zum Verhältnis von Kontrolle und der Bereitschaft, sich von jenen »kontrollieren zu lassen, die man kontrollieren will« (Baecker 2007: 23), stehen aus (vgl. aber Goeke 2016, 2021).

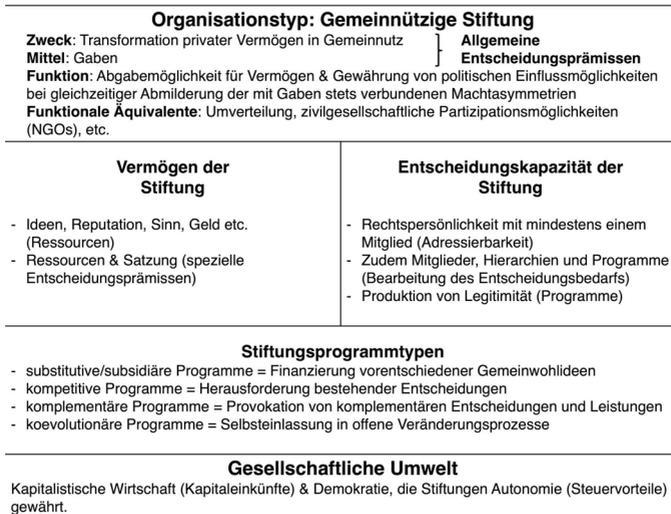
Wenn es in Kapitel 2.3 gleich um die sich formierende transformative Philanthropie geht, dann steht dahinter die Beobachtung, dass es in jüngster Zeit zu einer deutlichen Verschiebung der Programmtypen gekommen ist. Statt lediglich das

Gemeinwohl zu finanzieren, setzt die transformative Philanthropie auf kompetitive und noch viel mehr auf komplementäre Programmtypen.

2.2.4 Zwischenfazit: Der Organisationstyp Stiftung

Die nachstehende Abbildung fasst die theoretische Bestimmung des Organisationstyps Stiftung zusammen und schließt sie noch enger an allgemeine organisations-theoretische Kategorien wie etwa Entscheidungsprämissen und Entscheidungskapazität an. Sichtbar wird, dass Stiftungen sowohl aus ihren Vermögen als auch einer vorgehaltenen Entscheidungskapazität bestehen, wobei letztere zunehmend weniger administrativen und stärker organisationalen Charakters ist.

Abbildung 1: Die Organisation der Stiftung



2.3 Transformative Philanthropie – Bedingungen ihrer Möglichkeit und das Ringen um Legitimität

Etwa seit der letzten Jahrtausendwende beschleunigt sich eine Entwicklung, die in ihren Grundzügen bereits über ein Jahrhundert zurückreicht (Zunz 2012; Adam 2018): Statt allein wohltätige Ziele zu verfolgen und vorentschiedene Gemeinwohl-ideen finanziell zu unterstützen, verstehen sich Stiftungen zunehmend als proaktive Agentinnen des gesellschaftlichen Wandels mit eigenen Gemeinwohl-konzepten (vgl. für eine solche Position z.B. Fiedler 2017). Entsprechend engagiert,

dynamisch und zukunftsgerichtet lesen sich ihre Mission Statements: »Join the race to save Earth's wild places« (The Wyss Foundation), »Empower the poorest – especially women and girls to transform their lives« (Bill & Melinda Gates Foundation) oder »We support partners building a better future« (Paul G. Allen Family Foundation).

Dieser jüngste Wandel der modernen Philanthropie wird durch mindestens drei Entwicklungen begünstigt, die als Bedingungen der Möglichkeit einer transformativen Philanthropie zu betrachten sind: Dies ist *erstens* der enorme Anstieg von sozialen Ungleichheiten, der unter anderem zu Machtzuwächsen bei Eliten (Hartmann 2018) und zu einer historisch unbekanntenen Anhäufung von Vermögen in den Händen einiger weniger geführt hat (World Inequality Lab 2017: 196ff.). Allein hinter den 242 Gabenversprechen der »Giving Pledge Initiative« stand Anfang 2024 ein Nettovermögen von, soweit rekonstruierbar, deutlich über 1.500 Milliarden US-Dollar. Zum Vergleich: Alle öffentlichen Haushalte Deutschlands gaben 2023 zusammen 1.429,3 Milliarden Euro aus. *Zweitens* stieg mit dem Ende der bipolaren Weltordnung die Wertschätzung für die Zivilgesellschaft. Ungeachtet normativer Begründungsdifferenzen, variierender Abgrenzungen und gelegentlich vorgetragener Zweifel an der Leistungsfähigkeit der Zivilgesellschaft besteht weitgehende Einigkeit darin, dass sie und damit auch Stiftungen wichtige und unterstützenswerte Bestandteile liberaler Demokratien sind oder sein sollen (vgl. Putnam 1993; Habermas 1994; Alexander 2006; Strachwitz 2010). Die Liberalisierung der Stiftungsgesetzgebung in vielen westlichen Staaten ist ein Ausdruck dieser wertschätzenden Entwicklung (vgl. European Foundation Centre 2015). *Drittens* gewinnt die Vorstellung an Kraft, dass die Weltgesellschaft vor planetarisch skalierten »Grand Challenges« steht, die nicht mehr allein von der formalen Politik bearbeitet werden können. Stattdessen, so die Forderung, brauche es neue kooperative Akteurskonstellationen (vgl. z. B. Wissenschaftsrat 2015), die empirisch in mehr oder minder innovative Partnerschaften mit Stiftungen münden (Toepler/Abramson 2021). Ähnlich wie das aus dem Sport stammende Konzept der Challenge für eine Sportifizierung der Wissenschaft sorgt (Kaldewey 2018: 177), wird auch im philanthropischen Feld zunehmend häufiger in Form von Challenges um die besten Ideen für das Gemeinwohl gerungen. Dass Bill Gates selbst seit den 2000er Jahren die Idee der Grand Challenges forciert, ist bezeichnend: Stifter:innen und Stiftungen schaffen genau jene Umwelten mit, in denen sie fortan unabdingbar erscheinen.

Keine dieser Entwicklungen führt zwangsläufig zu neuen Formen philanthropischen Handelns, aber sowohl im philanthropischen Feld selbst als auch in der wissenschaftlichen Thematisierung der Entwicklungen wird wiederholt auf Zusammenhänge hingewiesen (z. B. Bishop/Green 2008; Mitchell/Sparke 2016; Maclean et al. 2021). Auch ist keine dieser Entwicklungen ohne historische Vorläufer. In dem Maße aber, in dem mit der Emergenz der transformativen Philanthropie die Ziele von Stiftungen ambitionierter werden, betriebswirtschaftliche Ideale von Effizienz

und Effektivität für Stiftungen stiftungsspezifische Geltung erlangen und überdies unternehmerische Ideale Orientierung bieten, steigen die Entscheidungsbedarfe in Stiftungen und verändern sich etablierte Gefüge von Ressourcen, Zwecken und Mitteln. Dabei gilt grundlegend, dass die Ziele der transformativen Philanthropie nur erreicht werden können, wenn die Gaben Wirkungen entfalten, die weit über Outputs und Outcomes hinausgehen. Die angestrebte gesellschaftliche Wirkung hängt also davon ab, ob es den Stiftungen gelingt, ihre Gabenprogramme so zu gestalten, dass sie weitreichende Änderungen auslösen.

Entsprechend formulieren Stiftungen mit Transformationsansprüchen in ihren meist kompetitiven und komplementären Programmen ein an ihre Umwelten gerichtetes Sollen. Die von der Stiftung beschlossenen Wertpräferenzen, Gemeinwohlkonzepte, Problemdefinitionen etc. sollen in den Umwelten übernommen oder zumindest in die Systemrationalitäten der Gabenempfänger:innen integriert werden. Damit dies geschieht, damit also Resonanz erzeugt und Anschlussfähigkeit generiert wird sowie Veränderungen stattfinden, muss das Sollen allerdings umfassend und weitreichend legitimiert werden. Damit rückt das Management von Legitimität ins Zentrum von Stiftungsentscheidungen.

Doch so sehr sich Stiftungen um Legitimität bemühen, letztlich liegt es im Ermessen der unzähligen Beobachter – seien es psychische, soziale, algorithmische oder andere Systeme –, ob dem System Legitimität zugesprochen wird oder Dissonanzen laut werden (vgl. Luhmann 1978: 36; Scott 2014: 72). Legitimität bezeichnet schließlich eine generalisierte Anerkennung aufgrund des faktischen Glaubens an die Richtigkeit und Werthaltigkeit des Sollens (Luhmann 1978: 239) oder stärker für den Fall der Organisation formuliert:

»Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions.« (Suchman 1995: 574, Herv. i.O.)

Ein solcher Glaube an die Richtigkeit und Werthaltigkeit hat Eyal in die Begriffe der Validität oder Verteidigungsfähigkeit von Entscheidungen überführt, die er als ein »eng gewobenes Netz aus Argumenten, Vorgängen, Messungen und Institutionen, die sich alle unterstützen« (2021: 208) versteht. Dieses Netz beinhaltet Rechtfertigungen und Auseinandersetzungen, beruht allerdings auch auf Fiktion und Täuschung, da schon allein aus Zeitgründen keine Debatte der »Komplexität der Welt« vollumfänglich gerecht werden kann (Luhmann 1978: 233). Legitimität operiert daher stets »mit Mechanismen, die eine Debatte zu Ende bringen, während ihre potentielle Weiterführung in Sichtweite bleibt« (Eyal 2021: 215). In Anlehnung an Kafka meint Verteidigungsfähigkeit sodann, »dass man seinen Gegner in ein Labyrinth führt, wo alle Strassenschilder zu der Schlussfolgerung weisen, zu der man ihn bringen möchte« (ebd.: 217). Folgt man diesem Verständnis, dann wird deutlich, dass die

Legitimität eines Systems oder einzelner Systemoperationen in seinen Umwelten entsteht oder, wie im Fall des Wissenschaftsmäzens Erck Rickmers und des ›New Institutes‹ in Hamburg, dort auch zerschellen kann (Bahners et al. 2024). Ein System kann sich nicht selbst legitimieren, sondern allenfalls Beiträge zur Legitimitätsgenese in seinen Umwelten leisten (Luhmann 1978: 36).

So positioniert lässt sich fragen, wie Stiftungen ihr Netz aus Argumenten, Vorgängen und Institutionen mit Blick auf ihre transformativen Ziele weben und zu stabilisieren versuchen. Aus den organisationalen Merkmalen von Stiftungen und den Besonderheiten einer transformativen Philanthropie lassen sich drei Dimensionen ableiten, um diese Legitimitätsfrage weiter zu differenzieren: Transformative Philanthropie ist hinsichtlich der eingesetzten Ressourcen und Motive (Kap. 2.3.1), hinsichtlich ihrer Gabenprogramme (Kap. 2.3.2) und hinsichtlich ihrer Wirkungen (Kap. 2.3.3) auf generalisierte Anerkennung angewiesen (herausragende Einblicke in die Vergangenheit bieten etwa Odendahl 1990; Dalzell 2013; Lagemann 1989; Adam 2018; für die Gegenwart vgl. z.B. Striebing 2017a; Aksartova 2003; Frumkin 2006a; Horvath/Powell 2020). Insofern die Literaturlage zu diesen Fragen nicht sonderlich dicht ist, wird die Theorieentwicklung mit empirischen Beispielen illustrativ gestützt.

2.3.1 Zur Legitimität der Ressourcen und Motive: Kreuzungsnarrationen und Gemeinwohlbekenntnisse

Mit Blick auf die Stiftungsvermögen ist zu beobachten, dass sich Stifter:innen und Stiftungen wiederkehrend zur Herkunft ihrer Vermögen und zu ihren Motiven äußern. Offensichtlich besteht hier Klärungsbedarf. Doch weil die Verantwortungsketten des Kommunikationsmediums Geld unterschiedlich relationiert werden können – Geld stinkt nicht, oder doch? – und weil Motivexplikationen mit epistemologischen, methodologischen und sittlichen Problemen behaftet sind, sind Dissonanzen, Widerspruch und Kritik zu erwarten. Nicht zufällig sind Debatten um die Vermögen und Motive von Stifter:innen ein zentrales Moment vor allem der massenmedial artikulierten Stiftungskritik (Breeze 2021: Kap. 5). Zudem gilt, dass die Aussagen in Bezug zu tatsächlichen oder vermeintlichen Erwartungen heterogener Publika stehen, sodass für die Philanthropie der Gegenwart dasselbe gilt wie für die Testamente und ideellen Nachlässe der Philanthropen Robert Keayne, George Washington, Brother Lawrence und John D. Rockefeller:

»So the narratives are ours as well as theirs, and what they express on both sides appears to be a serious, indeed a heartfelt, desire to forge an accommodation between wealth and democracy, to blend the two in a way that not only affirms our democratic faith but also accepts a corresponding affirmation from the rich – or at any rate from those of them who care about such things.« (Dalzell 2013: 8)

Der zentrale Legitimationsmodus, der auf Kritik an der Vermögensherkunft im weitesten Sinn reagiert, besteht aus öffentlichen Reflexionen von Stifter:innen über ihre individuellen Werdegänge und gesellschaftlichen Positionen. Diese Reflexionen münden regelhaft in möglichst glaubwürdige Kreuzungsnarrationen der stiftungs-konstitutiven Unterscheidung von Partikularinteresse und Gemeinwohl.

Einige Ausprägungen dieser Kreuzungsnarrationen und Gemeinwohlbekenntnisse lassen sich am Beispiel der ›Giving Pledge Initiative‹ aufzeigen (dazu ausführlicher: Goeke/Moser 2021). Ziel dieser Initiative ist es, die aus ihrer Sicht US-amerikanische Idee der Philanthropie zu globalisieren, die Maxime des »Giving while Living« zu forcieren, neue Standards der Großzügigkeit unter Superreichen zu etablieren und mit den weltweit reichsten Familien und Individuen die dringlichsten gesellschaftlichen Probleme mit neuen Lösungsideen anzugehen.³ Die beteiligten Milliardär:innen verpflichten sich, zu Lebzeiten oder testamentarisch wenigstens die Hälfte ihrer Vermögen karitativen oder philanthropischen Zwecken zukommen zu lassen. Zudem geben sie in den meist einseitigen Briefen – den »Pledge Letters« – Auskunft zur Herkunft ihrer Vermögen, zu ihren individuellen Motiven, zu ihren Vorstellungen von Gesellschaft und zu ihren Stiftungszielen.

Wenig verwunderlich werden die Vermögen tendenziell mit Tüchtigkeit, Fleiß und einem Quäntchen Glück erklärt und stellen die Giving Pledger:innen sich als seit jeher der Philanthropie zugeneigte Personen dar. Ihre Versprechen präsentieren sie als Ausdruck einer gebührenden Dank- und Gabenpflicht gegenüber jener Gesellschaft, die ihnen ihre Position überhaupt erst ermöglichte. Dass ihre Vermögen Effekte einer vielleicht grundsätzlich ungerechten Gesellschaftsordnung sind, dass sie mit ihren Stiftungen teils ebenjene negativen Effekte adressieren, die es ohne die enormen sozialen Ungleichheiten nicht gäbe und dass sich hier neo-feudale Muster zeigen (vgl. Neckel 2020), kommt erwartungsgemäß nur selten zur Sprache. Ähnliche Legitimationsmuster findet sich in einer vom Bundesverband Deutscher Stiftungen erstellten Studie zu den Motiven von Stifter:innen. Dabei folgt die Studie weitgehend den Selbstbeschreibungen der Stifter:innen und klassifiziert sie als »Verantwortungsbewusste«, »Mitfühlende« und »Problemlöser« sowie, etwas weniger schmeichelhaft, als »Vorteilsbedachte«. In die letztgenannte Kategorie fallen allerdings nur 13,3 Prozent der Stifter:innen und auch diese Personen, so die Autor:innen, fühlen sich selbstverständlich dem Gemeinwohl verpflichtet (Leseberg/Timmer 2015: 42ff.). Weitere Elemente des Legitimitätsmanagements hinsichtlich

3 Vgl. The Giving Pledge, <https://givingpledge.org/About.aspx> sowie die Pressemitteilung dieser Initiative vom 04.08.2010, <https://givingpledge.org/PressRelease.aspx?date=08.04.2010> [abgerufen am 24.01.2024].

der Vermögensherkünfte und Motive sind aufwändige Biopics der Stifter:innen, Hinweise auf ihre Autobiographien⁴ oder ethische Investments.

Dass Stifter:innen und Stiftungen kritisiert werden, wenn sie zur Herkunft ihrer Vermögen schweigen oder Kapitalerträge aus Aktien erhalten, die ethischen Urteilen nicht standhalten, zeigt erste Grenzen ihrer Legitimationsversuche an. Prominente Beispiele sind die Rechtfertigungen der Bill & Melinda Gates Foundation für ihr Investment in Coca-Cola-Aktien, das die Stiftungsprogramme gegen Fettleibigkeit konterkariert (Wagner 2015), oder die anfangs zögerliche Haltung der Hertie-Stiftung, die Vergangenheit ihrer Vermögen öffentlich aufzuarbeiten (Schmitz 2020). Auch die Tatsache, dass die Rockefeller Foundation statt in ExxonMobil in Banktitel investierte, die ihrerseits das Ölgeschäft mitgestalten, hat Kritik am vorgeblichen Rückzug der Stiftung aus dem Ölgeschäft provoziert (Kaiser/Wasserman 2016).

Unabhängig von der Bewertung solcher Fälle sind zwei miteinander verkoppelte Re-Entries, also Wiedereintritte von Unterscheidungen innerhalb der Formen der Unterscheidung (vgl. Luhmann 1990: 83ff.), augenfällig: Das Re-Entry des Ökonomischen in die Gemeinwohlsphäre und das Re-Entry des individuellen Gemeinsinns in die Sphäre der Ökonomie. Ersteres zeigt sich in Selbstbeschreibungen und Begründungsnarrativen, die vorgeben, dass ökonomische Rationalitäten eine gute Richtschnur zur Mehrung des Gemeinwohls bieten. In diesem Sinn fordern Stifter:innen mehr Wettbewerb, mehr Innovation, mehr Wagnis, mehr Effektivität oder mehr Effizienz, wenn es um die Gestaltung des Gemeinwohls geht, zumal auch ihr eigener Erfolg auf der Anwendung dieser Prinzipien beruhe (vgl. Cossu-Beaumont 2016). Das zweite Re-Entry, die Wiedereinführung des Gemeinsinns in das Ökonomische, vollzieht sich mit der Betonung, dass religiöse, humanistische, gemeinwohlorientierte etc. Werte das jeweils individuelle ökonomische Handeln geleitet hätten. So schreibt etwa der Öl- und Gasunternehmer Harold Hamm in seinem Giving Pledge Letter, dass er auch deshalb in die Rohstoffbranche eingestiegen sei, weil er von der Großzügigkeit anderer Ölunternehmer:innen so beeindruckt gewesen sei, dass er ihnen folgen wollte und jetzt entsprechend sein Vermögen für eine bessere Welt hergeben könne.⁵

4 Vgl. Montag Stiftungen, <https://www.montag-stiftungen.de/ueber-uns/der-stifter> [abgerufen am 24.01.2024].

5 Hamm, Harold (2015): »Giving Pledge Letter«, <https://givingpledge.org/Pledger.aspx?id=208> [abgerufen am 24.01.2024].

2.3.2 Zur Legitimität der Gabenprogramme: Multiple Einbettung und Validitätsanleihen

Die zweite theoretisch erwartbare und empirisch erkennbare Form des Legitimitätsmanagements betrifft die Gemeinwohlvorstellungen der einzelnen Stiftungen und damit verbunden die Gabenprogramme. Dabei fällt zunächst auf, dass es im philanthropischen Feld zu Statuswettbewerben kommt, die ihrerseits im Zusammenhang mit dem teils enormen Selbstbewusstsein von speziell jüngeren Philanthrop:innen der sogenannten »millennial philanthropy« (Mitchell/Sparke 2016), den Weltrettungsansprüchen des Philanthrokapitalismus (Bishop/Green 2008) und den Versprechen des Effektiven Altruismus (MacAskill 2015; Singer 2015) stehen. Solche Statuswettbewerbe sind nicht gänzlich neu. Ostrower (1995) zeigte schon am Beispiel des philanthropischen Feldes der 1980/90er Jahre in New York, dass Philanthropie auch zur Abgrenzung gegenüber weniger vermögenden Schichten und zur Markierung von feinen Unterschieden innerhalb der Klasse der Superreichen dient. Ähnliches gilt für die Medaille für Verdienste um das Stiftungswesen (seit 1980) oder den Deutschen Stifterpreis (seit 1994), die beide vom Bundesverband Deutscher Stiftungen vergeben werden.

Neu aber ist das sich aufschaukelnde und zunehmend selbstreferenzielle Zusammenspiel dieser Faktoren, das zum Beispiel in den »Forbes Philanthropy Score« mündet. Dieser kürt nicht allein Positivbeispiele, sondern stellt auch explizit jene Milliardär:innen öffentlich heraus, die sich besonders wenig engagieren. Solche Steigerungs- und Polarisierungsdynamiken beim Einsatz fürs Gemeinwohl werden auch deshalb angetrieben, weil Stifter:innen und Stiftungen zumindest rhetorisch an beliebiger Stelle einsteigen können. Dustin Moskovitz und Carin Tuna, die mit Facebook reich wurden, kündigen in ihrem Giving Pledge Letter zum Beispiel an, dass sie sich zunächst auf die Suche nach jenen Feldern machen werden, wo sie die größten Wirkungen erzielen und effektiv altruistisch sein können.⁶ Auch dürfen teils kühne Behauptungen hinsichtlich der eigenen Wirkungen die Dynamik antreiben. So schreibt sich die Rockefeller Foundation mit ihrem Programm »100 Resilient Cities« zu, dass ihre Gabe von 164 Millionen US-Dollar über 25 Milliarden US-Dollar an weiteren Investitionen zur Bildung urbaner Resilienz auslöste und sie eine Bewegung initiiert habe, die Milliarden von Menschen berühren könnte.⁷ Da Stiftungen sich im Unterschied zur formalen Politik bei der Selektion der

6 Moskovitz, Dustin/Tuna, Cari (2010): »Giving Pledge Letter«, <https://givingpledge.org/Pledgeer.aspx?id=252> [abgerufen am 24.01.2024].

7 Berkowitz, Michael (2019), »A Closing Note from Michael Berkowitz, President of 100 Resilient Cities« vom 31.07.2019, <http://www.100resilientcities.org/closing-note/> [abgerufen am 15.01.2020]; Berkowitz, Michael (2017): »Letter from the President«, in: The Rockefeller Foundation/»100 Resilient Cities« (Hg.), *Cities Taking Action. How the 100RC Network is Build-*

zu bearbeitenden Probleme weder den Erwartungen einer Wählerschaft stellen müssen noch unter entsprechendem Rechtfertigungsdruck stehen, werden diese Dynamiken kaum gebremst.

Hinsichtlich der Legitimierungsversuche der eigenen Gemeinwohlvorstellungen lässt sich für den Moment festhalten, dass es im Bereich der transformativen Philanthropie stark um glaubhafte Prinzipienbekundungen oder, wenn man die Vorschläge des Effektiven Altruismus so aufwerten darf, um moralphilosophische Begründungen geht. Diese Generalisierung – Prinzipienbekundung und moralphilosophische Begründungen – trifft übrigens auch auf philanthropische Transformationsprogrammatiken zu, die deutlich leiser und tastender auftreten (vgl. z.B. Bosch/Bollwinkel/Eisfeld 2018).

Ungeachtet der enormen Freiheitsgrade stifterischen Handelns und einer teils ungebremsten Steigerungsrhetorik gilt weiterhin, dass die ambitionierten Ankündigungen in Gabenprogramme zu übersetzen sind. Der Stand der wissenschaftlichen Literatur und die empirische Vielfalt begrenzen die theoretische Generalisierbarkeit. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit können hinsichtlich der *Themenwahl*, der *Prozessgestaltung* und der *Koordinationsleistung* allerdings orientierende Konzepte vorgeschlagen werden, die im Fall der transformativen Philanthropie bedeutsam werden. Sie eint ein Modus des Legitimitätsmanagements, der durch multiple Formen der Vernetzung und Einbettung in diverse gesellschaftliche Kontexte Validitätsanleihen mit Blick auf Themen, Prozesse und Kooperationen ermöglicht.

Hinsichtlich der *Themenwahl* lässt sich entsprechend die These formulieren, dass Stiftungen Themen mit der Qualität von »Boundary Object« bevorzugen. Solche Grenzobjekte, so die allgemeine Beschreibung von Star und Griesemer (1989: 393), sind sowohl plastisch genug, um an lokale Bedarfe und eventuelle Beschränkungen der involvierten Parteien angepasst zu werden, als auch robust genug, um eine gemeinsame Identität über die unterschiedlichen Orte hinweg zu bewahren. Sie haben, so heißt es weiter, unterschiedliche Bedeutungen in verschiedenen sozialen Welten, sind aber so strukturiert, dass sie in mehr als einer Welt erkannt werden und Mittel der Übersetzung sein können. Die Herausforderung beim Management solcher Grenzobjekte liegt vor allem in der Schaffung von Kohärenz und in der Verbindung von verschiedenen sozialen Welten. Paradigmatische Grenzobjekte mit dem Potenzial einer transformatorischen Hebelwirkung sind Stiftungsthemen wie Stadtentwicklung (z.B. Montag Stiftung Urbane Räume), Förderung von Resilienz (z.B. das Programm »100 Resilient Cities« der Rockefeller Foundation (Webber/Leitner/Sheppard 2021)), Förderung der Bürgergesellschaft (z.B. Stiftung Polytechnische Gesellschaft), Gesundheitsprogramme (z.B. Bill & Melinda Gates Foundation (Levich 2015)) etc. Im Unterschied zu klassischen Programmen wie

ing Urban Resilience, S. 7, http://100resilientcities.org/wp-content/uploads/2017/07/WEB_170720_Summit-report_100rc-1.pdf [abgerufen am 15.01.2020].

etwa Bibliotheksförderungen oder dem Bau von Schwimmbädern, Parkanlagen und Krankenhäusern bieten Boundary Objects mehr Chancen zur Kooperation und Inklusion teils heterogener Partner:innen (für den Fall von Stiftungen und ökologischen Forstzertifikaten vgl. Bartley 2007). Insbesondere die Möglichkeiten zur Verbindung diverser Systemlogiken nehmen zu: Das Programm ›100 Resilient Cities‹ der Rockefeller Foundation verstand es beispielsweise, Akteur:innen aus der Zivilgesellschaft, städtische Verwaltungen, Unternehmen, die Tageszeitung ›The Guardian‹ und viele andere mehr in ihr Resilienzförderungsprogramm zu integrieren (vgl. Kap. 5 in diesem Band).

Bei der *Prozessgestaltung* der Gabenprogramme fällt die Prozeduralisierung von Expertise als Faktor der Legitimitätsausstattung auf. Stiftungen nehmen bei der Gestaltung und Begründung ihrer Gabenprogramme regelmäßig (wissenschaftliche und andere) Expertise in Anspruch, favorisieren bei deren Genese aber zunehmend häufiger partizipative, deliberative oder kooperative Elemente. Statt Gestaltungsmöglichkeiten nur innerhalb eines vorentschiedenen Rahmens zu gewähren oder Ausschreibungen allein über die Zahl der eingegangenen Bewerbungen und Anträge zu legitimieren, wird Legitimität nun in Denkwerkstätten, Kooperationen, interaktiven Wettbewerben und ähnlichem produziert (Hummel 2017, 2019; Montag Stiftung Urbane Räume 2013; Goeke 2021). Vorab, und auch das gehört zur Prozeduralisierung dazu, wirken die Stiftungen selbst daran mit, dass solche Programme überhaupt erst als legitim betrachtet werden, etwa indem sie über Partizipationsmöglichkeiten von Kindern und Jugendlichen forschen (z.B. Bertelsmann Stiftung 2005) oder die Bedeutung von Resilienz wissenschaftlich herausstellen (z.B. Martin-Breen/Anderies 2011). Zudem setzen sie nicht allein auf die Aufklärungskraft von wissenschaftlichem Wissen, sondern kümmern sich um strategische Operationalisierungen für die Praxis (Anheier/Leat 2006).

In dem Maß, wie Gabenprogramme um Grenzobjekte strukturiert und Offenheit versprechende Prozesse initiiert werden, steigen die *Koordinationsanforderungen*. Die potenziell unterschiedlichen Motive und Interessen sind so aufeinander abzustimmen, dass sowohl die Einzel- und Gemeinwohlinteressen befriedigt als auch die großen Stiftungsziele erreicht werden. Legitimität ist hier wichtig, weil manche Interessensgegensätze nicht wegmoderiert werden können, sondern Entscheidungen gefällt werden müssen, weil transformative Gabenprogramme nur einen kleinen Teil der Kooperationspartner:innen rechtlich binden können und weil es auf Freiwilligkeit ankommt. Letztlich muss also der Stiftung wenigstens ein kleiner Entscheidungsvorrang eingeräumt werden. Um die Kooperationspartner:innen in dieser Situation zu binden, provozieren Stiftungen bei der Programmdurchführung wiederkehrend »behavioural commitments«. Solche Verhaltensverpflichtungen verlangen drei Dinge: freie Wahl, eine auf absehbare Zeit unumkehrbare Entscheidung und öffentliche Wahrnehmung der Entscheidung (Weick 2001: 6). In dieser Logik rufen Stiftungen zum Mitmachen auf, laden Bewerbungs- und Auswahl-

prozesse symbolisch auf und lenken mit Medienpartnerschaften die öffentliche Aufmerksamkeit auf ihre Partner:innen. Überdies versuchen Stiftungen ihre Gabenprogramme stark mittels Interaktionen zu steuern, weil Ablehnung in Interaktionssystemen bekanntlich schwerer fällt als in anonymisierten Vertragsbeziehungen (vgl. Luhmann 1997a: 204; Kieserling 1999) und weil die Gabenprogramme nicht bis ins kleinste Detail formalisiert werden können.

2.3.3 Zur Legitimität der Wirkungen: Kausalitätskonstruktionen

Die bisherigen Begriffsbestimmungen und Illustrationen zeigen die Wichtigkeit des Legitimitätsmanagements auf, treffen aber keine Aussagen über die Akzeptanz der Gemeinwohlprogramme. Diese zu ergründen ist schwierig. So findet die Bewertung von vielen verschiedenen gesellschaftlichen Positionen aus statt und kann kaum verrechnet werden. Methodologisch erschwerend kommt hinzu, dass aus anderen gesellschaftlichen Bereichen bekannte Bewertungsindikatoren wie etwa Zahlungen, Wähler:innenstimmen, Noten und Zeugnisse, Wettkampferfolge oder Patient:innenzahlen fehlen und ein Impact allgemein kaum zu bestimmen ist. Selbst Leistungsvergleiche mit anderen Gemeinwohlorganisationen sind müßig, solange Stiftungen keine genauen Auskünfte über ihren Ressourceninput geben. Im Prinzip sind weder das Fehlen von anerkannten Bewertungsmaßstäben, die Unmöglichkeit von sinnvollen Vergleichen oder die kargen Auskünfte über die Mitteleinsätze ein Problem. Es liegt schließlich im Ermessen der Stiftungen, was ihnen ihre Ziele Wert sind.

Doch Stiftungen mit transformativen Agenden schweigen nicht. Ganz im Gegenteil präsentieren sie ihre Aktivitäten in Broschüren, Magazinen, Büchern, Videos und Webtalks sowie auf Konferenzen und natürlich auf den eigenen Webseiten. Zudem versorgt eine wachsende Zahl von spezialisierten Think Tanks und universitären Forschungsinstituten die Stiftungen und Programme mit passenden Schlagworten und wissenschaftlicher Autorität (vgl. Prewitt 2006: 374; Quinn/Tompkins-Stange/Meyerson 2014). Mit guten Gründen lässt sich vermuten, dass diese Selbstdarstellungen, Leistungsdemonstrationen, Vergleiche und Evaluationen wenigstens zwei Funktionen haben. Stiftungsintern können sie bedeutsam sein, wenn sie Verbesserungs- und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen (vgl. die Überlegungen zur Kritik von innen bei Breeze 2021: Kap. 4). Stiftungsextern müssen sie im Horizont des Legitimitätsmanagements gesehen werden und diese beinhaltet die Legitimität der Wirkungen. Zumindest ist zu erkennen, dass es bei dieser Dissemination vielfach darum geht, möglichst plausibel darzulegen, dass die Stiftungsgaben bestimmte Wirkungen verursachen, verstärken oder auslösen. Nahe liegt der Vergleich mit der Politik. Stiftungen wie politische Akteur:innen konstruieren Kausalitäten – teils im Bewusstsein um die Kontingenz dieser Zuschreibungen (vgl. für das Beispiel der Wissenschaftsförderung Rohe 2016). Dabei

stellen sie ihre eigenen Entscheidungen so eindeutig und sichtbar wie möglich als Ursachen für gegenwärtige oder zu erwartende Effekte dar (zur Konstruktion von Kausalitäten vgl. Luhmann 2000a: 23f.; Kusche 2008).

Versteht man Teile der Stiftungsprosa also als Versuch, den eigenen Gaben möglichst große Wirkungen zuzuschreiben, dann liegt der tiefere Grund für diese teils aufwändigen Attributionsversuche in der Hoffnung, auf diesem Weg allgemeine Anerkennung und, noch wichtiger, Nachahmer:innen zu finden. Ob diese Darstellungen lauter und fair sind, muss im Einzelfall entschieden werden. Insbesondere wenn die eigenen Kausalitätskonstruktionen mit anderen Systemen, allen voran der Politik, verglichen werden. In jedem Fall fällt bei den Wirkungsdarstellungen auf, dass über Effizienz als internen Maßstab der »Summe der aufgewendeten Ressourcen im Verhältnis zu den erzielten Ergebnissen« (Bonazzi 2014: 326; auch Pfeffer/Salancik 2003 [1978]: 33) weitgehend geschwiegen wird, also keine Kosten-Nutzen-Rechnung erstellt wird. Effektivität hingegen, verstanden als »externes Maß mit sozialem und politischem Charakter«, das sich auf die Fähigkeit der Organisation bezieht, wünschenswerte Ergebnisse zu erzielen, wird zentral gestellt (Bonazzi 2014: 327; Pfeffer/Salancik 2003 [1978]: 34). Dass Stiftungen über die Möglichkeit verfügen, die grundsätzlich verschiedenen Maße der Effizienz und Effektivität auch voneinander getrennt darzustellen und sie nicht wie die formale Politik bei ihren Entscheidungen und Programmen aufeinander beziehen zu müssen, ist sicherlich ein Vorteil im Legitimitätswettbewerb um die besten Gemeinwohlgeden und -programme (vgl. Pfeffer/Salancik 2003 [1978]: 35). Vergleiche mit der Leistungsfähigkeit der formalen Politik und anderen Akteur:innen werden bei fehlenden Selbstauskünften zur Effizienz aber einseitig.

2.4 Fazit

Debatten über Stiftungen entzünden sich wiederkehrend an ihren politischen und organisationalen Eigenschaften. Politisch erscheinen Stiftungen dabei einerseits als auto- oder plutokratische Elemente in Demokratien, die qua steuerlicher Begünstigung wirtschaftliche Potenz in politische Macht transformieren und dabei Gleichheitsprinzipien verletzen. Andererseits erstrahlen sie als Verkörperungen zivil- oder bürgerschaftlicher Tugenden, weil sie private Ressourcen gemeinsinnig einsetzen. Diese Widersprüchlichkeit relativiert sich, wenn man erkennt, dass mal die Wertmaßstäbe liberaler Demokratien und mal republikanische Ideale angelegt werden. Manch heißlaufender Streit über Stiftungen wäre entsprechend gut beraten, sich über diese Differenz auszutauschen und den Streit nicht einfach mit Positiv- und Negativbeispielen aus der Stiftungswelt weiter zu befeuern. Eine solche Klarsicht, die noch um weitere Positionen aus der politischen Philosophie

erweitert werden sollte, würde auch helfen, die wechselseitigen Erwartungen an und von Stiftungen zu klären und im Dialog zu profilieren.

Eine strukturell ähnliche Spannung stellt sich ein, wenn es um die Fähigkeiten der Stiftung als Organisation geht. Auf der einen Seite werden klare Fehlleistungen attestiert: Mark Zuckerbergs 100 \$ Mio.-Gabe an Newarks Schulen »reportedly achieved nothing« (Fiennes 2017: 187). Doch auf der anderen Seite heißt es, dass insbesondere kreative Stiftungen gar keine Misserfolge kennen und viel treffender von »valuable learning opportunities« (Anheier/Leat 2006: 213) zu sprechen sei. Beides ist richtig, aber im Streit wird vergessen, dass solche Differenzen nicht allein etwas über die Beobachter aussagen, sondern in Teilen auf den Organisationstyp Stiftung zurückzuführen sind. Welche Möglichkeiten vor allem den großen Stiftungen als Organisation zu Verfügung stehen, zeigt die Bill & Melinda Gates Foundation: »While other philanthropies are trying to help get the ball across the goal line on issues they care about, [...] Gates is »creating the ball, building the team, hiring the referees«, and »funding the instant replay« (Ogden/Freschi zit. in: Preston 2011). Die Parallele zu Weicks Metapher des unkonventionellen Fußballmatches ist offensichtlich. In seinem Plädoyer, Organisationen im Bildungswesen als lose gekoppelte Systeme zu verstehen, verglich er diese mit einem Fußballspiel, bei dem das Spielfeld rund, abschüssig und mit mehreren Toren versehen ist. Die Spieler:innen, so fährt er fort, können das Feld nach Belieben betreten und verlassen, Bälle einwerfen und Tore für sich reklamieren (Weick 1976: 1). Ganz offensichtlich verlieren bei diesem Spiel die bekannten Maßstäbe ihre Geltung. Damit liegt der Bezug zu Stiftungen auf der Hand. Insofern es sich bei Stiftungen um einen Organisationstyp *sui generis* handelt, dürfen bekannte Vergleichskriterien nicht blind angewendet werden, sondern verlangen Anpassung und Revision.

Die in diesem Beitrag skizzierte Organisationstheorie der Stiftung begreift sich auch als ein Mittel, um Affirmation oder Konfirmation im Stiftungsdiskurs hinter sich zu lassen und in einen Dialog einzutreten. Bei diesem Dialog, so die Idealvorstellung von Jullien (2019: 89), geht es im Sinne von »*dia*« um Abstände und Verläufe und im Sinne von »*logos*« um das Gemeinsame des Intelligiblen. Die Teilnehmer:innen des Dialogs entdecken sich im Idealfall Schritt für Schritt gegenseitig, reflektieren sich aus der Position der jeweils Anderen und erarbeiten allmählich die Bedingungen der Möglichkeit einer effektiven Begegnung. Zu diesem Zweck wurden drei *differentiae specifica*e von Stiftungen als Organisationen herausgestellt und von ihnen ausgehend die System-Umwelt-Dynamiken von Stiftungen erfasst. Das Zusammenspiel von relativer Ressourcenunabhängigkeit, Zwang zur Gabe und unhintergebarerer Gemeinwohlbindung, d.h. von Autonomie, Verpflichtung und Bindung, erlaubt und limitiert folglich Positionierungen von Stiftungen innerhalb ihrer gesellschaftlichen Umwelten und die Interaktionen mit diesen Umwelten. Mit Blick auf die sich neu formierende transformative Philanthropie führt dies dazu, dass sich Stiftungen trotz ihrer relativen Ressourcenunabhängigkeit auf Umweltbe-

ziehungen einlassen und sich dabei als Organisation mehr denn je um Legitimität kümmern müssen.

Im Ergebnis zeichnet sich eine Organisationstheorie der Stiftung ab, die Stiftungen als eine mögliche Form des gesellschaftlichen Umgangs von Ungleichheit versteht: Auf der Basis von Ungleichheiten eröffnen die Gabe als Handlungsform und die steuerliche Privilegierung unterschiedliche Macht-, Einfluss- oder Wirkungschancen. Für die Forschung ergeben sich daraus wenigstens drei Wege. Erstens kann empirisch weiter ergründet werden, wie Stiftungen ihre Gestaltungsabsichten organisatorisch umzusetzen versuchen. Zweitens kann die Organisationstheorie der Stiftung weiter ausgebaut werden. Und drittens eröffnet sich die Möglichkeit, die Organisationstheorie der Stiftung mit soziologischen und/oder zeitdiagnostischen Theorien und Debatten zu verknüpfen. So ließe sich zum Beispiel weiter klären, wie sehr heutige Stiftungen Effekte ihrer gesellschaftlichen Umwelten sind, die sie so nachdrücklich verändern wollen. Insofern sich Stiftungen bereits auf den Weg gemacht haben, nach neuen mehrdimensionaleren, strategischeren und in Teilen auch riskanteren Organisationsprogrammen für ihre Ambitionen zu suchen und neo-feudale oder nicht-nachhaltige Gesellschaftsstrukturen ebenso mitgestalten wie transformative und kollaborative Strukturen, versprechen alle drei Wege interessante Einsichten.

3. Management von Stiftungen

Zur Vermittlung von Privatinteresse und Gemeinwohl in Leitbildern des Stiftungsmanagements

Julia Burgold

Die Stiftungslandschaft ist nicht zuletzt durch die multiplen Krisen der Gegenwart in Bewegung geraten. Kooperation und Vernetzung sowie die Entwicklung von Leitbildern und Visionen für die Zukunft der Stiftungspraxis gewinnen an Bedeutung. Ein interessantes Beispiel hierfür sind die ›Neun Thesen für die Stiftung der Zukunft‹ der Initiative ›Vertrauen Macht Wirkung¹, die von 2019 bis 2022 in einem partizipativen Prozess von mehreren beteiligten Stiftungen entwickelt wurden. Die Thesen spannen einen weiten Bogen und geben Anregungen zur kritischen Reflexion der eigenen Rolle und Verantwortung als Stiftung. Dazu gehören die Auseinandersetzung mit der eigenen Machtposition und Mittelakkumulation, die Förderung von Diversität und Inklusion in den Stiftungsstrukturen sowie die Einbeziehung der Zuwendungsempfänger:innen in Entscheidungsprozesse. Auch die Steigerung der philanthropischen Wirkung durch die verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Akteur:innen, der Aufbau der geförderten Organisationen oder eine veränderte Anlagestrategie im Rahmen von Impact Investing werden thematisiert. Dass diese Thesen als »ineinandergreifendes Wertesystem« unterschiedliche, zum Teil konfligierende Wertsphären und Managementkonzepte integrieren, ist weniger Zufall als vielmehr Ausdruck der Polyvalenz organisierter Philanthropie in Form der modernen privaten Stiftung mit Gemeinnützigkeitsstatus.

Aus diesem Grund verwundert es nicht, dass die Frage nach ihrer moralischen Bewertung sehr unterschiedlich beantwortet wird. Die öffentliche und wissenschaftliche Debatte über die Legitimität von Stiftungen ist von zwei unterschiedlichen Positionen geprägt. Während Befürworter:innen in der relativen wirtschaftlichen wie auch politischen Unabhängigkeit von Stiftungen ein besonderes Innovationspotenzial für die Lösung der drängendsten Probleme des 21. Jahrhunderts sehen, befürchten Kritiker:innen, dass diese Unabhängigkeit den

1 <https://www.vertrauen-macht-wirkung.de/neun-thesen-fuer-die-stiftung-der-zukunft/> [abgerufen am 31.01.2024].

Eliteninteressen den Weg ebnet und den notwendigen strukturellen Wandel behindert. Aus (organisations-)soziologischer Perspektive spiegelt sich in dieser Kontroverse das Bezugsproblem von Stiftungen wider, denn die institutionalisierte Gabe in Form der privaten gemeinnützigen Stiftung hebt sich von anderen empirischen Formen des Gebens gerade dadurch ab, dass das Privatinteresse des Stifters oder der Stifterin durch die rechtsstaatliche Bindung in ein Verhältnis zum öffentlichen Gemeinwohl gesetzt wird. Das damit verbundene Spannungsverhältnis kann als konstitutiv für die Organisation der Stiftung angesehen werden.

Entscheidend ist dabei, dass beide Referenzen – das Privatinteresse des Stifters und der Stifterin und der Gemeinwohlbezug der Politik – sich jeweils als unvereinbare logische Räume gegenüberstehen, dass sie »ineinander [ragen], ohne [...] je zur Deckung gebracht werden [zu] können« (Jansen 2013: 276). Zwar können auf einer sachlich-inhaltlichen Ebene ähnliche Ziele verfolgt werden – die Reduzierung globaler Armut kann zum Beispiel sowohl im Interesse der Stifter:innen als auch der allgemeinen Öffentlichkeit sein –, doch die zugrunde liegenden Interessenbegriffe unterscheiden sich erheblich (vgl. ebd.: 31). Während das Interesse des Stifters oder der Stifterin immer nur ein Interesse spiegelt, das universell gesetzt und über die Anlage des Vermögens durch die Stiftung zudem auf Dauer gestellt wird, reflektiert das Interesse des Gemeinwohls stets eine Pluralität partikularer Interessen, die sich in Aushandlungsprozessen erst durchsetzen müssen und nur vorläufig gelten (vgl. Luhmann 2000a: 124f.).

Die besondere Leistung von Stiftungen kann dann darin gesehen werden, dass sie beide Referenzen – das Privatinteresse des:der Stifter:in und den Gemeinwohlbezug der Politik – beständig in ein Verhältnis bringt. Hier setzt die Arbeit des Stiftungsmanagements an: Es ist zum einen dazu angehalten, die Stiftung und ihre Umwelt unter dem Gesichtspunkt des Stifterwillens zu beobachten und Entscheidungen entsprechend zu begründen. Bereits an dieser Stelle ist die Entscheidungsfindung schwierig, da die primäre Betonung des Willens des:der Stifter:in das Entscheidungsproblem keineswegs löst, sondern auf die Ebene der Programmgestaltung verschiebt. Zum anderen muss das Management durch den Gemeinwohlbezug die Entscheidungen gegenüber den geförderten Organisationen und der Öffentlichkeit auf ihre Vermittelbarkeit hin überprüfen und begründen können und sieht sich dabei dem Vorwurf ausgesetzt, lediglich ökonomische Macht in politische Macht umzuwandeln.

Im Zuge der fortschreitenden Professionalisierung der Stiftungsarbeit werden seit den 2000er Jahren je nach Perspektive und als relevant erachteter Umwelt Managementmodelle entworfen, die dieses Spannungsverhältnis auf je eigene Weise bearbeiten.² Dabei galt zunächst die Ökonomie als Maßstab, an dem sich das

2 Professionalisierung meint hier nicht Professionalisierung im Sinne der Etablierung einer Profession, sondern einen Entwicklungsprozess, in dem die der Philanthropie zugrunde lie-

Stiftungsmanagement in selbstkritischer Modernisierungsabsicht zu orientieren hatte. Begleitet von der wissenschaftlichen Debatte um den gesellschaftlichen Mehrwert finanzieller Investitionen (vgl. Nicholls 2010; Anheier 2012; Then/Kehl 2012), entstanden Anfang der 2000er Jahre die Konzepte »venture philanthropy« (vgl. Letts et al. 1997) und »strategische Philanthropie« (vgl. Frumkin 2006b, Fleishman 2007, Brest/Harvey 2008), die zunächst vor allem von operativen Stiftungen und größeren Förderstiftungen rezipiert wurden. Begleitet von einem akademischen Diskurs, der sich aus machttheoretischer und zum Teil radikaler Perspektive kritisch mit diesen Entwicklungen auseinandersetzt, tauchten dann ab Ende der 2010er Jahre verschiedene Konzepte der »justice philanthropy« auf, die das der Philanthropie zugrunde liegende Machtgefälle kritisch reflektieren und partizipative Strukturen stärken. »Trust-based philanthropy« (vgl. Trust-Based Philanthropy Project 2021), »participatory grantmaking« (vgl. Gibson 2018) und »resonance philanthropy« (vgl. Resonance Collaborative 2019) sind hier Instrumente und Konzepte, die vor allem in Peer-to-Peer-Initiativen entwickelt und insbesondere von kleinen und mittleren Stiftungen punktuell erprobt werden.

Dabei sind weder eine strategische Vorgehensweise noch der Aufbau und die Nutzung partizipativer Strukturen für die Arbeit von Stiftungen gänzlich unbekannt.³ Neu ist jedoch, dass diese Praktiken zu diskursfähigen Konzepten gebündelt, über verschiedene intermediäre Strukturen (Institute, Verbände, Beratungsorganisationen, Peer-to-Peer-Initiativen und Netzwerke) verbreitet und auch zunehmend von Stiftungen nachgefragt werden. Diese Entwicklung wird sicherlich auch durch die kritische öffentliche Debatte zur Legitimität von Stiftungen vorangetrieben, die den Bedarf an Orientierung bei den verantwortlichen Akteur:innen

genden Spannungen reflektiert und begründet in eine systematische Bearbeitung überführt werden. Dies führt dann durchaus zu neuen Berufsbildern und entsprechenden Ausbildungswegen, deren professionelle Standards dann jedoch im Gegensatz zu den klassischen Professionen nicht durch übergreifende Mechanismen der Selbstkontrolle überprüft werden (Kühl 2021).

- 3 So finden sich in den Konzepten der strategischen Philanthropie immer wieder Verweise auf die Arbeit einzelner herausragender früherer Stiftungen, die als Vorbilder für eine wissenschaftliche Herangehensweise schon immer strategisch und mit hoher Wirkung an der Lösung struktureller Probleme gearbeitet haben. So hebt Fleishman (2007: 58f.) den analytischen Ansatz der Rockefeller Foundation und der Carnegie Foundation hervor, der allerdings durch den Generationswechsel und den Einsatz von Personal mit geisteswissenschaftlichem Hintergrund in den 1970er und 1980er Jahren verloren gegangen sei. Ebenso greifen Konzepte der Gerechtigkeitsphilanthropie Verfahren und Methoden auf, die bereits seit den 1970er Jahren von ausgewählten privaten Stiftungen und Gemeinschaftsstiftungen erprobt wurden (Ostrander 1995; Husted 2021). Innerhalb der US-amerikanischen institutionellen Philanthropie gilt beispielsweise die Gründung des von Aktivisten geleiteten Haymarket Fund im Jahr 1974 als Vorreiter für die Etablierung partizipativer Ansätze in der Stiftungspraxis (Ostrander 2005).

erhöht hat. Managementkonzepte bieten diese Orientierung, da sie als Konzepte notwendigerweise mit blinden Flecken arbeiten und vereinfachte Lösungen für das vorgestellte Bezugsproblem anbieten.

Der vorliegende Beitrag will einen Überblick über prominente Facetten der Managementkonzepte für Stiftungen geben und herausarbeiten, wie die einzelnen Vorschläge mit dem aufgeworfenen Bezugsproblem von Stiftungen umgehen. Dabei geht es weniger darum, in der von unterschiedlichen Wertvorstellungen geprägten Diskussion um die Legitimität von Stiftungen Stellung zu beziehen. Vielmehr soll ein Beitrag zum theoretischen Verständnis des Managements von Stiftungen geleistet werden, indem verschiedene Managementkonzepte mit Hilfe der soziologischen Systemtheorie beschrieben und zentrale Begriffe geklärt werden. Durch die so gewonnene Distanz zur moralisch aufgeladenen Diskussion, kann untersucht werden, welche Gerechtigkeitstheorien die jeweiligen Leitbilder konditionieren und welche Form der Kritik sie damit auf der jeweils anderen Seite provozieren. Dazu werden im folgenden Abschnitt zunächst die metatheoretischen Weichenstellungen dargelegt, aus denen sich die Fragestellung ergibt. Anschließend werden ausgewählte Konzepte der strategischen Philanthropie und der Gerechtigkeitsphilanthropie analysiert. Das abschließende Fazit reflektiert die Verhältnisse zur Praxis.

3.1 Management von Stiftungen – Stiftungen aus organisationssoziologischer Perspektive

Die Bezeichnung ›Stiftung‹ fungiert gemeinhin als Sammelbegriff für eine Vielfalt von Organisationsformen, ohne dass jedoch das Organisatorische der Stiftung näher betrachtet wird (vgl. Goeke/Moser 2021). Gängige Definitionen von Stiftungen folgen dabei dem alltagsweltlichen Verständnis von Organisationen als hierarchisch geordnete, zweckrationale Gebilde (vgl. Luhmann 2000b: 412). Dementsprechend werden Stiftungen entweder als »an den Zweck der Gemeinnützigkeit gebundene Vermögensmasse[n], die einer eigenen Verwaltung [bedürfen]« (Borgolte 2014b: 23) oder als eine »formale Organisationen, die (i) auf einem Vermögen beruhen, (ii) privat verfasst sind, (iii) sich selbst verwalten, (iv) grundsätzlich nicht kommerziell ausgerichtet sind, (v) gemeinnützig agieren und (vi) sich selbst auch als Stiftung verstehen« (Anheier et al. 2017a: 2) bestimmt. Unabhängig davon, ob die Stiftung als Verwaltung oder Organisation definiert wird, erscheint sie als ein bloßes Mittel zur Umsetzung eines zuvor definierten Zwecks, mithin als eine triviale Maschine im Sinne einer einfach zu kalkulierbaren Input-Output-Relation.

Dass dieses vereinfachte Organisationsmodell nicht der Realität organisationaler Praxis entspricht, lässt sich empirisch leicht zeigen und ist in der Perspektive des Neo-Institutionalismus oder der Systemtheorie auch nicht anders zu erwarten.

Die Kontrafaktizität des Maschinenmodells zeigt sich empirisch z.B. dann, wenn die Investitionspraxis von Stiftungen ihren gemeinnützigen Zwecken zu wiederläuft, wenn Vorstände in kleineren oder hochspezialisierten Stiftungen gleichzeitig kontrollierende und operative Tätigkeiten übernehmen und dabei in Konflikt mit Mitarbeiter:innen geraten, wenn einzelne Abteilungen und/oder Projekte aneinander vorbei operieren oder wenn Mitarbeiter:innen – vorsätzlich oder nicht – Gelder veruntreuen. Genau an diese Problemstellungen knüpfen gängigen Diskurse zum Management von Stiftungen – zur Anlagestrategie, zur Personalentwicklung, zur internen Steuerung und zum Qualitätsmanagement – an, ohne jedoch die Vorstellung der Möglichkeit einer zweckrationalen Organisation grundsätzlich aufzugeben (vgl. Vogd 2009: 95).

Dabei hat gerade der Neo-Institutionalismus empirisch fundiert herausgearbeitet, dass die besondere Leistung von Organisationen darin besteht, unterschiedliche Zwecke zu integrieren. Die damit verbundenen Inkonsistenzen können Organisationen gerade dadurch bewältigen, dass sie sich sachlich in unterschiedliche und nur lose gekoppelte Abteilungen und Ebenen ausdifferenzieren (vgl. Powell/DiMaggio 1991: 15). Auch aus systemtheoretischer Perspektive zeichnen sich Organisationen dadurch aus, dass sie unterschiedliche Wertsphären integrieren, gar einen »Begegnungsraum der Funktionssysteme« (Luhmann 2019: 373) darstellen. So orientieren sich Unternehmen nicht nur an der Gewinnmaximierung, sondern auch am geltenden Recht. Krankenhäuser müssen bei ihren Entscheidungen neben medizinischen zunehmend auch ökonomische Belange berücksichtigen und Universitäten betreiben neben Forschung auch Lehre. Vor diesem Hintergrund lassen sich Stiftungen als hybride bzw. multifunktionale Organisationen bestimmen, die gleichermaßen an ökonomische wie rechtliche und politische Funktionsbezüge und deren Semantiken anknüpfen.⁴

Dies ist auch deshalb möglich, weil sich Funktionssysteme im systemtheoretischen Sinne in der Umwelt von Organisationen befinden und nicht selbst Bestandteil von Organisationen sind. Aus systemtheoretischer Perspektive bilden Organisationen eine eigenständige Ebene sozialer Ordnung, die sich allein durch Entscheidungen realisiert und reproduziert (vgl. Luhmann 2000b: 47ff.). So treffen Organi-

4 Diese Multifunktionalität wird im Stiftungsdiskurs bisher kaum berücksichtigt. Die Forschung zu hybriden Organisationsformen konzentriert sich vor allem auf Sozialunternehmen (vgl. Gidron/Hasenfeld 2012; Heinze et al. 2011; Mair et al. 2015; Gibel et al. 2021) und NPOs (vgl. Olk 1995; Evers/Evert 2010; Zimmer 2014), Stiftungen werden bislang nur im Fall von Stiftungsunternehmen als hybride Organisationen betrachtet (vgl. Achleitner/Block 2018). Dies mag darin begründet liegen, dass der Hybriditätsbegriff primär in Abgrenzung zur ausschließlichen Gewinnorientierung von Wirtschaftsunternehmen gewonnen wird. Andere Bezüge können dadurch nicht oder nur vage als »Solidaritätslogik« (Glänzel/Schmitz 2012: 181) bestimmt werden. Demgegenüber bietet die systemtheoretische Gesellschaftstheorie eine Heuristik zur positiven Bestimmung unterschiedlicher Wertbezüge.

sationen Entscheidungen hinsichtlich ihrer Funktionsbezüge, Aufgaben und Programme, der Einstellung von Mitarbeiter:innen, der Gestaltung ihrer Beziehungen zur Außenwelt und der Instrumente zur Selbstbeobachtung (vgl. Vogd 2009: 111). Personal bzw. Mitarbeiter:innen und Interaktionen wie z.B. Teamsitzungen befinden sich in der Umwelt von Organisationen und sind über Rollenerwartungen, Karrieren und andere Kopplungsmechanismen in die Organisation eingebunden. Folglich befinden sich auch die Stifter:innen in der Umwelt der Organisation Stiftung, wengleich dies nicht ausschließt, dass sich Stiftungen (auf je eigene Weise) stark an den Erwartungen ihrer Gründer:innen orientieren. Gleiches gilt für gesellschaftliche Funktionsbezüge, die Entscheidungen zwar nicht determinieren, deren Einfluss aber in Form selbst gewählter Restriktionen sichtbar wird (vgl. Luhmann 2019: 372).

Mit einem solchen Organisationsverständnis lassen sich die Beziehungen zur gesellschaftlichen Umwelt im Hinblick auf die daraus resultierenden organisationsinternen Probleme verstehen und in eine theoretische Beschreibung überführen (Goeke/Moser 2021; vgl. auch Kap. 2 in diesem Band). Die Ökonomie und mit ihr die Kontingenzformel der Knappheit stellt einen relevanten Umweltbezug dar, da Stiftungen im Gegensatz zu einmaligen Spenden in der Regel mit dem Ziel gegründet werden, Vermögen zu erhalten und bis zu einem gewissen Grad durch Investitionen in Finanz- und Immobilienmärkte kontinuierlich zu vermehren (vgl. Prewitt 2003: 321). Rechtlich sind Stiftungen dazu verpflichtet, ihr Vermögen, Teile davon oder die Erträge aus dem Vermögen dem selbst definierten Stiftungszweck zuzuführen. Schließlich sind Stiftungen über das Gemeinnützigkeitsrecht an die Politik und deren Kontingenzformel der Legitimität gebunden (vgl. Luhmann 1997a: 470).

Aus diesen Umweltbezügen ergibt sich das für Stiftungen konstitutive Spannungsfeld: Sie sind durch das Recht an den Gemeinwohlbezug der Politik gebunden. Das Gemeinwohl wird aber nicht prozedural im Rahmen demokratischer Verfahren bestimmt, sondern ist letztlich substanzialistisch durch den Willen des:der Stifter:in vorentschieden (vgl. Toepler 2016: 24). Das Gemeinwohl im politischen Sinne zeichnet sich gerade dadurch aus, möglichst keine Interessenlage zugunsten anderer gänzlich unberücksichtigt zu lassen – nicht zuletzt indem durch die Institutionalisierung demokratischer Verfahren eine Berücksichtigung in der Zukunft in Aussicht gestellt wird (vgl. Hellmann 2002: 83). Demgegenüber beziehen sich Stiftungen bei der Bestimmung des Gemeinwohls in der Regel auf den Willen des:der Stifter:in bzw. den in Form der Stiftungsurkunde festgehaltenem gemeinnützigem Stiftungszweck, der unhintergebar dem Privatinteresse entspringt (vgl. Prewitt 2003: 344). Denn auch wenn der Stifterwille die Förderung des öffentlichen Gemeinwohls zum Inhalt hat, spiegeln die Beweggründe und die Auswahl der Zwecke stets das Identitätsgefühl der Stifter:innen wider und sind tief in die Netzwerke und die Kul-

tur der sozialen Gruppen eingebettet, aus denen sie stammen (vgl. Ostrower 1995; Reich 2018).

Die moderne private Stiftung ist somit an die Kontingenzformel der Legitimität (durch Verfahren) gebunden, ohne diese operativ einlösen zu können.⁵ Dieses Bezugsproblem kann von Stiftungen nicht gelöst, sondern nur prozedural und kontinuierlich bearbeitet werden (vgl. Vogd 2009: 110). In diesem Sinne können sich Stiftungen in ihren Entscheidungen über ihrer Zwecke und Mittel (Sachdimension), über die Gestaltung der sozialen Beziehungen zu den Zuwendungsempfänger:innen und der betroffenen lokalen Gemeinschaft (sozialen Dimension) sowie über den Zeithorizont ihrer Förderung (Zeitdimension) sowohl an ökonomischen als auch an politischen Semantiken orientieren und zwischen diesen wechseln.⁶ Da nicht in jeder (Entscheidungs-)Operation immer wieder von Neuem entschieden werden kann, wie sich dazu verhalten wird, werden insbesondere über *Programme* Prämissen für das Entscheidungshandeln von Organisationen festgelegt. Dies geschieht entweder in inputorientierten Programmen, den Konditionalprogrammen, die jeweils die Bedingungen benennen, auf die dann entsprechende Konsequenzen folgen sollen, oder in outputorientierten Programmen, den Zweckprogrammen, in denen Outputs festgelegt werden, im Hinblick auf die dann über konkrete Mittel zu entscheiden ist (vgl. Luhmann 2000b: 261f.). Beide Programmtypen kommen in jeder Organisation vor, wenn auch mit unterschiedlichen Schwerpunkten, wie die Differenzierung in Förderstiftungen und operativen Stiftungen zeigt.

Angesichts der Komplexität der zu bewältigenden Herausforderungen und der Begrenztheit der verfügbaren Mittel tendieren Stiftungen dazu, auf Konditionalprogramme zurückzugreifen. In diesen Programmen wird vorab festgelegt, an welche Organisationen unter welchen Bedingungen Mittel vergeben werden. Zur internen Steuerung werden dann konventionelle Programmevaluationen eingesetzt, die in erster Linie überprüfen, ob der Förderprozess gemäß den definierten Kriterien verlaufen ist. Ob das Programm tatsächlich Armut reduziert oder die Lebensqualität der Betroffenen verbessert, ist dagegen von sekundärem Interesse (vgl. Vogd

5 Zwar kann eine Stiftung sich darum bemühen durch eine gute Öffentlichkeitsarbeit organisationale Legitimität im Sinne von Suchman (1995; vgl. Kap. 2 in diesem Band) herzustellen. Politisch hergestellte Legitimität unterscheidet sich von organisationaler Legitimität aber gerade dadurch, dass sie nicht auf der Basis gemeinsam geteilter Wertebezüge zugeschrieben wird, sondern im Sinne eines »diskursethischen Legitimitätsbegriff[s]« (Luhmann 2000a: 123) »die Möglichkeit anderer Präferenzsetzungen« und »entgegengesetzte[r] Wertungen« integriert (ebd.).

6 Dass dies zu Wertkonflikten führen kann, wird jüngst an den Diskussionen zum Impact Investment deutlich – etwa wenn die Anlagestrategie dem Missionsansatz der Stiftung zu wider läuft. Ein bekanntes Beispiel ist die Gates Foundation, die sich für die Bekämpfung von Fettleibigkeit einsetzt, aber Aktien von Coca-Cola hält und sich damit dem Vorwurf der Scheinheiligkeit ausgesetzt sieht.

2009: 113 für den Fall medizinischer Organisationen). Der gemeinnützige Charakter der Förderungen wird dabei vor allem durch die im Gemeinnützigkeitsrecht aufgeführten zulässigen Organisationszwecke und damit primär *rechtlich* abgesichert. Insofern ähneln Stiftungen öffentlichen Einrichtungen wie Polizeien oder Verwaltungen, die sich ebenfalls nicht an abstrakten Zielen, sondern an konkreten Gesetzen orientieren und daraus ihre Legitimation ableiten (vgl. Kühl 2016: 30; vgl. hierzu ausführlich Luhmann 1973: 88ff.).⁷

Im Zuge der Professionalisierung der Stiftungsarbeit zeichnet sich allerdings ab, dass Stiftungen zunehmend auf Zweckprogramme umstellen. Das dadurch entstehende Vakuum wird nun durch das Management gefüllt, das im Zuge von Strategiefindungsprozessen nach geeigneten Mitteln zur Realisierung des definierten Stiftungszwecks sucht (vgl. früh schon Schreyögg 1984: 246; Kühl 2016: 9). Aus soziologischer Perspektive kann das Management als eine Einrichtung zur *reflexiven* Steuerung der Organisation beschrieben werden (vgl. Nicolai/Simon 2001; Baecker 2003; Vogd et al. 2018). Als Reflexions- und Steuerungsinstrument hat das Management eine doppelte Funktion: Es bietet Lösungen für selbstdefinierte Probleme an. Als Reflexion vormals routinisierter Abläufe führt es Fragen der Zweck-Mittel-Relation, der Beziehungsgestaltung zu den Zuwendungsempfänger:innen und des Zeithorizonts der Förderung als Entscheidungsprobleme in die Organisation ein bzw. bringt sie auf eine reflexive Ebene, um dann Empfehlungen zu geben, wie damit umzugehen ist.

Seit Ende der 1990er Jahre sind so sowohl unternehmerisch-betriebswirtschaftliche Ansätze (»venture philanthropy«, »strategische Philanthropie«) als auch partizipativ-demokratische Ansätze (»justice philanthropy«, »radikale Philanthropie«) für das Management von Stiftungen entwickelt und in Handbüchern, Broschüren und Fachartikeln publiziert sowie im Rahmen von Peer-to-Peer-Netzwerken und -Workshops oder von Unternehmensberater:innen verbreitet worden. Dabei zeichnen sich die genannten Konzepte wie andere Managementkonzepte auch durch »eine raffinierte Mischung aus Einfachheit und Mehrdeutigkeit« (Nicolai/Simon 2001: 504) aus. Sie stellen einerseits Einfachheit her, indem sie das mit dem Bezugsproblem einhergehende Spannungsverhältnis einseitig re-asymmetrisieren und bestimmte Schlüsselfaktoren (Strategie, Partizipation) als alleinige Problemlöser herausstellen. Andererseits bleiben sie mehrdeutig, da sie die jeweils andere Referenz stets mitführen, sei es als unausgesprochenen Gegenhorizont, vor dem

7 Wie Kühl (2016: 30) beschreibt, würde ein Staat, in dem sich die Polizei nicht an gesetzlichen Konditionalprogrammen, sondern an abstrakten Zielen wie der Verhinderung von Unruhen orientiert, zu einem Polizeistaat. Gleichzeitig würde eine Verwaltung, die sich nicht an die als Verwaltungsvorschriften bezeichneten Konditionalprogramme hält, ein Legitimationsdefizit aufweisen. So gesehen, erzeugen die Zweckprogramme der Stiftungen das Legitimitätsdefizit mit, das sie zu beheben vorgeben.

die vorgebrachten Argumente überhaupt erst mit Sinn versehen werden können, sei es durch explizite Zurückweisung oder durch die modulierende Aufnahme in das eigene Sprachspiel.⁸ So etwa, wenn die strategische Philanthropie ihre Legitimität durch exakte Wirkungsmessungen zu begründen versucht, nur um dann an anderer Stelle wieder den gesunden Menschenverstand ins Spiel zu bringen (vgl. Fleishman 2007: 92), oder wenn die Etablierung partizipativer Strukturen damit begründet wird, dass der Stiftungszweck so effizienter und effektiver umgesetzt werden kann (vgl. Gibson 2018: 9).

Trotz dieser latenten Widersprüche gehen Konzepte für das Management von Stiftungen als Handlungsorientierungen auf, weil sie über die praktische Werkzeuggebene hinaus umfassende Sinnstiftungsangebote mitliefern (vgl. Barthel 2020: 8). So greifen sie bestimmte Wert- und Normvorstellungen auf, die außerhalb der Organisation Geltung haben, und können gerade dadurch plausible und gesellschaftlich akzeptierte Begründungen für Entscheidungen liefern (vgl. Jansen 2020: 175).⁹ Für das Management von Stiftungen sind dies vor allem bestimmte Gerechtigkeitsvorstellungen (Utilitarismus, Liberalismus, Kommunitarismus). Neben ihrer Funktion der Komplexitätsreduktion ermöglichen sie auch Distinktionsgewinne und dienen der Identitätsentwicklung von Stiftungen (vgl. ebd.: 173).

3.2 Re-Asymmetrisierung durch den Umweltbezug der Ökonomie: »Venture Philanthropy« und »Strategische Philanthropie«

Mit den Konzepten »venture philanthropy« (vgl. Letts et al. 1997) und »strategische Philanthropie« (vgl. Porter/Kramer 1999) wurde zum Ende des 21. Jahrhunderts versucht, Managementmodelle aus der Wirtschaft auf den gemeinnützigen Sektor zu übertragen. Inhaltlich geht es dabei weniger um eine Ökonomisierung im Sinne der Einführung einer Gewinnorientierung in den gemeinnützigen Sektor als vielmehr um die Übernahme unternehmerischer Steuerungsmechanismen. Im Zentrum des Interesses beider Konzepte steht die Frage, mit welchen Mitteln der Stiftungszweck und damit die Wirkung der philanthropischen Arbeit maximiert werden kann. Dabei liegt der Schwerpunkt der »venture philanthropy« auf der Steigerung der Leistungsfähigkeit der geförderten Organisationen, während Konzepte

8 Für eine systematische Methodik einer solchen Analyse des Ins-Verhältnis-Setzens unterschiedlicher Perspektiven bzw. logischer Räume vgl. die Kontexturanalyse von Till Jansen und Werner Vogd (2022).

9 Besonders erfolgreiche Modelle setzen sich dann durch und werden von Organisationen übernommen, was in der Literatur auch als institutioneller Isomorphismus beschrieben wird (vgl. Powell/DiMaggio1991: 67ff.).

der strategischen Philanthropie die Arbeitsweise von Stiftungen in den Blick nehmen.

»Venture philanthropy« unterscheidet sich von der traditionellen Philanthropie vor allem dadurch, dass sie neue Finanzierungsinstrumente einführt und sich gleichermaßen an private Investor:innen, Unternehmen und Stiftungen als Akteur:innen philanthropischer Arbeit richtet. Letts et al. (1997) beschrieben erstmals die Idee, dass Stiftungen die Ansätze von Venture-Capital-Fonds übernehmen könnten, um die Leistungsfähigkeit der geförderten Organisationen zu steigern. Neben finanziellem Kapital als Spende oder Investition sollen die geförderten Organisationen auch mit kulturellem und sozialem Kapital unterstützt werden – etwa indem Förderer:innen ihr Fachwissen zu Management- und Strategiefragen einbringen und ihr Netzwerk zur Verfügung stellen (vgl. Alberg-Seberich/Wolf 2011: 289; Hoelscher 2010: 6f.). Dies beinhaltet, dass sich eine engere Beziehung zwischen Förderer:in und geförderter Organisation entwickelt. An die Stelle der Abfolge von Antragstellung, Antragsbearbeitung und Rechenschaftslegung tritt eine enge Partnerschaft, die in positiver Deutung dazu beiträgt, dass Geldgeber:innen und Empfänger:innen auf Augenhöhe kooperieren und gemeinsam ein vorab vereinbartes Ziel verfolgen. Befürworter:innen von »venture philanthropy« sehen darin eine Möglichkeit, die Wirkung der geförderten Organisationen gemäß ihrer Zwecksetzung maximal zu steigern.

Das Konzept der »venture philanthropy« hat zunächst in den USA und Großbritannien als Förderform im gemeinnützigen Sektor Einzug gehalten. Als Pioniere in den USA gelten die Robin Hood Foundation (www.robinhood.org), Social Venture Partners (www.svpi.org) und der Fund Venture Philanthropy Partners (www.vppartners.org) (vgl. Alberg-Seberich/Wolf 2011: 287f.). In Europa entstanden unter anderem CAN (1998), Venturesome (2002) und Impetus Trust (2003) in Großbritannien, die Noaber Group (2000) in den Niederlanden, Oltre Venture (2002) in Italien, die Canopus Foundation (1997) und BonVenture (2003) in Deutschland sowie die Good Deed Foundation (2003) in Estland. Seit 2004 gibt es die European Venture Philanthropy Association (EVPA), die von 120 Vollmitgliedern im Jahr 2010 auf 293 Mitglieder im Jahr 2022 angewachsen ist. Zu den Mitgliedern gehören unter anderem die Robert Bosch Stiftung, die Bertelsmann Stiftung, die Vodafone Stiftung, die BMW Stiftung Herbert Quandt, die Bayer Stiftung und die Auiridis Stiftung. Inwieweit Stiftungen das Konzept in Deutschland umsetzen, ist schwer zu beurteilen. Da deutsche Stiftungen überwiegend auf das traditionelle Finanzierungsinstrument der nicht zurückzahlenden Spende zurückgreifen, ist eine Abgrenzung zu traditionellen Stiftungen, die strategisch agieren und intensive partnerschaftliche Beziehungen zu ihren Empfängerorganisationen pflegen, schwierig (vgl. Hoelscher 2010: 10).

Der unternehmerische Kerngedanke, die Wirkung philanthropischer Arbeit durch ein planvolles und rationales Vorgehen zu erhöhen, findet sich auch in

den zeitgleich entstehenden Konzepten der strategischen Philanthropie wieder. Konzepte der strategischen Philanthropie richten sich primär an Stiftungen als Akteure philanthropischer Arbeit. Ihre gesellschaftliche Wirkung soll durch eine strategische Ausrichtung der Fördertätigkeit maximal erhöht werden. Strategisch können Stiftungen dabei sowohl in der Gestaltung ihrer Beziehung zu den Zuwendungsempfänger:innen als auch im Hinblick auf ihre eigene Arbeitsweise sein. Im Stiftungsdiskurs existieren verschiedene Konzepte strategischer Philanthropie, deren gemeinsamer Kern darin besteht, auf der Grundlage einer umfassenden Problemanalyse und einer klaren Zielformulierung die geeigneten Mittel auszuwählen und deren Wirkung kontinuierlich zu überprüfen und zu bewerten (vgl. Brest/Harvey 2008). Die Konzepte strategischer Philanthropie lassen sich jedoch danach unterscheiden, ob ihre Argumentationsfiguren eher auf utilitaristischen oder libertären Gerechtigkeitstheorien basieren.

Auch die genaue empirische Verbreitung der strategischen Philanthropie ist aufgrund der fehlenden einheitlichen Definition und der Überschneidungen mit der klassischen Philanthropie schwer zu bestimmen und nicht Ziel der vorliegenden Untersuchung. Stiftungen und Philanthrop:innen setzen den strategischen Ansatz auf unterschiedliche Art und Weise um. Während einige Stiftungen eine umfassende strategische Ausrichtung haben, praktizieren andere eine Mischung aus strategischer und traditioneller Philanthropie. Dennoch ist in den letzten 20 Jahren der Trend zu beobachten, dass Stiftungen zunehmend versuchen, eine möglichst große Wirkung zu erzielen (vgl. Ferris 2021), was als Verbreitung strategischen Denkens interpretiert werden kann. Dabei hängt die Umsetzung der strategischen Philanthropie auch von den verfügbaren Ressourcen der Stiftungen ab. Kleine und mittlere Stiftungen verfügen oft nicht über die Kapazitäten, eine umfassende Strategie zu entwickeln und umzusetzen. In der Regel sind es daher die größeren und professionelleren Stiftungen, die sich strategisch mit ihren philanthropischen Tätigkeiten auseinandersetzen. Beispiele hierfür sind in den USA die Bill & Melinda Gates Foundation, die Ford Foundation, die Rockefeller Foundation und die Open Society Foundations. In Großbritannien sind dies der Wellcome Trust, die Esmée Fairbairn Foundation und die Nuffield Foundation. In Deutschland sind die bekanntesten Stiftungen mit strategischer Ausrichtung die Bertelsmann Stiftung, die Robert Bosch Stiftung und die Vodafone Stiftung Deutschland.

Da sich allein die Konzepte der strategischen Philanthropie auf das Management von Stiftungen im engeren Sinne beziehen, werden im Folgenden nur sie eingehender betrachtet. Dabei wird anhand von drei exemplarisch ausgewählten Konzepten (vgl. Porter/Kramer 1999; Fleishman 2007; Frumkin/Schnurbein

2022)¹⁰ aufgezeigt, wie die mit dem Bezugsproblem aufgeworfenen Herausforderungen hinsichtlich der Bestimmung des Förderansatzes (Sachdimension), der Gestaltung der sozialen Beziehungen (Sozialdimension) und der Festlegung des zeitlichen Rahmens der Förderung (Zeitdimension) durch die Konzepte bearbeitet werden. Zunächst werden jedoch die semantischen Ursprünge der strategischen Philanthropie diskutiert.

3.2.1 Ökonomie als primärer Umweltbezug der »Strategischen Philanthropie«

Beide Konzepte, »venture philanthropy« und »strategische Philanthropie«, weisen einen ökonomischen Umweltbezug auf. Dies liegt sicherlich auch darin begründet, dass diese Konzepte Anfang der 2000er Jahre von jungen Philanthrop:innen aus der Tech- und Finanzbranche eingebracht wurden (vgl. Moody 2008; Bishop/Green 2008; Holmes 2012). Dabei lassen sich zwei Wege identifizieren, auf denen ökonomische Erwartungen im philanthropischen Feld reflektiert und institutionalisiert werden. Erstens, indem auf einer *operativen* Ebene verstärkt Märkte und Marktfunktionen zur Lösung der drängendsten gesellschaftlichen Probleme genutzt werden, und zweitens, indem auf einer *semantischen* Ebene Märkte und Marktfunktionen mit dem Ziel simuliert werden, philanthropisches Handeln effizienter und effektiver zu gestalten.¹¹

Dabei wird Philanthropie selbst marktförmig organisiert, wenn sie neben der sozialen Wirkung auch eine finanzielle Rendite erzielen will – etwa wenn die Nutzung des Marktes dazu beitragen soll, dass soziale Projekte langfristig selbsttragend und weniger abhängig von philanthropischer Unterstützung werden. Dies ist der Fall, wenn Akteur:innen profitorientierte Sozialunternehmen fördern und neben der sozialen auch eine finanzielle Rendite erwarten, oder wenn Stiftungen wie die Bill & Melinda Gates Foundation das globale Problem der Armut über die Förderung von Mikrokrediten und Finanzunternehmen angehen (vgl. McGoey 2021: 394f.). Für diese Verbindung von Philanthropie (wohlwollendes Handeln zum Wohle anderer) und Kapitalismus (wirtschaftliches System, das auf privatem Besitz und Gewinnstreben basiert) hat sich der Begriff »Philanthrokapitalismus« (vgl. Bishop/Green 2008) etabliert. Einer strengen operativen Ökonomisierung der Stiftung sind jedoch Grenzen gesetzt, da Stiftungen aufgrund ihrer Bindung an das Gemeinnützigkeitsrecht keine Gewinne erwirtschaften und auch nicht ohne

10 Weitere Konzepte strategischer Philanthropie wurden u.a. vorgelegt von Braverman et al. (2004), Brest/Harvey (2008), Friedman (2013), PHINEO (2013); MacAskill (2015), Boesso/Cerbioni (2019) und Buchanan (2019).

11 Zur Unterscheidung dieser beiden Ebenen der Ökonomisierung gesellschaftlicher Teilbereiche vgl. Nassehi (2012), Priddat (2013) und Kette (2023).

weiteres in gewinnorientierte Unternehmen investieren dürfen – auch wenn sich Stiftungen, wie das Beispiel der Gates-Stiftung zeigt, mitunter in einer rechtlichen Grauzone bewegen (vgl. McGoey 2021: 395f.). Dies schließt nicht aus, dass für philanthropische Tätigkeiten dann andere Organisationsformen gewählt werden, etwa philanthropische Gesellschaften mit beschränkter Haftung (LLCs),¹² die genau dies ermöglichen (vgl. Kap. 4 in diesem Band sowie Brakman Reiser 2018; Mölders 2023a).

Für die moderne private Stiftung gilt jedoch, dass sich die in den Konzepten der strategischen Philanthropie ausdrückende Ökonomisierung weniger operativ als vielmehr weitestgehend semantisch vollzieht. So definiert Brest (2015) strategische Philanthropie als »expected return *mindset* toward grantmaking« und »grants or initiatives in terms of their potential benefits, the likelihood of success, and the costs involved«. Obwohl sich diese Variablen gerade bei komplexen Problemen nicht immer zuverlässig abschätzen ließen, könne diese Denkweise Philanthrop:innen ein Gefühl dafür vermitteln, »whether, at this particular moment in time, the game is worth the candle« (ebd.). Die ökonomische Semantik simuliert somit Marktfunktionen, ohne Märkte zu nutzen (vgl. Nassehi 2012; Priddat 2013). Obwohl die Leistungen der Stiftung (nicht ihre Ressourcen!) dem Markt entzogen sind, wird im Rahmen der ökonomischen Semantik deren Knappheit simuliert – nicht zuletzt auch durch den Verweis auf die Komplexität der anzugehenden Probleme und den Vergleich mit den größeren Ressourcen staatlicher Akteur:innen.

Die Ausrichtung an Knappheit bedeutet für Stiftungen, dass sie in ihren Entscheidungen stärker als bisher Aspekte der Effizienz und Effektivität berücksichtigen – etwa durch die Definition von Leistungskriterien oder die Institutionalisierung von Wettbewerbsstrukturen. Sehr deutlich wird dies beispielsweise in Porter und Kramers (1999) initialgebendem Aufsatz zur strategischen Philanthropie, in dem die Autoren Stiftungen dazu auffordern, sich auf »unique positioning« und »unique activities« (ebd.: 126) zu konzentrieren, die Dinge anders zu machen als andere und die »best grantees« nach dem Vorbild von »advisors in the business world« (ebd.: 123) auszuwählen.

3.2.2 Förderansatz: Die richtige Zweck-Mittel-Relation

In den Konzepten und Modellen der strategischen Philanthropie tritt vor allem eine angemessene Zweck-Mittel-Relation als Problem und zu lösende Aufgabe in Er-

12 Als LLC tauscht die philanthropische Organisation Steuervorteile gegen Einflussnahme ein (Mölders 2023a; vgl. Kap. 4 in diesem Band). Sie kann sowohl wirtschaftlich als auch politisch tätig werden, sie kann in gewinnorientierte Start-up-Unternehmen investieren und Geld für Advocacy-Initiativen und Lobbying ausgeben. Zudem muss sie ihre Gehälter nicht offenlegen und unterliegt weniger Transparenzanforderungen.

scheinung. Strategisches Denken zeichnet sich durch die Suche nach geeigneten Mitteln zur Erreichung eines zuvor definierten Zwecks aus. Die in konditional programmierten Stiftungen stabil gehaltenen und routinisierten Zweck-Mittel-Relationen werden im Rahmen der strategischen Philanthropie reflexiv gewendet und als Entscheidungsprobleme in die Organisation eingeführt. Im Rahmen sorgfältig geprüfter ›Theorien des Wandels‹ sollen Ziele möglichst konkret formuliert und die dazu passenden Mittel ausgewählt werden. Die Strategie fungiert dann als »discipline, that dictates every aspect of the organization's operations« (Porter/Kramer 1999: 125). Im Sinne der Organisation als zweckrationaler Maschine sollen alle Entscheidungen der Stiftung von der Förderpolitik über die Personalpolitik bis hin zur Governance konsequent an der Strategie ausgerichtet werden. Nur so könne sichergestellt werden, dass Stiftungen ihr Potential ausschöpften und große Wirkungen erzielen: »The rationale for strategic philanthropy of either sort is simply that it is more likely to achieve a donor's social or environmental (hereafter, social) goals than any alternative« (Brest 2015).

Die strategische Philanthropie grenzt sich ab von Formen des »expressive giving [that] reflects a donor's desire to show support for a cause or an organization without necessarily expecting to achieve a noticeable impact through his or her gift« (Fleishman 2007: 25), oder einer »Philanthropie nach dem Zufallsprinzip« (Frumkin/Schnurbein 2022: 19) die sich damit begnügt, dem:der Spender:in ein »warm glow« (Brest 2015) zu geben und sich auf der organisatorischen Ebene von Stiftungen in zu vagen Zielformulierungen oder unverhältnismäßigen Zweck-Mittel-Relationen dokumentiert – was dazu führe, dass Stiftungen mehr Anträge erhielten, als sie sinnvoll bearbeiten und fundiert entscheiden könnten (vgl. Porter/Kramer 1999: 128). Zudem überließen Stiftungen die Zielformulierungen dann im Prinzip den NPOs und vergäben sich aufgrund der entstehenden Breite die Chance, einen großen und vor allem auch sichtbaren Impact zu erzielen (vgl. Fleishman 2007: 61).

Dabei ist den Modellen gemein, dass sie sich bei der Wahl der Zweck-Mittel-Relationen an den privaten Interessen der Stifter:innen orientieren. Brest (2015) beispielsweise betont: »For better or worse, a philanthropist's choice of goals depends on her particular passions, interests, and moral beliefs.« Die Strategie kommt erst danach ins Spiel und umfasst die konkrete Ausarbeitung der Mittel im Sinne eines Reise- oder Flugplans (vgl. ebd.). Aus organisationssoziologischer Perspektive stellen die Leitbilder der strategischen Philanthropie für das Management von Stiftungen also insofern eine Lösung dar, als dass sie das diskutierte Spannungsfeld zwischen Privatinteresse und Gemeinwohl einseitig re-asymmetrisieren und dadurch beruhigen. Mit den Konzepten der strategischen Philanthropie wird die Umwelt der Stiftung vordergründig unter dem Blickwinkel des Privatinteresses beobachtet. Dabei verschwindet das Gemeinwohl jedoch nicht, vielmehr werden Privatinteressen und Gemeinwohl im Raum des Privatinteresses zusammenge-

führt. Das Gemeinwohl wird von dort aus als Umwelt beobachtet und taucht als zu behandelnder Gegenstand innerhalb des Privatinteresses wieder auf.

Die untersuchten Konzepte unterscheiden sich allerdings in der Bearbeitung des dadurch entstehenden Legitimitätsdefizits, das heißt bzgl. der zu Grunde liegenden Gerechtigkeitstheorien. So soll sich die Stiftung in *utilitaristisch* geprägten Ansätzen der strategischen Philanthropie neben den Werten und dem Willen der Stifter:innen an dem orientieren, was im Rahmen der eigenen Ressourcen umsetzbar ist (vgl. Porter/Kramer 1999: 126). Dahinter steht die Idee, dem Gemeinwohl könne am besten gedient werden, wenn aus der philanthropischen Tätigkeit der größtmögliche Nutzen gezogen wird. Gerade im Vergleich zu individuellen Spender:innen verfügten Stiftungen als Organisation über Ressourcen und Möglichkeiten, zweckrational vorzugehen und dadurch einen größeren Nutzen für die Gesellschaft zu erzielen (vgl. ebd.: 122). Die Festlegung der Ziele durch den Stifter erscheint dabei als notwendige Komplexitätsreduktion und damit Arbeitserleichterung für die Organisation: [Trustees] can [then] concentrate on how best to implement the founders choice, a task of lesser complexity and subjectivity [...] than choosing specific program areas on which to focus« (Fleishman 2007: 220).

Die Frage der Legitimität wird dabei explizit aufgegriffen und beantwortet, jedoch gerade nicht in politischen, sondern in ökonomischen Kategorien. So argumentieren Porter und Kramer (1999: 123), dass Stiftungen im Vergleich zu direkten privaten Spenden teurer und daher verpflichtet sind, einen größeren gesellschaftlichen Nutzen zu erzeugen, als sie den Staat durch den Steuerabzug kosten. Vor dem Hintergrund des im Rahmen der Steuerpolitik getätigten »substantial investment«, stehen Stiftungen in der Pflicht einen »far greater value than their added tax and administrative costs« zu generieren (ebd.). Die Legitimität von Stiftungen bemisst sich daran, ob sie dieser gesellschaftlichen Subvention gerecht werden, indem sie ihre gesetzten Ziele effektiv umsetzen und das »highest possible level of benefits for society« (Fleishman 2007: 52) schaffen. Eine »superior performance« der Stiftung liegt dann vor, wenn sie einen höheren »social impact per dollar expended« erzielt, als »any other organization tackling the same objective« (vgl. Porter/Kramer 1999: 126). In den utilitaristisch argumentierenden Konzepten dient die nachgewiesene Wirksamkeit somit der Legitimitätssicherung der Stiftung, auch wenn dann an anderer Stelle gleichzeitig eingeräumt wird, dass umfassende Nachweise sozialer Wirkungen aufgrund der damit verbundenen methodologischen Probleme kaum oder gar nicht realisierbar sind. Nicht selten bleiben die Konzepte daher bei der Empfehlung stehen, die Leistungen und weniger die Wirkungen der Stiftungen und der Zuwendungsempfänger:innen zu messen (vgl. ebd.: 126, 129) oder sich schlicht auch ein Stück weit auf den »common sense« (Fleishman 2007: 92f.) zu verlassen.

In Konzepten der strategischen Philanthropie, die auf *libertären* Weltanschauungen¹³ basieren, steht demgegenüber weniger die Leistungssteigerung als entscheidendes Merkmal eines strategischen Vorgehens im Vordergrund, sondern vielmehr die Kohärenz von Zwecken, Zielen und Mitteln. So wendet sich der von Frumkin (2006b) entwickelte und mittlerweile in deutscher Übersetzung vorliegende Leitfaden ›Strategische Philanthropie‹ (Frumkin/Schnurbein 2022) explizit gegen den Versuch, das unauflösliche Spannungsverhältnis zwischen Privatinteresse und Gemeinwohl durch eine Überbetonung der zweckinstrumentellen Dimension des Gebens im Rahmen einer rationalisierten und verwissenschaftlichten strategischen Philanthropie zu beruhigen. Strategische Philanthropie zeichne sich vielmehr dadurch aus, dass sie »instrumentelle Zweckorientierung mit expressiver Wertorientierung« (ebd.: 34) verbinde. Sie müsse sich daher weniger an gesteigerten Leistungen und deren Nachweis messen lassen, als vielmehr an der »Qualität der Umsetzung und der Überlappung des öffentlichen Nutzens und der privaten Werte« (ebd.). Statt die »richtige Antwort« zu finden, gehe es darum, »Antworten in einer konsistenten und kohärenten Art und Weise zu finden« (ebd.: 14).

Die Autoren des Leitfadens wenden sich explizit gegen den utilitaristischen Ansatz, da es bei der Philanthropie »keineswegs nur um die effiziente Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse« gehe, sondern auch um die »Befriedigung der Geberin, ihr Privateigentum an der Schnittstelle zwischen ihren Werten und einem gemeinnützigen Zweck in etwas Größeres und Wertvolleres verwandelt zu haben« (ebd.: 89). Das Geben müsse daher immer auch dem »eigentlichen Zweck der Philanthropie« Rechnung tragen: der Förderung der gesellschaftliche[n] Vielfalt von Ideen und Werten durch »expressive Formen des Gebens« (ebd.). Die Legitimität von Stiftungen bemisst sich also im Sinne des Pluralitätsargumentes vor allem daran, ob sie »unabhängig von staatlichen Institutionen [...] Alternativen in der Entwicklung und Umsetzung des Gemeinwohls« (ebd.: 3) schaffen. Die Pluralität von Werten und Ideen gilt im Rahmen der libertären Weltanschauung als Argument für die individuellen Rechte der Stifter:innen. Gerade weil in der Öffentlichkeit kein Konsens über eine »rationale Hierarchie der Bedürfnisse« bestehe, sei es für Geber:innen »unerlässlich, das gesellschaftliche Bedürfnis, auf das sie sich mit ihrer Philanthropie konzentrieren wollen, auch durch eine gewisse persönliche Reflexion zu ergründen« (ebd.: 23). Zudem sei »Macht innerhalb der Philanthropie angesichts einer Vielzahl

13 Libertarismus wird hier als eine besondere Ausprägung des Liberalismus verstanden. Sandel (2013: 298) betont, dass die politische Philosophie des Liberalismus sowohl die libertäre/konservative als auch die egalitäre/progressive Position des politischen Spektrums in Amerika umfasst. Denn beide Positionen betonen im Gegensatz zu Utilitarismus und Kommunitarismus die Wahlfreiheit des Individuums – wenn auch mit unterschiedlichen politischen Instrumenten.

konkurrierender Vorstellungen des Gemeinwohls sehr diffus verteilt und der Sektor als Ganzes dadurch ziemlich ausgeglichen« (ebd.: 3).

3.2.3 Soziale Beziehungen: Kontrolle und Dialog

In den Konzepten der strategischen Philanthropie werden auch die sozialen Beziehungen der Stiftung – insbesondere zu den geförderten Organisationen – zum Gegenstand der Reflexion. Dabei zeigt sich das Bezugsproblem der Stiftung als Herausforderung, die grundsätzlich asymmetrische Beziehung zwischen Geber:innen und Empfänger:innen in eine Form zu bringen, die den Ansprüchen einer demokratisch verfassten Gesellschaft gerecht wird. Dabei stehen in den utilitaristisch argumentierenden Ansätzen der strategischen Philanthropie weniger die Machtungleichgewichte als solche im negativen Horizont, sondern die Intransparenz oder Irrationalität von Entscheidungen. So identifiziert Fleishman (2007: 150) ein »self-righteous, arrogant, and smug [behavior]« von Stiftungen gepaart mit einer schlechten oder fehlenden Kommunikationsstrategie als einen ihrer häufigsten Fehler. Stiftungen würden dadurch den Eindruck erwecken, Entscheidungen ohne klare Richtlinien oder nachvollziehbare Kriterien zu treffen. Auch Porter und Kramer (1999: 128) sehen in der mangelnden Transparenz bei der Mittelverwendung, der Entscheidungsfindung und der internen Struktur eines der größten Probleme von Stiftungen. Als Lösung für das Machtungleichgewicht wird daher vorgeschlagen, die Richtlinien und Verfahren der Entscheidungsfindung an objektiven Leistungskriterien auszurichten und öffentlich zugänglich zu machen. Transparenz wird auch von den geförderten Organisationen erwartet – sie müssen ihre Leistungen nachweisen (vgl. ebd.: 129). Dies konterkariert jedoch, wie Adloff und Degens (2017: 51) kritisch anmerken, den Versuch, die Machtverhältnisse auszugleichen, da die Beziehungen durch die Leistungsvereinbarungen enger und hierarchischer werden.

Demgegenüber adressieren Konzepte, die auf libertären Ideen beruhen, Machtungleichgewichte als ein nicht einfach aufzulösendes Problem. Die Beziehungen zwischen Gebenden und Nehmenden seien »komplex« und würden »eine große Anzahl unbequemer und ungelöster Fragen zu Macht, Klasse und sozialem Status« aufwerfen (Frumkin/Schnurbein 2022: 76). Gerade infolge des »pro-aktiven Agenda-Setting[s]« und der Zunahme von Projektfinanzierungen im Zuge der strategischen Philanthropie sähen sich die geförderten Organisationen zunehmend dazu veranlasst, sich den Möglichkeiten und Erwartungen ihrer Geldgeber:innen anzupassen und ihre eigenen Bedürfnisse aus den Augen zu verlieren (vgl. ebd.: 76). Im Sinne libertärer Grundideen wird daher gefordert, die ungleichen Machtverhältnisse durch offene und dialogische Formate auszugleichen, die es den geförderten Organisationen ermöglichen, authentisch zu bleiben und sich mit ihren eigenen »Zielen und Ideen« (ebd.: 77) einzubringen. Dabei sollten der Umfang und die Intensität der

Beteiligung jedoch »situationsabhängig« gestaltet und »an die Art der philanthropischen Herausforderung« (ebd.: 78) angepasst werden. Stiftungen bleiben somit auch hier in der Rolle der Entscheider:innen, während die Empfänger:innen von Zuwendungen lediglich als Informationsquelle und ausführende Akteur:innen wahrgenommen werden, die situativ beteiligt werden *können*, aber nicht müssen. Partizipation und Konsensfindung gelten als langwierige und wenig fruchtbare Prozesse, da »die Anzahl der an der Entscheidungsfindung beteiligten Personen umgekehrt korreliert ist mit der Fähigkeit der Beteiligten, eine enge und präzise Vereinbarung über die Bedingungen zu treffen« (ebd.: 23).

3.2.4 Zeitlicher Horizont: Relative Langfristigkeit der Entscheidungen

Auch der Zeithorizont der Förderung wird im Rahmen der strategischen Philanthropie reflexiv gewendet und als ein Entscheidungsproblem in die Organisation eingeführt. Da die philanthropischen Ressourcen im Rahmen der ökonomischen Semantik »immer bis zu einem gewissen Grad ein knappes Gut sind, müssen die Geber entscheiden, wie viel sie für aktuelle Bedürfnisse ausgeben und wie viel sie für die Zukunft aufheben wollen« (Frumkin/Schnurbein 2022: 79). Dabei ist mit der Errichtung einer privaten gemeinnützigen Stiftung im Vergleich zur einmaligen direkten Spende in der Regel bereits eine Vorentscheidung für eine längerfristige Perspektive auf die zu lösenden Probleme und die entsprechenden Förderaktivitäten getroffen worden, auch wenn sich hier in jüngerer Zeit durchaus Differenzierungen auf tun, wie der Trend zur Verbrauchsstiftung zeigt. Denn im Gegensatz zur testamentarischen Stiftung, bei der das für philanthropische Zwecke bereit gestellte Vermögen langfristig angelegt wird und damit auch künftigen Generationen zur Lösung der drängendsten sozialen und ökologischen Probleme erhalten bleibt, wird bei Verbrauchsstiftungen das Vermögen in einem begrenzten Zeitraum und meist noch zu Lebzeiten des:der Gründer:in verbraucht.

Aber auch wenn durch die Wahl der Rechtsform der Stiftung der Zeitrahmen des Gebens bis zu einem gewissen Grad vorentschieden wird, muss das Stiftungsmanagement laufend Entscheidungen über die Geschwindigkeit der Ausschüttung und die Dauer der gewährten Mittelverwendung treffen. Die utilitaristisch argumentierenden Konzepte der strategischen Philanthropie plädieren dabei für langfristig angelegte Förderungen. So kritisiert Fleishman (2007: 152), dass Stiftungen unter dem »Foundation ADD« – dem Stiftungsaufmerksamkeitsdefizitsyndrom – litten, da sie dazu neigten, ihre Fördertätigkeiten auf ein- bis maximal dreijährige Förderungen zu beschränken und durch ihre Orientierung an ständiger Innovation und Erneuerung die Möglichkeiten für Anschlussfinanzierungen einschränkten. Eine längerfristige Förderung erfolgreicher Projekte sei aber gerade für nachhaltige Wirkungen notwendig. Auch Porter und Kramer (1999: 128) stellen fest, dass es wenig Sinn macht, wenn Stiftungen zwar ständig innovative Projekte fördern, aber

wenig zu deren langfristigem Wachstum beitragen. Gerade die Möglichkeit langfristiger Förderung könne die Effektivität philanthropischen Handelns erhöhen und damit auch die Gründung einer Stiftung gegenüber der direkten Spende rechtfertigen (vgl. ebd.: 123).¹⁴

Libertär argumentierende Positionen plädieren demgegenüber dafür, dass Entscheidungen über den zeitlichen Rahmen nicht nur den »gesellschaftlichen Nettoutzen« (Frumkin/Schnurbein 2022: 89), sondern auch die persönlichen Wertvorstellungen und Wünsche der Geber:innen berücksichtigen sollten. So lege die Wirkungsorientierung zwar eine langfristige Perspektive nahe, da es »schwer vorstellbar [sei], dass viele Probleme in Zukunft kleiner und weniger beängstigend werden« (ebd.: 86) und größere Fördersummen zudem die »Fähigkeiten und Kapazitäten der NPOs« (ebd.: 87) übersteigen würden. Die kurzfristige Bereitstellung von Vermögen, wie z.B. in der Giving Pledge Initiative, ermögliche es dem:der Geber:in jedoch, seinen:ihren Willen noch zu Lebzeiten verwirklicht zu sehen und trage damit der expressiven Seite der Philanthropie Rechnung.

3.2.5 Kritik der »Strategischen Philanthropie«

Konzepte der strategischen Philanthropie stoßen vor allem bei größeren Stiftungen auf Resonanz, für die zahlreicheren kleinen und mittleren Stiftungen spielen sie aufgrund ihrer geringeren Ressourcen eine untergeordnete Rolle. Darüber hinaus sind die Konzepte der strategischen Philanthropie auch aufgrund der ihnen zugrunde liegenden Weltanschauungen nicht für alle Stiftungen attraktiv. Vorbehalte richten sich insbesondere gegen die als »technokratisch« empfundene Herangehensweise, die mit dem strategischen Ansatz einhergeht (Anheier/List 2005; Anheier/Leat 2019). Strategische Philanthropie suggeriere, dass menschliches Handeln in linearen, aufeinander folgenden Schritten verstanden werden könne. Sozialer Wandel verlaufe jedoch oft unvorhersehbar, vielschichtig und idiosynkratisch und könne nicht allein durch die Anwendung kausaler Beziehungen rational herbeigeführt werden. Große Wirkungen könnten daher keinesfalls ausschließlich durch ein strategisches Vorgehen erzielt werden, sondern erforderten im Gegenteil häufig ein als »organisch« bezeichnetes Vorgehen, das Raum für unvorhergesehene Gelegenheiten und zufällige Ereignisse lasse (vgl. Thümler/Bögelein 2012: 264). Insbesondere Patrizi et al. (2013) weisen beispielsweise auf die Grenzen der strategischen Philanthropie unter Bedingungen von Komplexität hin und betonen die Bedeutung ad-

14 Auf der operativen Ebene zeigt sich jedoch, dass die implementierte Wirkungsmessung eine Fokussierung auf eher kurzfristige Projekte und Aktivitäten zur Folge hat. Katz (2005: 127) weist darauf hin, dass Wirkungsmessungen Kausalitätsannahmen und -überprüfungen erfordern, die aus praktischen Gründen oft unbeabsichtigt zu einer übermäßigen Berücksichtigung von Projekten mit kurzfristigen Wirkungen führen.

aptiver Praktiken. Gerade im Hinblick auf komplexe, dynamische und bisher wenig erforschte Probleme sei es wichtig, die Anforderungen an strategisches Handeln flexibel zu gestalten.

Als Reaktion auf diese Kritik haben einige Vertreter:innen der strategischen Philanthropie in Aufsätzen und Stellungnahmen für eine langfristig orientierte, risikoaffine, emergente und kollaborative Ausprägung der Konzepte plädiert (vgl. Patrizi et al., 2013; Kania et al., 2014; Brest 2015). So betonen Kania et al. (2014) die Notwendigkeit, bei der Bewältigung komplexer Probleme von starren Annahmen und Vorgaben abzuweichen und im Sinne einer »emergenten Strategie« offen und anpassungsfähig für die sich entwickelnde Dynamik des jeweiligen Handlungsfeldes zu bleiben. Auch Brest (2015) postuliert in einem späteren Diskussionsbeitrag die Notwendigkeit eines prozessualen Strategieverständnisses. In diesem Sinne sollte eine Strategie kontinuierlich überprüft und verfeinert werden. Ein solcher adaptiver Ansatz erfordert auch eine entsprechende Anpassung der Leistungsbeurteilung und Wirkungsmessung, die den Fokus auf die von Stiftungen initiierten Prozesse legt, anstatt ausschließlich die erzielten Ergebnisse zu berücksichtigen (vgl. Anheier/Leat 2019). Die neueren Konzepte installieren damit im Sinne einer lernenden Organisation einen systematischen Umgang mit Unvorhersehbarkeit, ohne jedoch die Vorstellung der Steuerbarkeit grundsätzlich aufzugeben (vgl. Kühl 2000: 85).

Neben diesen organisationssoziologischen Einwänden wird Kritik auch aus einer politischen, machtkritischen Perspektive formuliert. So argumentieren Beer et al. (2021: 66), dass der Versuch, Legitimität durch die Rationalisierung und Professionalisierung von Entscheidungsprozessen im Rahmen der strategischen Philanthropie zu erkaufen, scheitert, da die Werte und Annahmen des Geldgebers unhinterfragt in den Prozess einfließen. Strategische Philanthropie führe daher im Gegenteil dazu, dass sich Machtungleichgewichte und damit die Illegitimität philanthropischen Handelns verstärken (vgl. ebd.). Sozialer Wandel werde nicht gefördert, sondern systematisch behindert (vgl. Paarlberg et al. 2022: 352). Denn wenn überhaupt unterstütze strategische Philanthropie den sozialen Wandel reformorientiert, ohne die strukturellen Ursachen sozialer Ungerechtigkeit anzugehen (vgl. Faber/McCarthy 2005; Ostrander 2005). Tatsächlich zeigen Studien, dass ein beträchtlicher Teil der Fördermittel der institutionalisierten Philanthropie in die Aufrechterhaltung der bestehenden Ordnung fließt, während Zuwendungen für den sozialen Wandel nur einen geringen Prozentsatz der gesamten Stiftungsgelder ausmachen (vgl. Faber/McCarthy 2005: 12f.). So flossen beispielsweise Spenden zur Unterstützung der »Black Lives Matter«-Bewegung überwiegend in Maßnahmen zur Teilhabe am Wirtschafts- und Bildungssystem, während Bürgerrechtsorganisationen, die sich für Strafrechtsreformen einsetzten, nur einen geringen Anteil erhielten (vgl. Stephens 2023).

3.3 Re-Asymmetrisierung durch den Umweltbezug der Politik: »Justice Philanthropy« und »Radikale Philanthropie«

Ausgehend von der Kritik an der institutionalisierten Philanthropie sind in den letzten zwei Jahrzehnten eine Reihe von wissenschaftlichen Konzepten und Modellen für das Management von Stiftungen entstanden, die Paarlberg et al. (2022: 353) unter dem Begriff der Gerechtigkeitsphilanthropie zusammenfassen.¹⁵ Bei näherer Betrachtung lassen sich diese Konzepte in eine abstrakte und eine konkrete Version der Gerechtigkeitsphilanthropie unterscheiden, je nachdem, ob Gerechtigkeit im Ergebnis oder Verfahren priorisiert wird. Konzepte einer Gerechtigkeitsphilanthropie im abstrakten Sinne zielen auf eine grundlegende Veränderung jener wirtschaftlichen, politischen und sozialen Systeme, die Ungleichheit fördern (vgl. Faber/McCarthy 2005). Die institutionalisierte Philanthropie in Form der privaten gemeinnützigen Stiftung wird dabei als Teil des Problems gesehen, das sie zu lösen vorgibt (vgl. Scully et al. 2018). Eine auf Gerechtigkeit zielende Philanthropie, so der Tenor, dürfe sich nicht darauf beschränken, Ursachen andernorts zu bekämpfen, sondern müsse auch ihre eigene Positionalität im gesellschaftlichen Machtgefüge kritisch reflektieren und selbst inklusiver, partizipativer und gerechter werden (vgl. Giridharadas 2018; Reich 2018; Villanueva 2018). Vor diesem normativen Hintergrund sind insbesondere in den letzten fünf Jahren konkrete Konzepte für das Management von Stiftungen entstanden, welche die internen Strukturen und Verfahren sowie die Zusammenarbeit mit Partner:innen im Hinblick auf Gerechtigkeitsaspekte reflektieren. Zu diesen konkreten Konzepten der Gerechtigkeitsphilanthropie, die im Folgenden analysiert werden sollen, zählen beispielsweise »trust-based philanthropy« (TBP), »participatory grantmaking« (PGM) und »resonance framework« (RF).¹⁶

»Trust-based philanthropy« (TBP) ist ein Ansatz für das Management von Stiftungen, der 2020 aus einer Peer-to-Peer-Initiative in den USA hervorging und verschiedene bereits etablierte Praktiken zu einem diskursfähigen Konzept bündelt. Initiiert wurde das Projekt vom Whitman Institute (TWI), danach schlossen sich die Robert Sterling Clark Foundation, die Headwaters Foundation, die General Service

15 Um Missverständnissen vorzubeugen: Auch wenn Konzepte der strategischen Philanthropie häufig den impliziten Gegenhorizont zur Gerechtigkeitsphilanthropie bilden, können selbstverständlich auch Managementkonzepte der Gerechtigkeitsphilanthropie als strategisch verstanden werden, insofern sie Stiftungen dazu anregen, eingefahrene Routinen und grundlegende Prämissen der Entscheidungsfindung zu hinterfragen und gegebenenfalls zur Disposition zu stellen (vgl. Baecker 2003: 177).

16 Neben den genannten sind »indigenous philanthropy« (Singh 2002), »grassroots philanthropy« (Edwards 2011), »reparations philanthropy« (Tanaka 2018) und »radical philanthropy« (Herro/Obeng-Odoom 2019) weitere Beispiele.

Foundation, die Durfee Foundation und die Satterberg Foundation an. Das Konzept versteht sich als ein umfassendes Angebot, die Innen- und Außenbeziehungen von Stiftungen unter Gerechtigkeitsaspekten zu reflektieren. Die der Philanthropie inhärenten Machtungleichgewichte sollen abgebaut werden, indem die Stimmen und Perspektiven der Gemeinschaften in ihrer Autonomie und Expertise respektiert und stärker als bisher berücksichtigt werden – etwa im Rahmen einer inklusiveren Personalpolitik nach innen und langfristiger Zuwendungen mit geringen formalen Auflagen nach außen. Auch wenn an dieser Stelle keine Aussagen über die empirische Verbreitung von TBP-Praktiken gemacht werden können, deuten aktuelle Entwicklungen darauf hin, dass sich Stiftungen um eine inklusivere und diversere Personalpolitik sowie auch um langfristige, auf Vertrauen basierende Förderpraktiken bemühen (vgl. D5 Coalition 2016; Di Mento 2019; GGM 2020) – wenn sie auch häufig mit der Begründung eingesetzt werden, die Effektivität und Effizienz des Stiftungsmanagements zu erhöhen (vgl. Ferris 2021: 11; Husted et al. 2021).

Das Konzept des »participatory grantmaking (PGM), das im Jahr 2018 in Zusammenarbeit verschiedener philanthropischer Organisationen entwickelt und veröffentlicht wurde (vgl. Gibson 2018), fasst eine Reihe unterschiedlicher Beteiligungsformen in verschiedenen Phasen des Förderprozesses zu einem umfassenden Modell für das Management von Stiftungen zusammen. Das Konzept zielt in unterschiedlichen Abstufungen auf die Übertragung von Entscheidungskompetenzen an die Gemeinschaft ab, die von der Einrichtung von Beiräten über die Beteiligung der Zielgruppen an den Vergabeentscheidungen bis hin zur Mitwirkung an der Strategieentwicklung reichen. Studien zeigen, dass trotz einiger prominenter Beispiele – wie die Ford Foundation und die MacArthur Foundation in den USA sowie die Bewegungsstiftung und die filia Frauenstiftung in Deutschland – partizipative Strukturen nur punktuell und überwiegend in beratender Funktion genutzt werden (vgl. Husted et al. 2021). Zudem scheinen auch hier Effektivität und Innovation und weniger die Übertragung von Macht auf die betroffenen Gemeinschaften die zentralen Motive zu sein (vgl. ebd.: 35). Anstatt Beteiligungsprozesse in ihren eigenen Strukturen einzuführen, tendieren Stiftungen dazu, zu einem partizipativen Fonds/einer Gemeinschaftsstiftung beizutragen. Der Disability Rights Fund (DRF), der FRIDA/Young Feminist Fund oder der Fonds der Edge Funders Alliance sind z.B. Finanzierungsinstrumente, bei denen die geförderten Zielgruppen und ihre Vertreter:innen selbst über die Mittelvergabe entscheiden.

Das von Justice Funders gemeinsam mit Resonance Collaborative entwickelte Konzept »**Resonance: Framework for Philanthropic Transformation**« (RF)¹⁷ umfasst die Praktiken der vertrauensbasierten und partizipativen Philanthropie, geht aber darüber hinaus. Im Anschluss an die Ideen der radikalen Philanthropie (vgl. Herro/Obeng-Odom 2019) richtet sich das Konzept explizit gegen den

17 <https://justicefunders.org/resonance/> [abgerufen am 30.01.2024].

Kapitalismus einschließlich der aus ihm hervorgegangenen klassischen Philanthropie. So entwirft das »resonance framework« einen Managementrahmen für eine Philanthropie, die sich in letzter Konsequenz selbst auflöst. Das bedeutet, dass das Stiftungskapital vollständig an die Gemeinschaften übertragen wird – zum Beispiel in Form von demokratisch verwalteten Investmentfonds. Konzepte wie das »resonance framework« werden durch verschiedene Peer-to-Peer-Netzwerke und -Initiativen wie Grant Givers' Movement, Building Equity and Alignment (BEA), Resource Generation mit den Ablegern Resource Movement in Kanada und neuerdings Resource Justice in Großbritannien und Ressource Transformation in Deutschland, The Good Ancestor Project oder die Initiative TaxMeNow verbreitet. Ein prominenter Vertreter war die Stiftung Fund for Democratic Communities (F4DC), die sich bis zu ihrer Auflösung im Jahr 2020 für den Aufbau nachhaltiger Finanz- und Entwicklungsinfrastrukturen einsetzte. In Deutschland erprobt die Guerilla Foundation seit 2021 entsprechende Governance-Strukturen.¹⁸

3.3.1 Politik als primärer Umweltbezug der »Justice Philanthropy«

In den Konzepten der »justice philanthropy« kommt ein (protest-)politischer Umweltbezug zum Ausdruck, der sicherlich auch darauf zurückzuführen ist, dass diese Konzepte in Peer-to-Peer-Netzwerken von Stiftungen und gemeinnützigen Organisationen entwickelt wurden, die sich seit jeher der Förderung sozialer Bewegungen und ihrer Führungsorganisationen verschrieben haben. Als eine Art außerparlamentarische Opposition bringen soziale Bewegungen Themen auf die politische Agenda, die unter dem Radar funktionaler Differenzierung zu verschwinden drohen – wie etwa die Herstellung von sozialer Gerechtigkeit oder auch die Begrenzung des Klimawandels (vgl. Luhmann 1996: 207f.). Dabei erinnern sie an die Verantwortung des politischen Systems und zwingen, je sichtbarer und lauter sie dies tun, die politischen Institutionen zur Stellungnahme. Anders als die politische Opposition, die einmal Teil der Regierung werden kann, müssen sie sich dabei nicht disziplinieren (vgl. ebd.: 206). Dies kann in Utopien münden, wie die radikale Philanthropie zeigt (vgl. Herro/Obeng-Odoom 2019).

Philanthropische Organisationen können soziale Bewegungen unterstützen, indem sie ihnen helfen, sich über die Zeit zu kontinuierieren. Beliebte Förderstrategien sind z.B. die Unterstützung von Kampagnen oder die Vernetzung von Bewegungsorganisationen. Eine darüber hinausgehende Übernahme protestpolitischer Semantiken bedeutet für das Stiftungsmanagement jedoch, nicht nur

18 Die Guerilla Stiftung ist zudem am Aufbau von ›Leap‹ beteiligt, einem 2020 gegründetem Kollektiv aus Aktivist:innen, Sozialunternehmer:innen, Stiftungen und Philanthrop:innen, das den systemischen Wandel in der Gesellschaft einschließlich der Philanthropie unterstützt und mit innovativen Finanzierungsmechanismen experimentiert.

soziale Bewegungen und ihre Organisationen durch finanzielle Zuwendungen zu unterstützen, sondern auch die eigenen Strukturen und Verfahren im Hinblick auf Gerechtigkeitsaspekte und die der Philanthropie zugrunde liegenden Machtverhältnisse zu reflektieren und zu verändern. Dazu werden Ideen, Konzepte und Instrumente aus der Politik einschließlich ihrer Protestformen auf die Arbeit von Stiftungen übertragen. Die Übernahme (protest-)politischer Wertbezüge bedeutet jedoch nicht, dass Stiftungen selbst politisch handeln, indem sie als gewählte Vertreter:innen einer spezifischen Gemeinschaft kollektiv verbindliche Entscheidungen treffen. Vielmehr werden die Selbstbeschreibungen des politischen Systems insbesondere als »Demokratie« (Luhmann 2000a: 356) aufgegriffen und auf die Arbeit von Stiftungen übertragen.

So findet sich beispielsweise bei Beer et al. (2021: 65) der Vorschlag, Philanthropie solle sich *wahlförmig* organisieren und eine »umgekehrte Rechenschaftspflicht« institutionalisieren. Dazu müssten Stiftungen ihre (fiktive) Wählerschaft identifizieren, ihre Verpflichtungen öffentlich sichtbar kommunizieren und Mechanismen etablieren, die es der (fiktiven) Wählerschaft dann ermöglichen, Stiftungen zur Rechenschaft zu ziehen – mit entsprechenden Konsequenzen (vgl. ebd.: 71ff.). Die private Stiftung wird hier in den Dienst eines wie auch immer gearteten Volkswillens gestellt. Stiftungen, die sich in ihren Entscheidungen an solchen Verfahren orientieren, können ihre Entscheidungen als legitim voraussetzen und von entsprechenden Begründungslasten befreien.

Eine solche vollständig demokratisierte Stiftung würde jedoch in der Praxis schnell an ihre Grenzen stoßen. Stiftungen erreichen eine »Demokratisierung« vielmehr dadurch, dass sie Mechanismen institutionalisieren, die die Pluralität der Sprecherpositionen erhöhen und andere Interessen systematisch einbeziehen. Natürlich werden auch hier Entscheidungen zugunsten von Partikularinteressen getroffen, die dann dem Gemeinwohl dienen. Im Unterschied zur substantzialistischen Gemeinwohlbestimmung durch den Willen des:der Stifter:in zeichnet sich die prozedurale Gemeinwohlbestimmung im Rahmen der Partizipation jedoch dadurch aus, dass mit ihr die Unterscheidung von privat und öffentlich überhaupt zum Gegenstand der Reflexion und Aushandlung wird. Dabei ist die Grenzziehung zwischen Privatinteresse und Gemeinwohl selbst kontingent. Partikulare Interessen – sowohl der Stifter:innen als auch der beteiligten Gruppen – können dem Gemeinwohl dienen und öffentliche Interessen können private Interessen unterschiedlich begünstigen oder benachteiligen (Luhmann 2000a: 123).

Aber auch die Institutionalisierung von Beteiligungsprozessen stößt in der Praxis schnell an ihre Grenzen. Zum einen, weil Stiftungen rechtlich an die Satzung und damit an den Stifterwillen gebunden sind und Entscheidungen, die im Rahmen eines partizipativen Prozesses getroffen werden, von den Wünschen der fördernden Institution abweichen können. Zum anderen, weil sich Beteiligungsformate der Herausforderung gegenübersehen, ehrenamtliche Teilnehmer:innen zu gewinnen,

ein ausreichend repräsentatives Entscheidungsgremium zusammenzustellen und Interessenskonflikte zu moderieren. Und schließlich steigt mit der Einführung von Partizipationsmöglichkeiten die Komplexität (es fallen schlicht mehr Entscheidungen an), weshalb ein voll verwirklichtes Partizipationsprinzip nur selten umgesetzt wird. Stiftungen realisieren dieses Prinzip eher, indem sie Vertreter:innen verschiedener Zielgruppen durch die Vergabe einzelner Sitze an ihren Entscheidungsprozessen beteiligen oder indem sie Beteiligungsgremien, einrichten die dann nur für einen bestimmten Aufgabenbereich der Stiftung, wie z.B. Förderfonds, Entscheidungsbefugnis haben. Obwohl die Leistungen der Stiftungen somit nach wie vor nicht demokratisch legitimiert sind – denn Ort, Umfang und Auswahl der Partizipation bleiben an die Interessen der Stifter:innen gebunden – wird ihre Legitimation durch die Übernahme (protest-)politischer und demokratischer Semantiken simuliert.

3.3.2 Förderansatz: Das richtige Machtgleichgewicht

Konzepte der Gerechtigkeitsphilanthropie im konkreteren Sinne zeichnen sich dadurch aus, dass sie die mit der Philanthropie einhergehenden Machtverhältnisse reflexiv wenden und als Entscheidungsprobleme in die Organisation einführen. TBP (2021: 2) »acknowledges that we operate within an inequitable, white dominant system that has historically favored a small subset while oppressing and exploiting others.« Der PGM-Ansatz verweist auf die Allgegenwärtigkeit von »power dynamic«, die »affect everything from who knows about grant opportunities to who gets those grants and how outcomes are evaluated« (Gibson 2018: 7). Das »resonance framework« problematisiert, dass das philanthropische Vermögen seinen Ursprung in »economic practices of extraction and exploitation« hat, wie etwa, »the theft of Indigenous land and genocide of Indigenous people, the kidnapping and enslavement of millions of African people, the systemic undervaluing of ›women's work‹ and the destruction of natural systems and the web of life« (Resonance Framework: Executive Summary). Hinsichtlich der vorgeschlagenen Leitlinien für die Entscheidungsfindung lassen sich dann jedoch Nuancierungen feststellen, die wiederum auf unterschiedliche Gerechtigkeitsvorstellungen zurückzuführen sind.

Im TBP-Konzept finden sich Bezüge zu liberalen Gerechtigkeitstheorien in der Rawls'schen Tradition, die im US-amerikanischen Kontext eng mit Fragen der Rassengerechtigkeit verbunden sind, wonach philanthropisches Vermögen insbesondere zur Unterstützung benachteiligter gesellschaftlicher Gruppen eingesetzt werden sollte. So müssen Förderer:innen anerkennen, dass »racism, patriarchy, and other forms of oppression [...] are at the root of every social issue nonprofits seek to address« und sich damit auseinandersetzen, dass »these norms have shaped, informed, and influenced our entire sector – including who is deemed trustworthy, and who is not« (Trust-Based Philanthropy Project Website). Vertrauensbasierte

Philanthropie ist daher ohne ein Engagement für Maßnahmen zur Rassengerechtigkeit nicht möglich: »a funder cannot embody one without the other« (ebd.).¹⁹

Im Kern geht es somit darum, die der Philanthropie zugrunde liegenden Mitgliedschaftsbedingungen zu reflektieren und zu verändern. Der Fokus liegt dabei eindeutig auf der Einbeziehung der Bedürfnisse, Interessen und Erfahrungen marginalisierter und diskriminierter Gruppen. Im Unterschied zu den kommunitaristisch argumentierenden Managementkonzepten der radikalen Philanthropie, auf die später noch eingegangen wird, wird diese positive Diskriminierung hier jedoch weniger mit dem Ausgleich früherer Benachteiligungen begründet. Vielmehr geht es darum, die Diversität innerhalb der Organisation und der Philanthropie insgesamt zu erhöhen: »Trust-based values are rooted in a commitment to redistributing power in service of a healthier and more equitable society« (TBP 2021: 2). Vielfalt ist wünschenswert, weil sie die Bandbreite der Bedürfnisse, Interessen und Perspektiven erhöht und eine ausgewogenere Gesellschaft schafft. Auch hier dokumentieren sich Rawlsche Ideen, denn das Diversitätsprinzip zielt darauf ab, die Einkommensverteilung vom meritokratischen Leistungsprinzip zu lösen (Sandel 2013: 243). Für das Management von Stiftungen bedeutet dies, zu prüfen, ob die Werte und Überzeugungen der Stiftung mit antirassistischen Werten übereinstimmen. Nach innen durch die Gestaltung einer inklusiven und vielfältigen Mitarbeiter:innen- und Führungsstruktur, die Etablierung dezentraler Entscheidungsstrukturen und einer auf Vertrauen basierenden Organisationskultur; nach außen durch die kritische Reflexion der Identifizierung und der Auswahl von Förderpartner:innen im Hinblick auf zugrunde liegende Annahmen und blinde Flecken (insbesondere in Bezug auf BIPOC-geführte Organisationen),²⁰ die Gestaltung einer inklusiven Fördermittelvergabe und die Etablierung gegenseitiger Rechenschaftspflicht.

Dennoch bleibt im Ansatz der »trust-based philanthropy« das partikulare Interesse des:der Stifter:in dominant, denn Zweck- und Zielsetzungen der Stiftungen und die Auswahl der Förderpartner:innen obliegen nach wie vor einseitig der Entscheidung der Stiftung. Diese orientiert sich dabei schon aus rechtlichen Gründen am Willen der Stifter:innen, versucht aber, wie gezeigt, in der nachfolgend geleisteten programmatischen Übersetzungsarbeit, die Perspektiven und Interessen bestimmter (diskriminierter) gesellschaftlicher Gruppen einzubeziehen. Fragen der Effizienz und Effektivität werden dabei explizit aufgegriffen und beantwortet, aber eben nicht in ökonomischen, sondern in politischen Kategorien. So erklärt das Whitman Institute: »We believe efforts to create social, political, and economic

19 <https://www.trustbasedphilanthropy.org> [abgerufen am 30.01.2024].

20 BIPOC-geführte Organisationen sind trotz des erklärten Engagements und Interesses der Philanthropie an der Förderung von Rassengerechtigkeit weiterhin stark unterfinanziert (Cyril et al. 2021).

equity will be more successful if funders proactively work to alleviate power imbalances in the sector by embedding trust, dialogue, and relationship-building in its practices with grantees«. ²¹ Mit Blick auf die Ressourcen der Stiftung gibt es aber auch ein zweites, ökonomisches Rational. So sei eine unbefristete Förderung effektiver, weil sie die Expertise der geförderten Organisationen berücksichtige, ein Aushungern der geförderten Organisationen vermeide und flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen reagiere. Sie sei auch effizienter, weil sie den Aufwand für Antragsverfahren und Berichtspflichten für alle Beteiligten reduziere und auf der Basis gegenseitiger Rechenschaftspflicht eine authentische Kommunikation und wechselseitige Lernprozesse ermögliche. ²²

Demgegenüber zielt »participatory grantmaking« im Kern auf eine Demokratisierung der Philanthropie durch die Abgabe von Macht: Partizipatives Fördermittelmanagement »cedes decision-making power about funding – including the strategy and criteria behind those decisions – to the very communities that funders aim to serve« (Gibson 2018: 7). Dies bedeutet einen »shift in culture and the power structure«, da »the voice of leaders and activists« ebenso anerkannt wird wie »the voice of donors who have entrenched financial power«. Partizipatives Fördermittelmanagement ist daher nicht nur eine weitere »strategy«, sondern ein umfassendes »power-shifting ethos that cuts across every aspect of the institution's activities, policies, programs, and behaviors.« Die Mitglieder der PGM-Community verpflichten sich, einen menschenrechtlichen Ansatz zur Lösung globaler Probleme zu verfolgen und die Rechte aller Menschen einzubeziehen. PGM »centers around an ethos that the people who are being most affected by decisions *have a right* to make those decisions« (ebd.: 11). Damit erhält die im Rahmen von PGM geforderte Partizipation eine moralische Grundlage, die im Unterschied zum Pluralismus-Argument in der »trust-based philanthropy« jenseits von Nutzenerwägungen liegt: »Participation isn't just a means to a particular end; it's an outcome itself« (ebd.: 12). Durch die Teilnahme

21 <https://thewhitmaninstitute.org/about/trust-based-philanthropy/> [abgerufen am 30.01.2024].

22 Noch deutlicher wird dies im Leitfaden »Weniger-ist-Mehr« (2023), der in Koproduktion verschiedener Stiftungen entstanden ist und als Gegenentwurf zum hierarchischen Modell der strategischen Philanthropie ebenfalls für vertrauensvolle Förderbeziehungen plädiert. Zwar wird auch hier anerkannt, dass zwischen Stiftungen und ihren geförderten Partner:innen ein inhärentes Ungleichgewicht besteht, in dem die »Bedingungen der Förderung typischerweise einseitig von den Stiftungen definiert werden«. Dieses Machtungleichgewicht wird jedoch weder in den Horizont einer historisch gewachsenen Ungleichheit eingebettet noch im Hinblick auf aktuelle Beteiligungsstrukturen kritisch reflektiert. Vielmehr stellt der Leitfaden darauf ab, anzuerkennen, dass Stiftungen auf ihre Förderpartner angewiesen sind, weil nur sie ihre Zwecke verwirklichen können. Es liege daher »im ureigensten Interesse jeder Stiftung, die geförderten Organisationen in die Lage zu versetzen, sich auf ihre Arbeit zu konzentrieren und diese so gut wie möglich zu machen. Die Abgabe von Macht dient der Effizienzsteigerung im Horizont einer ökonomischen Handlungsrationalität.

an einem partizipativen Förderprozess sollen Menschen die Möglichkeit erhalten, ihr Wissen und ihre Führungskompetenzen zu erweitern, Beziehungen und Netzwerke aufzubauen und schließlich ihre Handlungsfähigkeit und Selbstbestimmung zu stärken.

In partizipatorischen Modellen wird versucht, das Verhältnis von Privatinteresse und Gemeinwohl auszubalancieren, indem sowohl Vertreter:innen der gebenden wie auch der empfangenden Seite an den Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Insofern gibt es hier einerseits eine klare Ausrichtung am prozessorientierten Gemeinwohl, andererseits verschwindet das Privatinteresse nicht, da die Auswahl der Programme und der zu beteiligenden Zielgruppen weiterhin der Stiftung obliegt. Das Partikularinteresse des:der Stifter:in wird also nicht einfach übergangen, sondern vielmehr im Raum des Gemeinwohls – z. B. im Rahmen von Beteiligungsprozessen – als Umwelt beobachtet und von dort aus unter Einbeziehung unterschiedlicher Interessen ausgehandelt und konkretisiert. Auch im PGM wird in den Begründungsfiguren explizit auf Effektivität Bezug genommen, jedoch vor allem in politischen Kategorien. Zwar wird die Etablierung partizipativer Strukturen nicht ausschließlich mit dem Recht auf Selbstbestimmung begründet, sondern auch damit, durch die Einbeziehung lokalen Wissens und der Perspektiven einer Vielzahl von Akteur:innen zu nachhaltigeren und innovativeren Ergebnissen zu kommen. Ähnlich wie TBP-Ansatz soll die Einbeziehung von Wissen aus der Community somit Outcome und Impact erhöhen, also Stiftungen helfen, effektiver zu werden: »participatory grantmaking leads to more effective philanthropic decisions« (ebd.: 9). Der Maßstab für die Beurteilung der Effektivität wird dann allerdings in den Bedeutungshorizont der Community gelegt: »the best way to determine whether grants were effective investments is to leave the judgment to the community, rather than evaluate it internally« (ebd.: 47). Auch Fragen der Effizienz werden in das politische Sprachspiel aufgenommen, aber zurückgewiesen. Dem Argument, Partizipation sei kostenintensiv, wird entgegengehalten, dass Kosten-Nutzen-Analysen den Nutzen von Partizipation – der durch den Aufbau von Beziehungen und Vertrauen und den Verzicht auf kostspielige Evaluationen entsteht – monetarisieren müssten, was jedoch nicht realisierbar sei (vgl. ebd.: 25).

Demgegenüber argumentiert »Resonance: Framework for Philanthropic Transformation«, dass die Förderung von Partizipation, wie sie sich in den Konzepten von TBP und PGM ausdrückt, nur »means to an end, not an end in and of itself« sein kann (Resonance Framework: A new Vision for Philanthropy). So reiche es nicht aus, »to be included in decision-making processes within institutions that preserve the accumulation and privatization of wealth and power«. Vielmehr müsse es letztlich das Ziel sein, »to completely transfer decision-making and control to communities most impacted by injustice« (ebd.). Zudem müsse die Philanthropie auch »our current extractive economic system« herausfordern, »rather than existing within them« (ebd.). Unter Bezugnahme auf kommunitaristische Vorstellungen von Ge-

rechtigkeit wird argumentiert, dass eine moralische Verpflichtung zur Umverteilung des angehäuften Reichtums bestehe, da dieser durch menschliche Arbeit (oft unter menschenunwürdigen Bedingungen), die Ausbeutung natürlicher Ressourcen und die Privatisierung öffentlicher Güter und Gemeingüter entstanden sei. Aufgrund der gemeinsamen Geschichte sei das Stiften keine freiwillige Entscheidung großzügiger Spender:innen, sondern eine moralische Verpflichtung aus Solidarität gegenüber der Gemeinschaft, der man angehöre. Reichtum müsse daher zum Wohle aller in Gemeingüter zurückfließen.²³

Philanthropie in Form der privaten gemeinnützigen Stiftung erscheint in diesem Kontext als illegitim, da sie in gewissem Maße die eigenen Ressourcen vermehrt und damit das Privatinteresse über das Gemeinwohl stellt. Im Konzept des »resonance framework« hingegen hat der kollektive Nutzen Vorrang vor individueller Akkumulation und finanzieller Rendite. Wie die anderen Konzepte versteht sich auch das »resonance framework« als umfassendes Leitbild (»Northstar«), an dem sich das Stiftungsmanagement orientieren kann. Gemeinwohlvorstellungen sind dabei eng verknüpft mit bestimmten Vorstellungen eines guten Lebens (»Buen Vivir«), wie z.B. einer gemeinschaftsorientierten Lebensweise, dem Schutz natürlicher Ressourcen, der Förderung einer spirituellen Weltsicht, der Anerkennung von Minderheiten und der Förderung alternativer Wirtschaftsformen. Dazu stellt der Leitfaden ein Spektrum möglicher Praktiken vor, die als Orientierungshilfe für Entscheidungen in der Anlagepolitik, der Förderpolitik und den internen Betriebsabläufen dienen und die im Idealfall in die Auflösung der Stiftung münden:

»Philanthropy must move far beyond the 5% payout requirements for grants and distribute ALL of its power and resources. This includes spending down one's endowment, investing in local and regional economic initiatives that build community wealth rather than investing in Wall Street, giving up decision-making power for grants, and, ultimately, turning over assets to community control.« (Resonance Framework: Guiding Values and Principles)²⁴

23 Der Kommunitarismus wendet sich gegen den voluntaristischen Freiheitsbegriff, der dem Liberalismus in der Tradition von Rawls zugrunde liegt, und argumentiert, dass Individuen nicht unabhängig von den sozialen Beziehungen gedacht werden können, in die sie als soziale Wesen immer schon eingebettet sind (Sandel 2013: 293). Gegenüber den Menschen, mit denen wir eine Geschichte teilen, bestünden daher moralische und politische Verpflichtungen, die nicht von einem Akt der Zustimmung abhängen, sondern vom Grad der Verbundenheit (ebd.: 307).

24 Demgegenüber argumentieren Herro und Obeng-Odoom (2019) mit Blick auf die die empirischen Grenzen und den utopischen Charakter der radikalen Philanthropie, dass ihr Wert vor allem in ihrer dialektischen Beziehung zum Philanthrokapitalismus liegt, da sie zu zeigen versucht, dass eine andere Welt möglich ist.

3.3.3 Soziale Beziehungen: Vertrauen und Partizipation

Wie im voranstehenden Abschnitt deutlich wurde, stellen Managementkonzepte der »justice philanthropy« vor allem die Sozialdimension der Gesellschaft scharf. Bestehende gesellschaftliche Machtungleichgewichte werden dabei auch im Hinblick auf die eigene philanthropische Tätigkeit reflektiert, können jedoch in Form der privaten gemeinnützigen Stiftung nicht aufgelöst, sondern nur in anderer Form bearbeitet werden. Noch am ehesten können private Stiftungen Machtungleichgewichte über TBP bearbeiten, da hier lediglich ein Wechsel von Kontrolle zu Vertrauen gefordert ist. Auf der Basis des Vertrauens in die Kompetenz der geförderten Organisationen sollen längerfristige und strukturelle Förderungen vergeben und die geförderten Organisationen durch ein vereinfachtes Berichtswesen entlastet werden: »On a practical level, this includes multi-year unrestricted giving, streamlined applications and reporting, and a commitment to building relationships based on transparency, dialogue, and mutual learning«. In diesem Sinne wird auf eine umfassende Kontrolle verzichtet. Statt »predetermined impact metrics«, durch die Lernanlässe von vornherein eingeschränkt werden, sollen Stiftungen »emergent learning tools« implementieren, z.B. fortlaufende informelle Lerngespräche zwischen Mitarbeiter:innen und Stipendiat:innen (vgl. ebd.: 4). Die aktuelle Studie von Hunnik et al. (2021) zeigt jedoch, dass das Machtungleichgewicht durch vertrauensbasierte Praktiken nicht aufgelöst, sondern nur verschoben werden kann. So hätten die geförderten Organisationen aufgrund der Exklusivität der Förderung und der nun nur noch unausgesprochenen und vage gehaltenen Erwartungen seitens des:der Geldgeber:in umso mehr das Gefühl, beweisen zu müssen, dass sie die langjährige Zuwendung und das damit verbundene Vertrauen wert sind (vgl. ebd.: 47f.).

Demgegenüber überträgt das partizipative Fördermittelmanagement Entscheidungsbefugnisse »to the very communities that funders aim to serve« (Gibson 2018: 7). Die Partizipationsformen reichen von einfachen Beiräten, die lediglich Empfehlungen aussprechen, über Gremien mit paritätischer Stimmverteilung zwischen Stiftungsmitarbeiter:innen und Peers bis hin zu Fonds, die von Peers geleitet werden und in denen Spender:innen, wenn überhaupt, nur eine beratende Funktion haben. Neben der Beteiligung an der Entscheidung über die Vergabe von Fördermitteln bezieht sich PGM auch auf die Beteiligung im Vorfeld (Strategie) und im Nachgang (Evaluation) der Fördermittelvergabe. Die Beteiligung an der Strategieentwicklung ist unterschiedlich ausgestaltet und reicht von eher indirekten Formen der Beteiligung durch partizipative Forschung bis hin zur Institutionalisierung partizipativer Arbeitsgruppen, wie z.B. bei der Bewegungsstiftung in Deutschland. Für die Beteiligung an Evaluationen werden Selbstbewertungstools mit qualitativen, narrativen Elementen empfohlen, da diese es erlauben, zu beschreiben, was tatsächlich passiert, anstatt Berichte über vorab festgelegte

Ergebnisse zu verfassen (vgl. ebd.: 45). Scheitern wird als Lernmöglichkeit begrüßt: »A huge piece of letting go of power is understanding the value of flipping risk on its head. Risk is an opportunity; failure is a piece of that. There's going to be mistakes. Accept it« (ebd.: 46). Einige partizipative Förderer:innen stellen sogar die Messung der Ergebnisse von Partizipation als solche in Frage, da sie ein Wert an sich sei (vgl. ebd.: 49).

Die im Leitfaden »Resonance Framework« vorgestellten Praktiken gehen darüber hinaus und reichen von partieller Beteiligung durch Abgabe eines Teils der Ressourcen über gemeinschaftsbasierte Investitions- und Fördervehikel bis hin zur vollständigen Übertragung der Ressourcenverwaltung an die Gemeinschaft im Idealfall (Resonance Framework: A Spectrum of Extractive to Regenerative Philanthropy). Während TBP und PGM das Bezugsproblem nur in anderer Form bearbeiten, zielt der Ansatz der radikalen Philanthropie somit auf dessen Abschaffung durch die Auflösung der Stiftung.

3.3.4 Zeitlicher Horizont: Relative Kurzfristigkeit der Entscheidungen

Die zeitliche Dimension spielt in TBP und PGM eine untergeordnete Rolle, im Vergleich zu Konzepten der strategischen Philanthropie wird sie zumindest nicht explizit thematisiert und als Entscheidungsproblem in die Organisation eingebracht. Zwar besteht durch die Wahl der Rechtsform Stiftung eine Präferenz für einen langfristigen Zeithorizont, der auch auf operativer Ebene durch langfristige Förderzusagen und institutionelle Förderung umgesetzt werden soll. Da aber TBP und PGM die Reduktion von Komplexität primär in der sozialen Dimension von Sinn anstreben, spielt die Zeit (ebenso wie die Sachdimension) eine untergeordnete Rolle. Denn sowohl die institutionelle Förderung, bei der die geförderten Organisationen bis zu einem gewissen Grad autonom über die Mittelverwendung entscheiden (TBP), als auch partizipative Verfahren, bei denen systematisch gegensätzliche Wertvorstellungen zum Tragen kommen können (PGM), sorgen dafür, dass sich die Stiftung in gewissem Maße auf eine ihr unbekanntere Zukunft einstellen muss (vgl. Luhmann 2000a: 123). Statt langfristiger, kalkulierter Strategien werden in regelmäßigen Abständen immer wieder neue Entscheidungen getroffen.

Einen noch kürzeren Zeithorizont setzt das »resonance framework« an. Angesichts des zu erwartenden einmaligen Vermögenstransfers der Babyboomer an die nächste Generation müsse sich die Philanthropie jetzt wandeln und all ihre Ressourcen mobilisieren, um die aktuellen Systemkrisen (Klimawandel, Ressourcenknappheit, soziale Ungleichheit, Autoritarismus, Krieg) zu bekämpfen. Wie einige Vertreter:innen der strategischen Philanthropie plädieren daher auch sie für Verbrauchsstiftungen. Während jedoch in der strategischen Philanthropie die Argumente für Verbrauchsstiftungen durch rationale Wirkungskalküle motiviert sind, wird hier mit der grundsätzlichen Illegitimität von Stiftungen argumentiert.

3.4 Fazit: Stiftungsmanagement in der Praxis

Der Beitrag hat deutlich gemacht, wie in Konzepten des Stiftungsmanagements zwischen Privatinteresse und Gemeinwohl vermittelt wird, welcher Umgang also mit dem grundlegenden Bezugsproblem von Stiftungen gefunden wird und welche Gerechtigkeitsvorstellungen in der Sach- Zeit- und Sozialdimension der Entscheidungsfindung wirksam werden (vgl. Tab. 1).

Tabelle 1: Konzepte für das Management von Stiftungen im Vergleich

	»Strategische Philanthropie«			»Justice Philanthropy«		
Konzepte	Porter/ Kramer (1999)	Fleish- man (2007)	Frumkin/ Schnur- bein (2022)	Trust- Based Philan- thropy Project (2021)	Gibson (2018)	Resonance Colla- borative (2019)
Primärer Umweltbe- zug	Ökonomie			Politik, Soziale Bewegungen		
Gerechtig- keitsprinzi- pien	Utilitarismus		Liberta- rismus	Liberalismus		Kommuni- tarismus
Primärer Leitwert	Wirkung		Kohärenz	Vielfalt	Auto- nomie	Solidarität
Problem- Lösung	Zweck-Mittel-Relation			Machtverhältnisse		
Förderan- satz	Max. Nutzen durch Rationalisierung		Pluralität der Zivilge- sellschaft	Positive Dis- krimi- nierung	Übertra- gung von Entschei- dungs- gewalt	Reparatur, Rückver- teilung
Beziehungs- gestaltung	Kontrolle		Dialog	Ver- trauen	Betei- ligung	Rückgabe
Fristigkeit der Ent- scheidung	langfristig			kurzfristig		

Es hat sich gezeigt, dass die untersuchten Managementkonzepte das Bezugsproblem dadurch beruhigen, dass sie entweder auf das Privatinteresse oder das Ge-

meinwohl scharf stellen, die jeweils andere Seite aber im Latenzbereich mitführen. So ist in den Leitbildern der strategischen Philanthropie der Stifterwille die maßgebliche Referenz für die Ausrichtung der Förderpolitik. Daran ändert sich auch dann nichts Wesentliches, wenn dieser in Form von Strategieentwicklungsprozessen rationalisiert und auf die dringendsten Gemeinwohlbedürfnisse bezogen wird. Denn weiterhin werden vor allem diejenigen Organisationen gefördert, deren Aktivitäten mit dem Willen des:der Stifter:in übereinstimmen oder übereinstimmend gemacht werden (können). Genau damit aber handeln sich Stiftungen aufgrund der in westlichen Demokratien üblichen prozeduralen Gemeinwohlbestimmung ein Legitimitätsproblem ein, gegen das sich die verschiedenen Konzepte der strategischen Philanthropie dann argumentativ und unter Bezugnahme auf utilitaristische und libertäre Vorstellung von Gerechtigkeit wenden.

In den Leitbildern der Gerechtigkeitsphilanthropie hingegen wird die Tätigkeit der Stiftungen als (protest-)politische Aktivität verstanden und je nach Auffassung mehr oder weniger stark an partizipative Strukturen und Verfahren und damit an die Semantik einer prozeduralen Gemeinwohlbestimmung rückgebunden. In einigen Konzepten wird das Gemeinwohl sogar in Opposition zum Privatinteresse der Stifter:innen formuliert, etwa wenn diese im Hinblick auf ihre Privilegien erst aufgeklärt und erzogen werden müssen (vgl. Scully et al. 2018). Gleichwohl ist auch hier zu bedenken, dass Art und Umfang der Beteiligungs- und Ermächtigungsverfahren weiterhin an den Ermessensspielraum der Stifter:innen gebunden bleiben; Entscheidungen des Stiftungsmanagements müssen daher mit Bezug auf liberale und kommunitaristische Vorstellungen von Gerechtigkeit begründet werden, wenn nicht, wie im Fall der radikalen Philanthropie, das Stiftungskapital sukzessive in andere Rechtsformen (z.B. eine Genossenschaft) überführt wird.

Abschließend stellt sich die Frage, wie Stiftungen mit diesen Leitbildern umgehen. Aus Perspektive der rekonstruktiven Organisationsforschung ist anzunehmen, dass Stiftungen Managementkonzepte situativ und pragmatisch handhaben, sich offen halten, inwieweit sie auf diese zugreifen oder nicht (vgl. Baecker 1999: 76). Gerade in diesem Sinne erweist sich aber die Auseinandersetzung mit den genannten Leitbildern als hilfreich, »allerdings nicht als Theorien der Praxis, sondern als Theorien über Praxis, die jedoch in der organisationalen Praxis bearbeitet werden müssen« (Vogd 2009: 96f.). Denn auch wenn einige Stiftungen neue Managementmodelle adaptieren, bedeutet dies keineswegs zwangsläufig, dass sich eine übergeordnete Organisationskultur herausbildet (Vogd et al. 2018: 20). Vielmehr ist es wahrscheinlich, dass neue Spannungen entstehen, die sich beispielsweise in Form von Abteilungs- und Hierarchiekonflikten sowie Rollendifferenzierungen innerhalb des Organisationsgefüges manifestieren können (vgl. ebd.). Nicht zuletzt kann auch der erhöhte Ressourceneinsatz zur Umsetzung der neuen Organisationsprozesse mit weiteren Konflikten einhergehen, wie Vogd et al. (2018) am Beispiel des Krankenhausmanagements zeigen. Zudem sind hypothetisch auch Fälle denkbar, in de-

nen reflexiv und produktiv mit der benannten Differenz umgegangen wird, etwa indem das Management abwechselnd auf die jeweiligen blinden Flecken der Konzepte blickt und bewusst die Positionen wechselt. Dass der Umgang mit den Konzepten des Managements selbst reflexiv wird, darauf verweisen nicht zuletzt die eingangs zitierten »Neun Thesen für die Stiftung der Zukunft« der Initiative »VertrauenMachtWirkung«. Stiftungen haben also die Wahl und die »Kunst des Managements« scheint vor allem darin zu bestehen, »zu wissen, wann was angemessen ist« (Kühl 2000: 24). Dabei geht es, wie die mikropolitische Perspektive lehrt, keineswegs immer nur um sachliche Fragen (Barthel 2020: 10). Schließlich bieten die konfligierenden Gerechtigkeitstheorien, die den Managementkonzepten zugrunde liegen, auch eine geeignete Folie für die Identitätsentwicklung von Stiftungen.

4. Entrepreneure der Evolution?

Wie philanthropische Organisationen die funktionale Differenzierung der Weltgesellschaft reparieren

Marc Mölders

4.1 Einleitung

Die These der Weltgesellschaft (Luhmann 1975; Stichweh 2000a) geht davon aus, dass sich die Entwicklung hin zu *einer* Weltgesellschaft angemessen nur als ein Differenzierungsprozess rekonstruieren lässt. Die Systemtheorie konzentriert sich dabei auf die Abfolge von Differenzierungstypen, also Antworten auf die Frage nach dem jeweils leitenden Prinzip. So erzählt sie den Weg zur Weltgesellschaft als eine Geschichte gesellschaftlicher Differenzierung, die ca. 65.000 BC beginnt und deren bislang letzte entscheidende Weichenstellung – von Stratifikation zu funktionaler Differenzierung – sich ab ca. 1750 AD vollzieht. Die zugehörige Rekapitulation (Kap. 4.2.1) wird zeigen, dass die Modi soziokultureller Evolution in der Systemtheorie retrospektiv rekonstruiert werden, ohne auf Handlungsträgerschaft (»Agency«) abzustellen: Es sind keine Weichensteller vorgesehen. Eher geht es um das Nutzbarmachen von Zufällen (Stichweh 2015), das dann zur Transformation von Unwahrscheinlichem in Wahrscheinliches führt.

Andere Theorien soziokultureller Evolution, insbesondere institutionalistischer Spielart, gehen dagegen davon aus, dass die Resultate gesellschaftlicher Differenzierung auf das Wirken von Trägergruppen – oftmals »entrepreneurs« genannt – zurückzuführen sind (Eisenstadt 1964, 1980). Kapitel 4.2.2 führt diese, wiederum historisch weit zurückreichenden Ansätze mit dem Ziel ein, im Folgenden die Rolle gegenwärtig operierender philanthropischer Organisationen als Entrepreneure soziokulturellen Wandels zu plausibilisieren. Aus dieser Perspektive erscheint die Arbeit an einer in die Jahre gekommenen gesellschaftlichen Differenzierung als deren planvolle Reparatur.

Somit werden in Kapitel 4.3 philanthropische oder vielleicht passender: philanthropikapitalistische Organisationen bestimmt und eingeführt, die sich der Bearbeitung besonders von sogenannten großen gesellschaftlichen Problemen (»Grand Challenges«: Kaldewey 2018; Mölders 2020) mit besonders großem Kapitaleinsatz

widmen. Wie sie dabei vorgehen, erinnert stark an die Beschreibung von Entrepreneuren. Ausgewählte Beispiele von Projekten (Kap. 4.3) belegen, dass die Arbeit an der Weltgesellschaft organisational ausgesprochen anspruchsvoll ist: Dem Kleinarbeiten der Probleme in Programm- oder Projektabläufe folgt ein nicht minder anspruchsvolles Großarbeiten zu weltgesellschaftlich verfügbaren Ideen- und Lösungsskripten, die Überzeugungsarbeit verlangen.

Die Parallelisierung historischer Entrepreneure mit philanthropischen Unternehmungen der Gegenwart soll aber nicht nur illustrativ sein. Mit der aus der Vorarbeit gewonnenen Beschreibung lässt sich überdies das Wirken transformativer Philanthropie gesellschaftstheoretisch aufschlüsseln. Wo etwa die auf Bourdieu rekurrierende Diagnose einer »Elite Philanthropy« von vereinfachter Kapitalkonvertierung ausgeht, lässt sich empirisch eine organisational anspruchsvolle Konvertierungsarbeit entgegenhalten. Philanthropische Entrepreneure, so lautet eine häufig vernehmbare Kritik, arbeiten an Problemen, die sie nicht zuletzt selbst verursacht haben. Mit der gesellschaftstheoretischen Rekapitulation des Arguments in Kapitel 4.4 lässt sich präzisieren, dass sie die Gesellschaft zu reparieren versuchen, deren Struktur ihre Kapitalausstattung erst ermöglicht hat. Von transformativer Philanthropie wäre also mit Blick auf die Größe der angegangenen Probleme durchaus zu sprechen, nicht aber im Sinne einer anderen Gesellschaft.

4.2 Soziokulturelle Evolution als Differenzierungsprozess

Schon bevor die Soziologie zu einer eigenständigen Disziplin wird, ist sie von evolutionstheoretischem Denken geprägt. Dieser Umstand ist stark an das Schaffen Herbert Spencers (1872[1876]) gebunden. Doch allein der Bezug auf dessen berühmtes Zitat eines »survival of the fittest« erlaubt einen Einblick in die teils reflexartige Verteidigung gegen jedwede Vermengung soziologischer Theorie mit evolutionären Konzepten. Das Stichwort des »Sozialdarwinismus« hatte so weit die Runde gemacht, dass Jürgen Habermas beim 17. Deutschen Soziologentag 1974 in Kassel zu Beginn seines gemeinsam mit Klaus Eder gehaltenen Vortrags zur Veranstaltung »Theorievergleich anhand des Problems: ›Evolution‹« vermelden kann: »Soweit mir bekannt ist, liegen Theorien, die soziale Evolution erklären oder auch nur angemessen konzeptualisieren, bisher nicht vor« (Eder/Habermas 1976: 37). In der von Habermas geleiteten Abteilung des Max-Planck-Instituts zur Erforschung der Lebensbedingungen der wissenschaftlich-technischen Welt arbeiten dann einige Soziolog:innen (Eder; Döbert; Nunner-Winkler; Miller) an Theorien sozialer Evolution, die vor allem in Anschluss an Piaget und Kohlberg gesellschaftliche Entwicklung als Abfolge von Steuerungs- und Ordnungsprinzipien und/oder moralischen Weltbildern entwerfen. Anfang der 1980er Jahre wird die Abteilung geschlossen und

auch das Kapitel soziale Evolution und soziologische Theorie wird lange nicht fortgeschrieben.

In der deutschsprachigen Soziologie interessiert sich dann die Systemtheorie für ebendiese Fortführung. Auch der amerikanische Institutionalismus wirbt für die Möglichkeiten einer Evolutionstheorie für die Soziologie. Dieses Kapitel beleuchtet jene zwei Theoriesorten, denen gemein ist, gesellschaftliche Entwicklung bzw. soziokulturelle Evolution als Differenzierungsprozess aufzufassen. 1) Die systemtheoretische bzw. funktionalistische Beschreibung konzentriert sich auf die Abfolge leitender Prinzipien und die jeweiligen Problem- und Lösungskapazitäten. Als blinder Fleck erscheint dabei die auffällige Auslassung gesellschaftlicher Druckinstanzen. 2) Solche spielen dagegen für institutionalistische Ansätze eine tragende (bzw. mit Blick auf die Gesellschaftsstruktur: einstürzende) Rolle. Hier wird sich zeigen, dass etwa mit der Figur des »institutional entrepreneur« historische »Ausdifferenzierungsunternehmer« angesprochen sind, die gegenwärtige Weltgesellschaft aber allenfalls als Desiderat thematisiert wird. Das nächste Kapitel illustriert, dass das Wirken philanthropischer Organisationen sich treffend als Arbeit an ebendieser Struktur der Weltgesellschaft auffassen lässt und diese als »institutional entrepreneurs« auftreten.

4.2.1 Systemtheoretisch-funktionalistische Evolutionstheorie

Niklas Luhmann unterscheidet vier Typen gesellschaftlicher Differenzierung: Segmentäre Differenzierung, Zentrum und Peripherie, Stratifikation und schließlich funktionale Differenzierung (Luhmann 1997a: 634ff.). Die Ablösung von Schichtung als dominantem Differenzierungsprinzip und die Ausdifferenzierung spezifischer gesellschaftlicher Funktionsbereiche hat in seinem Werk sicher die größte Aufmerksamkeit in diesem Zusammenhang erhalten. Doch wie konnte es zu diesem Wandel kommen? Wie konnte eine jahrhundertlang etablierte Gesellschaftsordnung unüberwindbar erscheinender Hierarchie abgelöst werden? Luhmann (ebd.: 713f.) identifiziert die Bedingungen dieser Transformation, ebenso wie die des Übergangs von tribalen zu hochkultivierten Gesellschaften, in den Strukturproblemen der jeweils realisierten Differenzierung.

Die Geschichte menschlicher Gesellschaften lasse sich am plausibelsten als eine der fortschreitenden Differenzierung erzählen (Stichweh 2017: 110). Sie beginnt vor ca. 65.000 Jahren mit der Ausbreitung des Homo Sapiens. In den ersten 50.000 Jahren lebt die Menschheit in selbstgenügsamen Kleingruppen und pflegt keinen intensiveren Kontakt mit anderen (Gesellschaften). Die segmentierte Welt der »Hunter-Gatherer-Societies« datiert Stichweh (2020: 525) auf 40.000 bis 4.000 BC. Die Entwicklung der Landwirtschaft erlaubt dann eine »Staatenbildung« in einem anthropologischen Sinne. Ackerbau ermöglicht eine dichtere Besiedlung und erfordert dann zentrale Institutionen für die Verwaltung und Steuerung der Gesellschaft, es

entstehen politische und religiöse Rollen und Institutionen. Es folgen Imperien, die zahlreiche andere Gesellschaften integrieren; Stichweh (ebd.) sieht für diese Entwicklung einen Zeitraum von 10.000 BC bis 1.500 AD vor. Vor allem die Erfindung von Notationen und Schrift erweitert die Organisations- und Steuerungskapazitäten von Gesellschaften. Stratifikation und Zentrum/Peripherie seien die zugehörigen und das Segmentäre ablösende Differenzierungsformen. Gesellschaften werden in große und hierarchisierte Kollektive eingeteilt, in Stände, Klassen und Kasten etwa. Ungleichheit kennzeichnet derart strukturierte Gesellschaften und für die Mitglieder der jeweiligen Kollektive seien diese für ihr Leben allumfassend.

Ebendies ändert sich mit der Durchsetzung funktionaler Differenzierung und wirft die Frage auf, was aus den vorangegangenen Differenzierungsformen wird. Stichweh (2017: 111) konzidiert, dass z. B. auch im heutigen Indien noch das Kastenwesen wirkt, sich funktionale Differenzierung aber als »super-structure« hierüber lege. Funktionale Differenzierung meint, dass sich zu bestimmten gesellschaftlichen Bezugsproblemen diese bearbeitende Bereiche ausdifferenzieren: Politik, Recht, Wissenschaft, Religion, Wirtschaft, Kunst und wenige mehr orientieren sich an je eigenen *Selektionskriterien*, die zunehmend von einer Berücksichtigung von Schichtunterschieden absehen können. Alle diese Systeme seien, so Stichweh (2020: 527), »world systems/global systems«. Spätestens diese Entwicklung erfordere, fortan von einer Weltgesellschaft im Singular auszugehen. Seit etwa 1750 sei funktionale Differenzierung der dominante Mechanismus soziokultureller Evolution dieser Gesellschaft. Zwar finde, so Stichweh (ebd.), sie weiterhin auf der Ebene der Weltgesellschaft selbst statt, als Evolution sozialer Formen und der Formen der Strukturbildung. Zugleich aber sei die soziokulturelle Evolution in die Funktionssysteme der Weltgesellschaft internalisiert, finde dort gar ihren primären Ort. Wesentliche Entwicklungen vollziehen sich demzufolge funktionssystemintern (Evolution der Politik, der Wissenschaft, der Wirtschaft usw.; ebd.).

Für die im weiteren Verlauf verfolgte Frage nach der Arbeit an soziokultureller Evolution bedeutet dies, dass ebendiese Arbeit an den Funktionssystemen ansetzt. Wenn die Funktionssysteme je für sich evolvieren, dann wird damit gleichermaßen die Differenzierungsform selbst, also funktionale Differenzierung, stabilisiert. Dirk Baecker (2007) verabschiedet sich in der »nächsten Gesellschaft« nicht von Funktionssystemen, weist ihnen aber als Teil einer »ökologischen Ordnung« eine andere Bedeutung zu. Funktionssysteme bleiben unterscheidbar, doch sie werden »jetzt zu den unwahrscheinlichsten Projekten kombiniert« (Baecker 2007: 172).¹ Gerade für

1 Ähnlich argumentiert der Ansatz der fragmentalen Differenzierung: Von Fragmenten ist darin die Rede, weil in lokalen und situativen Praktiken Ordnung dadurch hergestellt werde, dass Bezugsreferenzen (z. B. funktionale Referenzen zu Wirtschaft, Wissenschaft oder Politik) »immer wieder aufgebrochen, in multiplen und heterogenen Formen neu verkoppelt, erprobt und praktisch in neuen Regimen reproduziert« würden (Passoth/Rammert 2019: 148).

die Lösung gesellschaftlicher Probleme wird aus dieser Warte auf »polykontexturale Projekte« gesetzt. Von Projekten auszugehen, will man die Arbeit an den Problemen einer mutmaßlich alternden Gesellschaftsordnung verfolgen, liegt interessanterweise ganz auf der Linie des evolutionären Institutionalismus (Kap. 4.2).

Doch zunächst ist zentral, dass Evolution aus systemtheoretischer Sicht einfach passiert. Stichweh (2014: 17f.) sieht für den Beginn von Ausdifferenzierungsprozessen Autonomie- und Reinheitssemantiken (»reine« und »fundamentale« Wissenschaft, »l'art pour l'art« etc.) und das Ausbilden eines Kollektivsingulars (*die* Wissenschaft, *die* Kunst etc.) als wesentlich an. Selbständigkeits- und Herauslösungsformeln werden gesucht und gefunden, bis es ab Mitte des 18. Jahrhunderts zunehmend zur Selbstverständlichkeit wird, dass etwa Wissenschaft keine Rücksicht mehr auf andere Wertsphären (vor allem: Religion) nehmen muss. Es folgt eine je interne Differenzierung und damit gleichermaßen Stabilisierung der Autonomie – die Ausbildung von Disziplinen im Fall der Wissenschaft (Stichweh 1984). Wesentlich ist, dass sich je spezifische Mechanismen der Weitergabe und Lagerung (»transferral and storage«) von Informationen ausbildeten. Dies gelte sowohl für die biologische als auch für die soziokulturelle Evolution, für letztere aber seien »sets of condensed information« das Pendant zum Genom: »Sociocultural information is stored in expectation, rules, institutions, and other kinds of social memories« (Stichweh 2017: 112).

Diese Bestimmung des Evoluierenden, das wird der nächste Absatz zeigen, kommt dem Verständnis von Institutionen im evolutionären Institutionalismus sehr nahe. Als wesentlicher Unterschied wird herauszuarbeiten sein, inwiefern für Ausdifferenzierung und Bearbeitung von Differenzierungsfolgen aktive Adressen anzunehmen sind. In der systemtheoretischen Variante wird diese Form von Aktivität nicht thematisiert. Es geht für die Phase der Ausdifferenzierung um entstehende Autonomie- und Reinheitssemantiken, nicht um eine potenziell dahinterliegende Überzeugungsarbeit. Auch für die Phase nach dieser Innenorientierung, immerhin betrifft diese über zweieinhalb Jahrhunderte, gibt es bezüglich der Antriebsfrage keine Veränderung. Dafür aber wird ein anderer Richtungs-, gar »Trendwechsel« ausgemacht: »Funktionssysteme werden responsiv und expansiv. Sie wollen wirksam und wichtig sein und sie wollen auch von außen gestützt werden. Als eine Folge bauen sie eine Vielzahl von Fremdperspektiven in sich ein, deren Multiplizität Garant von Autonomie ist« (Stichweh 2014: 17f.). Die funktional differenzierte Weltgesellschaft sei selbst in einem Stadium angekommen, in dem Funktionssysteme nicht anders könnten, als sich »Grand Challenges« anzunehmen.

Als Beispiele werden etwa Plattformen zur Elektromobilität oder Verbünde zur Nachhaltigkeit genannt, »die sich mit politischen und wirtschaftlichen Elementen durchmischen und immer wieder rekonfigurieren« (ebd.: 160).

Prägnant fasst David Kaldewey (2015: 229) zusammen, der Responsivitätsbegriff impliziere »einen Beobachter auf der Innenseite, einen Beobachter, der die Strukturen und Mechanismen zu erfassen sucht, über die externe Problemlagen und Ansprüche vermittelt, übersetzt, reflektiert und bearbeitet werden. Ob diese Strukturen und Mechanismen selbst systemintern erzeugt sind (wie es die Systemtheorie durch Begriffe wie Resonanz oder Irritation nahelegt), der Umwelt zugerechnet werden müssen (wie die Handlungstheorie mit Begriffen wie Macht oder Einfluss geneigt ist anzunehmen) oder sich eben dieser Innen/Außen-Logik widersetzen, kann hier offenbleiben.«

Woher der Anstoß zur Ausbildung responsiver Strukturen und Mechanismen stammt, bleibt also unthematisiert. Es gibt in dieser Theorietradition schlicht keine Trägergruppen, Motoren oder gar Architekt:innen soziokultureller Evolution. Nun zeigt die historische Entwicklung der Philanthropie (vgl. Einleitung und Kap. 6 in diesem Band), dass Stiftungen sich mit den Bedingungen unterschiedlicher Differenzierungsformen zu arrangieren hatten. Evolutionstheoretisch ließe sich sagen, Stiftungen haben sich angepasst und in unterschiedlichen gesellschaftlichen Umgebungen überlebt. Die im Folgenden einzuführende evolutionär-institutionalistische Differenzierungstheorie sieht unterschiedliche Formen von Trägergruppen vor. Der nächste Absatz wird die Frage vorbereiten, inwiefern philanthropische Organisationen nicht nur »Überlebenskünstlerinnen« sind, sondern überdies ihre gesellschaftliche Umgebung mitgestalten. Theoretisch ist offen, inwiefern Evolution anzuzetteln ist oder die Funktionssysteme ihre Entwicklung, wie es das Konzept der Responsivität vorsieht, selbst in die Hand genommen haben. Empirisch wird zu fragen sein, ob philanthropische Organisationen aktiv an der Entwicklung von Funktionssystemen arbeiten – nicht aber im Sinne von Ausdifferenzierung, sondern von Reparatur.

4.2.2 Evolutionär-institutionalistische Differenzierungstheorie

In ihrem jüngsten Beitrag zur Differenzierungstheorie beschäftigt sich Gesa Lindemann (2018) mit den Bedingungen der Herausbildung horizontaler Differenzierung. Webers Wertsphären, aber auch Parsons' oder Luhmanns Systeme kämen ohne Verweise auf Revolutionen und bisweilen kriegerische Auseinandersetzungen aus, die aber die folgende horizontale Differenzierung erst ermöglicht hätten (Lindemann 2018: 30). Auch die fortsetzende Differenzierung, das Frauenwahlrecht oder auch das (formale) Ende der Sondergewalt von Vätern bzw. Ehemännern Frauen gegenüber seien, so Lindemann (ebd.: 30f.) keineswegs selbstläufige Prozesse gewesen, sondern auch Ergebnisse militanter Wahlrechts- und Frauenbewegungen. Für die Frage nach der Initiation gesellschaftlicher Differenzierungsprozesse ist dabei von besonderer Bedeutung, dass mit der Kritik sozialer Bewegungen ein Antrieb in die Entwicklung differenzierter Gesellschaften hineinkommt. Die ge-

genwärtige horizontale Differenzierung wird damit als das Ergebnis von Kämpfen gegen vollständige Vereinnahmungen beobachtbar (ebd.: 32). Sofern Vereinnahmungstendenzen Überhand zu gewinnen scheinen, drohe der Umbruch. Insofern ist die Kritik sozialer Bewegungen einerseits differenzierend und andererseits Differenzierung aufrechterhaltend. So lasse sich die Struktur der horizontal differenzierten Weltgesellschaft als eine »fragile und sich selbst gefährdende begreifen« (ebd.: 156).

Fraglich erscheint, ob mit der Kritik sozialer Bewegungen ein Mechanismus gefunden ist, der sich über die Durchsetzung unterschiedlicher Wertsphären, Felder oder Systeme hinweg generalisieren lässt. Diesbezüglich komplementäre Antworten finden sich im evolutionären Institutionalismus (Turner 2003; Nolan/Lenski 2010; Abrutyn 2016a). Auch hier interessiert man sich für die Autonomisierung distinkter institutioneller Sphären.² Doch dieses Unterscheidbarwerden von anderen Institutionen wird hier auf das Wirken von »human architects« zurückgeführt. Als in dieser Rolle befindlich diskutieren Abrutyn und Van Ness (2015) »institutional entrepreneurs«. Dieser Begriff geht auf Eisenstadts (1971) Auseinandersetzung mit Webers (1968) charismatischen Trägergruppen zurück: »Entrepreneurs are the »switchmen« of history, capable of reorienting people to a new worldview and, therefore, reshaping what people believed are their material and ideal interests and the appropriate means to achieving these interests« (Abrutyn et al. 2016: 8).

Ganz wie bei Luhmann und Stichweh bilden auch hier die Probleme der jeweiligen Gesellschaftsordnung den Ausgangs- oder Abstoßpunkt der soziokulturellen Evolution. Existierende Eliten bzw. »Amtsinhaber« probierten, reale oder imaginierte Probleme zu lösen. Es kann aber zu Krisen kommen, in denen es dem Bestehenden nicht mehr gelingt, Drucksituationen zu bearbeiten (ebd.: 11). Solche Krisen sind dann die Startpunkte für »institutional projects«, die sich auf »real, imagined, or manufactured problems« fokussieren (Abrutyn/Turner 2022: 101). Aus dieser Perspektive können bestehende Lösungen für gesellschaftliche Probleme in eine Krise kommen oder krisenhafte Bedingungen durch Entrepreneure kreiert werden (Abrutyn et al. 2016: 11). Sie müssen andere von der Wahrnehmung von etwas als einem lösungsbedürftigen Problem überzeugen und zeigen, dass die eigene Lösung das beste Gegenmittel sei (ebd.).

Soziokulturelle Evolution, so die Quintessenz der Argumentation, operiere keinesfalls »blind«; Evolution und aktive Gestaltbarkeit müssen einander nicht ausschließen, sondern seien in Verhältnis zu setzen (Abrutyn/Turner 2022: 100). Be-

2 Abrutyn/Turner (2022: 109) schlagen diese zehn institutionellen Sphären (und zugehörige generalisierte symbolische Medien) vor: Kinship (Love/loyalty); Polity (Power/authority); Religion (Sacredness/piety); Law (Justice/conflict resolution); Economy (Money); Education (Learning/intelligence); Science (Truth/applied knowledge); Medicine (Health/well-being); Sport (Competitiveness); Art (Aesthetics).

deutsam sei dabei, dass »institutional entrepreneurs« ihre Lösungen als überlegen darstellten und andere Schichten (»strata«) an die Wirkung dieser Lösungen glaubten. Etwas detaillierter seien vier Schlüsselkräfte zu unterscheiden, die dieses Unternehmertum vorantrieben: Notlagen (»exigencies«), Selektionsdruck (»selection pressures«), die Wirksamkeit bestehender Lösungen (»efficacy of extant solutions«) und die Wahrscheinlichkeit, dass Personen oder Gruppen eine Krise als dringlich (»identify and label a crisis as pressing«) erkannten und bezeichneten (Abrutyn/Van Ness 2015: 60).

Einen gestalterischen Einstieg für neue institutionelle Projekte biete die Wirksamkeit bestehender Lösungen. Bisherige Bemühungen dienten als Blaupausen für die Lösung neuer Probleme. Autonomisierung und Differenzierung werden damit diesem Ansatz zufolge zum Ziel und ggf. zum Resultat institutioneller Entrepreneurie. Das nunmehr Differenzierte verstehe sich als Lösung eines gesellschaftlichen Problems. Wissenschaftlichen Entrepreneurien sei es z.B. vor allem durch technische Erfolge gelungen, die Ansprüche auf Wahrheit und angewandtes Wissen (»truth and applied knowledge«) gegenüber ihren religiösen Counterparts zu monopolisieren (Abrutyn/Van Ness 2015: 62, Herv. i.O.; Abrutyn 2013). Die Überlegenheit der eigenen Erklärungslösungen sei damit vorführbar geworden. Diese Pionierarbeit ebne den Weg zur Ausdifferenzierung einer spezifisch wissenschaftlichen *institutionellen Sphäre* auf der gesellschaftlichen Makroebene (vgl. Schneider 2011; Kaldewey 2013).

Als »structural holes« bezeichnet Ronald S. Burt (2004), worauf sich auch Abrutyn und Van Ness (2015: 65f.) beziehen, Gelegenheitsstrukturen, die es *institutional entrepreneurs* erleichterten, sich ein Bild von den Interessen und Schwierigkeiten anderer zu machen, eine Überzeugung in eine für andere Gruppen verständliche Sprache zu übersetzen (»translate into language digestible«), generalisierbare symbolische Rahmen (»generate increasingly universal and generalizable symbolic frameworks«) zu schaffen, die scheinbar ungleiche Gruppen integrierten, und schließlich die Überzeugungen und Praktiken von mehreren Gruppen synthetisierten (Abrutyn/Van Ness 2015: 65). Es muss »institutional entrepreneurs« also gelingen, eine hinreichend große Zahl davon zu überzeugen, dass ihre Lösungen überlegen und sie die einzige Quelle für diese Lösungen seien (Abrutyn/Van Ness 2015: 68).

Von besonderer Bedeutung sind die bestehenden Eliten, an denen buchstäblich kein Weg vorbeiführt. Diesbezüglich sind aber unterschiedliche Strategien bzw. Ziele möglich: »manipulate, appease, accommodate, or defeat« (Abrutyn et al. 2016: 9). Darin kommt bereits zum Ausdruck, dass hier keiner deterministischen Vorstellung das Wort geredet wird. Abrutyn (2021: 163) betont, dass die Bemühungen dieser »Architekten« manchmal umsonst seien, in aller Regel unbeabsichtigte Folgen hätten und oft neue Probleme eröffneten, struktureller Wandel – die Veränderung von Lösungsmodi großer gesellschaftlicher Probleme – sei ohne sie jedenfalls nicht zu erklären.

Unter Berufung auf Weber (1968) und zur Klärung der Frage, wer mit Architekten gemeint ist, hält Abrutyn (2018: 538) fest, dass charismatische Führungspersönlichkeiten nicht allein die Welt umgestalten, sondern dass diese einen engen Kader von Anhängern inspirieren, ihre aufkeimenden Traditionen weiterzuführen und eine charismatische Gemeinschaft aufzubauen. Buddha sei ein charismatischer Träger, aber es waren »rank-and-file monks«, die seine Lehre praktisch verbreitet haben. Gratian war die Lichtgestalt einer sich ausdifferenzierten Sphäre des Rechts, aber die entstehende juristische Profession, deren Praktiken und Überzeugungen durch die Ausbildung relativ standardisiert wurden, wurde zum Entrepreneur, der zur Ausdifferenzierung einer Sphäre des Rechts führte (ebd.).

Wie an diesen angerissenen Beispielen zu erkennen ist, handelt es sich um historische Fälle, die das Herausbilden neuer institutioneller Sphären – in anderen Theoriesprachen: Felder oder Funktionssysteme – zum Gegenstand hatten. Die evolutionär-institutionalistische Perspektive beschränkt sich darauf, die geschürte Entstehung der modernen Welt (»the fomentation of the modern world«) zu untersuchen und enthält sich hinsichtlich Aussagen über die Gegenwartsgesellschaft (Abrutyn/Turner 2022: 359). Im Ergebnis steht eine multipel differenzierte Gesellschaft, für die gleichwohl gelte: »there are plenty of autonomous institutional domains in which aspiring entrepreneurs can emerge and contend. It is easier to examine the earliest political entrepreneurs because institutional complexity was much less compared to other points in history« (Abrutyn/Van Ness 2015: 72). Weltgesellschaft lässt sich auf diesem Wege auch als das Ergebnis der Überzeugungsarbeit von »institutional entrepreneurs« verstehen: »Entrepreneurs are critical to the process of institutionalization, and they exert their influence in talk and actions, they set down themes that influence others within an emerging institutional domain« (Abrutyn/Turner 2022: 368). Dieser Ansatz endet mit der Feststellung, dass die analysierte Wandelarbeit es mit einer geringeren institutionellen Komplexität zu tun hatte. Das solle aber explizit nicht ausschließen, sich soziologisch auch für den Anstoß von Wandel in dieser nun sehr viel komplexeren Gesellschaft zu interessieren (vgl. Abrutyn/Van Ness 2015: 72). Abrutyn et al. (2016: 19) weisen darauf hin, dass dieselben begrifflichen Mittel auch für institutionellen Wandel, etwa für die Arbeit von »social movement organization« verwendet werden können. Diesem Hinweis zustimmend beschreibt der folgende Abschnitt philanthropische Organisationen im eben beschriebenen Sinne als institutionelle Entrepreneure, die an Problemen der vorliegenden Gesellschaftsstruktur arbeiten bzw. Lösungen erarbeiten, die auf etwas von ihnen als Problem Ausgewiesenes antworten.

4.3 Wie Organisationen transformativer Philanthropie der Evolution auf die Sprünge helfen

Bisher konnte gezeigt werden, wie verschiedene Theorien auf die Beobachtung reagieren, dass Probleme bestehender gesellschaftlicher Lösungen bedeutsame Umschlagpunkte der soziokulturellen Evolution sind. Sind sich institutionalistische und systemtheoretische Ansätze darin noch einig, so beantworten sie die Frage des Auslösens von Wandel sehr unterschiedlich. Die im letzten Absatz eingeführte evolutionär-institutionalistische Spielart hat für diese Position das Konzept der »institutional entrepreneurs« vorgeschlagen. Die skizzierten Beispiele bezogen sich allerdings allesamt auf historische »Autonomisierungsunternehmer«. Hieraus leitet sich die Frage ab, ob sich solche Entrepreneure auch in der gegenwärtigen Weltgesellschaft ausmachen lassen. Der folgende Abschnitt wird Organisationen transformativer Philanthropie bzw. philanthrokapitalistische Organisationen in dieser Rolle diskutieren. Diese greifen, dies ist die Ausgangsparallele, Probleme weltgesellschaftlicher Lösungsformen auf. Sie trachten aber gerade nicht, wie ihre historischen Vorläufer, nach einer neuen Gesellschaftsordnung. Ihre Projekte kennzeichnet eher die Korrektur oder Reparatur der bestehenden. Eine weitere relevante Analogie bietet die Unterscheidung zwischen charismatischen Trägern und »rank-and-file«-Entrepreneuren.

4.3.1 Organisationen transformativer Philanthropie

Der gemeinsame Ausgangspunkt der bisher besprochenen Ansätze ist der Verweis auf Probleme, die sich durch die vorliegende Gesellschaftsstruktur bzw. den diese leitenden Differenzierungstypus auf tun. Die funktionale Differenzierung der Weltgesellschaft zieht wesentliche Steuerungsprobleme nach sich: »[I]hre Teile lassen sich nicht mehr direkt und unmittelbar beeinflussen. Jede Intervention von außen muß über die Barriere einer eigengesetzlichen Kausalstruktur hinweg und macht sich damit in ihren Wirkungen vom internen Operationsmodus des betreffenden Teilsystems abhängig« (Teubner/Willke 1984: 31). Ausdifferenzierte Systeme können nur »angestoßen«, nicht aber kausal oder zielsicher determiniert werden – ganz so, wie Lehrende nicht in Lernende und ihre Kausalstruktur »hineinsehen« können (ebd.). Funktionale Differenzierung geht mit dem Verlust eines Steuerungsentrums und der Entwicklung systemischer Scheuklappen einher. Für Helmut Willke (1987: 289) werden hier zwei Evolutionsprinzipien zunehmend wechselseitig zum Problem: Funktionale Differenzierung produziere Interdependenzen, da Funktionssysteme sich darauf verlassen müssten, dass andere wesentliche Funktionen andernorts erbracht werden. Dem stehe aber das Prinzip operativer Geschlossenheit gegenüber, das mit Independenz einherginge, weil sich spezialisierte Systeme nur sehr selektiv von Umweltereignissen beeindruckt ließen.

Funktionale Differenzierung ist also folgenreich, ohne dass es für die Folgenbearbeitung eine zentrale Zuständigkeit gäbe. Als besonders drastisch benennt Luhmann (1986) ökologische Probleme. Als davon zu unterscheidende Folgen funktionaler Differenzierung führt Luhmann (1997a: 80iff.) etwa eine Ökonomie an, die den erreichten Wohlstand nicht gerecht zu verteilen vermag, ein Erziehungssystem, das zu einer erheblichen Verlängerung von Ausbildungszeiten führt, ein politisches System, das zum Zweck der Stimmenmaximierung mit nichtfinanzierbaren Wohltaten wirbt oder eine Wissenschaft, die kaum verwert- oder auch nur überprüfbare Erkenntnisse produziert.

Sucht man nun nach Initiativen, die sich um die Bearbeitung solcher Großprobleme bemühen, wird man vielerorts im Bereich von Politik, Zivilgesellschaft oder engagierter Wissenschaft fündig (Zimmer/Simsa 2014; Mölders/Schrape 2019). Mit Blick auf den Gegenstand des vorliegenden Bandes fällt auf, dass es zu jedem dieser gesellschaftlichen Folgeprobleme mehr oder weniger korrespondierende Projekte in großen philanthropischen Organisationen gibt. Der nächste Abschnitt wird konkretere Beispiele hierfür genauer skizzieren.

Zuvor ist jedoch zu klären, was mit großen philanthropischen Organisationen gemeint ist. Ein schlankes Verständnis begnügt sich mit der Bestimmung als nicht-staatliche Organisationen, die mit sehr großem Kapitaleinsatz sehr große Probleme zu bearbeiten suchen. Nicht zufällig ähnelt diese Definition dem Begriff »Philanthrokapitalismus«: »At its broadest, the term refers to the growing role for private sector actors in addressing the biggest social and environmental challenges facing the planet« (Bishop/Green 2015: 541).

Bekannte Beispiele sind die Bill & Melinda Gates Foundation, die Open Society Foundations, das Omidyar Network oder die Chan Zuckerberg Initiative.³ Stiftungen kommen unter diesen zwar empirisch vor, sind aber nicht synonym zu behandeln. Einige der gemeinten Organisationen haben die Stiftungsform entweder hinter sich gelassen oder als Tochter ausdifferenziert und in eine Dachorganisation integriert. Von einer gemeinnützigen Stiftung zu einer Limited Liability Company (LLC) zu wechseln, erscheint zunächst kontraintuitiv, wird doch mit dieser Rechtsform auf Steuerbefreiung verzichtet. Erkauft werden mit diesem Formwechsel Handlungsmöglichkeiten. Eine LLC, vergleichbar mit der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), darf Gewinn machen, politische Kampagnen unterstützen, sie muss ihre Steuerelemente nicht veröffentlichen und darf vielfältigen Lobby-Aktivitäten nachgehen (Brewer 2012). Die Gewinnaussicht spielt für die Wahl einer LLC allerdings womöglich eine geringere Rolle als die damit einhergehenden

3 Ersichtlich kommen alle Beispiele aus den USA. Dies ist zwar durch den Vorbildcharakter legitimiert, dennoch werden Entwicklungen in anderen Weltregionen künftig zu berücksichtigen sein. Für erste Überlegungen zu chinesischer Philanthropie siehe Levy/Piñler (2020); für Ostasien: Onishi/Yamauchi (2023); für Afrika: Moyo et al. (2023).

Einflussmöglichkeiten (vgl. Brakman Reiser 2018; Piper 2019; Brakman Reiser/Dean 2023). Gemeinnützigen Stiftungen ist es hingegen grosso modo untersagt, politisch zu intervenieren; gezielte Kampagnenunterstützung, Advocacy oder Lobbying gehören aber zum legalen Repertoire einer LLC. Wie sich dies in den Einwirkversuchen auf die (Probleme der) Weltgesellschaft niederschlägt, beleuchtet Kapitel 4.3.2.

Um Organisationen als eigenständigen Faktor geht es im Diskurs um den Philanthrokapitalismus allenfalls als Desiderat (Edwards 2009: 245; Sandberg 2014: 71; Maclean et al. 2021: 345). Die Aufmerksamkeit liegt wesentlich auf den berühmten Philanthrokapitalist:innen selbst, also etwa Bill und Melinda Gates, Pierre Omidyar, George Soros oder Priscilla Chan und Mark Zuckerberg – in den Worten des evolutionären Institutionalismus also auf charismatischen Träger:innen. Diese Literatur verbleibt bei den zumeist öffentlich getätigten Selbstbeschreibungen, etwa im Rahmen von TED-Talks⁴ oder vergleichbaren Veranstaltungen. Schon das organisationale – rank-and-file – »Bodenpersonal« bleibt außen vor (Reitz/Draheim 2019). Entsprechende Beschreibungen sehen keine Übersetzungsstufen, sondern vielmehr bruchlose Verbindungen zwischen den Ideen und Taten der »Visionäre« vor. Exemplarisch formuliert Anand Giridharadas (2018: 30) über das Milieu, das er »MarketWorld« nennt, es verfüge über

»its own thinkers, whom it calls thought leaders, its own language, and even its own territory—including a constantly shifting archipelago of conferences at which its values are reinforced and disseminated and translated into action. MarketWorld is a network and community, but it is also a culture and state of mind.«

Aus der Perspektive des vorliegenden Beitrags erscheint es hochgradig unwahrscheinlich, dass die Ideen sich bruchlos von individuellen Visionen in konkrete Handlungen übersetzen. Hierzu bedarf es, so die These, philanthrokapitalistische Organisationen als »Gesellschaftsgestalterinnen« – als »institutional entrepreneurs«. Die Weltgesellschaft hält für die transformative Philanthropie (Goeke/Moser 2021) zahllose Widerstände bereit: unterschiedliche sachliche, soziale, kulturelle oder regionale Kontexte. Wer neue oder alternative Lösungen für große gesellschaftliche Probleme durchsetzen will, muss diesen Widerständen begegnen. Ebendies tun philanthropische Organisationen auf aufschlussreiche Weise. Mit den im nächsten Abschnitt vorgestellten Beispielen wird sich dann die wiederum gesellschaftstheoretische Diskussion (Kap. 4.4) vorbereiten lassen, ebendieses Wirken

4 TED steht für Technology, Entertainment, Design und versteht sich als Innovationskonferenz. Die tendenziell kurzen Vorträge finden vor Publikum statt, Verbreitung finden sie aber vor allem online (kritisch hierzu: Schwartz 2022).

als Organisationsarbeit und nicht als einfache Kapitalkonvertierung zur Reparatur der (bestehenden) Weltgesellschaft zu beschreiben.

4.3.2 Philanthropische Organisationen und ihre »institutional projects«

Abrutyn/Turner (2022: 101f.) folgend lassen sich die von institutionellen Entrepreneuren verfolgten Projekte über vier pragmatische Ziele definieren. Die Plausibilisierung von Projekten philanthropischer Organisationen als »institutional projects« der Gegenwart macht sich diese vier Aspekte zunutze: (1) Dringlichkeit der Problembearbeitung; (2) Framing; (3) Gefolgschaft und Kontrolle; (4) Verhältnis zu bestehenden Eliten.

(1) Dringlichkeit der Problembearbeitung

Am Beginn solcher Projekte stehen (»real, imagined, or manufactured«) *Probleme* (ebd.). Um als institutionelles Projekt im engeren Sinne zu gelten, muss es sich um große Probleme (»central human concerns«) handeln. Bisherige Lösungen werden von Entrepreneuren als unzulänglich und in eine Krise geraten aufgefasst. Das soll einerseits die Dringlichkeit der Problembearbeitung aufzeigen, andererseits kann man sich damit schon einmal als Teil oder gar einzige Quelle der Lösung positionieren (Abrutyn/Van Ness 2015: 68).

Fasst man institutionelle Sphären oder Funktionssysteme nun ihrerseits als Lösungen großer gesellschaftlicher Probleme auf, dann lenkt dies den Blick auf Projekte philanthropischer Organisationen, die an den Problemen dieser Institutionen bzw. Systeme ansetzen. Oben (Kap. 4.3.1) wurden bereits zwei spezifische Problemtypen der Weltgesellschaft unterschieden. Diese betrafen einerseits Probleme der jeweiligen Funktionssysteme *seit* ihrer Ausdifferenzierung sowie andererseits gesellschaftliche Folgen *durch* ihre Ausdifferenzierung. Für beide Aspekte finden sich zahlreiche projektförmige Beispiele im Portfolio philanthropischer Organisationen.

Zunächst fällt auf, dass sich schon die Auflistungen von Arbeitsschwerpunkten vielfach umstandslos entlang von Funktionssystemen zusammenfassen lassen (vgl. auch Kap. 6 in diesem Band): Recht, Bildung/Erziehung, Gesundheit, Wissenschaft, Kunst usw. Für das hier verfolgte Argument ist nicht diese Sortierbarkeit allein relevant, sondern eine Spezifik solcher Projekte: Man kann die Bezugsprobleme, auf die hin sich Funktionssysteme ausdifferenziert haben (institutionalistisch gesprochen: auch ausdifferenziert *wurden*), *besser* lösen, als dies derzeit (Stichwort: vorangegangene Lösungen) geschieht.

Eine ausdifferenzierte Wissenschaft etwa sollte zu weltlich vorführbarem und in diesem Sinne gesichertem Wissen führen. Als gesichert können Wissenssätze gelten, sobald sie wiederholbar sind: Dass der Stein immer gleich schnell aus der gleichen Höhe zu Boden fällt, ist dann nicht als Glaubens-, sondern als Wissenssatz formulierbar. Deswegen betrifft die sogenannte Replikations*krise* ein zentrales

Moment des Wissenschaftssystems. Arnold Ventures (nun eine LLC, seinerzeit noch die Laura & John Arnold Foundation) regte ein hierauf bezogenes Projekt an.⁵ Dabei fand man zunächst heraus, dass nur etwa 40 Prozent der Experimente in den wichtigsten Psychologiezeitschriften repliziert werden konnten. Dieses Ergebnis wurde u. a. durch New York Times, Washington Post, The Economist oder Wired popularisiert. Gegründet und finanziert wurde in der Folge das Center for Open Science (COS), das unter anderem das Open Science Framework (OSF), ein beliebtes Repository für Preprints, unterhält. Gearbeitet wird aber auch an einem veränderten »Journal Ranking System«, das in die Bewertung einbezieht, ob die Journals die Autor:innen um die Weitergabe ihrer Rohdaten bitten oder ob sie Standards für die Offenlegung des Forschungsdesigns setzen. Andere Kategorien decken ab, ob die Zeitschriften die Replikation von Studien fördern und ob die Autor:innen verpflichtet sind, ihre Experimente vor der Datenerhebung vorzumerken (»preregister«).⁶ Ein solches Bewertungssystem böte eine Alternative zum derzeitigen Ranking-System für Zeitschriften, das auf Zitaten pro Papier basiert, dem so genannten Journal Impact (Franzen 2015).

Auf den Aspekt der Überzeugungsarbeit Entscheidungsträger:innen gegenüber wird zurückzukommen sein. Im vorliegenden Fall trat mit den National Institutes of Health (NIH) der größte Forschungsförderer in den Vereinigten Staaten an Arnold Ventures heran. Zuvor hatten die NIH einen Vorschlag zur gemeinsamen Nutzung von Daten und bat um öffentliche Kommentare (»public comments«) gebeten. Diese sind eine gute Möglichkeit, auf Regulierungsbehörden Einfluss zu nehmen, da diese gesetzlich verpflichtet sind, Kommentare zu berücksichtigen. Da philanthropische Organisationen hier als neutrale und respektierte Parteien und nicht als wissenschaftlich Handelnde gelten, wurden Arnold Ventures und andere »foundation leaders« um ihre Kommentare gebeten, sodass der erste Übersetzungsschritt schon abgenommen wurde. Die »Final Rule« sei nicht ganz so weit gegangen, wie man es sich bei AV gewünscht hatte, aber sie besagt, dass die NIH »strongly encourages the use of established repositories to the extent possible«, was bei AV wiederum als »not so bad« eingeschätzt wurde: »Changing an institution like the NIH is a bit like trying to steer the Titanic with a single oar.«⁷ Die gemeinsame Nutzung von Daten wer-

5 Detailliert nacherzählt: Apple, Sam (2017): »Cancer studies are fatally flawed. Meet the young billionaire who's exposing the truth about bad science«, in: WIRED, [online] <https://www.wired.com/2017/01/john-arnold-waging-war-on-bad-science/> [abgerufen am 25.10.2023].

6 Siehe Grove, Jack (2020): »Measuring Research Transparency: New system will assess journals on their performance«, in: Inside Higher Ed | Higher Education News, Events and Jobs, [online] <https://www.insidehighered.com/news/2020/01/31/new-system-will-measure-journals-research-transparency> [abgerufen am 25.10.2023].

7 Siehe Buck, Stuart (2020): »NIH Releases Final Rule on Data-Sharing Requirement. The Result? Not So Bad.«, Arnold Ventures, [online] <https://www.arnoldventures.org/stories/>

de eher zu einer Realität, wenn es sich um einen routinemäßigen Haushaltsposten handelt.

Für die hier thematisierten Organisationen ist Evidenzbasierung ein leitendes Prinzip. Man will erforschen, was wirkt, und dies dann zur Standardlösung erheben. Daher ist die Korrektur eines Betriebsfehlers der Wissenschaft von besonderer Bedeutung. Solche Fehler schleifen sich in der Evolution einer institutionellen Sphäre ein. Das genannte Beispiel lässt sich als nach Purifizierung strebend beschreiben. Wissenschaft soll sich nach ausschließlich wissenschaftlichen Kriterien reproduzieren. Für andere Funktionsbereiche lassen sich ähnliche Projekte ausmachen.⁸ Diese Bereiche erfüllen ihre Funktionen unter ihren Möglichkeiten, wofür sich – und hier schließt sich ein erster Kreis – wissenschaftlich gesicherte Beweise angeben lassen.

Ökologische Probleme hatte schon Luhmann (1986) als das folgenreichste Problem funktionaler Differenzierung ausgemacht, versehen mit der zusätzlichen Schwierigkeit, dass ebendieser Differenzierungstypus keine zentrale Steuerungsinstanz kenne. Dem kann man im 21. Jahrhundert unverändert folgen. Für philanthropische Organisationen war dieses Thema nicht in gleichem Maße prominent, wofür John Arnold in einem Interview mit Peter Attia⁹ folgende aufschlussreiche Begründung gibt: Seine Philanthropie habe »orphan areas« im Blick, also Themen, die ansonsten eher unterrepräsentiert seien, was über den Klimawandel wohl kaum gesagt werden könne. Man frage sich stets, worin eine »additionality« liegen könne und bei dem zu dieser Zeit getätigten Engagement habe man dies in Initiativen gefunden, die versuchten, die politische Rechte in den USA (i.e. die Republikanische Partei) überhaupt für das Thema zu gewinnen. Ein so großes Problem benötige »bipartisan support«. Darin kommt zum einen zum Ausdruck, dass Politik durchaus als Adressatin aufgefasst wird, die für Problembearbeitungen dieser Dimensionen vonnöten ist. Überdies ist damit auf den wichtigen Aspekt der Machbarkeit hingewiesen, der wiederum ein Grund für die lange Zurückhaltung ist, denn den Planeten zu reparieren, ist schwerlich als machbar zu deklarieren. Auch wenn dies schon in den nächsten Aspekt des Framings hineinragt, soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass so etwas wie ein resonanzfähiger Anknüpfungspunkt auf der eher republikanisch orientierten Seite gefunden zu sein scheint: »Man dürfe Windstrom nur nicht »grün« nennen, [...] den Klimawandel am besten gar nicht

nih-releases-final-rule-on-data-sharing-requirement-the-result-not-so-bad [abgerufen am 25.10.2023].

8 Unten folgen Projekte zum Wirtschaftssystem (Omidyar Network) und zum Erziehungssystem (Chan Zuckerberg Initiative).

9 Siehe Attia, Peter: (2020): »#125 – John Arnold: The most prolific philanthropist you may not have heard of«, [online] <https://peterattiamd.com/johnarnold/> [abgerufen am 25.10.2023].

erwähnen, und müsse stattdessen saubere Luft und den wirtschaftlichen Nutzen in den Vordergrund stellen. Dann finden ihn auch Texaner sehr amerikanisch.¹⁰

Das Interview mit (dem Texaner) John Arnold wurde am 24. August 2020 aufgenommen. Seither hat sich im Portfolio von Arnold Ventures diesbezüglich einiges verändert und so verfolgt man auch hier das Thema »Climate and Clean Energy«.¹¹ Beteiligt hat man sich auch am »Harvard Solar Geoengineering Research Program« (HSGRP).¹² Dieses fördert und ermöglicht Forschung zu solarem Geoengineering, das darauf abzielt, einen Teil des Sonnenlichts in den Weltraum zurück zu reflektieren oder die Menge an Sonnenstrahlung zu erhöhen, die in den Weltraum entweicht, um den Planeten zu kühlen. Dies ahmt den Effekt nach, den große Vulkanausbrüche auf das Klima haben (Wagner 2023: 45f.). Es gibt sehr unterschiedliche Anwendungen, die ebenfalls sehr unterschiedlich weit entwickelt sind. Bei der stratosphärischen Aerosolstreuung (»stratospheric aerosol scattering«) werden winzige reflektierende Partikel, etwa Sulfataerosole, in die obere Atmosphäre eingebracht, wo sie einen kleinen Teil des Sonnenlichts zurück ins All streuen könnten. Weltraumgestützte Technologien (»Space-based technologies«) würden versuchen, einen kleinen Teil des Sonnenlichts von der Erde weg zu reflektieren, indem sie Sonnenschilde im Weltraum aufstellen.¹³ Als besonders engagiert in diesem Bereich gilt Open Philanthropy, ins Leben gerufen von den Facebook und Asana Co-Gründer:innen Dustin Moskovitz und Cari Tuna (Surprise/Sapinski 2022). Mehrere Umstrukturierungen hatten nicht nur Namensänderungen, sondern auch die Ausdifferenzierung in Stiftungen (Open Philanthropy 501(c)(3) und Open Philanthropy Action Fund 501(c)(4)) und die Open Philanthropy LLC zur Folge.¹⁴

Die skizzierten Technologien klingen wie Musterbeispiele für Solutionismus (Morozov 2013; dazu: Mölders 2021), also das Lösen nicht originär technischer

10 So paraphrasiert Christian Stöcker in seiner SPIEGEL-Kolumne einen Beitrag aus dem Economist, siehe Stöcker, Christian (2023): »Die USA geraten in den Windkraft-Rausch – und wir sollten folgen«, in: DER SPIEGEL, [online] <https://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/erneuerbare-energien-weltweit-der-wendepunkt-ist-da-kolumne-a-3f3cf5fo-e667-49a-c-84ab-04ff8afa8aad> [abgerufen am 25.10.2023]; siehe auch The Economist (2023): »Go to Texas to see the anti-green future of clean energy«, The Economist, [online] <https://www.economist.com/business/2023/01/12/go-to-texas-to-see-the-anti-green-future-of-clean-energy> [abgerufen am 25.10.2023].

11 Siehe Arnold Ventures LLC (o.): Climate and clean energy, [online] <https://www.arnoldventures.org/work/climate-change> [abgerufen am 25.10.2023].

12 Siehe Harvard University (o.): »Harvard's Solar Geoengineering Research Program«, [online] <https://geoengineering.environment.harvard.edu/> [abgerufen am 25.10.2023].

13 Siehe Harvard University (o.): »Geoengineering«, [online] <https://geoengineering.environment.harvard.edu/geoengineering> [abgerufen am 25.10.2023].

14 Siehe Open Philanthropy (o.): »Governance | Open Philanthropy«, [online] <https://www.openphilanthropy.org/governance/> [abgerufen am 25.10.2023].

Probleme mit technischen Mitteln. Was Beispiele wie ein »Solar Radiation Management« (SRM) für diesen Beitrag so interessant macht, ist allerdings eher der Umstand, dass niemand diese Technologien für den Plan A hält. Auch bei der von Open Philanthropy geförderten »Degrees Initiative« heißt es explizit: »SRM is no one's preferred way to deal with the risks of climate change. It would involve directly intervening in the Earth's climate system and it has some serious risks and large unknowns. But it's being considered because it's the only known way to quickly slow or reverse the rise in global temperatures, and it therefore might prove a useful complement to controlling greenhouse gases and adapting to the effects of warming«. ¹⁵

Das Problem, für das sich Solar Geoengineering als Lösung verstehen lässt, ist zumindest aus soziologischer Perspektive weniger der Klimawandel als vielmehr das Problem der Bearbeitung des Klimawandels. Für eine »große Transformation« scheint die Gegenwartsgesellschaft zu langsam und komplex – mit Blick auf die bisherige Argumentation: als zu differenziert. Wo Bewegungen wie »Fridays for Future« oder die »Letzte Generation« die politischen und rechtlichen Entscheidungsprozesse beschleunigen wollen, um (auch) vorliegende klimaschonende Technologien auszubringen, setzen SRM-Initiativen auf die Beschleunigung von Forschung, um Zeit für langwierige Entscheidungsprozesse in Politik, Recht und nicht zuletzt auch Wirtschaft zu gewinnen. Geoengineering passt zu einer Gesellschaft, die um ihre Beharrungskräfte weiß. Soziologisch hat Armin Nassehi (2021: 325) dies besonders pointiert formuliert:

»die »große Transformation« [ist] eine eher unwahrscheinliche Form der Veränderung [...]. Letztlich gilt das für fast alle »Lösungen«, die gesellschaftliche Bezugsprobleme lösen – die Einführung der Demokratie durch Reformen, nicht durch Revolutionen, ebenso die Etablierung des Sozial- und Wohlfahrtsstaates oder auch des modernen Schulwesens [...] und auch die digitale Revolution war ein eher evolutionäres Geschehen. Ähnliches wird auch für die Lösung der Klimakrise gelten, auch hier ist die »große Transformation« unwahrscheinlich, selbst wenn die Semantik der Transformation das explizite Handeln promoviert.«

Die Gegenwartsgesellschaft – und das eint Nassehis Position und die Programmatik von Open Philanthropy – ist zu komplex für schnelle und umstürzende Lösungen (i.e. Revolutionen). Die Idee des Zeitgewinns durch riskante Forschung führt schon zum zweiten Punkt des Framings. Überzeugungsarbeit ist hier besonders angezeigt, da so weitreichende wie ungewisse Eingriffe nicht unmittelbar mit großem gesellschaftlichem Rückhalt rechnen können. Omnipräsent ist daher

15 Siehe The Degrees Initiative (2022): »What is SRM?«, [online] <https://www.degrees.ngo/what-is-srm/> [abgerufen am 25.10.2023].

der »moral hazard«, also das moralische Risiko, auf technischen Fortschritt zu vertrauen, der Maßnahmen in der Gegenwart aufschiebbar erscheinen lässt. Auch hierzu finden sich reflexive Einlassungen bei den Proponenten¹⁶ (dieses Plan B) und erste Forschungen erkennen so etwas wie einen unintendierten Nebeneffekt von Forschungsabsichten zu solarem Geoengineering: Wegen des Risikos stiegen in Experimenten eher die durchschnittlichen Investitionen in anderweitige Emissionsminderung (Cherry et al. 2022). Doch auch solche, dem vorgeschlagenen Lösungsweg dienliche Forschungsergebnisse verbreiten sich nicht von selbst.

(2) Framing

Mit *Framing* ist im evolutionären Institutionalismus gemeint, Deutungsrahmen für die eigenen Projekte zu formulieren, die hinreichend allgemein sind, um große Teile (einer Population) anzusprechen, ohne damit das Wesentliche aus dem Blick zu verlieren. Wenn aus Entrepreneuren (welt)gesellschaftsstrukturelle Weichensteller werden sollen, so hieß es oben, müssen sie in der Lage sein, andere auf eine neue Weltanschauung einzustellen. Als Einfallstor dazu diene schon historisch die Wirksamkeit bestehender Lösungen.

Dass alle hier besprochenen Organisationen über Öffentlichkeitsabteilungen verfügen, deren Aufgabe es ist, breite Zustimmung zu erwirken, überrascht nicht. Doch darüber hinaus sind auch diejenigen anzusprechen, die entweder über die Verwendung einer in Umlauf zu bringenden Lösung entscheiden oder diese selbst verwenden sollen. Das Vorführbarmachen, die Demonstrabilität von Erkenntnissen in öffentlichen Experimenten war, wie oben skizziert, ein Meilenstein für die Ausdifferenzierung des Wissenschaftssystems. Insofern lässt sich behaupten, dass Evidenzbasierung die Institution Wissenschaft von Beginn an begleitet. Das Prinzip der Evidenzbasierung selbst aber überzeugt nicht unmittelbar durch ein Vorführen dessen, »was wirkt«. Nur weil eine philanthropische Organisation herausgefunden hat (bzw. hat herausfinden lassen), was wirksam ist, häufig in Form von »randomized control trials« (RCT) (Straßheim 2023), wird hieraus noch keine neue Regel und folgt erst recht keine entsprechende Anwendung.

Dies lässt sich am Beispiel eines Projekts zur Reparatur des US-amerikanischen Rechtssystems von Arnold Ventures illustrieren. Man beauftragte Sozialwissenschaftler:innen herauszufinden, welchen mit Gleichbehandlungsgrundsätzen vereinbaren Faktoren die größte Vorhersagestärke zukommt, wenn es darum geht, ob Angeklagte wieder straffällig werden sowie zur Hauptverhandlung erscheinen. Aus der Analyse eines bundesweiten Datensatzes von anderthalb Millionen Fällen

16 Siehe The Degrees Initiative (2022): »What is SRM?«, [online] <https://www.degrees.ngo/what-is-srm/> [abgerufen am 25.10.2023].

ergaben sich neun ausschlaggebende Faktoren.¹⁷ Diese legt der Algorithmus »Public Safety Assessment« (PSA) in seinen auf einer Rückfälligkeitvorhersage basierenden Empfehlungen zugrunde (Mölders 2021). Auch dieses institutionelle Projekt grenzt sich von der bisherigen Lösung ab: Technische Assistenzsysteme emanzipierten Entscheidungen vom richterlichen Bauchgefühl, sie überwinden das ungerechte Kautionswesen und entlasteten überfüllte Gefängnisse.

Für das organisational verantwortliche Milieu sind Evidenzbasierung und Datengetriebenheit Leitorientierungen, für die zu überzeugenden Entscheidungsträger:innen aus Politik und Recht kann diesbezüglich keine Gleichsinnigkeit unterstellt werden. In diesem Sinne vielsagend ist das folgende Zitat aus einem auf der Website von AV nachzulesenden Interview mit dem Juristen und Statistiker Jim Greiner: »[T]he resistance of policymakers to evidence-based approaches [is] a very difficult problem to tackle. The sluggishness of policymakers to adopt policies that have been proven to work is itself an object of study«.¹⁸ Dazu benötigt man dann Projekt- bzw. Organisationsmitglieder, die solche Sprachen sprechen. Doch auch solche Widerstände werden professionell bearbeitet. So leistet sich etwa die CZI mit der Chan Zuckerberg Advocacy einen eigenen »politischen Arm«.¹⁹ Ferner wird gezielt Personal aus dem politischen Milieu abgeworben, wie etwa David Plouffe, der den berühmten ersten Obama-Wahlkampf leitete und anschließend als »Strategist in Residence« für die CZI wirkt.²⁰ Ein anderes prominentes Beispiel ist Jared Cohen, der als Gründungsdirektor für die philanthropische Tochter Jigsaw LLC (anfangs: Google Ideas) von Google (bzw. Alphabet) gewonnen werden konnte.²¹ Cohen war zuvor Mitglied des Policy Planning Staff im US-Außenministerium und Berater von Condoleezza Rice und Hillary Clinton. Personen mit solchen Lebensläufen und

17 Gewaltgrad der aktuellen Tat, Ausstehen offener Vorwürfe, vorangegangene Ordnungswidrigkeiten und (schwere) Straftaten, ob darunter Gewaltdelikte waren, Nicht-Erscheinen zu Verhandlungen innerhalb der letzten beiden Jahre sowie in älteren Fällen, vorangegangene Haftstrafen sowie das Alter bei der aktuellen Verhaftung (einziger sogenannter »extralegal factor«).

18 Siehe Hardy, Michael (2020): »Researchers are Bringing Something Surprisingly Novel to Lawmaking. Rigorous Evaluation«, [online] <https://www.arnoldventures.org/stories/researchers-are-bringing-something-surprisingly-novel-to-lawmaking-rigorous-evaluation> [abgerufen am 25.10.2023].

19 Siehe Chan Zuckerberg Initiative (2023): »Movement & Capacity Building at CZI«, [online] <https://chanzuckerberg.com/advocacy-movement-capacity-building/> [abgerufen am 25.04.2022].

20 Siehe Chan Zuckerberg Initiative (2017): »CZI announces David Plouffe to lead policy and advocacy work«, [online] <https://chanzuckerberg.com/newsroom/czi-announces-david-plouffe-to-lead-policy-and-advocacy-work/> [abgerufen am 25.04.2022].

21 Siehe World Economic Forum (o.J.): »Jared Cohen«, [online] <https://www.weforum.org/people/jared-cohen> [abgerufen am 25.04.2022].

Adressbüchern wird die *Kunst des Framings* – also resonanzfähiger *Übersetzung in verdauliche Sprache* – zugetraut.

Die notorische Rede von Projekten verkennt mitunter die Langfristigkeit solcher Unternehmungen. Ein eindrückliches Beispiel hierfür liefert der Historiker Angus Burgin (2012). In seinem Buch »The Great Persuasion« hat er rekonstruiert, wie sich die Idee der Überlegenheit der Ordnungskraft freier Märkte in einer Zeit durchzusetzen begann, in der dies durch die Weltwirtschaftskrise ab Ende der 1920er-Jahre und die »Great Depression« als unwahrscheinlich erscheinen musste, deren Plausibilität gegenwärtig aber geradezu unausweichlich wirkt. Als wesentlich wird hierfür die Überzeugungsarbeit der Mont Pèlerin Society (MPS) ausgemacht. Von Friedrich August von Hayek ins Leben gerufen, entstand ein Netzwerk aus Philosoph:innen, Wirtschaftswissenschaftler:innen, Journalist:innen und privaten Stiftungen aus der ganzen atlantischen Welt. Es hatte sich mit dem gemeinsamen Ziel zusammengeschlossen, die öffentliche Unterstützung für marktwirtschaftliche Ideen wiederherzustellen.

Burgin beschreibt auch, dass die strategischen Überlegungen der MPS-Mitglieder divergierten, dass viele Beschreibungen die Homogenität dieser Gruppe überschätzten. Besonders interessant sind die Differenzen zwischen Hayek und Milton Friedman. Beide waren von der Bedeutung von Ideen und langer Horizonte des ideologischen Wandels überzeugt. Sie unterschieden sich in ihren Steuerungs- bzw. Kontrollvorstellungen. Hayek hatte keine explizite Transmissionstheorie (»no explicit theory of transmission«). Steuerungstheoretisch lässt er sich als ein Spill-over Typus beschreiben, der auf die Kraft philosophischer Abstraktion vertraute, die früher oder später langfristigen politischen Wandel herbeiführen würde. Friedman hingegen probierte sich an Kontrolle. So hatte er etwa ein Modell des Generationentransfers: Man müsse die Leute in der richtigen Entwicklungsphase erwischen. (S)Eine Minderheitsposition sei in einer Weise darzustellen, die die Mitglieder der jüngeren Generation dazu bringen würde, sie sich zu eigen zu machen. Das wirke stärker als unmittelbare Interessenvertretung oder die Kraft des (besseren) Arguments allein. Die Akzeptanz einer neuen Idee hänge auch von externen Ereignissen ab, auf einen Eintrittszeitpunkt günstiger Umstände wollte er allerdings vorbereitet sein.

Friedmans Ansicht nach verbreiteten sich die Ideen von einer Einzelperson zu einer Gruppe von Sympathisanten, zu einflussreichen Persönlichkeiten und schließlich zu einer breiten Masse. Dies sei kein schneller Prozess, sondern eher langsam und kontinuierlich, was oft zwanzig oder dreißig Jahre in Anspruch nehme. Dass er in dieser Zwischenzeit nicht die Evolution einfach walten lassen wollte, ist auch daran zu erkennen, dass Friedman (auch hierin anders als Hayek), wenn er öffentlich redete, seine Sprache vereinfachte, um weitere Kreise sukzessive für seine Ideen zu gewinnen.

Auf dieses Buch von Burgin und auf die Arbeit der MPS bezieht sich das Omidyar Network mit seinem Programm »Reimagining Capitalism« explizit. Das

Programmpapier »Our Call to Reimagine Capitalism in America«²² beschreibt, dass es das Problem des gegenwärtigen Kapitalismus sei, dass er nicht andere als wirtschaftliche Probleme mit-löse. Ebendies aber, so das Papier weiter, behaupte das dem Kapitalismus einst zur Durchsetzung dienliche Narrativ. Die Idee der freien Märkte als idealem Koordinationsprinzip habe sich nach der »Great Depression« alles andere als von selbst angeboten und durchgesetzt, sondern: »From the 1940s, philanthropy funded a project to seed ›neoliberal‹ ideas in academia and ultimately translate it into policy.«

Wenn die Philanthropie also die späterhin zersetzende Idee des bestehenden Kapitalismus initiiert hat, dann kann sie auch einem anderen, einem nachhaltigen Kapitalismus zur Durchsetzung verhelfen – und zwar auf demselben Wege, also einer organisierten Ideenverbreitungsinfrastruktur. So einen Zusammenschluss will das Omidyar Network auch für einen neuen, nachhaltigen Kapitalismus aufsetzen und folgt dabei eher dem Friedman-Pfad, also dem der Strategie des langen Atems. Die selbsternannte »neue Philanthropie« hat nichts gegen Versuche, künftige Generationen zu überzeugen, sieht darin aber keinen Grund von Advocacy abzusehen – ein Modell »Friedman plus« also: »supporting and partnering with a cadre of advocacy organizations and grassroots organizers, working families, politicians, policy-makers, funders, business leaders, entrepreneurs, shareholders, academics, intellectuals, scientists, religious leaders, concerned citizens, and others, all catalyzing a movement together« (Omidyar Network 2020: 12).

Dazu gehört auch, dem bestehenden Kapitalismus mehr Gegengewicht (»counterweight«) entgegenzustellen. So etwa in Form von Förderungen weiterer Watchdog Groups, investigativ-journalistischer Initiativen usw., die dann das Nicht-Nachhaltige des real existierenden Kapitalismus öffentlich nachweisen. Kurzum: Man braucht eine MPS als Ideeninfrastruktur zur Transformation des Kapitalismus. Der Kapitalismus ist kaputt – er muss repariert, aber nicht ersetzt werden. Dies ist der Kern des beschriebenen Projekts: »We believe capitalism can still be a powerful force for good.«²³ Damit kommt zwar etwas Neues in die Welt, im Kern liegt dieses Neue aber in der Wiederherstellung des Alten. Daher bietet sich die Formulierung »Reparatur« an. Der Einbau eines Katalysators verändert ein Automobil, stellt aber keine genuin neue Lösung für das Problem der Mobilität dar.

22 Bei den USA müsse es nicht bleiben, heißt es ebendort. Angesichts des amerikanischen wirtschaftlichen Einflusses sei eher mit globalen Nachwirkungen, mit Dominoeffekten (»ripple effects«) zu rechnen.

23 Siehe Omidyar Network (o.J.): »Reimagining Capitalism«, [online] <https://omidyar.com/reimagining-capitalism-4/> [abgerufen am 25.10.2023].

(3) Gefolgschaft und Kontrolle

Das dritte pragmatische Ziel wird im Original mit »commitment and control« beschrieben. Es gilt, die Gefolgschaft eigener Mitglieder bzw. Anhänger zu sichern und die Angemessenheit der Umsetzung der eigenen Lösung zu kontrollieren. Dass hier von Kontrolle die Rede ist, fügt sich auch theoretisch. Luhmann (2020[1998]: 528) definiert Steuerung »als Absicht auf Veränderung bestimmter Differenzen«, wobei es sich »um eine Vergrößerung oder um eine Verkleinerung der ins Auge gefaßten Differenzen handeln« kann. Demgegenüber meine Kontrolle die Selbstbeobachtung nach Steuerungsversuchen, aus der weitere Schlüsse zu ziehen sind und die fast immer zu einer »redescription« der Steuerung führe (ebd.: 530). Das verknüpft Kontrolle also mit beharrlichen Versuchen, eigene Einwirkungen an den Beobachtungen bisheriger Wirksamkeit auszurichten. Ein in diesem Sinne beharrliches Evaluationsregime findet sich auch in vielen Projekten der benannten philanthropischen Organisationen. Bevor hierfür ein Beispiel eingeführt wird, ist noch darauf hinzuweisen, dass der evolutionäre Institutionalismus an diesem Punkt die Bedeutung eines stabilen Zuflusses an materiellen sowie an Humanressourcen betont.

Die flexiblen Rekrutierungsmöglichkeiten großer philanthropischer Organisationen, nicht zuletzt im Vergleich zu staatlichen Stellen, sind an den individuellen Beispielen Jared Cohen oder David Plouffe bereits deutlich geworden. Aus soziologischer Sicht legen sie eine kapitaltheoretische Diskussion nahe, wie sie im nächsten Kapitel erfolgen wird. Materielle Ressourcen – ökonomisches Kapital – stellen wenig überraschend für die hier fokussierten Organisationen kein dringendes Handlungsproblem dar. Die Führungsfiguren sind praktisch jederzeit in der Lage, Ressourcenströme zu stoppen und umzulenken.²⁴ Das führt zur Beziehung philanthropischer Organisationen zu ihren Nehmern (»Grantees«). Die Auftraggeber formulieren teils spezifische, klar konditionierte Ausschreibungen, auf die hin sich dann Kandidat:innen bewerben können. Die Gabe wird also an Bedingungen geknüpft (siehe dazu Kap. 2 in diesem Band). Eine besonders häufig anzutreffende Bedingung betrifft die Evaluation der Wirksamkeit konkreter Projekte. Diese Relation wird in der Literatur häufig als »Donor Control« kritisiert (Barman 2007; Ostrander 2007), kann die Abhängigkeit von einzelnen Großaufträgen doch zweifelsohne zu einem existenziellen Problem für kleinere Nehmerorganisationen werden. Für den hier verfolgten Argumentationsgang sind die Grantees aber noch aus mindestens einem

24 So im Falle der von George Soros gegründeten Open Society Foundations (OSF) geschehen, die sich vollständig aus der EU zurückziehen wollen: Die Stiftung (2023): »Open Society Foundations ziehen sich aus EU zurück«, in: DIE STIFTUNG, [online] <https://www.die-stiftung.de/stiftungsszene/open-society-foundations-ziehen-sich-aus-eu-zurueck-99370/> [abgerufen am 25.10.2023].

weiteren Grund von erheblichem Interesse. Entscheider:innen sollen durch die Abteilungen für Lobbying und Advocacy von der Überlegenheit der Lösungen überzeugt werden, die weitere Öffentlichkeit durch PR (s.o.). Doch wie wird *das* Delegationsproblem bearbeitet, neue Lösungen zur praktischen Anwendung zu bringen, Regelbefolgung sicherzustellen und nicht am »Nadelöhr der Interaktion« (Luhmann) oder der Unregierbarkeit konkreten Verhaltens zu scheitern?

Ebendiese Aufgabe übernehmen (häufig) die Grantees. Die für den evolutionären Institutionalismus so wichtige Unterscheidung zwischen »charismatic carriers« und »institutional entrepreneurs« ist bereits zur Sprache gekommen. Alles mag seinen Ausgang bei den »Visionen« charismatischer Träger haben. Für eine im engeren Sinne praktische Auswirkung und Ausbreitung ist man auf »rank-and-file«-Arbeit angewiesen. In der Praxis der hier zentral besprochenen philanthropischen Organisationen wird diese »Respezifikationsaufgabe« häufig durch die Grantees übernommen.

In Projekten zur Verbesserung des Bildungssystems der Chan Zuckerberg Initiative (CZI) wird ein »Whole Child Approach« verfolgt.²⁵ Dieser benennt zunächst Kernbereiche, die als weichenstellend für den Bildungserfolg ausgemacht worden sind: Academic, Cognitive Development, Social-Emotional Development, Physical Health, Mental Health, Identity Development. Erst wenn all diese Faktoren berücksichtigt werden, sei von besseren Unterrichts- und Lernbedingungen auszugehen. Schon diese Liste ist das Ergebnis bildungswissenschaftlicher Forschung (Cantor et al. 2019; Darling-Hammond et al. 2020; Osher et al. 2020). Der Projektsparte »Learning Science« geht es nun genau darum, neueste lernwissenschaftliche Erkenntnisse in Klassenräume zu bringen. Theoretisch paraphrasiert, bearbeiten diese Projekte das »Technologiedefizit der Pädagogik«, auf das Luhmann und Schorr (1979) hingewiesen hatten. Gemeint ist damit, dass das gesamtgesellschaftlich einleuchtende Ziel der Bildung heranwachsender Generationen zunächst in Organisationen (hier: Schulen bzw. Hochschulen) kleingearbeitet werden müsste, etwa in Form von Lehrplänen und Curricula. Diese Explikationen aber vermögen es nicht, die Interaktionssituation Unterricht zu determinieren und könnten somit auch nicht unmittelbar auf psychische Zustände der Lernenden einwirken; weder Lehrende noch Lernende oder der Unterricht als Interaktionssystem seien Trivialmaschinen, die mit dem richtigen Input einen zuverlässigen Output (hier: Bildung) produzierten.

Die CZI will keine Unterrichtsmaschinen bauen, möchte aber Einwirkchancen angesichts des grundlegenden Technologiedefizits nicht dem Zufall überlassen. Wenn man bildungsfördernde bzw. -hemmende Faktoren kennt, lasse sich an und mit diesen arbeiten. Diese Respezifikationsaufgabe übernehmen Grantees

25 Siehe Chan Zuckerberg Initiative (o.J.): »Whole Child Approach to Education«, [online] <https://chanzuckerberg.com/education/whole-child-approach-to-education/> [abgerufen am 25.10.2023].

wie das »Center for Transformative Teaching & Learning« (CTTL), deren Motto lautet: »Our vision is a world where every teacher understands how every student's brain learns.«²⁶ In konkreten Projekten werden die o.a. Faktoren in konkreten Unterrichtssettings erprobt, anschließend werden ihre Auswirkungen auf den Bildungserfolg hin evaluiert. Ganz dem Prinzip der Evidenzbasierung verpflichtet, sollen Modellprojekte skaliert werden, sobald gesichert zu sein scheint, was wirkt. Die CZI sucht – und findet etwa in Grantees wie dem CTTL – Organisationen, die nachweislich in der Lage sind, die Integration von Forschung in die Praxis zu erleichtern, etwa indem Zyklen der kontinuierlichen Verbesserung (»cycles of continuous improvement«) unterstützt werden. Die Organisationen sollten sowohl über die Erfahrung und die Systeme verfügen, die für die konsequente Integration wissenschaftlich fundierter Praktiken in die Schulen erforderlich sind, als auch über ein Engagement für die Nutzung von Daten zur Bewertung und Verbesserung (»to evaluate and iterate«). Die Organisationen sollten auch nachweisen können, dass sie in der Lage sind, Programme in Schulen durchzuführen, forschungs-basierte Praktiken zu entwickeln und sich an der Unterrichtsgestaltung (»engaging in instructional design«) und an kontinuierlichen professionellen Lernprozessen zu beteiligen.²⁷ Hier finden wir das Verständnis von Kontrolle als Fortsetzung von Steuerungsabsichten nach Maßgabe zuvor beobachteter Wirkungen in Reinkultur.

Grantees wie das CTTL müssen an persönlichen Treffen sowie regelmäßigen Webinars teilnehmen. Dort sollen sie unter anderem auftretende Probleme rück-melden und es so der CZI wiederum ermöglichen, evidenzbasierte Anpassungen vorzunehmen, die bei der weiteren Verbreitung berücksichtigt werden können. Die Resultate solcher Projekte manifestieren sich also nicht allein in veränderten Orga-nisationsprogrammen (etwa Curricula), sondern zielen möglichst unmittelbar auf das Verhaltensrepertoire der Lehrenden und Lernenden ab. Ebendiese Konstellati-on erinnert an die o. a. Delegationsarbeit der »rank-and-file monks«. Das Verhältnis zwischen Gebern (hier: CZI) und Nehmern (hier: CTTL) ist sicherlich von geteilten Überzeugungen (oder Milieuähnlichkeiten) gekennzeichnet. Die materielle Asym-metrie sollte man dennoch nicht aus dem Blick verlieren, denn trotz geteilter Ein-stellung sichert sich die CZI das »Commitment« (auch) über finanzielle »Control«.

26 Siehe The Center for Transformative Teaching and Learning (o.J.): »Home«, [online] <https://www.thecttl.org/> [abgerufen am 25.10.2023].

27 Siehe für den gesamten Absatz: Chan Zuckerberg Initiative (2019): Request for Applications. Effective School Practices to Support the Whole Child, [online] <https://chanzuckerberg.com/wp-content/uploads/2019/07/Effective-School-Practices-to-Support-the-Whole-Child-RFA-Packet-Final.pdf> [abgerufen am 25.10.2023].

(4) Verhältnis zu bestehenden Eliten

Das vierte pragmatische Ziel, das institutionelle Projekte anzuvisieren hätten, betrifft Abrutyn und Turner (2022: 102) zufolge das Verhältnis zu den bestehenden Eliten (»extant elites«): Sie müssen entweder ins Boot geholt oder eben ausgebootet werden.

Ein empirisch häufiger Fall dürften »power-sharing relationships« sein. Das Sichern von Einfluss über das Teilen von Macht kennzeichnet Public-private-Partnerships (PPP), also die Kooperation philanthropischer Organisationen mit staatlichen Einrichtungen (Münch 2018). Die schon beschriebene Rekrutierung von Personen, die auch Politik (an)sprechen können, ist an dieser Stelle erneut zu nennen. Lobbyismus, der der Organisationsform LLC gestattet ist, beschreibt das Hineinreden (Mölders 2018) von Seiten philanthropischer Organisationen in Richtung Politik. Doch auch die andere Richtung ist zu beobachten, wofür Projekte der Alphabet-Tochter »Google Jigsaw« ein instruktives Beispiel darstellen.

Zu einer gewissen Bekanntheit hat es das Projekt »Redirect Method« gebracht. Ausgehend von der Beobachtung, dass Terrororganisationen wie der »Islamische Staat« (ISIS) das Internet nutzen, um eigene Narrative zu verbreiten und neue Mitglieder anzuwerben, zielt die Redirect Method auf jene, die im Netz aktiv nach extremistischen Inhalten suchen. Sie setzt die Mittel des »targeted advertising« dafür ein, potenzielle Radikalisierung einzudämmen. In der Ursprungsidee von 2016 kommen dafür normalerweise für Werbezwecke verwendete »targeting tools« zum Einsatz: Wer Suchbegriffe verwendet, die zu Angeboten von ISIS führen, sieht Anzeigen neben den Ergebnissen, die auf arabisch- und englischsprachige YouTube-Kanäle verweisen. Das ist mit Blick auf YouTube nicht ohne Ironie, da gerade diese Plattform ihrerseits als »Radikalisierungsmaschine« gilt.²⁸ Hier sind bereits existierende Videos zusammengestellt, die Jigsaw für aussichtsreich hält: Hierunter befinden sich Aussagen ehemaliger Extremist:innen, Statements von Imamen, die die Korruption des Islams durch ISIS anprangern, sowie heimlich gefilmte Clips, die vielfältige Dysfunktionalitäten aus dem Inneren des Kalifats zeigen.²⁹ Vom Erfolg erster Pilotprojekte überzeugt, intensivierte und systematisierte Jigsaw mit Yasmin Green, »head of research and development«, die Bemühungen. Green interviewte inhaftierte ISIS-Rekruten in Großbritannien und Überläufer in einem irakischen Gefängnis. Für diese kuratierte das Team um Jigsaw – das in London gegründete

28 Siehe Tufekci, Zeynep (2018): »YouTube, the Great Radicalizer«, in: NY Times, [online] <https://www.nytimes.com/2018/03/10/opinion/sunday/youtube-politics-radical.html> [abgerufen am 25.10.2023].

29 Diese und weitere empirische Details zu den Anfängen der Redirect Method sind nachzulesen unter: Greenberg, Andy (2016): »Google's clever plan to stop aspiring ISIS recruits«, WIRED, [online] <https://www.wired.com/2016/09/googles-clever-plan-stop-aspiring-isis-recruits/> [abgerufen am 25.10.2023].

›Moonshot CVE‹ und ›Quantum Communications‹ aus dem Libanon – zugeschnittene YouTube-Inhalte.³⁰ Gemessen an Klickraten und Verweildauer wurde das Projekt als erfolgreich bezeichnet, auch wenn eine Zahl an konkret von einer Rekrutierung Abgehaltener methodisch kontrolliert nicht zu ermitteln ist.

An diesem Fall ist vieles von Interesse (mehr dazu: Mölders 2023b). Erneut findet sich das systematisierte Lernen aus bisherigen Einwirkversuchen, manifestiert in einem 44 Schritte umfassenden »Blueprint«, der im letzten Schritt vorsieht, verallgemeinerungsfähige Erfahrungen zu teilen, um die Methode selbst kontrolliert zu aktualisieren.³¹ Die Methode ist auf weitere Problembereiche ausgedehnt worden, darunter »White Supremacists« und »Anti-Vaxxers«. In Deutschland startete Jigsaw im Juni 2023 eine Video-Kampagne zum Thema Desinformation in Bezug auf ukrainische Geflüchtete in Deutschland, die bereits in Polen, der Tschechischen Republik und der Slowakei eingesetzt wurde. Hierbei geht es nun um »Prebunking«, also um eine Intervention vor einer potenziell schädlichen Wirkung durch Desinformation.³²

Für das vorliegende Thema ist relevant, dass und wie Politik sich für diese Methode interessiert. Die US-Regierung, so ein Staatssekretär für Public Diplomacy and Public Affairs, habe jahrelang auf eine solche Initiative des Privatsektors gewartet und begrüße sie daher ausdrücklich.³³ Auch die EU-Kommission nutzt und fördert die Weiterentwicklung der Redirect Method.³⁴ Solche Fälle sind Wasser auf die Mühlen derer, die von einer ohnehin engen Zusammenarbeit wirtschaftlicher und politischer Eliten ausgehen. Diesen auch differenzierungstheoretisch relevanten Zusammenhang zwischen Eliten (Ungleichheit) und der (angezettelten) Evolution der Weltgesellschaft vertieft der folgende Abschnitt.

30 Diese und weitere empirische Details zur Fortführung des Projekts sind nachzulesen in einem Transkript zur Paneldiskussion »Disrupting ISIS Recruitment Online«: The Brookings Institution (2016).

31 Siehe <https://archive.org/details/the-blueprint-redirect-method>, [abgerufen am 14.01.2024].

32 Siehe Goldberg, Beth (2023): »Falschinformationen bekämpfen, bevor sie verbreitet werden«, Google, [online] <https://blog.google/intl/de-de/unternehmen/technologie/prebunking-kampagne-gegen-falschinformationen/> [abgerufen am: 25.10.2023]. Methodisch setzen diese Videos auf die Offenlegung der Mechanismen der »Inhaltsstoffe« von Desinformation. Dass diese Art der »Impfung« wirkt, beruft sich einmal mehr auf vorangegangene Forschung: Roozenbeek et al. (2022).

33 Siehe The Brookings Institution (2016): Disrupting ISIS recruitment online [Transcript]. Falk Auditorium/The Brookings Institution, Washington, D.C. 07.09.2026, [online] https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/09/20160907_disrupting_isis_transcript.pdf [abgerufen am 25.10.2023].

34 Siehe Radical Awareness Network (RAN) (o.): »RAN Collection practice template«, [online] https://home-affairs.ec.europa.eu/system/files/2023-02/redirect_methode_en.pdf [abgerufen am 25.10.2023].

4.4 Diskussion

Gesellschaftstheoretische Erörterungen philanthropischer Organisationen sind selten. Unter diesen seltenen Auseinandersetzungen sind solche prominent, die sich auf Bourdieus Kapitaltheorie berufen (Harvey/Maclean 2008; Harvey et al. 2019; Maclean et al. 2021). Auf die Frage, wie es diesen Organisationen gelingt, in einer vielfältig differenzierten Gesellschaft Einfluss auszuüben, verläuft die Antwort dann über Verweise auf vereinfachte Kapitalkonvertierungsprozesse. Das Schlagwort der »elite philanthropy« spricht dann an, dass Philanthropie Belohnungen in Form von kulturellem, sozialem und symbolischem Kapital bringt, das wiederum in ökonomisches Kapital konvertiert werden kann (Maclean et al. 2021: 334). Kapitalakkumulation Sorge auf dem »Feld der Macht« dafür, dass Koalitionen gleichgesinnter Akteure ideologische, regulatorische und ressourcenbezogene Ziele verfolgen können, die zu substanziellen Veränderungen in der Gesellschaft führen (Maclean et al. 2014). Und auch das erkläre, warum diese Organisationen keinen Bedarf an einem »fundamental change in the world order« sehen (Maclean et al. 2021: 343). Verkürzt gesprochen: Mächtige machen gesellschaftlichen Wandel unter sich aus. Doch schon für Maclean et al. (2021) gilt dies nicht bedingungslos: Es kommt zu potenziell weitreichenden Konvertierungsprozessen »when skilfully directed and in the right circumstances« (ebd.: 334).

Um ebendiese Bedingungen haben sich Jones et al. (2022) genauer gekümmert. Am Beispiel der Kunstförderung der Barclays Bank von 1972 bis 1987 machen sie mehrere, Kapitalkonvertierung hindernde oder eben begünstigende Faktoren aus. So ignorierten viele Studien zur Kapitalkonversion die Rolle des Rechts (ebd.: 18). Im von ihnen untersuchten Fall limitierte das britische Gesellschaftsrecht die philanthropische Praxis (und: die Höhe zu gebender Summen) durch die verbrieften Verpflichtungen gegenüber Aktienbesitz. Manager hatten die »doctrine of shareholder primacy« (ebd.) internalisiert. Unstimmigkeiten innerhalb der aufnehmenden Organisation seien ein zweiter Hemmschuh. Wo keine finanzielle Abhängigkeit herrsche – die ihrerseits als »Facilitator« diskutiert wird –, könne zumindest kein automatischer Kapitaltransfer angenommen werden.

Als begünstigende Faktoren machen die Autor:innen etwa habituelle Ähnlichkeiten aus. Mögen das Bank- und das Kunstwesen auf den ersten Blick wenig gemein haben, so ließen sich an den Spitzen mancher Organisationen dieser Felder geteilte soziale Normen und gemeinsame Verhaltensweisen finden, die den Hintergrund und die Grundlagen für einen erfolgreichen Kapitalaustausch bildeten; man spreche eine gemeinsame Sprache (ebd.). Bedeutsam sei zudem, ob es im organisationalen (Um-)Feld Beispiele gebe, die im neo-institutionalistischen Sinne als Vorbild für »mimetic isomorphism« (DiMaggio/Powell 1983) dienen könnten. Zudem übersähe zumindest die sich auf Bourdieu berufende Managementforschung chro-

nisch die Bedeutung von Politik («government policy») als ermöglichenden bzw. limitierenden Faktor (Jones et al. 2022: 18f.).

Kapitalkonversion ist für philanthropische Organisationen weder so einfach, wie sozialkapitaltheoretische Argumentationen es gelegentlich vorgeben, noch so unmöglich, wie es systemtheoretisch gemeinhin angenommen wird (Kieserling 2008). Um der Evolution auf die Sprünge zu helfen, ist mitunter kleinteilige, Beharrlichkeit erfordernde Organisationsarbeit nötig, die im Schatten der Scheinwerfer geleistet wird, die im Falle philanthropischer Organisationen auf die charismatischen Führungsfiguren gerichtet sind. In diesem Sinne entwickeln Stoltz et al. (2019) die Figur der »Functionaries«. Die systematische Ausbildung eines lokalen Kaders von Funktionären diene als »Träger« kultureller Muster, deren weltweite Diffusion ein zentrales Thema unterschiedlicher Ansätze des (Neo-)Institutionalismus darstelle (ebd.: 35). Die Arbeit an der Durchsetzung neuer, aber auch an der Instandhaltung bestehender Institutionen beinhalte eine Vielzahl von »mundane tasks«, die von Institutionalismus-Theorien häufig übersehen werde (ebd.: 25). Wo sich spezifische »pattern reparation experts« (ebd.: 14) finden lassen, sei dies ein Zeichen für die stärkste Form der Institutionalisierung, die in menschlichen Gesellschaften überhaupt möglich sei.

Ebendiese Expertise verdeutlicht, wie das Fazit zeigt, dass philanthropische Organisationen Evolution in besonderer Weise anzetteln: in Form der Reparatur funktionaler Differenzierung.

4.5 Fazit

Der Systemtheorie erscheint die Weltgesellschaft als Ergebnis sozio-kultureller Evolution. Versuche, auf Gesellschaft strukturell einzuwirken, werden als Momente eines Evolutionsprozesses aufgefasst, betont wird aber, dass Ergebnisse sich unabhängig hiervon einstellen. Demgegenüber definiert sich der evolutionäre Institutionalismus geradezu darüber, das Herausbilden institutioneller Makrostrukturen auch auf das Wirken von Projekten institutioneller Entrepreneurure zurückzuführen. Die etwa von Stichweh diagnostizierte Phase »responsiver« Funktionssysteme erscheint in diesem Lichte eher als das Ergebnis der Arbeit von Entrepreneururen.

Als institutionelle Entrepreneururen der Gegenwartsgesellschaft wurden philanthropische Organisationen diskutiert. Deren Projekte arbeiten sich, wie ihre historischen Vorbilder, an den Vorgängerlösungen ab. Im Unterschied hierzu aber wollen sie diese nicht ersetzen, sondern reparieren. Das Wirtschaftssystem ist kaputt, aber es kann einen nachhaltigen Kapitalismus geben (Omidyar Network); ins Wissenschaftssystem hat sich unprüfbar Wahrheitskommunikation eingeschlichen, der Prüfprozess ist aber überarbeitbar (Arnold Ventures); das Erziehungssystem kann Sozialisationsaufgaben nicht zielsicher implementieren,

Unterrichtskonstellationen können aber optimiert werden (Chan Zuckerberg Initiative) usw. Insofern ist kritischen Lesarten zuzustimmen: Diese Philanthropie sägt nicht an dem gesellschaftsstrukturellen Ast, auf dem sie emporklettern konnte, und lässt funktionale Differenzierung intakt. Der Beitrag hat aber gezeigt, dass Kapitalressourcen (*unterschiedlichen Typs*) dazu nicht bloß aktiviert werden müssen, sondern dass und inwiefern deren Übersetzung Organisationsarbeit bedeutet. Funktionssysteme evoluierten nicht einfach vor sich hin und stabilisieren damit gleichermaßen das Prinzip funktionaler Differenzierung. Wenn alles bleiben soll, wie es ist, erfordert dies Änderungsarbeit.

Das Kleinarbeiten weltgesellschaftlicher Reparaturaufgaben im Rahmen solcher Projekte mag die Ebene der Weltgesellschaft und die Sprache der Evolutionstheorie als überdimensioniert erscheinen lassen. Betrachtet man die im Vorangegangenen beschriebenen Projektergebnisse als variationsstiftend, dann ist gut zu erkennen, dass auch an deren Selektion und damit sukzessive auch an ihrer Restabilisierung gearbeitet wird. Das gilt sogar in zweierlei Hinsicht: Sowohl an der übersetzenden Verbreitung in die Welt(gesellschaft) als auch ins Mikrologische, nämlich bezüglich der habituellen Praktiken derjenigen, die die Reparaturlösungen anwenden sollen, überlassen philanthropische Organisationen möglichst wenig dem Zufall. Darin liegt keine Determinationsvorstellung. Es gibt keine Garantie, dass Unterricht weltweit nach den neuesten lernwissenschaftlichen Erkenntnissen gestaltet wird, vielleicht nicht einmal an allen amerikanischen Eliteschulen und noch viel weniger sicher kann man sich sein, dass dies ideal gebildete Lernende produziert. Um diese Spur aber nicht schon deshalb aus dem Blick zu verlieren, weil Kontingenz nicht auszuschalten ist, scheint es besonders lohnenswert, die Rolle der oben »Functionaries« oder »rank-and-file« Genannten zu verfolgen. Sie arbeiten an der Evolution der Weltgesellschaft.

5. ›100 Resilient Cities‹ auf dem Weg zu einer resilienten Welt

Eine Studie zur philanthropischen Politik und organisationalen Programmatik der Rockefeller Foundation

Pascal Goeke und Galina Selivanova

Stiftungen, so ist auf ihren Websites oft zu lesen, wollen sichtbare Ergebnisse liefern, evidenzbasierte Alternativen für politische Entscheidungen aufzeigen, an der Entwicklung tragfähiger Lösungen mitwirken und echten gesellschaftlichen Wandel bewirken. Solche Ambitionen konkretisieren sich in Stiftungsprogrammen – im hier interessierenden Fall des Programms ›100 Resilient Cities‹ der Rockefeller Foundation sollte ein »permanent change in the way governments and cities do business« erreicht und Resilienzdenken fest in städtische Agenden integriert werden (Michael Berkowitz, Präsident des Programms ›100 Resilient Cities‹, zit. in: Swope 2017). Da aber selbst wohlhabende Stiftungen im Vergleich zum Staat über relativ kleine Budgets verfügen und ihre Sanktionsmacht äußerst gering ist, betrachten sie ihre Gaben trotz großer Ambitionen oft als Tropfen auf den heißen Stein der Weltprobleme. Umso wichtiger, so der Leitdiskurs im Feld der transformativen Philanthropie, sei daher der kluge und katalysatorische Einsatz des philanthropischen Kapitals: »Philanthropic grants and staff leadership, that acts nimbly and without being risk-averse, could become catalytic capital that is able to generate systemic impact«, heißt es etwa bei der kanadischen Trottier Family Foundation.¹ Auch Carin und Dustin Moskowitz, Mitstifter:innen von Good Ventures, befeuern diesen katalytischen Weltverbesserungsdiskurs, wenn sie über die Wirkungen ihrer Gaben schreiben: »Our giving, leveraged well, can quicken the pace of humanity's progress and mitigate the risks that threaten to derail it.«²

Solche Aussagen sind historisch bemerkenswert, weil sie für neue philanthropische Formen mit transformativen Ansprüchen stehen. Diese transformative Phil-

1 Trottier Family Foundation, <https://www.trottierfoundation.com/climate> [abgerufen am 22.06.2023].

2 Good Ventures, <https://www.goodventures.org/about-us/vision-and-values/> [abgerufen am 22.06.2023].

anthropie begnügt sich nicht damit, bereits vorentschiedene Gemeinwohlideen finanziell zu unterstützen, sondern entwickelt stattdessen eigene Ideen zur Steigerung des Gemeinwohls und versucht sie mit entsprechenden Programmen umzusetzen. Die Wirkung dieser Programme, so ein wichtiger Gedanke der transformativen Philanthropie, soll den Wert der initialen Gabe um ein Vielfaches übersteigen. Schon 2008 fragten Bishop und Green in ihrem begriffsprägenden Buch zum Philanthrokapitalismus ohne Ironie, wie die Reichen die Welt retten können (Bishop/Green 2008). Die ambitionierten Proklamationen sind folglich als logischer Ausdruck eines veränderten Selbstverständnisses zu begreifen, neigen aber zu Tautologien: Was sonst als wirkliche Veränderung sollte das Ziel jener Stiftungen sein, die sich selbst als besonders zukunftsorientiert bezeichnen und deren Stifter:innen davon ausgehen, dass sie »smarter«³ als andere geben, dass sie »the greatest good«⁴ erreichen können und dass sie überhaupt dabei helfen, »the world's most intractable problems«⁵ zu lösen?

Das empirische Verhältnis von ambitionierten Selbstdarstellungen und neuen Stiftungsprogrammen muss hier nicht weiter interessieren. Es genügt die Arbeitshypothese, dass die proklamierten Transformationsabsichten nur dann als glaubwürdig gelten, wenn sie mit realen Strukturen korrespondieren. Und Glaubwürdigkeit respektive Legitimität ist für Stiftungen eine enorm wichtige Ressource (vgl. Strachwitz 2015; Goeke/Moser 2021). Betrachtet man die veränderten Selbstbeschreibungen in diesem Sinne als »preadaptive advances« oder als »variety pool« für mögliche Strukturveränderungen (Stichweh 2000b: 244), so stellt sich eine Reihe von Fragen: Wie versuchen Stiftungen ihren Ansprüchen gerecht zu werden? Wie entwickeln sie ihre zukunftsweisenden Ideen? Wie setzen sie diese um, wenn sie sich selbst als Avantgarde verstehen, die (noch) keine demokratischen Mehrheiten hinter sich hat (vgl. dazu programmatisch: Reemtsma 2012a, 2012b)? Wie sichern sie sich Zustimmung und Ressourcen von außen, um genau den Einfluss und die Macht zu erlangen, die sie für sich beanspruchen, aber mit den eigenen Ressourcen – dem Tropfen auf den heißen Stein – allein nicht erreichen können? Wie versuchen sie in ihre Umwelten einzugreifen, wenn man davon ausgehen muss, dass Instruktionen, also direkte Eingriffe, von außen unmöglich sind und nur von Selbstselektionen auszugehen ist? (vgl. auch Kap. 2 in diesem Band).

Mit diesen Fragen schließen wir an einen kleinen Forschungsstrang zu philanthropischen Phänomenen an, der nicht auf Managementverbesserungen aus ist,

3 Arsenault, Marcel/Collins Arsenault, Cynda (2019): »Giving Pledge Letter«, <https://givingpledge.org/pledger?pledgerId=395> [abgerufen am 24.01.2024].

4 Case, Jean/Case, Steve (2010): »Giving Pledge Letter«, <https://givingpledge.org/pledger?pledgerId=178> [abgerufen am 24.01.2024].

5 Omidyar, Pierre/Omidyar, Pam (2010): »Giving Pledge Letter«, <https://givingpledge.org/pledger?pledgerId=258> [abgerufen am 24.01.2024].

sich nicht in der Beschreibung von interessanten Fällen erschöpft und auch nicht auf frontale Kritik des goldenen philanthropischen Zeitalters aus ist. Stattdessen geht es in diesem kleinen Forschungsstrang im engen Austausch mit Gesellschafts- und Organisationstheorien um Fragen nach den Bedingungen, Möglichkeiten und Praktiken der absichtsvollen Gestaltung der Gesellschaft mit philanthropischen Mitteln (z.B. Adloff 2010; Adam 2018; Reich 2018).

Allgemeine theoretische Angebote zu diesen Fragen finden sich etwa in neo-institutionalistischen Theorien zu Isomorphien oder zur Formatierung organisationaler Felder (z.B. Scott/Meyer 1991; Scott 2014: 219ff.). Sie zeigen in konkreten Fallstudien, dass auf die Phase des Agenda-Settings und der Etablierung von »Field Frames« die Phase der interorganisationalen Netzwerkbildung mit offenem Ausgang und eigener Dynamik folgt (Bartley 2007), schenken aber philanthropische Besonderheiten kaum Beachtung. Weitere theoretische Antworten finden sich zum Beispiel in konkreten Managementtheorien für Stiftungen wie ›Venture Philanthropy‹, ›Strategic Philanthropy‹ oder ›Justice Philanthropy‹, die allerdings die dynamische Stiftungspraxis kaum im Blick haben (Paarlberg et al. 2022; vgl. auch Kap. 3 in diesem Band). *Konkrete empirische Antworten* auf die Gestaltungsmöglichkeiten einer transformativen Philanthropie finden sich in von Stiftungen verfassten Projektdokumentationen, in mehr oder minder kritischen Evaluationen (vgl. konkret für ›100 Resilient Cities‹ die Evaluationen des Urban Institutes (2018, 2022)) oder in wissenschaftlichen Fallstudien. Allerdings fällt bei diesen Angeboten und Antworten wiederkehrend auf, dass der gestaltende Einfluss von Stiftungen zunächst bejahend überbetont wird, um ihn dann entweder durch Managementverbesserungen weiter steigern zu wollen (z.B. Frumkin/Schnurbein 2022), ihn in kritischer Haltung rundweg abzulehnen (z.B. Bartley 2007; Guthman 2008; Tedesco 2015) oder um die Fallhöhe so hoch zu schrauben, dass die Realität nur noch als Beleg des Scheiterns gesehen werden kann (z.B. Schwab 2023).

Diese Überbetonung des Einflusses bei gleichzeitiger normativer Positionierung widerspricht allerdings unserer Beobachtung, dass Stiftungen und Destinatär:innen gerade bei transformativen Programmen aufeinander angewiesen sind und dynamische Verhältnisse von Kontrolle und Gegenkontrolle entstehen (Goeke 2016, 2021; Goeke/Moser 2023). Eine klare Trennung von Macht und Gegenmacht ist bei diesen kybernetischen Kontrollverhältnissen kaum möglich. In diesem Sinne distanzieren wir uns im Folgenden nicht von den Einsichten dieser Beiträge, wohl aber von ihren Polarisierungstendenzen. Dies gilt umso mehr, als wir auf der Basis eigener Feldforschungen zum Stiftungsprogramm ›100 Resilient Cities‹ der US-amerikanischen Rockefeller Foundation vor allem die Programmlogiken einer transformativen Philanthropie verstehen und das Feld der transformativen Philanthropie weiter konturieren wollen. ›100 Resilient Cities‹ eignet sich dafür bestens, weil es selbst als Wegbereiter für neue Formen philanthropischen Gestaltungswillens gelten will und kann, weil es viel öffentliche und wissenschaftliche

Aufmerksamkeit erhalten hat (z.B. Webber/Leitner/Sheppard 2021; Fuentenebro/Acuto 2022) und weil sich im Programm die Praktiken und Herausforderungen einer transformativen Philanthropie paradigmatisch verdichten.

Über die transformativen Absichten der Rockefeller Foundation kann es kaum eine zweite Meinung geben. Von Anfang an positionierte die Stiftung das Programm ›100 Resilient Cities‹ im Horizont der großen gesellschaftlichen Herausforderungen des Anthropozäns und erhob den Anspruch, Stadtgesellschaften zukunftsfähig beziehungsweise resilient zu machen. Zu diesem Zweck zielte die Stiftung darauf ab, die Art und Weise städtischen Regierens zu verändern und Resilienz als Denkstil urbaner Governance fest zu etablieren. Die Innovationsleistung des von 2013 und 2019 in 100 Städten durchgeführten Programms ist hoch, da Resilienzstrategien zur Zeit der Konzeptionierung nicht zum urbanen Gouvernamentalitätskanon gehörten (vgl. Bröckling 2017: 113ff.). Um ihre Ziele zu erreichen, musste es der Stiftung gelingen, die Welt oder zumindest die teilnehmenden Städte von der Sinnhaftigkeit einer noch näher zu konzipierenden Programmatik zu überzeugen und diese gleichzeitig in die Strukturen der teilnehmenden Städte zu integrieren. Sie musste also ein Problem-Lösungs-Paket entwickeln, von dem sie zu Beginn das Problem nur vage und die Lösung praktisch gar nicht kannte. Und sie musste strukturelle Veränderungen in Systemen außerhalb ihrer selbst anstoßen.

Man mag sagen, dass dies mit einem Programmbudget von 164 Millionen US-Dollar möglich sein sollte, aber die Macht der Finanzen ist begrenzt, zumal sich die Rockefeller Foundation nach wie vor im philanthropisch-zivilgesellschaftlichen Feld bewegt. Dazu gehört wesentlich eine hohe Zentralität von Freiwilligkeit, also die volle Kontrolle über Körper und Geist. Wenn dies nicht der Fall ist, wenn Veränderungen z.B. erkauf oder erzwungen werden, gelten sie zumindest in diesem Feld als weitgehend wertlos oder gar illegitim (vgl. Alexander 2006: 61). Gleichwohl hat sich die Rockefeller Foundation, wie viele andere Stiftungen auch, im Bewusstsein dieser Begrenzung weniger an Output und Outcomes als an einem möglichen Impact orientiert (vgl. dazu paradigmatisch PHINEO 2013). Der Wert der erhofften Wirkungen sollte deutlich über der Stiftungsgabe liegen.

Die Skizzierung der philanthropischen Herausforderung – wie lassen sich mit Gaben soziale Strukturen gestalten oder gar transformieren, wenn allenfalls von einer Auslösekausalität ausgegangen werden kann – umreißt zugleich Aufgabe und Gliederung dieses Kapitels. Entlang des empirischen Falls ›100 Resilient Cities‹ soll erhellt werden, wie aus ersten Ideen eine Agenda entwickelt und ein formales Gabenprogramm gestaltet wurde (Kap. 5.1), wie dieses Programm sich in der Praxis gestaltete (Kap. 5.2) und welche Effekte sich dem Programm zuschreiben lassen (Kap. 5.3). Gleichwohl sich diese Fragelogik eng an der Programmlogik der Rockefeller Foundation und ihrem starken Steuerungsdrang orientiert, wird es dabei immer auch um kybernetische Kontrollverhältnisse gehen. Methodisch orientiert sich die Forschung an der funktionalen Analyse, deren Ziel es ist, beobachtbare Kommuni-

kationen und Strukturen auf Problemgesichtspunkte zu beziehen – im vorliegenden Fall sind das die Ziele der Stiftung –, und sie so verständlich und nachvollziehbar zu machen. Dabei wird immer davon ausgegangen, dass auch andere Problembearbeitungswege möglich wären (Luhmann 1984: 83f.).

Diese Sinnerschließung und -relationierung erfolgte anfangs online und zielte auf eine Rekonstruktion der Programmstrukturen. Dabei wurden sowohl die zahlreichen (Video-)Selbstdarstellungen gesichtet als auch Medienberichte berücksichtigt. Zwischen August 2021 und September 2022 wurden halbstrukturierte, problemzentrierte Interviews (Witzel 1982) mit 14 (ehemaligen) Chief Resilience Officers (CRO) als wichtigen Schlüsselfiguren des Programms geführt. Obwohl die CROs mehrheitlich einer namentlichen Nennung zustimmten, verzichteten wir generell auf eine Namensnennung. Insofern in manchen Städten teils mehrere CROs wirkten, sind von den Zitaten überdies keine nicht bewilligten Rückschlüsse auf Personen möglich. Nach mehreren Anfragen gewährte auch die Rockefeller Foundation ein Interview.

Im Ergebnis trägt die Forschung zum Verständnis des unmittelbar Beobachtbaren bei. Zugleich lässt sie den Gegenstand komplexer erscheinen, »als er es für sich selbst ist,« denn die funktionale Analyse überfordert »die selbstreferentielle Ordnung ihres Gegenstandes. Sie untergräbt seine intuitiven Evidenzen. Sie irritiert, verunsichert, stört und zerstört möglicherweise, wenn die natürliche Lethargie ihren Gegenstand nicht ausreichend schützt« (Luhmann 1984: 88).

5.1 Von der Idee zum Formalprogramm

Ambitionierte Stiftungen mit transformativen Absichten verbindet der Anspruch, gesellschaftliche Problemlagen zu antizipieren und vorausschauende Lösungen anzubieten, sodass die vermuteten Probleme nicht oder nur in milder Form auftreten. Dieser Anspruch ist trickreich und paradoxielastig. Wie Platons Menon steht die Stiftung vor der Aufgabe, eine Lösung für ein Problem anzubieten, von dem sie selbst zunächst wenig und das Gros der Bevölkerung noch viel weniger weiß (vgl. Luhmann 1990: 419f.). In dieser Situation ist folglich ein Problem zu benennen, das sowohl der Kreativität der Stiftung schmeichelt als auch ein Mindestmaß an öffentlicher Zustimmung findet und für das die Stiftung obendrein eine kreative, realistische und zustimmungswürdige Lösung zur Hand hat. In der sozialpsychologisch-konstruktivistischen Organisationstheorie heißt es dazu: »Organisationen malen ihr eigenes Bühnenbild, betrachten es durch das Opernglas und versuchen, ihren Weg durch die Bühnenlandschaft zu finden« (Tom Lodahl zit. in: Weick 1995 [1979]: 198).

Dass die Rockefeller Foundation den Nexus von Globalem Wandel und Resilienz aufgegriffen, ist kontingent. Im Rückblick fallen aber die aus Stiftungssicht gute Eig-

nung und Passung dieser Entscheidung auf. Dies wird deutlich, wenn man daran erinnert, dass der Begriff Resilienz zwar bereits in den 1950er Jahren in den Materialwissenschaften, der Psychologie und der Ökologie wissenschaftlich verwendet wurde, aber zunächst keine breitere Resonanz fand. Erst die globalen Einschnitte der jüngeren Vergangenheit, etwa die Anschläge vom 11. September 2001, die Finanzkrise in den Jahren 2007ff. oder die alles überragende Klimakrise änderten dies: Ähnlich wie invasive Arten, die an neuen Orten lange Zeit unauffällig leben, aber auf für sie günstigere Umweltbedingungen mit massiver Vermehrung reagieren, breiteten sich auch Resilienzideen mit Beginn des 21. Jahrhunderts massenhaft in der Wissenschaft, der Politik und vielen anderen gesellschaftlichen Bereichen aus. Wenn heute zwischen einer einfachen »engineering resilience«, einer dynamischen »systemic resilience« und Resilienz in »complex adaptive systems« unterschieden wird, dann spiegeln diese Unterscheidungen noch die konzeptionellen Ursprünge. Die einzelnen Begriffsverschiebungen und -anpassungen sind jedoch ebenso vielfältig wie unübersichtlich geworden (vgl. Holling 1973; Martin-Breen/Anderies 2011; Blum et al. 2016; Wink 2016).

Die vielerorts zu beobachtende Verbreitung von Resilienzideen wurde maßgeblich durch politische Programme, Initiativen, Netzwerke und Organisationen begleitet, verstärkt und vorangetrieben.⁶ Ihnen gemeinsam ist die Idee, Resilienz als Leitkonzept des Anthropozäns zu etablieren und als öffentliches Gut zu fördern. In vielen dieser Fälle spielen Stiftungen eine wichtige, wenn nicht sogar die entscheidende Rolle. Es ist daher nicht kühn zu behaupten, dass Stiftungen die gegenwärtig zu erkennende Politik des Resilienzdenkens in Form eines Governancekonzepts zentral mitgestaltet haben (vgl. dazu Webber/Leitner/Sheppard 2021).

Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass die Verbreitung von Resilienzideen und -politiken nicht einfach als Abfolge des evolutionären Dreischritts von zufälliger Variation, Selektion und Stabilisierung zu verstehen ist, sondern dass gezielt auf Abweichungsverstärkungen hingearbeitet wurde. Abrutyn und Kolleg:innen (Abrutyn 2016b; Abrutyn/van Ness/Taylor 2016) bezeichnen die für diese Prozesse wichtigen Akteur:innen als »institutional entrepreneurs« (vgl. Kap. 4 in diesem Band). Die Anwendung dieser tendenziell metaphorischen Begrifflichkeit ist nicht problemlos – wo liegt zum Beispiel das Risiko der angeblichen Unternehmer:innen und wie hoch ist es? Dennoch legen die allgemeinen Ausführungen von Abrutyn et al. nahe, dass die organisatorischen, normativen und symbolischen Innovationen

6 Für diese Initiativen beispielhaft zu nennen sind ›Partners for Resilience‹ (<https://www.partnersforresilience.nl>), ›Partnership for Resilient Communities‹ (<https://sustain.org/program/prc>), ›Resilient Cities Catalyst‹ (<https://www.rcc.city>), ›Climate Justice Resilience Fund‹ (<https://www.cjrfund.org>), ›Resilient Cities Network‹ (<https://resilientcitiesnetwork.org>) oder das ›Adrienne Arsht-Rockefeller Foundation Resilience Center at the Atlantic Council‹ (<https://nobillionresilient.org>).

rund um den Resilienzbezug gezielt eingeführt wurden, dass neue Assemblagen bewusst an neuralgischen Punkten verankert wurden und dass sehr genau auf selektive Variationen geachtet wurde. So steigt die Wahrscheinlichkeit, dass neue institutionelle Sphären oder »survivor machines« (Abrutyn/van Ness/Taylor 2016: 373) entstehen, innerhalb derer die neuen Assemblagen, in diesem Fall Resilienzpolitiken, wirken können. Eindimensional ist dieser Prozess aber nicht.

Im Grunde ist es unmöglich, das Verhältnis von Zufall und Absicht im Prozess der sozialen Evolution genau zu bestimmen. Aus den Jahresberichten der Rockefeller Foundation geht allerdings hervor, dass der Begriff Resilienz erstmals in den 1980er Jahren auftaucht – wenn auch nur allgemein, nicht strategisch und ohne klare Definition. In den 1990er Jahren nimmt die Häufigkeit der Erwähnung stetig zu, bis Resilienz gegen Ende des Jahrzehnts in den ersten Kapitelüberschriften erscheint. So spricht die Stiftung im Jahresbericht 1999 erstmals von »Resilient and Creative Communities«. Mit Beginn des 21. Jahrhunderts spricht die Stiftung programmatisch vom Aufbau von Resilienz und verbindet Resilienz explizit mit dem Klimawandel. Im Jahr 2012 schließlich benennt die Stiftung den Aufbau von Resilienz und die Förderung eines gerechteren Wachstums als ihre beiden strategischen Ziele. Stiftungspräsidentin Judith Rodin bezeichnet diese Ziele als »North Star« und stellt Resilienz in den Mittelpunkt der Stiftungsaktivitäten. Mit dieser Begriffsaneignung wird die wissenschaftlich fundierte analytische Dimension von Resilienz um eine normative und praktische Dimension ergänzt.

5.1.1 Die wissenschaftliche, ideelle und programmatische Grundierung von Resilienz

Papier ist jedoch geduldig, und philanthropischer Einfluss ist nicht nur eine Frage der finanziellen Potenz. Montero (2020: 2277) hat am Beispiel von nachhaltiger Entwicklung, globaler Philanthropie und dem Aufstieg eines urbanen Solutionismus gezeigt, dass es auch darauf ankommt, Handlungsrahmen und Methoden zu schaffen, die von den zukünftigen Publika als angemessen empfunden werden (vgl. auch Fuentenebro/Acuto 2022: 1984). Im Fall von ›100 Resilient Cities‹ war ein wichtiger Schritt in diese Richtung eine von der Rockefeller Foundation geförderte umfassende Literaturanalyse zu Resilienz samt Auftrag, eine ökologisch fundierte Begriffsdefinition im Sinne komplexer adaptiver Systeme zu formulieren (Spaans/Waterhout 2017). Dieser erhellende Bericht (Martin-Breen/Anderies 2011) zeichnete die bisherige Verwendung von Resilienz nach, verknüpfte das wissenschaftliche Resilienzverständnis mit politischen Handlungsmöglichkeiten und betonte die Notwendigkeit, nichtstaatliche Akteure einzubeziehen. Mit anderen Worten: Die Wissenschaftler integrierten – aus unterschiedlichen Gründen, aber sicherlich zur Freude der Stiftung – Nichtregierungsorganisationen als nützliche Akteure in ein Weltbild, das den Aufbau von Resilienz als Schlüsselstrategie für

den Umgang mit den Unsicherheiten einer offenen Zukunft betrachtet. So sehr die wissenschaftliche Qualität des Berichts zu loben ist, so ungeeignet erscheint er für eine außerwissenschaftliche Anwendung. Er ist zu sperrig, zu textlastig und für die Praxis zu unentschieden, als dass er ein breiteres Publikum faszinieren oder gar handlungsleitend wirken könnte.

Eine dieser Schwächen wird in dem Buch ›The resilience dividend. Being strong in a world where things go wrong‹ von Judith Rodin (2014) aufgegriffen. Die ehemalige Präsidentin der University of Pennsylvania und damalige Präsidentin der Rockefeller Foundation verpackt darin die Idee der Resilienz in eine für viele sicher stimmige und überzeugende Erzählung. Resilienz sei eine Schlüsselidee, um den anstehenden Herausforderungen zu begegnen. Zudem verwendet Rodin alle argumentativen Zutaten einer transformativen Philanthropie: Den Auftakt setzt ein ratsuchender Politiker, namentlich New Yorks Gouverneur Andre Cuomo, der sich nach dem Supersturm Sandy mit der Bitte an die Stiftung wendet, den Vorsitz einer Kommission zur Stärkung des Bundesstaates New York zu übernehmen. Und sie als Stiftungspräsidentin »jumped at the opportunity because [she] knew The Rockefeller Foundation had a lot to offer.« Sie und die Stiftung glauben genau zu wissen, was zu tun ist: »We need to take action, and we need to do so in anticipation of disruption, in advance of shocks, in preparation for stresses – not after they have started to wear us down« (Rodin 2014). Auch die Testimonials zum Buch legen nahe, worauf es anzukommen scheint:

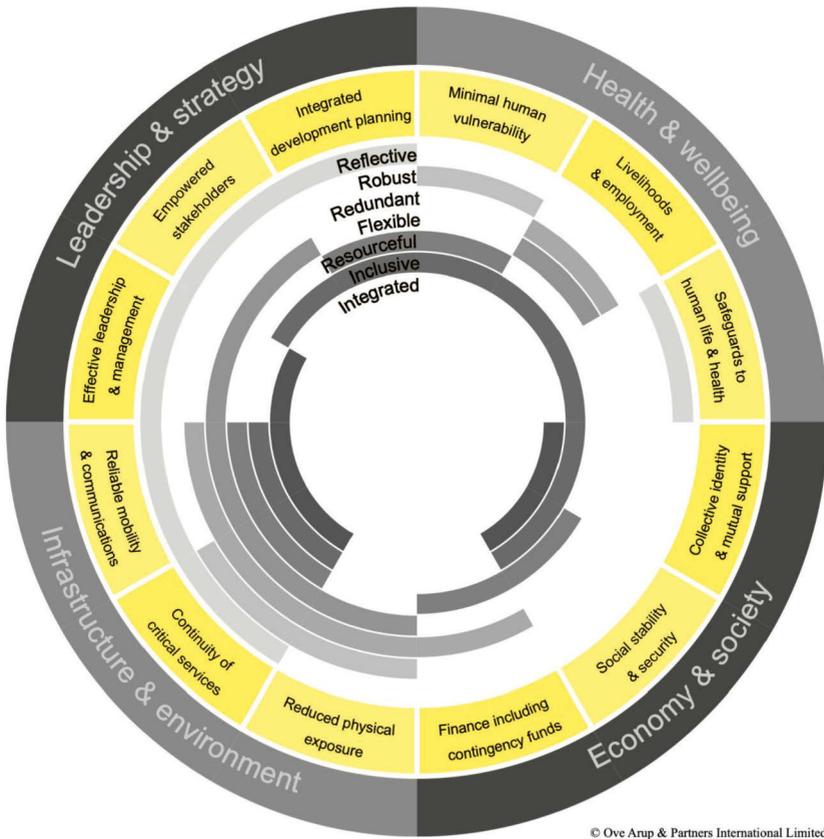
»With heartbreaking stories and practical examples, Judith Rodin makes a timely and much needed contribution for creating a better world in an increasingly volatile environment. Turning volatility into advantage is a skill that leaders at all levels of any organization can use in building resilience into business models.« Paul Polman, CEO of Unilever (Umschlagtestimonial, Rodin 2014)

»Judith Rodin is a world-class entrepreneurial philanthropist. When she turns her gaze to new areas of engagement, it is both creative and (in a positive sense) destructive. Her insights into resilience shift the boundaries of classic philanthropic, governmental, and business models. For Judith, resilience is not just about defense against natural and manmade threats. She uses resilience as a basis for transforming the human environment.« Dr. Alex Karp, Cofounder und CEO, Palantir (Umschlagtestimonial, Rodin 2014)

Der Geist des Buches und des philanthropischen Unternehmens wird deutlich. Es geht um Risikodenken, Vorbereitung auf das Unplanbare, Resilienz als Markt etc. Über die Inhalte hinaus geht es auch darum, das Denken in bestimmte Bahnen zu lenken. Ein von uns interviewter Chief Resilience Officer (mehr zu dieser Position folgt weiter unten) bringt dies zum Ausdruck:

»[The book] was really significant in helping our thinking. I cannot remember if that book was produced before or after our application, but I know it was important. And she [Judith Rodin] did come to Glasgow to talk to us about it as well.« (CRO, Glasgow)

Abbildung 1: City Resilience Framework (ARUP 2014: 9)



Die wissenschaftlichen Argumente mögen inhaltlich überzeugen und Rodins Erzählungen emotional fesseln. Doch für Entscheidungen innerhalb der städtischen Verwaltungen bieten beide Texte zu wenig Anleitung: Der wissenschaftliche Text ist normativ zu unbestimmt und Rodins heilsbringende Dividendenversprechen sind zu expansiv, als dass sie unter Zeitdruck und Knappheitsbedingungen politisch-administrative Entscheidungen anleiten könnten. Diese Defizite waren offenbar auch der Rockefeller Foundation bewusst. Zumindest beauftragte sie das international tätige Planungsbüro ARUP mit der Aufgabe,

»to articulate urban resilience in a measurable, evidence-based and accessible way that can inform urban planning, practice, and investment patterns which better enable urban communities (e.g., poor, and vulnerable, businesses, coastal) to survive and thrive multiple shocks and stresses«. (Opportunity statement, Rockefeller Grantee Workshop, New York City, Februar 2013, zit. in: ARUP 2014: 3)

Die selbstgewählten Zielvorgaben Messbarkeit und Evidenzbasierung verleihen dem Programm weitere Eigenschaften und zielen letztlich auf Entscheidungen ab. Im Ergebnis präsentierte ARUP einen normativen Entscheidungsleitfaden, der beim alltäglichen Arbeiten helfen sollte (Spaans/Waterhout 2017: 110). Wie aus Abbildung 1 zu entnehmen ist, listet er sieben Eigenschaften resilienter Systeme auf: reflektierend, robust, redundant, flexibel, ressourcenreich, inklusiv und integriert. Mittels zwölf Indikatoren, die vier Kategorien zugeordnet werden, soll eine empirische Prüfung möglich werden. Der latente Charakter der Indikatoren legt aber zugleich nahe, dass die teilnehmenden Städte noch viel Spezifikationsarbeit leisten mussten, um Städte manifest resilienter zu machen.

5.1.2 Resilienz als Grenzobjekt – ein für Stiftungen ideales Thema

Die wissenschaftliche Übersicht, die auf eine große Öffentlichkeit abstellende Prosa und das administrative Planungstool unterscheiden sich deutlich hinsichtlich ihrer erwünschten Publika, nicht aber in Bezug auf ihr Verständnis von Resilienz. Vergleichbar mit zeitgenössischen Konzepten wie Prävention, Achtsamkeit oder Diversität reagiert Resilienz auf verschiedene Aspekte der sogenannten multiplen und sich überlappenden Krisen unserer Zeit. Ein wichtiger Schwerpunkt liegt dabei auf den Herausforderungen des Anthropozäns. So bietet Resilienz eine logische Antwort auf manch düstere Zukunftsprognose (z.B. Wallace-Wells 2019) und macht aus der Not der Unwissenheit insofern eine Tugend, als dass man sich auch für das Ungewisse zu wappnen versucht. Darüber hinaus, und das macht es für relativ unabhängige Akteur:innen wie Stiftungen attraktiv, handelt es sich um ein theoretisches Konstrukt, das nicht direkt beobachtbar ist. Für Sichtbarkeit sorgen erst die Begriffsgenese und anschließende Spezifikation. Und ähnlich wie im Fall der Intelligenzmessung durch entsprechend konstruierte Quotienten liegt in der Konstruktionsleistung selbst die Chance oder Gefahr, das Konzept zugunsten der eigenen Positionalität zu entwerfen. Mit dieser beobachtungs- und positionsabhängigen Konstruktionsleistung gehen Einfluss- und Machtchancen einher, zumal die Versprechen der Resilienz verführerisch sind: Alles und jede:r kann die eigene Robustheit und Anpassungsfähigkeit gegenüber allem anderen erhöhen, ohne in die Umwelt eingreifen zu müssen oder von ihr etwas zu erwarten. Das ist motivierend und lädt zur Selbstermächtigung ein, weil es auf die eigenen Anstrengungen ankommt, die zudem belohnt werden. Zugleich ist der Vorschlag realistisch, weil von ohnehin un-

möglichen instruktiven Eingriffen in die Umwelt abgesehen wird. Und so hat die Aufforderung zum Aufbau von Resilienz etwas systemstabilisierendes, weil Krisenursachen weitgehend ausgeblendet werden können. Resilienz verspricht Verbesserungen, ohne irgendjemanden oder irgendetwas schlechter stellen zu müssen (vgl. White/O'Hare 2014; Blum et al. 2016).

Die Nützlichkeit des Resilienzkonzepts für die Rockefeller Foundation und ›100 Resilient Cities‹ darf die empirische, theoretische und normative Kritik an den unterschiedlichen Verwendungspraktiken von Resilienz nicht vergessen lassen. So kritisieren MacKinnon und Driscoll Derickson (2013), dass das ökologische Resilienzkonzept konservativ sei und zudem von staatlichen Stellen und Experten extern definiert werde. Stadt- oder *place*basierte Resilienzpolitiken operierten zudem auf der falschen »spatial scale«, da kapitalistische Beziehungen Resilienz formieren würden. Andere Wissenschaftler:innen fügen hinzu, dass konzeptionelle Differenzen und Nuancen der wissenschaftlichen Resilienzdiskussionen in Politik und Praxis missachtet würden, sodass Resilienz in der Raumplanung ein Zurück zur Normalität bedeute (White/O'Hare 2014). Dies verschleierte Mensch-Natur-Interdependenzen und stelle die Natur abermals als Risiko vor (Davoudi 2014). In der Folge wird mit Konzepten der Sicherheit aufgewartet und nach urbaner Resilienz als Notfallplanung verlangt. Die Kritikliste ist verlängerbar (für eine umfassende Darstellung vgl. Bröckling 2017: 113ff.).

Vermutlich war die Resilienzkritik für die Rockefeller Foundation wenig relevant, zumal der Ton der Kritik der allgemeinen Stiftungskritik entspricht und die Rockefeller Foundation gelernt haben dürfte, damit umzugehen. Entscheidender dürfte für die Stiftung gewesen sein, dass Resilienz einen geschmeidigen und optimistischen Charakter hat, der zur schnellen Verbreitung und Übertragbarkeit beiträgt (White/O'Hare 2014: 934). Etwas abstrakter ist Resilienz als ein »Boundary Object« zu verstehen (vgl. Baggio/Brown/Hellebrandt 2015; Brand/Jax 2007; Bröckling 2017: 113ff.). »Boundary Objects«, so die Begriffsprägung von Star und Griesemer (1989: 393), sind sowohl plastisch genug, um an lokale Bedarfe und eventuelle Beschränkungen der involvierten Parteien angepasst zu werden, als auch robust genug, um eine gemeinsame Identität über unterschiedliche Orte hinweg zu bewahren. Sie haben variierende Bedeutungen in verschiedenen sozialen Welten, sind aber so strukturiert, dass sie in mehr als einer Welt erkannt und so zum Mittel der Übersetzung zwischen diesen Welten werden können. Die Vorteile dieser Eigenschaften für ›100 Resilient Cities‹ respektive für das Problem-Lösungs-Paket der Stiftung liegen auf der Hand: Aus Sicht der Stiftung gelingt es im Idealfall, sehr unterschiedliche oder gar antagonistische Akteure um dieses Konzept zu versammeln, Resilienz als globales Skript auszurollen und gleichzeitig lokale Varianzen zuzulassen. Daraus erwächst für die Stiftung die Herausforderung, für ein Mindestmaß an Kohärenz einzutreten und die separierten Welten moderierend zu verbinden – Konflikte oder gar unversöhnliche Interessensgegensätze sind dabei

nicht vorgesehen. Für die teilnehmenden Akteure, seien es Städte, NGOs, Unternehmen oder einzelne Personen, ist das Konzept eine verlockende Konkretisierung des ethischen Imperativs von Heinz von Foerster (2003 [1973]: 227): »Act always so as to increase the number of choices«, heißt es dort.

So wie die Wahl des Themas Resilienz kontingent war, ist auch die Wahl für Städte im Problem-Lösungs-Paket als kontingent zu werten. Erneut springt die Nützlichkeit der Wahl ins Auge, da von Städten allgemein eine zunehmend zentrale Rolle bei der Politikgestaltung im Anthropozän erwartet wird (Jon 2020: 181). Auch wurden zuvor Bürgermeister:innen prominent ins Zentrum einer möglichen besseren Welt gestellt (Barber 2013). Für die Rockefeller Foundation ist es daher ein Leichtes, sich in diesen Diskurs einzuklinken, ihn zu stützen und sich damit en passant von nationalstaatlicher Politik zu distanzieren. So heißt es programmatisch, dass Städte nicht nur die Orte seien, an denen die meisten Menschen leben (werden), sondern auch die Einheiten, die als erste auf unbekannte Ereignisse reagieren müssten (100 Resilient Cities 2019: 4ff.).

5.1.3 ›100 Resilient Cities‹ als formales Organisationsprogramm

Im Ergebnis all der Bemühungen seitens der Rockefeller Foundation und im Vorgriff auf zu erwartende Herausforderungen wurde ein Formalprogramm kreiert, das wesentlich auf gegenseitigen Versprechen beruht (vgl. Tab. 1). Die Stiftung versprach den potenziell teilnehmenden Städten, für eine zweijährige Periode einen sogenannten Chief Resilience Officer (CRO) zu finanzieren. Dieser Officer sollte eine leitende Funktion innerhalb der städtischen Verwaltung besetzen und maßgeblich die Entwicklung einer urbanen Resilienzstrategie vorantreiben. Die Stiftung, so das weitere Versprechen, unterstützt dieses Vorhaben zum Beispiel mittels einer professionellen Öffentlichkeitsarbeit samt Kooperation mit der britischen Tageszeitung ›The Guardian‹. Auch bei der Akquise weiterer Finanzmittel in Zusammenarbeit mit einer Vielzahl sogenannter Plattformpartner versprach man behilflich zu sein. Insgesamt investierte die Stiftung über die eigens gegründete NGO ›100 Resilient Cities‹ 164 Millionen US-Dollar. Mit den Mitteln wurden die CROs, die rund 100 eigenen Mitarbeiter:innen in New York, London und Singapur sowie Programmmaßnahmen wie Workshops, Jahrestreffen und Ähnliches finanziert.

Organisational lässt sich das Programm nicht eindeutig in gängige organisationstheoretische Begrifflichkeiten einordnen. Offensichtlich steht die Rockefeller Stiftung in Form von ›100 Resilient Cities‹ im Zentrum und die teilnehmenden Städte, im Programm als ›Member Cities‹ bezeichnet, befinden sich in der Peripherie. Diese Form bedingt Weisungsbefugnisse des Zentrums, die aber angesichts der großen Bedeutung von Freiwilligkeit wie auch der Kooperationsstruktur insgesamt rechtlich limitiert sind. Wie für Zentrum-Peripherie-Beziehungen typisch, ist das Zentrum stärker von der Peripherie abhängig als umgekehrt.

Tabelle 1: Die Versprechen der Rockefeller Foundation und der ›Member Cities‹

Die Versprechen der Rockefeller Foundation & ›100 Resilient Cities‹	Die Versprechen der ›Member Cities‹
zjährige Finanzierung eines Chief Resilience Officers (CRO) in Anlehnung an lokale Gehaltsstrukturen	Einrichtung der Position eines CROs & Fortfinanzierung der Position nach dem Ende der Förderperiode
Ideelle und organisationale Unterstützung bei der Entwicklung der Resilienzstrategien (z. B. mittels privilegierten Zugängen zu sogenannten Platform Partners)	Entwicklung einer urbanen Resilienzstrategie und Verpflichtung zum Resilienzdenken
Öffentlichkeitsarbeit (teils in Zusammenarbeit mit dem britischen Guardian)	Öffentlichkeitsarbeit
Unterstützung bei der Akquise von Finanzmitteln zum weiteren Ausbau von Resilienz	10 % des jährlichen Haushalts sollen für Resilienzstrategien aufgewendet werden
164 Millionen US-Dollar Investitionen in das gesamte Stiftungsprogramm	Gesamtstädtische Anstrengungen

Zwar bewarben sich mehr Städte als Plätze zur Verfügung standen und die Ressourcen flossen zunächst vom Zentrum in die Peripherie, doch mit Blick auf Scheitern und Erfolg verkehren sich die Abhängigkeiten: Für eine einzelne Stadt ist ein Ausscheiden aus dem Programm ein mehr oder minder großer Misserfolg bezüglich *einer* politischen Maßnahme. Für die Stiftung hingegen addiert sich jedes Ausscheiden einer Stadt zu einem immer größeren Misserfolg bezüglich ihrer *einzigen* Maßnahme. Und weil die Leistungen der Städte für den Gesamterfolg essenziell sind, bleibt auch die Vorstellung, dass die Stiftung ihr Resilienzkonzept machtvoll ausgerollt habe (so eine typische Lesart z. B. bei Webber/Leitner/Sheppard 2021), unbefriedigend. Etwas näher kommt man der Organisationsstruktur mit der Idee eines Contributorships (Grothe-Hammer 2020). Im Gegensatz zur klassischen Mitgliedschaft, die mit stark formalisierten Rechten und Pflichten sowie der Mitwirkung bei Entscheidungen einhergeht, stellt Beitragsschaft auf eine Vielzahl unterschiedlicher Leistungen ab, die für den Programmerfolg bedeutsam sind. In diesem Sinne wären auch die Platform Partners aus dem öffentlichen, akademischen, zivilgesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereich als Beitragende anzusehen. Formal wurden mit ihnen Rahmenverträge abgeschlossen, die den Städten einen einfachen Zugang zu bestimmten Dienstleistungen ermöglichten. Letztlich zeigen diese Überlegungen, dass das Programm mit den üblichen Kategorien nicht gut zu fassen ist

und daher trotz gewisser Asymmetrien von wechselseitigen Kontrollverhältnissen mit den damit verbundenen Ambivalenzen auszugehen ist.

Formal führte die Stiftung drei mehr oder minder identische Programmzyklen durch (vgl. Abb. 2): Nach der Auswahl der Partnerstädte begann das Agendasetting. Anschließend sollte der CRO benannt, Stakeholder ins Boot geholt, eine vorläufige Resilienzbewertung durchgeführt und eine Resilienzstrategie entwickelt werden. Jeder Zyklus endete für die Städte mit der Veröffentlichung der Strategie und einem abschließenden Versprechen der Bürgermeister:innen. Der erste zweijährige Programmzyklus begann im Dezember 2013 mit 30 Städten, im Dezember 2014 folgte eine zweite Gruppe mit 33 Städten und im Mai 2016 eine dritte und letzte Gruppe mit 37 Städten (Urban Institute 2022: 2f.)

Abbildung 2: Ein Programmzyklus von ›100 Resilient Cities‹



5.1.4 ›100 Resilient Cities‹ als Beispiel einer transformativen Philanthropie – drei Lehren

Mit Blick auf die Konturen einer transformativen Philanthropie lassen sich aus den bisherigen Beobachtungen drei allgemeine Aussagen ableiten. Wenn neue Ideen in der Praxis verankert werden sollen, dann empfiehlt es sich *erstens*, für eine umfassende Legitimität der Idee zu sorgen. Im Fall von ›100 Resilient Cities‹ wurde dies vor allem mittels eines wissenschaftlichen Reports, eines populärwissenschaftlichen Debattenbuches und einer entscheidungsleitenden Organisationstheorie versucht. Um *zweitens* die Wahrscheinlichkeit zu steigern, dass die Idee, d.h. die evolutionäre Variation, selektiert wird, muss die Stiftung als initiale Beziehungsgestalterin attraktive Leistungs- und Reputationsangebote unterbreiten. Und wenn der angeregte Wandel dauerhaft sein soll, dann scheint es *drittens* von Vorteil zu sein, wenn die Kernidee den Charakter eines Grenzobjekts hat. In diesem Fall besteht die Möglichkeit, dass sich viele und unterschiedliche Akteur:innen eigen-sinnig beteiligen und dabei zugleich ihre je eigenen Probleme bearbeiten können. Wie sich auf dieser Basis das Programm in der Praxis gestaltete und entfaltete, ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

5.2 Das Programm ›100 Resilient Cities‹ in der Praxis

Es ist eine vielschichtige Herausforderung, die weltweit verstreuten ›Member Cities‹ bei der Etablierung der neuen Governance-Struktur und der Erarbeitung einer Resilienzstrategie zu begleiten und darüber hinaus die Städte weltweit an Resilienzdenken und -politiken heranzuführen. Aus Sicht der Stiftung bestand diese Herausforderung vor allem darin, die teilnehmenden Städte auf Trab zu bringen und in der Spur zu halten, um innerhalb des selbst gesetzten Zeitrahmens eine kohärente Idee städtischer Resilienzpolitiken zu entwickeln. Dabei konnte ›100 Resilient Cities‹ weder jeden Arbeitsschritt überwachen noch zu strikte Vorgaben machen – ersteres war praktisch unmöglich und letzteres mit den zivilgesellschaftlichen Idealen des Programms nicht vereinbar.

In dieser Situation, das zeigen unsere Interviews sehr deutlich, betrieb ›100 Resilient Cities‹ ein aus Stiftungssicht kluges Beziehungsmanagement. Bewusst oder unbewusst provozierte ›100 Resilient Cities‹ Verhaltensverpflichtungen bei den teilnehmenden Städten. Solche Verpflichtungen, auch »behavioural commitments« genannt, werden wahrscheinlich, wenn Entscheidungen unter den drei Bedingungen von »high choice, high irreversibility, and high visibility« getroffen werden (Weick 2001: 7). Gelingt dies, so fühlen sich die teilnehmende Städte der Sache verpflichtet und nutzen eventuell auch das nachfolgende Verhalten zur Rechtfertigung der einst getroffenen Mitmachentscheidung. Im Effekt bleibt die Mitmachmotivation hoch.

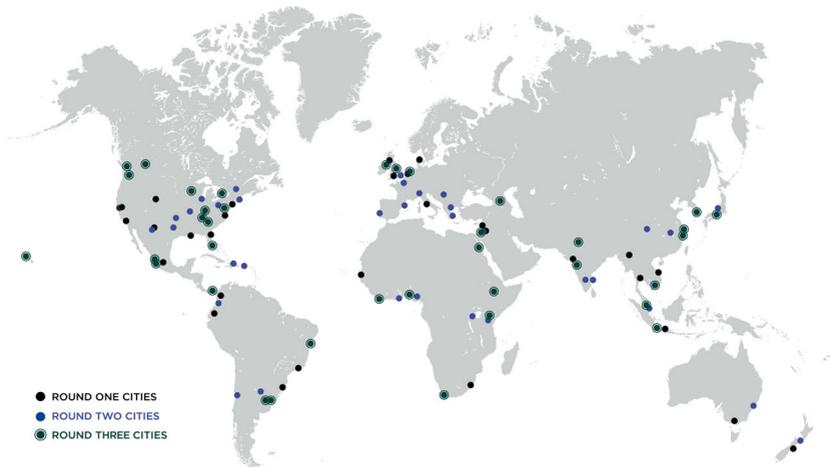
Ein erster wesentlicher Schritt hin zu solchen nicht-formalen Verhaltensverpflichtungen wurde bereits im Bewerbungsverfahren provoziert. Um das Programm zum Erfolg zu führen, lud ›100 Resilient Cities‹ nicht bloß einige ausgewählte Städte mit einem hohen Bekanntheitsgrad und inhaltlicher Eignung direkt zum Mitmachen ein, sondern warb auch um Bewerbungen. Dieses Bewerbungsverfahren, das von über 1.000 Städten genutzt wurde, war wenig standardisiert. Viel wichtiger war der Stiftung, dass sich die Städte mit einem selbstgestalteten Dossier bewerben sollten. In diesem Dossier sollten sie ihre eigenen Erfahrungen mit krisenhaften Ereignissen schildern und ihre Ideen für eine resiliente Zukunft skizzieren. Eines von Weicks Wahrscheinlichkeitskriterien für Verhaltensverpflichtungen, namentlich das der »high choice«, war damit erfüllt.

Das auf den ersten Blick einfache, kollegiale und einladende Verfahren provozierte nicht bloß Verhaltensverpflichtungen – die Städte legten schließlich selbst dar, was sie zu tun gedachten –, sondern setzte auch eine asymmetrische Beziehungsdynamik zwischen ›100 Resilient Cities‹ und den (potenziellen) ›Member Cities‹ in Gang. Während ›100 Resilient Cities‹ wusste, welchen Umfang die eigenen Leistungen haben werden, traten die Städte schon bei der Bewerbung in einen imaginären Wettbewerb mit anderen Bewerberstädten. Diese Vorleistungskonkurrenz, bei der die Städte mit Versprechen um die Gunst der Stiftung buhlten und eher mehr als weniger versprachen, bescherte der Stiftung die Möglichkeit, aus einem großen

»Variety Pool« geeigneter und eifriger Städte zu schöpfen und jene auszuwählen, die die größten Potenziale boten. Diese Dynamik ist für Bewerbungsverfahren nicht unüblich. An dieser Stelle zu notieren ist aber, dass bei der Auswahl Kriterien wie Bedürftigkeit oder Gleichheit höchstens nachrangig bedeutsam waren. Entscheidender war die Frage, wie attraktiv die Stadt für den Erfolg des Programms sein würde und das heißt vor allem, für welche Legitimität die einzelne Stadt sorgen würde.

Die nachstehende Karte zeigt das Entscheidungsergebnis (Abb. 3). Die »Member Cities« setzen sich aus weltweit bekannten Städten wie New York, Paris, Seoul, Kapstadt, Melbourne und Porto Alegre sowie deutlich weniger bekannten Städten wie etwa Norfolk, Surat und Velje zusammen. Auffallend ist der Bias zur angelsächsischen Welt bei gleichzeitiger Abwesenheit deutschsprachiger Städte. Die klare Mehrheit der Städte liegt in demokratischen Staaten – allerdings mit einem zum Teil niedrigen Demokratieindex –, aber auch Städte aus nicht-demokratischen Staaten wie etwa China waren vertreten. Mit Blick auf Städte wie zum Beispiel El Paso in den USA oder Ramallah in Palästina ist zuletzt zu betonen, dass die Stiftung auch vor Städten mit herausfordernden Regierungsaufgaben nicht zurückschreckte.

Abbildung 3: Die »Member Cities« der drei Runden⁷



Die autonome Auswahl der »Member Cities« bei gleichzeitigem Schweigen über die genauen Selektionskriterien trug der Stiftung den Vorwurf der Intransparenz

7 »100 Resilient Cities«, Member Cities, http://www.100resilientcities.org/wp-content/uploads/2017/07/100RC_CITIES_2016_PNG_Large_white_2.png [abgerufen am 15.01.2020].

ein und veranlasste die interviewten CROs zu Spekulationen. Das ist persönlich verständlich, aber letztlich ebenso müßig wie kritische Fragen nach der Bedeutung von Gleichheits-, Gerechtigkeits- oder Fairnessvorstellungen im Auswahlprozess. Nicht weil die Auswahl allein im Ermessen der Stiftung läge – als solche könnte man sie kritisieren –, sondern weil ›100 Resilient Cities‹ im vorliegenden Fall nur allzu leicht argumentieren kann, dass es letztlich um ein Städtesample ging, mit dem man gesamthaft an Resilienzpolitiken arbeiten kann. Damit können nicht alle Legitimitätszweifel ausgeräumt werden, aber Angriffsflächen bietet die Stiftung auch keine mehr.

Autonomie der Stiftung bedeutet auch, dass die auf Legitimierung abstellenden Argumente und Selbstbeschreibungen nicht kongruent mit der Praxis sein müssen, wie sich im Fall der Ansprache der Bürgermeister:innen seitens ›100 Resilient Cities‹ zeigt. Ausgangspunkt war zunächst eine wenig überraschende formale Vorgabe: Weil in den Städten jeweils politisch zu entscheiden war, ob man sich auf eine Bewerbung und eine eventuelle Teilnahme einlässt, galten die Bürgermeister:innen als zentrale Entscheidungsinstanzen. Wenngleich mit von Stadt zu Stadt variierenden Befugnissen ausgestattet, dürfte unstrittig sein, dass sie die Stadt nach außen vertreten und nach innen Schwerpunkte setzen können. Wie bereits angedeutet, entspricht die programmatische Zentralstellung der Bürgermeister:innen seitens ›100 Resilient Cities‹ einem Diskurs, der Bürgermeister:innen ins Zentrum einer möglichen besseren Welt stellt. »If Mayors Ruled the World«, so der Debattenbuchtitel des renommierten Politikwissenschaftlers Benjamin R. Barber (2013), käme den Städten angesichts dysfunktionaler Nationalstaaten die ihnen gebührende Rolle zu. Bürgermeister:innen verstünden es, pragmatisch und partizipativ jene Probleme anzugehen, die der Nationalstaat nicht mehr bewältigen könne. ›100 Resilient Cities‹ nährt diesen Diskurs und positioniert Bürgermeister:innen explizit gegen nationale und internationale Politiken:

»While presidents and prime ministers slowly navigate national and international politics to reach a consensus on solutions, mayors and city leaders do not have the luxury to do so – they must meet the day-to-day needs of their residents, and ensure any investment returns tangible benefits. Increasingly, cities are also leading where national governments fail to, whether because of political intransigence, the complexities of their scale, or regressive policies that prey on fear and xenophobia.« (100 Resilient Cities 2017: 8)

Dieser allgemeine Diskurs wurde seitens der CROs aufgegriffen, bestätigt und verstärkt. Sie betonten die Bedeutung der Städte beim Aufbau von Resilienz und stellten das Engagement der eigenen Bürgermeister:innen positiv heraus. Der CRO Rotterdams berichtete, dass der Bürgermeister das Programm »entdeckt« und den Bewerbungsprozess eingeleitet habe. Auch der Bürgermeister Louisvilles, so der ehe-

malige CRO der Stadt, habe die Bewerbung komplett unterstützt. Und über Ammans Bürgermeister weiß der CRO zu berichten, dass er »very active« gewesen und mit dem Management von »100 Resilient Cities« gut bekannt gewesen sei. Auch habe der Präsident von »100 Resilient Cities« Amman besucht und die Stadt von der Teilnahme am Programm überzeugt. Der CRO aus Chicago abstrahiert und sagt, dass es immer wichtig sei, »to have a political leader who is aligned with the overarching priorities of any strategy that a city is going to be putting out, you know, especially resilience strategy.«

In konkreten Erfahrungsberichten wird die demonstrierte Einigkeit jedoch risig. Vielleicht im Übermut, aber nicht ohne ein Körnchen Wahrheit berichtet der »100 Resilient Cities«-Präsident Berkowitz vom Auswahlprozess:

»The moment just before cities are selected is probably the time you have most attention from a governor or mayor, so using that moment to have a frank, honest discussion of what this process *really* entails is crucial. Being able to poke your finger in the chest of a mayor or chief executive and say, »You're thinking about this in the wrong way, why not look at it a different way?« has proved very useful.«
(Berkowitz zit. in Herd/Mutiga 2016, Herv.i.O.)

Vom besonderen Wissen der Bürgermeister:innen und anderer Lokalist:innen ist hier nicht mehr die Rede. Auch der vielbeschworene Wert der Selbstbestimmung beginnt sich aufzulösen. Stattdessen wird deutlich, wie »100 Resilient Cities« das Begehren der Städte nutzen kann, um sie gleich zu Beginn auf eine bestimmte Spur zu setzen. Zumindest meint der Präsident von »100 Resilient Cities«, den Bürgermeister:innen und anderen Politiker:innen im ungestörten Rahmen mitteilen zu können, um was es wirklich geht. Und sollte jemand falsch liegen, so scheut er nicht vor Wahrheitsverkündungen zurück.

Die konkrete Begebenheit mag eine Petitesse sein und Michael Berkowitz mangelt es nicht, wie man in zahlreichen Videos erahnen kann, an Selbstbewusstsein. Sichtbar wird hier aber auch, dass die mündliche interaktionsbasierte Kommunikation für das Programm enorm wichtig war. So zeigte man sich den Problemen und Nöten der Städte zugewandt, betonte, dass die Mitarbeiter:innen die Städte eng begleiten und traf sich wiederkehrend zum fachlichen Austausch, bei dem es erkennbar auch um persönliche Nähe ging. Die zu Schau gestellte Nähe ist ganz offensichtlich nicht bloß Fassade. Auch die CROs wertschätzten das Engagement der einzelnen Mitarbeiter:innen – in Montreal erinnert man sich noch immer gut, dass »100 Resilient Cities« jemanden mit guten Französischkenntnissen entsandte. Die Vorliebe für mündliche Interaktionen bei gleichzeitig weitgehendem Verzicht auf formale Schreiben, technische Vorgaben, Berichtspflichten etc. ist allerdings nicht bloß Zeichen von Zugewandtheit und Wertschätzung wie die Plauderei von Berkowitz andeutet.

Tatsächlich gehen Interaktionen mit zumindest für ›100 Resilient Cities‹ vorteilhaften Besonderheiten einher. Insbesondere kann ›100 Resilient Cities‹ die aus ihrer initialen Gabe folgende Machtasymmetrie in Interaktionen immer wieder aufs Neue ausspielen. Als Beziehungsstifterin kann sie den Zeitrahmen und die Örtlichkeit sowie den Kreis der Teilnehmer:innen und die Themen der Interaktionen stärker gestalten als es die Städte können. In den so gerahmten Interaktionen, das lehrt die Interaktionstheorie (Luhmann 2009 [1975]; Kieserling 1999), steigt die Annahmewahrscheinlichkeit von Kommunikation, weil »es genug soziale Pressionen [gibt], eher Angenehmes als Unangenehmes zu sagen und die Kommunikation von Ablehnungen zu unterdrücken« (Luhmann 1997a: 204). Das Ja fällt also leichter als das Nein und die Sprache wirkt »zugleich als ›intrinsic persuader‹ (Parsons)« (ebd.). Zudem kann es »in Interaktionen nur jeweils eine Situationsdefinition geben« (Kieserling 1999: 50), was Komplexität reduziert, zumal Themen in Interaktionen seriell bearbeitet werden müssen. Und weil die Anwesenden für die »Dauer der Zusammenkunft primär aufeinander verwiesen« sind (Kieserling 1999: 17), fehlt es auch an kommunikativen Alternativen. Wer erstmal zum Jahrestreffen nach New York geflogen ist oder Mitarbeiter:innen von ›100 Resilient Cities‹ in der eigenen Stadt empfängt, wird den Konsensdruck spüren.

Es würde zu kurz greifen, aus der Gaben- und Beziehungsgestaltung seitens der Stiftung auf die gesamte Macht- und Einflussverteilung zu schließen. Für den Moment kann nur festgehalten werden, dass die Städte sich frei für eine Bewerbung entschieden und von Beginn an stark auf Interaktionen als Kommunikationsmodus gesetzt wurde. Sobald die Städte ausgewählt und der Weltöffentlichkeit präsentiert worden waren – jetzt griff das Wahrscheinlichkeitskriterium der »high visibility« –, galt es weitere Verbindlichkeiten herzustellen. Dazu musste jede Stadt die wichtigsten Herausforderungen beim Aufbau der eigenen Resilienz bestimmen respektive grundsätzlich klären, was Resilienz im individuellen Fall bedeutet. Gemeinsam mit ›100 Resilient Cities‹ wurde in Workshops diskutiert, bestimmt und priorisiert, welchen Bedrohungen die eigene Stadt ausgesetzt ist oder sein könnte.

Parallel zu diesen Workshops wurde in den städtischen Verwaltungen die Position des CRO geschaffen und besetzt. Wie sie dies taten, war ihnen freigestellt, aber es ist nicht zu verkennen, dass es ›100 Resilient Cities‹ damit gelungen war, eine Leitungsposition in der städtischen Verwaltung zu gestalten und zu finanzieren. Ein großer Teil der CROs hatte bereits zuvor in der städtischen Verwaltung gearbeitet und wurde umbesetzt. In anderen Fällen wurde die Stelle öffentlich ausgeschrieben:

»There were two models really for the for the different cities. One was where they promoted somebody internally who was already within the local authority to be the chief resilience officer. And when that happened, I think it was a bit of a smoother process because they would have been involved in applying and they would sort of know where the strategy might sit and how it might be developed.

In the case of Bristol, nobody internally wanted the job. [...] So they had to go out to general recruitment, OK, who's going to do this job, which meant it took a longer time to get going. And what was a bit odd was that when I came into post, they'd already done some of the work, so they'd actually already had to kick off meeting to set the agenda without me.« (CRO, Bristol)

Ähnlich äußerte sich der CRO aus Amman – auch er hatte zuvor für die Stadt gearbeitet:

»The ones who were not working in the city, or they don't have – they didn't have background, good background about the city. I think they faced a lot of problems. What made it easy for me was that I knew everybody, I knew the people working in the city, I knew who has good information, and I knew all about the city.« (CRO, Amman)

Nach dem Abstecken der großen Ziele und der Besetzung der CRO-Position war auch das dritte Wahrscheinlichkeitskriterium für Verhaltensverpflichtungen erfüllt: »high irreversibility«. Jetzt wieder aus dem Programm auszuschneiden, wäre zwar rechtlich möglich gewesen, aber sicher nicht ohne einen veritablen Imageschaden abgelaufen.

In der Folge stand das mühsame Klein- und Abarbeiten der großen Ziele an: In partizipativen Formaten wurden Regierungsstellen, kommunale Organisationen, NGOs und Akteur:innen aus der Zivilgesellschaft sowie Partner aus dem privaten Sektor zu Diskussionen eingeladen und vertieft zu möglichen Resilienzstrategien gearbeitet. Die Einladungen zu diesen Gesprächen und Arbeitskreisen folgten keinen strengen Kriterien, sondern, wie die CROs in den Interviews berichteten, den üblichen, im Zweifelsfall sehr lokalen, Mustern – Exklusionsprozesse inklusive (Webber/Leitner/Sheppard 2021). Doch Erfahrung allein garantiert keinen Einladungserfolg. Wiederholt betonten die CROs, dass es schwierig gewesen sei, bestimmte Organisationen oder sogar ganze Gemeinden in den Dialog einzubeziehen. Offene Türen und niedrigschwellige Partizipationsformate sind eben nur ein Schritt in letztlich aufwändigen Aushandlungs- und Abstimmungsprozessen.

Die Einrichtung und Besetzung der Chief Resilience Officers war sowohl ein erklärtes Ziel des Programms als auch ein Mittel zum Erreichen des zweiten Programmziels, der Erarbeitung einer Resilienzstrategie. Diese Strategie oder »Roadmap« für die Zeit nach der Programmförderung sollte einerseits zu den lokalen Bedürfnissen passen und sich andererseits stimmig zum allgemeinen Resilienzrahmen verhalten. Zu der Frage, ob die Städte und die CROs das taten, was sich die Stiftung erhoffte, gesellte sich nun die Frage, wie die Spannung zwischen lokalen Bedarfen und planetarischer Bedeutsamkeit bearbeitet wurde. Dabei verschoben sich die Kräfteverhältnisse zugunsten der Städte.

Diese Verschiebung der Kräfteverhältnisse war nicht unbedingt vorhersehbar, denn anfangs fühlten sich die CROs durch die programmatischen und inhaltlichen Vorgaben von ›100 Resilient Cities‹ und ARUP eher eingeengt, wie sich beispielsweise die CRO aus Den Haag erinnert:

»We didn't have so much to say about how we wanted to develop the resilience strategy, because the agenda, the workshop – there were eight modules of which we could choose and six of them were mandatory. [...] It was really ... they set up how you had to organize this workshop, which felt for us, like we also want to bring in some of our ideas... But eventually I think it really helps to have this framework in place because all the cities in the network went through the same methodology first and agenda setting workshop and a preliminary results assessment.« (CRO, Den Haag)

Die anfängliche Skepsis wich also einer Einsicht und so hängt die Bewertung offensichtlich vom Standpunkt ab. Wer normativ die Seite der lokalen Selbstbestimmung bevorzugt, wird hier massive Pressionen erkennen und das Programm entsprechend skeptisch beäugen (z.B. Bach Nielsen/Papin 2021; Cohen 2021; Fitzgibbons/Mitchell 2019; Webber/Leitner/Sheppard 2021). Wer das Gesamtziel vor Augen und Verständnis für die Notwendigkeit von wenigstens ansatzweise kohärenten politischen Programmen hat sowie auf Resilienztools in einer möglichst universellen Sprache hofft, der wird viel Verständnis für das Drängen der Stiftung aufbringen. Und wer Organisieren als die Kunst des »getting things done« (Simon 1976 [1945]: 1) versteht, wird erkennen, dass mit dem Programm ein Umzug ins Offene möglich war, denn was Resilienzpolitik bedeuten könnte, war zuvor weitgehend unklar.

Dass die unterschiedlichen Bewertungsmöglichkeiten zu Meinungsverschiedenheiten zwischen ›100 Resilient Cities‹ und einzelnen Städten führten, ist nur zu wahrscheinlich. In diesem Sinn erinnert sich die CRO aus Dallas an einen Streit mit ihrer Kontaktperson bei ›100 Resilient Cities‹. Dabei ging es um die Frage, ob Dallas wirklich an einem Notfallplan arbeiten müsse oder, wie von der Stadt präferiert, mehr auf soziale Aspekte achten könne.

»That was a battle! Sarah [anonymisierte Kontaktperson bei ›100 Resilient Cities‹] did not want us to work on equity [...] She didn't see that as resilience, right. Rockefeller at that point, they were really focused on emergency management and she kept trying to push us towards emergency management. I don't need an emergency management department. [...] That's not a weakness for us. A weakness is these communities that have been left behind, right? But that had not been fashionable yet. I think, I was the first one. And then after that kind of Boston was kind of coming along. They were about the same. And then Tulsa. [...] We had started to form this little cluster. But Sarah was very difficult to work with because she kept trying to push a particular aspect. And I just not doing it. She was extremely tough.

In fact, I even talked about pulling out of the program because she was so difficult to work with.« (CRO, Dallas)

Dem erwartbaren Homogenisierungsdruck seitens ›100 Resilient Cities‹ standen plötzlich der Wunsch nach Individualität und eine glaubwürdige Exitdrohung gegenüber. Dass der Individualisierungswunsch nicht allein in Dallas artikuliert wurde, sondern an vielen Stellen auftauchte, belegen auch die Untertitel der jeweiligen Resilienzstrategien. So unertitelte Dallas seine Strategie mit »Dallas' Path to Shared Prosperity«, Paris reaktualisierte das alte Motiv »Fluctuat Nec Mergitur« (sinngemäß: Das Schiff schwankt, sinkt aber nicht), Boston präsentierte sich mit dem Untertitel »An Equitable and Connected City« und Bristol erinnerte sich an seine Geschichte als Sklavenhafen und versuchte die daraus resultierenden Spannungen und Paradoxien produktiv für die eigene Resilienzstrategie zu nutzen. Offensichtlich stieß der Homogenisierungsdruck an Grenzen und die Städte wussten ihre Freiräume zu nutzen.

Zu solchen begrenzten Streitigkeiten gesellten sich gesellschaftliche Grundkonflikte. In diesem Zusammenhang lässt aufhorchen, wie der CRO von Boulder eine für viele offensichtliche Kritik formulierte. Wie hinter vorgehaltener Hand sagte er:

»I think if you were to take some of the Rockefeller into a darkroom and ask them, you know, honestly what's this initiative about, it was about designing or developing a marketplace for resilience services.« (CRO, Boulder)

In der Tat erachtete die Rockefeller Foundation Kooperationen mit Unternehmen als einen wichtigen Baustein zum Aufbau von Resilienz. ›100 Resilient Cities‹ hatte zu diesem Zweck Rahmenverträge mit einer Vielzahl von Unternehmen geschlossen, die den Städten den Zugang zu verschiedenen Dienstleistungen ermöglichte. Dies war anfangs zum Teil kostenfrei, später mussten eigene Mittel eingesetzt werden. Diese Optionen wurden von einigen Städten willkommen geheißen und genutzt, doch für andere Städte erschienen sie entweder nutzlos oder konnten wegen lokaler Vergabeverfahrensregeln nicht genutzt werden. Warum es nun einer Dunkelkammer der Ehrlichkeit bedarf, um der Stiftung das Offensichtliche zu entlocken, erschließt sich erst im Zusammenhang mit der Selbstpositionierung von ›100 Resilient Cities‹ im Feld der Zivilgesellschaft. In dieser Position, so die allgemeine Erwartung, sollte eine praktische und semantische Distanz zur Wirtschaft und teilweise auch zum Staat gewahrt werden. Statt monetärer Anreize oder Macht und Zwang gilt Freiwilligkeit als anzustrebender Wert. Insofern auch ›100 Resilient Cities‹ diese Distanz teils pflegte, aber praktisch der Wirtschaft nicht abgeneigt war, kam es zu Wahrnehmungssirritationen, die der CRO aus Boulder am liebsten im Darkroom geklärt hätte.

Zu den prinzipiellen Schwierigkeiten mit Freiwilligkeit kam erschwerend hinzu, dass bei Gemeinwohlscheidungen inkongruente Referenzrahmen galten. Während ›100 Resilient Cities‹ den allgemeinen Aufbau von Resilienz zum Wohl der Menschheit priorisierte, fühlten sich die CROs in erste Linie für ihre Stadt verantwortlich – »we were working for the benefit of our city, of course, we're city employees« (CRO, Montreal). Bei solchen Differenzen konnte sich ›100 Resilient Cities‹ nicht auf übliche Gabendynamiken verlassen, wie sie eindrücklich von Mauss (2013 [1923/24]) beschrieben worden sind. Dort heißt es bekanntlich, dass eine Gabe die Momente des Gebens, Annehmens und Erwiderns beinhalte. Die Reziprozitätsgebote erscheinen bei Malinowski dann gar als Waffe zur Durchsetzung von Rechten (1926: 26). Doch die gabentheoretische Erwartung ist ohne das philanthropische Vorzeichen gemacht und verkennt die Bindungskräfte der städtischen Verwaltung. Ohne Zweifel waren die Städte dankbar und arbeiteten auch zum Nutzen der Stiftungsinteressen. Aber sie sahen sich zugleich dem städtischen Gemeinwohl verpflichtet. In diesem Sinn betrachteten sich die Städte, die Verwaltungen und schon gar nicht die CROs allein als Gabenempfänger:innen, sondern als Medium zur Förderung des Gemeinwohls, dessen Bestimmung sie allerdings nicht allein der Rockefeller Foundation überlassen wollten.

Die Konflikte um die inhaltliche Ausgestaltung der Resilienzstrategien, die merkwürdige Spannung zwischen Markt und Freiwilligkeit oder die inkongruenten Gemeinwohlfrahmen zeigen, wie sehr ›100 Resilient Cities‹ mit Fliehkräften und Inkommensurabilitäten zu kämpfen hatte. Fliehkräfte und Inkommensurabilitäten, die freilich zu einem guten Teil von der Rockefeller Foundation eingebracht wurden. Bearbeitet wurden diese Herausforderungen, indem die bereits erwähnten Verhaltensverpflichtungen fortlaufend neu provoziert wurden. Das hierfür wichtigste Mittel war die Produktion von medialer Präsenz. Zu diesem Zweck gab es eine Partnerschaft mit der britischen Tageszeitung ›The Guardian‹, deren Berichterstattung zu ›Cities‹ in diesen Jahren von der Rockefeller Foundation »supported« wurde. Dies bescherte den Städten positive Aufmerksamkeit und steigerte den potenziellen Rechtfertigungsdruck im Fall eines Ausstiegs. Zudem sollten die CROs auf (lokale) Medienpräsenz achten. Erneut geraten sie dabei unter Spannung:

»Yeah, I'll start by saying that I think, you know, my experience working with them [›100 Resilient Cities‹] was really very positive. Great people, very smart, doing just really incredible work... It was – it was difficult serving two masters. They had some ideas about what they wanted. They wanted some levels of publicity that I couldn't provide, you know, they wanted some stuff. And they wanted a strategy.« (CRO, Boulder)

Ähnlich erinnert sich die CRO aus Bristol:

»And the other one attention was that the Rockefeller had, being a big philanthropic organization, had a very clear timeline for delivery. They needed X number of strategies to be ready by this date. And they were very focused on the outcomes. You know, »we want to get lot of press and we want to reach out to that, all these things. But actually, when you're working in a city for the city, those timelines don't always work because you have to follow the political processes and you have to, you know, take people with you essentially. [...] We're writing a strategy that is not a story. [...] So I was always caught in the middle trying to kind of create some buzz about it. Whereas actually I'm an engineer, you know, I want to do a good job and create a useful product and a process that people understood. But I wasn't interested in creating new stories out of it. But so the Rockefeller record, you had to kind of report to them about how many press articles you've got and how many citations it was all about, how much coverage, how much exposure were you getting? And that for me was you know, I didn't go into this job to be a rock star. You know, I really ... I hated that side of it.« (CRO, Bristol)

Es spielt an dieser Stelle keine Rolle, ob die skeptische Bewertung von anderen CROs geteilt wird oder nicht. Entscheidend ist, dass sich hier erneut die Logik einer transformativen Philanthropie zeigt. Für sie sind weniger die konkreten Projekte als vielmehr die durch die Projekte erzielten Wirkungen entscheidend. Deshalb ist die mediale Präsenz so wichtig. Allerdings, und auch das wird immer wieder deutlich, verfügten die CROs über mehr Macht als sie vielleicht selbst vermuteten. Das deutet sich in der oben erwähnten Exitdrohung der CRO aus Dallas an. Wenn die Gabenempfänger:innen nicht im Sinne der Stiftung handeln, werden die Grenzen der vermeintlich großen Stiftungsmacht schnell deutlich.

Die Bewertungen des Programms fallen je nach Stellung im und zum Programm unterschiedlich aus. Die von uns interviewten CROs zogen trotz der oben thematisierten Spannungen eine insgesamt positive Bilanz. Wie auch Roberts et al. (2020: 556) berichten, bot ihnen das Programm vor allem Gelegenheiten zum kollektiven Lernen und zur Erarbeitung von Lösungen oder zumindest Strategien. Die Arbeit war für sie sinnvoll und sinnstiftend. Diese Einschätzung deckt sich mit anderen wissenschaftlichen Berichten aus dem Feld selbst (z.B. aus Rotterdam: Dircke/Molenaar 2015; aus Byblos: Makhoul/Navarro/Lee 2022), mit Fallstudien zu den Städten Kapstadt (Croese/Green/Morgan 2020), Durban (Roberts et al. 2020; Sutherland 2019), Jakarta (Leitner et al. 2018), Melbourne (Fastenrath/Coenen/Davidson 2019), Rotterdam (Spaans/Waterhout 2017), Rom und Mailand (Coppola/Crivello/Haupt 2020), Santiago de Chile (Svitková 2018) und Thessaloniki (Komninos et al. 2018; Pitidis et al. 2018). Auch die durchaus kritische Abschlussevaluation im Auftrag von »100 Resilient Cities« stützt diese Deutung (Urban Institute 2022). Man kann mit guten Gründen sagen, dass die Grundidee des Resilienzaufbaus und das organisatorische Setting in einem für die Stiftung eminent wichtigen Feld akzeptiert respektive als legitim angesehen wurden.

Deutlich kritischere Einschätzungen kommen von Positionen, die nicht am Programm beteiligt waren. So habe das Programm einen neoliberalen Bias und überhaupt sei der Globale Norden überrepräsentiert (Fitzgibbons/Mitchell 2019). Die kooperierenden Akteur:innen hätten zwar »tools and measurement devices that mobilize and define resilience« entwickelt, doch diene all dies letztlich der Vermarktlichung von Resilienz (Webber/Leitner/Sheppard 2021: 343). Das ist sachlich nicht von der Hand zu weisen, aber der rhetorische Kunstgriff ist offensichtlich: Man stelle, so schlug schon Schopenhauer (1983 [1864]) im 32. Kunstgriff seiner Eristischen Dialektik vor, etwas unter eine verhasste Kategorie – im vorliegenden Fall: Neoliberalismus und Vermarktlichung –, um es verdächtig zu machen. Die organisatorische Leistung oder auch Besonderheit werden dabei aber übersehen.

Für »100 Resilient Cities«, das sollte nicht verwundern, war das Programm ein Erfolg. Zumindest rühmt man sich großer Effekte, wie der Abschlusskommentar des Präsidenten Michael Berkowitz zeigt:

»In six years, 100 Resilient Cities has grown from an idea to a movement. Together, as a community of staff, CROs, and partners, we have shaped how the world understands the opportunities to build resilience. [...] 83% of member cities have institutionalized the position of CRO. [...] More than 80 Resilience Strategies will be published by the end of 2019, containing over 4,000 actions and initiatives targeted at improving urban resilience. [...] More than 1,400 inter-city collaborations have come to life both regionally and globally. We've witnessed the power of the private sector in building a marketplace for resilience, and innovating to create multi-benefit solutions, where none previously existed. [...] Member cities have leveraged \$25 billion for project implementation.«⁸

Der Wahrheitsgehalt dieser Aussagen lässt sich kaum prüfen, doch angesichts dieser Wirkungsattribution stellt sich die Frage, warum das Programm von der Rockefeller Foundation so jäh beendet wurde.

5.3 Jenseits der philanthropischen Steuerung – zur Emergenz des Resilient Cities Network

Im April 2019 kündigte die Rockefeller Foundation ihren Rückzug aus dem Programm und die Auflösung der NGO »100 Resilient Cities« an. Aus der Sicht der Stiftung waren die anfangs genannten Ziele erreicht und die gegebenen Versprechen vollumfänglich erfüllt worden. In der Logik von Output, Outcomes und Impact

8 Berkowitz, Michael (2019): »A Closing Note from Michael Berkowitz, President of 100 Resilient Cities« vom 31.07.2019, [online] <http://www.100resilientcities.org/closing-note/> [abgerufen am 15.01.2020].

konnte sie darauf verweisen, dass in drei Zyklen innerhalb von sechs Jahren 100 Städte am Programm teilgenommen hatten und Resilienzstrategien formuliert worden waren. Mit dem eingesetzten Kapital von 164 Millionen US-Dollar hatte ›100 Resilient Cities‹ nach eigenen Angaben über 4.000 Initiativen auf den Weg gebracht und 25 Milliarden US-Dollar an Investitionen ausgelöst, um nur zwei der von der Stiftung häufig genannten Wirkungsindikatoren zu zitieren.

Dennoch löste der Rückzug bei vielen Beteiligten Unzufriedenheit aus. Diese Unzufriedenheit hatte kleinere praktische und größere politische Komponenten. Ganz praktisch fühlten sich zum Beispiel Städte aus der letzten Förderperiode vor den Kopf gestoßen, weil sie ihre Arbeit an der Resilienzstrategie noch nicht abgeschlossen hatten und sich trotz weiterer Unterstützungszusagen seitens der Stiftung als Nachzüglerinnen fühlten. Auch die über 80 Mitarbeiter:innen von ›100 Resilient Cities‹ waren zum Teil verärgert über die unklaren Aussagen hinsichtlich einer möglichen Weiterbeschäftigung und stellten sich darauf ein, zum 1. August des Jahres auf Jobsuche gehen zu müssen.

Die größere und gesellschaftspolitisch bedeutsamere Unzufriedenheit betraf die Selbstherrlichkeit der Stiftung und wirft grundsätzliche Fragen an philanthropische Regierungskünste und -verantwortungen auf. Legt man für gutes Regieren, wie Pierre Rosanvallon (2016) vorschlägt, die fünf normativen Kriterien Lesbarkeit, Verantwortlichkeit, Responsivität, Wahrsprechen und Integrität an, so lässt der Rückzug in praktisch jeder dieser Dimensionen Zweifel aufkommen. Ohne die Legalität des Rückzugs in Frage zu stellen oder rechthaberisch nachzutarocken, bemängelten Kritiker:innen in der Öffentlichkeit, in der Auseinandersetzung mit der Stiftung und in den Interviews mit uns, dass die Rockefeller Foundation aus ihrer Sicht keine plausiblen – lesbaren – Gründe für den Rückzug genannt habe, sich für das Geschaffene nicht weiter verantwortlich zeigen wollte, wenig responsiv auf geänderte Bedingungen reagiert habe, nicht immer wahr gesprochen habe und in ihren Programmentscheidung nicht integer gewesen sei.

Nun kennt jede Kritik wenigstens zwei Seiten und es ist zu bedenken, dass die Kritiker:innen über andere Informationen als die Stiftung verfügten. Entsprechende Vorsicht ist bei der Paraphrasierung und Abstraktion der Kritik geboten. Betrachtet man in diesem Sinne die Kritik an der Plötzlichkeit des Rückzugs und ihre Zuspitzung auf den Vorwurf des Nicht-Wahrsprechens, kann die Kritik auf den ersten Blick zurückgewiesen werden. Die Stiftung hatte sich an ihre ursprünglichen Zusagen gehalten. Auf den zweiten Blick wird jedoch deutlich, dass die Rockefeller Foundation im Laufe des Programms immer wieder neue Versprechen gemacht hatte. Diese neuen Versprechen hatten eine geringere Verbindlichkeit, waren eher raunend als formal und kamen in dem für Stiftungen typischen Jargon verbindlicher Unverbindlichkeit daher. Ein prägnantes Beispiel für ein solches Versprechen sind die Worte von Rajiv Shah, dem Präsidenten der Rockefeller Foundation und Nachfolger der Programminitiatorin Judith Rodin. 11½ Monate vor der Rückzugs-

ankündigung las er in einer Videogrußbotschaft zum 5jährigen Geburtstag von ›100 Resilient Cities‹ folgende Worte vom Teleprompter ab:

»Five years later [from the start of the programme], I feel comfortable saying we are succeeding. In my travels through the 100RC Network – from New Orleans to London to Bangkok – I've seen resilience work in progress. And in the next five years we'll see hundreds new projects break ground, changing the face of cities forever. This is just the start. I look forward to continuing our partnership with 100RC and cities around the world to promote the well-being of humanity for years to come.« (Rajiv Shah, 15.05.2018, Minute 0.53-1:29)⁹

Dies ist zweifellos kein Förderbescheid. Bedenkt man jedoch, wie sehr das Programm ›100 Resilient Cities‹ auf die Zuarbeiten und Leistungen aller Teilnehmer:innen setzte und wie sehr Organisationen der Zukunft daran arbeiten, ihre Umwelten so zu gestalten, »dass eine Motivation zur Beteiligung an der Organisation [...] geweckt und reproduziert werden kann« (Baecker 2007: 49), dann keimt ein Verdacht: Hier wurden bewusst und strategisch Erwartungen geweckt, damit auch im letzten Programmjahr die Motivation unter den Beteiligten hoch bleibt. Und es sind solche Versprechen, die die Begründungslast für mögliche Änderungen steigern und Erwartungsenttäuschungen vorprogrammieren. Weil dann nähere Begründungen ausblieben, wurden die Entscheidungen der Stiftung unverständlich respektive unlesbar.

Diese Interpretation – strategisch geschürte Hoffnungen und keine guten Gründe für den Rückzug – wird auch durch die Art und Weise der öffentlichen Rückzugsverkündung gestützt. Während die Mitarbeiter:innen und die Städte in einem hybriden Treffen persönlich über das anstehende Ende informiert wurden, erfolgte die öffentliche Mitteilung versteckt. Zumindest beginnt die entsprechende Pressemitteilung vom 1. April 2019 zunächst mit einer neuen Gabenmitteilung: »The Rockefeller Foundation Announces \$30 Million Grant to the Adrienne Arsht Center for Resilience at the Atlantic Council« lautet die Überschrift der Pressemitteilung¹⁰. Weiter heißt es: »The grant begins a new phase of The Rockefeller Foundation's well-established leadership on climate and resilience and establishes a new platform for this important work to evolve and continue.« Dieses Engagement, so lässt das

9 Shah, Rajiv (2018): »5 Years of 100 Resilient Cities«, [online] https://www.youtube.com/watch?v=cw_8KC9qYOI [abgerufen am 20.01.2024].

10 Rockefeller Foundation (2019): »The Rockefeller Foundation Announces \$30 Million Grant to the Adrienne Arsht Center for Resilience at the Atlantic Council«, Pressemitteilung vom 01.04.2019, [online] <https://www.rockefellerfoundation.org/news/rockefeller-foundation-announces-30-million-grant-adrienne-arsht-center-resilience-atlantic-council/> [abgerufen am 20.01.2024].

anschließende Selbstlob vermuten, hängt auch mit den vielen Erfolgen von »100 Resilient Cities« zusammen:

»Under the 100 Resilient Cities initiative (100RC), more than 80 cities have hired Chief Resilience Officers and most cities in the network will have Resilience Strategies in place by the end of 2019. 100RC has built a robust network of city leaders and partners and guided areas in post-disaster phases to rebuild with resilience in mind. To date, 2,600 projects and initiatives have been proposed in member cities with more than \$3 billion leveraged to implement them.« (ebd.)

Interessant ist zu sehen, dass in dieser Presserklärung »nur« von 2.600 Projekten und Initiativen sowie 3 Milliarden US-Dollar ausgegangen wird. Das sollte wenig später beim Präsidenten von »100 Resilient Cities« und einer weiteren Presserklärung der Stiftung anders klingen: 4.000 Projekte und 25 Milliarden US-Dollar.¹¹ Ganz gleich ob (freihändig?) tief- oder hochgestapelt wird, aus den proklamierten Erfolgen folgt keine Programmkontinuität. Erst nach 722 von 1.523 Worten der Pressemitteilung findet sich der entscheidende Satz: »With a new grant in place to the Atlantic Council and new structures within the Rockefeller Foundation to carry forward its resilience work, the grant that funds 100RC will conclude in 2019« (ebd.). Von den »years to come« aus dem Jahr 2018 ist nur noch wenig übrig. Die Pressemitteilung des »100 Resilient Cities«-Präsidenten Michael Berkowitz vom selben Tage ist entsprechend verstimmt. Darin lobt er zuerst die Leistungen von »100 Resilient Cities«, um sodann lapidar die Entscheidung der Stiftung zu wiederholen:

»The Rockefeller Foundation has made the decision to transition the work of 100 Resilient Cities into at least three separate pathways: a new Resilience Office within the Foundation, supporting place-based resilience work within new economic mobility efforts at the Foundation in the United States, and funding a resilience effort at the Atlantic Council. [...] We plan to share more about our plans over the coming weeks and months.«¹²

Die vagen Aussagen zeigen, wie wenig durchdacht die Entscheidung insgesamt war. Völlig offen blieb zum Beispiel die Frage, wie mit dem gemeinsam erarbeiteten Wis-

11 Rockefeller Foundation (2019): »The Rockefeller Foundation Launches New Climate and Resilience Initiative«, Pressemitteilung vom 08.07.2019, [online] <https://www.rockefellerfoundation.org/news/rockefeller-foundation-launches-new-climate-resilience-initiative-could-announces-initial-8-million-continue-supporting-global-network-cities-chief-resilience-officers/> [abgerufen am 15.01.2024]; Berkowitz, Michael (2019): »A Closing Note from Michael Berkowitz, President of 100 Resilient Cities« vom 31.07.2019, [online] <http://www.100resilientcities.org/closing-note/> [abgerufen am 15.01.2020].

12 Berkowitz, Michael (2019): »An Update from 100 Resilient Cities«, Pressemitteilung, [online] <https://www.100resilientcities.org/update-from-100rc/> [abgerufen am 15.01.2020].

sen zum Thema Resilienz umgegangen werden sollte. Allein die Website von ›100 Resilient Cities‹ hatte sich über die Jahre mit einer Vielzahl von Ideen, Dokumenten und Handreichungen zum Thema Resilienz gefüllt, doch im Laufe des Jahres 2019 sollte die Seite mit all ihren Ressourcen offline gehen. Wer welche Rechte an den Dokumenten hatte, war unklar. So klar und dominant die Rockefeller Foundation im Programm ›100 Resilient Cities‹ auftrat, so diffus war ihre Position am Ende. Selbst drei Jahre später reagierte eine Vertreterin der Stiftung im Interview sehr schmallippig. Es habe sehr wohl Übergangspläne gegeben, betont sie und erwähnt neuerlich alte Pressemitteilungsfragmente, ohne jedoch Gründe zu nennen. In der Öffentlichkeit und in unseren Interviews kam der Verdacht auf, dass vor allem der neue Präsident mit dem auch für die Rockefeller Foundation teuren Programm nichts anzufangen wusste. Diese Interpretation ist nicht ganz von der Hand zu weisen, lenkt aber den Blick weg von der Verantwortung der Stiftung. Hier liegt die Vermutung nahe, dass die Stiftung ein nicht enden wollendes Interesse an neuen, aufmerksamkeitsstarken Programmen hat und sich nicht zu lange mit in die Jahre gekommenen Themen aufhalten und mit dauerhaft zuschussintensiven Strukturen binden möchte.

Was auch immer in den Stiftungsbüros gedacht und erwogen wurde, eine beträchtliche Anzahl von CROs war mit den Entscheidungen so unzufrieden, dass sie nach neuen Wegen suchten, doch jetzt fiel ihnen ein strukturelles Problem philanthropischer Gabenprogramme auf die Füße:

»But we [the member cities] didn't have any political organizing, we didn't have any quality, we didn't have any representation [within ›100 Resilient Cities.]. I think that it was correct the way it started by kind of keeping all of the tools, the power, the decision making, the vision, etc., centralized in New York [within ›100 Resilient Cities.]. I think this was correct. But after two or three years, they could have started pulling cities more in the decision making. So, for example, they could have created the steering committee for cities, they thought about it, but they never really do it like have a mayors steering committee or kind of have like some kind of more say in how we move forward. [...] And I think that so... so when we when it came to the point that, you know, the CROs wanted to talk to the Rockefeller Foundation, say you guys cannot just drop us, we're not droppable. I mean, it's, it's crazy. I mean, it's the foundation has to have some kind of accountability [...] the humanitarian sector and foundations just kind of deciding to do this and then change their mind and doing that. [...] They have to have more transparency and more accountability in relation to how they make their decisions and what kind of commitments they do when they start something.« (CRO, Athen)

Die Kritik kann man teilen oder auch nicht. Gewiss ist hingegen, dass das Netzwerk der CROs nicht ganz so robust war, wie der Rockefeller Foundation zum Abschluss behauptet hatte. Zumindest braucht es Ressourcen, um das Netzwerk am Leben zu

erhalten, und mit dem Rückzug der Stiftung drohte der Zerfall, wie sich Glasgows CRO erinnert: »When the 100RC changed, because Rockefeller moved away from it, there was a chance that it could just stop, can just fall to pieces.« In dieser Situation begannen sich die CROs zu organisieren und bestimmten Sprecher:innen, die ihre Anliegen gegenüber der Rockefeller Foundation vertreten sollten. Die Verhandlungen, insbesondere über die Bedeutung des intellektuellen Eigentums, waren hart und zäh. Während dieses Prozesses stellten sich auch einzelne Mitarbeiter:innen von »100 Resilient Cities« auf die Seite der CROs und plädierten für eine Fortführung:

»So we ended up being the team that prepared the arguments and went on for months, kind of negotiating for money and for the intellectual property. And we finally got what we got. And we managed together with regional managers [from »100 Resilient Cities«]. So what happened is that there was another split that happened [...]. It was very difficult because, basically, they went against the leadership of »100 Resilient Cities« and with the cities, so there was like a tension there. There was a very difficult time with a lot of tension. And everybody kind of loved this project, »100 Resilient Cities«. And we all were trying to save it in some way. So the regional directors supported us and helped us organize these discussions and actually eventually organized the resiliency of this network.« (CRO, Athen)

Am Ende einigte man sich auf die Gründung einer neuen NGO namens »Resilient Cities Network« (R-Cities)¹³ und gleichwohl die Rockefeller Foundation einen solchen Übergang nicht geplant hatte, präsentierte sie diese »city-led organization« als Nachfolgerin von »100 Resilient Cities« und sagte überdies Unterstützung zu. Über den Umfang dieser Unterstützung finden sich keine öffentlichen Aussagen. Auffällig ist, dass zwar das Layout der R-Cities-Website stark an die ehemalige Seite von »100 Resilient Cities« erinnert, alle anderen Spuren zur Rockefeller Foundation aber weitgehend getilgt wurden – lediglich das Design einer kleinen Weltkugel mit überzeichneten Längen- und Breitenkreisen erinnert an das Logo der Rockefeller Foundation.

Heute ist R-Cities eine netzwerkförmige Mitgliederorganisation, die praktisch alle im Rahmen von »100 Resilient Cities« erarbeiteten Ressourcen vorhält, zudem offen für weitere städtische Mitglieder ist und speziell mit dem Webtalk »Cities on the Frontline« weiter an Formen urbaner Resilienz und ihrer Verbreitung arbeitet. Instruktiv ist die Zusammensetzung der R-Cities-Partner. Zwar werden keine Angaben zu Finanzströmen gemacht, doch von den insgesamt 30 Partnern handelt es sich bei 11 um öffentliche Organisationen wie etwa die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (giz), »France Villes Durables« oder die Weltbank.

13 <https://resilientcitiesnetwork.org/> [abgerufen am 20.01.2024]

Weitere 9 können als typische NGOs beschrieben werden, darunter ›Ocean Conservancy‹, ›The Circulate Initiative‹ oder auch ›Resilient Cities Catalyst‹, eine NGO, die von ehemaligen Führungsmitgliedern von ›100 Resilient Cities‹ zusammen mit Judith Rodin gegründet wurde. Des weiteren sind 6 Stiftungen mit von der Partie, aber nur 4 Partner aus der Wirtschaft – namentlich VISA und die Amazontochter AWS sowie die Planungsbüros ARUP und Orbia. Auch dieses Bild – eine starke öffentliche und eine geringe privatwirtschaftliche Beteiligung – gehört zum Vermächtnis von ›100 Resilient Cities‹.

Beim Übergang vom philanthropischen Programm hin zu einer NGO mit philanthropischer Unterstützung fallen zwei Dinge besonders auf. *Erstens* hatte ›100 Resilient Cities‹ zum Programmende offensichtlich eine geringere Steuerungskapazität als zu Beginn. Konkret konnte die ohnehin schwache Droh- und Sanktionsmacht nicht mehr durch die Aussicht auf weitere Gelder gestützt werden, und da auch der anfängliche Wissensvorsprung in Sachen Resilienz nicht mehr gegeben war, mangelte es der Stiftung an Steuerungsmedien. Die CROs verfügten zwischenzeitlich über ähnliche, wenn nicht sogar bessere Wissensbestände hinsichtlich Resilienzpolitiken (vgl. zur Bedeutung von Macht, Geld und Wissen als Steuerungsmedien auch Willke 2001). Die allgemein gesunkene Steuerungskapazität wiegt umso schwerer, da sich zwischen den CROs intensive und vertrauensvolle soziale Beziehungen entwickelt hatten – »trainings as chief resilience officers that we did together with other CROs really helped bonding« (CRO, Den Haag). Diese Beziehungen waren so belastbar, dass sie zu vielen Hilfsleistungen führten – »If we have any problem, for example we had the problem in water management – storm water management here in Amman, they connected us to Rotterdam, they tried to tell us what was their experience with that« (CRO, Amman) – oder als Freundschaften bezeichnet wurden: »I established really good friendships with others CROs« (CRO, Mexico-Stadt). Auf diese Beziehungen hatte ›100 Resilient Cities‹ keinen Zugriff. Und obwohl man sich eigentlich um eine Stärkung des CRO-Netzwerks bemühte (vgl. Urban Institute 2018: 50ff.), wollte man sich gegen Ende des Programms nicht vom Eigensinn des Netzwerks behelligen lassen. Von einer »Bereitschaft, sich von denen kontrollieren zu lassen, die man kontrollieren will« (Baecker 2007: 23), war jedenfalls nichts zu spüren. Man kann einwenden, dass es im Ermessen der Stiftung liegt, wie sie ihre Beziehungen gestaltet, aber man kann auch anmerken, dass ihre Beziehungsgestaltung zum Teil im Widerspruch zu den hehren Bekundungen stand, worauf es beim gemeinsamen Lernen und beim Aufbau von Resilienz ankommt. Nicht der gemeinsame Aufbau von Resilienz leitete die Stiftung am Programmende, sondern die organisationale und tendenziell autokratische Dimension der Stiftungslogik brach sich Bahn. Es ist das Verdienst der CROs, gegen diese Logik ein Nachfolgeprojekt auf den Weg gebracht zu haben.

Zweitens zeigte sich am Ende des Programms die ganze Naivität der Annahme, dass ein einmal gegründetes und zum Leben erwecktes Netzwerk ohne weitere Res-

sourcen bestehen könnte. Wir wissen an dieser Stelle nicht, ob die Rockefeller Foundation intern wirklich davon ausging, dass das von ihr als robust beschriebene Netzwerk ohne Förderung weiterwirken würde oder ob es sich bei den Lobeshymnen um den Versuch handelte, sich gesichtswahrend aus der Förderung zurückzuziehen, weil andere stiftungsinterne Kriterien wie Innovationskraft, mediale Aufmerksamkeit, Flexibilität etc. für die Stiftung ausschlaggebender waren. Doch ungeachtet dieser Wissenslücke ist zu betonen, dass auch soziale Infrastrukturen nicht kostenlos zu haben sind. Die Bestandserhaltung ist kostspielig und wenn es wie im Fall von R-Cities wesentlich auf unentgeltliche Leistungsbeiträge der Mitglieder ankommt, dann müssen diese koordiniert und irgendwie geartete Motivationsanreize gesetzt werden. Im Gabenprogramm ›100 Resilient Cities‹ wusste die Stiftung um die Bedeutung von Motivationsanreizen. Entsprechend energisch darf man auch die allzu einfachen Vorstellungen von sich selbstverbreitenden Resilienzpolitiken zurückweisen. Wer eine bestimmte Politik will, muss dafür Ressourcen bereitstellen. Und wer sich allzu schnell zurückzieht, muss ich den Vorwurf gefallen lassen, dass ihm andere Dinge wichtiger sind.

5.4 Fazit: Die transformative Politik der Rockefeller Foundation – nächster Halt ›Weltrettung‹

Über die politische Bewertung von urbanen Resilienzpolitiken kann man sich ebenso streiten wie über philanthropische Gabenprogramme und Stiftungen an sich. Zu einem guten Teil soll und muss man das auch – zumindest wenn man sich über den Wert des Streites in demokratischen Ordnungen bewusst ist. Einen solchen Streit zu führen oder einseitig anzutreiben, war allerdings nicht das Anliegen dieses Beitrags. Stattdessen haben wir versucht zu zeigen, wie es ›100 Resilient Cities‹ mit philanthropischen Mitteln gelang, die Idee urbaner Resilienz in städtische Agenden zu implementieren. Mit diesem Fokus auf philanthropische Momente wollten wir die Logiken einer transformativen Philanthropie erhellen und aktuelle wie zukünftige Diskussionen über philanthropisches Engagement mit empirischen Informationen und theoretischen Begrifflichkeiten bereichern.

Mit diesem Interesse haben wir andere naheliegende Beschreibungsmodi außen vorgelassen. Insbesondere haben wir nicht dezidiert thematisiert, dass ›100 Resilient Cities‹ die Herausbildung eines »organisationalen Feldes« (vgl. zu dieser Theorieoption Scott/Meyer 1991; Scott 2014: 219ff.) angestoßen hat. Unberücksichtigt blieb auch, ob sich das organisationale Feld nicht zu einem »Issue Field« entwickelt hat, innerhalb dessen neue institutionelle Infrastrukturen entwickelt werden (vgl. Hoffman 1999; O'Sullivan/O'Dwyer 2015). Weil aber auch wir auf Wandel, Variation und Handlungsfähigkeit von und in den beteiligten Organisationen geachtet haben, und weil auch wir zeigen, wie die Schaffung und

Verdichtung dieses Politikfeldes die Wahrscheinlichkeit erhöhte, dass bestimmte Ideen innerhalb dieses Feldes Fuß fassten, als legitim angesehen und schließlich umgesetzt wurden, haben wir dennoch zu Kernfragen dieser Theorieoption an der Schnittstelle von Organisationstheorie und Institutionalismus beigetragen (vgl. hierzu bereits Warren 1967; für eine Feldbildung mit philanthropischer Beteiligung vgl. z.B. Bartley 2007).

Allerdings war uns mehr daran gelegen, die philanthropischen Besonderheiten herauszuarbeiten, also zu verstehen, welche Dynamiken auf die Eigenheiten von Stiftungen zurückzuführen sind. Entsprechend gilt es zu beachten, dass es im philanthropischen Feld seit der Jahrtausendwende eine spürbare Unruhe gibt, die zu einem Wettstreit um größtmögliche Wirkungen geführt hat. Bei diesem Wettstreit, der auch als eine Emanzipation von nationalstaatlichen Gemeinwohlpolitiken gelesen werden kann, begannen Stiftungen Szenerien für ihr Schaffen und Wirken zu entwerfen, die sie als große gesellschaftliche Herausforderungen – ›Grand Challenges‹ – bezeichneten (Ferris 2021; Kaldewey 2018). Statt sich allein an den demokratischen Idealen ›der Gleichheit und Inklusion‹ (Blühdorn 2020: 143) zu orientieren, füllte die Rockefeller Foundation den Resonanzraum der großen gesellschaftlichen Herausforderungen mit dem Weltproblem (mangelnde) Resilienz. Dies gelang ihr, weil sie die Notwendigkeit einer resilienteren Gesellschaft wissenschaftlich absicherte, mit einem Debattenbuch in Schwingungen versetzte und als normative Entscheidungstheorie pragmatisch ausformulierte. Dabei nutzte die Stiftung ihre Freiheiten, um Resilienz in Richtung technische Bearbeitbarkeit und Messbarkeit zu konstruieren. Bei der programmatischen Umsetzung der Idee nutzte sie die mit der Gabe verbundenen Dankbarkeitsverpflichtungen und Reziprozitätserwartungen, um die Mitgliedsstädte und die CROs an das Programm zu binden. Und weil die Steuerungskapazitäten einer Gabe begrenzt sind und die Städte letztlich mehr ihren Bewohner:innen als der Stiftung verpflichtet sind, provozierte die Stiftung, jetzt in Form der NGO ›100 Resilient Cities‹, weitere Verhaltensverpflichtungen, indem sie Entscheidungen unter den Bedingungen ›high choice, high irreversibility, and high visibility‹ (Weick 2001: 7) einforderte. Zudem steuerte sie das Programm wiederkehrend mittels Interaktionen, weil in diesen flüchtigen Sozialsystemen eher Zustimmung als Ablehnung zu erwarten ist. Die Bewertung dieser organisationalen Leistungen liegt im Auge der Betrachter:innen. Die CROs äußerte sich dazu kritisch, stimmten aber auch überein, dass ›100 Resilient Cities‹ (i) eine begrüßenswerte Agenda für neue Ansätze urbaner Resilienz gesetzt, (ii) Wissen, Kompetenzen und Unterstützungsnetzwerke unter den Akteuren gefördert und (iii) wirtschaftliche, kulturelle und soziale Ressourcen für die Entwicklung der Strategie bereitgestellt hatte.

Auch wenn das Gemeinwohl nicht mehr substanziell verstanden wird, sondern in sachlicher, sozialer, zeitlicher und räumlicher Dimension prozedural zu bestimmen ist (Offe 2002), dürften wenig Zweifel daran bestehen, dass das Programm

auf die Mehrung des Gemeinwohls ausgerichtet war. Diese Wertung widerspricht nicht der Beobachtung, dass die Stiftung ihren eigenen Schnitt machen und eigene Vorstellungen umsetzen wollte. Das beinhaltete zum Beispiel ein genuines Interesse an Medienpräsenz und den Wunsch in die Resilienzstrategien hineinzuwirken. Vor allem aber wollte sie das Programm auch wieder los werden, weil die Reputationsrenditen mit der Zeit sinken und neue und größere Weltrettungen warten. Auf der Website ist die Kategorie »Resilience« inzwischen weitgehend verschwunden. Stattdessen liest man: »We're a philanthropic foundation that promotes the well-being of humanity by finding and scaling solutions to advance opportunity and reverse the climate crisis.«¹⁴ Wer die Klimakrise umkehren möchte, ist offenbar nicht bereit, eine etablierte soziale Infrastruktur kontinuierlich zu finanzieren. Entsprechend genoss ein geordneter und umsichtiger Übergang von »100 Resilient Cities: in eine Nachfolgestruktur zu keiner Zeit Priorität.

Das Programm »100 Resilient Cities« ist in vielen Aspekten paradigmatisch für eine transformative Philanthropie, die auf Wirkungen abstellt, die weit über den Wert der initialen Gabe hinausgehen. Dazu, und das ist der kleinste gemeinsame Nenner dieser philanthropischen Programme, sind sie auf komplementäre Leistungen und Entscheidungen von bestimmten Dritten in ihren Umwelten angewiesen. Mit diesem Wissen um die essenzielle Notwendigkeit externer Leistungen und Entscheidungen werden sowohl die Anstrengungen der Stiftungen verständlich als auch die Machtpotenziale der Programmteilnehmer:innen sichtbar. Das nun deutlich sichtbare Verhältnis von Kontrolle und Gegenkontrolle in den Programmen einer transformativen Philanthropie eröffnet analytische Wege zum Studium vergleichbarer Programme und weitet den Raum für politische Diskussionen zur Rolle von Stiftungen in Bezug auf Lesbarkeit, Verantwortlichkeit, Responsivität, Wahrsprechen und Integrität.

14 Rockefeller Foundation, [online] <https://www.rockefellerfoundation.org/> [abgerufen am 02.01.2024].

6. Philanthropische Inklusionen

Stiftungen in den Funktionssystemen der modernen Gesellschaft: Gesundheit, Erziehung und Kunst¹

Evelyn Moser

Stiftungen sind in der Gesellschaft auf mannigfaltige Weise präsent: Sie lassen sich nicht auf einen Gesellschaftsbereich festlegen, sondern durchdringen mit ihrer strukturellen Verfasstheit, mit ihren Wirkungsabsichten und Operationen gesellschaftliche Differenzen und verbinden scheinbar Entferntes und Ungleiches. Sie etablieren Bezüge zwischen dem Willen verstorbener Stifter:innen und gesellschaftlichen Zukunftsprojektionen, Reichtum und Armut, Profit und Gemeinwohl, Partikularinteressen und Weltgestaltung. Die Ursprünge dieser vielfältigen Präsenz – mit Mauss lässt sich auch von einem totalen sozialen Phänomen sprechen (unter Verweis auf Marcel Mauss: Borgolte 2014a: 9) – lassen sich bereits an den Stiftungen des christlichen Mittelalters erkennen (siehe Borgolte 2014a, 2016b, 2015). In der stratifizierten Gesellschaft und unter dem Primat der Religion, so die erste Beobachtung dieses Kapitels (Kap. 6.1), fanden Stiftungen in den umfassenden hierarchischen Strukturen, in den damit verknüpften Inklusionsverhältnissen und speziell in Exklusionsbereichen fruchtbare Anhaltspunkte. Stiftungen konnten sich erfolgreich in ihre gesellschaftlichen Kontexte einhaken, als soziale Form entfalten und lange vor der Entstehung der modernen Organisation strukturelle Merkmale entwickeln, die bis in die Gegenwart konstitutiv für Stiftungen sind.

Diese Inklusionsverhältnisse wandelten sich im Übergang zur Moderne fundamental (Kap. 6.2). Stratifizierung als primäres Differenzierungsprinzip wich allmählich der funktionalen Differenzierung in autonome, prinzipiell gleichrangige Gesellschaftsbereiche. Polykontextualität ersetzte die Hierarchie als dominierendes Prinzip. Stiftungen wurden im Zuge gesellschaftlicher Säkularisierung größtenteils aus dem Bereich der Religion gedrängt und fanden neuen Halt im Konzept des Gemeinwohls. Sie verankerten sich im politischen System und gerieten damit in ein (Konkurrenz-)Verhältnis zu den modernen Nationalstaaten, die

1 Das vorliegende Kapitel stellt eine überarbeitete und maßgeblich erweiterte Fassung von Moser (2020) dar.

sich seit der frühen Neuzeit der Förderung des »gemeinen Wohls« verschrieben hatten (Stichweh 2007: 30) und deren Selbstverständnis als gesellschaftsweite Problemlöseinstanz in der Moderne bis heute stetig wächst. Die Konkurrenz verschärft sich, je mehr Möglichkeiten zur Vermögensakkumulation das kapitalistische Wirtschaftssystem bietet und je selbstbewusster und transformativer Stiftungen ihre Gestaltungsansprüche formulieren. Gegenüber den expandierenden Verantwortungs- und Steuerungsansprüchen der staatlichen Politik müssen sich Stiftungen fortan behaupten und sich mit ihren eigenen Gestaltungsansprüchen und Programmen positionieren. Zugleich finden sie in staatlichen Organisationen aber auch immer wieder mächtige Kooperationspartner.

Es finden sich gute Gründe dafür, dass sozialwissenschaftliche Analysen zu Stiftungen diesem politischen Moment besondere Aufmerksamkeit widmen: Stiftungen werden als innovative zivilgesellschaftliche Akteurinnen verhandelt (Anheier/Toepler 1999; Kocka/Stock 2011; Reich 2013; Then/Schröer/Anheier 2012), an ihrer fehlenden demokratischen Legitimität entzündet sich ein prominenter Strang der Stiftungskritik, dessen argumentativer Kern bis Kant zurückreicht (Strachwitz 2015: 296f.), und nicht zuletzt ringen wohlwollende Stimmen im Bewusstsein um die demokratischen Defizite von Stiftungen um Rechtfertigung (siehe z.B. Breeze 2021; Reich 2018; Strachwitz 2015). Der Politikbezug allein genügt jedoch nicht, um die Rollen privater gemeinnütziger Stiftungen in der modernen Gesellschaft angemessen nachzuvollziehen. Schließlich richten sich die Gestaltungsansprüche von Stiftungen in der Regel nicht nur auf die Wirtschaft, aus der sie ihr Vermögen und damit ihre Handlungsfähigkeit beziehen, und meist auch nicht allein auf die Politik, in der sie sich über das Gemeinwohl qua Wertbezug verankern. Wirken wollen Stiftungen vielmehr in dritten Funktionssystemen wie Wissenschaft, Gesundheit, Erziehung, Kunst oder Sport.

Diese Bezugskontexte stifterischer Gestaltungsabsichten finden in der Stiftungsforschung Berücksichtigung, allerdings orientieren sich die konzeptionellen Zugriffe erneut maßgeblich an der Politik: Untersuchungen fragen danach, welche Spielräume Stiftungen neben staatlichen Akteuren finden, auf welche Weise sie diese ausfüllen und inwieweit sie öffentliche Finanzierungslücken füllen oder sonstige Defizite der formalen Politik ausbügeln. Die entsprechenden Analyseschemata klassifizieren Stiftungsprogramme über Funktionen wie »Innovation«, »Komplementarität« oder »Substitution« und ähnliche (z.B. Anheier et al. 2017a: 21ff.), die in Bezug auf staatliche Maßnahmen erfüllt werden. Solche Unterscheidungen ermöglichen detaillierte empirische Einsichten in die vielfältigen Beziehungen und Berührungspunkte von Stiftungstätigkeiten und staatlicher Politik. Insofern die jeweiligen Gesellschaftsbereiche dabei allein als Politikfelder verhandelt und über die Rationalität staatlicher Interventionen erschlossen werden, bleibt das Bild jedoch unvollständig.

Um zu rekonstruieren, welche Anhaltspunkte für ihr Tun Stiftungen in der modernen Gesellschaft finden, sind die Bezugskontexte stifterischen Handelns in ihrer Eigensinnigkeit und Komplexität zu beachten. Erneut ist das Konzept der Inklusion als Beobachtungsschema aufschlussreich, indem es den Fokus auf die Bedingungen und Modi der Adressierbarkeit von Personen in sozialen Kontexten lenkt (vgl. zum hier verwendeten Inklusionsbegriff Luhmann 1997a: 618ff; Stichweh 2005 [1988], 2009b): Nicht mehr entlang einer gesellschaftlichen Hierarchie, sondern in Bezug auf die einzelnen Funktionssysteme, ihre Operationsweisen und speziell ihre Inklusionsmodi lässt sich nachvollziehen, auf welche Weise sich Stiftungen neben ihrer Verankerung in Wirtschaft und Politik in ihre gesellschaftliche Umwelt einhängen.

Vor diesem Hintergrund richtet sich das Erkenntnisinteresse des vorliegenden Kapitels darauf, in den gesellschaftlichen Funktionssystemen als Zielkontexten stifterischer Gestaltungsansprüche Muster zu erkennen und Bezugspunkte für Stiftungshandeln zu benennen, die eine Stabilisierung des Stiftungshandelns ermöglichen. Exemplarisch liegt der Fokus auf den Funktionssystemen Gesundheit (Kap. 6.3), Erziehung (Kap. 6.4) und Kunst (Kap. 6.5) (zu Stiftungen im Wissenschaftssystem vgl. Kap. 7 in diesem Band). Alle drei sind gleichermaßen etablierte Bezugskontexte stifterischen Handelns, die auf eine lange historische Tradition zurückblicken. Zugleich unterscheiden sie sich im Hinblick auf ihre je spezifischen Inklusionsmodi, die sich im Zuge der funktionalen Ausdifferenzierung entwickelt haben und in denen je eigene, funktionssystemspezifische Bedingungen der Adressierbarkeit und Teilhabe zu beobachten sind. Für Stiftungen lässt sich nachvollziehen, wie sie mit ihren Gestaltungsabsichten und Gabenprogrammen diese Bedingungen nutzen, sich selbst in Kommunikationskontexte einbinden und Adressierbarkeiten und Teilhabemöglichkeiten für Dritte beeinflussen. Deutlich wird aber auch, dass und vor allem wie Stiftungen in den unterschiedlichen Inklusionsverhältnissen nicht nur Möglichkeiten für Wirkungsmarkierungen und Kausalitätszuschreibungen finden, sondern mit ihren Gestaltungsabsichten unweigerlich auch auf Reibungsflächen treffen, die sich über die Eigenheiten ihrer funktionalen Kontexte erschließen lassen.

6.1 Seelenheil und Exklusionskonservierung

Die Geschichte des Stiftens, das heißt des auf Dauer angelegten Einsatzes von Vermögensmassen für nicht-private, vor allem religiöse oder öffentliche Zwecke, ist lang. So finden sich beispielsweise Hinweise auf Götter- und Ahnenstiftungen für Ägypten und Mesopotamien bereits im dritten Jahrtausend v. Chr. (Borgolte 2015) und der sogenannte Euergetismus, bei dem wohlhabende Bürger ihr privates Vermögen für öffentliche Zwecke und zum Wohl der Bevölkerung einer Stadt einsetz-

ten, war eine verbreitete Praxis in den Stadtstaaten der griechischen und römischen Antike (vgl. Beck 2013; Engfer 2013). Entscheidende Impulse hin zur heutigen modernen Form erfuhr die soziale Form der Stiftung jedoch im christlichen Mittelalter. In jener Epoche expandierten Stiftungen über viele Jahrhunderte anhaltend und so stabilisierten sich Inklusions- und Rollenstrukturen, die ihre Spuren bis hin zu heutigen Formen organisierter Philanthropie hinterlassen haben und daher instruktiv für ein Verständnis der Gegenwart sind.

In besonderer Weise prägend war dabei der gesellschaftliche Primat der christlichen Religion und die transzendente Seelenheilslehre, der zufolge sich das individuelle postmortale Seelenheil im Jenseits durch gezielte Handlungen und Gebete im Diesseits positiv beeinflussen ließ (Borgolte 2015: 606f.; 2016a: 17). Als direkter und zuverlässigster Mechanismus, um Seelenheil zu erlangen und dauerhaft sicherzustellen, galt die Askese, d.h. ein Leben in freiwilliger Armut. Wer vom Armutsideal abwich und ein Leben in Reichtum oder zumindest bescheidenem Wohlstand führte, konnte dies mittels barmherziger Gaben an Bedürftige kompensieren (vgl. Isenmann 2014: 585). Im Konzept der Caritas, biblisch konkretisiert über die »sechs (leiblichen) Werke der Barmherzigkeit« (Borgolte 2016a: 194), und dem daraus abgeleiteten Imperativ des Almosens verschmolzen die Fürsorge für die Bedürftigen und die individuelle Seelsorge miteinander (vgl. Barzen/Escher-Apsner/Multrus 2004: 398ff.; Dort 2013: 144). Neben einem Leben in Armut wurde die Caritas damit zu einer Art zweitbestem Mechanismus der Verkopplung diesseitigen Handelns mit jenseitigen Effekten, die Gutschriften auf dem individuellen »Seelenkonto« (Borgolte 2014a: 173) einer Person bewirkten.

Eine weitere relevante Bedingung ihrer Möglichkeit fanden Stiftungen im Armutsverständnis der stratifizierten Gesellschaft des christlichen Mittelalters. Es war ungleich umfassender als sein antiker Vorläufer, beinhaltete einen starken Handlungsimperativ und verwies auf eine gottgewollte Ordnung: Wurde Armut in der Antike primär nach wirtschaftlich-materiellen Maßstäben bestimmt², schloss das mittelalterliche Verständnis alle Bereiche der Lebensführung ein und beinhaltete neben der reinen Mittellosigkeit auch die generelle physische und materielle Schutzlosigkeit einer Person (Oexle 1986). Zu den Armen gehörten neben den materiell Mittellosen auch anderweitig ›Schwache‹ und ›Schutzlose‹ wie Waisen, Witwen, Gefangene, Alte oder Kranke, aber auch Pilger und Fremde. Sie alle waren bedürftig, da sie für ihren Selbsterhalt auf andere angewiesen waren (Oexle 1986: 77), und befanden sich unterhalb der gesellschaftlichen Ständehierarchie, sodass sie strukturell von »lokal relevanten Berechtigungen« und damit von Möglichkeiten

2 Nach antikem Verständnis galt als arm, wer seinen Lebensunterhalt nicht durch vorhandenes Vermögen bestreiten konnte, sondern arbeiten musste und in der Folge von politischer Mitwirkung exkludiert war, d.h. keine Möglichkeit zur Ausübung zeitintensiver und unbezahlter politischer Ämter hatte (vgl. dazu Beck 2013: 81ff.; Mann 2008).

gesellschaftlicher Mitwirkung ausgeschlossen waren (Stichweh 2005 [1988]: 50). An dieses Armutsverständnis schloss sich ein expliziter Handlungsimperativ an, der speziell die Herrschenden und »alle [...], die Waffen führten« (Oexle 1986: 79) (wie z.B. Adlige oder Ritter) der moralischen Verpflichtung unterwarf, sich für den Schutz der Armen und Schwachen einzusetzen. Im Unterschied zur Antike konnte man sich der Armen nicht mehr schlicht durch Exklusion aus der Gesellschaft (z.B. Tötung oder Verbannung) entledigen (vgl. Veyne 1988 [1976]: 63), sondern musste innergesellschaftliche Umgangsmodi finden. Dies bedeutete jedoch nicht die Abschaffung von Armut. Noch bis ins Hochmittelalter galt Armut gerade nicht als ein zu beseitigender gesellschaftlicher Missstand, sondern als Teil der gottgewollten Weltordnung mit einer klaren Funktion als notwendiger Bezugspunkt von Barmherzigkeit (vgl. Dort 2013: 146): »Gott hätte alle Menschen reich machen können, aber er wollte, dass es in dieser Welt Arme gibt, damit die Reichen eine Chance haben, sich von ihren Sünden loszukaufen« (aus einer Predigt des Bischofs Eligius von Noyon im 7. Jh., zitiert nach Borgolte 2016a: 194).

An dieser Stelle schließt sich der Bogen zu Stiftungen. Ausgehend vom Seelenheil, das sich als jenseitiger Metazweck mittelalterlicher Stiftungen etablierte, entstand entlang des Armutsverständnisses ein breites Spektrum an spezifischen, diesseitigen Stiftungszwecken. Die Mehrheit bildeten caritative Stiftungen, die barmherzige Taten stellvertretend für den Stifter oder die Stifterin ausübten und sich entlang verschiedener Gruppen von Bedürftigen differenzierten, z.B. Arme (Almosen-, Armenhausstiftungen), Kranke (Hospitalstiftungen), Alte (Altenheimstiftungen), Fremde (Hospizstiftungen, Pilgerstipendien), Waisen- und Findelkinder und Witwen (Borgolte 2014a: 170f.).³ Dabei entstand ein dreiteiliges Gabengeflecht, welches der von Mauss (2013 [1923/24]) beschriebenen Logik des Gebens, Nehmens und Erwiderns folgt: Die Stiftung begründete erstens ein spezifisches Verhältnis des Stifters (und in seltenen Fällen der Stifterin) zu Gott als jenseitigem Letztadressaten der Stiftungsgabe. Zweitens geht die Stiftung ein Verhältnis zu den Destinatären als diesseitigen intermediären Adressaten und Verwaltern der Stiftungsgabe ein. Und drittens entsteht eine Beziehung zu den Benefiziären als weltlichen Letztempfängern.⁴ In jedem der drei Teile schmiegte sich die Stiftung eng an die gesellschaftlichen Strukturen der stratifizierten Gesellschaft

3 Neben caritativen Stiftungen gab es Gedenk- und Kultusstiftungen, die sich der liturgischen Memoria der Stifter, der Ausstattung von Kirchen und der Förderung und Gestaltung von Gottesdiensten verschrieben (vgl. Borgolte 2014a: 170f.; am Beispiel Stralsunds auch Lusiardi 2000).

4 Die Unterscheidung von Destinatären und Benefiziären wurde der historischen Literatur über Stiftungen entnommen, wo sie jedoch nicht trennscharf verwendet wird (vgl. Borgolte 2016a: 443). Für die Beschreibung und Analyse des Wandels von Stiftungen in der stratifizierten und in der modernen Gesellschaft erweist sie sich als aufschlussreich und wird deshalb hier als Beobachtungsschema aufgegriffen.

an, indem sie deren Inklusionsverhältnissen zugleich folgte und diese stabilisierte: Den Kern mittelalterlicher Stiftungen bildete der transzendente Gabentausch zwischen der Stifterin oder dem Stifter und Gott: »Gott – oder Christus – wurde also als Empfänger der Gaben angesehen und schuldete dafür dem Spender sein Gedenken« (Borgolte 2014a: 20). Die Stiftung geht entsprechend dieser Vorstellung in göttlichen Besitz über und entzieht sich folglich der Verfügungsmacht der Stifterin oder des Stifters (ebd.). Zugleich drückt sich hier das offen vorgetragene Partikularinteresse der Stifterin oder des Stifters mit Blick auf das individuelle postmortale Seelenheil aus, das im Einklang mit der christlichen Lehre den Stiftungsakt motivierte.

Praktisch vollzogen wurde dieser jenseitige Gabentausch in der Regel durch zwei verkoppelte diesseitige Tauschverhältnisse zwischen der Stifterin oder dem Stifter, den weltlichen Letztempfängern (oder Benefiziaren) und den intermediären Adressaten (oder Destinatären). Destinatäre waren die von der Stiftung unmittelbar dotierten Personen oder Einrichtungen, d.h. meistens Klöster und Mitglieder des Klerus (Borgolte 2014a: 260f.), und damit jene Ämter und Rollen, die sich im Zuge der Verbreitung des Christentums seit der Spätantike herausgebildet hatten und im Laufe des Mittelalters in zunehmender Distanz zu den religiösen Laien ausdifferenzierten (vgl. Moeller 2011: 85ff.). An die Destinatäre richteten sich klare Leistungserwartungen: Ihnen wurden mit dem Stiftungsakt materielle Infrastrukturen (z.B. Gebäude) und/oder finanzielle Mittel bereitgestellt, um stellvertretend für den Stifter oder die Stifterin caritative Tätigkeiten zu erbringen (vgl. Borgolte 2016a: 447). Diese richteten sich an jeweils eine spezifische, meist im Stiftungsstatut benannte Gruppe von Bedürftigen als weltliche Letztempfänger der Stiftungsgabe. Zugleich oblag es den Destinatären, die eigentliche Gegengabe im Hinblick auf das Seelenheil des Stifters oder der Stifterin durch verschiedene, in der Regel in den Stiftungsstatuten detailliert festgeschriebene Formen des Totengedenkens (z.B. durch Fürbitten) zu erbringen (Borgolte 2016a: 447), um die seelenheilsfördernde Wirkung der caritativen Werke zu ergänzen und abzusichern (Borgolte 2016a: 31).

Der Vollzug des Stifter:innenwillens und die Erfüllung der Gegengabe wurden weniger durch rechtliche Vorgaben abgesichert, sondern durch die mittelalterliche Vorstellung über die »Gegenwart der Toten« (Oexle 1983) stabilisiert, d.h. der fortdauernden gesellschaftlichen Präsenz Verstorbener, die unter bestimmten Bedingungen auch postmortal als Personen adressierbar waren (z.B. in Form der sogenannten »Klage mit der Toten Hand« in Gerichtsprozessen (Brunner 1910; Oexle 1983)). Auch Stiftungen waren ein Mechanismus, um den verstorbenen Stifter:innen personale Handlungsfähigkeit zuzuschreiben. Die Stiftung sicherte nicht nur die Fortführung des Stifter:innenwillens über den Tod hinaus, sondern die postmortale soziale Gegenwärtigkeit der Stifter:innen selbst. Zu den Destinatären standen sie dadurch in direktem Reziprozitätsverhältnis und verliehen dem Anspruch auf Gegengabe entscheidenden Nachdruck (Borgolte 2014a: 270). Zugleich

verfügten die Destinatäre über beachtlichen Einfluss und Handlungsspielraum in Bezug auf die Stiftung und waren weit mehr als ein reines Exekutivorgan: Oft nahmen sie schon zu Lebzeiten des Stifters oder der Stifterin erheblichen Einfluss auf die Gestaltung der Stiftungsgabe und passten diese später an sich wandelnde gesellschaftliche Bedingungen an. Da keine genauen rechtlichen Regeln vorlagen, wurde der Bezug zum Stifter:innenwillen häufig eher lose gehandhabt (Borgolte 2016a: 439ff.; Campenhausen 2003: 26). Im Effekt generierten Stiftungen selten neue Strukturen, sondern schlossen meist an Bestehendes an, indem sie sich »von ihren Verhandlungspartnern in die Pflicht nehmen ließen« und »ihre Gestaltungsfreiheit zugunsten von Gewohnheiten und Präferenzen der nutznießenden Empfänger weitgehend auf[gaben]« (Borgolte 2016a: 440f.).

Vollkommen anders gestaltete sich die Rolle der Benefiziare. Die Bedürftigen als weltliche Letztempfänger der Stiftungsgabe hatten diese möglichst bedingungs- und widerspruchlos anzunehmen. Gegenleistungen wurden nur begrenzt eingefordert, waren ausschließlich religiöser Art (z.B. regelmäßige Gebete für das Seelenheil des Stifters oder der Stifterin) und hatten in erster Linie symbolischen Charakter. Dabei verfügten die Benefiziare weder über Gestaltungsmacht noch über anderweitige Eingriffsmöglichkeiten in das Gabengefüge. Diese ausgeprägte Passivitätserwartung erfüllte eine wichtige Funktion: Durch sie bildeten die Benefiziare das Publikum, vor dem die Stiftungen in Erscheinung treten konnten und in dem sie zugleich Anhaltspunkte für ihre Gabe fanden, deren Annehmen letztlich die Ungleichheit der stratifizierten Gesellschaft sicherstellte. Für die Bedürftigen war die Stiftungsgabe meist von existenzieller Bedeutung, sodass ein Ablehnen buchstäblich nur um den Preis des Verzichts auf die eigene Lebensgrundlage oder die Befriedigung elementarer Bedürfnisse (Essen, Kleidung, Unterkunft) möglich gewesen wäre. Es entstand eine dauerhafte Verbindlichkeit, welche die symbolische Gegengabe der Bedürftigen nicht tilgen konnte oder sollte. Stattdessen beförderte und inszenierte diese Verbindlichkeit eine generalisierte Anerkennung der Statusdifferenz, wie Luhmann (2009 [1973]: 174) dies auch für Almosen herausstellte. Erneut erweist sich Reziprozität als zentral für Stiftungen, nun aber in Form der institutionalisierten Unterbrechung von Reziprozitätserwartungen. Die Unterbrechung von Reziprozitätserwartungen, so lässt sich mit Luhmann (1997a: 622f.), Bohn (2008) und Stichweh (2009b) weiterführen, markiert in der stratifizierten Gesellschaft Bereiche von Exklusion, die innergesellschaftlich rekonstruiert werden. Im Unterschied zur segmentären Gesellschaft vollzog sich Exklusion in der Regel nicht mehr als Ausschluss aus der Gesellschaft, sondern nahm über eigens geschaffene Einrichtungen wie Armenhäuser, Waisenhäuser und ähnliche die Form »inkludierender Exklusion« an, welche die Stiftungstätigkeiten untermauerten.

Mittelalterliche Stiftungen, so wird deutlich, fanden in den Inklusions- und Exklusionsverhältnissen der stratifizierten Gesellschaft in mindestens dreifacher Hinsicht Halt: *Erstens* steigerten Stiftungen die Inklusionschancen des Stifters oder der

Stifterin, indem sie zugleich als Mechanismus jenseitiger Inklusion in Form göttlichen Seelenheils und postmortalen gesellschaftlicher Präsenz des Stifters oder der Stifterin wirkten. *Zweitens* schlossen Stiftungen nicht nur an transzendente Prinzipien der christlichen Religion an, sondern auch an ihr gesellschaftliches Primat: Sie stützten den Status religiöser Leistungsrollen, indem sie über ihre Gaben den weltlichen Einfluss der Kirche und ihrer Einrichtungen samt deren Amtsträger erweiterten. *Drittens* fanden Stiftungen mit den Bedürftigen unterhalb der gesellschaftlichen Hierarchie zugleich ein Publikum und eine weltliche Verankerung der Stiftungsgabe. Stiftungen erlebten Armut und bezogen sich auf den innergesellschaftlichen Exklusionsbereich der Bedürftigen, sie griffen aber nicht handelnd in diesen Exklusionsbereich ein. Auf diese Weise konservierten sie jene Strukturen, die ihre eigene Reproduktion ermöglichten. All dies stand ebenso wie die explizite Handhabung direkter Reziprozität im Einklang mit gesellschaftlichen Moralvorstellungen, was Zweifel an der Legitimität von Stiftungen ausschloss, die Freiheitsgrade stiftetrischen Handelns jedoch zugleich auf ein Minimum reduzierte.

6.2 Prekäre Modernisierung

Die Halte- und Bezugspunkte, die Stiftungen in der vormodernen Gesellschaft nutzten und die eine erste Blütezeit des Stiftungswesens ermöglichten, waren unmittelbar den spezifischen gesellschaftlichen Inklusionsstrukturen jener Epoche entsprungen. Mit dem Übergang zur Moderne verblassten diese Haltepunkte nach und nach, verloren ihre vormalige Stabilität oder verschwanden vollständig. Ein Anpassungs- und Transformationsprozess des Stiftungswesens geriet in Gang, in dessen Verlauf sich die gesellschaftlichen Freiräume für Stiftungen vergrößerten und der Legitimationsdruck stieg. Dreh- und Angelpunkt dieses Prozesses war das sich wandelnde Verhältnis von Stiftungen und Politik.

6.2.1 Schwindende Haltepunkte und staatliche Konkurrenz

Erste Anzeichen für Veränderungen deuteten sich bereits im Spätmittelalter und in der Frühen Neuzeit in der *Ausdehnung der Stiftungszwecke* an. Zwei Richtungen treten besonders hervor: *Zum einen* entdeckten Stifterinnen und Stifter das Handlungsfeld der Wissenschaft und Bildung, darunter vor allem die Medizin, die Theologie, die Rechtswissenschaft und die sogenannten freien Künste (Borgolte 2014a: 171; 2016a: 192ff.). Die Stiftungsgaben richteten sich zumeist an mittellose Schüler oder Studenten, denen durch Stipendien der Wissenserwerb ermöglicht werden sollte. Der Regionsbezug blieb häufig dennoch erhalten, etwa in Form obligatorischer Gebe-

te, die die Gabenempfänger für die Stifterin oder den Stifter leisten mussten⁵. Eine tragende Rolle spielten Stiftungen auch für den Bestand vieler spätmittelalterlicher Universitäten, die zwar in der Regel städtische oder landesherrliche Gründungen darstellten, von ihren Gründern jedoch nicht dauerhaft finanziert wurden. Diese Lücke füllten häufig Stiftungen, indem sie für die materielle Existenzsicherung der Hochschulen eintraten (Borgolte 2016a: 196). *Zum anderen* entstanden in direktem Verhältnis zur Verwaltung der Städte Gemeinwohlstiftungen und Policey-Stiftungen. Erstere richteten ihren Zweck auf den »gemeinen Nutzen« und befassten sich mit der Errichtung und Instandhaltung öffentlicher Infrastruktur, also beispielsweise von Straßen, Brücken oder Brunnen. Letztere banden ihre Tätigkeiten eng an jene »obrigkeitlich-reglementierenden Maßnahmen«, die darauf zielten, »in einer Stadt oder einem Territorium einen ›Zustand guter Ordnung‹ herbeizuführen und zu sichern, der dem Ideal des ›gemeinen Nutzens‹ am weitesten entspricht« (Rexroth 2000: 112).

Die Policey-Stiftungen komplementierten dies oftmals auf der praktischen Ebene, z.B. indem sie das stadtpolitische Ziel, über Bettelordnungen Bettler aus der Stadt herauszuhalten, durch Wohltätigkeitsmaßnahmen unterstützten (Rexroth 2000: 114). Zwar warnt Borgolte davor, dies direkt als Säkularisierung zu deuten und spricht stattdessen von einer Verschiebung hin zu einer »prononciert innerweltlichen Auffassung von christlicher Nächstenliebe« (Borgolte 2014a: 171), zumal auch die Stiftungszwecke im Bereich von Wissenschaft und Bildung noch betont caritativ gerahmt wurden und zudem meist in Kombination mit dezidiert christlichen Zwecken auftraten (Borgolte 2016a: 198). Dass dabei der religiöse Bezug gedehnt wurde und zunehmend an seine Grenzen geriet, steht aber außer Frage.

Die genannten Veränderungen und insbesondere die Entstehung von Gemeinwohl- und Policey-Stiftungen trafen sich mit einem erneuten *Wandel des Armutsverständnisses*: Armut galt nun nicht länger als ein gottgewollter Zustand, sondern als ein Problem für die öffentliche Ordnung, das sich zunächst vor allem in den Städten zeigte und auf Bearbeitung und im Idealfall auf Abschaffung drängte (Luhmann 1997a: 623). Die Ursachen für Armut wurden den Betroffenen selbst zugeschrieben und die Vergabe von Fürsorgeleistungen sowie das vormals umfassende Prinzip der Caritas passten sich an (Dort 2013: 156; Schmidt 2013: 130f.): Hilfwürdige (verschämte) Arme wurden von hilfswürdigen (starken) Bettlern unterschieden. Wer als Empfänger von Fürsorge und wohlthätigen Gaben in Frage kam, entschied sich nun über das Kriterium der Arbeitsfähigkeit. Dies bedeutete auch, dass Bedürftigkeiten fortan überprüft, kategorisiert und hierarchisiert

5 Für die Bewohner:innen der im Jahr 1521 gestifteten Augsburger Fuggerei besteht die Gebetspflicht für das Seelenheil des Stifters und seiner Familie bis heute, vgl. <https://www.fuggerei.de/stiftungen/kein-almosen-sondern-hilfe-zur-selbsthilfe> [abgerufen am 04.02.2024].

wurden und die Wirksamkeit der Fürsorgemaßnahmen gegebenenfalls mittels Disziplinierung sichergestellt wurde.

Mit der zunehmenden Professionalisierung und Systematisierung der Fürsorge wanderte die Bearbeitung des Armutproblems aus dem rein religiösen Kontext heraus und rückte in den Verantwortungsbereich der öffentlichen Verwaltung (Barzen/Escher-Apsner/Multrus 2004: 403ff.). Neben die weiterhin existierenden christlichen Einrichtungen traten städtische Fürsorgeeinrichtungen, die sozial-caritative Aufgaben übernahmen. Die religiöse Rahmung bestand zunächst fort, veränderte aber ihre Bedeutung: Der Religionsbezug war nicht länger Selbstzweck, sondern diente der Legitimation öffentlicher Regulierung und geriet überdies bald in Widerspruch zur staatlichen Normierung und Verwaltung der Armenfürsorge (Schmidt/Wagner 2004: 485ff.). An die Stelle christlicher Prinzipien rückte der gemeine Nutzen oder das *Gemeinwohl* als Bezugspunkt politischen Entscheidens, das sich zunächst auf der Ebene der selbstverwalteten Städte als politische Leitformel etablierte. Im späten 15. Jahrhundert setzte eine Verstaatlichung des Gemeinwohls ein, indem sich die Definitionsmacht zentralisierte und von den Kommunen auf die Souveräne der Territorialstaaten verlagerte (Münkler/Bluhm 2001: 21). Der gemeine Nutzen entwickelte sich zum »allgegenwärtigen Topos in der Legitimation der Rechtsetzung« und zum umfassenden Zweck von staatlicher Herrschaft überhaupt (Droege 2010: 19). Stiftungen fanden hierin einen neuen Anhaltspunkt. An die Stelle von Seelenheil und Barmherzigkeit als Metazweck von Stiftungen trat die Bindung an das Gemeinwohl als »konstitutive[r] Wertbezug stifterischen Handelns« (Sigmund 2000: 340) und fungierte fortan als unhintergehbare Entscheidungsprämisse.

6.2.2 Multifunktionalität der Stiftung

Hinter diesen Verschiebungen, die das Stiftungswesen herausforderten und unter massiven Anpassungsdruck setzten, steht ein fundamentaler Wandel gesellschaftlicher Differenzierung. Die Schichtendifferenzierung und die Vorrangstellung der Religion wichen nach und nach spezialisierten und autonomen Funktionssystemen, die sich als Antwort auf gesellschaftliche Problemlagen ausdifferenzierten und seither jeweils ein Primat für die Bearbeitung dieser Probleme beanspruchen. Als autonome Sinnkontexte mit je eigenen Kommunikationsformen, Leitmedien, Codes und Programmen operieren die Funktionssysteme in einer gesellschaftlichen Umwelt, die für alle dieselbe und doch für jedes Teilsystem eine andere ist. Polykontextualität wird zum Charakteristikum der Moderne, die sich als Gesamtheit unterschiedlicher und potentiell konfligierender Rationalitäten reproduziert und sich nicht mehr auf eine Zentralperspektive reduzieren lässt (Luhmann 1997a).

Stiftungen transformieren sich unter diesen Bedingungen in multifunktionale Gebilde, die in mindestens drei Gesellschaftsbereichen verankert sind⁶: Unübersehbar ist *erstens* die *Verankerung im politischen System* – und dies ungeachtet dessen, dass Stiftungen selbst die Bezeichnung als politisch scheuen oder sogar explizit zurückweisen (Goeke/Moser 2021: 16f.). Über die bereits erwähnte Bindung an das *Gemeinwohl* positionierten sich Stiftungen nicht nur neu, sondern schlossen unmittelbar an die Kontingenzzformel des politischen Systems an (zum Begriff der Kontingenzzformel vgl. Luhmann 2000a: 120). Unweigerlich treten philanthropische Stiftungen damit ins Verhältnis zu modernen Nationalstaaten, die sich seit der frühen Neuzeit der Förderung des »gemeinen Wohls« verschrieben hatten (Stichweh 2007: 30) und deren Selbstverständnis als gesellschaftsweite Problemlöseinstanz in der Moderne stetig wächst. Stiftungen wurden im Rahmen dieses staatlichen Selbstverständnisses als Konkurrenz beobachtet.

Diese Verankerung und das daraus resultierende ambivalente Verhältnis von Stiftungen und Staat reflektiert die Rechtskategorie der *Gemeinnützigkeit*, die ihren Ursprung im späten 18. Jahrhundert hat und in Variationen in diversen nationalen Kontexten vorkommt. Letztlich sorgen die Formel der Gemeinnützigkeit und die daran anschließenden Regulierungen für eine Selbstduplikation der staatlichen Politik: Nicht allein die staatliche Politik, sondern auch alle, die von der Rechtskategorie der Gemeinnützigkeit erfasst werden, treten für die Sorge um das Gemeinwohl ein. Dies geht auf der einen Seite mit einer Zunahme staatlicher Verantwortlichkeiten einher, die neben Sicherheit und Ordnung zunehmend die »Glückseligkeit« des Einzelnen einzuschließen beginnen und den Staat zur »Wohlfahrtsanstalt« werden lassen (Kirchhof 2003: 3). Auf der anderen Seite wurden nichtstaatliche Einrichtungen »mit gleichartigen Wohltätigkeitsaufträgen« (Kirchhof 2003: 4) (milde Stiftungen/*piae causae*) dem Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Staates zugerechnet und von der Steuerpflicht befreit. Wahlweise und abhängig von der konkreten Gestaltung bildet diese Kopplung den Ausgangspunkt für Autonomie, die der Staat privaten Stiftungs- und Spendeninitiativen einräumt und letzteren nahezu blind folgt (ebd.), oder für strikte Aufsicht und Kontrolle des Stiftungswesens und die Beschränkung von Handlungsspielräumen. Diese Gegensätzlichkeit zeigte sich besonders deutlich im 19. Jahrhundert, das mit einer Phase des »Stiftungssterbens« in Folge staatlicher Verdrängungspolitik begann und in dessen weiterem Verlauf Stiftungen mit der Anerkennung als juristische Person erstmals einen sicheren Rechtsstatus erhielten (Campenhausen 2003: 33ff.). In jedem Fall

6 Im Unterschied zu Adloff (2004) meint Multifunktionalität hier nicht die Vermittlungsrolle zwischen verschiedenen Gesellschaftsbereichen, die Stiftungen als Teil ihrer Tätigkeiten einnehmen können, dies aber nicht müssen. Stattdessen bezieht sich Multifunktionalität auf die Verankerung in mindestens drei Funktionssystemen, die für Stiftungen zwingend und konstitutiv ist.

geht es um die formale Gestaltung einer politischen Inklusionsrolle, die sich aus dem Einfluss von Stifter:innen und Stiftungen auf Gemeinwohlinterpertationen durch die Transformation von Zahlungsfähigkeit in öffentliche Partizipationschancen ergibt. Stiftungen werden zu rechtlich-politischen Artefakten (Reich 2018: 24ff.) und sind als solche von Beginn an umkämpft. Seit dem 18. Jahrhundert und der häufig zitierten Stiftungsskepsis von Kant und Turgot entzündet sich die Kritik wiederkehrend an der sogenannten »Herrschaft der toten Hand«, die die Handlungsfähigkeit des Staates auf illegitime Weise beschränke (Strachwitz 2015: 296ff.). In Variationen lebt dieses Argumentationsmuster in aktuellen Debatten über die Demokratiekompatibilität von Stiftungen weiter (Breeze 2021; Reich 2018).

Über das *Stiftungsvermögen* als konstitutives Element sind Stiftungen *zweitens* im *Wirtschaftssystem* und in kapitalistischen Marktstrukturen verankert, die die Akkumulation von Vermögen erlauben. Nicht umsonst betont Borgolte (2016b: 4), dass »Stiftungen wenn nicht in allen, so doch in sehr vielen Kulturen sesshafter Populationen bezeugt sind, die die Fähigkeit zur Mehrwertbildung und Vorratshaltung entwickelt haben.« In Bezug auf Mehrwertbildung und Vermögensakkumulation ergaben sich massive strukturelle Verschiebungen im Übergang von der stratifikatorischen zur funktional differenzierten Gesellschaft (Luhmann 1997a: 723). Die Entstehung eines Wirtschaftssystems und speziell die Expansion des Geldmediums setzt die mittelalterliche »Schenkungs- und Stiftungsökonomie« (Luhmann 1997a: 723) unter Druck. Stiftungen kommen fortan nicht umhin, sich auf die Wirtschaft einzulassen und mit deren Eigendynamik und Unwägbarkeiten zu rechnen. Über das Gründungsmoment hinaus betont und verstetigt wird der Wirtschaftsbezug durch die private, gemeinnützige Stiftung als Rechtsform, die sowohl die juristische Eigenständigkeit der Stiftung betont als auch in vielen nationalen Kontexten das Stiftungsvermögen dem Zugriff des Staates entzieht. Operieren dürfen Stiftungen meist nur mit Vermögenserträgen, die entsprechend erwirtschaftet werden müssen und die Handlungsfähigkeit von Stiftungen den Schwankungen des Finanzmarkts, allen voran der Zinsentwicklung, unterwerfen⁷ (vgl. z.B. Kremer 2015). Diese Marktbindung wird vor allem in der praxisbezogenen Stiftungsforschung reflektiert, häufig im Hinblick auf Ratschläge zu Anlagestrategien etwa in Niedrigzinsphasen (so z.B. Falk 2013; Bischoff/Ratajszczak 2017). Speziell auf die Wirtschaftsbezüge von Stiftungen zielt ein wichtiger Strang der Stiftungskritik, der unter Verweis auf Gerechtigkeitsargumente und Macht- und Reichtumskritik letztlich die Daseinsberechtigung von Stiftungen an sich in Frage stellt (vgl. z.B. McGoey 2015; Dalzell 2013; siehe auch den Überblick in Breeze 2021).

7 Für deutsche Stiftungen gilt der Vermögenserhaltungsgrundsatz (siehe Bundesverband Deutscher Stiftungen 2014a). Die Abgabenordnung verpflichtet gemeinnützige Stiftungen (und andere gemeinnützige Körperschaften), ihre Mittel zeitnah für die steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke zu verwenden (vgl. AO §55).

Das Stiftungsvermögen schafft die Grundlage für Handlungsmöglichkeiten und der Gemeinwohlbezug öffnet Freiräume hinsichtlich der Formulierung von Zwecken und daran anschließenden Gabenprogrammen. Diese richten sich auf ›dritte Funktionssysteme – wobei Wirtschaft und Politik als Zielkontexte von Stiftungsengagement erneut auftauchen können – und erscheinen in Form von unterschiedlich ambitionierten *Gestaltungsabsichten*. Zumindest begnügen sich moderne Stiftungen immer seltener damit, anderswo formulierte Problemdefinitionen schlicht zu übernehmen und Symptome gesellschaftlicher Missstände zu lindern. Vielmehr treten sie zunehmend selbstbewusst mit eigenen Gemeinwohlkonzepten und Problem Diagnosen an und stellen Gesellschaftsverbesserung in Aussicht (vgl. z. B. Anheier/Leat 2006; Bishop/Green 2008; Zunz 2012; Horvath/Powell 2020). Die Implikationen dieses Wandels für Stiftungen als Organisationen wurden in Kapitel 2 in diesem Band ausführlich verhandelt. An dieser Stelle genügt der Hinweis, dass ehrgeizige Ankündigungen nicht genügen. Vielmehr müssen Stiftungen Nachweise präsentieren, dass die eigenen Versprechen eingelöst wurden – ansonsten droht Legitimitätsverlust (vgl. für einen solchen Fall Bahners et al. 2024). Und dies gilt unabhängig davon, ob sich die stifterischen Gestaltungsabsichten auf globale, nationale oder lokale Kontexte richten. Neben der Umsetzung der Gabenprogramme wird die Wirkungsmarkierung, d. h. die möglichst sichtbare und plausible Zuschreibung gesellschaftlicher Veränderungen auf Stiftungshandeln und -entscheidungen, zu einem Imperativ, dem sich Stiftungen kaum entziehen können.

Nach und nach sind Stiftungen mit ihren Gabenprogrammen und Wirkungsansprüchen in faktisch alle Gesellschaftsbereiche expandiert. Und mehr noch: Ihr Selbstverständnis bestimmt sich neben der Gemeinwohlbindung maßgeblich über die jeweiligen funktionalen Bezüge. Diesem breiten Spektrum stifterischer Handlungsfelder trägt die stiftungsfreundliche Forschung nicht ohne Stolz Rechnung (vgl. Anheier et al. 2017a; Anheier/Hammack 2010; Anheier/Leat 2006; Bethmann 2020; Prewitt et al. 2006). Analytisch folgen einschlägige Studien dabei meist einem politik- und staatszentrierten Zugang zu ihrem Gegenstand: Die Gesellschaftsbereiche, in denen sich Stiftungen tummeln, werden in erster Linie als Politikfelder verhandelt und Handlungsspielräume und Tätigkeitsformen von Stiftungen folglich in Bezug zu staatlichen Rahmenbedingungen und Maßnahmen vermessen. Für diese Perspektivierung gibt es gute Gründe. Öffentliche (staatliche) Einrichtungen halten in den meisten nationalen Kontexten einen wichtigen Teil der sozialen Infrastruktur vor.

Eine primär politikbezogene Perspektivierung wird Stiftungen und ihrem Engagement in der modernen Gesellschaft jedoch nur teilweise gerecht: Zumindest für demokratische Kontexte, in denen Stiftungen florieren, gilt, dass Schulen, Krankenhäuser, Universitäten oder Theater zwar durchaus mit öffentlichen Mitteln finanziert werden. Ihre Primärorientierung richtet sich jedoch auf das Bildungs- und Gesundheitssystem, auf die Wissenschaft und die Kunst (zu funktionalen Bezügen

von Organisationen vgl. Tacke 2001; Tacke/Drepper 2018). Sie sind eingebunden in eigensinnige Gesellschaftsbereiche, deren Operationsweisen sich nicht auf jene des politischen Systems reduzieren lassen. Auch ergeben sich die Handlungsspielräume von Stiftungen nicht allein aus staatlichen Rahmenbedingungen. Vielmehr können auch Stiftungen nicht umhin, sich auf die Verhältnisse in den jeweiligen Funktionssysteme einzulassen – und genau dies gilt es auch analytisch zu berücksichtigen.

6.2.3 Inklusionsmodi und funktionale Differenzierung

Mit dem Übergang in die Moderne verblassten jene Strukturen, die dem mittelalterlichen Stiftungswesen zu einer ersten Blüte verholfen hatten. Dies betrifft vor allem den Verlust eines zentralen Motivations- und Legitimationsmoments durch den Jenseits- und Seelenheilsbezug des Stiftens, den schwindenden Primat religiöser Strukturen und Leistungsrollen als organisationale Absicherung von Stiftungen sowie die soeben beschriebene Transformation einer gesellschaftsweiten Hierarchie, die stifterischem Handeln stabile Bezugspunkte geboten hatte.

Die heutige Präsenz von Stiftungen in faktisch allen Sphären der modernen Gesellschaft zeigt überdeutlich an, dass es modernen Stiftungen gelungen ist, in den jeweiligen Gesellschaftsbereichen neue Ankerpunkte zu finden, obwohl Stiftungen beileibe nicht immer auf das Wohlwollen staatlicher Politik zählen konnten. Ungeachtet der engen Bindung von Stiftungen an Gemeinwohl und Gemeinnützigkeit genügt das Beobachtungsschema der Politik nicht, um die Bezugspunkte und Stabilitätsfaktoren von Stiftungen angemessen zu erfassen. Komplementär dazu braucht es einen theoretischen Zugriff, der die spezifischen Strukturen und Vollzüge jener Gesellschaftsbereiche berücksichtigt, auf die sich die stifterischen Gestaltungsabsichten richten.

Der gesellschaftstheoretische Blick auf Stiftungen in der Vormoderne legt nahe, dafür erneut die Analytik von Inklusion und Exklusion aufzugreifen, die uns unmittelbar zu den gesellschaftlichen Funktionssystemen führt. Im Unterschied zur stratifizierten Gesellschaft vollzieht sich Inklusion unter der Bedingung funktionaler Differenzierung nicht länger über den Status von Personen, die in ihrer Gesamtheit in die gesellschaftsweite Schichtenhierarchie inkludiert werden, sondern wird in den einzelnen Gesellschaftsbereichen autonom prozessiert (Luhmann 1997a: 618ff.; Stichweh 1997; 2009b). Inklusion meint dort die Adressierbarkeit von Individuen in systemeigenen Kommunikationskontexten. Die Frage, wer die relevanten ›Anderen‹ sind, wird dort jeweils nach systemspezifischem Ermessen bearbeitet. Adressierbarkeitsbedingungen werden systemintern gestaltet und Inklusionserwartungen zu sozialen Rollen stabilisiert (Stichweh 2009b: 30). Dies schließt Hierarchien und Asymmetrien nicht aus. Ungleichheiten und Rangordnungen gelten jedoch nicht mehr grundsätzlich gesellschaftsweit, sondern erscheinen innerhalb der

Gesellschaftsbereiche als je eigene Rekonstruktionen und Effekte funktionssystem-spezifischer Operationsweisen (Luhmann 1997a: 612).

Soll mit den Mitteln der Inklusionstheorie nach teilsystemspezifischen Anhaltspunkten für Stiftungen gesucht werden, dann ist eine grundlegende Unterscheidung relevant: Moderne Funktionssysteme, so hebt Stichweh hervor (2005 [1988]; 2009b; vgl. auch Luhmann 1997a: 725), gleichen sich hinsichtlich der Universalität ihres Inklusionsanspruchs. Sie entwerfen sich als Massensysteme, die potentiell alle Individuen als Inklusionsadressen einschließen. Verfolgt wird dieses Postulat jedoch auf unterschiedliche Weisen, die jeweils eigene Strukturbildungen implizieren. Stichweh (vgl. vor allem 2009b) beobachtet in diesem Zusammenhang zwei Typen:

Ein *erster Typus* prozessiert Inklusion über *Leistungs- und Publikumsrollen*. Beispielhaft für diesen Typus sind das Gesundheits- und das Erziehungssystem, deren Ausdifferenzierung als autonome Gesellschaftsbereiche im 19. Jahrhundert sich auf bestehende Institutionen und »alte wissenschaftsgetriebene Professionen« stützt, »die sich jetzt mit Inklusion und Wohlfahrtsstaatlichkeit als Leiterfindungen der Moderne verknüpfen und daraus ihre gesellschaftsweite Institutionalisierung ableiten« (Stichweh 2016 [2004]: 206). Diese Beschreibung deutet die Relevanz einer staatlichen Infrastruktur in beiden Funktionssystemen an und verweist auf den hohen Professionalisierungsgrad, der diese funktionalen Kontexte kennzeichnet. Professionsrollen gestalten die operativen Vollzüge des Systems und stellen dessen konstitutive Leistungen bereit. Ihre Ausübung ist meist an einen zertifizierten Erwerb spezifischer Wissensbestände und Fähigkeiten geknüpft. Komplementär zur voraussetzungsvollen und restriktiven Inklusion in Leistungsrollen findet Inklusion auch über Publikumsrollen statt. Diese stehen zu den Leistungsrollen in einem Betreuungsverhältnis, der Zugang ist niederschwellig. Die Idee der Vollinklusion aller Gesellschaftsmitglieder in funktionssystemspezifische Teilhabemöglichkeiten wird auf diese Weise besonders anschaulich umgesetzt. Das Publikum ist für das System also keinesfalls unwichtig, sondern ermöglicht über die Inanspruchnahme von Leistungen die Ausdifferenzierung und Spezialisierung entsprechender Rollen. Es zahlt für die Leistungsrollen entweder direkt oder legitimiert mit der Inanspruchnahme von Leistungen die Finanzierung selbiger.

Ein *zweiter Systemtypus* umfasst jene Funktionssysteme, deren Ausdifferenzierung sich über ein *Leitmedium* vollzieht. Zu nennen sind hier das Medium Macht und das politische System, Geld und das Wirtschaftssystem, Wahrheit und das Wissenschaftssystem sowie – im Folgenden relevant – die Kunst als Medium, um das sich ab dem 18. Jahrhundert autonome Strukturen entwickelten (vgl. dazu Luhmann 1997a: 332ff.). Inklusion erfolgt hier über den Zugang zum jeweiligen Medium. Zwar kommen auch in diesen Systemen spezialisierte Leistungs- und komplementäre Publikumsrollen vor, sie bilden sich jedoch nachgeordnet zum Medienzugang. Zudem ist die Trennung weniger scharf und es entstehen keine Betreuungsverhältnisse.

Relevant für die folgende Argumentation ist zudem, dass beide Inklusionsmodi – Leistungs-/Publikumsrollen und Medienzugang – eng mit den systeminternen Entstehungsbedingungen und Formen von Ungleichheit verknüpft sind: Der Differenzierung von Leistungs- und Publikumsrollen wohnt bereits eine grundsätzliche Asymmetrie inne, die sich aus der Professionalisierung und der Bedeutung der Leistungsrollen für die zentralen Werte und die Identität des Systems ergibt (ebd.: 739). Im Falle der Inklusion über den Medienzugang entsteht Ungleichheit hingegen vor allem durch die Akkumulation von Mediensymbolen, drückt sich in Organisationshierarchien aus und stabilisiert sich über Elitenbildung (Stichweh 2009b: 34).

Im Folgenden soll inklusionstheoretisch rekonstruiert werden, wie sich Stiftungen mit ihren Gestaltungsabsichten, Gabenprogrammen und Tätigkeiten in verschiedene Gesellschaftsbereiche einfügen. Mit dem Gesundheitssystem, dem Bildungssystem und dem Kunstsystem stehen drei Bereiche im Fokus, in denen Stiftungen lange fest etabliert sind und sich auf vielfältige Weise engagieren. Häufige Handlungsformen lassen sich unter Berücksichtigung der organisationalen Besonderheiten von Stiftungen (vgl. dazu Kap. 2 in diesem Band) auf die teilsystemspezifischen Operationsweisen und Strukturen beziehen und auf Inklusionseffekte beobachten. Dazu fasst jedes der drei folgenden Teilkapitel die relevanten evolutionären Aspekte und Strukturmerkmale des jeweiligen Funktionssystems zusammen, skizziert die historischen Bezüge zum Stiftungswesen und benennt schließlich gängige Stiftungstätigkeiten. Eine reichhaltige empirische Grundlage dafür bietet die vorhandene Literatur zum Stiftungswesen. Hervorzuheben sind hier detaillierte Überblickswerke (Anheier et al. 2017a, 2017b; Anheier/Hammack 2010; Prewitt et al. 2006), das qualitative und quantitative Datenmaterial des Bundesverbands Deutscher Stiftungen⁸ (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2014c, 2021) sowie zahlreiche Einzelfallstudien. Die Fallbeispiele am Ende jedes Teilkapitels veranschaulichen anekdotisch die einzelnen Argumentationsfragmente. Inhaltlich basieren diese Kurzdarstellungen zu einzelnen Stiftungen und ihren Gabenprogrammen auf öffentlich zugänglichen Selbstbeschreibungen und Stiftungsdokumenten.

Bezweckt werden im Folgenden weder detaillierte Einzelfallanalysen noch Wirkungsmessungen von Stiftungstätigkeiten für die verschiedenen Gesellschaftsbereiche. Vielmehr richtet sich das Erkenntnisinteresse darauf, in den gesellschaftlichen Funktionssystemen stabile Bezugspunkte für Stiftungshandeln zu identifizieren und diese zu benennen. Im besten Fall lässt sich systematisieren, unter welchen Bedingungen und auf welche Weisen sich Stiftungen mit ihren organisationalen

8 Umfassendes Datenmaterial zu Stiftungen und eine Stiftungsdatenbank sind öffentlich zugänglich über die Website <https://www.stiftungen.org> sowie über die Kanäle des Verbands in den sozialen Medien.

Spezifika erfolgreich in die ausgewählten gesellschaftlichen Kontexte einfügen, Reibung und Widerstände erzeugen oder mit ihren Wirkungsansprüchen an Grenzen stoßen. Ein im Horizont der Kontextbedingungen vormoderner Stiftungen interessanter Aspekt ist dabei die Frage, welche Rolle Asymmetrien und Ungleichheiten als Bedingungen oder Effekte von Stiftungshandeln spielen. Eine solche Perspektivierung von Stiftungen über einzelne Gesellschaftsbereiche verspricht keine normative Pauschalrechtfertigung für den gesellschaftlichen Einfluss von Stiftungen, sicher aber neue konstruktive Impulse für die zugehörige Legitimitätsdebatte.

6.3 Stiftungen im Gesundheitssystem

Erste Berührungspunkte von Stiftungen mit Tätigkeiten, die sich später als autonomer Kontext des Gesundheitssystems ausdifferenzierten, zeigen sich historisch sehr früh. Und auch wenn es vermessen wäre, Stiftungen als treibende Kraft des Ausdifferenzierungsprozesses zu beschreiben, so haben sie diesen Prozess doch eng begleitet. Bereits in der stratifizierten Gesellschaft des christlichen Mittelalters zählte die Versorgung von Kranken zu den häufigsten Stiftungszwecken (vgl. Kap. 6.1). Umgesetzt wurden sie durch Hospitalstiftungen und im Zeichen des Seelenheils der Stifter:innen. Im Übergang zur Moderne fanden Stiftungen später in den Policy-Ordnungen neue Anhaltspunkte für ihr Tun. Diese Ordnungen widmete sich unter anderem Fragen der öffentlichen Hygiene, etwa zum Zweck der Seuchenvorbeugung, und stellen einen frühen Vorläufer des öffentlichen Gesundheitswesens dar (vgl. zur Ausdifferenzierung des Gesundheitssystems Stollberg 2009). Eine wichtige Referenz für das Konzept sozialer Hygiene und öffentlicher Gesundheit wurde etwa das mehrbändige Werk »System einer vollständigen medicinischen Polizey«, das der deutsche Arzt Johann Peter Frank von 1779 bis 1819 ausgearbeitet hatte (Unschuld 2006: 1137). Erste Organisationen, die sich auf die medizinische Behandlung von »heilbaren Kranken« spezialisiert hatten, in Form und Selbstverständnis modernen Krankenhäusern ähnelten und auf die Ausdifferenzierung eines entsprechenden Funktionskontexts hindeuten, entstanden im späten 18. Jahrhundert (vgl. Stollberg 2009: 192f.). Auch hier waren Stiftungen als Trägerinnen präsent. Das vorrangige Ziel dieser Einrichtungen, die sich an niedrige soziale Schichten wandten, war die Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit der »labouring poor«. Damit fügten sie sich nahtlos in den bereits skizzierten Wandel des Armutsverständnisses vom gottgewollten Faktum zu einem weltlichen und individuell (leistungs-)bedingten Problem – ein Wandel, bei dem sich die Zwecke von Stiftungen säkularisierten und neue Handlungsfelder eröffneten (vgl. Kap. 6.2.1).

Seit dem 18. Jahrhundert hat sich das Gesundheitssystem als autonomer Kommunikationskontext in der modernen Gesellschaft schrittweise ausdifferenziert

(vgl. zur Analytik des Gesundheitssystems Luhmann 2009 [1990]; Vogd 2005). Im Zentrum steht die Leitunterscheidung krank|gesund und die entsprechende binäre Codierung der Gesundheitskommunikation. Das Gesundheitssystem schließt sich gegenüber seiner Umwelt, indem Krankheit als Designationswert fungiert, d.h. im System Anschlussfähigkeit erzeugt und weitere Operationen ermöglicht.

Die Ausdifferenzierung des Systems beruht maßgeblich auf der Herausbildung der Professions- und Leistungsrolle des Arztes und der entsprechenden Komplementärrolle des Patienten (vgl. dazu auch Unschuld 1999; 2006): Über die ärztliche Profession werden die systemrelevanten Leistungen der Krankenbehandlung erbracht und spezialisierte Wissensbestände verwaltet. Gleiches gilt für nicht-ärztliches Fachpersonal im Gesundheitssystem, vor allem im Bereich der Krankenpflege, mit eigenen professionellen Standards und Wissensbeständen. Die systemrelevanten Leistungen werden an Patient:innen erbracht bzw. von ihnen in Anspruch genommen. Dieses Betreuungs- oder Versorgungsverhältnis samt seiner impliziten Asymmetrie ist im Gesundheitssystem konstant und konstitutiv für die systemspezifischen Vollzüge. Deutliche Verschiebungen in der Balance von Professions- und Komplementärrollen lassen sich speziell für die letzten Jahrzehnte feststellen (vgl. Vogd 2005: 246ff.): Galten Ärzt:innen noch bis Mitte des 20. Jahrhunderts als individuelle und kunstvolle Interpret:innen des Gesundheitszustands der Patient:innen, hat sich dieses Rollenbild seither grundlegend gewandelt. Ärztliches Personal wird mehr und mehr zu einem Segment einer komplexen Leistungs- und Interpretationskette in Bezug auf Gesundheitszustand und die Therapiefähigkeit der Patient:innen. Im Gesundheitssystem vollzieht sich ein »Übergang von Handwerk zu Industrieproduktion« (Vogd 2005: 253). An die Stelle individueller ärztlicher Autorität und persönlicher Vertrauensbeziehungen treten organisationale Entscheidungsprozesse, spezialisierte Arbeitsteilung und die Zertifizierung von Organisationen und deren Personal. Parallel dazu – und durchaus wechselseitig getrieben – wandelt sich auch die Komplementärrolle der Patient:innen. Die einst weitgehend unmündigen Patient:innen emanzipieren sich, schlüpfen in die Rolle von »Kunden« (Unschuld 2006) und fordern Information und Aufklärung aktiv ein (Gerhards 2001: 167ff.). Zugleich wird ihnen die Verwaltung der eigenen Behandlungsverhältnisse weitgehend selbst zugemutet (Vogd 2005: 253ff.).

Stiftungen sind nicht nur mit dem Ausdifferenzierungsprozess des Gesundheitssystems verflochten, sondern finden offensichtlich auch in dessen gegenwärtigen Strukturen ein attraktives Handlungsfeld: Vollmundige Versprechen von Akteuren wie der Bill & Melinda Gates Foundation, der Rockefeller Foundation und anderen über die globale Bekämpfung oder gar Ausrottung von Krankheiten erregen unausweichlich öffentliche Aufmerksamkeit (Eckl 2014; Levich 2015; McCoy et al. 2009; Youde 2013). Und auch im nationalen Horizont sind entsprechende Stiftungstätigkeiten nicht zu übersehen. Laut Erhebungen des Bundesverbands Deutscher Stiftungen für 2023 betätigten sich 46 Prozent der deutschen Stiftun-

gen ausschließlich oder mindestens teilweise im Gesundheitssystem.⁹ Versucht man die Formen und Bereiche des Stiftungseengagements im Gesundheitssystem zu systematisieren, dann ist nicht allein relevant, dass Stiftungen einen Bezug zur Leitdifferenz krank|gesund herstellen. Ein interessantes Muster erschließt sich vielmehr hinsichtlich der Distanz, die Stiftungen dabei einnehmen. In Abhängigkeit davon, ob Stiftungstätigkeiten im Zentrum des Gesundheitssystems anschließen oder sich in der Peripherie bewegen, d.h. ob sie in jene Kommunikationskontexte und Entscheidungen eingebunden sind, die sich unmittelbar auf die Leitdifferenz krank|gesund beziehen, oder ob dazu nur ein mittelbarer Bezug und eine lose Orientierung bestehen, unterscheiden sich Gestaltungsspielräume, Freiheitsgrade bei der Wirkungsmarkierung und Inklusionseffekte markant (vgl. zu Zentrum und Peripherie im Gesundheitssystem Hahn 2008: 421ff.).

6.3.1 Ermöglichung unwahrscheinlicher Behandlungschancen

Im Zentrum des Gesundheitssystems finden jene Tätigkeiten und Projekte philanthropischer Stiftungen statt, die unmittelbar an der Leitunterscheidung krank|gesund ansetzen und sich direkt auf den Vollzug der Professions- und Komplementärrollen von Arzt und Patient richten. In einer ersten Tätigkeitsform agieren Stiftungen als *(Co-)Trägerinnen von Krankenhäusern und anderen medizinischen Einrichtungen* oder unterstützen diese in unterschiedlichem Umfang und über verschiedene Fördermodelle, etwa im Hinblick auf die Ausstattung mit medizinischen Geräten oder zusätzlichen Abteilungen¹⁰ (vgl. empirisch Förster 2017; Bundesverband Deutscher Stiftungen 2014c: 54). Der Akzent kann dabei stärker quantitativ sein, indem etwa Versorgungslücken geschlossen oder wenigstens reduziert werden. Es können aber auch qualitative Momente betont werden, indem etwa der Zugang zu medizinisch hochwertigeren oder spezialisierteren Behandlungs- und Therapiemöglichkeiten geschaffen wird. Ein wichtiges und interessantes Tätigkeitsfeld, das sich Stiftungen in diesem Zusammenhang erschlossen haben, ist der Bereich der Pflege, die sich als »Peripherie des Zentrums« (Hahn 2008: 412) im Gesundheitssystem beschreiben lässt. Die historische Kontinuität zu frühen Formen von Stiftungstätigkeiten im Bereich der Krankenpflege wird hier im Moment der Hilfsbedürftigkeit deutlich, wodurch ungleich expliziter an die Tradition der Caritas angeschlossen wird als im Verhältnis von Arzt oder Ärztin und Patient:in. Nicht zufällig tauchen Tätigkeiten im Gesundheitswesen in Selbstbeschreibungen und statistischen Do-

9 https://www.instagram.com/p/CxsD1v7Mdml/?hl=de&img_index=2 [abgerufen am 26.01.2024].

10 Vgl. z.B. <https://www.buergerhospital-ffm.de/pressemitteilungen/carls-stiftung-fordert-kinder-intensivmedizin-am-b-269> [abgerufen am 29.01.2024].

kumentationen des Stiftungswesens häufig unter Kategorien wie »Soziales« oder »Gesellschaft« auf¹¹.

In jedem Fall zielen Stiftungen mit den genannten Tätigkeitsformen auf die Ausweitung jener organisatorisch-technischen Infrastruktur des Gesundheitssystems, in der sich die Kernoperationen des Systems vollziehen können. Sie bewirken publikumsseitige Inklusionseffekte, indem sie ressourcenbedingte Limitationen reduzieren und dadurch die Behandlungs- und Betreuungskapazitäten des Gesundheitssystems vergrößern. Anhaltspunkte für Problemlagen und Missstände, die Stiftungen zum Anlass ihre Tuns nehmen und nach deren Beseitigung sie streben, finden sie dabei häufig im Zusammenhang mit extern bedingten Asymmetrien, die sich in verminderte Inklusionschancen übersetzen. Diese Asymmetrien können in räumlicher Hinsicht sichtbar werden, etwa in Form regionaler Versorgungsungleichheiten. Oder sie zeigen sich in der Sozialdimension, etwa wenn sich bestimmte gesellschaftliche Gruppen (z.B. ethnisch, religiös, sozio-ökonomisch) identifizieren lassen, die hinsichtlich des Zugangs zu medizinischen Behandlungsmöglichkeiten systematisch benachteiligt werden. Stiftungen fördern entsprechende Erweiterungen und Differenzierungen des Gesundheitssystems, beispielsweise durch den Fokus auf bestimmte Patient:innengruppen – etwa die Jenny de la Torre Stiftung (siehe Box 6.3.1). Auf diese Weise wird gesellschaftliche Pluralität aufgegriffen und im Gesundheitssystem zur Geltung gebracht, für die jenseits systemintern erzeugter und professionell besetzter medizinischer Fachgebiete wenig Anhaltspunkte gibt und für deren Berücksichtigung es innerhalb der staatlich finanzierten Infrastrukturen an Kapazitäten fehlt. Ihr Wirken markieren die Stiftungen, indem sie realisierte Inklusionen (meist quantitativ) nachweisen.

Ein ähnliches Muster zeigt sich bei Tätigkeitsformen von Stiftungen, die ebenfalls relativ nah am Zentrum des Gesundheitssystems angesiedelt sind, aber international agieren und ihre Bezugspunkte in globalen, vor allem politisch und wirtschaftlich bedingten Zugangsungleichheiten finden. Auch sie wollen Inklusion vermitteln und Exklusionseffekte lindern. In diesem Sinne engagieren sich Stiftungen zum Beispiel für die Organisation von Krankenbehandlung in Ländern des globalen Südens. Sie stellen Fachpersonal bereit, unterstützen den Transfer von Expertise oder schaffen Behandlungsmöglichkeiten und medizinische Infrastruktur. Ein namentliches Beispiel ist die Else Kröner Fresenius Stiftung (siehe Box 6.3.1).

Vor allem große, global agierende Stiftungen finden einen wichtigen Schwerpunkt in der *Bekämpfung von Infektionskrankheiten* (siehe die Bill & Melinda Gates Foundation und die GAVI-Initiative, Box 6.3.1). Aus Stiftungssicht liegt das nahe: Im Vergleich mit vielen nicht-übertragbaren Krankheiten lassen sich die Ursachen von Infektionskrankheiten relativ leicht identifizieren und in Programme zu deren

11 Vgl. z.B. <https://www.stiftungen.org/stiftungen/stiftungszwecke.html> [abgerufen am 26.01.2024].

Bekämpfung übersetzen. Auch können die Wirkungen vor allem vorbeugender Maßnahmen meist innerhalb überschaubarer Zeiträume quantifiziert werden und lassen sich entsprechende Maßnahmen im Rahmen von punktuellen, zeitlich begrenztem Engagement umsetzen. Ein Aufbau von komplexeren Strukturen für längerfristige Therapien ist hingegen nicht nötig. All dies trifft sich mit dem Wirkungsstreben von Stiftungen, denn das Risiko des Scheiterns reduziert sich und die Markierung von Erfolgen und damit die Herstellung von Legitimität wird erleichtert (vgl. für eine kritische Beurteilung der Gesundheitsprogramme der Bill & Melinda Gates Foundation und der Rockefeller Foundation: Martens/Seitz 2015). Welches Maß an Komplexität und Risiken Stiftungen bewältigen müssen, wenn sie sich über kurzfristige und punktuelle Projekte hinaus am Aufbau nachhaltiger Strukturen im öffentlichen Gesundheitswesen versuchen, demonstriert eindrucksvoll Hewa (2021) in einer historischen Analyse zum Engagement der Rockefeller Foundation in Sri Lanka.

Eine weitere Form des Stiftungsengagements schließt auf andere Weise an globalen Ungleichheiten an. Hier eröffnen Stiftungen *grenzüberschreitende Zugänge zu Behandlungsmöglichkeiten* für Patient:innen, denen in ihren Heimatländern – meist im Globalen Süden – keine fallangemessene medizinische Infrastruktur zu Verfügung steht. Im Fokus stehen komplexe medizinische Fälle, d.h. Personen mit schweren Verletzungen oder chronischen, schwer heilbaren Erkrankungen, denen spezielle Operationen oder Therapien ermöglicht werden. Nach der Behandlung kehren die Patient:innen in ihre Heimatländer zurück. Wirkungserfolge markieren die Stiftungen dabei nicht mittels Quantifizierung, sondern über die Dokumentation von Einzelfällen – so etwa die Gerald-Asamoah-Stiftung¹² (vgl. Box 6.3.1).

Bei aller Unterschiedlichkeit der genannten Tätigkeitsformen beziehen sich Stiftungen stets unmittelbar auf das systemkonstitutive Betreuungsverhältnis von Ärzt:innen und Patient:innen. Sie schmiegen sich dabei den operativen Vollzügen des Gesundheitssystems an und verhalten sich neutral zur Rollenstruktur des Systems. Der Bezug auf publikumsseitige Asymmetrien, der die genannten Tätigkeitsformen eint, erlaubt es den Stiftungen zugleich, eine Reihe von Fallstricken zwanglos zu umgehen. Denn bei einer genaueren Analyse wird deutlich, dass das Gesundheitssystem als Wirkungskontext für moderne Stiftungen und ihre Operationsweise (vgl. dazu Kap. 2 in diesem Band) nicht uneingeschränkt attraktiv ist: Ein *erster* Reibungspunkt folgt aus dem Schließungsmechanismus des Gesundheitssystems über den binären Code krank|gesund. Der Designationswert des Systems – krank – ist in der gesellschaftlichen Umwelt unerwünscht, wodurch sich das Gesundheitssystem von anderen binär codierten Funktionssystemen unterscheidet (Luhmann 2009 [1990]). Hinzu kommt, dass das Gesundheitssystem

12 Einem ähnlichen Handlungsmuster folgt auch das Engagement der Bene-Maxilla-Stiftung, <https://www.bene-maxilla-stiftung.de> [abgerufen am 05.02.2024].

angesichts unheilbarer Krankheiten permanent mit Misserfolgen rechnen muss. Systemintern kann das eigene Scheitern durch Konditionalprogramme umgangen werden, die sich nicht primär am Resultat einer Therapie orientieren, sondern an Diagnoseroutinen und Therapievollzügen (Vogd 2005: 241). Dies aber widerspricht dem Streben von Stiftungen nach möglichst umfassender Legitimität als Bedingungen ihrer Handlungsfähigkeit. Gesellschaftliche (Un-)Erwünschtheiten können schwerlich ignoriert werden und müssen in Einklang mit dem selbstgesetzten Wirkungsimperativ gemeinnütziger Stiftungen gebracht werden. *Zweitens* besteht eine Kluft zwischen dem Gemeinwohlstreben von Stiftungen und dem Streben nach Heilung als letztlich partikulares Interesse – auf der einen Seite ist daher eine glaubwürdige Abgrenzung gegenüber Privatinteressen erforderlich, doch auf der anderen Seite geht es letztlich um das individuelle Verhältnis von Arzt oder Ärztin bzw. medizinischem Personal und Patient:in. Solche Spannungen können Stiftungen nicht auflösen, aber sie können ihnen ausweichen. Indem die Problem- und Bedürftigkeitskonstruktionen, die sich Stiftungen aneignen, fest in ungleichen Inklusionschancen respektive in der Identifikation von Exklusionsbereichen verankert sind, können sie daraus Gestaltungsvorhaben ableiten, die sich unmittelbar in das Postulat der Vollinklusion fügen. Stiftungen schließen sich den Vollzügen und Erwartungshorizonten des Gesundheitssystems an und stecken damit zugleich die Bahnen und Reichweite ihres Wirkens ab: Die Ermöglichung von Behandlungschancen tritt in der Erfolgsmarkierung vor das (dennoch vorhandene) Risiko medizinischer Misserfolge und plausibilisiert den Gemeinwohlbezug.

Box 6.3.1: Stiftungsbeispiele

Jenny De la Torre Stiftung Die im Jahr 2002 gegründete Jenny de la Torre Stiftung verfolgt die umfassende »langfristige, niedrighschwellige medizinische Behandlung und psycho-soziale Beratung obdachloser Menschen unter einem Dach in Berlin.« Darüber hinaus zielt sie langfristig auf deren gesellschaftliche Reintegration ab. Der Stiftungszweck soll durch die finanzielle Unterstützung eigener und bereits existierender Betreuungsprojekte sowie die Einrichtung und den Betrieb einer Anlaufstelle als Ort der Betreuung erreicht werden. Der Vorstand der Stiftung setzt sich aus drei ehrenamtlichen Mitgliedern zusammen, unter ihnen die namensgebende Stiftungsgründerin Jenny de la Torre Castro, deren Motivation auf eigene Erfahrungen mit Armut und sozialer Ungleichheit während ihrer Kindheit in Peru zurückgeht.

Quelle: <https://www.delatorre-stiftung.de> [abgerufen am 05.02.2024]

Else Kröner Fresenius Stiftung Die Unternehmerin Else Kröner gründete im Jahr 1983 die Else-Kröner-Fresenius-Stiftung. Die Stiftung fördert medizinische For-

schung und setzt sich weltweit für die Verbesserung der Patientenversorgung und der Aus- und Weiterbildung medizinischer Fachkräfte ein. Die Aufmerksamkeit der Stiftung gilt darüber hinaus der Bekämpfung zahlreicher Krankheiten vor allem im Globalen Süden, darunter Diabetes, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Krebs, chronische Atemwegserkrankungen und psychische Störungen, durch den Aufbau und die Förderung von medizinischen Behandlungsmöglichkeiten. Ziel der Stiftung ist die Etablierung von Programmen, die langfristig selbsttragend fortgesetzt werden können. So förderte die Stiftung zuletzt beispielsweise ein Projekt der Damien-Stiftung zur medizinischen und sozialen Rehabilitation von Lepra-Erkrankten in Indien sowie ein ähnliches Projekt in Trägerschaft der Lepra Mission e.V.

Quelle: <https://www.ekfs.de> [abgerufen am 05.02.2024]

Bill & Melinda Gates Foundation und GAVI Schon seit der Stiftungsgründung im Jahr 1994 galt ein Hauptaugenmerk der Bill & Melinda Gates Foundation der Bekämpfung von Kindersterblichkeit infolge von Infektionskrankheiten in Ländern des Globalen Südens. Maßgeblich auf einer Großspende der Stiftung über 750 Mio. US-Dollar geht die Entstehung der Global Alliance for Vaccines and Immunization (GAVI) zurück, die im Jahr 2000 ihre Tätigkeit aufgenommen hat und in der die Gates Foundation über einen ständigen Sitz verfügt. Mit Partnern wie WHO, Weltbank und UNICEF führt GAVI globale Immunisierungskampagnen durch. Gegenwärtig impft GAVI weltweit etwa die Hälfte aller Kinder, betreibt Impfstoffforschung und beteiligt sich an der Produktion und globalen Verteilung von Impfstoffen.

Quelle: <https://www.gavi.org/our-alliance/about> [abgerufen am 05.02.2024]

Gerald Asamoah Stiftung Die Gerald Asamoah Stiftung hat sich der Unterstützung herzkranker Kinder verschrieben und unterstützt mit ihren Projekten betroffene Kinder und deren Familien. Noch als junger Fußballer wurde Asamoah selber mit der Diagnose einer Herzkrankheit konfrontiert, die seine Karriere zu gefährden drohte. Heute nutzt er den glücklichen Ausgang seiner Diagnose, um von Herzkrankheiten betroffenen Kindern Mut zu machen. Die Stiftung ermöglicht Kindern aus Herkunftsländern, deren Gesundheitssystem keinen Zugang zu adäquater medizinischer Versorgung bietet, ärztliche Behandlung in Deutschland. Darüber hinaus organisiert die Stiftung Freizeitaktivitäten für herzkranker Kinder und unterstützt andere Organisationen mit ähnlicher Zielrichtung (z.B. die Kooperation Ärzte für Afrika).

Quelle: <https://www.gerald-asamoah-stiftung.de> [abgerufen am 05.02.2024]

6.3.2 Medizinwissenschaftliche Wirkungsschleifen

Weitere Muster für Stiftungstätigkeiten im Gesundheitssystem zeigen sich jenseits des Systemzentrums. Die teilsystemspezifische Leitunterscheidung krank|gesund fungiert hier weiterhin als Orientierung und *conditio sine qua non* des Stiftungsengagements, doch abseits des Systemzentrums haben Stiftungen ungleich größere Handlungsspielräume und Freiheitsgrade.

Einen wichtigen Bezugskontext finden Stiftungen in der *medizinischen Forschung*, wo ihre Präsenz mit einschlägigem Engagement und spezialisierten Gabenprogrammen unübersehbar ist. Anekdotische Evidenz liefern die ambitionierten Ziele und Selbstbeschreibungen global agierender philanthropischer Akteure wie der Bill & Melinda Gates Foundation zur Entwicklung einer neuen Generation von Gesundheitstechnologien¹³ oder der Chan-Zuckerberg-Initiative, die danach strebt, dass bis zum Ende des Jahrhunderts alle Krankheiten geheilt, verhindert oder kontrolliert werden können.¹⁴ Aber auch ein Blick auf die Dokumentation des Deutschen Stiftungsverbandes hebt die krankheitsbezogene Forschung als Haupttätigkeitsform von Stiftungen hervor (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2014b: 42ff.).

Thematische Foki umfassen Grundlagenforschung ebenso wie Forschung zu spezifischen Krankheiten, Medikamentenwirkstoffen oder zur Effektivität von Therapien. Nicht selten spielen persönliche Erfahrungen oder familiäre Betroffenheiten der Stifter:innen bei der Auswahl und Gestaltung dieser Ziele eine wichtige Rolle – als ein Beispiel unter vielen illustriert dies etwa die Eva Luise und Horst Köhler Stiftung (vgl. Box 6.3.2). Stiftungen verfolgen ihre Zwecke mittels institutioneller Förderung von bestehenden Forschungseinrichtungen, Projektförderung, Stipendien für (Nachwuchs-)Wissenschaftler:innen, der Vergabe von Wissenschaftspreisen oder der Einrichtung von Stiftungsprofessuren (zu den Tätigkeitsformen von Stiftungen im Wissenschaftssystem vgl. Kap. 7 in diesem Band, zu großformatiger Förderung medizinischer Forschung durch Stiftungen vgl. z.B. Hadley 2004).

Angesichts der sichtbaren Präsenz wissenschaftlicher Forschung in den Selbstbeschreibungen des Gesundheitssystems und der konstitutiven Bedeutung von Expertenwissen für die ärztliche Profession und die Krankenbehandlung mag es verwundern, medizinische Forschung und mit ihr die genannten Stiftungstätigkeiten in der Peripherie zu positionieren. Die Aufgabe des Gesundheitssystems, so betont Hahn (2008: 421), »besteht aber nicht darin, neue Wahrheiten über einzelne Krankheiten als Beitrag zur Theorieentwicklung der medizinischen Wissenschaft zu eru-

13 Vgl. <https://www.gatesfoundation.org/ideas/science-innovation-technology/healthcare-timeline> [abgerufen am 28.01.2024].

14 Vgl. <https://chanzuckerberg.com/science/> [abgerufen am 28.01.2024].

ieren. Vielmehr handelt es sich darum, im Kontext des gegebenen Wissens zu entscheiden, ob etwas als gesund oder krank behandelt werden soll.« Wenn Stiftungen über einschlägige Forschungsförderung zur Genese von neuem Wissen für das Gesundheitssystem beitragen, orientieren sie sich an der Leitdifferenz des Wissenschaftssystems wahr|unwahr. Dies gilt ungeachtet des potentiell übergeordneten Ziels, dass das neugewonnene Wissen sich in ärztliche oder pflegerische Expertise übersetzt und letztlich den Patienten zugutekommt.

Für die Wirkungsmarkierung stehen den Stiftungen folglich zwei Dimensionen zur Verfügung: Sie können auf Behandlungsmöglichkeiten im Gesundheitssystem ebenso wie auf wissenschaftliche Erfolge verweisen. Insofern letztere sich auf den Zugang zum Wahrheitsmedium beziehen, implizieren sie immer auch wissenschaftliche Inklusionseffekte. Dies gilt umso eher, je mehr Prestige dem jeweiligen Förderinstrument im Wissenschaftssystem zugeschrieben wird oder wenn zum Beispiel Wissenschaftspreise und Stipendien selbst als Mediensymbole gelten (vgl. Kap. 6.6 zur Logik medienbasierter Inklusion und zu analogen Rückkopplungseffekt in der Kunst). Für das Verhältnis von Stiftungen zum Gesundheitssystem als Handlungskontext bedeutet dies, dass sich die Referenz auf den Designationswert ›krank‹ durch den Umweg über das Wissenschaftssystem ganz im Stiftungssinn auflöst. Die medizinische Forschung als Tätigkeitsfeld erlaubt es, dessen negative Konnotation durch wissenschaftliche (Wirkungs-)Erfolge positiv zu überspielen und in die Suche nach medizinischer Evidenz zu verwandeln.

Box 6.3.2: Stiftungsbeispiel

Eva Luise und Horst Köhler Stiftung Die 2006 gegründete Eva Luise und Horst Köhler Stiftung verfolgt das Ziel, die medizinische Versorgung von Menschen mit Seltenen Erkrankungen zu verbessern. Die Notwendigkeit dafür sieht die Stiftung in fehlenden Therapien und Medikamenten aufgrund eines Mangels an einschlägiger Forschung. Sie betreibt daher gezielte Forschungsförderung und Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit, u.a. im Rahmen der Kooperationsinitiative ›Alliance4Rare‹, die ein Zukunftsmodell für die pädiatrische Forschung in Deutschland bieten soll. Besonderes Augenmerk des Stiftungsengagements gilt der Vereinfachung des Zugangs zu moderner Diagnostik, der Beschleunigung der Entwicklung spezifischer Therapien und dem Aufbau einer spezialisierten Infrastruktur für Forschung und Versorgung. Als wichtiges Motiv für die Stiftungsgründung benennen Eva Luise und Bundespräsident a.D. Prof. Dr. Horst Köhler den persönlichen Bezug zu Seltenen Erkrankungen sowie die Einblicke, die Eva Luise Köhler als Schirmherrin der Allianz Chronischer Seltener Erkrankungen (ACHSE e.V.) gewonnen hat.

Quelle: <https://www.elhks.de> [abgerufen am 05.02.2024]

6.3.3 Krankheitsprävention als Systemexpansion

Mit der Medizinwissenschaft bewegen sich Stiftungen in den Grenzbereichen von Gesundheitssystem und Wissenschaftssystem. Die hier möglichen Freiheiten sind in einem weiteren peripheren Handlungsfeld noch größer. Laut dem Bundesverband Deutscher Stiftungen (2014b: 21) engagiert sich rund ein Drittel der im Gesundheitswesen tätigen Stiftungen im Bereich der Prävention, die damit zu den häufigsten gesundheitsbezogenen Tätigkeitsfeldern deutscher Stiftungen gehört. Gemeinsam mit anderen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren agieren Stiftungen jenseits ärztlicher Behandlungsverhältnisse im Horizont der Unterscheidung krank|gesund, schließen daran aber nur mittelbar an. In seinem Stiftungsreport zum Thema Gesundheit propagiert der Bundesverband Deutscher Stiftungen (2014b) einen Perspektivwechsel weg von der Krankheitsvermeidung hin zur aktiven Gesundheitsvorsorge, erhebt die Salutogenese zum Leitthema und wartet mit passenden Begriffsdefinitionen und Experteninterviews auf. Konkret widmen sich Stiftungen diversen Projekten zu Aufklärung, Bildung und Monitoring (vgl. ebd.): Sie fördern Informationskampagnen zur Erhöhung von »Gesundheitskompetenz«¹⁵ in Bezug auf gesundheitsgefährdende Verhaltensweisen oder umweltbedingte Gesundheitsrisiken, betreiben Suchprävention, klären über konkrete Vorsorgemaßnahmen auf¹⁶, wollen über informative und partizipative Projekte die körperliche Fitness steigern, engagieren sich für mentale Gesundheit¹⁷ oder versuchen Impulse für einen Lebenswandel zu setzen, der das individuelle Wohlbefinden mehrt – siehe z.B. die Beisheim Stiftung und die Chaja Stiftung (Box 6.3.3).

Ein soziologischer Blick auf das Konzept der Prävention und speziell auf die Idee der Salutogenese, die auf den Medizinsoziologen Aaron Antonovsky zurückgeht und im Präventionskontext seit den 1980er Jahren global an Bedeutung gewonnen hat, macht verständlich, weshalb Stiftungen hier so aktiv sind. Gemäß dem Konzept der Salutogenese steht Gesundheit nicht kontrastiv Krankheit gegenüber. Stattdessen werden Gesundheit und Krankheit auf einem Kontinuum platziert, bei dem es weniger um fixierbare Zustände und mehr um Prozesse geht, bei denen Faktoren des körperlichen und psychischen Wohlbefindens zusammenwirken und ein individuelles Kohärenzgefühl in Bezug auf das eigene Leben bedeutsam ist (Faltermaier 2023).

15 Vgl. <https://www.kinder-gesundheit-mainz.de/projekte/gesundheitskompetenz-fuer-kinder/> [abgerufen am 31.01.2024]; <https://www.beisheim-stiftung.com/de/de/focus/gesundheit> [abgerufen am 05.02.2024].

16 Vgl. <https://www.felix-burda-stiftung.de> [abgerufen am 31.01.2024].

17 Vgl. <https://www.instagram.com/p/CtjZkteLUQo/> [abgerufen am 31.01.2024].

So verstanden, eröffnen Gesundheitsförderung und Krankheitsprävention als Kommunikationsschemata ein Handlungsfeld, das aus wenigstens vier Gründen passgenau auf die Prämissen philanthropischer Stiftungen zugeschnitten scheint (vgl. dazu ausführlich Vogd 2005: 258ff.): *Erstens* ist der Zentralwert Gesundheit gesellschaftlich hochgradig erwünscht, sodass sich Zweifel am Gemeinwohlbezug praktisch verbieten. *Zweitens* ermöglicht das präventive Formschema Intervention|Nichtstun (Vogd 2005: 259) jede Form vorbeugenden Handelns als wertvollen Selbstzweck auszuweisen. Effekte mögen zwar nur langfristig kontrollierbar sein und zudem aus Nicht-Ereignissen bestehen, doch kurz- und mittelfristig lassen sich Erfolgsindikatoren relativ freihändig konstruieren – für die Legitimität der Stiftung genügt es potentiell, dass eine Intervention stattgefunden hat. Zudem können auf diesem Weg transformative Ansprüche bedient werden, denn schließlich werden gegenwärtige Bedingungen so verändert, dass bestimmte Probleme in Zukunft nicht auftreten. Insofern *drittens* gilt, dass die Entscheidungsgrundlage über Interventionen und deren Gestaltung meist statistischer Natur ist, lässt sich leicht von Einzelfällen, dem üblichen Bezugspunkt medizinischer Entscheidungen, in Richtung Gesamtheit abstrahieren respektive glaubhaft eine Distanz zum Partikularen markieren. *Viertens* ist das daran anschließende Handlungsfeld sachlich und sozial kaum limitiert (vgl. Vogd 2005: 264): Aus dem Vorhaben der Gesundheitsvorsorge bzw. Krankheitsprävention können Stiftungen ein Tätigkeitsspektrum ableiten, das allein dadurch begrenzt wird, dass sich ein plausibler Bezug zum (individuellen) Wohlbefinden herstellen lassen muss. Über entsprechende Maßnahmen ist letztlich jede:r adressierbar. Prävention betrifft nicht allein Patient:innen als behandlungsbedürftige Kranke, sondern auch alle (Noch-)Nicht-Kranken, deren Gesundheit es zu erhalten gilt. So wird der Zugang zu Komplementärrollen faktisch universalisiert und zugleich die Distanz zum Zentrum des Systems betont.

Box 6.3.3: Stiftungsbeispiele

Chaja Stiftung Die Chaja Stiftung bezieht sich explizit auf das Konzept der Salutogenese und legt ihrem Engagement ein umfassendes Gesundheitsverständnis zugrunde, das Körper, Gefühle, Verstand und seelische Prozesse einschließt. Ihr Ziel ist, im Sinne der Gesundheitsförderung das »schöpferische Potenzial von Menschen fachübergreifend zu stärken und zu erhalten«. Vor diesem Hintergrund unterstützt die Stiftung u.a. diverse therapeutische Angebote, ein telefonisches »Plaudernetz«, das Einsamkeit durch die Vermittlung von Gesprächspartner:innen bekämpfen soll,

eine Shared Reading Gruppe am Literaturhaus Frankfurt, die gemeinschaftliche Lese- und Literaturerlebnisse bietet, und fördert eine Studie zu den Effekten der Nutzung von Bildschirmmedien durch Kleinkinder (»Bildschirmfrei bis 3«).

Quelle: <https://chaja-stiftung.de> [abgerufen am 05.02.2024]

Beisheim Stiftung Die Beisheim Stiftung ist der Fortführung des philanthropischen Engagements des Unternehmers Otto Beisheims gewidmet, dessen Vermögen nach seinem Tod an eine Schweizer und eine deutsche Stiftung übertragen wurde. Die Tätigkeiten der deutschen Beisheim Stiftung im Bereich Gesundheit als einem von vier Schwerpunkten neben Kultur, Sport und Bildung wird explizit von der Idee der Prävention und der Vermittlung von Gesundheitskompetenz geleitet: Gefördert werden Projekte, »die einen gesunden Lebensstil vermitteln und die mentale Gesundheit stärken. Dabei fokussieren wir uns auf gesundheitsfördernde und präventive Ansätze.« Ein Schwerpunktthema ist die mentale Gesundheit, das über Bildungs- und Aufklärungsprojekte an Schulen, einem Projekt gegen Alterseinsamkeit und Beratungsangeboten umgesetzt wird. Mit dem Projekt »ich bin alles« betreibt die Stiftung seit 2021 ein evidenzbasiertes digitales Informationsportal zu Depression und mentaler Gesundheit von Kindern und Jugendlichen. Mithilfe eines multimedialen Ansatzes sollen betroffenen Kindern und deren Eltern frühzeitige Diagnosen erleichtert werden.

Quelle: <https://www.beisheim-stiftung.com> [abgerufen am 05.02.2024]

6.4 Stiftungen im Erziehungssystem

Ähnlich wie im Gesundheitssystem fanden Stiftungen früh einen Bezug zu Bildung und Erziehung. Während die Tätigkeiten mittelalterlicher Stiftungen in der Krankenfürsorge über das Prinzip der Caritas nahtlos an die Idee des Seelenheils anschlossen, erwies sich Bildung als einer der ersten Zwecke, die im Übergang zur Neuzeit das religiöse Repertoire an Stiftungstätigkeiten ergänzten (vgl. Kap. 6.2.1). Aus Klöstern und dem häuslichen Bereich verlagerten sich Tätigkeiten zur Erziehung und Wissensvermittlung seit dem späten 18. Jahrhundert schrittweise in spezialisierte öffentliche (staatliche) Organisationen. Die formale Einführung einer Schulpflicht und die Übernahme von einst kirchlichen Schulen in staatliche Trägerschaft im westeuropäischen Kontext stärkten die Rolle des Staates im Bildungswesen und setzten Stiftungen in diesem Bereich unter Druck (Kluchert 2007: 33f.). Neue Nischen für ihr Engagement fanden Stiftungen im 19. Jahrhundert in Bereichen wie Mädchenbildung, Reformpädagogik oder dem Fokus auf religiöse Minderheiten (vgl. Striebing 2017b: 36ff.). Motiviert von Fortschrittsbegeisterung

und gesellschaftsgestalterischen, bisweilen wohl auch überambitionierten Absichten bemühten sich Stiftungen um die Vermittlung von Zugangschancen zu Bildungseinrichtungen (vgl. Laufer 2007: 373ff.). Mit ausgeprägtem Fokus auf das Bürgertum und wenig Aufmerksamkeit für die Arbeiterschicht folgten sie dabei häufig den Relikten stratifikatorischer Differenzierung (vgl. Adam 2012).

Die zentrale Position des Staates im Bildungswesen ist jedoch nicht allein entscheidend um zu verstehen, welche Rollen Stiftungen seit der Mitte des 20. Jahrhunderts im Erziehungssystem einnehmen, welche Gestaltungsabsichten sie verfolgen und welche Tätigkeitsformen sie sich aneignen. Vielmehr sind auch die Eigendynamiken und strukturellen Besonderheiten des Erziehungssystems als eines autonomen Gesellschaftsbereiches zu berücksichtigen, auf die sich Stiftungen beziehen und in denen sie sich mit ihren Zwecken und Gabenprogrammen verankern müssen, um handlungs- und entscheidungsfähig zu sein. Relevant ist in dieser Hinsicht zunächst die Funktion des Erziehungssystems, die nach Luhmann darin besteht, mittels der eigenen Operationen Veränderungen in der psychischen Umwelt der Gesellschaft zu erzeugen. Das Erziehungssystem erkennt und schließt sich über die Absicht zu erziehen und das heißt über »die Absicht, etwas für den Lebenslauf Brauchbares zu vermitteln« (Luhmann 2002: 143; vgl. auch Luhmann 1997b). Der Respezifikationsbedarf dieser »Leerformel« (Luhmann 2002: 144) ist groß und wird über den Code und die Programmierung des Systems bearbeitet, an denen wiederum sich die Operationen des Erziehungssystems orientieren.

Die Programme des Erziehungssystems sind Gegenstand der Pädagogik, die sich als Reflexionswissenschaft des Systems mit den Inhalten und Prinzipien guter Erziehung befasst (Luhmann 2004 [1986]: 27f.). Hier wird verhandelt und festgelegt, welche Zustände bei den zu erziehenden Personen anzustreben und welche erzieherischen Mittel dafür angemessen sind. Mit Blick auf die Organisationen des Erziehungssystems werden diese Erkenntnisse schließlich in organisational handhabbare Zweckprogramme übersetzt (etwa Curricula, Lehrpläne oder Ausbildungsbedingungen von Personal).

Die Codierung von Erziehung scheint mangels eines symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums nicht unmittelbar ersichtlich. Ersatzweise, so Luhmann, wird soziale Selektion codiert (über Noten, Beurteilungen oder Zeugnisse im Schema Verbesserung|Verschlechterung von Leistungen), um Erziehungsergebnisse zu bestimmen und zu überprüfen. Durch den Selektionscode werden Erziehungsergebnisse systemintern anschlussfähig und für andere Funktionssysteme lesbar (ebd.: 29). Die Selektion erfolgt mit Blick auf die Zuweisung von Positionen innerhalb und außerhalb des Systems. Zugleich schließt der Selektionscode das System nach außen ab und operiert autonom (ebd.: 42). Unter der Bedingung funktionaler Differenzierung leistet Selektion aber auch einen wichtigen Beitrag zur Konstruktion individueller Identität, die sich über Karrieren als zeitliche Struktur von Inklusionsprozessen ergibt (Luhmann 1997a: 742). Ob das

Erziehungssystem »es will oder nicht, [hält es] ein Stück Karriere in der Hand« (Luhmann 2004 [1986]: 32), da die codierungsbedingten Selektionen auch jenseits seiner Grenzen relevant sind.

In der Pädagogik stößt Selektion nicht zuletzt aufgrund ihrer potentiell weitreichenden Konsequenzen auf Widerwillen (ebd.: 29). Der Selektionscode hat sich »von Anbeginn außerhalb derjenigen Semantik entwickelt, die auf menschliche Vollkommenung, Bildung oder lebenslanges Lernen abstellt, und diese Semantik ist ihrerseits ohne Rücksicht auf Selektionseffekte formuliert worden« (ebd.). Das anhaltende pädagogische Hadern mit erzwungener »Dauerbewertung« (ebd.: 33) zeigt sich etwa in der Spannung zwischen der Semantik von Bildung als Selbstzweck und ihrer Instrumentalisierung zur Lebenslaufgestaltung. Praktisch manifestiert es sich in den Schwierigkeiten der Organisationen des Erziehungssystems (in erster Linie Schulen) und der Professionsrollen (Lehr- und Erziehungspersonal), Idealisierung und Realität unter einen Hut zu bringen. Diese Schwierigkeiten wachsen, je ambitionierter die Umweltansprüche gegenüber dem Erziehungssystem sind (Luhmann 2004 [1996]), und finden in der Artikulation von Reformbedarf ein wichtiges Ventil. Die skizzierte Spannung von (Selektions-)Code und (pädagogischer) Programmierung (ebd.: 238) bietet gemeinnützigen Stiftungen fruchtbare Anhaltspunkte für ihr Tun. Drei Handlungsfelder von Stiftungen lassen sich in Bezug dazu abbilden.

6.4.1 Organisationale Lernimpulse

Ein erstes stifterisches Handlungsfeld schließt unmittelbar an Code und Programm des Erziehungssystems an und ergibt sich aus jenen Stiftungsprogrammen und -projekten, die sich unmittelbar auf die Strukturen und Rollen in Erziehungs- und Bildungsorganisationen (vor allem Schulen) beziehen. Dabei lassen sich drei Tätigkeitsmodi – jeweils mit internen Variationen – danach unterscheiden, wie eng sich die Stiftungen an bestehende Organisationen anschmiegen: Erstens Wettbewerbe und Preise für Organisationen oder deren Personal, zweitens organisational eingebettete Stiftungsprojekte und drittens die Trägerschaft von Organisationen.

Wettbewerbe und Preise, mit deren Ausschreibung und Vergabe Stiftungen Organisationen im Erziehungssystem oder deren Personal adressieren, sollen als bewusst gesetzte Impulse im System wirken. Stiftungen definieren über Teilnahmebedingungen und Selektionskriterien implizit oder explizit jene Probleme und Missstände, die es zu beheben gilt, und prämiieren entsprechend herausragende Bearbeitungspraktiken. Dies geschieht etwa durch den maßgeblich von Stiftungen getragenen Deutschen Schulpreis (vgl. Box 6.4.1). Einem analogen Muster folgen z.B. der Deutsche Kitapreis¹⁸ und der Deutsche Lehrkräftepreis¹⁹, die beide

18 Vgl. <https://www.deutscher-kita-preis.de> [abgerufen am 01.02.2024].

19 Vgl. <https://www.lehrkraeftepreis.de> [abgerufen am 01.02.2024].

von Stiftungen in Kooperation mit anderen Akteuren ausgelobt werden, oder der Teach-Economy-Preis der Joachim Herz Stiftung²⁰. Die Stiftungen setzen dabei ausdrücklich auf lernende Organisationen in ihrer Umwelt, die ihre Impulse verarbeiten und funktionssystemintern zur Entfaltung bringen. Selektiert und öffentlich sichtbar gemacht werden Problembearbeitungsstrategien, die von Schulen oder anderen Erziehungseinrichtungen entwickelt und praktiziert werden und damit außerhalb und unabhängig von der Stiftung entstanden sind. Der Einfluss auf das Funktionssystem – über die prämierten Organisationen hinaus – verläuft über die Konstruktion von Anreizen und Vorbildern, die zu nachahmender Verbreitung anregen sollen. Gezielt durchsetzen können Stiftungen dies jedoch nicht. Auf das Kontrollproblem, das sich Stiftungen unweigerlich einhandeln, sobald sie sich auf Lernprozesse autonomer und selbstreferentieller Organisationen ein- und verlassen, reagieren spezifische Strukturen der Wirkungsmarkierung: Maßgeblich für die Erfolgsdokumentation ist der Akt der Preisvergabe selbst und der vorherige Selektionsprozess, die beide unmittelbar den Stiftungsentscheidungen unterliegen und meist aufwändig inszeniert und öffentlichkeitswirksam dargestellt werden (vgl. dazu Goeke 2021). Optional und sekundär dazu verhält sich die Demonstration längerfristiger Folgeeffekte wie die Initiierung von Netzwerken oder Foren zum Wissenstransfer oder die Veröffentlichung von Handlungsleitfäden.

Diese Kontrollprobleme verringern sich, wenn Stiftungen sich mit ihrem Engagement *in bestehende Organisationen einbetten* und unmittelbar in deren Strukturen eingreifen. Dies geschieht durch die Förderung oder operative Umsetzung von Projekten, die sich bestimmten pädagogischen Prinzipien und/oder inhaltlichen Ideen verschreiben und in bestehende Bildungs- und Erziehungseinrichtungen eingelassen werden. Die oben beschriebene Spannung zwischen Programm und (Selektions-)Code wird dabei mitreflektiert, etwa wenn nicht nur Lerninhalte erweitert, sondern Lern- oder Unterrichtspraktiken verändert oder neue Organisationsstrukturen erprobt werden. Konkrete Maßnahmen sind Workshops, Fortbildungen von Lehrpersonal oder die Vernetzung der Beteiligten, die sich mindestens temporär direkt in die Vollzüge der jeweiligen Organisationen einbetten (vgl. z.B. den Einsatz der Stiftung Lernen durch Engagement für demokratische Schulentwicklung, Box 6.4.1) Die Wirkung aus Stiftungssicht besteht in der Durchführung des betreffenden Projekts, das in der Regel zeitlich begrenzt ist. Für die betreffenden Schulen kann dies Motivation für weitergehende Veränderungen sein, etwa durch die Verstetigung neuer Strukturen, aber auch eine zusätzliche Belastung, wenn Stiftungsprojekte eine große Diskrepanz zwischen Ideal und Wirklichkeit sichtbar machen (vgl. dazu Striebing 2017b: 89).

20 Vgl. <https://www.joachim-herz-stiftung.de/ueber-uns/aktuelles/artikel/innovative-konzept-e-fuer-den-wirtschaftsunterricht-ausgezeichnet> [abgerufen am 05.02.2024].

Zeitlich wie sachlich besonders anspruchsvoll ist die alleinige oder kooperative *Trägerschaft von Bildungseinrichtungen*, über die Stiftungen eigene Strukturen für die Umsetzung bestimmter pädagogischer und/oder weltanschaulicher Konzepte schaffen (Kluchert 2007: 28; kritisch: Rogers 2015b). Ein Beispiel ist die Bildungslandschaft Altstadt Nord in Köln, an der die Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft maßgeblich beteiligt ist (Box 6.4.1). Indem Stiftungen selbst in die Rolle von entsprechenden Organisationen schlüpfen, agieren sie unmittelbar im Zentrum des Erziehungssystems und können ihre Wirkung am Bestand der Organisation nachweisen. Sie müssen allerdings die Komplexitäten und Unwägbarkeiten bewältigen, die sich mit der Schaffung einer autonomen Organisation unausweichlich entfalten, und weil sie über monetäre Ressourcen und häufig auch Personal mittel- bis langfristig entscheiden, limitieren sie zukünftige Entscheidungsmöglichkeiten.

Bei aller struktureller und inhaltlicher Unterschiedlichkeit eint die drei genannten Tätigkeitsmodi, dass sie die Rollenstruktur und Inklusionsordnung des Erziehungssystems übernehmen und sich durch den Fokus auf die Organisation Schule auf das Gesamtgefüge von Professions- und Komplementärrollen – von Lehrpersonal und Schüler:innen – in seiner Bedingtheit richten, dessen Kern jedoch unberührt lassen. Stiftungen wollen gestaltend eingreifen, indem sie etwa als Transmissionsriemen für pädagogisches Wissen und als Impulsgeberinnen von organisationalen Lernprozessen fungieren. Ungleichheitseffekte von Stiftungstätigkeiten entfalten sich entsprechend primär inter-organisational, z. B. durch Ressourcenzuwachs und Prestigegewinne der betreffenden Bildungseinrichtungen, die potentiell in der Konkurrenz um neues Personal relevant sind.

Box 6.4.1: Stiftungsbeispiele

Deutscher Schulpreis Der Deutsche Schulpreis wird seit 2006 von der Robert Bosch Stiftung und der Heidehof Stiftung in Kooperation mit der ARD und der ZEIT Verlagsgruppe verliehen. Ziel ist die nachhaltige Qualitätsverbesserung von Schule und Unterricht in Deutschland und die Herstellung von Chancengleichheit in der Bildung. Zu diesem Zweck sollen pädagogisch vorbildlichen Schulen Anerkennung und Aufmerksamkeit geschenkt und zur Nachahmung ihrer innovativen Konzepte angeregt werden. Verliehen wird der Preis auf Grundlage eines umfassenden Bildungsverständnisses mit den sechs Qualitätsbereichen Leistung, Umgang mit Vielfalt, Unterrichtsqualität, Verantwortung, Schulleben und Schule als lernende Institution, welche den Trägern des Preises als maßgeblich für schulische Qualität gelten. Aus dem Wettbewerb hervorgegangen ist ein bundesweites Netzwerk von Schulen, Lehrkräften und Bildungswissenschaftler:innen mit dem gemeinsamen Ziel »die Schulentwicklung in Deutschland voranzutreiben«.

Quellen: <https://www.bosch-stiftung.de/de/projekt/deutscher-schulpreis>; <https://www.deutscher-schulpreis.de> [beide abgerufen am 05.02.2024]

Stiftung Lernen durch Engagement der Freudenberg Stiftung Die Stiftung Lernen durch Engagement versteht sich als eine Institution im Auftrag der Demokratie und möchte jungen Menschen die positiven und stärkenden Erfahrungen im Zusammenhang mit schulischer Bildung und bürgerschaftlichem Engagement vermitteln. Dazu möchte die Stiftung eine Lernkultur etablieren, welche demokratische Werte konsequent umsetzt, und Schulen für diesen Zweck vernetzen. Sie berät Lehrkräfte, unterhält Kompetenzzentren, führt Workshops, Seminare und Vorträge durch und entwickelt Materialien für eine demokratisch gestärkte Schulentwicklung. Zu den weiteren Handlungsfeldern der Stiftung zählt der Dialog mit den Bildungsministerien und Behörden der Bundesländer, damit das demokratische Engagement auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene befördert werden kann.

Quelle: <https://www.servicelearning.de> [abgerufen am 05.02.2024]

Bildungslandschaft Altstadt Nord Die Bildungslandschaft Altstadt Nord in Köln (BAN) ist ein Modellprojekt der Stadt Köln in Kooperation mit den Montag Stiftungen aus Bonn. Zu den beteiligten Erziehungseinrichtungen zählen ein Gymnasium, je eine Grund-, Haupt- und Realschule, ein Abendgymnasium und eine Kindertagesstätte. Das Ziel ist, in einem ganzheitlichen Projekt Pädagogik, Bildung, Architektur und Stadtplanung zu fusionieren, um die Übergänge zwischen einzelnen Bildungsstufen zu erleichtern und einen lebendigen Ort des Zusammenlebens für Kinder, Jugendliche, junge Erwachsene, Mitarbeiter:innen der Einrichtungen sowie Bewohner:innen der angrenzenden Stadtteile zu schaffen. Als Projektrahmen hat die Stiftungen zehn Leitprinzipien gesetzt, darunter die Schaffung von Räumen für nachhaltiges Lernen, die Konzentration auf die Bedürfnisse der Lernenden, die Stärkung von Gemeinschaftssinn und schulische und außerschulische partizipative Formate.

Quelle: <https://www.ban-koeln.de> [abgerufen am 05.02.2024]

6.4.2 Management von Komplementärrollen

Ein zweites Tätigkeitsfeld von Stiftungen entzündet sich an den Umweltverhältnissen des Erziehungssystems und hier besonders an Reibungen, die im Verhältnis von systeminternen und -externen Ungleichheiten entstehen. Um diese Reibungen nachzuvollziehen ist zu berücksichtigen, dass Selektionen im Erziehungssystem auf der – meist stillschweigenden – Neutralisierung jener Unterschiede beruhen, die ihren Ursprung in der Umwelt des Systems haben. Speziell die Schule geht von

der Gleichartigkeit der Schüler:innen aus, um dann mittels eigener Selektionen und Kriterien – schulische Leistungen – Ungleichheit hervorzubringen und allein sich selbst zurechnen zu können (Luhmann 2004 [1996]: 220). Dies stellt die Anschlussfähigkeit im System sicher, strapaziert die Umweltverhältnisse aber teils erheblich.

Erstens kollidiert diese Operationsweise des Erziehungssystems mit der *Familie* als jenem Umweltbereich, in dem ebenfalls Erziehung stattfindet, sich jedoch jenseits spezialisierter, formaler Organisationen und standardisierter Strukturen vollzieht. Die Familie pocht auf die Einzigartigkeit des Kindes und prallt mit dieser Haltung unweigerlich auf die Rolle des Schülers oder der Schülerin als Teil einer homogenen Population (vgl. ebd.: 218ff.). Umweltreibung entsteht *zweitens*, wenn die im Erziehungssystem erzeugte Ungleichheit mit *externen Ungleichheiten korreliert*, etwa mit wirtschaftlichem Wohlstand, dem familiären Bildungsgrad, Sprachkenntnissen oder der ethnischen oder kulturellen Zugehörigkeit zur Mehrheitsgesellschaft – in der Terminologie Bourdieus (1997 [1992]): mit der Ausstattung an kulturellem und ökonomischem Kapital. Solche Ungleichheitskorrelationen konfliktieren mit gesellschaftlichen Gleichheits- und Gerechtigkeitsvorstellungen. Vor allem vom politischen System wird das Erziehungssystem mit seinen Selektionsprozessen als Ungleichheitsverstärker beobachtet, problematisiert und zum Anhaltspunkt für Interventionsversuche – programmatisch ist in diesem Zusammenhang etwa der Begriff der Chancengleichheit. *Drittens* ist im Zusammenhang mit spannungsreichen Umweltverhältnissen des Erziehungssystems die *Problematik des »ausgeschlossenen Dritten«* zu nennen (Luhmann 2004 [1986]: 44ff.): Wie für jeden zweiwertigen Code gilt auch im Erziehungssystem, dass nur die eine oder andere Seite markiert werden kann und ein dritter Wert ausgeschlossen ist. Die Ablehnung des Codes kann daher systemintern nicht verarbeitet werden. Entzieht man sich etwa durch persönliche Indifferenz oder den Ausstieg aus dem System, wird dies im Erziehungssystem als Versagen codiert, in anderen Gesellschaftsbereichen in der Regel entsprechend negativ bewertet und zeitigt – wenn man von seltenen Ausnahmen absieht – meist nachteilige Effekte für individuelle Karrieren.

Alle drei Spannungsmomente reflektiert das Erziehungssystem auf der Programmebene, verfügt dort aber nur über begrenzte Bearbeitungsmöglichkeiten. Aufgrund des hiermit verbundenen Ressourcenbedarfs – an Personen, an Räumlichkeiten, an Geld – stoßen Schulen hier schnell an Kapazitätsgrenzen. Stiftungen treten in diesem Zusammenhang doppelt in Erscheinung: Zum einen wirken sie daran mit, die beschriebenen Spannungen zwischen dem Erziehungssystem und anderen Systemen zu konturieren und in bearbeitbare Probleme zu übersetzen. Dies geschieht, indem Stiftungen etwa im Rahmen von selbst durchgeführten oder gezielt geförderten Forschungsprojekten Ungleichheiten vermessen, auf diese Weise sichtbar machen und als zu behebende Missstände markieren. Als promi-

netes Beispiel lassen sich hier die meist massenmedial verstärkten Studien der Bertelsmann Stiftung anführen.

Zum anderen bemühen sich Stiftungen mittels ihrer Gabenprogramme jene Reibungen zu mildern, die auf die systeminterne Neutralisierung externer Ungleichheiten im Erziehungssystem zurechenbar sind. Hier spannt sich ein mehrdimensionales Tätigkeitsfeld auf: Durch die Bereitstellung von (monetären) Ressourcen unterstützen Stiftungen *erstens* Initiativen, die im System selbst angestoßen werden. Dazu gehören z.B. schulische Förderprogramme für bestimmte Schüler:innengruppen, differenzierte und auf die Heterogenität der Schülerschaft zugeschnittene Curricula oder die Spezialisierung von Lehrkräften. Die Gestaltungswirkung von Stiftungen entfaltet sich dabei primär über die Selektionsentscheidung hinsichtlich der geförderten Projekte oder Organisationen, anschließend folgen sie weitgehend den Problemdefinitionen und Bearbeitungsstrategien der betreffenden Akteure. Diesem Muster folgt die Form des Bildungsfonds, die sich in zahlreichen Städten etabliert hat (vgl. Box 6.4.2). *Zweitens* entwerfen Stiftungen eigene Förder- und Unterstützungsprogramme und setzen diese operativ um. Die Möglichkeit, von den eingespielten Strukturen und Praktiken im Erziehungssystem abzuweichen und eigene programmatische Akzente zu setzen, ist hier deutlich größer, etwa wenn Stiftungen Stipendienprogramme entwerfen, Teilnahmebedingungen formulieren, individuelle Stipendiat:innen auswählen, Erziehungsschwerpunkte arrangieren, bestehende Einrichtungen bei der Implementierung aktiv einbinden – oder auch: in die Pflicht nehmen – und all dies öffentlich dokumentieren und gegebenenfalls mit Expertenwissen untermauern (z.B. das Diesterweg Stipendium der Stiftung Polytechnische Gesellschaft, Box 6.4.2). Eine *dritte* stifterische Tätigkeitsform zielt schließlich auf Prozesse interorganisationaler Vernetzung und Zusammenarbeit, speziell mit Blick auf Übergänge und potentielle Bruchstellen in Bildungskarrieren. Im Vordergrund steht dabei nicht die Umsetzung eigener inhaltlicher Programme im engeren Sinne. Vielmehr verstehen sich Stiftungen hier als Moderatorinnen, die Lernprozesse in Organisationen anstoßen, indem sie Foren und Austauschprozesse initiieren und auf diese Weise Akteure miteinander in Dialog bringen, die ohne dieses Zutun nicht oder weniger intensiv interagieren würden. Diesem Prinzip folgt zum Beispiel die Initiative RuhrFutur unter der Federführung der Stiftung Mercator (Box 6.4.2).

Alle drei Varianten von Stiftungshandeln und Gabenprogrammen, die hier nur prototypisch skizziert werden konnten, zielen letztlich auf Komplementärrollen im Erziehungssystem, d.h. auf Zugangs- und Erfolgchancen vor allem von Schüler:innen. Das übergeordnete Ziel besteht darin, Ungleichheitskorrelationen im Verhältnis zu den Umwelten des Systems zu unterbrechen. Ablesen lässt sich dies an Inklusionseffekten – so etwa die Ermöglichung ›unwahrscheinlicher‹ Erfolge (z.B. der sogenannte Bildungsaufstieg) oder die Reduktion von Misserfolgen (z.B. Verringerung von Schulabbrüchen). Ähnlich wie im Gesundheitssystem lassen sich entspre-

chende Veränderungen quantifizieren oder qualitativ an Einzelfällen demonstrieren und als Wirkung von Stiftungsprojekten beschreiben. In jedem Fall aber folgen Stiftungen dabei maßgeblich den Selektionen des Erziehungssystems. Die Selektionsprozesse des Systems inklusive ihrer Ungleichheitseffekte bieten den Stiftungen offensichtlich einen Anhaltspunkt für die Definition und Rahmung jener Probleme, um deren Bearbeitung sie sich bemühen. Zugleich machen Stiftungen dieselben Selektionsprozesse zur Prämisse ihrer Wirkungsbeobachtung und Erfolgsmarkierungen. Auf diese Weise schmiegen sie sich unmittelbar an die Vollzüge des Erziehungssystems an – man könnte auch sagen: sie liefern sich aus – und bestärken zugleich dessen Autonomie.

Box 6.4.2: Stiftungsbeispiele

Lübecker Bildungsfonds und Bonner Bildungsfonds Der Lübecker Bildungsfonds entstand 2008 und wird von gemeinnützigen Stiftungen in Kooperation mit öffentlichen und privaten Akteuren getragen. Das jährliche Budget von 1,6 Millionen Euro kommt unter der Maxime »Bildung ist für alle da!« Kindertagesstätten und Schulen zugute, die damit Kinder aus einkommensschwachen Familien unterstützen. Das Geld des Bildungsfonds dient zur Finanzierung von Mittagessen, Arbeitsmaterialien, Musik und Sportangeboten sowie Klassenausflügen.

In Orientierung am Lübecker Bildungsfonds riefen die Bürgerstiftung Bonn und die Stiftung Zukunft durch Bildung im Jahre 2013 den Bonner Bildungsfonds ins Leben. Der Fonds budgetiert Grundschulen und Kindertagesstätten, die über die bereitgestellten Mittel frei verfügen können. Mit dem Ziel, benachteiligten Kindern möglichst schnell und unbürokratisch Unterstützung zu leisten, fördert der Bildungsfonds Maßnahmen, für die kein gesetzlicher Leistungsanspruch gilt.

Quellen: <https://www.luebeck.de/de/stadtleben/familie-und-bildung/kinder-von-3-6/finanzielle-unterstuetzung/bildungsfonds/index.html>; <https://www.buergerstiftung-bonn.de/projekte/bonner-bildungsfonds/> [beide abgerufen am 05.02.2024]

Diesterweg-Stipendium der Stiftung Polytechnische Gesellschaft Mit dem Diesterweg-Stipendium hat die Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt am Main im Jahr 2008 laut eigener Aussage das erste Bildungsstipendium für Familien in Deutschland geschaffen. Im Rahmen des Stipendiums werden Viertklässler:innen aus Frankfurt am Main, die im Rahmen eines aufwändigen, mehrstufigen Verfahrens ausgewählt werden, beim Übergang in die weiterführende Schule gefördert. Wenn Schüler:innen ihr volles Potential nicht ausschöpfen können, gehe dies oft auf mangelnde Unterstützung durch ihre Eltern zurück, was familiäre oder sprachliche Gründe haben kann. Daher setzt die Stiftung ganzheitlich an und richtet ihr breit aufgestelltes Bildungsprogramm an die ganze Familie mit Kinderakademien

zu Themen wie Sprache, Literatur, Naturwissenschaft und Kultur, Besuch von Bildungsorten in Frankfurt und Umgebung sowie finanzieller Hilfe beim Kauf von Bildungsmitteln.

Quelle: <https://sptg.de/projekte/bildung/diesterweg-stipendium-für-kinder-und-ihre-eltern> [abgerufen am 05.02.2024]

RuhrFutur der Stiftung Mercator Das Projekt RuhrFutur wurde 2013 von der Stiftung Mercator mit dem Ziel gestartet, »ein leistungsfähiges und chancengerechtes Bildungssystem« zu schaffen, »damit alle jungen Menschen im Ruhrgebiet unabhängig von ihrer Herkunft faire Chancen auf Bildung haben.« Projektbeteiligte sind Schulen, Hochschulen und Akteure aus Politik und Verwaltung auf kommunaler und regionaler Ebene. Laut Selbstbeschreibung setzt das Projekt weniger auf die Bildung neuer Strukturen, sondern vielmehr auf die »Verstärkung bereits bestehender Netzwerke und darauf, dafür zu sorgen, dass sich erfolgreiche Praxis verbreitet.« Neben frühkindlicher Bildung, Schule und Hochschule stellen Daten und Analyse einen weiteren Schwerpunkt von RuhrFutur dar. Unterstützt werden Kindertagesstätten, -pflegestellen und Familien, Schulen und Lehrkräfte sowie Studienanfänger:innen durch »ein regionales Bildungsmonitoring, eine darauf aufbauende Bildungsberichterstattung sowie umfassende gemeinsame Studierendenbefragungen [...] in Fragen von Planung, Strategie und Steuerung.«

Quelle: <https://www.ruhrfutur.de> [abgerufen am 05.02.2024]

6.4.3 Expansionsmoderation

In den Umweltverhältnissen des Erziehungssystems finden Stiftungen noch einen weiteren Anhaltspunkt für ihr Tun. Impulse beziehen sie dabei aus anderen Gesellschaftsbereichen in Form von Ansprüchen, mit den jeweils eigenen Themen und Rationalitäten im Erziehungssystem – und das heißt meistens: in der organisierten Erziehung – Resonanz zu finden. Stiftungen schlüpfen in diesem Zusammenhang in die Rolle von Moderatorinnen und erfüllen eine interessante Doppelfunktion: Einerseits eignen sich Stiftungen konkrete Ansprüche an und reproduzieren sie, indem sie entsprechende Defizite im Erziehungssystem benennen und rahmen. Andererseits bemühen sich Stiftungen um die Übersetzung der Ansprüche in das Erziehungssystem und die (Mit-)Gestaltung systeminterner Antworten.

Themenfelder und Gegenstände kommen in diesem Kontext häufig aus der Wissenschaft und hier vor allem den Natur- und Technikwissenschaften (z. B. die Forscherstation der Klaus-Tschira-Stiftung, Box 6.4.3)²¹ oder werden aus gesellschafts-

21 Ähnlich auch die ›Stiftung Kinder forschen‹ (bis Mai 2023 unter dem Namen ›Haus der kleinen Forscher‹), die von verschiedenen Stiftungen (Siemens Stiftung, Dietmar Hopp Stiftung,

übergreifenden Themen und Problemen abgeleitet (z. B. das Projekt: Kultur der Neumayer Stiftung oder das Engagement der Siemens Stiftung für MINT- und Klimabildung, Box 6.4.3). Stiftungen formen dazu Gabenprogramme und Projekte, die sich sowohl auf die organisationale Infrastruktur als auch auf die Inklusionsrollen des Erziehungssystems richten: Durch die Ausstattung von Schulen und Kindertagesstätten mit Laboren oder Unterrichtsmaterialien werden organisationale Ressourcenbeschränkungen aufgehoben. Über Weiterbildungsangebote für Lehr- und Erziehungspersonal greifen Stiftungen in die Gestaltung von Leistungsrollen ein. Hinzu kommt die direkte Adressierung von Schüler:innen – Komplementärrollen – durch Lehreinheiten, die etwa in Form von themen- oder problemspezifischen Projekten an den Schulen oder in stiftungseigenen Einrichtungen durchgeführt werden, oder – erneut – in Form von Wettbewerben.

Eine wichtige Gemeinsamkeit dieser Tätigkeiten ist die erkennbare Referenz auf die Programmebene des Erziehungssystems. Beiträge von Stiftungen zu der Frage, welche zu vermittelnden Inhalte und Kompetenzen gute Erziehung ausmachen, lassen sich kaum ignorieren oder gar abweisen, wenn sie die Form von finanziell attraktiven Förderprogrammen annehmen oder sich als operative Projekte in die Strukturen von Schulen und anderen Organisationen des Erziehungssystems einbetten. Zugleich ist die Annahme dieser Stiftungsgaben ambivalent: Zum einen setzt sich das Erziehungssystem den Defizitkonstruktionen aus, an denen Stiftungsprojekte Halt finden und die zu legitimatorischen Zwecken meist öffentlich artikuliert werden. Zum anderen impliziert die gleichzeitige Konfrontation mit Umweltansprüchen und darauf ausgerichteter Bearbeitungsmodi eine Komplexitätssteigerung, die verdaut werden will und ein Überlastungsrisiko birgt. Dies äußert sich nicht zuletzt in Schulen, wo Stiftungsprojekte die bestehenden Strukturen und eingeübte Routinen sowohl konstruktiv irritieren und Lernprozesse auslösen als auch empfindlich überlasten können.

Als Antwort auf diese Ambivalenzen findet das Erziehungssystem einen Umgangsmodus mit Stiftungen, der sich als periphere Absorption beschreiben lässt. Stiftungsprojekte werden als erziehungs- und bildungsrelevant ausgeflaggt, jedoch auf Distanz zum Selektionscode gehalten. Besonders in Organisationen wie etwa Schulen findet eine partielle Aneignung statt: Die Angebote von Stiftungen werden als interessante und bereichernde Ergänzung des schulischen Unterrichts begrüßt und gewertschätzt, doch ins Zentrum des Systems werden Stiftungen nicht eingelassen, denn dort werden Irritationen und Komplexitätssteigerungen für gewöhnlich nur sehr dosiert bearbeitet (Hahn 2008: 249). Die Fälle, bei denen es Stiftungen

Dieter Schwarz Stiftung und Friede Springer Stiftung) und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert wird, vgl. <https://www.stiftung-kinder-forschen.de> [abgerufen am 05.02.2024].

gelingt sich in den Selektionscode einzuschreiben, sind selten. Beispiele hierfür wären Änderungen von Erziehungscurricula oder die Etablierung neuer Unterrichtsfächer.²² Häufiger ergehen sich entsprechende Vorhaben allein in der Artikulation von Forderungen, die auf gesellschaftliche Resonanz hoffen.

Höhere Freiheitsgrade bietet ohnedies die Peripherie, in der (nicht nur) Stiftungen hierarchiefrei und relativ unkoordiniert agieren können: Bildung lässt sich hier als Selbstzweck behandeln oder unbegrenzt in Richtung spezifischer Umweltansprüche gestalten, ohne sich durch die Berücksichtigung des Selektionscodes einengen zu lassen. Auch Imitationen des Selektionscodes sind hier zulässig, etwa durch Wettbewerbe oder Zertifikate, die im Rahmen eigener Bildungsangebote vergeben werden. Auf diese Weise können Stiftungen den Selektionscode des Erziehungssystems nutzen, ohne ihm bedingungslos zu folgen und ohne ihre eigenen Gestaltungsmöglichkeiten aufzugeben. Dennoch schreiben sie sich in Lebensläufe ein (zu Lebensläufen im Erziehungssystem vgl. Luhmann 1997b). Die Funktionsweise imitierter Selektionscodes beruht nicht zuletzt auf ihrer doppelten Anschlussfähigkeit: Den Stiftungen ermöglichen sie ein relativ hohes Maß an Kontrolle mit Blick auf Wirkungsmarkierung und Sichtbarkeit. So lässt sich etwa allein die Durchführung eines Wettbewerbs als Wirkung und Erfolg zurechnen, die gegebenenfalls durch hohe Teilnehmezahlen noch untermauert werden. Im Umfeld von Stiftungen entstehen auf diese Weise innerhalb des Erziehungssystems periphere Nebenschauplätze mit reizvollen Inklusionschancen. Für die teilnehmenden Schüler:innen macht, wenn überhaupt, der positive Codewert einen Unterschied, während das Scheitern weitgehend folgenlos bleibt. In diesem Sinn kann etwa die erfolgreiche Wettbewerbsteilnahme durchaus karriererelevant sein, ein Misserfolg ist hingegen im Unterschied zu schlechten Schulnoten bedeutungslos.

Box 6.4.3: Stiftungsbeispiele

Forscherstation der Klaus Tschira Stiftung Die Forscherstation Klaus-Tschira-Kompetenzzentrum für frühe naturwissenschaftliche Bildung gGmbH ist 2005 auf Initiative der Klaus Tschira Stiftung als ein Projekt an der Pädagogischen Hochschule (PH) Heidelberg entstanden und wird weiterhin von der Stiftung getragen. Grundlage ist die Überzeugung, dass Kinder bereits früh ein natürliches Interesse an Naturphänomenen zeigen und es in der Verantwortung von pädagogischen Fach-

22 Vgl. dazu die maßgeblich von Stiftungen betriebenen Initiativen für die Schulfächer ›Glück‹ (<https://fritz-schubert-stiftung.org> [abgerufen am 05.02.2024]), ›Wirtschaft‹ (<https://www.deutschlandfunk.de/schulfach-wirtschaft-wir-brauchen-ein-paar-oekonomische-100.html> [abgerufen am 05.02.2024]) oder ›Gesundheit‹ (<https://stiftung-gesundarbeiter.de/ueber-uns-schulfach-gesundheit/> [abgerufen am 05.02.2024]).

und Lehrkräften liegt, dieses aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln. Um Pädagog:innen bei dieser Aufgabe zu unterstützen, erarbeitet die Forscherstation kostenlose Fortbildungen für pädagogische Fach- und Lehrkräfte aus Krippe, Kita und Grundschule. Laut eigener Aussage setzt sie zudem auf »praxisbezogene Forschung sowie die Qualifizierung wissenschaftlichen Nachwuchses«. Als Grundlage dienen die Anwendung naturwissenschaftlicher Denk- und Arbeitsweisen, der Aufbau von kindgerechten Grundkonzepten und die Vermittlung des Wesens der Naturwissenschaften.

Quelle: <https://www.forscherstation.info> [abgerufen am 05.02.2024]

Projekt:Kultur der Neumayer Stiftung Die Neumayer Stiftung unterstützt im Rahmen ihre Vorhabens »Projekt:Kultur« zeitlich begrenzte kulturelle Projekte aus den Bereichen Theater, Kunst, Handwerk, Tanz oder Kochen an weiterführenden Schulen. Den durchführenden Schulklassen werden von der Stiftung externe Expert:innen zur Begleitung der Projekte zur Seite gestellt. Ziel des Programms ist laut Stiftung, Jugendlichen durch kulturelle und kreative Erfahrungen neue Impulse zu geben, die der normale Schulunterricht nicht bietet. Dadurch sollen Gemeinschaft und Zugehörigkeit sowie Selbstaussdruck und Selbstwirksamkeit gefördert werden. Darüber hinaus bringe die aktive Gestaltung der Prozesse den Schüler:innen »das unumgängliche Zusammenspiel von Anstrengung (Prozess) und Erfolg (Produkt)« nahe. Das Projekt als Arbeitsform spiele eine relevante Rolle in der modernen Arbeitswelt. Daher sei es wichtig, bereits Schüler:innen diese Grundkompetenz zu vermitteln.

Quelle: <https://www.neumayer-stiftung.de/project/kulturarbeit-an-schulen-pilotprojekt/> [abgerufen am 05.02.2024]

Engagement der Siemens Stiftung für MINT-Bildung Im Rahmen ihrer Bildungsarbeit hat die Siemens Stiftung ihren Fokus insbesondere auf die Förderung der sogenannten MINT-Fächer gelegt. Die Förderung der MINT-Fächer soll Gestaltungsimpulse für die Zukunft vermitteln und kreative sowie praktische Lösungen formulieren, um »Verständnis und Offenheit für neue Wege« und globale Herausforderungen zu schaffen. Schwerpunkte bilden die Themen Klima, Digitalität und Gesundheit. Zu diesen Themen stellt die Stiftung Unterrichtsmaterialien bereit, veranstaltet Schüler:innenwettbewerbe, erarbeitet im Rahmen von »Think- und Do-Tanks« didaktische Konzepte und identifiziert Best Practice-Modelle. Betont werden stets akute, drängende Herausforderungen, für die es über Bildungsprojekte Lösungen zu erarbeiten gilt.

Quelle: <https://www.siemens-stiftung.org/stiftung/bildung/> [abgerufen am 05.02.2024]

6.5 Stiftungen in der Kunst

Auch im Fall der Kunst hilft ein Blick auf die Ausdifferenzierungsgeschichte des Funktionssystems, um die Bedingungen für Stiftungen in diesem Gesellschaftsbereich zu begreifen. Ähnlich wie für das Gesundheits- und das Erziehungssystem liegen die ersten Berührungspunkte von Stiftungen und Kunst historisch weit zurück. Im Vergleich zu den beiden bisher betrachteten Systemen fällt jedoch ein Unterschied auf: Gesundheit und Krankenfürsorge fügten sich über das Prinzip der *Caritas* bereits reibungslos in das mittelalterliche Stiftungsverständnis, Erziehung und das frühe Schulwesen erwiesen sich als Tätigkeitsfelder, über die im Übergang zur Neuzeit das Seelenheilsstreben und die Ausweitung von Stiftungszwecken temporär miteinander in Einklang gebracht werden konnten. Somit konnten Stiftungen in beiden Bereichen den beginnenden Ausdifferenzierungsprozessen folgen, indem sie Anhaltspunkte fanden, um sich unter dem Deckmantel des Seelenheilsbezugs allmählich zu säkularisieren und auf diese Weise an wandelnde Strukturen anzupassen.

Stiftungen in der Kunst teilen diese Entwicklung insoweit, als dass die Religion auch für das künstlerische Schaffen in der vormodernen Gesellschaft einen relevanten Kontext bildete. Ergänzend beschreibt Luhmann jedoch auch ein dezidiert weltliches Moment, über das Stiftungen bzw. stiftungsähnliche Formen die Ausdifferenzierung des Kunstsystems im Übergang zur Moderne nicht nur nachvollzogen, sondern offensichtlich als treibende Kraft daran mitwirkten. Das besondere Verhältnis von Stiftungen zur Kunst symbolisiert die Figur des Ritters *Maeccenas*, der sich im antiken Rom um 70 v.Chr. der Förderung der Künste widmete und sich nicht nur im Begriff des Mäzenatentums begrifflich erhalten hat. Kunststiftungen (und bisweilen auch andere) finden hier ein wichtiges Ursprungsnarrativ, auf das auch gegenwärtig noch gerne verwiesen wird. Nach der »kirchliche[n] Betreuung von Kunst« (Luhmann 2008: 402) im christlichen Mittelalter und einer damit einhergehenden religiösen Prägung erblühte die Institution des Mäzenatentums in der europäischen Renaissance erneut. Damals steht die Patronage von einzelnen Künstlern durch die Fürstenhöfe für die weltlich-politischen Referenzen von Kunst und zugleich ist sie differenzierungstheoretisch interessant (ebd.: 402ff.). Die Förderung der Künste durch zumeist adlige Mäzene bildete einen frühen Anlehnungskontext der Kunst, von dem aus sie allmählich ihre Freiheitsgrade steigern konnte. Hingen das Ansehen und der Erfolg von Künstlern und ihren Werken zunächst an dem Geschmack und Prestigestreben des adligen Personals der Fürstenhöfe, traten an diese Stelle später die Kunstsammler und schließlich der Kunstmarkt mit seinen Moden und Nachfrage- und Zahlungsverhältnissen. Folgt man Luhmanns zahlreichen Beschreibungen zur Evolution des Kunstsystems (Luhmann 1995a: Kap. 4; 2008 [1986]; 2008), so stellten dieser Wandel und vor allem die Vervielfältigung von An-

lehnungskontexten entscheidende Schritte dar, die es der Kunst letztlich erlaubten, gänzlich auf Anlehnsbedürfnisse zu verzichten.

Die Anfänge einer autonomen Kunst, die ihre Fortsetzbarkeitsbedingungen aus sich selbst heraus gewährleistet und nicht mehr daraus bezieht, dass sie sich in andere Gesellschaftsstrukturen – Religion, Macht, Ökonomie – einhängt, finden sich schließlich in der Romantik. Die Kunst schließt sich als eigenständiger Sinnkontext und stützt ihre Reproduktion fortan darauf, dass es bereits Kunst gibt (Luhmann 2008: 409f.). Sie erzeugt innere Komplexität und Unbestimmtheit – und geht immer auch mit der Spannung um, an die eigenen Systemvollzüge anzuschließen und zugleich Überraschendes, Originelles und Innovatives hervorzubringen (Luhmann 2008 [1986]: 157). Ihre Funktion besteht in der Moderne nicht mehr darin, Schönes zu schaffen oder ästhetischen Ansprüchen zu genügen. Vielmehr geht es um die »Reaktivierung ausgeschalteter Possibilitäten« (Luhmann 1997a: 352): Die Kunst lässt die Welt in der Welt erscheinen, konfrontiert die Realität mit einer anderen Version ihrer selbst und stellt auf diese Weise Weltkontingenz her (Luhmann 2008 [1986]: 144f.). Eine zentrale Rolle spielt dabei das Werk als »Kompaktkommunikation« (ebd.: 146), das als Bezugspunkt für jene Beobachtungen und Zuschreibungen fungiert, über die das Kunstsystem operiert und sich reproduziert.

Keinesfalls ergibt sich die »kunstgemäße Betrachtung« (Werber 2008: 462) jedoch aus den immanenten Eigenschaften des Werks, aus dem Herstellungsprozess oder der Qualifikation der Kunstschaffenden. Ausschlaggebend ist vielmehr, dass Kunstwerke Betrachter:innen – ein Publikum – finden, die das Handeln des Künstlers oder der Künstlerin erleben und sich in diesem Erleben führen lassen, d.h. die im Werk repräsentierten kontingenten Selektionen übernehmen (Luhmann 2008 [1976]). Diese Zuschreibungskonstellation umschreibt das Medium Kunst ebenso wie den Inklusionsmodus des Kunstsystems: Künstler:in und Betrachter:in sind gleichermaßen Beobachter im System. Erstere übernehmen mit der Herstellung der Kunstwerke einen aktiveren Part als letztere (Luhmann 2008: 413f.), grundsätzlich verhalten sich beide Rollen jedoch komplementär zueinander.

Zugleich deutet sich in dieser Konstellation aus Handeln und Erleben die Unwahrscheinlichkeit von Kunst an, denn die kunstgemäße Betrachtung lässt sich nicht erzwingen. Als Ermutigung und Orientierung wirkt der Code schön|hässlich oder stimmig|unstimmig (Luhmann 1995a: 308ff.), der die Differenz zu anderen Beobachtungsmodi (etwa Wirtschaft, Politik oder Wissenschaft) betont. Auf der Programmebene ermöglichen Stile verschiedene Kunstwerke im Zusammenhang zu beobachten, Verbindungen oder Grenzen zu ziehen, und sie bieten Orientierung bei der Beurteilung von Neuheit und Originalität (Luhmann 1995a: 336ff.; 2008 [1986]: 164ff.). Zugleich steigern Stile aber auch die Anforderungen der Publikumssinklusion, nun »muß der Kunstkenner zunächst einmal Stilkenner sein« und »[d]ie Entschlüsselung des Kunstwerks auf das hin, was an ihm Kunst ist, erfordert geschulte Aktivität« (Luhmann 2008 [1986]: 175). Angesichts solcher Hürden und

Komplikationen sorgt vor allem der Kunstbetrieb für die Anschlussfähigkeit von Kunstkommunikation: Organisationen wie Museen, Galerien, Theater und Konzerthäuser, aber auch Fachzeitschriften, Kritik oder Kunstvermittlung schaffen gezielt Kontexte »für verdichtete Erwartungen, also für die Einstellung auf die Bereitschaft, Überraschendes als Kunst zu beobachten« (Luhmann 1995a: 249; Werber 2008: 465). Sie stellen öffentliche Sichtbarkeit für Werke und/oder Künstler:innen her, auch wenn auf deren Erfolg nicht determinierend durchgegriffen werden kann.

Moderne Erscheinungsformen des Mäzenatentums – sofern diese Bezeichnung für das stifterische Engagement im Kunstsystem überhaupt noch angemessen ist – wirken im Vergleich mit ihrem historischen Vorläufer unter umgekehrten Vorzeichen: Mäzenatentum fungiert nun nicht mehr als Taktgeber und Brücke, über die sich die Kunst in bestehende Gesellschaftsstrukturen einhakt und so ihre Ausdifferenzierung als eigenständiger Gesellschaftsbereich vorantreibt. Vielmehr muss es mit der Autonomie der Kunst rechnen und in deren Vollzügen Anhaltspunkte finden.

6.5.1 Kanalisierung kunstgemäßer Beobachtung

Die Organisationen des Kunstbetriebs reduzieren nicht nur die Unwahrscheinlichkeit von Kunst, sondern bieten auch Stiftungen und deren Gestaltungsabsichten einen stabilen Anhaltspunkt (vgl. dazu empirisch Anheier/Striebing 2017; für die USA Toepler 2010). Eine der etabliertesten Tätigkeitsformen ist die *Trägerschaft von Einrichtungen des Kunstbetriebs* – Museen und Ausstellungshäuser, Theater und Konzerthäuser –, die Stiftungen allein oder in Kooperation mit anderen übernehmen (Anheier et al. 2017a: 184; Anheier/Striebing 2017: 344). Ähnlich wie im Falle von Trägerschaften im Erziehungs- und Gesundheitssystem erhöhen Stiftungen mit ihrem Engagement auch im Kunstsystem die finanzielle Ressourcenausstattung und damit die Handlungsfähigkeit der betreffenden Organisationen. Inhaltlich-programmatisch folgen sie dabei teils externen Selektionen, teils setzen sie jedoch betont eigene Akzente. Spielräume für spezifische Gestaltungsabsichten und entsprechende Gabenprogramme bieten beispielsweise die Unterstützung einer konkreten Einrichtung ebenso wie der Fokus auf eine kunsthistorische Epoche, auf eine Stadt oder Region oder auch auf das Werk einzelner Kunstschaffender (siehe Anheier et al. 2017a: 175; vgl. z.B. die Stiftung Städelches Kunstinstitut oder den Förderbereich Kunst und Kultur der ZEIT-Stiftung, Box 6.5.1).

In jedem Fall schließen Stiftungen mit ihrem Engagement an kunstgemäße Beobachtung an und kanalisieren mittels Akzentuierung Beobachtungen in Bezug auf Kunstschaffende und Publikum. Sie ebnen nicht allein den Weg für kunstgemäße Betrachtung, sondern lenken den Blick auf bestimmte Ausschnitte der Kunst. Zwar tun dies auch stiftungsunabhängig die meisten Organisationen des Kunstbetriebs, im Falle von Stiftungen kommt hinzu, dass Stifter:innen respektive ihr jeweiliges

»Bodenpersonal« (vgl. Kap. 4 in diesem Band) auf diese Weise partikularen Interessen und Vorlieben – wodurch auch immer diese motiviert sein mögen – zur Geltung verhelfen. Ganz in mäzenatischer Tradition zeigen sie als Personen in den Beobachtungszusammenhängen der Kunst Präsenz. Nicht zuletzt in dieser Präsenz besteht ein maßgebliches Moment der Wirkung, d.h. des Unterschieds im System, der sich auf die Stiftungstätigkeiten zuschreiben lässt.

Irritationspotenziale für die Kunst ergeben sich dabei maßgeblich aus der Anschmiegsamkeit oder Abweichung der stifterischen Gabenprogramme in Bezug auf die bestehenden Systemstrukturen: Durch Foki auf einzelne Kunstgattungen, Stile oder Genres, aber auch mit dem Bestreben, Vergangenes zu bewahren oder Avantgardistischem zur Blüte zu verhelfen, folgen Stiftungen weitgehend der Binnendifferenzierung und den strukturellen Verhältnissen in der Kunst – gerade auch dann, wenn sie sich in wenig bespielten Nischen zu etablieren versuchen. Artikulieren Stiftungen hingegen durch ihre Förderprogramme oder operativen Tätigkeiten externe, kunstfremde Unterscheidungen, birgt dies durchaus Irritationspotenzial. So können Stiftungen etwa regionale Bezüge, Merkmale der Künstler:innen (z.B. Geschlecht, Ethnizität, Religion u.a.) oder auch politische Themen oder Forderungen nicht nur zum Beobachtungsprinzip erklären, sondern aufgrund ihrer Ressourcenkapazität auch autonom umsetzen, ohne dafür Zustimmung einholen zu müssen. Derartige Gestaltungsinitiativen können ihre Anschlussfähigkeit oder gar ihren Erfolg in der Kunst zwar nicht aus eigener Kraft sichern, provozieren aber im Zweifelsfall durch Ressourceneinsatz zumindest, dass man sie wahrnimmt.

Nicht übersehen werden sollte in diesem Zusammenhang jedoch die Absorptionsfähigkeit des Kunstsystems. Letztlich hebt somit jeder neue Akzent – gleich welchen Ursprungs – auf bestimmte Werke und/oder Künstler:innen die Polykontextualität hervor, die der Kunst in besonderer Weise zu eigen ist (Luhmann 2008 [1986]: 169f.): Insofern sich die Kunst selbst Vielfalt zum Prinzip macht, weil die Reaktivierung ausgeschlossener Möglichkeiten unbegrenzt ist, die Welt mit immer neuen Versionen ihrer selbst konfrontiert werden kann und es dabei weder perfekte Darstellungen noch richtige Ansichtsseiten gibt, sondern alles vom Standpunkt abhängt, fügen sich Stiftungen als Beobachtungsmanagerinnen in vielen Fällen nahtlos ein. Sie erzeugen Impulse und Variationen, die sich jedoch im systemeigenen Horizont dessen bewegen, was ohnehin als möglich und erwartbar-unerwartbar gilt. Als Problem wird dies allein dann registriert, wenn der Einfluss von Stiftungen gegenüber anderen Organisationen des Kunstsystems so groß ist, dass sie ihre Beobachtungspositionen ungehindert durchsetzen können, Polykontextualität einschränken und somit auch dem Selbstverständnis der modernen Kunst widersprechen (für diese Kritik an der US-amerikanischen Musikförderung vgl. Uy 2020).

Box 6.5.1: Stiftungsbeispiele

Stiftung Städtelsches Kunstinstitut Das Städtelsche Kunstinstitut geht auf den Nachlass des Frankfurter Kaufmanns und Bankiers Johann Friedrich Städel (1728–1816) zurück, der seine Kunstsammlung und sein Vermögen der Stiftung vererbte. Dies macht das Städel zur ältesten Museumsstiftung Deutschlands. Dem Stifterwillen entsprechend hat das Städel Museum seinen Bestand bis heute maßgeblich erweitert und bietet einen Überblick über die europäische Kunstgeschichte von der Renaissance bis in die Gegenwart. Zu seinen Aufgaben zählt es neben dem Ausbau der Sammlung die »Tätigkeiten eines modernen Kulturbetriebs«, d.h. Vermittlungsangebote für verschiedene Zielgruppen wie Jugendliche, Familien oder Senioren, sowohl vor Ort als auch digital, geleitet von der Überzeugung der großen menschheitskulturellen Bedeutung von Kunstwerken. Unter Bezug auf die Qualität seiner Sammlung und Aktivitäten in Forschung, Ausstellung und Vermittlung schreibt sich das Städel »einen bedeutenden Platz in der Region und in der internationalen Museumslandschaft« zu.

Quellen: <https://www.staedelmuseum.de/de/das-staedel>; <https://www.frankfurter-stiftungen.de/stiftungsdatenbank/staedelsches-kunstinstitut/> [abgerufen am 05.02.2024]

ZEIT-Stiftung Die von Gerd Bucerius im Jahr 1971 gegründete ZEIT-Stiftung fördert in den Bereichen Wissenschaft und Forschung, Bildung und Erziehung sowie Kunst und Kultur, wobei letztere ihr besonders am Herzen liegen. Dies äußerte sich zum Beispiel 2002 in der Einrichtung des Bucerius Kunst Forums, mit dessen Hilfe die Stiftung Hamburger Museen die Erschließung und Präsentation ihrer Bestände, die »wissenschaftliche Aufarbeitung von Sammlungen und die Neugestaltung von Dauerausstellungen« sowie »die Umsetzung außergewöhnlicher Ausstellungskonzepte« ermöglicht. Auch setzt sie sich finanziell für den Kauf bedeutender Kunstwerke für Hamburger Kunstsammlungen ein. Interessiert an der »Vielfalt kultureller Ausdrucks- und Präsentationsformen in der Bildenden Kunst, Musik, Literatur und Theater« veranstaltet die Stiftung Literaturabende und unterstützt das Thalia Theater sowie Nachwuchstalente in Theater, Regie und Musik, etwa über das Gerd Bucerius-Förderstipendium. Mit Fokus auf dem norddeutschen Raum bemüht sich die Stiftung zudem um die Sicherung archivarischer Bestände und Denkmäler.

Quelle: <https://www.zeit-stiftung.de/foerderungen/projekte/kunstundkultur/> [abgerufen am 05.02.2024]

6.5.2 Elitenbildung und Ungleichheitsschleifen

Eine weitere etablierte Tätigkeitsform von Stiftungen im Kunstsystem besteht in der individuellen Förderung von Kunstschaffenden und ihren Projekten durch Preise und Stipendien (Anheier et al. 2017a: 183; Toepler 2010: 297ff.). Preise und Stipendien stellen positive Sanktionen für aus Stiftungssicht erwünschte Selektionen durch Kunstschaffende dar, für die gezielt öffentliche Sichtbarkeit hergestellt wird. Beide unterscheiden sich durch ihren zeitlichen Bezug: Die Vergabe von *Preisen* verweist auf die Vergangenheit und zeichnet bereits erfolgtes Handeln von Kunstschaffenden aus, freilich oft verknüpft mit der Hoffnung auf zukünftige Fortsetzung und verbunden mit der Absicht, Vorbilder zu schaffen und zur Nachahmung zu motivieren. Insofern sich dieses vergangene Handeln als unveränderbar und gesichert behandeln lässt, beinhalten Preise aus Stiftungssicht kaum Kontrollprobleme. Die Wirkung dieser Stiftungsgabe wird durch den Akt der Preisvergabe und entsprechender Dokumentation plausibel markiert. In diesem Sinne stellen Preise Relevanzbehauptungen dar, mit denen sich Stiftungen als Beobachterinnen im Kunstsystem einprägen (vgl. z.B. die Ernst von Siemens Musikstiftung oder die Schering Stiftung, Box 6.5.2).

Stipendien und vergleichbare projektbezogene Fördermaßnahmen richten sich hingegen auf die Zukunft. Stipendien und Projektförderungen sollen die Wahrscheinlichkeit spezifischer erwünschter Selektionen erhöhen. Stiftungen handeln sich damit Unwägbarkeiten ein, die bearbeitet werden müssen. Insofern die Impulsgeber für das künstlerische Schaffen die Künstler:innen selbst und damit stiftungsexterne Akteure sind, können Stiftungen auf den Vollzug letztlich nicht steuernd durchgreifen. Die einzige verfügbare Sanktionsmöglichkeit gegenüber den Gabenempfänger:innen wäre das (vorzeitige) Beenden der Förderung, was aber im Hinblick auf die Legitimität und Glaubwürdigkeit der Stiftung nicht regelhaft zur Anwendung kommen kann, sondern Ausnahme bleiben muss (vgl. dazu den stiftungskonstitutiven »Zwang zur Gabe« aus Kap. 2 in diesem Band). Nicht lösen, aber zumindest kaschieren lässt sich dieses Kontrollproblem, indem die Stipendienvergabe selbst und der zugrundeliegende Auswahlprozess durch eine entsprechende (öffentliche) Inszenierung möglichst überzeugend als Wirkung präsentiert werden. Was anschließend geschieht, lässt sich dann je nach eintretendem Erfolg betonen oder verschweigen.

Preise und Stipendien sind unmittelbar in die Inklusionsverhältnisse des Kunstsystems verstrickt: Bereits die Adressierbarkeit als Empfänger:in dieser Form der Stiftungsgabe setzt individuelle Inklusionserfolge voraus. Im Unterschied etwa zum Erziehungssystem findet keine Inklusionsvermittlung an den Außengrenzen des Systems statt, um Exklusion in Adressierbarkeit zu transformieren. Vielmehr muss der Status als Künstler:in und damit der Zugang zum Medium Kunst gegeben sein und Erfolge müssen sich nachweisen oder glaubhaft in Aussicht stellen

lassen, um überhaupt ins Blickfeld von Stiftungen zu geraten. Sofern kunstexterne Gesichtspunkte dennoch in Förderentscheidungen einfließen und den Adressat:innenkreis eingrenzen – darunter speziell jene, auf die verminderte Erfolgchancen in der Kunst zugerechnet werden können (z.B. fehlende wirtschaftliche Ressourcen, politische Repression, familiäre Bedingungen oder askriptive Merkmale wie Geschlecht oder Ethnizität) –, erfolgt dies ergänzend zu kunstspezifischen Faktoren²³.

Im Effekt setzt sich eine mehrstufige Ungleichheitsdynamik in Gang, die man kritisieren kann, die aber letztlich konstitutiv und damit unausweichlich für diese Form des Stiftungsengagements ist: Je nach Prestige, Ressourcenausstattung und Reichweite variieren zwar Sichtbarkeit und Durchschlagskraft von Preisen und Stipendien, in jedem Fall aber greifen sie in die Akkumulation von Mediensymbolen ein, bewirken Verschiebungen in der Verteilung systemischer Ressourcen und stiften sowohl direkt als auch indirekt Asymmetrie: Direkt ungleichheitsverstärkend wirken Stiftungen, indem sie durch die gezielte Bereitstellung von Ressourcen nach eigenem Ermessen individuelle Erfolgchancen steigern, Handlungsspielräume erweitern und Sichtbarkeit fördern. Indirekt wird der Sachverhalt der Auszeichnung durch Preise oder Fördermittel an sich zu einem Symbol für künstlerischen Erfolg.

Ein Rückkopplungseffekt stellt sich zudem durch die Form der Wirkungsmarkierung ein: Indem Stiftungen den Erfolg der Geförderten als Effekt des eigenen Wirkens zurechnen und damit selbst als Stiftung profitieren, ist der Anreiz groß, hier verstärkend einzugreifen. Beobachtungen werden – erneut – kanalisiert, um im Stil einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung nachzuweisen, dass die ›richtigen‹ Kunstschaffenden selektiert und prämiert wurden. Daraus folgt eine Steigerungsdynamik, die nur schwer zu durchbrechen ist. Nicht zuletzt zeigt sich hier eine interessante Differenz zum Erziehungssystem: Zwar können Stiftungen auch im Kunstsystem nicht auf ihre Umwelt durchgreifen, verfügen aber über größere Gestaltungsmöglichkeiten mit Blick auf den Nachweis der eigenen Wirkung. Während sich die Förderung von Schüler:innen letztlich den Vollzügen der schulischen Erziehung und deren Selektionscode ausliefern muss, haben Stiftungen im System der Kunst ungleich größere Möglichkeiten zu Weichenstellung im Hinblick auf die Herstellung des eigenen Wirkungserfolgs.

Dass sich Stiftungen häufig zugleich als Innovatorinnen darstellen, die Neues aufspüren, Nischen ausleuchten und vor allem jenes fördern, was sich nicht

23 Vgl. z.B. den Literaturpreis ›Aufstieg durch Bildung‹ der Stiftung Noon Foundation (<http://www.noon-foundation.de/literaturpreis-aufstieg-durch-bildung-2025/> [abgerufen am 05.02.2024]), die Förderung jüdischer Frauen in Kunst und Wissenschaft durch die Stiftung Zurückgeben (<https://www.stiftung-zurueckgeben.de> [abgerufen am 05.02.2024]) oder die Förderung von Frauen in Kunst und Wissenschaft durch die Frankfurter Stiftung maecenia (<http://www.maecenia-frankfurt.de/de> [abgerufen am 05.02.2024]).

selbstverständlich durchsetzt (Anheier/Striebing 2017: 324), fügt sich in dieses Bild. Je aufmerksamer Stiftungen zu diesem Zweck in die Kunst hineinhorchen und je mehr Responsivität sie für sich in Anspruch nehmen, desto radikaler müssen sie sich auf die Eigenheiten und die Autonomie des Systems einlassen. Dies bedeutet auch, dass Stiftungen sich an vorhandene Inklusionsverhältnisse und systeminterne Hierarchien anschmiegen, etwa durch Kooperationen mit etablierten Organisationen des Kunstbetriebs oder durch die Rekrutierung von Expert:innen aus dem Kunstsystem (Künstler:innen, Kurator:innen, Kunstkritiker:innen) bei der Besetzung von Stiftungsgremien wie Beiräten oder Kommissionen. Indem die Einbindung in entsprechende Stiftungsrollen und damit die Beteiligung an Auswahlentscheidungen den Träger:innen selbst Status- und Reputationsgewinne versprechen, knüpfen sich daran weitere Asymmetrieffekte an. Das Irritationspotential innerhalb der Kunst ist hingegen umso höher, je expliziter Stiftungen auf solche Formen von Anschmiegsamkeit verzichten und sich als externe Akteur:innen ausflaggen, weil sie vorhandene Inklusionsverhältnisse herausfordern und Akzente setzen, indem etwa kunstfremde Kriterien über Fördermaßnahmen im System artikuliert werden. Auch für solche Vorhaben gilt jedoch, dass über die künstlerische Anschlussfähigkeit nicht die Stiftungen entscheiden, sondern die funktionssystemspezifischen Vollzüge.

Box 6.5.2: Stiftungsbeispiele

Ernst von Siemens Musikstiftung Die Ernst von Siemens Musikstiftung engagiert sich vor allem im Bereich der zeitgenössischen Musik. Sie verleiht jährlich den Ernst von Siemens Musikpreis sowie Förderpreise für Komposition und Ensembles. Darüber hinaus hat die Stiftung 300.000 Euro zur Förderung ukrainischer Musiker:innen und Musikprojekte aufgewendet. In Kooperation mit der Bayerischen Akademie der Schönen Künste wurde ein Forum in Leben gerufen, um jungen Komponist:innen und ihren Werken zu öffentlicher Sichtbarkeit zu verhelfen. Auf diese Weise und mit einer Sonderförderung für Studierende aus Österreich, Deutschland und der Schweiz mit einem Gesamtvolumen von 2 Millionen Euro setzt sich Stiftung explizit für die Unterstützung des musikalischen Nachwuchses ein.

Quelle: <https://www.evs-musikstiftung.ch> [abgerufen am 05.02.2024]

Schering Stiftung Die 2002 von der Schering AG eingerichtete Schering Stiftung fördert Lebenswissenschaften, wissenschaftliche und kulturelle Bildung und zeitgenössische Kunst. Ihre Projekte an der Schnittstelle von Wissenschaft und Kunst zielen auf die Förderung des transdisziplinären Austauschs, um neue Ideen und kreative Impulse für die Gesellschaft zu ermöglichen. Vier Ziele führt die Stiftung konkret auf: Sie möchte durch Preise Vorbilder schaffen, mit interdisziplinären Pro-

jekten Grenzen überschreiten und Horizonte erweitern, durch wissenschaftliche und künstlerische Nachwuchsförderung in die Zukunft investieren und Jugendliche für Wissenschaft und Kultur begeistern. Im Förderbereich Kunst liegt der Schwerpunkt auf der zeitgenössischen Bildenden Kunst, wo die Stiftung herausragende Künstler:innen etwa durch einen Preis für künstlerische Forschung und den Ankauf von Kunstwerken unterstützt. Insbesondere explorative und transdisziplinäre Kunstprojekte stehen dabei im Fokus, etwa die Ausstellung »Botanical Comrades – Plants Practice Politics« (2020) des Künstlers Zheng Bo, welche Pflanzen als politische Akteurinnen behandelt.

Quelle: <https://scheringstiftung.de> [abgerufen am 05.02.2024]

6.5.3 Publikumsexpansion und Rollenirritationen

Jenseits von Personen- und Projektförderung, die an den Binnenstrukturen des Kunstsystems ansetzen, richten sich stifterische Gestaltungsabsichten auch auf die Ränder des Systems. Als Kontrapunkt zur Elitenorientierung liegt der Fokus hier betont auf dem Publikum im Kunstsystem und dessen Verhältnis zu den Kunstschaftenden. Kunstkommunikation, so das übergreifende Ziel, soll durch die Ausweitung von publikumsseitigen Teilhabemöglichkeiten und die Senkung von Zugangsschwellen inklusiver gestaltet werden. Mit diesem Anliegen fügt sich das entsprechende Stiftungsengagement nahtlos in eine breitere Entwicklung, die Gerhards (2001) seit Mitte des 20. Jahrhunderts als »Aufstand des Publikums« in verschiedenen Gesellschaftsbereichen, darunter auch in der Kunst, beobachtet. Wesentliche Impulse setzte seit den 1960er Jahren ein kulturpolitischer Diskurs, der um drei Kritiken kreiste (ebd.: 173f.): Die Kunst sei erstens zu elitär und müsse breitere und vor allem niederschwellige Zugangsmöglichkeiten »für alle« bieten; sie solle zweitens ihr passives Publikumsverständnis überwinden und mehr Einflussmöglichkeiten schaffen; und drittens möge sich der hermetisch-hierarchische Kunstbetrieb vor allem gegenüber seinen lokalen Kontexten öffnen. Antworten darauf fand der Kunstbetrieb in den letzten Jahrzehnten auch ohne das Zutun von Stiftungen. Auffällig ist jedoch, dass und wie Stiftungen hier offenbar fruchtbare Anhaltspunkte für ihr Tun gefunden haben und nicht zufällig fügen sich ihre Gestaltungsabsichten in die skizzierte Debatte. In diesem Kontext lassen sich zwei Tätigkeitsfelder beobachten, die aufgrund ihrer Unterschiedlichkeit separate Betrachtung erfordern: Dies sind zum einen die Kunstvermittlung und zum anderen das Feld rund um Teilhabe in der Kunst und partizipative Kunstformen.

Kunstvermittlung zielt auf die Reduktion jener Inklusionshürden und Exklusionsfaktoren, die der Ausdifferenzierungsprozess des Kunstsystems selbst hervorgebracht hat und die sich, so argumentiert Luhmann (2008 [1986]: 175f.), speziell

auf interne Differenzierungen und Stilentwicklungen zurückführen lassen. Die Inklusionsanforderungen steigen, wenn die Beobachtung von Kunst auch publikumsseitig zunehmend einen geschulten Blick erfordert oder dies zumindest gegenüber der Umwelt glaubhaft vermittelt wird. Wer sich eine entsprechende Expertise nicht zutraut oder zuschreibt, wird abgeschreckt und bleibt außen vor. An dieser Stelle versuchen pädagogische oder Bildungsangebote, Kunstprojekte mit ausdrücklich lokalem Bezug oder Kunst im öffentlichen Raum Zugänge niederschwellig(er) zu gestalten. Die Letztadressaten der Stiftungsgaben sind damit stets jene Individuen, die (noch) nicht in Publikumsrollen inkludiert sind.

Da erfolgreiche Publikumsadressierung in der Kunst schwer nachzuweisen ist – vertieftes Kunstverständnis oder schwindende Berührungsängste sind kaum beobachtbar –, hilft zur Wirkungsmarkierung der Verweis auf die Gabenempfänger. Sofern Stiftungen nicht selbst operativ agieren, sind dies in der Regel Organisationen des Kunstbetriebs (Museen, Theater u.a.), aber auch Bildungseinrichtungen – kunstvermittelnde Projekte, die Kinder und Jugendliche adressieren, bewegen sich tendenziell im Grenzbereich zum Erziehungssystem (z.B. die Max Kohler Stiftung, Box 6.5.3). Im Effekt vollziehen Stiftungen mit ihrem Engagement für Kunstvermittlung die Inklusionsexpansion nach, die im Kunstsystem selbst angelegt ist, und erzeugen Legitimität, indem sie sich nahtlos in die entsprechenden Diskurse einhaken. Der Inklusionsmodus der Kunst ist davon unberührt: Zwar soll die Distanz zwischen Kunstschaffenden und Publikum reduziert werden, die Unterschiedlichkeit der Beobachterrollen – die einen erleben das Handeln der anderen – bleibt dabei aber erhalten.

Einer gegensätzlichen Logik folgt Stiftungsengagement, das die *Vermittlung künstlerischer Teilhabe* anstrebt. Seit dem Aufstieg partizipativer Kunstformen in den 1990er Jahren (vgl. Bishop 2012) haben auch Stiftungen hier ein Tätigkeitsfeld gefunden. Ähnlich wie in der Kunstvermittlung geht es dabei um die Ausweitung von Inklusion, indem Zugangsschwellen gesenkt und Hürden abgebaut werden. Zugleich verkehrt partizipative Kunst jedoch das für die Kunstvermittlung beschriebene Muster um: Im Fokus partizipativer Projekte steht die möglichst niederschwellige Einbindung von Individuen in die Herstellung von Kunstwerken. Der Akzent liegt damit auf dem Handeln: nicht das Erleben von Kunst, sondern das künstlerische Handeln als individuelle Ausdrucksform soll Nicht-Künstler:innen zugänglich gemacht werden. Partizipative Kunstformen fordern so die eingespielten Inklusionsmodi und Beobachtungsstrukturen des Kunstsystems unmittelbar heraus.

Hinzu kommt, dass sich das künstlerische Schaffen nicht als reiner Selbstzweck vollzieht, sondern in den Horizont gesellschaftlicher Problemlagen rückt, die auf kunstexterne Sachverhalte und Gesellschaftsbereiche verweisen – z.B. Ungleichheit, Diskriminierung oder Demokratiedefizite (ebd.: 11ff.). Durch solche Problembezüge manövriert sich partizipative Kunst unausweichlich in Grenzberei-

che zu anderen Funktionssystemen – und bietet entsprechender Kritik ein leichtes Ziel. Ihre Zugehörigkeit zur Kunst muss glaubhaft ausgeflaggt werden, etwa indem professionelle Kunstschaffende die Projekte mindestens begleiten, häufig aber federführend umsetzen, und im Spannungsfeld zwischen ästhetischen, sozialen und ethischen Bewertungsregimen muss partizipative Kunst immer wieder um ihre Position ringen (ebd.: 18ff.).

Was für Organisationen und Akteure des Kunstsystems eine Herausforderung darstellt, fügt sich nahezu nahtlos in das Selbstverständnis und die organisationalen Merkmale von Stiftungen. Der Verweis auf gesellschaftliche Problemlagen jenseits der Kunst entspricht dem Anspruch, zur Förderung des Gemeinwohls beizutragen. Der sachlichen Grenzposition und den externen Referenzen können Stiftungen durch ihre Multifunktionalität formal Rechnung tragen, indem sie etwa den Bezug zur Kunst mit anderen Zwecken koppeln, die z.B. auf Erziehung oder Gesundheit verweisen, und sich Kooperationspartner aus den entsprechenden Gesellschaftsbereichen suchen (vgl. Anheier et al. 2017a: 176; Anheier/Striebing 2017: 332). Und Wirkung kann letztlich im einen wie im anderen Bereich markiert oder durch Verweis auf die Brückenfunktion der Stiftung demonstriert werden.

Im Ergebnis finden vor allem Stiftungen mit ambitionierten Agenden hier ein attraktives Handlungsfeld, auf dem konkrete Projekte sowohl durch die praktizierten Formen künstlerischer Teilhabe als auch durch ihre Verweiskontexte und Problembezüge variieren. Durch die operative Durchführung oder die Förderung partizipativer Kunstprojekte möchte beispielsweise die Montag Stiftung Kunst und Gesellschaft (Box 6.5.3) zur (Wieder-)Belebung städtischer Gemeinschaften in strukturschwachen Kommunen beitragen, die Commerzbank Stiftung (Box 6.5.3) das bürgerschaftliche Bewusstsein vor allem von Kinder und Jugendlichen fördern, die Hamburgische Kulturstiftung die Integration Geflüchteter erleichtern (Anheier/Striebing 2017: 332) oder die Max Kohler Stiftung (Box 6.5.3) die therapeutische Wirkung künstlerischen Schaffens bei der Heilung von Krankheiten unterstützen. Sofern partizipative Projekte nicht von den Stiftungen selbst operativ umgesetzt werden, sind die Gabenempfänger individuelle Kunstschaffende oder Kunstorganisationen (Theater, Museen u.a.), aber auch Organisationen, deren Tätigkeitsschwerpunkt in anderen Gesellschaftsbereichen liegt.

Box 6.5.3: Stiftungsbeispiele

Montag Stiftung Kunst und Gesellschaft Die Montag Stiftung Kunst und Gesellschaft wurde als erste der heutigen Gruppe von Montag Stiftungen 1992 von Carl Richard Montag als Elisabeth Montag Stiftung gegründet, bevor sie 2006 eine neue Ausrichtung und einen neuen Namen erhielt. Zum Ziel hat sie heute Teilhabe in

und Veränderung mittels der Kunst: Durch den Zugang zu den Künsten sollen Menschen befähigt werden, sich für eine positive Gestaltung der Gesellschaft einzusetzen. Die Stiftung möchte »dem Zusammenhang von Wirklichem und Möglichem einen künstlerischen Ausdruck und Sichtbarkeit zu verleihen« und erarbeitet mit Partner:innen aus verschiedenen Gesellschaftsbereichen mobile Kunstprojekte, die Menschen zum gemeinsamen künstlerischen Gestalten anregen und in Austausch bringen. Die Absicht ist, durch die Eröffnung kreativer Handlungsspielräume und einer vielseitigen Bearbeitung verschiedene Perspektiven sichtbar zu machen – etwa durch Kunstcamps mit Studierenden, partizipative Kunstprojekte im öffentlichen Raum und ein Mentoringprogramm für Nachwuchskünstler:innen.

Quelle: <https://www.montag-stiftungen.de/ueber-uns/montag-stiftung-kunst-und-gesellschaft> [abgerufen am 05.02.2024]

Commerzbank Stiftung Die seit 1970 bestehende Commerzbank Stiftung will sich mit »wirkungsvollem Engagement als ›guter Bürger‹ für das Gemeinwesen« einsetzen, worunter sie die aktive Beteiligung an einer zukunftsorientierten Solidargemeinschaft und der Lösung gesellschaftlicher Probleme versteht. Vermittelt werden soll die »aktive Teilhabe für alle und insbesondere für benachteiligte Menschen« in den Gesellschaftsbereichen Soziales, Wissenschaft und Kunst und Kultur. Gefördert werden Einrichtungen, die sich der kulturellen Bildung und der Kulturvermittlung widmen, darunter z.B. das Jewish Chamber Orchestra Munich, das ›Museum on Tour‹-Angebot des Kunstpalast Düsseldorf, bei dem Museumspädagog:innen Kindern Kunst nahe bringen, und das Virtual Reality-Spiel ›BEETHOVEN // OPUS 360‹, das Beethovens Musik für Jugendliche erlebbar machen will. Durch ihre Förderprojekte möchte die Stiftung »Bildungsprozesse anstoßen & die Auseinandersetzung mit kulturellem Erbe fördern«, »Kultureinrichtungen in ihrem Öffnungs- und Teilhabeprozess unterstützen« und »Vermittlungsprogramme als Motor der Veränderung fördern«.

Quelle: <https://www.commerzbank-stiftung.de> [abgerufen am 05.02.2024]

Max Kohler Stiftung Die 2003 gegründete Max Kohler Stiftung trägt den Namen eines Schweizer Unternehmers, der sich im Bereich der Kunst und klassischen Musik sowie der Jugendbildung engagierte. In seinem Andenken widmet sich die Stiftung den Förderbereichen Kultur und Jugend und möchte Schweizer:innen ungeachtet von Bildung, Einkommen und Herkunft Zugang zur »zur transformativen Kraft der Künste« ermöglichen. Die Stiftung fördert Ausstellungen und Forschungsprojekte der Bildenden Kunst, Musik, Oper und Tanz sowie Integrationsprogramme für Kinder mit besonderen Bedürfnissen. Im Rahmen des Programms ›Arts for Education‹ unterstützt sie Kultureinrichtungen und freie Trägerorganisationen, die Kin-

dern und Jugendlichen die Künste nahebringen, und mit ›Arts for Change‹ kreative Entwicklungsprogramme für Kinder mit besonderen Bedürfnissen.

Quelle: <https://www.maxkohler-stiftung.ch> [abgerufen am 05.02.2024]

6.6 Stiftungen im Inklusionssoz der Funktionssysteme

Das vorliegende Kapitel trat mit dem Anliegen an, jene Bezugspunkte auszuloten, über die sich moderne gemeinnützige Stiftungen in ihren gesellschaftlichen Kontexten verankern und an denen sie mit ihren Gestaltungsabsichten und Tätigkeiten Halt finden. Ein Blick auf die Stiftungsgeschichte unterstreicht die Relevanz dieser Suche: Nachdem Stiftungen im Kontext der stratifizierten Gesellschaft des christlichen Mittelalters eine erste Blütezeit erlebt hatten, waren sie im Übergang zur Moderne mit massiven gesellschaftsstrukturellen Umbrüchen konfrontiert. Dass sie dessen ungeachtet fortbestanden, dabei zwar nicht alle, aber doch wesentliche Elemente ihrer ursprünglichen Form bewahrten und immer wieder, zuletzt seit dem späten 20. Jahrhundert, Expansionsphasen durchliefen, verlangt nach Erklärungen. Die Inklusionstheorie, auch dies legt die historische Entwicklung des Stiftungswesens nahe, bietet solche Erklärungen. Denn in mindestens dreifacher Hinsicht schlossen mittelalterliche Stiftungen an die Inklusions- und Exklusionsverhältnisse der stratifizierten Gesellschaft an und stabilisierten sich auf diese Weise: Die Vorstellung jenseitiger Inklusionschancen in Form göttlichen Seelenheils motivierte zum Stiften. Im Horizont des gesellschaftsweiten Primats der Religion konnten Stiftungen mit ihren Gaben an religiöse Leistungsrollen anknüpfen und deren Status stützen. Zudem fanden Stiftungen mit den Bedürftigen unterhalb der gesellschaftlichen Hierarchie sowohl ein Publikum als auch eine weltliche Verankerung der Stiftungsgabe. All dies entsprach gesellschaftlichen Ordnungs- und Moralvorstellungen, minimierte Legitimitätszweifel und schränkte die Freiheitsgrade stifterischen Handelns ein, das ohnedies nicht durch eigenständige Organisationsstrukturen erfolgte, sondern über Destinatäre.

In der modernen Gesellschaft finden Stiftungen eine grundsätzlich andere Inklusionsordnung vor: An die Stelle einer gesellschaftsweiten Hierarchie sind die Vollzüge der Funktionssysteme getreten, über die Adressierbarkeiten und Teilhabebedingungen prozessiert werden. Mit den Strukturen, die daraus entstanden sind, mussten und müssen sich Stiftungen arrangieren, wenn sie fortbestehen wollen. Insofern Stiftungen dabei zu multifunktionalen Gebilden wurden, erschließen sich diese Arrangements ungeachtet des Gemeinwohlbezugs nicht allein über das Verhältnis zum politischen System. Angesichts der zunehmend ambitionierten Gestaltungsabsichten und Wirkungsansprüche von Stiftungen, die sich auf ›drit-

te Gesellschaftsbereiche – jenseits des Politik- und Wirtschaftsbezugs – richten, sind vielmehr die systemspezifischen Eigendynamiken und Inklusionsmodi der jeweiligen Gesellschaftsbereiche in Rechnung zu stellen. Auf den vorhergehenden Seiten wurde dies für die Systeme Gesundheit, Erziehung und Kunst als drei etablierte stifterische Handlungsbereiche dargelegt. Die Teilbetrachtungen zu diesen Systemen lassen sich auf vier Beobachtungen verdichten:

Die *erste* Beobachtung betrifft Handlungsfelder, die sich eng um die Zentren der Funktionssysteme entfalten. Als Zielkontext stifterischer Gestaltungsabsichten sind diese sehr attraktiv, denn wenn hier Akzente gesetzt werden können und wenn es gelingt, sich strukturell einzuschreiben, können Stiftungen dies als sichtbaren und oft langfristigen Wirkungserfolg sich selbst zuschreiben. Allerdings können Stiftungen in diesen Fällen kaum von den Systemvollzügen abweichen und auch die Konstruktion plausibler Wirkungsindikatoren ist eng an die Eigendynamik der Gesellschaftsbereiche gekoppelt. Dies beinhaltet, dass Stiftungen sich auf die Leistungsrollen einlassen müssen, welche die operativen Vollzüge des Systems betreuen und Wissensbestände verwalten – vor allem dann, wenn ehrgeizige sachliche Wirkungsziele verfolgt werden (vgl. hierzu auch Kap. 5 in diesem Band). Der Professionalisierungsgrad dieser Rollen setzt den stifterischen Gestaltungsansprüchen Grenzen: Je ausgeprägter er ist – etwa in Form formalisierter Wissensbestände und Ausbildungswege, Lizenzierung und Zugangskontrollen –, desto höher ist die Widerständigkeit gegenüber äußeren Einflüssen und desto höher sind folglich auch die Hürden für stifterische Interventionen.

Ein aussichtsreicher Anhaltspunkt, so die *zweite* Beobachtung, sind für Stiftungen auch die Komplementärrollen der Funktionssysteme. Wenn Stiftungen sich hier um Inklusionsvermittlung bemühen, fußen entsprechende Tätigkeiten und Gabenprogramme meist auf exogenen Ungleichheiten, die in Bezug auf das System und seine Operationen bearbeitet und neutralisiert werden. Erneut schmiegen sich die Stiftungen dabei an die Systemverhältnisse an: Nicht der einzige, aber doch ein wiederkehrend wichtiger Anhaltspunkt für diese Form des Stiftungshandeln ist das praktische Scheitern der Gesellschaftsbereiche am Postulat der Vollinklusion. Ihre Wirkungsindikatoren beziehen die Stiftungen folglich aus den Systemen selbst.

Drittens engagieren sich Stiftungen in den Peripherien der Funktionssysteme, wo sie hohe Freiheitsgrade finden. In Erscheinung treten sie dabei vor allem als Moderatorinnen von systemeigenen Expansionsbestrebungen oder externen Geltungsansprüchen. Für die Systemzentren bleibt dies häufig folgenlos, doch können die Stiftungen hier mit ihren Gabenprogrammen weitaus großzügiger von den strukturellen Vorgaben der Funktionssysteme abweichen und periphere, spezifisch gestaltete Rollenstrukturen schaffen. Mit Blick auf die Stiftungslogik ist zudem bedeutsam, dass Wirkungsindikatoren vergleichsweise frei und ohne Rücksichtnahme auf die strikteren Strukturen des Zentrums konstruiert werden können.

Viertens zeigt sich, dass die verschiedenen Inklusionsmodi der Funktionssysteme für Stiftungen einen Unterschied machen. Speziell Asymmetrien spielen in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle. Ausdruck dessen sind nicht zuletzt die offensichtlich differenten Wirkungen, die identische Gestaltungsinstrumente innerhalb der jeweiligen Inklusionsverhältnisse entfalten. So zeitigen Preise und Stipendien, aber auch institutionelle Förderung in Bezug auf die Inklusion über Leistungs- und Komplementärrollen andere Effekte als im Kontext primär medienbasierter Inklusion. Für erstere ließ sich am Beispiel des Erziehungs- und des Gesundheitssystems zeigen, dass Stiftungen entlang der ohnehin bestehenden, systemkonstitutiven Rollenasymmetrie von Leistungs- und Komplementärrollen operieren. Die grundsätzliche Ungleichheit zwischen beiden Rollentypen im Hinblick auf Einfluss- und Mitwirkungschancen ist zwar auf den jeweiligen Gesellschaftsbereich beschränkt, aber an sich unbestritten. Stiftungsengagement lässt diese Grundstruktur unberührt, gerade auch dann, wenn Inklusionsvermittlung betrieben wird, publikumsseitige Emanzipationsbestrebungen flankiert werden oder Stiftungen sich in Expansionsbereichen engagieren (z.B. im Bereich der Prävention oder in Bezug auf »periphere« Bildungseinrichtungen). Das nicht eingelöste Postulat der Vollinklusion erlaubt systemspezifische Interpretationen von Bedürftigkeit, die sich an jenen Bereichen des (potentiellen) Publikums orientieren, die noch nicht inkludiert sind oder nicht in befriedigender Weise betreut werden. Und schließlich lassen sich die Professionsrollen und die zugehörigen Organisationen als moderne Destinatäre begreifen: In ihnen finden Stiftungen wichtige Kooperationspartner und gehen dabei Tauschbeziehungen ein. Stiftungen nutzen professionelle Expertise und Einfluss für das eigene Wirken, zugleich bewirkt die Zusammenarbeit mit oder Förderung durch Stiftungen für die betreffenden Individuen oder Organisationen eine Erweiterung der eigenen Handlungsmöglichkeiten und bisweilen auch Prestigegewinne.

Auf grundsätzlich andere Bedingungen treffen Stiftungen in der Kunst als medienbasiertem System – und vergleichbare Muster deuten sich im Wissenschaftssystem an (vgl. dazu Kap. 7 in diesem Band). Auch hier müssen sich Stiftungen bei der Umsetzung ihrer Gestaltungsansprüche auf die Vollzüge und die Selbstorganisation des Systems einlassen. Durch den Medienzugang als primärem Inklusionsmodus partizipieren Stiftungen nicht nur unmittelbar an bestehenden Asymmetrien und Elitenstrukturen, sondern erzeugen durch ihr Handeln unweigerlich weitere Ungleichheiten. Eine Ausnahme bilden lediglich periphere Handlungsfelder mit Gabenprogrammen, die sich ausschließlich auf Expansionsbereiche der Kunst richten. Diese Ungleichheitseffekte sind mit Blick auf die Wirkungslogiken keinesfalls marginal, sondern eine wesentliche Facette stifterischer Gestaltungsabsichten: Mittels ihrer Gabenprogramme erweitern Stiftungen nicht nur qua Ressourcenausstattung die Handlungsmöglichkeiten der Gabenempfänger:innen, sondern begründen Prestige und Einflusschancen auf die System-

vollzüge, was Stiftungen wiederum zum Anhaltspunkt für Wirkungsmarkierungen nehmen. Stifterische Interventionen, so lässt sich zusammenfassen, werden unter diesen Bedingungen selbst zum Mediensymbol.

Schließen möchte ich dieses Kapitel mit einer Bemerkung zur Reichweite der hier vorgetragenen Argumente. Die Tätigkeitsformen und -ziele, mit denen Stiftungen versuchen, sich in die Vollzüge der Funktionssysteme einzuhaken, sind nicht exklusiv Stiftungen vorbehalten, sondern werden selbstverständlich auch von anderen Akteuren bespielt. Neben den zentralen Organisationen in den jeweiligen Gesellschaftsbereichen sind dies vor allem staatliche Akteure, die häufig mit ähnlichen Problemdefinitionen und Handlungsstrategien aufwarten wie Stiftungen und ebenfalls mit der Geschlossenheit und Autonomie der Funktionssysteme umgehen müssen. Die genannten Beobachtungen gelten daher unilateral, d.h. Stiftungshandeln lässt sich über die Eigenlogiken der Gesellschaftsbereiche nachvollziehen, umgekehrt gilt dies jedoch nicht: Die gesellschaftlichen Funktionssysteme stellen jene Kontexte dar, auf die sich die Gestaltungsabsichten und Gabenprogramme von Stiftungen richten. Ihre Eigendynamik und speziell ihre Inklusionsverhältnisse sind instruktiv, um die Möglichkeitsbedingungen für das Gedeihen und Wirken von Stiftungen in der modernen Gesellschaft zu verstehen. Zugleich gilt aber auch, dass die Möglichkeiten von Stiftungen trotz zum Teil unfassbarer Vermögen, Allmachtszuschreibungen und entsprechender Kritiken klar begrenzt sind. Was Stiftungen tun oder unterlassen taugt allein nicht als Erklärung für gesellschaftliche Wandlungsprozesse.

In diesem Zusammenhang kann das gern und mit guten Gründen bemühte Ressourcenargument, demnach selbst vermögende Stiftungen etwa im Vergleich mit öffentlichen Haushalten und Staatsausgaben bescheiden wirken, nun durch ein strukturelles Argument ergänzt werden: Offenbar können Stiftungen die gegenwärtig vorhandenen Gesellschaftsstrukturen und ihre Inklusionsmodi inklusive der darin impliziten Ungleichheiten produktiv nutzen, um ihr Bestehen zu sichern und ihre Wirkungsansprüche zu befriedigen. Der »Inklusionssog« (Luhmann 1997a: 738) und die Beharrungskräfte funktionaler Differenzierung kommen ihnen durchaus zupass. Stiftungen schmiegen sich an die funktionssystemspezifischen Operationsweisen an und binden sich damit selbst – dies gilt auch und gerade dann, wenn sie innovativ oder transformativ agieren wollen (vgl. dazu auch Kap. 4 in diesem Band). Die Autonomie der Gesellschaftsbereiche wird von Stiftungen nicht in Frage gestellt, vielmehr ist sie Bedingung stifterischen Engagements. Und mehr noch: Ungeachtet ihrer teils ambitionierten Rhetorik können Stiftungen Wirkungen letztlich nur innerhalb der Binnenstrukturen und Erwartungshorizonte der gesellschaftlichen Funktionssysteme glaubhaft markieren, indem sie Änderungen auf das eigene Handeln zurechnen und daraus maßgeblich ihre Legitimität beziehen (vgl. dazu Kap. 2 in diesem Band). Transformative und innovative Philanthropie vollzieht sich demnach innerhalb der Strukturen der modernen Gesellschaft, nicht

gegen diese Strukturen oder gar über sie hinaus. Sollte sich die Gesellschaftsordnung jedoch zukünftig ändern, dann zeigt der Blick auf die Stiftungsgeschichte auch, dass Stiftungen ihre Anpassungsfähigkeit an massive Umbrüche durchaus schon einmal unter Beweis gestellt haben. Was auch immer man von Stiftungen halten mag, so findet sich hier mindestens ein plausibles Indiz, dass ihnen dies erneut gelingen könnte.

7. Stiftungen als Wissenschaftsgestalterinnen

Ramin Bahrami

Das Funktionssystem Wissenschaft vermag auf den ersten Blick als eine homogene Landschaft erscheinen, mit nur wenigen unterschiedlichen und ausdifferenzierten Rollen respektive mit nur wenigen Akteuren und Organisationen. Entsprechend liegt der Fokus der öffentlichen Wahrnehmung meistens auf Wissenschaftler:innen, die an einer Universität tätig sind. Das ist nicht überraschend, weil die Universität nach Peter Weingart (2008: 479f.) als »Kerninstitution der Wissenschaft« zu begreifen ist. Nur dort gelten ihm zufolge idealtypisch ausschließlich der Primat des Wahrheitskriteriums und keine anderen gleichrangigen Maximen. Ungeachtet dessen, ob das für Universitäten empirisch tatsächlich zutrifft, so fallen bei genauerem Hinschauen zahlreiche andere Akteure und Organisation in der Wissenschaft auf. Plötzlich erweist sich die Wissenschaft als ein heterogenes Feld, in dem eine ganze Reihe an unterschiedlichen Teilnehmer:innen tätig sind. Das umfasst sowohl staatliche, halbstaatliche und fachwissenschaftliche Einrichtungen als auch private Akteure und nicht zuletzt Organisationen wie Stiftungen.

Ein genauerer Blick auf die Wissenschaft zeigt auch, dass sie sich historisch durch ein kontinuierlich hohes Maß an Wandel auszeichnet. Insbesondere in den letzten zwei Jahrzehnten fanden Öffnungen für private Akteure und Organisationen sowie die Gründungen diverser mit Wissenschaftsanliegen und -politik befasster Einrichtungen statt (Mangold 2017: 121ff.). Die Forschungsliteratur (vgl. Münch 2011; Slaughter/Cantwell 2012; Marginson 2006) stellt in diesem Zusammenhang unterschiedliche Entwicklungen fest, wie z.B. die Ökonomisierung der Wissenschaft, Standardisierungs- und Bürokratisierungsbemühungen, die wachsende Bedeutung von Rechenschaftspflichten, die Zunahme von Internationalisierungsstrategien etc. Auch stießen zuletzt immer wieder Teilnehmer:innen dazu, die Ansprüche stellen und Mitspracherechte einfordern. Oft gehen diese Entwicklungsbeschreibungen mit der These einher, dass Wissenschaftler:innen Autonomieverluste erleiden, Themen von ›Externen‹ vorgegeben werden und sich die Evaluation von Forschungen an den Interessen wissenschaftsfremder Akteure orientiert und die dafür zugrundeliegenden Kriterien nicht an wissenschaftliche Standards gekoppelt sind.

In diesem Sinn identifiziert Janina Mangold (2017: 127) eine ganze Reihe von Teilnehmer:innen, die sich in der Wissenschaft einbringen: der Bund, die einzelnen Bundesländer, Universitäten, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), den Wissenschaftsrat, die Hochschulrektorenkonferenz, die Professorenschaft als Standesgruppe, den wissenschaftliche Mittelbau und private Organisationen wie Stiftungen. Dabei beobachtet Mangold Spannungen und Prozesse, wie z.B. zwischen dem Bund und den Ländern, dem Verhältnis zwischen den unterschiedlichen Finanzierungen (Grund- und Drittmittel), der Forschung und Lehre, lokalen Bezügen und Internationalisierungsstrategien sowie Privatisierungsbestrebungen. Die Teilnehmer:innen konkurrieren also in einem diversen Feld miteinander und verfolgen dabei mitunter eigene Interessen. Die Gewährung finanzieller Mittel für Wissenschaftler:innen ist dabei nach Mangold zunehmend an eine Wettbewerbslogik gekoppelt, die vor allem die Einwerbung von Drittmitteln vorsieht. Der stetige Wandel, der Wettbewerb um knappe Ressourcen und die Öffnung für private Teilnehmer:innen statten auch Stiftungen als Förderorganisationen mit der Chance aus, selbstbewusst aufzutreten und ihre Anliegen zu bespielen.

Zu der für Stiftungen ohnehin günstigen Ausgangslage kommt nun hinzu, dass die Wissenschaft ein offensichtlich unterfinanziertes System ist, das in weiten Teilen nur befristete und wettbewerblich vergebene Förderungen kennt und damit geringe Planungssicherheiten für Wissenschaftler:innen bietet (Mangold 2017: 135ff.). Diejenigen, die Förderungen gewähren und über die Ressourcennutzung bestimmen, finden sich deshalb in einer privilegierten Position wieder. Das gilt dann auch für Stiftungen, die sich in der Wissenschaft engagieren. In der Stiftungsforschung (vgl. McGoey 2015; Reich 2018; Roelofs 2015) werden wiederholt und sehr prominent die Machtasymmetrien zwischen Stiftungen und ihren Begünstigten beschrieben und auch beklagt. Speziell Demokratie- und Legitimationsdefizite sowie die damit oft korrespondierende Instrumentalisierung der Zielgruppen sind kontrovers besprochene Themen in diesen Diskussionen.

Allein von den über 25.000 selbständigen Stiftungen in Deutschland (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2023a) widmet sich circa ein Fünftel der Wissenschaftsförderung (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2023b). Dabei sind wissenschaftsfördernde Stiftungen im Vergleich zu allen anderen Stiftungen überdurchschnittlich vermögend (Anheier et al. 2017a: 121). Allerdings bleibt ungeklärt, wie es Stiftungen als Organisationen gelingt, ihre Anliegen in einem so anspruchsvollen System zu platzieren. Die »Mitmachanforderungen« (Luhmann 1990: 348) sind bekanntlich so hoch, dass es dafür einer »long apprenticeship« (Bourdieu 2004: 6) bedarf. Streng genommen adressieren Wissenschaftler:innen als Inhaber:innen von Leistungsrollen mehrheitlich ihre Peers und Laien stehen keine »institutionalisierten Formen der Rückäußerung« (Stichweh 1988: 275, Herv. i.O.) zur Verfügung. Erschwerend kommen nach Ludwig Fleck (2017) diverse Denkstile und Denk-

kollektive hinzu, die bindende Wirkung entfalten, aber für Außenstehende nur schwer zu erschließen sind. Daher erfordern die Herstellung von kommunikativen Anschlüssen und Legitimitätszuschreibungen sowohl die korrekte Wiedergabe und Bedienung von Forschungsdiskursen als auch die Wahrung der einschlägigen Regeln und Gepflogenheiten der Scientific Community (Fries 2020: 38). Zu diesen Hürden der Wissenschaft kommt erschwerend hinzu, dass Stiftungen einen Platz an der Schnittstelle zu unterschiedlichen Funktionssystemen einnehmen: Stiftungen widmen sich beispielsweise der Kunst, der Bildung und der Wissenschaft oder aber laden das eigene Handeln moralisch und politisch auf. Unterschiedliche Referenzen werden oft von derselben Organisation bedient. Diese »Multifunktionalität« (Adloff 2004: 281) regt aus einer differenzierungstheoretischen Perspektive zu Nachfragen an, denn die funktional ausdifferenzierte Gesellschaft zeichnet sich durch jeweils für die einzelnen Funktionssysteme einschlägige und auf Dauer gestellte Leitdifferenzen respektive binäre Codes, Interessen und Erwartungen aus. So thematisiert die Kunst Fragen der Ästhetik, interessiert sich das Recht für die Unterscheidung legal/illegal und orientiert sich die Wissenschaft eben am Wahrheitsanspruch (vgl. Luhmann 1997a). Dadurch unterscheiden sich die Funktionssysteme voneinander. Systeme bzw. Funktionssysteme operieren auch autonom in dem Sinne, dass sie selbst festlegen, was entlang ihrer eigenen Maximen intern verhandelt wird und grenzen sich dadurch von ihren Umwelten ab. Systeminterne Kommunikationen schließen aneinander an. Hiervon abweichende Kommunikationen werden den jeweiligen Umwelten zugerechnet. Durch den Bezug auf Eigenlogiken und einschlägige Codes reproduzieren sie sich selbst (vgl. auch Luhmann 1984: 22ff., 1990: 289). Wie gelingt dann aber die Herstellung von Anschlüssen in der Wissenschaft im Zusammenhang mit Stiftungsaktivitäten, wenn die individuellen Mitmachanforderungen und systematischen Hürden Probleme darstellen?

Vor den skizzierten Hintergründen verschränkt dieser Beitrag theoretische und von anderen Autor:innen durch empirische Forschung gewonnene Erkenntnisse mit selbst generierter Empirie. Letztere umfasst die Analyse öffentlicher Selbstbeschreibungen von Stiftungen (Publikationen, Websites etc.) sowie 19 Forschungsinterviews mit Stiftungsvertreter:innen, die im Folgenden anonymisiert wiedergegeben werden. Anders verhält es sich mit der Wiedergabe von öffentlich einsehbaren Selbstbeschreibungen und Auftritten, ohne dass damit feststeht, ob mit den erwähnten Stiftungen ein Gespräch stattfand. Die genannten Stiftungen und ihre öffentliche Kommunikation verdeutlichen exemplarisch einen bestimmten Aspekt und finden deshalb Einzug in die Empirie. Die anonymisierten Gesprächsaussagen und die auf öffentliche Selbstbeschreibungen zurückzuführenden Nennungen von Stiftungen sind losgelöst voneinander zu betrachten. Bezüglich der Stiftungsaktivitäten (siehe hierzu das Kap. 7.1) liegt der Fokus auf der wissenschaftlichen Wissensproduktion mittels der Förderung von Drittmitteln

und der Vergabe von Stipendien an Wissenschaftler:innen. Der Grund für diese Einschränkung ist zum einen, dass hier die klassische Tätigkeit der Wissenschaft im Vordergrund steht, nämlich der Wahrheitsfindung durch Forschung (Schimank 2012: 115). Zum anderen übersteigen die vielen Stiftungsaktivitäten den Rahmen dieses Beitrags, bietet doch jede Stiftungsaktivität ausreichend Material für einen eigenen Beitrag. Außerdem umfasst das Forschungsinteresse vor allem deutsche Stiftungen, da sich die Wissenschaftsstandorte je nach Land voneinander unterscheiden können (vgl. Stichweh 2024) und auch der Stiftungssektor mit all seinen Freiheiten und Einschränkungen von der jeweiligen Staats- und Regierungskultur geprägt ist (vgl. Hammack 2022: 4). Ziel ist es, belastbare Aussagen über Wissenschaftsstiftungen bzw. wissenschaftsfördernde Stiftungen¹ in Deutschland zu tätigen, die mithilfe der Förderung von Drittmitteln und Stipendien die wissenschaftliche Wissensproduktion ermöglichen.

7.1 Stiftungsaktivitäten

Der Stiftungssektor wartet in der Wissenschaft mit einem beeindruckenden Portfolio auf, ohne dass die einzelnen Bereiche stets trennscharf voneinander zu unterscheiden wären²: Stiftungen gründen und betreiben z.B. (Elite-)Universitäten wie die ›Bucerius Law School‹, die ›Hertie School‹ oder die ›Internationale Psychoanalytische Universität Berlin‹ (IPU). Die Bucerius Law School hat es sich zur Aufgabe gemacht, eine exzellente rechtswissenschaftliche Forschung und Ausbildung für (angehende) Jurist:innen anzubieten und wirbt mit einer überdurchschnittlich hohen Anzahl an herausragenden Abschlüssen. Die Gründerin und maßgebliche Geldgeberin ist die ZEIT-Stiftung.³ Die Gemeinnützige Hertie-Stiftung errichtete die Hertie School und finanziert sie im Wesentlichen. Die Universität erhebt den Anspruch, zukünftige Führungskräfte auszubilden und Spitzenforschung zu betreiben.⁴ Die IPU fördert die universitäre Psychoanalyse, die an hiesigen Universitäten eine marginalisierte Position einnimmt. Dafür betreibt sie Forschung in diesem Bereich und bildet Studierende aus. Die Stiftung zur Förderung der universitären Psychoanalyse ist die alleinige Gesellschafterin der Universität.⁵

-
- 1 Da die Begriffe Wissenschaftsstiftung und wissenschaftsfördernde Stiftung in den Diskussionen oft synonym verwendet werden, halte ich es in diesem Beitrag genauso.
 - 2 So können beispielsweise die im weiteren Verlauf genannten Aktivitäten der Drittmittelförderung und des Policy Making verschränkt sein, etwa wenn die Erkenntnisse der Drittmittelprojekte von einer Stiftung genutzt werden, um wissenschaftlich informiertes Policy Making zu betreiben.
 - 3 <https://www.law-school.de> [abgerufen am 22.01.2024].
 - 4 <https://www.hertie-school.org/de> [abgerufen am 22.01.2024].
 - 5 <https://www.ipu-berlin.de/universitaet/traegerschaft> [abgerufen am 22.01.2024].

Stiftungen sind auch anderweitig an der Gestaltung von Hochschul- und Forschungsstrukturen beteiligt, wenn sie etwa (außeruniversitäre) Institute und Universitäts- oder Forschungsallianzen gründen sowie modifizieren oder anderweitig dort involviert sind. Die Stiftung Wissenschaft und Demokratie gründete dahingehend das ›Institut für Parlamentarismusforschung‹, an dem nicht nur zum Parlamentarismus geforscht, sondern auch eine Wissensvermittlung betrieben wird, deren Adressat:innen die Forschung sowie die außerwissenschaftliche Öffentlichkeit sind.⁶ Die Stiftung Mercator ist z.B. an der ›Universitätsallianz Ruhr‹ beteiligt und unterstützt gemeinsame Projekte der Universität Duisburg-Essen, der Ruhr-Universität Bochum und der Technischen Universität Dortmund. Dadurch soll das Ruhrgebiet als renommierter nationaler und internationaler Forschungsstandort etabliert werden.⁷

Das Policy Making ist ebenfalls ein Bereich, in dem Stiftungen Engagement zeigen. Damit sind zum einen auf ›gute‹ Wissenschaft bezogene Handlungsempfehlungen gemeint, die sich an wissenschaftliche und staatliche Akteure sowie Einrichtungen wenden. Beispielhaft ist hier die Tätigkeit der Körber-Stiftung, die sich u.a. im Bereich der Wissenschaftskommunikation betätigt. Sie ist etwa eine Partnerin der Studie ›Confidence in research‹, die das Feld der Wissenschaftskommunikation thematisiert, ihren Stellenwert für die Wissenschaft bemisst und Handlungsempfehlungen ausspricht.⁸ Zum anderen betreiben Stiftungen mithilfe der Wissenschaft Policy Making, das Veränderungen in anderen Gesellschaftsbereichen anstrebt. Die Bertelsmann Stiftung plädiert z.B. für eine Reform der Notfallversorgung im Gesundheitswesen und formuliert hierfür Vorschläge, die sich vor allem an politische Entscheider:innen richten.⁹

Eine weitere Aktivität ist die von diversen Stiftungen betriebene Finanzierung von Stiftungsprofessuren, die entweder zeitlich begrenzt sind, um reputierte Wissenschaftler:innen für einen bestimmten Zeitraum an eine Universität zu binden, oder aber die bedachte Universität übernimmt die dauerhafte Finanzierung nach Ende der Laufzeit. Die aber wahrscheinlich bekanntesten und am häufigsten vorkommenden Aktivitäten sind Drittmittel- und Stipendienförderungen, die von einer nur schwer zu beziffernden Anzahl an Stiftungen gewährt wird.¹⁰

6 <https://www.iparl.de/de/institut.html> [abgerufen am 22.01.2024].

7 <https://mercur-research.de> [abgerufen am 22.01.2024].

8 <https://koerber-stiftung.de/presse/mitteilungen/vertrauen-in-die-wissenschaft> [abgerufen am 22.01.2024].

9 <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/neuordnung-notfallversorgung-all> [abgerufen am 22.01.2024].

10 Die Datenlage gibt keine Auskunft über die genaue Anzahl der jeweiligen Aktivitäten. Es ist bekannt, dass 50 Prozent aller Stiftungen fördernd arbeiten und dass 25 Prozent operativ agieren, also eigene Projekte betreiben und Dritten keine Ressourcen zukommen lassen. 25 Prozent gehen auch gemischt vor und fördern demnach Dritte und betreiben gleichzei-

In diesem Fall statten Stiftungen Personen, denen förderwürdige Eigenschaften attestiert werden, als auch themenbezogene Projekte mit ihren Mitteln aus. Da das Wissenschaftssystem unterfinanziert ist und deshalb die Drittmittelakquise für Forschungsvorhaben wichtig ist, überrascht es nicht, wenn Wissenschaftler:innen in einer Austauschbeziehung mit Stiftungen stehen und diese Stiftungsaktivität eine wichtige Rolle einnimmt. Wie schon eingangs erklärt, liegt der Fokus dieses Beitrags auf dieser Stiftungsaktivität.

Stiftungen zeichnen also (mit-)verantwortlich für die Befüllung, Erweiterung und Aufrechterhaltung von wissenschaftlichen Wissensbeständen, das Themensetting, die Forschung und Lehre, Karrieren, die Bereitstellung und Modifizierung von Infrastrukturen sowie Wissenschaftspolitik und -management und wissenschaftsbasierte Politikberatung.

7.2 (Vermeintliche) Machtasymmetrien

Die Stiftungsforschung, insbesondere die angelsächsische, verweist immer wieder auf den privilegierten Status von Stiftungen (vgl. hierfür exemplarisch McGoey 2015; Reich 2018; Roelofs 2015). Stiftungen gelten in diesen Diskursen als Organisationen, die aufgrund ihrer Ressourcen und dem Umstand, dass die Zielgruppen und Begünstigten auf diese angewiesen sind, ohne nennenswerte Einschränkungen eigene Interessen und Themen bespielen können. Diese Statusdifferenzen erzeugen Machtasymmetrien sowie Abhängigkeitsverhältnisse und erschweren es den Begünstigten, Korrekturen anzumahnen oder ihren Willen gegen den der Gebenden durchzusetzen. Es gibt kein »free gift« (McGoey 2012: 193ff., 2015), stattdessen identifizieren Stiftungen angeblich eigenmächtig Problemlagen entlang eigener Interessen und, so die drastische Kritik in den Diskursen, instrumentalisieren ihre Begünstigten und schränken deren Autonomie ein (vgl. auch den Forschungsüberblick bei Sandberg 2014: 68f.). Diese Beschreibungen schließen an die Gabentheorie an, welche die mit Gaben einhergehenden Reziprozitätsbemühungen, sozialen Bindungen und korrespondierende Statuspositionen betont. Gaben üben eine gesellschaftliche Integrationsfunktion aus und verweisen auf den Platz in der Gesellschaft. Einerseits wird den Beschenkten durch die Gabe und ihre jeweilige Ausgestaltung ein Status zugeschrieben, andererseits zwingt die Gabe die Beschenkten aber auch zur Anerkennung der Gebenden (Albrecht 2020: 87ff.; Blau 1969: 139ff.; Mauss 2013 [1923/24]). Pointiert mit Claude Lévi-Strauss (1981: 108) gesprochen gilt es, einen Akteur »an Freigebigkeit zu übertreffen und ihn womöglich mit einer Fülle von Gegenverpflichtungen zu erdrücken, denen er, so hofft man,

tig eigene Projekte (Mangold 2017: 168). Die jeweiligen Aktivitäten lassen sich aber nicht im Detail nach Zahlen aufschlüsseln.

nicht nachzukommen vermag, so daß man ihm Privilegien, Titel, Rang, Autorität und Prestige entreißen kann.«

Eine weitere Kritiklinie attestiert Stiftungen ein Demokratiedefizit. Stiftungen könnten Feedback, die Anführung von Misständen oder die Hervorhebung von Korrekturpotenzialen ignorieren oder ihnen nur wenig Aufmerksamkeit beimessen. Abwahlmöglichkeiten durch andere Akteure oder Organisationen sind nicht vorgesehen (Reich 2018: 144ff.). Als prominentes und wiederkehrendes Beispiel dient das Engagement von Bill Gates und der Bill & Melinda Gates Stiftung im Schulwesen: Gates sei ohne demokratisches Mandat zum »nation's unelected school superintendent« aufgestiegen (Diane Ravitch, zit. in Reich 2018: 145). Ähnlich, wenn auch mit einer anderen Schlagseite, skizziert Joan Roelofs (2015) Stiftungen und ihr Engagement: Privilegierte Gruppen oder Einzelne modifizieren die soziale Ordnung nach ihren eigenen Wünschen, ohne dass Begünstigte einen nennenswerten Widerspruch äußern könnten, da die Einstellung der Förderung wie ein Damoklesschwert über ihnen hänge. Deshalb übernehmen Roelofs zufolge Geförderte auch oft die politische Einstellung der Förderorganisationen, wie Courtney Frantz und Sujatha Fernandes (2018) ebenfalls am Beispiel von Organisationen der Arbeiter:innen aufzeigen. Im Zuge einer mimetischen Angleichung übernehmen diese Organisationen oftmals die neoliberalen Logiken und Interessen der Förder:innen. Roelofs (2015: 660ff.) nennt in diesem Kontext auch explizit Universitäten, die ihre Studiengänge modifizieren oder gar neue aufsetzen. Sie nennt als Beispiel Women's Studies und neue Spezialisierungen in den Rechtswissenschaften, die dazu dienen, gesellschaftliche Veränderungen anzustreben und zukünftige Gerichtsentscheidungen zu beeinflussen. Oder aber sie betreiben etwa juristische Fachzeitschriften, auf deren Artikel sich Richter:innen beziehen. Fast alle Innovationen in der juristischen Ausbildung in den Vereinigten Staaten seien auf Stiftungsaktivitäten zurückzuführen.

Die Literatur thematisiert auch eine immer stärker ausgeprägte »donor control« (vgl. Barmann 2007; Ostrander 2007), also den Umstand, dass die Förderung an strikte Vorgaben gekoppelt ist, die Anliegen der Gebenden dominieren, die Empfangenden kaum Mitspracherechte besitzen und die Gebenden die Aktivitäten evaluieren sowie entsprechend entlang eigener Kriterien bewerten. Die Kontrolle wird auch dadurch gewahrt, dass eine Distanz zwischen den Parteien herrscht und folglich kaum Austausch und Rücksprachen möglich sind. »Whatever form the philanthropic relationship takes, it is, of course, donors who control the supply of funds and who therefore inevitably seem to have relatively more power than recipients who express demands for those funds« (Ostrander 2007: 357). Die »donors« bringen sich aktiv ein, treffen Entscheidungen darüber, was als förderungswürdig gilt, und stiften dann neue Projekte oder modifizieren bereits bestehende Projekte, um ihnen ihre eigene Note zu verleihen (ebd.: 362). Es ist klar, wer Ross und Reiter ist. Stiftungen wird also ein hohes Instrumentalisierungspotenzial zugeschrieben. Die

Kritiken werden in den Diskursen so zugespitzt, dass Beth Breeze (2021: 8) sogar von einem »hyper-criticism« spricht, der die Stiftungsaktivitäten pauschal zweifelhaft darstellt oder zumindest besonders rechtfertigungsbedürftig erscheinen lässt.

Ein Blick auf die öffentlichen Selbstbeschreibungen der Stiftungen zeigt in der Tat, dass sie zumindest im Bereich der Wissenschaftsförderung selbstbewusst auftreten und Probleme eigenständig definieren. Die Stiftung Wissenschaft und Demokratie konstatiert eine Praxisferne der Politikwissenschaft: »[D]urch die Vergabe von Stipendien, Förderung anderer steuerbegünstigter wissenschaftlicher Institutionen oder der Veranstaltung von wissenschaftlichen Symposien« will sie Vorhaben unterstützen, die sich an der Praxis orientieren und nicht als Grundlagenforschung und dezidierte Theoriearbeit zu verstehen sind.¹¹ Die Fritz Thyssen Stiftung unterhält einen Arbeitskreis ›Text & Textlichkeit‹, weil sie für die Geistes- und Sozialwissenschaft eine Marginalisierung dieses Themas identifiziert, u. a. ausgelöst bzw. begünstigt durch eine zu starke religiöse, politische und moralische Aufladung des Gegenstandes. Der Arbeitskreis helfe dabei, einen Forschungszusammenhang zu institutionalisieren.¹² Die Robert Bosch Stiftung engagiert sich u. a. »für eine Gesundheitsversorgung, die an den Menschen und ihren gesellschaftlichen Bezügen ausgerichtet ist«.¹³ Zu diesem Zweck unterhält die Stiftung das Promotionsprogramm ›Chronische Erkrankungen und Gesundheitskompetenz‹¹⁴ und das Graduiertenkolleg ›Interprofessionelle Lehre in den Gesundheitsberufen – Vermittlung, Prüfung, Evaluation‹¹⁵, weil sie hier eine Forschungslücke und einen praktischen Bedarf erkennt. Die Gerda Henkel Stiftung unterhält den Förderschwerpunkt ›Demokratie‹, weil sie eine Erosion der Demokratie und ihrer Institutionen und Verfahren feststellt. Die demokratische Willensbildung gelange an ihre Grenzen, komplexe Problemlagen führen zu der Frage, ob Nationalstaaten oder beispielsweise die Europäische Union federführend für Bewältigungsstrategien sowie -prozesse verantwortlich zeichnen und populistische Gruppen stellen die politische Ordnung in Abrede. Die Stiftung fördert daher u. a. Projekte, die sich mit der politischen, technischen und/oder sozialen Dimension dieser Thematik beschäftigen und Transformationsprozesse analysieren. Im Fokus stehen Vorhaben, die »erste Vorstöße in beschreibender oder erklärender oder sogar prognostischer Absicht wagen«.¹⁶

11 <https://www.swud.org/de/> [abgerufen am 22.01.2024].

12 <https://www.fritz-thyssen-stiftung.de/arbeitskreise/text-und-textlichkeit/vorstellung> [abgerufen am 22.01.2024].

13 <https://www.bosch-stiftung.de/de/f%C3%B6rdergebiet/gesundheit> [abgerufen am 22.01.2024].

14 <https://www.bosch-stiftung.de/de/projekt/promotionsprogramm-chronische-erkrankungen-und-gesundheitskompetenz-cheg> [abgerufen am 22.01.2024].

15 <https://www.bosch-stiftung.de/de/projekt/graduiertenkolleg-interprofessionelle-lehre-den-gesundheitsberufen-vermittlung-pruefung> [abgerufen am 22.01.2024].

16 <https://www.gerda-henkel-stiftung.de/demokratie> [abgerufen am 22.01.2024].

Aber bedeuten diese ambitionierten Anliegen wirklich eine Instrumentalisierung oder Instruktion der Begünstigten, die aufgrund der Stiftungsressourcen und der Unterfinanzierung des Wissenschaftsfeldes auf eine Machtasymmetrie zurückzuführen ist? Stellen Stiftungen willkürlich Problemlagen fest und bestimmen nach Gusto, welche Forschungen ihre Agenden am besten bedienen? Es fällt auf, dass die prominenten Diskurse zwar den Einfluss von Stiftungen behaupten, jedoch nicht dezidiert den Modus Operandi offenlegen bzw. aufzeigen, wie Wissenschaftsstiftungen die nötigen wissenschaftlichen Anschlüsse herstellen. Es stimmt, dass ein wesentliches Merkmal des Organisationstyps der Stiftung die dauerhafte Verfügung von Ressourcen ist. Dadurch unterscheidet sich dieser Organisationstyp von anderen Organisationstypen (Goeke/Moser 2021; vgl. auch Kap. 2 in diesem Band). Vor dem Hintergrund der funktional ausdifferenzierten Gesellschaft lassen sich Systemschranken aber nicht einfach durch Geld überwinden, sondern Umwelteingaben werden intern entlang eigener Logiken verhandelt, wie eingangs beschrieben. Machtasymmetrien mögen zwar bestehen, jedoch befinden sich Stiftungen in der gleichen Lage wie andere Organisationen. Sie können ihre Umwelten nur ungenügend instruieren oder steuern. Wenn Stiftungen als operational geschlossene Systeme bestimmen, was im Austausch zwischen ihnen und ihren Umwelten unter Beachtung eigener Relevanzstrukturen systemintern verhandelt wird und die kommunikative Anschlussfähigkeit als Bedingung gilt, so trifft dies in gleichem Maße auch für die Umwelten zu, auf die Stiftungen einwirken möchten (vgl. Luhmann 1997a: 92ff., 2000b: 51ff.).

Eine Steuerung der Wissenschaft und ihrer Vertreter:innen erscheint aber auch deshalb unwahrscheinlich, weil ihre weltweiten Aktivitäten nur schwer zu koordinieren sind. Die Wissenschaft verfügt über keine Letztinstanz, die kollektiv bindende Entscheidungen formuliert. Sie umfasst zu viele in den unterschiedlichsten Ländern beheimatete Wissenschaftler:innen, die den meisten persönlich nicht bekannt oder zugänglich sind, und es finden unzählige Konferenzen oder Tagungen statt. Daneben üben auch bereits verstorbene Wissenschaftler:innen mit ihren Werken weiterhin einen großen Einfluss aus, indem sie rezipiert werden (Gläser 2012: 151). Rudolf Stichweh (1988: 77f.) stellt fest: »[D]ie Ergebnisse eines – aus der sequentiellen Vernetzung vieler unabhängiger Mitteilungen bestehenden – wissenschaftlichen Kommunikationsprozesses [lassen sich] nicht kaufen.«

Kurzum: Dauerhaft verfügbare Ressourcen können zwar, auch im Einklang mit der Gabentheorie, Machtasymmetrien begründen und Statuszuschreibungen beeinflussen, jedoch – zumindest aus einer differenzierungstheoretischen und insbesondere systemtheoretischen Perspektive – Systemgrenzen nicht einreißen oder einen fremden binären Code und Eigenlogiken per Zwang oder Steuerung auf ein anderes System übertragen. Systemschranken und -autonomien bleiben intakt, auch wenn die Bedeutung der Umwelten nicht negiert wird. Daher erschöpft sich die Er-

klärung der Herstellung von Anschlüssen nicht auf die Betonung der Ressourcen-ausstattung oder demokratischen Defiziten und Instrumentalisierungsabsichten.

7.3 Die Herstellung von wissenschaftlichen Anschlüssen und Legitimitätszuschreibungen

7.3.1 Stiftungen und ihre Systemzugehörigkeiten

In der Wissenschaft gilt der Primat der Wahrheitsfindung, also die binäre Codierung wahr/unwahr. Diese Leitdifferenz konstituiert das Wissenschaftssystem, wodurch es sich von anderen Gesellschaftsbereichen unterscheidet. Es sind keine Fragen der Ästhetik, politischen Abwägungen oder Aufmerksamkeitsökonomien, die im Vordergrund stehen, sodass entlang der Eigenheiten des Systems die Herstellung von Anschlüssen von Bedeutung ist (Luhmann 1990). Mithilfe der Abstraktion der binären Codierung, der Wahrnehmung der entsprechenden Relevanz und hieran anschließende und aufeinander Bezug nehmende Kommunikationen konstruiert die Wissenschaft eine Welt, in der sie alles entlang dieser Unterscheidung verhandeln kann und grenzt sich damit von anderen Systemen ab, in der eine andere Codierung dominiert. Dank dieses Umstandes kann sie sich für eigene Themen und Kommunikationen entscheiden, ohne externe Steuerung zu fürchten – ansonsten droht die Entdifferenzierung dieses Systems (Luhmann 1990: 310). Das Ziel ist die Produktion neuer Erkenntnisse entlang der Systemlogiken (Schimank 2012: 114ff.).

Nun stellt sich die Frage nach der Systemzugehörigkeit der sogenannten Wissenschaftsstiftungen gleich in doppelter Hinsicht: Zum einen hinsichtlich der scharfen Grenzen des Wissenschaftssystems und zum anderen hinsichtlich der für Stiftungen eingangs festgestellten Multifunktionalität. Zu welchem Funktionssystem gehören wissenschaftsfördernde Stiftungen per se? Sind sie wissenschaftsfremde Organisationen, die anderen Logiken verpflichtet sind? Oder sind sie aufgrund ihrer Orientierung an »Institutionen, Praktiken, Standards und Organisationsformen der Wissenschaft« auch dann Wissenschaftsorganisationen, wenn sie ebenfalls andere gesellschaftliche Aufträge für sich definieren, wie Wolfgang Rohe (2016: 429f.) schreibt? Sind Stiftungen also Externe bzw. die Umwelt der Wissenschaft – oder ist es ihnen möglich, mit guten Gründen eine Systemzugehörigkeit zu beanspruchen?

Im Folgenden werden die bisherigen Erörterungen mit meiner Empirie in Form von Forschungsgesprächen mit Stiftungsvertreter:innen konfrontiert. Wissenschaftsstiftungen sehen sich, und das wird in den Gesprächen deutlich, als legitime Teilnehmer:innen des Funktionssystems Wissenschaft. Sie reklamieren auch das Mandat, Forschungslücken zu identifizieren und zu erkennen, dass bestimmte Forschung »nicht in dem Rahmen finanziert wird, wie es gewünscht wäre«, und

einschätzen zu können, was als gewinnbringende Forschung zu betrachten ist (Interview 1). Einige sehen sich ohne Frage als Wissenschaftsorganisation. So antwortet ein:e Stiftungsvertreter:in, dass die Wissenschaft kein »closed shop« (Interview 5) sei. Sie umfasse stattdessen

»alle Wissenschaftler oder alle sozusagen Nicht-Wissenschaftler, die sich aber für wissenschaftliches Arbeiten, Methodiken, Theorien et cetera interessieren, also im weiteren Dunstkreis der Wissenschaft bewegen. Ich würde das relativ weit definieren, ich würde das gar nicht als abgeschlossenen Raum oder abgeschlossenen Personenkreis definieren wollen.« (Interview 5)

Einige Stiftungen sehen sich streng genommen nicht als »wissenschaftsgenerierende Einrichtung«, weil sie Wissenschaftler:innen und wissenschaftliche Einrichtungen zwar unterstützen, aber nicht selbst forschen. Dennoch wird eine Nähe zur Wissenschaft konstatiert, da man sich in ihren Dienst stellt (Interview 11). Andere Stiftungen schließen hieran an und verweisen darauf,

»erst mal Respekt auf[zu]bringen vor dem Eigensinn, vor der Autonomie von Wissenschaft. Und ziemlich wichtig: nicht gleich mit dem Zweckdenken anfangen. Sondern erst mal sagen, Wissenschaft hat einen Eigensinn, wir nähern uns sozusagen diesem Diskurs in angemessener Distanz und Respekt. Dann aber versuchen wir mit der Wissenschaft über die Ziele der Stiftung, über die gesellschaftlichen Ziele in einem aufgeklärten Diskurs ins Gespräch zu kommen.« (Interview 8)

Wiederkehrend verweisen Stiftungen auf die Unterscheidung zwischen selbst betriebener aktiver Forschung und der Förderung von Forschung. Wichtig ist ihnen dabei, dass die Förderung in eine Anschlussfähigkeit des produzierten Wissens mündet und keine außerwissenschaftlichen Imperative die Forschenden in ihrer Arbeit behindern oder andere Gesellschaftsbereiche übergreifend die Wissenschaft instruieren (vgl. Interview 4; Interview 8). In den Interviews werden zwei Aspekte immer wieder thematisiert. Zum einen die genannte Anschlussfähigkeit des produzierten wissenschaftlichen Wissens, zum anderen sieht man sich als legitime Teilnehmerin in der Wissenschaft oder doch zumindest als Partnerin. Differenzierungstheoretisch interessant ist nicht nur der angeführte Verweis auf die Anschlussfähigkeit der Kommunikationen, sondern auch die bei Stiftungen vorherrschende Einsicht, dass die Wissenschaft als eigenständiges Funktionssystem fungiert, das sich von anderen unterscheidet. Wenn der Fokus auf der Herstellung von Anschlussfähigkeit liegt, dann wären Stiftungen (auch) als Wissenschaftsorganisation zu verstehen.

Wissenschaftsstiftungen bzw. wissenschaftsfördernde Stiftungen widmen sich, wie bereits erwähnt, nicht immer exklusiv der Wissenschaft, sondern bisweilen unterschiedlichen Funktionssystemen. Beispiele hierfür sind die Förderung des Austausches zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Kulturen und das Engagement für ein geeintes Europa¹⁷, die – diffus ausgedrückt – Verbesserung der Gesellschaft¹⁸, die Unterstützung von Toleranz und Völkerverständigung¹⁹, die Stärkung der liberalen und offenen Zivilgesellschaft²⁰, »die Entwicklung der Bürgergesellschaft«²¹, die Unterstützung der »freiheitliche[n] Demokratie im Sinne des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland« durch Projekte²² und die Förderung von Personen, die in die Lage versetzt werden, als »[e]ine umfassend gebildete, aufgeklärte und weiblickende Persönlichkeit« eben auch »Verantwortung in der Gesellschaft« zu übernehmen.²³ Die genannten Ideale mögen zwar weitestgehend Zustimmung erfahren, doch fallen zum einen ihre Unschärfe und der diffuse Charakter der Aussagen auf. Mit Niklas Luhmann (2002: 143) gesprochen stehen Organisationen dann vor dem Problem der Respezifikation, nämlich dem Kleinarbeiten »von gesamtgesellschaftlich einleuchtenden, aber zu allgemein geratenen Kriterien«. Zum anderen sind sie primär der Politik bzw. anderen Gesellschaftsbereichen zuzuordnen. Die binäre Codierung wahr/unwahr ist also nicht immer die einzige für die Organisation relevante Leitdifferenz. Nach Luhmann (1990: 309) muss aber

»der Wahrheits/Unwahrheitsbezug die rekursive Beziehung der Kommunikationen aufeinander ermöglich[en] und dadurch von Operation zu Operation festgeschrieben [werden]. In genau diesem Sinne ist der Code Kernstück eines Mediums. Rückgriffe und Vorgriffe sind möglich, wenn dies dem Verteilen von Forschungsergebnissen auf die Werte wahr und unwahr dient. Dabei steht jeweils der Code mit seinen beiden Werten, also die Einheit dieser Unterscheidung im Blick.«

Luhmann (ebd.: 309) verweist anschließend darauf, dass das Wissenschaftssystem auch mit Kommunikationen operiert, die sich nicht immer der Unterscheidung zwischen wahr und unwahr widmen, aber die Kommunikation kann »nicht die

17 <https://www.stiftung-mercator.de/de/wer-wir-sind/> [abgerufen am 22.01.2024].

18 <https://koerber-stiftung.de/die-stiftung/leitbild> [abgerufen am 22.01.2024].

19 https://www.gerda-henkel-stiftung.de/grundsaeetze_foerderbereiche [abgerufen am 22.01.2024].

20 <https://www.zeit-stiftung.de/stiftung/leitbild/> [abgerufen am 22.01.2024].

21 <https://www.bosch-stiftung.de/de/grundsaeetze-unseres-handelns> [abgerufen am 22.01.2024].

22 <https://www.swud.org/de/zweck-und-ziele-der-stiftung.html> [abgerufen am 22.01.2024].

23 <https://www.claussen-simon-stiftung.de/de/wissenschaft-hochschule/> [abgerufen am 22.01.2024].

Relevanz der Differenz [verneinen]. Geht es stattdessen um die Differenz von gut und böse oder von nützlich und schädlich, läuft die Kommunikation nicht im Wissenschaftssystem ab [...]« (ebd.: 309).

Es lässt sich also festhalten, dass wissenschaftsfördernde Stiftungen unterschiedliche Gesellschaftsbereiche adressieren – also nicht nur die Wissenschaft. Organisationssoziologisch ist das kein Sonderfall, keine Anomalie oder zwingend ein Problem. Ganz im Gegenteil verweisen Veronika Tacke und Thomas Drepper (2018: 104) darauf, dass Organisationen im Regelfall nicht auf ein einziges Funktionssystem ausgerichtet sind, auch wenn eines im Vordergrund steht: Organisationen »greifen in ihren Entscheidungen laufend verschiedene Sachverhalte der Umwelt auf und müssen eine Pluralität funktional spezifischer Sachlagen aufeinander beziehen, um sich als Organisationen reproduzieren zu können.« Tacke und Drepper verweisen hierfür auf die unterschiedlichen Abteilungen in Organisationen, die sich um jeweils spezifische Aufgaben kümmern und auf das dafür abgestellte Personal, das funktionspezifisch agiert. In diesem Zusammenhang hält André Kieserling (2005: 435) fest, dass selbst wenn Organisationen insbesondere in einem bestimmten System ausdifferenziert sind, beispielsweise der Politik, das Engagement in der Wissenschaft nicht zwangsläufig bedeutet, dass die Kommunikation der Umwelt des Systems Wissenschaft zuzurechnen ist. Es ist so, dass »Funktionssysteme ihre eigenen Grenzen nicht auf der Ebene von Organisationen definieren. Sie schließen sich also nicht dadurch, daß sie bestimmte Organisationen ausschließen.« Den Systemcode betreffend ist es ihm zufolge unerheblich, von wem die Forschung betrieben wird oder welche Gesinnung oder andere Logiken ebenfalls eine Rolle spielen, solange der Systemcode intakt ist. Es gebe je nach Organisationstypologie keine »Sonderwahrheiten«. Deshalb, so Kieserling, können Organisationen an mehreren Funktionssystemen partizipieren, ohne den Code ihres »eigentlichen« Systems zu marginalisieren. Für Stiftungen bedeutet dies, dass selbst wenn sie z.B. primär als politische Organisationen zu verstehen wären, die sich in der Wissenschaft engagieren, sie mithilfe ihrer Aktivitäten dennoch wissenschaftliche Anschlüsse herstellen können. Die Kommunikation findet dann nicht in der Umwelt der Wissenschaft statt, sondern in der Wissenschaft selbst. Die Anschlussfähigkeit wäre dann das Kriterium, und nicht wer die entsprechende Forschung finanziert, ob der Arbeitgeber eine Universität ist oder eine Stiftung ihre Anliegen forciert. Zitationen, die Befüllung wissenschaftlicher Wissensbestände, der Verlauf von (weltweiten) Forschungsdiskursen etc. können schlecht gekauft werden. Demnach können Stiftungen, oder zumindest ein Teil ihrer Kommunikationen, auch der Wissenschaft zugerechnet werden. So verweist ein:e Stiftungsvertreter:in (Interview 8) auf ein Gespräch mit einer anderen Person, in dem diese die Frage stellte:

»Wie verhindern Sie denn, dass die Wissenschaftler machen, was sie wollen? Und dann hab' ich gesagt, das dürfen wir gar nicht verhindern, die müssen machen, was sie wollen. Wir müssen nur sicherstellen, dass wir ein Setting haben, in dem das, was die Wissenschaft macht, und eigengetrieben macht, auch einen zweiten Referenzrahmen hat, also für gesellschaftliche Herausforderungen Lösungsansätze bietet.«

Stiftungen können Themen bestimmen und Rahmen setzen, auch in Verbindung mit politischen Zielen, aber es liegt an den Wissenschaftler:innen, für die Wissenschaft brauchbare Fragen zu formulieren und die angemessenen Methoden zu wählen, denn sie betreiben die Forschung und müssen dabei die einschlägigen Standards wahren sowie in der Konsequenz wissenschaftliche Anschlussfähigkeit herstellen – auch wenn für die Stiftungen außerwissenschaftliche Maximen ebenfalls eine Rolle spielen können (vgl. Interview 14).

Gleichwohl die Organisationssoziologie in Bezug auf die Multifunktionalität von Organisationen diesen Aspekt nicht als Sonderfall betrachten würde und auch Stiftungen Systemgrenzen anerkennen, so stellt die Bedienung diverser Referenzen keine triviale Pflichtübung dar, sondern eine organisationale Herausforderung. Stiftungen müssen Wege finden, mit den unterschiedlichen Systemreferenzen konstruktiv umzugehen, da sie ansonsten ihre Ziele in der Wissenschaft verfehlen. Wie gelingt ihnen das?

7.3.2 Multiple Logiken als Herausforderung

Wie bereits erläutert, überrascht die Multifunktionalität von Organisationen nicht. Die Organisationsforschung spricht auch von »hybrid organizations« (vgl. Battilana/Dorado 2010; Gümüşay et al. 2020; Haigh/Hoffman 2014; Pache/Santos 2013). In diesem Zusammenhang spielt die durch diverse Logiken geschaffenen Komplexität eine große Rolle (Vermeulen et al. 2016: 277). Organisationen, und das schließt Stiftungen ein, müssen also verschiedene Ansprüche erfüllen. Unterschiedliche »guidelines on how to interpret and function in social situations« konkurrieren miteinander (Greenwood et al. 2011: 318).

William Ocasio und Nevena Radoynovska (2016: 288) verweisen auf die in der Forschungsliteratur vorgenommene Unterscheidung zwischen den Begriffen »institutional pluralism« und »institutional complexity«. »Institutional pluralism« ist in diesen Diskursen meist positiv konnotiert, da in einem herausfordernden und diversen Umfeld ein Set an Logiken bereitsteht, das als Hilfestellung dient, um unterschiedliche gesellschaftliche Erwartungen zu bedienen. Je heterogener das organisationale Umfeld, desto heterogener die Optionen, derer sich bedient werden kann, um komplizierte Sachverhalte zu lösen. »Institutional complexity« hingegen geht mehrheitlich mit negativen Zuschreibungen einher, da die unterschiedlichen Um-

welterwartungen als verbindliche und einschränkende Vorgaben verstanden werden, die für die Organisation potenziell ein Problem darstellen oder gar destruktiv wirken. Die Organisation würde dann z.B. auf Entkopplungsprozesse oder Verschleierungstechniken rekurrieren. Entgegen diesem einschränkenden Verständnis von »institutional complexity« erkennen Ocasio und Radoynovska eine graduelle Deutungsverschiebung ins Positive: Die noch immer aufgezwungenen Vorgaben wirken nicht mehr zwingend als Bedrohung oder als Destabilisierungsfaktor, sondern bergen strategische Handlungsoptionen, um in komplexen Gemengelagen zu bestehen.

Ungeachtet dieser Wertungen sind multiple Logiken eine Realität und stellen eine Herausforderung dar, denn die Probleme, denen sich Organisationen wie vor allem Stiftungen widmen, liegen oft quer zu unterschiedlichen (Funktions-)Systemen. Daher reklamieren diverse Systeme Mandate für die Problemlösung, was wiederum zu Koordinierungs- und Bewältigungsschwierigkeiten führt (vgl. insbesondere für den Umweltschutz Luhmann 1986).

Die Organisationsforschung bietet neben den bereits beschriebenen Begriffen eine weitere Begrifflichkeit an, um die herausfordernden Organisations-Umwelt-Bezüge zu fassen. Fiona Murray (2010: 342ff.) verweist auf die Begriffe »hostile worlds«, »blended worlds« und »coexisting worlds«. Im ersten Fall werden diverse Logiken als Bedrohung wahrgenommen, weil eine bestimmte Logik in einen zuvor geschützten Bereich eindringt und ihre Wirkung zu entfalten droht. Die zuvor unbehellig wirkende Logik muss nun mit Einschränkungen, Marginalisierung oder sogar Entfernung und Ersetzung rechnen. Der Begriff »blended worlds« meint, dass unterschiedliche Logiken verschmelzen und einst bestehende Unterschiede zwar nicht aufgehoben, aber doch unbedeutend werden. Mit dem Begriff »coexisting worlds« reagiert Murray schließlich auf ein Szenario, in dem weder der Niedergang noch die Auflösung oder Verschmelzung von Logiken im Fokus stehen. Stattdessen betont der Begriff das Potenzial diverser Logiken, etwa wenn in Austauschprozessen mithilfe unterschiedlicher Kombinationen Lösungen für Probleme produziert werden.

Als Idealtyp verstanden und auf Stiftungen bezogen, bedeutet der Begriff »hostile worlds«, dass die Organisation die im Fokus stehende Logik schützen muss, um dadurch Übergriffe abzuwehren. Sie muss sich darüber im Klaren sein und Umwelteinflüsse konsequent abschwächen, marginalisieren oder zurückdrängen. Ansonsten droht die Gefahr, dass die eigenen Ziele verfehlt werden oder die Organisation durch eine fremde Logik gekapert wird. Gewendet auf das Funktionssystem Wissenschaft bedeutet dies, dass die entscheidungsfähigen Systeme der Wissenschaft als Umwelten von Stiftungen Schutzmaßnahmen ergreifen müssen, um nicht in ihrem eigenen Geltungsbereich zu unterliegen und Entdifferenzierungsprozesse erdulden zu müssen. Diese Perspektive ist in den Diskursen anschlussfähig, die zum einen dem Bild der mächtigen und kompromisslosen Stiftung anhängen (vgl. exem-

parisch Roelofs 2015), zum anderen aber auch der Vorstellung einer Wissenschaft, deren Autonomie ins Visier von anderen sozialen Systemen gerät und Schaden erleidet (vgl. Albrecht 2007; Münch 2011; Readings 1999).

Der Begriff der »blended worlds« betont die Auflösung der Grenzen zwischen der Wissenschaft und der Stiftung als Organisation. Beispielsweise vermengen sich Stiftungsinteressen mit wissenschaftlichen, was dem Ideal der Vergesellschaftung der Wissenschaft in prominenten Diskursen der Science and Technology Studies nahekommt (vgl. für einen Überblick der Diskussionen Nowotny et al. 2003; Voss 2019). Diesem Ideal folgend wäre nicht die Trennung der Systeme wünschenswert, sondern deren Auflösung oder Verschmelzung das Ziel bzw. die kaum zu verhindernde Konsequenz.

Der Begriff der »coexisting worlds« hebt die unterschiedlichen Systemgrenzen zwischen Stiftungen und dem Funktionssystem Wissenschaft (oder auch anderen Funktionssystemen) nicht auf oder verweist auf Vergesellschaftungstendenzen, sondern betont im Hinblick auf die unterschiedlichen Erwartungen ein gewisses Maß an Pragmatismus. Stiftungen oder entscheidungsfähige Systeme der Wissenschaft können je nach Herausforderung auf das Set an Logiken und Erwartungen rekurrieren, ohne zwangsläufig die Grenze zwischen System und Umwelt zu unterlaufen. Es wäre einer Stiftung demnach möglich, dem eigenen Profil treu zu bleiben und Programmpunkte zu benennen, sei es z.B. Klimaschutz, Historische Soziologie, Migrationsforschung oder Grundlagenforschung in der Literaturwissenschaft. Sie könnte auch Themen bespielen, die in zivilgesellschaftlichen oder politischen Diskursen einschlägig verhandelt werden. Ob und welche Akteure und Organisationen dann jedoch gefördert werden, richtet sich nach wissenschaftlichen Kriterien.

Den Wissenschaftsstiftungen, und das fällt auf, ist bewusst, dass multiple oder gar konfligierende Logiken eine Herausforderung darstellen. Aus Sicht der Stiftungen zeichnet sich gute Stiftungsarbeit in der Wissenschaft dadurch aus, dass die Organisation das anerkennt und es folglich vermeidet, unangemessen einzugreifen. Stattdessen sind Anliegen dialogisch vorzutragen und zu fragen: »was kann man seitens der Wissenschaft tun?« (Interview 8). Die »strukturierte Suche nach Wahrheit« folgt wissenschaftsinternen Standards und Gütekriterien, was Stiftungen immer mitreflektieren müssen, wenn sie ihre Themen einbringen (Interview 12). Und selbst wenn wissenschaftliche Erkenntnisse gesellschaftliche Probleme lösen sollen, also ein Auftrag gegeben ist, dann muss »die Wissenschaft unabhängig« von anderen Bereichen sein und »wirklich einfach der wissenschaftlichen Erkenntnis und Wahrheit dienen«. Es gibt zwischen der Wissenschaft und anderen Funktionssystemen »eben auch eine Grenze« (Interview 16). Die »Wissenschaftsfreiheit des einzelnen Wissenschaftlers ist auch eine wichtige Grundlage« und die wissenschaftlichen Institutionen sind im besonderen Maße dafür zuständig, gegenüber anderen Gesellschaftsbereichen die Autonomie der Wissenschaft zu verteidigen, um »Dys-

funktionalitäten im System« zu verhindern. »Für mich persönlich ist es der Idealzustand, wenn der Wissenschaftler autonom bleibt und nach seinen Kriterien, nach seinem Erkenntnisinteresse Fragen definiert« (Interview 14). Damit sei aber nicht gemeint, so die weitere Argumentation im Interview, dass die Gesellschaft eine passive oder gefügte Rolle einnehmen muss. Sie kann durchaus selbstbewusst Anliegen verfolgen.

»Trotzdem denke ich, dass es auch noch eine Ergänzung braucht dann seitens der Gesellschaft, so bestimmte Impulse zu setzen oder Strukturen zu schaffen und zu ermöglichen, dass bestimmte Fragestellungen der Wissenschaft vielleicht intensiver bearbeitet werden. Also nicht vorwegnehmen, welche Fragen das genau sein müssen, aber dass man feststellt, aus der gesellschaftlichen Sicht, dass wir vielleicht Bereiche haben, die mehr Erforschung benötigen, dass wir einfach mehr Ressourcen zur Verfügung stellen müssen, um bestimmte Forschungsbereiche zu stärken, weil sie ja auch eine gesellschaftliche, eine wirtschaftliche, eine Relevanz für die Zukunft haben.« (Interview 14)

Es lässt sich also festhalten, dass durchaus ein Verständnis für die Besonderheiten der funktional ausdifferenzierten Gesellschaft herrscht (vgl. auch Kap. 4 und 6 in diesem Band). Ein Set an unterschiedlichen Logiken darf nicht dazu verleiten, dass Stiftungen eigene Ziele verfolgen, wissenschaftliche Eigenlogiken aber unberücksichtigt bleiben, wenn die Herstellung von Anschlüssen in der Wissenschaft das Ziel ist. Die geäußerte Einsicht darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass dies für Stiftungen keine triviale Aufgabe darstellt. Sie müssen einen Weg finden, als Organisation mit dieser Herausforderung umzugehen. Im folgenden Kapitel werden mehrere Modi der Problembewältigung identifiziert, die eines gemeinsam haben: Die Stiftungsprogramme rekurren auf Dynamiken, Prozesse und Eigenlogiken in der Wissenschaft, um die Herstellung von wissenschaftlichen Anschlüssen wahrscheinlicher zu machen. Andernfalls droht die Produktion wissenschaftlichen Wissens und damit auch die Stiftungsaktivität zu scheitern.

7.3.3 Beiräte und informale wissenschaftliche Netzwerke

Da Stiftungen erkennen, dass die Wissenschaft sich von anderen Gesellschaftsbereichen unterscheidet, ist nun die Frage, wie sich diese Erkenntnis auf die Formalstruktur der Organisation auswirkt bzw. wie Stiftungen operativ mit diesem Aspekt umgehen. Stiftungen müssen, genauso wie andere Organisationen, Wege finden, mit institutionalisierten Umwelterwartungen konstruktiv umzugehen, da sie sonst Enttäuschungen produzieren und ihre Ziele verfehlen (vgl. Brunsson 1990, 1993). Dafür müssen sie ihre Umwelten samt deren Eigenlogiken verstehen. Erst dann können sie die an sie herangetragenen Erwartungen mit ihren Interessen

verschneiden (Goeke/Moser 2021: 10). Stiftungen stehen vor der Aufgabe, Zugang zur Wissenschaft zu erhalten und auf die dortigen Erwartungen zu reagieren sowie Anpassungen vorzunehmen. Es wird schnell ersichtlich, dass sie Organisationen der Wissenschaft oder individuelle Wissenschaftler:innen einbinden müssen, um dadurch Anschlüsse in diesem Gesellschaftsbereich herzustellen.

Für den weiteren Verlauf meiner Analyse bedarf es einer idealtypischen Beschreibung der Organisationsstruktur von Wissenschaftsstiftungen. Dabei gilt, dass Stiftungen sich zwar individuell hinsichtlich ihrer Organisationsstruktur oder der Benennung von Gremien und Abteilungen in einigen Punkten unterscheiden, aber die wesentlichen Gemeinsamkeiten eine idealtypische Beschreibung rechtfertigt.

Stiftungen verfügen über ein sogenanntes Kuratorium, das »eine ähnliche Funktion [hat] eigentlich wie der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft« (Interview 2). Es ist

»praktisch das oberste Gremium einer Stiftung. Das Kuratorium bestimmt die Leitlinien der Stiftung und setzt der Stiftung einen Rahmen, wenn man so möchte. Dort werden auch die wesentlichen Entscheidungen getroffen für die Stiftung, also zum Beispiel strategische Entscheidungen. Beispielsweise was fördert man in Zukunft, welche Bereiche möchte man zusätzlich aufnehmen?« (Interview 19)

Wichtig ist, dass für die Tätigkeit im Kuratorium »eine Expertise mitgebracht wird für die Bereiche, die die Stiftung betreffen« (Interview 19) bzw. für die Handlungsfelder. »Also, das ist bunt gemischt mit ganz verschiedenen biografischen, akademischen Hintergründen« (Interview 5), wobei auffällt, dass viele Mitglieder einen Doktor:innen- oder sogar einen Professor:innentitel tragen. Das Kuratorium trifft und berät sich mehrmals im Jahr und legt seine Aufgabe auch so aus, dass es die Arbeit des Vorstandes kontrolliert. Es bestellt den Vorstand, der die Geschäfte der Stiftung führt.

Der Vorstand ist ein weiteres zentrales Stiftungsgremium. Bis zu einem bestimmten Fördervolumen kann er meist selbst die finale Entscheidung über eine Bewilligung treffen, ab einer gewissen Summe muss das Kuratorium entscheiden. Die konkreten Summen und Grenzen variieren von Stiftung zu Stiftung. Der Vorstand kann aus einer einzigen Person bestehen, aber auch aus mehreren, die sich die Arbeit teilen oder jeweils unterschiedlichen Tätigkeiten nachgehen, wie Geschäftsführung, Finanzen, Programme und Vorsitz. Es fällt auch hier auf, dass zwar nicht die Mehrheit, aber doch viele Mitglieder des Vorstandes ebenfalls eine Promotion aufweisen. Der Vorstand vertritt die Stiftung nach Außen und ist dafür verantwortlich, dass die Stiftung gemäß ihrer Satzung, dem Stifter:innenwillen und den Vorgaben des Kuratoriums ihren Aufgaben nachkommt.

Je nach Größe der Stiftung gibt es daneben eine Reihe anderer Abteilungen, die als Teil der Geschäftsstelle gelten, wie Öffentlichkeitsarbeit, Finanzen oder Personal. Dies kann erheblich variieren, je nachdem, über welche Mittel die Stiftung verfügt. Doch wichtig sind dann die Abteilungen, die für die jeweiligen Förderbereiche bzw. Programmpunkte zuständig sind. Das können einzelne Fächer, Themen, Personen sowie Institute sein, denen sie sich widmen. Oft sind das allerdings Abteilungen, die nur aus wenigen Personen inklusive einer Abteilungsleitung bestehen, manchmal aber auch nur aus einer einzigen Person. Die wenigsten Stiftungen verfügen für jeden Programmbereich über verschiedene Unterabteilungen mit jeweils dafür verantwortlichen Mitarbeiter:innen.

Die Frage, die sich nun stellt, ist: Wie gestaltet sich der Umgang mit der organisationalen Umwelt? Wie findet der Austausch mit der Wissenschaft bzw. mit Vertreter:innen der Wissenschaft statt – vor allem vor dem Eingeständnis, dass es sich bei der Wissenschaft um ein eigenständiges Funktionssystem handelt, das sich von anderen Gesellschaftsbereichen abgrenzt? Und vor allem: Wie können Stiftungen als wissenschaftliche Laien, denen das Fachwissen fehlt, die Förderungswürdigkeit angemessen einschätzen? Stiftungen stehen vor der Herausforderung, mithilfe ihrer Förderung wissenschaftliches Wissen zu produzieren bzw. entsprechende Anschlüsse herzustellen. Wie schon an anderer Stelle geschrieben, müssen sie, wie andere Organisationen auch, konstruktiv mit den Erwartungen ihrer Umwelten umgehen. Stiftungen wissen, dass sie selbst keine Forschung betreiben bzw. die Mitarbeitenden keine Forscher:innen sind, sodass sie das entsprechende Wissen ihrer Umwelt in irgendeiner Art und Weise in die Organisation einspeisen müssen.

Stiftungen verfügen meist über Beiräte, deren Mitglieder Wissenschaftler:innen sind. Zumeist handelt es sich dabei um solche, die über ein hohes Maß an Reputation verfügen und/oder Inhaber:innen einer Professur sind. Es gibt unterschiedliche Arten von Beiräten. Manchmal werden sie wissenschaftliche Beiräte genannt, bisweilen auch Fachbeiräte. In einigen Fällen besitzen Stiftungen sowohl wissenschaftliche Beiräte als auch Fachbeiräte für einzelne Programmpunkte, in anderen Fällen nur über das eine oder das andere. Stiftungen unterscheiden in Organe der Organisation und der Geschäftsstelle. Die Organe sind in der Regel das Kuratorium, der Vorstand und der wissenschaftliche Beirat. Die Geschäftsstelle konstituiert sich aus den weiter oben genannten Abteilungen der Stiftung. Aus dem Umstand, dass der wissenschaftliche Beirat neben dem in der Hierarchie oben angesiedeltem Kuratorium und dem Vorstand ebenfalls in dieser Dimension rangiert und oft auch in einem Atemzug genannt wird, lässt sich seine Bedeutung erkennen.

»Die Stiftung hat drei Organe. Den Vorstand [...] und dann das Kuratorium als ein in der Tat Aufsichtsrat, was mit X [anonymisiert] Personen besetzt ist und die Arbeit des Vorstandes kontrolliert. Und dann eben einen wissenschaftlichen Beirat,

der quasi, wenn man die Personen durchgeht, das ganze Förderspektrum, die Förderinteressen der Stiftung hier widerspiegelt.« (Interview 5)

Der wissenschaftliche Beirat soll also dabei helfen, das für die Stiftung wichtige Wissen der Umwelt verfügbar zu machen. Die Zusammensetzung erfolgt »explizit nach Qualifikation«. »Wir haben verschiedene Bereiche, die wir jeweils mit einem oder einer Expertin abdecken möchten« (Interview 15) Der Beirat ist auch involviert in der Entwicklung von Themen und bringt lohnende Forschungsperspektiven in die Stiftung ein. Er arbeitet zwar nicht losgelöst von den anderen Organen, genießt aber einen hohen Stellenwert.

»Idealtypisch geht's irgendwie, geht's im Grunde von beiden Richtungen aus. Also natürlich hat der Vorstand des Hauses ein sehr großes Mitspracherecht, und die Aufgabe des Vorstands besteht ja gerade auch darin, eben auch eigeninitiativ gewisse Dinge auf den Weg zu bringen, zum Beispiel auch stiftungspolitischer Natur. Und darüber hinaus gibt es dann oder im Zusammenspiel damit gibt es natürlich auch einfach Initiativen aus dem Beirat heraus, die also konkrete Themen entwickeln, Themen reflektiert haben, die eben von einer jeweiligen wissenschaftlichen Relevanz eben sind und die man gerne umgesetzt sähe. Und dann entwickeln sich eben aus diesen Überlegungen heraus dann eben solche Initiativen.« (Interview 5)

Der wissenschaftliche Beirat spielt bei der Genehmigung von Fördervorhaben eine entscheidende Rolle. Nachdem ein Antrag stiftungsintern an den entsprechenden Förderbereich weitergeleitet wurde, leitet ihn dieser an externe Gutachter:innen weiter, die entweder vom wissenschaftlichen Beirat vorgeschlagen werden oder aber von Stiftungsvertreter:innen, die über Erfahrungen im jeweiligen Bereich und mit dort tätigen Wissenschaftler:innen verfügen. Der wissenschaftliche Beirat spricht auf dieser Grundlage eine Empfehlung aus. Dabei gibt das Gremiummitglied, das fachlich für den jeweiligen Antrag am qualifiziertesten ist bzw. einschlägig in diesem Bereich forscht,

»eine Empfehlung ab, die entweder lautet Bewilligung oder Ablehnung, und das Gremium folgt dem oder folgt dem nicht. Und wenn es dem nicht folgt, dann wird es eben nochmal diskutiert oder [das jeweilige Mitglied] wird gebeten, bestimmte Dinge nochmal zu erörtern, nochmal detaillierter zu erläutern, nochmal argumentativ zu unterfüttern und dann gibt es eben eine Entscheidung des Beirats. Und das Kuratorium folgt dem in der Regel.« (Interview 5)

Der letzte Satz des Zitats illustriert die herausragende Stellung des Beirats, wenn das formal wichtigste Gremium der Stiftung – das Kuratorium – der wissenschaftlichen Expertise meistens folgt. Stiftungen verstehen, dass sie sonst Probleme hin-

sichtlich der erwünschten Legitimitätszuschreibungen erfahren und als Stiftung die Wissenschaft als organisationale Umwelt ernst nehmen müssen.

»Am Ende entscheidet immer der wissenschaftliche Beirat. Das ist ja für uns eigentlich ganz wesentlich, damit sozusagen nicht der Eindruck entsteht, das könnte die Stiftung sozusagen ein bisschen nach eigener Façon irgendwie entscheiden, sondern es sind die unabhängigen Beiräte, die wirklich dann am Ende das letzte Wort haben. Und dem folgt die Stiftung auch in der Regel immer.« (Interview 15)

Stiftungen leisten sich aber ungeachtet der unterschiedlichen Gremien ein hohes Maß an Flexibilität, beispielsweise in der Entwicklung von neuen Programmbereichen, sodass die Organisationsstruktur nicht als starre Bürokratie zu verstehen ist, sondern niedrigschwellige Zugänge und Kontakte festzustellen sind.

»Ich denke nicht, dass das sozusagen ein fester Plan ist, nach dem das abläuft [...] es können unterschiedliche Inputgeber sein, es kann tatsächlich auch die Wahrnehmung der Stiftung einer bestimmten Lage sein, dass der Vorstand beispielsweise irgendeine Lage wahrnimmt und sagt, sollten wir da nicht was zu machen? Es kann aber auch aus der Referentenebene kommen, [...] auch aus dem informellen Gespräch mit dem Vorstand. Das kommt sicherlich auch dann immer wieder aus den festen Gremien. [...] Oder es kommt halt jemand und trägt auch von außen eine Idee heran. Kann auch ein Wissenschaftler oder eine Wissenschaftlerin sein, die wir bislang noch nicht kannten, oder die wir schon kennen. [...] Am Ende entscheiden aber dann tatsächlich dann die Gremien gemeinsam mit dem Vorstand in unseren Gremiensitzungen, die wir haben. [...] Also es gibt kein wirklich formalisiertes Verfahren dafür sozusagen.« (Interview 15)

Es ist durchaus möglich, dass Stiftungen zusätzlich noch einzelne Fachbeiräte gründen, weil sich das Spektrum der Interessen ändert oder zusätzliche Themen Einzug erhalten. Der Fachbeirat ergänzt und unterstützt den wissenschaftlichen Beirat. Aber nicht alle Stiftungen verfügen über einen institutionalisierten wissenschaftlichen Beirat, der formal Teil der Stiftungsgremien ist und auf einer Ebene mit dem Kuratorium und dem Vorstand agiert. Dennoch leisten sich viele dieser Stiftungen Fachbeiräte für die Programmbereiche oder für einzelne dort stattfindende Aktivitäten. Auch diese Stiftungen erkennen, dass sie die wissenschaftliche Expertise benötigen, nachdem sie sich für ein Engagement in einem bestimmten Bereich entschieden haben. Diese Fachbeiräte sind

»immer programmspezifisch zusammengesetzt und dafür berufen. Das heißt, es gibt zunächst ein Commitment aus der Stiftung [...], dass in einem bestimmten Themenbereich oder bestimmten Disziplin Aktivitäten geplant werden, und da rekrutieren wir sozusagen Menschen, Wissenschaftler für den Beirat, und dann

gehen wir den Prozess der Konkretisierung, Präzisierung der Zielgruppen und Themenentwicklung. Und das ist eine ziemlich enge Begleitung und ziemlich enge Zusammenarbeit mit den Wissenschaftlern.« (Interview 14)

Die eingebundenen Wissenschaftler:innen erteilen dabei keine bindenden Weisungen. »Wir haben [...] keine Beiratsstruktur für ein einzelnes Programm, der wir dann sozusagen harte Rechenschaft ablegen müssen und die uns auch klare Vorgaben machen können« (Interview 3). Dennoch ist Stiftungen klar, dass sie zwecks Qualitätssicherung

»eine Art Critical Friends [brauchen], also die, von denen wir uns ein Stück weit erhoffen, dass wir, wenn wir Themen diskutieren oder beispielsweise den Auswahlprozess [die Forschungsvorhaben betreffend], dann wissen wir nicht, wie wir bestimmte Kategorien [Interviewpartner:in bezieht sich auf ein bestimmtes Vorhaben] übernehmen und ihnen wirklich gerecht werden können, dass die vielleicht Input geben können aus ihrer Praxis. Aus ihren Blickwinkeln, die sie haben, oder aus dem Forschungsbereich, in dem sie tätig sind. Die uns als Programm weiterbringen und auch durchaus den Mut haben oder in der Position sind, auch die kritischen Fragen zu stellen.« (Interview 3)

Die Positionierung der Fachbeiräte spielt zwar eine große Rolle und wird in der Entscheidungsfindung entsprechend gewichtet. Das bedeutet aber nicht, dass beispielsweise ein positives Gutachten automatisch durch den Vorstand oder ein anderes Stiftungsgremium immer zur Bewilligung eines Forschungsvorhabens führen muss, auch wenn es in den meisten Fällen so ist. »Und dann, wenn diese Fachstimme dann einfach auf dem Tisch ist durch ein Gutachten, dann wird sie dann berücksichtigt [...], aber dann muss sie ja auch die anderen überzeugt haben, sozusagen, diese Stimme.« Es kann durchaus ein »Aushandlungsprozess in der Sitzung« stattfinden, letztendlich ist »alles eher konsensorientiert« (Interview 14). Auch hier wird wieder klar, dass Stiftungen nicht genau wissen, wie sie Erwartungen ihrer organisationalen Umwelt beantworten sollen und sich deshalb damit behelfen müssen, sie in ihre Entscheidungsfindungen einzubinden. Es findet deshalb ein enger Austausch zwischen Wissenschaftler:innen und der Stiftung statt.

Die vorangegangenen Beschreibungen genügen, um zu zeigen, dass Wissenschaftler:innen formal in die Organisationsstruktur von Wissenschaftsstiftungen eingebunden sind – sogar in hierarchisch privilegierten Gremien. Vor allem auf diese Weise finden die Logiken, Leitdifferenzen und Erwartungen der Wissenschaft Einzug in die zentralen Stiftungsaktivitäten. Die zitierten wie zahlreiche ähnliche Aussagen weiterer Stiftungen haben gemein, dass die Wissenschaft als organisationale Umwelt ihre Erwartungen, Leitdifferenzen, Interessen und Logiken nicht nur

in die Stiftung überführen kann, sondern die eingebundenen Wissenschaftler:innen auch an Entscheidungen partizipieren, welche für die Organisation als System in Sinne der Autopoiesis konstitutiv sind (vgl. Luhmann 2000b).

Aber auch jenseits der organisationalen Formalstruktur gibt es Wege um Wissenschaftler:innen einzubinden. Der informale Austausch mit Wissenschaftler:innen spielt ebenfalls eine große Rolle. Wissenschaftsstiftungen verfügen über ein im Laufe der Jahre gewachsenes wissenschaftliches Netzwerk, das sie bei Bedarf aktivieren. Das können, »dadurch, dass wir auch schon längere Zeit sozusagen in dem Geschäft sind«, Alumni-Netzwerke sein, die sich aus ehemaligen Geförderten zusammensetzen, genauso wie Kontakte zu wissenschaftlichen Instituten, die ähnliche Themen bedienen und das gemeinsame Interesse »dann auch verbindet«. Oder es sind Institute, mit denen schon Kooperationen stattfanden bzw. deren Forschung von der Stiftung in der Vergangenheit bewilligt wurde, sodass »wir auch viel so im Austausch sind über Aktivitäten« (Interview 14). Es sind dann

»Critical Friends oder Menschen, die man, ja, die man tatsächlich mal befragen kann, wenn man in bestimmten Themenbereichen direkt was macht. Das sind vor allem bei uns jetzt ehemalige Projektpartner. Oder dann Leute, mit denen man vielleicht nicht so formell so ein Projekt hatte, aber man sich dann austauschen kann.« (Interview 14)

Stiftungen betonen regelmäßig, dass sich der Charakter der Austauschformate ändern kann. »Oftmals gehen auch wertvolle formalisierte Kontakte in informelle über« (Interview 3). Es bestehen Beziehungen zu Hochschul- und Institutsleitungen und auch zu einzelnen Wissenschaftler:innen, welche die Stiftungen dann auch um Rat fragen:

»Kontakte in die Präsidien beispielsweise oder zu den Referentinnen und Referenten von Präsident:innen. Zum Institutsleiter... also da ist es dann würde ich sagen schon eine breitere Basis. Es gibt aber auch gewachsene Kontakte, wo wir sagen, das sind unterm Strich Einzelpersonen, mit denen wir immer mal wieder zu tun haben.« (Interview 3)

Wissenschaftler:innen, die an ähnlichen Themen arbeiten, werden bisweilen zu Zoom-Calls eingeladen »oder wenn es die Bedingungen zulassen und die Leute zufällig vor Ort sind, dass man sagt, wir laden die mal in die Stiftungsräumlichkeiten ein und wir holen uns Expertise ein« (Interview 3). Das wissenschaftliche Netzwerk ist für die Entscheidungsprozesse der Stiftungen ein wichtiger Aspekt: »Also ich glaube, das ist ja ganz klar« (Interview 17). Wissenschaftler:innen, die außerhalb der eigenen Organisation stehen, werden informal und ohne ein starres Verfahren als eine Art Sparring-Partner:in oder Inputgeber:in betrachtet und das damit korre-

spondierende Potenzial genutzt: »Wir haben dann auch externe Experten durchaus, die wir hinzu ziehen, nicht in so einem klassischen Gutachterverfahren, wir holen ein schriftliches Gutachten ein, sondern eher, dass die Skizze weitergereicht wird an jemanden, mit dem man darüber mal diskutiert. Das ist offener, responsiver« (Interview 8).

Ungeachtet der Tatsache, dass Wissenschaftler:innen, genauer: die organisationale Umwelt, formal oder informal eingebunden werden, darf der Eindruck nicht darüber hinwegtäuschen, dass es die Stiftung ist, die auf dem Regiestuhl Platz nimmt. »Weil die Definition, welchen Themen wir uns widmen wollen, kommt dann aus der stiftungsinternen Überlegung, was wir für wichtig erachten«. (Interview 14) Auch wenn Wissenschaftler:innen diesbezüglich oft involviert sind, so operiert die Stiftung hier entlang eigener Relevanzen. Dennoch lässt sich festhalten, dass wissenschaftsfördernde Stiftungen erkennen, dass sie nicht über die nötige Expertise verfügen, um eigenständig die wissenschaftliche Wissensproduktion zu fördern, sondern dafür auf Vertreter:innen des Funktionssystems Wissenschaft angewiesen sind, die bei der Herstellung von wissenschaftlichen Anschlüssen behilflich sind. Eine Stiftung kann sich daher beispielsweise für ein bestimmtes Themenfeld entscheiden, das Budget für ein Forschungsvorhaben festlegen oder aber die Strategie und Programmpunkte ändern, aber es obliegt dann Wissenschaftler:innen, entlang der Stiftungsvorgaben brauchbare Forschungen zu identifizieren. Es gilt das von Wolfgang Rohe (2016: 441) formulierte Prinzip: »policy relevant but not science prescriptive«.

7.3.4 Wissenschaftler:innen als Grenzrollen

Organisationssoziologisch lassen sich die formal in die Stiftung eingebundenen Wissenschaftler:innen als Grenzrollen beschreiben, die den Erfolg der Stiftungsprogramme sichern sollen – in diesem Fall die Förderung der wissenschaftlichen Wissensproduktion. Sie verfügen über das benötigte Wissen, um im Funktionssystem der Wissenschaft Anschlüsse herzustellen und nach Außen eine Art Qualitätssicherung aufzuzeigen. Gerade im Kontext von Organisationen, die multifunktional aufgestellt sind und zwischen unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen changieren, ist diese spezifische Form der Rollendifferenzierung zu benennen. Hierbei handelt es sich mit Niklas Luhmann (1964: 220ff.)²⁴ gesprochen um Rollen, die vor allem für die Beschäftigung und den Verkehr mit Nicht-Mitgliedern bzw. mit Umweltsektoren zuständig sind. Zum einen verarbeiten, selektieren und interpretieren sie Informationen, die von der Umwelt an die Organisation herangetragen

24 In der englischsprachigen Literatur wird der Diskurs unter dem Begriff »boundary role« bzw. »boundary spanner« geführt (vgl. Aldrich/Herker 1977).

werden, um diese dann mit den nötigen und aufbereiteten Informationen zu versorgen. Durch Grenzrollen ist es daher auch möglich, auf Veränderungen in der Umwelt zu reagieren und entsprechende Maßnahmen in der Gesamtorganisation bzw. den einzelnen Einheiten vorzunehmen. Zum anderen übernehmen sie eine Vermittlerrolle zwischen der Organisation und der Außenwelt, um im Sinne der Organisation Einfluss auszuüben.²⁵

Prinzipiell ist die Aufgabe der Grenzrollen kaum zu unterschätzen. Sie sind Veronika Tacke (1997: 27; Herv. i.O.) zufolge gerade im Hinblick auf unsichere und wandelnde Umwelterwartungen »*Voraussetzungen des Wissens über die Umwelt*«. Ihre Bedeutung speist sich vor allem daraus, dass

»von der Selektivität der Informationsverarbeitung [abhängt], ob die Organisation unter Bedingungen der Sicherheit entscheidet (sicheres Wissen), oder ob sie mit Unsicherheit konfrontiert ist, die ihr Handeln blockiert (Information overload). Von der Informationsaktivität hängt dann aber ebenfalls ab, ob die Organisation in unsicheren Umwelten die Chance zum Lernen hat.« (ebd.: 27)

Tacke verweist damit korrespondierend auf zwei Arten von Informationen, nämlich zum einen auf die, von denen bekannt ist, dass man sie für seine Aufgaben braucht und wo sie zu finden sind. Zum anderen aber vollziehen sich in den Umwelten noch unbekanntere Entwicklungen. Grenzrollen müssen ihre Umwelten dahingehend regelmäßig »abklopfen« und beobachten, um entsprechende Informationen zu sammeln und zu verarbeiten. In multifunktionalen Organisationen müssen sich Grenzrollen mit unterschiedlichen Bezugsproblemen auseinandersetzen und diese reflektieren (ebd.: 21). Zudem gilt es, die oft inkonsistenten und wechselnden Erwartungen der Umwelten zufriedenstellend zu bedienen, gleichzeitig aber die Organisation und ihre Aktivitäten, Programme etc. vor allzu ambitionierten und mitunter nicht zu bewältigenden Anforderungen zu schützen, was Tacke (ebd.: 24) zufolge in die ambivalente Situation mündet, »die fragile Balance zwischen selektiver Information nach außen und funktionsnotwendiger Glaubwürdigkeit zu jonglieren, wobei die Glaubwürdigkeit mit der Transparenz im Außenverhalten zunimmt, der Einfluß auf die Umwelt und damit eine effektive Funktionserfüllung abnimmt, wenn Informationen zu einem freien Gut werden.«

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Erfüllung dieser sehr voraussetzungsvollen und für die Organisation immens wichtigen Anforderungen den Grenzrollen Autorität verleiht und diese sich deshalb prinzipiell gegen eine Steuerung durch

25 Es geht auch darum, »to create and maintain a favorable image of the organization in the salient publics«, um so etwa Zugang zu Personal und Ressourcen zu erhalten und Einfluss auszuüben auf die Umwelten (Perrow 1961: 335).

die Organisation wehren können.²⁶ Dafür leisten sie aber einen entscheidenden Beitrag zur Unsicherheitsabsorption im Kontext des System-/Umweltverhältnisses (Luhmann 2000b: 210ff.). Mit guten Gründen können die vorangegangenen Beschreibungen auf die Beiräte in den Stiftungen übertragen werden. Sie kennen die Logiken, Erwartungen, Entwicklungen und Unsicherheitsfaktoren, die für die Wissenschaft typisch oder aktuell zu beobachten sind. Die Wissenschaftler:innen wissen, wo die benötigten Informationen zu finden sind, selektieren sowie verarbeiten sie und leiten die Entscheidungsfindung in starkem Maße an. Sie helfen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Systemlogiken und Leitdifferenzen dabei, dass die Chancen für eine erfolgreiche Förderung steigen und ungeachtet der für Stiftungen diversen Bezugsprobleme und Referenzen eine wissenschaftliche Anschlussfähigkeit hergestellt wird. Sie nehmen in diesem Zusammenhang ebenfalls eine Vermittlerrolle ein und in Teilen auch die Systemvertretung. Letzteres dadurch, dass sie zwar keine Repräsentant:innen der Organisation sind, dennoch aber nach Außen aufzeigen, dass wissenschaftliche Maximen die Entscheidungsprozesse maßgeblich beeinflussen und damit Legitimitätszuschreibungen gerechtfertigt sind. Sie symbolisieren ein legitimes Verfahren und können gegenüber anderen Wissenschaftler:innen oder wissenschaftlichen Organisationen begründen, dass die Förderung keiner wissenschaftsfremden Steuerung oder Instrumentalisierung unterliegt.

Wissenschaftler:innen, die formal keiner Organisationseinheit angehören, aber dennoch Teil des wichtigen Netzwerks der Stiftung sind, können zumindest der Funktion nach ebenfalls als Grenzrolle fungieren – auch wenn sie keine Mitglieder der Stiftung sind. Die klassische systemtheoretisch-informierte Organisationssoziologie betont zwar insbesondere den Mitgliedschaftsstatus, der darüber Auskunft gibt, inwieweit Einfluss auf systeminterne Kommunikationen und Entscheidungen genommen und zwischen System und Umwelt unterschieden wird (vgl. Luhmann 1964, 2000b). Es sind dann die Organisationsmitglieder, die an aneinander anschließenden Kommunikationen und Entscheidungen partizipieren und damit den selbstreferentiellen Charakter des Systems unterstützen. Ich verwerfe diese Position nicht, doch wird beim wissenschaftlichen Netzwerk deutlich, dass auch Nicht-Mitglieder wesentliches zur Kommunikation und den Entscheidungsprozessen beisteuern, sodass »externe« Wissenschaftler:innen zumindest Teile der entsprechenden Aufgaben von Grenzrollen übernehmen. Auch sie speisen durch den Austausch mit der Stiftung Informationen aus der unsicheren und wechselhaften Umwelt in die Organisation ein, wenngleich formalisierte Beiräte direkt und in wesentlich höherem Maße die Entscheidungsfindung beeinflussen sowie stärker

26 So sind etwa auch die »vom Vorgesetzten nicht einsehbaren Außenkontakte« bzw. aufgebauten Beziehungen zur Umwelt »im notwendigen Privatbesitz« der Grenzrolle, weshalb sie »unersetzbar« sind (Luhmann 1964: 238).

die Organisation nach außen vertreten. Dennoch sind sie als »Critical Friends« wichtig, weil auch sie das Funktionssystem der Wissenschaft kennen und durch ihren Input eine brauchbare Förderung wahrscheinlicher machen. Zumindest ähneln sie Grenzrollen, weil sie zwar keine formalen Entscheidungen treffen, aber indirekt Teil der einschlägigen Kommunikationen sind.

Allerdings hängt der Organisationserfolg ebenfalls davon ab, wie sehr die Grenzrollen sich der Organisation verpflichtet fühlen und ihre Interessen im Sinn haben. Grenzrollen vertreten bisweilen eigene Interessen oder die anderer Systeme, weil sie zum einen aufgrund ihrer besonderen Bedeutung für die Organisation über ein hohes Maß an Autonomie verfügen, zum anderen langanhaltende und intensive Beziehungen mit anderen Umweltsegmenten die Loyalitätsverpflichtungen aufgrund von Solidarisierungseffekten verschieben (Luhmann 1964: 225, 238).²⁷ Es wäre natürlich denkbar, dass die eingebundenen Wissenschaftler:innen eine eigene Agenda verfolgen und daher versuchen, dahingehend Empfehlungen auszusprechen, die vorrangig der eigenen Person, einem bestimmten Forschungszusammenhang oder einer anderen Organisation nutzen. Gleichzeitig kann die Stiftung diese Rollenträger:innen nicht ohne weiteres disziplinieren, weil es sich meist um reputierte und mit Autorität ausgestattete Wissenschaftler:innen handelt, welche die Zusammenarbeit mit der Stiftung unkompliziert beenden können. Ihr Wissen über das Funktionssystem der Wissenschaft sind im Grunde genommen »Arbeitsmittel im notwendigen Privatbesitz« der Grenzrolle, die nicht »in das Eigentum des bürokratischen Systems übertragen werden« (ebd.: 238). Der Verlust dieses Wissens zwingt die Organisation dazu, die Empfehlungen der Wissenschaftler:innen ernst zu nehmen.

Mit Martin Weißmann (2023: 86) lassen sich die Funktionen von Grenzrollen pointiert zusammenfassen:

- »(i) Der Vollzug systemspezifischer Leistungen an und vor Nichtmitgliedern,
- (ii) Beiträge zur Informationsgewinnung über ein für das System bedeutsames Umweltsegment, (iii) Beiträge zur Repräsentation des Systems nach außen und schließlich (iv) die Vermittlung zwischen System und Umweltsegment durch

27 Stefan Wilbers (2023) beschreibt diese Problematik anhand des Falls der Artist & Repertoire-Manager:innen, die im Auftrag der Plattenfirma Bands und Sänger:innen sichten sowie binden, die Künstler:innen aber eben vor allem betreuen und zwischen ihnen und dem Label vermitteln. Diese Personen besitzen eine herausragende Relevanz für die Firmen, weil es oft schwierig ist, das Vertrauen der Künstler:innen zu gewinnen und sie dauerhaft vertraglich zu verpflichten. Die Grenzrollen können sich deshalb viel herausnehmen und eigenen Interessen nachgehen. Auch solidarisieren sie sich bisweilen aufgrund über Jahre gefestigter sozialer Beziehungen mit den Bands und Sänger:innen so sehr, dass sie deren Erwartungen bisweilen überproportional stark bedienen und z.B. die für die Plattenfirma sinnvolle Übernahme von Konkurrent:innen verhindern.

Übersetzung der Perspektiven (Problemlagen, Relevanzen, Selbstverständlichkeiten, Tabus usw.) des Systems für das Umweltsegment und des Umweltsegments für das System.«

Es ist offensichtlich, dass Wissenschaftler:innen dem nachkommen und somit die Herstellung von wissenschaftlichen Anschlüssen gewährleisten. Sie wirken nach innen, in dem sie wissenschaftliche Logiken und Erwartungen in die Organisation einspeisen bzw. vermittelnd tätig sind. Nach außen zeigen sie zum einen auf, dass diese Logiken und Erwartungen eine wichtige Rolle für Stiftungen spielen und damit die Herstellung von wissenschaftlichen Anschlüssen im Fokus steht. Zum anderen stellen sie Stiftungen für alle sichtbar mit wissenschaftlichem Kapital aus und fördern dadurch die erwünschten Legitimitätszuschreibungen in der Wissenschaft. Damit ist noch nichts über den langfristigen Erfolg der geförderten Forschung gesagt, doch orientiert sich der Entscheidungsprozess an der Wahrheitssuche, selbst wenn dabei gleichzeitig andere Referenzen ebenfalls bedient werden. Stiftungen steht es frei, z.B. auch politische oder moralische Anliegen zu verfolgen, wenn die bewilligte Förderung die Codierung wahr/unwahr respektiert. Welche anderen Codes ebenfalls Berücksichtigung erfahren, ist dann für die wissenschaftliche Wissensproduktion unwesentlich.

7.4 Fazit

Der lange Tisch der Wissenschaft bietet Platz für eine Vielzahl von Teilnehmer:innen und Stiftungen nehmen selbstbewusst Platz an diesem Tisch. Sie verstehen sich weitgehend als Teil des Feldes, auch wenn einige aufgrund der Tatsache, dass sie Forschung fördern und nicht selbst betreiben, vorsichtiger agieren. Die Tatsache, dass sie als multifunktionale bzw. an der Schnittstelle zu unterschiedlichen Gesellschaftsbereichen positionierte Organisationen nicht nur wissenschaftliche, sondern auch außerwissenschaftliche Umwelterwartungen bedienen, hindert sie nicht daran, mithilfe ihres Engagements wissenschaftlich anschlussfähige Forschung zu ermöglichen. Sie sind sich bewusst, dass die Wissenschaft ein eigenständiges System ist, das sich von anderen Gesellschaftsbereichen abgrenzt. Sie stehen jedoch vor dem Problem, dass die Erfüllung von Umwelterwartungen keine triviale Herausforderung darstellt. Sie benötigen einen Zugriff auf die einschlägigen Logiken, Prozesse und Erwartungen. Das gelingt ihnen durch die Einbindung von Wissenschaftler:innen in die Entscheidungsfindung, sei es formell als Mitglieder von Beiräten oder informell als eine Art Sparring-Partner:innen, die Teil des wissenschaftlichen Netzwerks von Stiftungen sind. Vor allem die Beiräte üben einen großen Einfluss aus – Stiftungen folgen ihren Empfehlungen meistens, wenn es um Anträge oder Entwicklungen in den Programmbereichen geht. Die

in der Stiftungsforschung bemängelten Machtasymmetrien und Instrumentalisierungspotenziale lassen sich nicht feststellen, auch wenn Stiftungen durchaus einflussreich in der Themensetzung oder anderen Aspekten sein können. Sie können etwa eine bestimmte Strategie verfolgen oder bestimmte Programmpunkte priorisieren. Aber um wissenschaftliche Anschlussfähigkeit herzustellen, müssen sie Wissenschaftler:innen als Grenzrollen formal oder informal integrieren. Ansonsten gelingt ihnen nicht die nachhaltige Produktion wissenschaftlichen Wissens, sondern bestenfalls einer anderen Wissensform. Es mag Unterschiede in der Gestaltung und dem Einfluss der Beiräte oder hinsichtlich der Rolle informaler Netzwerke geben. Auch behaupte ich nicht, dass alle wissenschaftsfördernden Stiftungen exakt auf die Weise vorgehen, wie es die Aussagen der Gesprächspartner:innen implizieren. Doch sind im die Wissenschaft betreffenden Stiftungssektor Muster und Gemeinsamkeiten zu erkennen, sodass die Zitate und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen den Modus Operandi angemessen für den Regelfall wiedergeben.

Stiftungen agieren demnach nicht blind oder oktroyieren ihre eigenen Vorstellungen von wertvoller Forschung. Sie benötigen die Partizipation ihrer Umwelt und müssen dafür an diese andocken. Ansonsten gelingt ihnen zwar die Produktion von z.B. wohlwollenden Jahres- oder Projektberichten, aber die erwünschten Legitimitätszuschreibungen versiegen. Stiftungen treten daher ungeachtet ihrer Selbstbeschreibungen zumindest in Bezug auf die wissenschaftliche Anschlussfähigkeit eher konservativ auf. Sie teilen damit das Schicksal anderer Organisationen und Akteure, vor allem aber von Wissenschaftler:innen selbst, die sich dem auch nicht widersetzen können, wenn sie als legitim geltende Forschung betreiben möchten.

8. Umweltstiftungen in Deutschland und weltweit

Selbstbeschreibungen zwischen Anthropozän und Biosphäre

Galina Selivanova und Tim Weber

Ökologische Philanthropie ist ein stetig wachsendes und heterogenes Handlungsfeld, in dem sich gemeinnützige Stiftungen seit den 1970er Jahren fest etabliert haben (Brickwedde 2003: 168; Gruby et al. 2023). Sichtbar wird dies unter anderem an der steigenden Zahl entsprechender Stiftungsgründungen. So schätzt Baur (2018), dass sich die Zahl der ›grünen Stiftungen‹ in Deutschland seit Ende der 1990er Jahre in absoluten Zahlen mehr als verdoppelt hat und ihr thematisches Gewicht anteilig gewachsen ist: Wurden 1997 noch 388 Stiftungen mit dem Schwerpunkt ›Umwelt‹ gezählt, was einem Anteil von 3,41 Prozent entsprach, waren es im Jahr 2000 bereits 914 Stiftungen mit einem Anteil von 5,1 Prozent (ebd.: 108). Im Jahr 2013 zählt der Bundesverband Deutscher Stiftungen gar rund 1.800 Stiftungen mit dem Schwerpunkt Umwelt (einschließlich Naturschutz und Entwicklung der Regionen), was einem Anteil von 6,2 Prozent aller Stiftungszwecke entspricht (Bundesverband Deutscher Stiftungen 2013: 8). Betrachtet man darüber hinaus die Rollen, Ziele und Strategien der ökologischen Philanthropie, so zeigt sich eine große Vielfalt (vgl. Tab. 3). Ökologische Philanthropie findet zum Beispiel nicht bloß in großen und vermeintlich elitären Stiftungen statt, sondern geht vielfach mit Freiwilligenarbeit (von oftmals jüngeren Menschen) und kleinteiliger, aktiver Spendentätigkeit einher (Katz-Gerro et al. 2015). Doch trotz des quantitativen Wachstums und der qualitativen Vielfalt gibt es bisher nur wenige Referenzstudien zu Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt- und Naturschutz (Baur 2018: 107f.).

Insbesondere die Vielfalt der stifterischen Gestaltungsabsichten, Gabenprogramme und Tätigkeiten in diesem Bereich (vgl. z.B. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2011) und die Schwierigkeit, umweltbezogenes Stiftungsengagement einem Gesellschaftsbereich zuzuordnen, verlangen nach einem sortierenden Blick. Das folgende Kapitel unternimmt einen solchen Systematisierungsversuch, indem es nach den Rollen, Zielen und Strategien ausgewählter Umweltstiftungen fragt. Ausgehend von gängigen Rollenklassifikationen gemeinnütziger Stiftungen (vgl. Anheier/Daly 2006: 197ff.) wird versucht, Stiftungen aus dem Handlungsfeld Um-

welt zu kategorisieren und dabei insbesondere darauf zu achten, wie sie sich im Horizont von ›Biosphäre‹ und ›Anthropozän‹ selbst beschreiben.

Die Fokussierung auf die Rollen, Ziele und Strategien von Stiftungen bietet sich an, da alle drei Aspekte für die Selbstdarstellung, gesellschaftliche Beobachtung und Kritik von Bedeutung sind. Dabei gilt grundsätzlich, dass Stiftungen in vielen Demokratien eine privilegierte Stellung und ein hohes Maß an Autonomie genießen. Eine Privilegierung, die laut Skocpol (2016) durchaus genutzt werden kann, um demokratische Regierungsabsichten zu untergraben und daher aufmerksam und kritisch beobachtet werden sollte. Gerade weil Stiftungen zentrale zivilgesellschaftliche Akteure bei der Bearbeitung gesellschaftlicher Probleme seien, so die Forderung, müssten sie wie andere zivilgesellschaftliche Akteure Rechenschaft über ihre Lösungsvorschläge ablegen. Wie wichtig Rechenschaft respektive Legitimität für Stiftungen ist, zeigen die Ausführungen in Kapitel 2 dieses Bandes – wollen Stiftungen als Organisationen handlungsfähig bleiben, müssen sie in den für sie relevanten Kontexten als legitim anerkannt werden.

Stiftungen begegnen dieser Aufgabe des Legitimitätsmanagements im Allgemeinen und der Kritik im Besonderen in der Regel mit Verweisen auf ihre gesellschaftliche Rolle. Dabei betonen sie vor allem ihre Innovationsfähigkeit, die Qualität ihrer Verfahren und die Effektivität ihrer Lösungsvorschläge (Lebel et al. 2017; Biermann/Gupta 2011). Eine transparente öffentliche Darstellung von Rollen, Zielen und Strategien fördert dabei potenziell die Legitimität und damit die Handlungsfähigkeit von Stiftungen, denn wie Brown (2008) gezeigt hat, sind als legitim angesehen zivilgesellschaftliche Akteure eher in der Lage, Teilnehmer:innen zu rekrutieren und mit Interessengruppen in Kontakt zu kommen. Fragen der Legitimität, der Rechenschaftspflicht und strategische Entscheidungen sind also eng miteinander verknüpft, denn »missions and strategies define the public value the CSO will create and how they will create it« (ebd.: 8).

Während diese Überlegungen für Stiftungen generell gelten, legen wir den Fokus im Folgenden auf Umweltstiftungen. Damit sind Stiftungen gemeint, die den Bereichen »Umwelt-, Landschafts- bzw. Naturschutz« (Brickwedde 2003: 168) zugeordnet werden, aber sich in diesem Handlungsfeld Umwelt durchaus auch »mit sehr unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten, wie beispielsweise Umweltschutz, Artenschutz, Entwicklungszusammenarbeit und Arbeitsschutz« (Baur 2018: 108) befassen oder »direct cash contributions to environmental protection and management as well as purchase of land for conservation purposes« (Carter/Ross 2014: 223) als ihre Aufgabe ansehen. In der vorliegenden Arbeit gelten Stiftungen als Umweltstiftungen, wenn sie von der Öffentlichkeit in diesen Themenkreis eingerückt werden oder sich selbst als zugehörig beschreiben.

Der Versuch, die Rollen von Umweltstiftungen anhand gängiger Rollenklassifikationen zu bestimmen, scheitert jedoch zum Teil an der Vielfalt der Umweltstiftungen. Nicht alle lassen sich zwanglos in die vorliegenden Kategorien einordnen, so-

dass die Klassifikationen erweitert werden müssen. Zu diesem Zweck knüpfen wir an Diskussionen um dichotome Natur|Kultur-Konzepte bzw. Alternativen zu diesen Dichotomien an. So lassen sich Umweltstiftungen auf einem Spektrum verorten, das sich zwischen einem klassischen Engagement für die Biosphäre einerseits und jüngeren Vermittlungsambitionen in der Megaepoche Anthropozän andererseits aufspannt. In diesem Sinne versteht sich das Kapitel auch als Beitrag zu einer Umweltsoziologie im Anthropozän, in dem Natur und Gesellschaft als interdependente Einheiten betrachtet werden (Bowden 2017), zumal manche Umweltstiftungen versuchen, genau hier eine gestaltende Rolle einzunehmen.

8.1 Theoretischer Rahmen

Im Folgenden soll es zunächst um klassische Rollenklassifikationen aus der Stiftungsliteratur gehen (Kap. 8.1.1), ehe anschließend auf die Rollen, Ziele und Strategien von Umweltstiftungen eingegangen wird (Kap. 8.1.2). In Kapitel 8.1.3 rekapitulieren wir schließlich die Differenz zwischen einer Orientierung an der Biosphäre auf der einen Seite und einer Orientierung an der »kategorischen Weltbeobachtungsformel Anthropozän« (Goeke 2022) auf der anderen Seite.

8.1.1 Rollen gemeinnütziger Stiftungen im Verhältnis zu staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren

Stiftungen sind unweigerlich mit staatlichen Strukturen verbunden, richten doch Staaten das politische und rechtliche Umfeld ein, in dem zivilgesellschaftliche Akteure wie Stiftungen agieren. Folglich lassen sich auch die Rollen von Stiftungen im Verhältnis zum Staat bestimmen (vgl. Anheier/Daly 2006). Dabei ist zu beachten, dass die in der Forschung häufig betonten Stiftungsrollen nicht von den Strategien und Zielen der Stiftungen zu trennen sind. Man kann auch sagen, dass die Rollen erst durch die Strategien und Ziele gemeinnütziger Stiftungen mit Leben gefüllt werden. Dabei verstehen wir Strategien als »series of decisions regarding demands, arenas, and tactics of collective actions« (Meyer/Staggenborg 2012: 6). Die Strategien leiten das Verhalten der Stiftungen, beschreiben bestimmte Aktivitäten (Moore 2000: 183) und sind eng mit den Zielen der Stiftungen verknüpft – »strategy is merely a means for achieving goals, you can't have a strategy until you have decided what you want to achieve« (Brest/Harvey 2018: 7). Die Definition der Strategie legt zudem die Grenzen der Aktivitäten von Organisationen fest und informiert andere Akteure darüber, was diese Organisationen tun oder auch nicht tun (Thümler 2017). Vor diesem Hintergrund verstehen wir die Stiftungsrollen als übergeordnete abstrakte Kategorie und die Strategien und Ziele als konkrete Ausgestaltungen der Rollen (vgl. Tab. 3).

In Anlehnung an bestehende stiftungsbezogene Klassifikationen und Rollenbeschreibungen, aber in leichter Differenz zu den Positionsbeschreibungen in den Kapiteln 1 und 2, erachten wir für unsere Analyse sechs Rollen für relevant: (i) *komplementäre* und (ii) *substitutive* Rollen in Bezug zur staatlichen Politik, (iii) *transformativ oder innovative* Rollen im Hinblick auf gesellschaftliche Strukturen, (iv) *mediative oder vermittelnde* Rollen zwischen heterogenen Akteuren sowie (v) Rollen des *Agenda-Settings* und (vi) *des Aufbaus neuer organisationaler Felder*.

Die *komplementäre* Rolle von Stiftungen ergänzt staatliches Handeln oder schließt institutionelle Lücken. Ein solches Verständnis ähnelt einem klassischen Rollenverständnis von Philanthropie, wie es von Adam (2004: 4) notiert wurde: »The goal of philanthropy is to advance society by providing necessary social, cultural, and educational services which are not provided by the state or the market for political or economic reasons or which are provided by the state but not in a way that satisfies philanthropists.« Ganz ähnlich weisen Anheier und Hammack (2010: 11) darauf hin, dass Stiftungen als »social entrepreneurs« auf Bedarfe reagieren, »that for whatever reason are beyond the reach or interest of market firms, government agencies, and existing nonprofit organizations.« Diese Rolle ist allerdings nicht ohne die Rezipient:innen der Stiftungsgaben zu realisieren, denn Philanthrop:innen und Stiftungen können die jeweiligen Bedarfe, auf die es zu reagieren gilt, aus ihrer Perspektive nicht allein oder nicht angemessen identifizieren. Sie sind auf Rezipient:innen angewiesen, die sie auf gesellschaftlichen Handlungsbedarf aufmerksam machen (Delfin/Tang 2008; Fairfield/Wing 2008).

Konkret erfolgt komplementäres Handeln etwa durch die Bereitstellung von Mitteln für Leistungen, die der Staat nicht erbringt, oder durch das Aufzeigen sozialer Missstände (Anheier/Daly 2006). Die naheliegendste und häufigste Strategie ist dabei die Redistribution von Ressourcen, d.h. »shifting primarily economic resources from higher to lower income groups« (ebd.: 200). Diese Aufgabe knüpft an die alte Stiftungsidee an, Armut zu bekämpfen oder zu reduzieren. Ob dies tatsächlich gelingt, ist umstritten. Dasgupta und Kanbur (2011) argumentieren, dass es unmöglich sei, soziale Ungleichheit allein durch philanthropisches Engagement zu verringern. Freiwillige Ausgaben sollten grundsätzlich als Ergänzung und nicht als Ersatz für staatliche Bemühungen zur Reduzierung von Ungleichheiten gesehen werden. Und Skocpol (2016) warnt davor, dass private Geber:innen Ungleichheiten und Armut sogar verschärfen könnten.

Die Bedeutung komplementären Engagements variiert je nach nationalem Kontext. Adloff (2004) beobachtet im Vergleich USA-Deutschland, dass deutsche Stiftungen aufgrund spezifischer gesellschaftlicher und historischer Rahmenbedingungen stärker als in den USA auf Komplementarität setzen. In Bereichen, die vom Staat nicht oder oft nur unzureichend beachtet werden, können philanthropische Unternehmungen eine Sonderrolle einnehmen, indem sie die Aktivitäten verschiedener staatlicher Akteure nicht nur ergänzen, sondern gleichsam ersetzen,

also *substituieren*. Anheier (2018) weist darauf hin, dass viele Stiftungen diese Rolle weiterhin als eine der wichtigsten ansehen, ohne jedoch über adäquate Ressourcen zu verfügen. Ibrahim und Alagidede (2020: 73) sehen die Gefahr, dass staatliche Akteure ihre »constitutionally mandated responsibility of providing basic social amenities« vernachlässigen und angesichts philanthropischen Engagements Sozialausgaben einsparen und sich auf den Einsatz von Stiftungen und anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen verlassen.

Eine *transformative und innovative* Rolle versuchen Stiftungen meist nicht durch direkte finanzielle Investitionen, sondern durch Impulse für soziale und politische Veränderungen einzunehmen. So nutzten Stiftungen im 19. und in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zum Beispiel ihre direkten Verbindungen zu den politischen Eliten und stellten private Mittel zur Verfügung, um das öffentliche Bildungssystem teilweise zu unterstützen, was Barnhouse und Bowman (2010: 47) als »public-private hybrid policy« bezeichnen. Innovative Rollen übernehmen Stiftungen, so Anheier und Hammack (2010), vor allem in Bezug zu Wissenschaft und Kunst, wo sie neue Wege aufzeigen und unzureichend berücksichtigte Themen artikulieren. Sie setzen Impulse bezüglich »social perceptions, values, relationships and ways of doing things, which has long been a role ascribed to foundations« (ebd.: 10; vgl. zur Rolle von Stiftungen in Wissenschaft und Kunst auch die Kap. 6 und 7 in diesem Band). Aufgrund des ökonomischen, kulturellen, sozialen und symbolischen Kapitals von Stiftungen erkennt Bethmann (2000: 249) in der stifterischen Innovationsfähigkeit »einen effektiven Beitrag zur Begegnung gesellschaftlicher Herausforderungen.« Hinzu kommt, dass die Innovationsfähigkeit von Stiftungen oft als eine Antwort auf den Vorwurf mangelnder Rechenschaftspflicht betont wird. Stifter:innen würden gerade deshalb zu »society's risk capital« (Warren Buffett), weil sie sich im Gegensatz zu Politiker:innen nicht vor den Wähler:innen verantworten müssen. Toepler (2018: 666) folgert, dass Stiftungen aus diesem Grund in der Rolle als Innovatorinnen eine »non-controversial, legitimate and (politically) less threatening niche« gefunden haben. Aber auch zu diesen Einschätzungen gibt es Widerspruch: McGoey (2014) warnt vor rhetorischer Verwirrung, wenn alle philanthropischen Aktivitäten als »unternehmerisch« und »innovativ« bezeichnet und diese Begriffe synonym verwendet werden. Dodgson und Gann (2020: 37f.) beobachten, dass »long-established foundations may themselves become very conservative and risk-averse.« Gemeinnützige Stiftungen verfolgen allerdings nicht notwendigerweise progressive und innovative Ziele, sondern agieren durchaus auch konservativ, etwa mit dem Einsatz für die Bewahrung von kulturellen Traditionen, Praktiken und Werten, »treasured by donors but unsupported by markets or legislative majorities« (Anheier/Hammack 2010: 11).

Der letztgenannte Einwand lenkt den Blick auf Umweltstiftungen, die teils explizit auf die Konservierung und Erhaltung der Natur abstellen und eine natürliche Belassenheit schützen oder (wieder-)herstellen wollen. Disselhoff und Kirschey

(2018) beschreiben in diesem Zusammenhang das komplementäre Verhältnis staatlicher und privater Naturschutzmaßnahmen in Chile: Staatliche Nationalparks bilden wichtige Knoten in einem Netz von Schutzgebieten und private Schutzgebiete versuchen, diese Kerngebiete des Naturschutzes miteinander zu verbinden. Wir gehen davon aus, dass Erhalt und Schutz idealtypisch zu den wichtigsten und ausgeprägtesten Aufgaben von Umweltstiftungen gehören, die sich in ihrer Arbeit vor allem auf die Biosphäre und den Erhalt der Biodiversität konzentrieren.

Die Klassifikation von Anheier und Daly (2006) bietet einen guten Ausgangspunkt, aber keine vollständige Liste der Rollen, die philanthropische Stiftungen in modernen Gesellschaften einnehmen können. Daher ist die Liste um die *Mediationsrolle zu erweitern*. Als Mediatorinnen, die zwischen unterschiedlichen Akteuren innerhalb eines Handlungsfeldes vermitteln, bieten sich Stiftungen aufgrund von zwei Merkmalen an: Sie verfügen über eine relative Ressourcenunabhängigkeit (vgl. dazu Kap. 2 in diesem Band) und verhalten sich weitgehend neutral gegenüber den Wirkungen von politischen Veränderungen, die für andere Akteure mit Vor- oder Nachteilen verbunden sind. In der Forschung finden sich zwei Ansätze zu dieser Vermittlerrolle: Zum einen haben Stiftungen die Fähigkeit, verschiedene Partnerschaften aufzubauen und zu erleichtern (Bushouse/Mosley 2018), zum anderen spielen sie die Rolle von »enablers«, die Spendentätigkeit fördern (Scaife et al. 2012). Vor allem Bürgerstiftungen agieren häufig als »matchmakers«, d.h. sie erhalten in ihrer Rolle als intermediäre Organisationen »foundation monies to identify and assess, and provide grants to organizations with similar purposes« (Daly 2008: 225). Außerdem vermitteln sie in Konflikten und stellen finanzielle Ressourcen und Expertise bereit, um neue soziale Kollektive (ganze Gruppen oder neue Institutionen) auf vielfältige Weise zu unterstützen (Anheier/Hammack 2010: 11; ähnlich auch Williamson/Leat 2021).

An die Mediationsrolle knüpfen sich zwei weitere Rollen an: Stiftungen betreiben *Agenda-Setting* und wirken bei der *Schaffung organisationaler Felder* mit. In diesen Rollen initiieren und gestalten Stiftungen institutionelle Arrangements, indem sie mögliche Koalitionen von Individuen und Organisationen identifizieren, die über bestehende Sektoren, Gemeinschaften, Regionen und Grenzen hinweg handlungsfähig sind. Beide Rollen, Agenda-Setting und die Gestaltung organisationaler Felder, sind eng miteinander verknüpft (Bartley 2007): Agenda-Setting kann als erster Schritt zur Entwicklung neuer Organisationsfelder verstanden werden. Gleichzeitig ist Agenda-Setting häufig mit Prozessen der Politikgestaltung verbunden (Williamson/Luke 2020), etwa wenn durch die Finanzierung eines neuen Forschungsbereichs eine neue Agenda gesetzt wird, die später zu einer Veränderung der öffentlichen Meinung und politischen Entscheidungen führt. Porter und Kramer (1999) verweisen in diesem Zusammenhang auf die Ansätze großer Stiftungen wie der Ford Foundation und Rockefeller Foundation hin, das Armutproblem durch die Gründung von Forschungsinstituten zu bearbeiten: »Concerned with world hunger and

population growth, the two foundations created research institutes that developed new strains of wheat and rice that doubled and tripled crop output per acre.« Als Teil der Grünen Revolution hatte dies massive Auswirkungen auf die außen- und innenpolitische Agenda der US-Politik. Weitere Studien zur Rolle von Stiftungen bei der Entwicklung organisationaler Felder befassen sich mit den Bereichen Umwelt (Betsill et al. 2022), Bildung und Erziehung (Tompkins-Stange 2020), forstwirtschaftliche Zertifizierung (Bartley 2007) oder urbane Resilienz (vgl. Kap. 5 in diesem Band). Auch Prewitt (1999: 984) macht darauf aufmerksam, dass gemeinnützige Stiftungen eine wichtige Rolle bei der Verbreitung und Institutionalisierung von Umweltbewegungen gespielt haben.

8.1.2 Rollen, Ziele und Strategien von Umweltstiftungen

Die Bearbeitung von Umweltthemen ist anspruchsvoll und erfordert »open communication from a robust civil society in which environmental issues are accurately perceived; effective presentation of the concerns by representative institutions« (Brulle/Jenkins 2010: 74). Zivilgesellschaftliche Organisationen fügen sich hier ein und katalysieren sozialen Wandel im Hinblick auf umweltbezogene Probleme und Herausforderungen, indem sie Bürger:innen mobilisieren und informieren, verschiedene Akteure und Positionen repräsentieren und deren Beteiligung legitimieren. Die Vielfalt der beteiligten Organisationen – professionelle Nichtregierungsorganisationen, soziale Bewegungen, philanthropische Organisationen, Interessengruppen, Freiwilligenorganisationen und andere – bringt unterschiedliche strategische Ansätze im Umweltbereich hervor, die von systemischen und institutionellen Aktionsformen bis hin zu Protestveranstaltungen reichen (Andrews/Edwards 2005).

Gemeinnützige Stiftungen als wichtiger Teil der Zivilgesellschaft spielen dabei eine besondere Rolle. Die philanthropische Gabe, so Dowie (1995: 49), »sets the agenda, strategy, targets, and priorities. Whether it is direct mail money, large individual donations, or foundation and corporate contributions, the money tends to say ›reform‹.« Bartley (2007) zeigt, dass Umweltstiftungen teils ganze organisationale Felder schaffen und neue Standards für Industriebranchen kreieren können. In Großbritannien beispielsweise sind private Stiftungen traditionell führend in der Lobbyarbeit für Meeresschutzgebiete, insbesondere in den britischen Überseegebieten. Sie drängen Regierungen beispielsweise dazu, große Meeresschutzgebiete einzurichten (Farran 2020) und schränken bisweilen auch die Handlungsspielräume ihrer Gabenempfänger:innen ein: Wenn Stiftungen sich zum Beispiel weigern, Organisationen zu finanzieren, die Unternehmen direkt angreifen oder bestimmte Protesttaktiken anwenden, kann das die Umweltbewegung auch schwächen (Dowie 1995; Gottlieb 1993). Andere Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen: Umweltstiftungen bevorzugen Positionen des Mainstreams oder eines eher konservativen Umweltdiskurses und begünstigen eher jene »environmental social movement

organisations« (EMOs), die kontroverse Aktionsformen vermeiden (Jenkins et al. 2018). Morena (2017) weist darauf hin, dass Umweltstiftungen in jüngster Zeit einen strategischen Gabenansatz verfolgen. Ihre Aktivitäten werden zielgerichteter und die Form der Gabe ähnelt sich Unternehmenspraktiken an: »a very targeted, results-driven and metrics-based approach to philanthropy« (ebd.: 98).

Schließlich ist zu bedenken, dass auch wohlhabende gemeinnützige Stiftungen im Verhältnis zur globalen Klimaproblematik klein sind und Umweltprobleme nicht alleine lösen können. Sie müssen sich daher auf überschaubare Ziele konzentrieren und ihre Aktivitäten sorgfältig auswählen. Dies könnte einer der Gründe sein, warum Stiftungen häufig Partnerschaften mit privaten, staatlichen und anderen Organisationen forcieren und hier insbesondere Organisationen des Dritten Sektors favorisieren, die auf die Finanzierung durch philanthropische Stiftungen angewiesen sind. Umweltstiftungen, so lässt sich zusammenfassen, stehen »at the heart of the international climate regime« (ebd.: 108). Die Rekonstruktion ihrer Ziele, Rollen und Strategien vermittelt daher nicht nur ein besseres Verständnis der Positionierung von Stiftungen auf diesem Handlungsfeld, sondern veranschaulicht darüber hinaus die Formen zivilgesellschaftlichen Engagements im Umweltbereich.

8.1.3 Zwischen Natur|Kultur-Dichotomie und Anthropozän – das Positionsspektrum für Umweltstiftungen

Für das Verständnis der Positionierungen gemeinnütziger Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt- und Naturschutz ist grundlegend zu bedenken, dass sich in der Auseinandersetzung mit ökologischen Themen in den letzten drei Jahrzehnten ein radikaler Perspektivenwechsel vollzogen hat. Dabei gerieten vor allem jene Denktraditionen unter Druck, die ökologische Zusammenhänge im Horizont einer Natur|Kultur-Dichotomie betrachteten und mittels dieser Dichotomie eine scharfe Grenze zwischen von Menschen oder sozialen Kollektiven gemachten Phänomenen einerseits und davon völlig unabhängigen Objekten einer biophysischen Umwelt andererseits zogen. An die Stelle dieser rigorosen Unterscheidung sind alternative Reflexionsmodi getreten, die besonders in neomaterialistischen Ansätzen diskutiert werden (vgl. z.B. Haraway 2016; Latour 2017). Diese Ansätze versuchen, die traditionelle Natur|Kultur-Dichotomie zu überwinden und betonen statt künstlicher Unterscheidungen und Trennlinien unhintergehbare Zusammengehörigkeiten, netzwerkartige Konstellationen oder symbiotische Abhängigkeiten aller belebten und unbelebten Formen. Mit dem Vormarsch solcher Ideen geriet auch Luhmanns Argumentation unter Druck, dass innerhalb von Unterscheidungen stets eine Seite die »Führgröße« (Luhmann 1995b: 48) einnehmen müsse, damit der gegenseitige Bezug überhaupt tragfähig bleibt und nicht in sich zusammenfällt.

Die Idee der Dichotomie als stabilisierendes »Gummiband« (Latour 2017: 34), das sich auflöst, sobald eine Seite herausgebrochen wird, ist vor allem von Latour in

Frage gestellt worden (Latour 2002 [1991]: 18ff.). Die Dichotomie zwischen Kultur, mit Weber (1968 [1904]: 180) gefasst als »mit Sinn und Bedeutung bedachter endlicher Ausschnitt aus der sinnlosen Unendlichkeit des Weltgeschehens«, und Natur als einer geistig unbelebten Umwelt schaffe es nicht, die Vielfalt der Netzwerke zwischen menschlichen und nichtmenschlichen Wesen restlos untereinander aufzuteilen. Die Aufhebung der Unterscheidung zwischen Natur- und Kulturphänomenen ist heute zumindest in den ökologischen Wissenschaften weitgehend Konsens. Ökologie betrifft somit beides: Das soziale Handeln und die biophysische Umwelt, die als äußere Bedingung auf dieses Handeln einwirkt und umgekehrt von dessen Folgen beeinflusst wird.

Trotz dieses Perspektivenwechsels muss es möglich bleiben, die Dinge isoliert zu betrachten und jeweils nur eine Seite zu fokussieren. In unserem Fall scheint der Blick auf den Stiftungssektor dies geradezu einzufordern. Allein die Vielfalt der Stiftungsziele und -tätigkeiten im Handlungsfeld Umwelt setzt der Anwendung einer symmetrischen Anthropologie im Sinne Latours offensichtliche Grenzen. Die Stiftungstätigkeiten reichen von lokal verwurzelter Reservation von Landflächen zwecks Erhalt einer diversen Tier- und Pflanzenwelt bis hin zur Entwicklung von Umwelttechnologien, die nicht auf vereinzelte lokale Anwendungsbereiche limitiert sind, sondern teils global vertäute Netzwerke adressieren. Eine netzwerkorientierte Perspektive mag für ein sozialwissenschaftliches Verständnis ökologischer Transformationen ertragreich sein, hilft aber wenig, um die Selbstverständnisse von Umweltstiftungen zu erfassen, die sich an ökologischen Transformationsprozessen beteiligen.

Um Aufschluss über das vielfältige Stiftungshandeln zu gewinnen, versuchen wir im Folgenden die Heterogenitäten und Differenzen der Stiftungspraktiken abzubilden. Wenn wir dabei zwischen verschiedenen Rollen, Strategien und Zielen unterscheiden, geht es nicht darum, traditionelle Dichotomien zu reanimieren. Das Ziel ist vielmehr, einen Überblick über die Diversität stifterischer Selbstverständnisse zu erlangen. Beobachtungsleitend sind dabei die Kategorien des Anthropozäns und der Biosphäre.

Die Kategorie oder vielleicht treffender der »Weltbeobachtungsimperativ« (Goeke 2022: 91) *Anthropozän* nimmt die Verantwortung des Menschen gegenüber dem Planeten Erde in den Blick und umfasst Modifikationen des Gesellschaftskörpers sowie technische Innovationen. Dabei gilt, dass die menschliche Gesellschaft seit mindestens zwei Jahrhunderten so stark auf den Planeten Erde einwirkt, dass sie heute der entscheidende Faktor der erdsystemischen Entwicklung ist. Die Emission von Kohlenstoff respektive die Freisetzung von Treibhausgasen, die Kultivierung von einst naturbelassenen Landflächen, die toxische Fertilisation von Ackerflächen oder die Eingriffe in hydrologische Kreisläufe haben zu derart weitreichenden Veränderungen geführt, dass es nur angemessen ist, von einem neuen Erdzeitalter, dem Anthropozän, zu sprechen (Crutzen/Stoermer 2000). Mit dieser Erkenntnis geht zum

Teil die Vorstellung einer neuen Verantwortlichkeit der menschlichen Gesellschaft einher: »This will require appropriate human behaviour at all scales, and may well involve internationally accepted, large-scale geo-engineering projects, for instance to ›optimise‹ climate« (Crutzen 2002: 23). Im Rahmen unserer Analyse erfassen wir mit der Anthropozän-Logik den Bedarf an Innovationen und Verantwortungsübernahme, der von Stiftungen und ihren Gabenprogrammen aufgegriffen wird. Unter anderer Nuancierung kann diese gesamtheitliche Perspektive auch als Gaia-Hypothese gefasst werden. Die Welt wird als holistischer Organismus gedeutet, in dem biochemische Reaktionsprozesse Leben ermöglichen und es letztlich einen singulären Organismus namens Gaia gibt (Lovelock/Margulis 1974).

Dem entgegengesetzt unterstreichen Praktiken mit Fokus auf die *Biosphäre* in unserer Analyse die lokale Verpflichtung zum Erhalt ökologischer Refugien bis hin zu äußersten Fällen eines überzeugt devoten Naturalismus. Gegenstand stifterischen Handelns ist in diesen Fällen die unmittelbare Arbeit an der Natur. Adressiert wird dabei die Biosphäre, ohne diese zu einem singulären, global gespannten Organismus zu erweitern.

Darüber hinaus erfassen wir in einer dritten Kategorie *gemischte Umweltstiftungen*. Sie adressieren beide Kategorien und bestellen ein breiteres Handlungsfeld, sei es in Form von hybriden Vermengungen oder in Form einer Synthese zweier Verantwortlichkeitsprojektionen. Es handelt sich also um Stiftungen, die eine Zwischenposition auf dem Spektrum der Unterscheidungen einnehmen, aber im Falle der klassischen Natur|Kultur-Dichotomie sowie einer semantisch-narrativen Differenzierung zwischen dem Anthropozän und der Gaia-Hypothese gegenseitige Anleihen für eine beidseitige Einteilung aufweisen.

8.2 Daten und Methoden

Unsere empirische Analyse stützt sich auf zwei Informationsquellen: In einem ersten Schritt haben wir Zeitungsberichte über Umweltstiftungen identifiziert und darauf aufbauend in einem zweiten Schritt zusätzliche Informationen, vor allem Leitbilder, zu den in den Berichten erwähnten Stiftungen recherchiert. Die Zeitungsartikel decken den Zeitraum zwischen Januar 2000 und Dezember 2019 ab und stammen aus vier großen, überregionalen Zeitungen: die tageszeitung (taz, 63 Artikel), Frankfurter Allgemeine Zeitung (F.A.Z. und FAZonline, 18 Artikel), Süddeutsche Zeitung (SZ, 17 Artikel) und SpiegelOnline (10 Artikel). Diese 108 Artikel wurden um 58 Leitbilder ergänzt, sodass unser Datenkorpus 166 Dokumente umfasst (in den Zeitungsartikeln wurden insgesamt 68 verschiedene Stiftungen erwähnt, zu denen sich 55 Leitbilder finden ließen).

Die für die empirische Untersuchung ausgewählten Stiftungen repräsentieren eine große Vielfalt an Rollen, Strategien und Zielen, die sich um unterschiedliche

natur- oder gesellschaftsorientierte Logiken drehen. Zudem umfasst unser Sample Stiftungen unterschiedlicher Art, die im Handlungsfeld Umwelt tätig sind, darunter gemeinnützige Privatstiftungen, Bürgerstiftungen und öffentliche Stiftungen. Diese Stiftungen agieren auf verschiedenen Ebenen und führen lokale, regionale, nationale und internationale Projekte durch. Ihre Kooperationspartner variieren ebenfalls und umfassen staatliche und private Akteure, Organisationen des Dritten Sektors (Nichtregierungsorganisationen, andere Stiftungen und soziale Bewegungen) sowie Bildungs- und Forschungseinrichtungen.

Unsere Analysestrategie stützt sich auf eine systematische Kodierung der Textdateien auf der Grundlage von theoretisch definierten Kategorien. Das Codebook konzentriert sich im Horizont der Unterscheidung von Biosphäre und Anthropozän auf die Arbeitslogik der Stiftungen und umfasst Rollen, Ziele sowie Strategien der Stiftungen. Um zudem einen tieferen Einblick in die Aktivitäten der Stiftungen zu gewähren und sie untereinander zu profilieren, wurden zusätzlich die Kategorien Zielgruppe, Partner und Handlungsebene eingeführt.

8.3 Empirische Analyse

Die nachstehende Tabelle 1 listet die näher untersuchten Stiftungen in einer Übersicht und bietet eine erste Sortierung. In der linken Spalte sind jene Stiftungen verzeichnet, die sich ausschließlich Maßnahmen innerhalb einer Biosphärenlogik widmen. In der mittleren Spalte finden sich Stiftungen mit gemischten Aktivitäten und rechts sind jene notiert, die sich zumindest in ihren Selbstbeschreibungen an die Weltbeobachtungsformel Anthropozän anschließen.

Tabelle 1: Empirisches Sample Umweltstiftungen

Stiftungen mit Fokus auf die Biosphäre	Stiftungen mit Fokus auf die Biosphäre und Anthropozänbezügen	Stiftungen mit Fokus Anthropozän
Albert Schweitzer Stiftung Der Bayerische Naturschutzfonds Deutsche Wildtierstiftung Heinz Sielmann-Stiftung Loki Schmidt Stiftung Stiftung Artenschutz Stiftung Ausgleich Altenwerder	Bürgerstiftung für den Landkreis Fürstenfeldbruck Deutsche Stiftung zur Nutzung und Erforschung der Windenergie Die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) Die Stiftung der Kreissparkasse Ebersberg	Alfred Nobel Stiftung Aloys Wobben Stiftung Asien-Europa Stiftung Bertelsmann Stiftung Bewegungsstiftung Bill & Melinda Gates Foundation Children's Investment Fund Foundation

Stiftungen mit Fokus auf die Biosphäre	Stiftungen mit Fokus auf die Biosphäre und Anthropozänbezügen	Stiftungen mit Fokus Anthropozän
Stiftung für den Küstenschutz Sylt Stiftung für Natur und Umwelt im Landkreis Mayen-Koblenz Stiftung Lebensraum Elbe Stiftung Unternehmen Wald WWF Wyss Stiftung	Die Zukunftsstiftung Landwirtschaft Earthbeat Foundation Lighthouse Foundation Michael Otto Stiftung Naturton-Stiftung Peter Maffay Stiftung Right Livelihood Award Stiftung Stiftung 2° Grad Stiftung Aktion Kulturland Stiftung Archäologie im rheinischen Braunkohlerevier Stiftung Klimawirtschaft Stiftung Kunst und Natur Stiftung Naturschutz Stiftung Rhododendronpark Stiftung Trias Stiftung Umwelt und Entwicklung Nordrhein-Westfalen Stiftung Welt-Bürger-Park	Desertec Stiftung Deutsche Bank Stiftung Die NRW Stiftung Fairchain Foundation Google Foundation Hanns Seidel-Stiftung Harvard Stiftung Krupp-Stiftung Kultur-Stiftung Deutsche Bank Michael Horbach Stiftung Norman-Foster-Stiftung Stiftung 20 Stiftung Abendrot Stiftung Bauhaus Dessau Stiftung der Deutschen Wirtschaft Stiftung für Atomkraftwerke Stiftung Futurzwei Stiftung gemeinsames Rücknahmesystem Batterien Stiftung Hamburg Maritim Stiftung Nantesbuch Stiftung Welt:Klasse Stiftung Zentrale Stelle für Verpackungsregister Turner Foundation Umweltstiftung W. J. Clinton Foundation

8.3.1 Stiftungen mit ausgeprägter Biosphären-Logik: Ökologisch-bewahrende Umweltphilanthropie

Wie kurz skizziert, finden sich in der linken Tabellenspalte jene Umweltstiftungen, die sich einzelnen Maßnahmen innerhalb der Biosphäre widmen. Man könnte diese Form des stifterischen Umweltschutzes auch als *ökologisch-bewahrende Philanthropie* bezeichnen. Unsere Analyse zeigt, dass diese Stiftungen vornehmlich Bildungsprojekte fördern, Zuschüsse vergeben, Grundstücke für den Naturschutz erwerben und ähnliches tun. Das Hauptziel der Stiftungen, deren Engagement einer biosphärischen Logik folgt, besteht im Schutz und Erhalt von Umwelt sowie Tier- und Pflanzenarten. Die Stiftungen selbst definieren ihre Ziele als »klassischen Artenschutz«

(Deutsche Wildtier Stiftung), »Artenschutzmaßnahmen für gefährdete Tier- und Pflanzenarten« (Stiftung Naturschutz) oder »Küstenschutz der Nordseeinsel Sylt« (Stiftung Küstenschutz Sylt).

Über diese Haupttätigkeiten hinaus versuchen einige Stiftungen, neue Ziele im Bereich des Umweltschutzes zu platzieren: Die Heinz Sielmann Stiftung motiviert beispielsweise private Unternehmer:innen zum Schutz von Bienen, Schmetterlingen und Insekten; die Albert Schweitzer Stiftung fordert eine Vision von »artgerechter Haltung von Tieren« und die Deutsche Bundesstiftung Umwelt stellt »Diskussionen von Umweltthemen in der Öffentlichkeit« vor. Eine solche Öffentlichkeitsarbeit dürfte hohe Ressourcen und Anstrengungen erfordern, weswegen diese Form des Agenda-Settings von ressourcenkräftigeren Stiftungen verfolgt wird. Einige Stiftungen, auch dies wird deutlich, verschreiben sich dem Ziel, ein organisatorisches Feld zu erschließen, indem sie Verbindungen zwischen verschiedenen Akteuren im Bereich von Tier- und Umweltschutz spannen. In dieser Hinsicht pflegt beispielsweise die Loki-Schmidt-Stiftung die »Kooperation und Vernetzung mit regionalen und überregionalen Akteuren [sowie] Vermittlung zwischen Behörden und Naturschutzvereinen.«

Das Hauptaugenmerk bei der Erreichung der beschriebenen Ziele liegt jedoch auf Bildungsaktivitäten, die häufig mit Strategien zur Vergabe von Fördermitteln verbunden sind. Zum Beispiel erklärt die Michael Otto Stiftung: »Die Förderung nachhaltiger Entwicklung beginnt beim langjährigen Engagement für innovative Schulbildung und reicht bis zu Einrichtungen in Forschung und Lehre.« Bildungsprojekte werden nicht immer von den Stiftungen selbst, sondern auch im Auftrag anderer Akteure durchgeführt, so etwa im Fall der Bildungs-, Informations- und Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung Lebensraum Elbe. Bildungsaktivitäten stehen in engem Zusammenhang mit einer Strategie, die sich als »Zusammenführung von Menschen und Natur« bezeichnen lässt. Entsprechende Aktivitäten nutzen alternative Lernansätze und zielen immer auf die direkte Erfahrung der Natur durch »waldpädagogische Arbeit« (Stiftung Unternehmen Wald) oder mit dem »Umweltmobil Donnerkeil und das NaturErlebnisZentrum« (Stiftung Umwelt und Natur). Die Heinz Sielmann Stiftung verfolgt das Ziel, »Menschen, vor allem Kinder und Jugendliche, durch persönliches Erleben an einen positiven Umgang mit der Natur heran[zuf]ühren.«

Nur selten kommt bei Stiftungen, die einer biosphärischen Logik folgen, die Kombination von Bildungsprogrammen mit wissenschaftlichen Forschungsaktivitäten vor. So erklärt beispielsweise die Deutsche Wildtierstiftung, dass »zur Bildung auch Forschung gehört«; die Heinz Sielmann Stiftung unterstützt die »Darwin Forschungsstation« mit zoologischer Ausrichtung und auch die Stiftung Artenschutz verfolgt »Projekte in der artenschutzrelevanten Forschung.«

Die Vergabe von Fördermitteln an externe Antragsteller ist ebenfalls ein sehr wichtiger strategischer Ansatz dieser Stiftungen. Einige Stiftungen definieren ihre

Förderziele sehr vage, so möchte z.B. die Heinz Sielmann-Stiftung »gute Projekte fördern.« Andere geben direkt an, dass eine »Förderung des Umweltschutzes« mit der Vergabe von »Zuwendungen für Maßnahmen des Umweltschutzes« zusammenläuft (Stiftung Umwelt und Natur). Manche Stiftungen verweisen hier auf konkrete Programme beziehungsweise erweitern einige ihrer programmatischen Vorstellungen. Die Stiftung Artenschutz schreibt beispielsweise: »Finanziert werden solche Zuchtprogramme zur Bekämpfung des Artensterbens mit Hilfe von Spenden privater Wirtschaftsunternehmen.« In diesem Sinne verfolgen Stiftungen, die nach biosphärisch bewahrender Logik funktionieren, zu weiten Teilen »grant-giving«-Strategien, die ein sehr breites Spektrum von Programmen und Projekten zur Bewahrung einer artenreichen Umwelt finanzieren.

Eine weitere Strategie dieser Stiftungen umfasst den »Erwerb von Grundstücken für Zwecke des Naturschutzes und der Landschaftspflege«, wie es der Bayerische Naturschutzfond als Ziel ausgewiesen hat, sowie die unmittelbare Landschaftspflege. Eine solche Tätigkeit erfordert eine erhebliche Menge an Stiftungskapital. Die finanziellen Mittel der Stiftung Ausgleich Altenwerder sollen »zu je einem Drittel [...] für Projekte sowie den Kauf von Grundstücken verwendet werden« und die Deutsche Wildtierstiftung erklärt, »Artenschutz ohne Biotopschutz ist sinnlos. [...] Kauft Wälder, Moore, Wiesen und Ackerland, um dort Naturschutz ohne Kompromisse umzusetzen.« Andere Strategien sind im Rahmen der biosphärischen Ausrichtung grundsätzlich weniger präsent. Dennoch erhält der Artenschutz bei der Deutschen Wildtierstiftung innovative Zusätze. Die Stiftung fördert »elektronische Wildretter, um viele Tiere vor Tod oder Verstümmelung zu bewahren.« Die Stiftung Artenschutz setzt hier hingegen verstärkt auf Lobbyarbeit, die sich »auf Tierarten und Lebensräume, die direkt geschützt werden müssen, auch vor der Bedrohung Mensch« konzentriert und der WWF deklariert eine seiner Hauptbetätigungen als »Beeinflussung der Politik beim Klimaschutz.«

Die Analyse der Strategien und Ziele verweist auf zwei Hauptrollen von Stiftungen. Zum einen verfolgen die Stiftungen mit ihren Programmen *komplementäre* Absichten, die staatliche Aktivitäten ergänzen. Diesem Muster folgen überwiegend die Strategien zum Landerwerb: staatliche Behörden tragen Sorge für bestimmte Naturflächen und komplementär dazu rufen Stiftungen eigene Naturschutzgebiete oder Bioreservate ins Leben.

Zum anderen wollen die Stiftungen zwischen Menschen und ihrer Umwelt *vermitteln*. Als Mediatorinnen versuchen sie die Natur thematisch aufzugreifen und Menschen ein adäquates ökologisches Bewusstsein zu vermitteln. So bemüht sich beispielsweise die Deutsche Wildtierstiftung um die »Vermittlung der Bedingungen von Wildtieren« und versucht, »Konflikte zwischen Wildtieren und Menschen zu lösen.« Die Vermittlungsrolle wird hierbei verstärkt mit Bildungsaktivitäten oder Initiativen gefüllt, die Menschen helfen sollen, die Natur zu erleben und besser zu verstehen.

Stiftungen, die sich tendenziell einer biosphärisch-bewahrenden Logik verschreiben, adressieren auch spezifische Zielgruppen und bauen spezielle Partnerschaften. Am häufigsten stützen sie sich auf Partnerschaften mit Organisationen des dritten Sektors (beispielsweise andere Stiftungen, Nichtregierungsorganisationen oder soziale Bewegungen) sowie mit staatlichen Akteuren (Verwaltungen, Behörden, Ämter). Obwohl sie die Natur als wichtigsten Empfänger ihrer Aktivitäten betrachten, wenden sie sich darüber hinaus mit Bildungsprojekten und Beratung an Einzelpersonen oder kleinere Öffentlichkeitssegmente, wobei hier kein Widerspruch, sondern eher eine Notwendigkeit vorliegt.

8.3.2 Stiftungen mit Orientierung am Anthropozän: Technisch-transformative Umweltphilanthropie

Am anderen Ende des Spektrums lassen sich jene Stiftungen lokalisieren, welche der Logik des Anthropozäns folgen. Diese Stiftungen zielen, zumindest in ihren Selbstbeschreibungen, mit ihren Aktivitäten auf die Verbesserung des Lebens der Menschheit inklusive der ökologischen Umwelt. Die positiven Effekte für den Natur- und Artenschutz sind nur ein Nebeneffekt ihrer Aktivitäten, da diese Stiftungen die menschliche Verantwortung für den Planeten nicht in Form eines »devoten Naturalismus« übernehmen, sondern Modifikationen des gesellschaftlichen Zusammenlebens anstreben. Man könnte diese Form des Umweltschutzes auch als *technisch-transformative Umweltphilanthropie* bezeichnen.

Das Hauptmerkmal dieser *technisch-transformativen Umweltphilanthropie* ist die große Vielfalt ihrer Ziele und ihre netzwerkorientierten überregionalen Ansätze. Verglichen mit jenen Stiftungen, die verstärkt einer umweltbewahrenden biosphärischen Logik folgen, sind die Ziele weitreichender und vielfältiger, wenngleich aber auch weniger konkret und mit weniger akutem Leistungsbezug gefasst. Oft fallen in dieser Hinsicht ambitionierte Schlagworte wie sozialer Wandel, Gleichberechtigung, Armutsbekämpfung, Verbesserung von Lebensstandards, Diversität, Kommunikation sowie Technologietransfer. In den meisten Fällen werden Umweltfragen und unmittelbarer Umweltschutz eher gestreift und als Teil eines umfassenden Transformationsprozesses in einen breiteren Horizont gestellt, welcher sowohl zu sozialen als auch zu ökologischen Veränderungen beziehungsweise Verbesserungen führen soll (vgl. Tab. 2).

Tabelle 2: Sozialer Wandel als ein Ziel der Umweltstiftungen

Stiftung	Stiftungsziele
Bewegungsstiftung	<ul style="list-style-type: none"> · Unterstützung von gesellschaftlichem Wandel durch soziale Bewegungen · Beiträge zu politischen, gesellschaftlichen und ökologischen Veränderungen · Engagement für Gerechtigkeit, Demokratie, Menschenrechte, Frieden, Ökologie und Gleichstellung
Fairchain Foundation	<ul style="list-style-type: none"> · Überwindung der Ungleichheit zwischen Nord- und Südhalbkugel · Faire Verteilung von Wohlstand und gerechte Produktions- und Lieferketten
Bertelsmann-Stiftung	<ul style="list-style-type: none"> · Ziel einer gerechten Gesellschaft, Anstoß für sozialen Wandel
Bill & Melinda Gates Foundation	<ul style="list-style-type: none"> · Zukunft mit Inklusion und Gleichberechtigung, Bildung und Armutsbekämpfung
Deutsche Bank Stiftung	<ul style="list-style-type: none"> · Integration und Chancengerechtigkeit für Migrant:innen und Benachteiligte
Google Foundation	<ul style="list-style-type: none"> · Bereitstellung finanzieller und technischer Mittel, um Benachteiligungen zu lindern
Alfried Krupp von Bohlen Stiftung	<ul style="list-style-type: none"> · Chancengleichheit, Völkerverständigung und Ausbildung junger Menschen stärken
Clinton Foundation	<ul style="list-style-type: none"> · Wirtschaftliche Chancen erweitern, öffentliche Gesundheit verbessern, Klimakrise bewältigen und bürgerschaftliches Engagement fördern

Die Förderung des sozialen Wandels geht hierbei oft einher mit dem Ziel »Förderung des Pluralismus« oder in alternativer Formulierung als »Förderung kultureller Vielfalt« (Deutsche Bank Stiftung), »Förderung einer Vielzahl von Projekten und Innovationen« (Clinton Foundation) oder Unterstützung von »interkulturellen Teams, Austausch von Schülern aus Europa, Afrika und Asien« (Stiftung Welt:Klasse Stiftung). Die Stiftung der Deutschen Wirtschaft unterstreicht: »Wir sehen Diversität als Stärke und treten für Weltoffenheit und ein respektvolles Miteinander ein.« Eine gewisse Bewahrung der Vielfalt der Natur gilt bei sämtlichen Beispielen als wesentlicher Teil der vielfältigen und facettenreichen Welt, welche den Menschen umgibt.

Zu den häufig genannten Zielen zählen außerdem die Entwicklung von kooperativen und partnerschaftlichen Lösungsansätzen zwischen verschiedenen Organisationen oder teils ganzen Sektoren, wie beispielsweise privatwirtschaftlichen Kooperationen, der Zivilgesellschaft, politischen Akteuren usw. Wir bezeichnen dieses Ziel als Schaffung von Problem- oder Organisationsfeldern, da Stiftungen Verbindungen um zentrale Themen knüpfen und dabei »various field constituents with disparate purposes« (Hoffman 1999: 352) zusammenbringen und insofern der klassischen Definition von Scott (1995: 56) entsprechen, demnach »[t]he notion of field connotes the existence of a community of organizations that partakes of a common meaning system and whose participants interact more frequently and fatefully with one another than with actors outside of the field.« Stiftungen, die einer vom Anthropozän geleiteten Logik folgen, setzen sich oft das Ziel, verschiedene Akteure zu vernetzen und die Zusammenarbeit zu fördern, um gemeinsam Lösungen für bestimmte gesellschaftliche Probleme (zu denen oft auch Klimaprobleme gehören) zu finden. So fördert die Desertec Foundation beispielsweise den »Austausch und wissenschaftliche Kooperation zum Ausbau der Solarenergie«; die Stiftung gemeinsames Rücknahmesystem Batterien schafft »ein Netzwerk aus Betrieben, Dienstleistern im Bereich Logistik, Sortierung, Recycling«; die Stiftung der Deutschen Wirtschaft trägt zur Erforschung und Nutzung der Windenergie bei, indem sie intersystemische Bande zwischen Wirtschaft, Stiftungen, Politik und Wissenschaft knüpft; und die Asien-Europa-Stiftung moderiert Gipfeltreffen zu globalen Themen, darunter neben Klimaschutz auch Marktwirtschaft, Sicherheit und Abrüstung.

Zu weiteren wichtigen Zielen, die in den Selbstbeschreibungen der Stiftungen hervortreten, zählt auch das Setzen neuer Agenden in Bezug auf spezifische Themen, die Stiftungen bearbeiten. So verbreitet die Stiftung Futurzwei »alternative, innovative und optimistische Ideen« zur ökologischen Umgestaltung der Gesellschaft abseits von pessimistischen Drohkulissen mittels Berichten über gelingende sozial-ökologische Transformation in ihrem Magazin TRAFÖ. Die Stiftung Bauhaus-Dessau vermittelt »Ideen für nachhaltiges Bauen« und die Stiftung Klimawirtschaft fördert Diskussionen um Klimaschutz als erfolgreiches Geschäftsmodell. In vielen Fällen überschneidet sich die Rolle des Agenda-Settings mit dem

Aufbau von Organisationsfeldern, was Bartleys (2007) These zum Agenda-Setting als wichtigen Schritt vor der Etablierung neuer Organisationsfelder bestätigt.

Einige Stiftungen definieren ihre Ziele in Form von konkreten Policy- oder Gesetzesänderungen, wie beispielsweise das Erarbeiten von Entwürfen für die Regeln von Offshore-Anlagen (Stiftung der Deutschen Wirtschaft zur Nutzung und Erforschung der Windkraft) oder die Forderung neuer Gesetze für den Umgang mit ausgedienten Batterien (Stiftung gemeinsames Rücknahmesystem für Batterien). Gleichwohl gilt es zu bedenken, dass Formulierungen zu politischer Einflussnahme sich nur spärlich in den Selbstbeschreibungen der gemeinnützigen Stiftungen finden und als unliebsames Thema nur selten veröffentlicht werden. Einzig der WWF gibt in seiner Selbstbeschreibung direkt an, dass sein Ziel die »Beeinflussung der Politik beim Klimaschutz« sei.

Konkrete Strategien zur Erreichbarkeit gesetzter Zielvorstellungen sind im Vergleich zu den oben beschriebenen Stiftungen, die nach biosphärischer Logik arbeiten, vergleichsweise vielfältig. Der am häufigsten aufgespannte Strategieansatz stützt sich auf dezidierte Bildungs- und Forschungsaktivitäten, wobei beide Ansätze häufig zusammenfallen. So unterstützt die Zukunftsstiftung Landwirtschaft beispielsweise gemeinnützige Projekte, wie zum Beispiel ökologisch ausgerichtete Schulbauernhöfe, aber auch Züchtungs-, Forschungs- und Bildungsinitiativen. Die Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung »setzt gezielte Akzente in der Wissenschafts- und Hochschulentwicklung.« Die Unterstützung von Forschung und Bildung beruht zumeist auf Förderstrategien, das heißt, Stiftungen gewähren Zuschüsse für themenspezifische Forschung im Handlungsfeld Umwelt oder unterstützen Studierende, Nachwuchswissenschaftler:innen und Forscher:innen. Die Desertec-Foundation unterstützt »wissenschaftliche Kooperation«, die Stiftung Archäologie im rheinischen Braunkohlerevier vergibt Stipendien für »den wissenschaftlichen Nachwuchs«, und die »größte Fördersumme« der Stiftung der Kreissparkasse Ebersberg geht an die Unterstützung eines »Klimaschutz-Bildungsmobils«.

Eine für die Stiftungen spezifische Art von Strategieentwicklung umfasst die Ausarbeitung »alternativer Techniken« in enger Personifizierung mit der Rolle eines Innovators. So investiert die Stiftung für Brot und Bildung in Wandel und Innovation innerhalb des Bereiches der Lebensmittelproduktion und strebt eine Steigerung des Marktanteils ökologisch erzeugter Lebensmittel an. Die Michael Otto Stiftung zielt auf die Entwicklung eines »Good Cashmere Standard«, um die Kaschmirproduktion zu optimieren. Die Norman Foster Foundation sucht nach Lösungen für klimagerechtes Bauen. Auch wenn in der Regel primär die Gesellschaft (oder ein Teil davon) der Hauptnutznießer dieser Verbesserungen ist, so wird als Nebeneffekt die Belastung der Natur und der Arten durch diese menschliche Tätigkeit verringert. Die Verbesserung der Produktionsqualität kann nur nachhaltiger werden, wenn gleichermaßen die Quantität der Neuerzeugung reduziert wird.

In den meisten Fällen ist die Kombination von Forschung, Bildung, finanzieller Unterstützung und Investitionen in alternative Techniken mit Lösungsansätzen zu alternativen Energiequellen verbunden. In unserer Auswahl haben mindestens vier Stiftungen derartige Aktivitäten erwähnt, die mit spezifischen strategischen Instrumenten angegangen werden: Die Alfred Nobel Stiftung erklärt, dass der »Stiftungszweck mit der Förderung erneuerbarer Energiequellen und einer Preisverleihung angegeben wurde.« Die Aloys Wobben Stiftung teilt die »gemeinsame Vision einer auf erneuerbaren Energien basierenden klimafreundlichen Energieversorgung.« Die Deutsche Bundesstiftung Umwelt fördert »Anlagen zum Erzeugen von Solarwärme und Solarstrom auf den Liegenschaften der Kirche mit zehn Millionen Mark« und die Desertec Foundation verschreibt sich vollständig dem Ziel, dass »bis zum Jahr 2050 400 Milliarden Euro investiert und mindestens 15 Prozent des europäischen Strombedarfs von Wind- und Sonnenkraftwerken in der Sahara gedeckt werden sollten.«

Die Distribution von Informationen über die Aktivitäten und Weltanschauungen der Stiftungen erfolgt häufig parallel zu den oben beschriebenen Strategien. Auch in diesem Punkt unterscheidet sich das Engagement von Stiftungen der biosphärischen Logik, deren Fokus auf der Öffentlichkeitsarbeit zum Naturschutz steht. Stiftungen des Anthropozäns versuchen stattdessen zumeist alternative Informationen zu verbreiten, die zu einem sozialen und politischen Wandel führen und die Öffentlichkeit mit visionären Ansichten füttern. Beispielsweise verfolgt die Fairchain Foundation laut eigener Aussage das Ziel, »nachhaltige Produktionsstätten zu verwirklichen und diese Idee zu verbreiten«; Stiftung Futurzwei informiert über Alternativen und interessiert sich für »Leute, die sagen: ich mache das jetzt anders!«

Weitere strategische Ausrichtungen stehen im Zusammenhang mit Lobby- und Advocacy-Arbeit. Diese Stoßrichtung zielt auf politische Einflussnahme ab, um gesellschaftlichen Wandel zu bewirken und den Druck auf die Umwelt zu verringern. So führte etwa die Deutsche Bundesstiftung Umwelt eine Kampagne zur Steigerung der »Sanierungsquote im Ein- und Zweifamilienhaussektor« durch, während die Stiftung gemeinsames Rücknahmesystem Batterien sich mit Formen gesteigerter Transparenz in der Batteriesammlung beschäftigt und neue Gesetze fordert.

Durch die Kombination von Zielen und strategischen Ansätzen zeigt unsere Analyse mehrere Rollen, welche die Stiftungen des Anthropozäns gemäß ihrer Selbstbeschreibung einnehmen. Die Rolle der *Innovatorinnen* wurde am häufigsten genannt und hervorgehoben, denn »wissenschaftlich-technischer Fortschritt ist [...] ein Produkt, ein Mittel, und eine Antwort auf eine gegenwärtige Herausforderung« (Aloys Wobben Foundation). Deshalb regen sie »neue Entwicklungen« an (Krupp-Stiftung) und tragen »innovative Lösungen« wie nachhaltige Lieferketten mittels »Blockchain-Technologie«. Die Stiftung Klimawirtschaft resümiert, dass »Klimaschutz ein erfolgreiches Geschäftsmodell nur mit Innovationskraft,

Lösungskompetenz und Umsetzungsfähigkeit« sein kann; und die Bertelsmann Stiftung betont, dass ein erfolgreicher Wandel nur »through new approaches to strengthening competitiveness and a thriving economy« möglich ist.

Innovation steht darüber hinaus in engem Zusammenhang mit einer weiteren Rolle, die in den Selbstbeschreibungen der Stiftungen präsent ist, nämlich jener der *Substitution*. Die Stiftung Futurzwei erläutert beispielhaft: »Die politische Großwetterlage stürmt gegenwärtig definitiv in die falsche Richtung. Das müssen wir in Rechnung stellen und dagegen müssen wir etwas tun.« Um die Gesellschaft in die richtige Richtung zu lenken, investieren sie in »Erfindergeistgeschichten zum Umbau der Gesellschaft.« In ähnlicher Weise nimmt die Google Foundation staatliche Aufgaben wahr, treibt den Aufbau von Infrastruktureinrichtungen voran und versucht »Hyperfinanzierungen und Energiequellen durch Technik« umzusetzen; die Stiftung Fond zur Finanzierung der kerntechnischen Entsorgung übernimmt die finanzielle Organisation des bundesdeutschen Atomausstiegs, und die Turner Foundation entwickelte eine »Schaffung von Märkten für CO₂ Handel.« Dass staatliche Aufgaben durch Stiftungshandeln substituiert werden, zeigt sich nicht nur auf der globalen Ebene oder in ambitionierten Projekten. Auf lokaler Ebene spielen Stiftungen eine vergleichbare Rolle. So hat die Stiftung Abendrot beispielsweise eine »private Pensionskasse mit ökologischen Anlagen« eingerichtet. Die Rollen von Substitution und Innovation beruhen häufig auf Strategien der Informationsverbreitung, der Bereitstellung von Fördermitteln und der Suche nach alternativen Techniken und Lösungen, die der modernen Gesellschaft einen Nutzen verschaffen und bisherige Praktiken (ökologisch) optimieren.

Andere Stiftungen lassen sich eher als *komplementär* denn als substitutiv beschreiben. Sie agieren in einer von staatlichen Akteuren nicht oder nur unzureichend besetzten Nische und bieten zusätzliche Leistungen oder Dienste, wie zum Beispiel die Verbreitung der Idee von »veganer Ernährung« (Albert Schweizer Stiftung), oder die »Einrichtung von Sammelboxen zur Rücknahme von Batterien« (Stiftung gemeinsames Rücknahmesystem Batterien) sowie »Ausbau und Regelsetzungen für Offshore Windanlagen« (Stiftung der Deutschen Wirtschaft zur Nutzung und Erforschung der Windenergie auf See). In kleinerem Maße übernehmen Stiftungen auch Rollen der Parkpflege (Stiftung Rhododendronpark) oder Bodendenkmalpflege (Stiftung Archäologie im rheinischen Braunkohlerevier).

Letztlich ist die Rolle der *Vermittlung* auch bei den Stiftungen präsent, die in der Logik des Anthropozäns funktionieren, wenngleich in geringerem Umfang als bei den biosphärischen Stiftungspraktiken. Die Stiftungen vermitteln meist zwischen verschiedenen Sektoren oder Regionen – zum Beispiel die Asien-Europa-Stiftung, die das »Dialogforum zwischen Asien und Europa« ins Leben gerufen hat, und die Stiftung zur Nutzung und Erforschung der Windenergie, die verschiedene Interessen bündelt und gegenüber Politik, Öffentlichkeit, Wirtschaft und Wissenschaft vertritt. Diese Rolle steht in häufigem Zusammenhang mit dem

Ziel der Erschließung von Organisationsfeldern, konkreten Ideen eines Agenda-Settings und Strategien der Informationsverbreitung beziehungsweise von Bildung und wissenschaftlichem Engagement. Wir kommen zu dem Schluss, dass diese Aktivitäten die Umwelt nur über den Umweg über den Menschen adressieren und keinen unmittelbaren Bezug herstellen. Die Stiftungen versuchen die ökologischen Lebensstandards zu verbessern, indem sie nachhaltige (und gleichsam günstige) erneuerbare Energien ausbauen oder Produktionsstandards ökologisch ausgleichen, um weniger Umweltschäden zu verursachen. Auch in letzterem Fall ist jedoch nicht die Umwelt, sondern ein ökologischer Produktionsmodus im Fokus der Stiftungsarbeit, der seine Funktionalität weniger aus unmittelbar ökologischen Prioritäten als aus Konsumbedürfnissen zieht.

8.3.4 Mischfälle im Spektrum der Umweltphilanthropie

Stiftungen, die sich mit ihren Zielen und Strategien in der Mitte des umweltphilanthropischen Spektrums befinden, bilden eine dritte, relativ große Gruppe in unserer Klassifikation. Sie lassen sich aufgrund ihrer Selbstbeschreibungen und Projekte nicht in eine der beiden Kategorien einsortieren. Vielmehr verfolgen sie unterschiedliche Ziele und Strategien und initiieren unterschiedliche Projekte, die ihnen eine gewisse Flexibilität im Umgang mit gesellschaftlichen oder umweltpolitischen Veränderungen ermöglichen. Die unter diese Kategorie gefassten Stiftungsfälle erreichen ihre Flexibilität durch Formen der Selbstbeschreibung, die Anleihen von sowohl ökologisch-bewahrender als auch technisch-transformativer Philanthropie aufweisen. Einige Stiftungen sind expliziter und offener, wenn es um die Vermischung von Zielen und Rollen geht. So betont z.B. die Lighthouse Foundation, dass sie »explizit nicht zwischen Ökologie und Ökonomie trennt« und beide Aspekte als wichtige Felder ihres Engagements behandelt. Bei den Stiftungen dieses gemischten Typus in der Mitte des Spektrums wird die Biosphäre einbezogen und nicht von den am Anthropozän orientierten Zielen separiert. Sozialer Wandel wird z.B. erreicht durch »die Bekämpfung von Armut und Stärkung der Ökologie« (Right Livelihood Award Stiftung) oder, wie die Stiftung trias betont, »Wohn- und Lebensraum soll auch für weniger Begüterte und gesellschaftlich Benachteiligte sozial wie ökologisch verträglich« sein.

Weitere Ziele sind die Entwicklung einer Agenda für Umweltschutz, die Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung und sozialen Wandels sowie die Förderung von Kontakten zwischen den verschiedenen Akteuren durch die Verbreitung von Informationen und Forschungs- und Bildungsaktivitäten. Zum Beispiel führt die Stiftung 2Grad »Diskussionen mit zahlreichen Unternehmen für den Klimaschutz« und organisiert gleichzeitig »Veranstaltungen zum Austausch von Wissenschaftlern.« Einige Stiftungen sind einer Seite der Skala zugeneigt, vertreten aber dennoch beide Logiken. So zeigt sich im Falle der Stiftung Naturton, dass diese mit

Blick auf ihren strategischen Ansatz und ihre Partnerschaften durchaus eher zum Anthropozän neigt, wenn ihr Schwerpunkt auf der Vernetzung von Mitgliedern und auf Interaktionen mit der Wissenschaft und lokalen Organisationen liegt; auch die Stiftung Kunst und Natur fördert die Kooperation und Netzwerke mit Partnern und Kulturinstitutionen.

Ein hervorstechendes Beispiel für die Grenzfälle sind darüber hinaus jene Stiftungen, die im Bereich der Landwirtschaft tätig sind. Einerseits zielen ihre Projekte darauf ab, die Ausbeutung und den Druck auf die Natur zu verringern. Auf der anderen Seite sind sie aber auch für soziale Lebensstandards zuträglich, wenn sie ökologische Produktionsstandards etablieren und die Qualität der Lebensmittel verbessern. Zum Beispiel arbeitet die Zukunftsstiftung Landwirtschaft an der »Steigerung des Marktanteils ökologisch produzierter Güter, um Öko-Landwirtschaft zum Durchbruch zu verhelfen.« Beispiele für solche Grenzfälle sind aber auch lokale Bürgerstiftungen, die eine »Verbesserung der Lebensqualität« (Stiftung Kreissparkasse Ebersberg) anstreben und ihre Arbeit im Rahmen einer lokalen Projektebene durchsetzen, welche sowohl auf die Biosphäre als auch auf das Anthropozän ausgerichtet sind. So soll der Landkreis Fürstentfeldbruck »bunter und lebenswerter werden« (Bürgerstiftung für den Landkreis Fürstentfeldbruck). Derartige Zielsetzungen kombinieren den sozialen Wandel mit der Erhaltung der Umwelt. Ziele werden durch die Vergabe von Preisen, die Verbreitung von Informationen und Bildungsarbeit verwirklicht. Als Grenzfälle sind es aber darüber hinaus Stiftungsprofile, die sich um lokale Parkanlagen kümmern und die Natur und den Menschen gleichberechtigt zu verbinden versuchen, wie zum Beispiel die Stiftung Rhododendronpark, die eine Botanika-Ausstellung unterstützt, oder die Stiftung Welt-Bürger Park in Berlin, die Grundstücke erwirbt, um urbane Grünflächen zu pflegen.

8.4 Fazit

Umweltstiftungen haben sich in den letzten Jahren zu wichtigen Akteuren im Umwelt- und Klimaschutz entwickelt (Farran 2020). Das Erkenntnisinteresse dieses Kapitels bestand darin, das heterogene und stetig wachsende Feld der Umweltstiftungen zu sichten und zu ordnen. Ausgehend von den Selbstbeschreibungen der Stiftungen wurde nach ihren Rollen, Zielen und Strategien gefragt. Dabei wurde die Klassifikation von Anheier und Daly (2006) als Ausgangspunkt genommen und um weitere Rollen ergänzt, die Stiftungen einnehmen. Dies sind insbesondere Mediationsrollen sowie Rollen im Kontext des Agenda-Settings und der Schaffung organisationaler Felder. Ergänzt wurde die Rollenklassifikation um ein Beobachtungsschema, das die Spannung zwischen einem klassischen Fokus auf die Biosphäre und einer neueren Orientierung an der Weltbeobachtungsformel

Anthropozän in den Mittelpunkt stellt. Entlang dieses Spektrums wurde versucht, die Umweltstiftungen ihren Selbstbeschreibungen entsprechend zu verorten. Im Ergebnis bietet dieser Zugang einen Einblick in die Logik, nach der verschiedene Stiftungen ihre Projekte entwickeln und die Schwerpunkte ihrer Arbeit festlegen. In der nachstehenden Tabelle werden die Rollen, Ziele und Strategien der Umweltstiftungen in einer Übersicht dargelegt.

Tabelle 3: Stiftungsrollen, -ziele und -strategien – eine Übersicht

Stiftungsrollen	
komplementär	Stiftungen dienen benachteiligten, wenig berücksichtigten Gruppen oder Problematiken; sie füllen Lücken und agieren in Bereichen, in denen der Staat nicht oder nur unzureichend in Aktion tritt. Adressiert wird oftmals ein Bedürfnis bestimmter Gesellschaftsbereiche.
substitutiv	Philanthropie übernimmt Rollen des Staates, sie stellt öffentliche Güter und Dienste bereit.
innovativ	Werbung für und Unterstützung von Innovationen, Werten und Handlungsmöglichkeiten.
mediativ	Vermittlung zwischen verschiedenen Akteuren, oftmals auch angestrebte Mediation zwischen Natur und Mensch.
Agenda-Setting	Beitrag zu Dialogen, Diskussionen und öffentlicher Aufklärung.
Organisationales Feld	Errichtung eines Austauschfeldes zu bestimmten Problemen, beispielsweise werden Individuen mit Organisationen vernetzt, das Engagement anderer unterstützt und die Arbeit zu bestimmten Problemfeldern gefördert.
Stiftungsziele	
Konservierung von Umwelt und Arten	Bewahrung von Umwelt, Flora und Fauna. Kann Züge von Romantisierung, Konservatismus und Traditionalismus enthalten.
Redistribution	Umschichtung von materiellen Ressourcen von höheren zu niedrigeren Einkommensklassen. Adressierung der Probleme durch traditionelle Wohltätigkeitsarbeit.
Politikgestaltung	Ausarbeitung neuer Richtlinien, Adressierung der Wurzeln von Problemen durch die Veränderung und Darlegung bestimmter Richtlinien.

Sozialer Wandel	Unterstützung eines strukturellen Wandels in Richtung einer gerechteren Gesellschaft, Bestärkung sozial Ausgeschlossener; Betonung der Problemursachen von Umweltschädigung.
Beförderung von Pluralismus	Einsatz für Experimentierfreude und Vielfalt; Schutz von zivilgesellschaftlichen Freiheiten gegenüber dem Staat; fordern andere in der Sozial-, Wirtschafts-, Kultur- und Umweltpolitik heraus.
Stiftungsstrategien	
Bildung	Bildungsaktivitäten, Lehre, Kooperationen mit Schulen und Kindergärten, lernpädagogische Materialentwicklung.
Finanzielle Unterstützung und Preisgelder	Preisgelder und Preisverleihungen durch Stiftungen
Wissenschaftliches Engagement	Zusammenarbeit mit Wissenschaft; Inklusion von Wissenschaft zu bestimmten Problemen und Schärfung wissenschaftlicher Ansätze
Ressourcenschonung	Errichtung neuer Wege der Materialnutzung oder Wiedernutzung, Förderung von Recyclingoptionen entlang ganzer Produktionsketten.
Informationsvermittlung und -Verbreitung	Verbreitung von Informationen, Bereitstellung eines Diskussionsforum, öffentliche Aufklärung, mediale Arbeit
Alternative Techniken	Stiftungen vermitteln alternative Techniken im Umgang mit bestimmten Problemen. Angebote von alternativen Werkzeugen und Methoden
Kunst und Kultur	Künstlerische Beiträge, um auf Probleme aufmerksam zu machen oder Gelder zu akquirieren
Mensch und Natur zusammenbringen	Vermittlungsakte zwischen Menschen und der Natur. Moderation und Ausgleich von Interessen. Maßnahmen zum Erhalt der Natur werden den Menschen nähergebracht.
Bekämpfung von Umweltbelastung	Bekämpfung von Umweltverschmutzung (in Gewässern und Landflächen)
Protest	Beitrag zum Protest oder Streit unter bestimmten Akteuren
Interkultureller/internationaler Austausch	Interkultureller beziehungsweise internationaler Austausch von »best practises«
Interessensvertretung und Lobbyarbeit	Anteilnahme und Parteilagergreifung für bestimmte Schwerpunkte, Beseitigung von Missständen und Einforderung von Lösungsansätzen
Land- und Flächenerwerb	verschiedene Wege um Flächen zu akquirieren beispielsweise über Kauf oder Pacht zum Zwecke der Bewahrung und Umweltschutz

Unsere Ergebnisse zeigen, dass sich Umweltstiftungen nicht nur danach unterscheiden lassen, ob sie sich in ihren Zielen und Strategien an der Logik des Anthropozäns oder der Logik der Biosphäre orientieren. Für beide Gruppen lässt sich darüber hinaus beobachten, dass jeweils unterschiedliche Rollen dominieren. Diese Rollenvariationen implizieren unterschiedliche Kooperationsformen, die die Stiftungen mit ihren Partnern eingehen, um ihre anspruchsvollen Projekte umzusetzen. Sie müssen ihr strategisches Instrumentarium entsprechend anpassen und sich um Legitimität bemühen. Und auch für das Wirkungsstreben von Stiftungen ist es ein entscheidender Unterschied, ob sie Veränderungen durch sozialen Wandel vorantreiben wollen oder es bevorzugen, die Natur zu bewahren.

Komplementäre Rollen sind bei Stiftungen aller drei identifizierten Gruppen – Biosphären-, Anthropozän- und Mischtypen – anzutreffen, variieren jedoch in ihrer konkreten Ausprägung. Unsere Analyse zeigt, dass Stiftungen, die in der Biosphärenlogik arbeiten, häufig neue Schutzgebiete einrichten oder die Qualität bestehender Gebiete verbessern, weil sie vom Staat nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt werden. Stiftungen, die sich an der Logik des Anthropozäns orientieren, übernehmen zwar auch komplementäre Rollen, beschäftigen sich aber mit Bereichen der gesellschaftlichen Entwicklung, die vom Staat nicht ausreichend berücksichtigt werden. Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung sauberer und naturverträglicher Energiequellen. Komplementarität bedeutet hier, dass Stiftungen ihre Ressourcen einbringen, um die Bemühungen anderer staatlicher und nichtstaatlicher Akteure zu ergänzen. Stiftungen, die sich in der Mitte unseres Spektrums befinden, agieren in komplementären Rollen, indem sie z. B. lokale Gemeinschaften beim Landerwerb und der Entwicklung eines Naturschutzgebietes oder -parks unterstützen. Ihre Aktivitäten sind auf die Natur im Anthropozän ausgerichtet.

Darüber hinaus zeigen die Daten, dass *substitutive Rollen* vor allem von Stiftungen übernommen werden, die in der Logik des Anthropozäns arbeiten. Dies ist etwa der Fall, wenn Stiftungen alternative Lösungen für das Klimaproblem anbieten, neue Märkte für CO₂-neutralen Handel entwickeln oder Kommunen bei der Arbeit an bestimmten kleinen Projekten ersetzen. Die Beispiele sind vielfältig und reichen von der vollständigen Übernahme und Unterhaltung der Botanika-Ausstellung durch die Stiftung Rhododendronpark bis hin zur »Schaffung von Märkten für CO₂-Handel« durch die Turner Foundation. Ebenso nehmen Stiftungen, die in der Logik des Anthropozäns arbeiten, eher die Rolle von *Innovatorinnen* ein. Diese Rolle bezieht sich auf die Entwicklung neuer technologischer Lösungen, von denen die lokale Bevölkerung, Wirtschaftsakteure oder die Menschheit profitieren soll. Der Nutzen für die Natur im Sinne der Biosphäre ist oft ein Nebeneffekt solcher Innovationen.

Schließlich zeigt unsere Analyse die Bedeutung einer weiteren Rolle: Stiftungen definieren ihre Rolle in der Gesellschaft oft als *Mediatorinnen*, deren Bezugspunkte sich jedoch unterscheiden. Stiftungen, die in der Logik der Biosphäre arbeiten, vermitteln zwischen Mensch und Natur, während Stiftungen, die sich am Anthropozän

orientieren, zwischen verschiedenen Nationen, politischen und sozialen Institutionen oder auch Unternehmen vermitteln.

Eines der Hauptanliegen dieses Kapitels war es zu verstehen, welche Strategien in besonderer Weise mit den beiden Orientierungen an Biosphäre und Anthropozän sowie mit den Zielen der Umweltstiftungen verbunden sind. Einerseits konnte gezeigt werden, dass ein universeller strategischer Werkzeugkasten für alle Stiftungen zu beobachten ist. Zu den universellen Strategien gehören die operative Bildungs-, Informations- und Öffentlichkeitsarbeit sowie die Projektförderung. Auf der anderen Seite nutzen Stiftungen spezifische Strategien, die eng mit konkreten Zielen und Rollen verknüpft sind. So werden beispielsweise Aktivitäten, die auf politischen und sozialen Wandel abzielen, durch Lobby- und Advocacyarbeit wahrgenommen. Stiftungen, die Partnerschaften mit sozialen Bewegungen eingehen, tendieren eher zu kontroversen Praktiken und nutzen die Instrumente sozialer Bewegungen, wie z.B. Unterschriftenaktionen oder Sensibilisierungsmaßnahmen. Stiftungen, die in der Logik der Biosphäre agieren, nutzen Landkäufe als Hauptstrategie, um Schutzgebiete einzurichten und Land-, Arten- und Tierschutz zu ermöglichen.

Literatur

- 100 Resilient Cities (2017): *Cities Taking Action. How the 100RC Network is Building Urban Resilience*, New York: The Rockefeller Foundation, [online] http://100resilientcities.org/wp-content/uploads/2017/07/WEB_170720_Summit-report_100rc-1.pdf [abgerufen am 24.08.2017].
- 100 Resilient Cities (2019): *Resilient Cities, Resilient Lives. Learning from the 100RC Network*, New York: 100 Resilient Cities, [online] <http://100resilientcities.org/wp-content/uploads/2019/07/100RC-Report-Capstone-PDF.pdf> [abgerufen am 13.01.2019].
- Abrutyn, Seth (2013): *Revisiting Institutionalism in Sociology. Putting the ›Institution‹ Back in Institutional Analysis*, New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203795354>
- Abrutyn, Seth (2016a): »Institutional Spheres. The Macro-Structure and Culture of Social Life«, in: ders. (Hg.), *Handbook of Contemporary Sociological Theory*, Cham: Springer, S. 207–228. https://doi.org/10.1007/978-3-319-32250-6_11
- Abrutyn, Seth (2016b): »Why Groups Matter to Sociocultural Evolution. How Religious-Cultural Entrepreneurship Drove Political and Religious Evolution in Ancient Israel«, in: *Comparative Sociology* 15, S. 324–353. <https://doi.org/10.1163/15691330-12341391>
- Abrutyn, Seth (2018): »Integrity, Sportsmanship, Character«. *Baseball's Moral Entrepreneurs and the Production and Reproduction of Institutional Autonomy*«, in: *The Sociological Quarterly* 59, S. 519–544. <https://doi.org/10.1080/00380253.2018.1479203>
- Abrutyn, Seth (2021): »Does Differentiation Matter to Sociology?«, in: Seth Abrutyn/Omar Lizardo (Hg.), *Handbook of Classical Sociological Theory*, Cham: Springer, S. 147–168. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78205-4_7
- Abrutyn, Seth/Turner, Jonathan H. (2022): *The First Institutional Spheres in Human Societies. Evolution and Adaptations from Foraging to the Threshold of Modernity*, London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003224433>
- Abrutyn, Seth/Van Ness, Justin (2015): »The role of agency in sociocultural evolution. Institutional entrepreneurship as a force of structural and cultural change«, in: *Thesis Eleven* 127, S. 52–77. <https://doi.org/10.1177/0725513615575935>

- Abrutyn, Seth/van Ness, Justin/Taylor, Marshall A. (2016): »Collective action and cultural change: Revisiting Eisenstadt's evolutionary theory«, in: *Journal of Classical Sociology* 15, S. 369–395. <https://doi.org/10.1177/1468795X16656269>
- Achleitner, Ann-Kristin/Block, Jörn (2018): »Hybride Organisationen an der Schnittstelle zwischen Gewinn- und Gemeinwohlorientierung«, in: Ann-Kristin Achleitner/Jörn Block/Rupert Graf Strachwitz (Hg.), *Stiftungsunternehmen. Theorie und Praxis*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 30–20. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18990-7_1
- Adam, Thomas (2004) (Hg.): *Philanthropy, Patronage, and Civil Society. Experiences from Germany, Great Britain, and North America*, Indiana: Indiana University Press.
- Adam, Thomas (2009): »Philanthropie und Wohnungsreform in der transatlantischen Welt, 1840–1914«, in: Thomas Adam/Simone Lässig/Gabriele Lingelbach (Hg.), *Stifter, Spender und Mäzene. USA und Deutschland im historischen Vergleich*, Stuttgart: Franz Steiner, S. 41–66.
- Adam, Thomas (2012): »Der unverzichtbare Beitrag von Stiftungen zur Finanzierung des höheren Schulwesens in Preußen im 19. Jahrhundert«, in: *Paedagogica Historica: International Journal of the History of Education* 48, S. 451–468. <https://doi.org/10.1080/00309230.2012.658161>
- Adam, Thomas (2018): *Zivilgesellschaft oder starker Staat? Das Stiftungswesen in Deutschland (1815–1989)*, Frankfurt a.M.: Campus.
- Adam, Thomas/Lingelbach, Gabriele (2015): »The Place of Foundations and Endowments in German History: A Historical-Statistical Approach«, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44, S. 223–247. <https://doi.org/10.1177/0899764013510975>
- Adloff, Frank (2004): »Wozu sind Stiftungen gut? Zur gesellschaftlichen Einbettung des deutschen Stiftungswesens«, in: *Leviathan* 32, S. 269–285. <https://doi.org/10.1007/s11578-004-0018-4>
- Adloff, Frank (2010): *Philanthropisches Handeln: Eine historische Soziologie des Stiftens in Deutschland und den USA*, Frankfurt a.M.: Campus.
- Adloff, Frank/Degens, Philipp (2017): »Muss nur noch kurz die Welt retten.« Philanthrokapitalismus: Chance oder Risiko?«, in: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 30, S. 43–55. <https://doi.org/10.1515/fjsb-2017-0085>
- Adloff, Frank/Mau, Steffen (2005) (Hg.): *Vom Geben und Nehmen: Zur Soziologie der Reziprozität*, Frankfurt a.M.: Campus.
- Ahrne, Göran/Brunsson, Nils (2011): »Organization outside organizations: the significance of partial organization«, in: *Organization* 18, S. 83–104. <https://doi.org/10.1177/1350508410376256>
- Aksartova, Sada (2003): »In Search of Legitimacy: Peace Grant Making of U.S. Philanthropic Foundations, 1988–1996.«, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 32, S. 25–46. <https://doi.org/10.1177/0899764002250005>

- Alberg-Seberich, Michael/Wolf, Anna (2011): »Venture Philanthropy – Wenn zwei Welten sich treffen«, in: Helga Hackenberg/Stefan Empter (Hg.), *Social Entrepreneurship – Social Business*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 287–300. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92806-7_18
- Albrecht, Clemens (2007): »Vom Aufstieg und Niedergang der Geisteswissenschaften«, in: Jörg-Dieter Gauger/Günther Rütter (Hg.), *Warum die Geisteswissenschaften Zukunft haben! Ein Beitrag zum Wissenschaftsjahr 2007*, Freiburg: Herder, S. 448–457.
- Albrecht, Clemens (2020): *Sozioprudenz. Sozial klug handeln*, Frankfurt a.M.: Campus.
- Albrecht, Sarah/Strachwitz, Rupert Graf/Klein, Ansgar/Quednau, Tobias (2017): »Editorial: Engagement und Einfluss. Stiftungen in der Kritik?«, in: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 30, S. 3–5. <https://doi.org/10.1515/fjsb-2017-0080>
- Aldrich, Howard/Herke, Diane (1977): »Boundary Spanning Roles and Organization Structure«, in: *Academy of Management Review* 2, S. 217–230. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409044>
- Alexander, Jeffrey C. (2006): *The Civil Sphere*, Oxford: Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195162509.001.0001>
- Andrews, Kenneth/Edwards, Bob (2005): »The Organizational Structure of Local Environmentalism«, in: *Mobilization: An International Quarterly* 10, S. 213–234. <https://doi.org/10.17813/maiq.10.2.028028u600744073>
- Anheier, Helmut K. (2012): »Von Non-Profit-Organisationen und Philanthropie zu sozialer Investition – Auf dem Weg zu einer neuen Forschungs-Agenda«, in: Helmut K. Anheier/Andreas Schröder/Volker Then (Hg.), *Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 17–38. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94105-9_2
- Anheier, Helmut K. (2018): »Philanthropic Foundations in Cross-National Perspective. A Comparative Approach«, in: *American Behavioral Scientist* 62, S. 1591–1602. <https://doi.org/10.1177/0002764218773453>
- Anheier, Helmut K./Daly, Siobhan (2006): *The Politics of Foundations. A Comparative Analysis*. London: Routledge.
- Anheier, Helmut K./Förster, Sarah/Mangold, Janina/Striebing, Clemens (2017a) (Hg.): *Stiftungen in Deutschland 1: Eine Verortung*, Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13369-6>
- Anheier, Helmut K./Förster, Sarah/Mangold, Janina/Striebing, Clemens (2017b) (Hg.): *Stiftungen in Deutschland 2: Wirkungsfelder*, Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11751-1>
- Anheier, Helmut K./Förster, Sarah/Mangold, Janina/Striebing, Clemens (2017c) (Hg.): *Stiftungen in Deutschland 3: Porträts und Themen*, Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13384-9>

- Anheier, Helmut K./Hammack, David C. (2010) (Hg.): *American foundations: roles and contributions*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Anheier, Helmut K./Leat, Diana (2006): *Creative Philanthropy. Towards a New Philanthropy for the Twenty-First Century*, London: Routledge.
- Anheier, Helmut K./Leat, Diana (2019): *Performance Measurement in Philanthropic Foundations. The Ambiguity of Success and Failure*, London: Routledge.
- Anheier, Helmut K./List, Regina A. (2005): *A Dictionary of Civil Society, Philanthropy and the Third Sector*, London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203403372>
- Anheier, Helmut K./Schröer, Andreas/Then, Volker (2012) (Hg.): *Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-94105-9>
- Anheier, Helmut K./Striebing, Clemens (2017): »Rollen und Positionierungen von Stiftungen in Kunst und Kultur«, in: Helmut K. Anheier/Sarah Förster/Janina Mangold/Clemens Striebing (Hg.), *Stiftungen in Deutschland 2: Wirkungsfelder*, Wiesbaden: Springer VS, S. 313–370. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11751-1_5
- Anheier, Helmut K./Toepler, Stefan (1999): »Philanthropic Foundations: An International Perspective«, in: Helmut K. Anheier/Stefan Toepler (Hg.), *Private Funds, Public Purpose. Philanthropic Foundations in International Perspective*, New York: Kluwer Academic, S. 3–23.
- Apelt, Maja/Tacke, Veronika (2012): »Einleitung«, in: dies. (Hg.), *Handbuch Organisationstypen*, Wiesbaden: Springer VS, S. 7–20. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93312-2_1
- Apelt, Maja/Tacke, Veronika (2023) (Hg.): *Handbuch Organisationstypen*, Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39559-9>
- ARUP (2014): *City Resilience Framework*, London: ARUP Group Intl.
- Bach Nielsen, Anne/Papin, Marielle (2021): »The hybrid governance of environmental transnational municipal networks: Lessons from 100 Resilient Cities«, in: *Environment and Planning C: Politics and Space* 39, S. 667–685. <https://doi.org/10.1177/2399654420945332>
- Bach, Robert L. (2002): »New Priorities for Philanthropy«, in: *Ethics & International Affairs* 16, S. 20–26. <https://doi.org/10.1111/j.1747-7093.2002.tb00392.x>
- Baecker, Dirk (1999): *Organisation als System*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2003): *Organisation und Management*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2007): *Studien zur nächsten Gesellschaft*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2011): *Organisation und Störung*, Berlin: Suhrkamp.
- Baggio, Jacopo A./Brown, Katrina/Hellebrandt, Denis (2015): »Boundary object or bridging concept? A citation network analysis of resilience«, in: *Ecology and Society* 20, S. 2. <https://doi.org/10.5751/ES-07484-200202>

- Bahners, Patrick/Kaube, Jürgen/Maak, Niklas/Strauß, Simon (2024): »Beim Retten der Welt aus dem Zeitplan gekommen«, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 20.01.2024, Nr. 17, S. 11/13.
- Bähr, Johannes/Köhler, Ingo (2023): Verfolgt, ›arisiert‹, wiedergutmacht? Wie aus dem Warenhauskonzern Hermann Tietz Hertie wurde, München: Siedler.
- Bähr, Julia (2016): »Bob Dylan hat was anderes vor«, in: FAZ.NET vom 16.11.2016, [online] <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/pop/bob-dylan-kommt-nicht-zur-nobelpreisverleihung-14530832.html> [abgerufen am 23.01.2024].
- Barber, Benjamin R. (2013): *If Mayors Ruled the World: Dysfunctional Nations, Rising Cities*, New Haven: Yale University Press.
- Barman, Emily (2007): »An Institutional Approach to Donor Control. From Dyadic Ties to a Field-Level Analysis«, in: *American Journal of Sociology* 112, S. 1416–1457. <https://doi.org/10.1086/511802>
- Barnard, Chester I. (1971 [1938]): *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnhouse, Walters/Bowman, E.A. (2010): »Foundations and the Making of Public Education in the United States, 1867–1950«, in: Helmut K. Anheier/David C. Hammack (Hg.), *American foundations. Roles and contributions*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press, S. 31–50.
- Barthel, Christian (2020): »Vom Sinn und Unsinn der Führungs- und Managementmoden in der Verwaltung«, in: ders. (Hg.), *Managementmoden in der Verwaltung. Sinn und Unsinn*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1–28. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26530-4_1
- Bartley, Tim (2007): »How Foundations Shape Social Movements: The Construction of an Organizational Field and the Rise of Forest Certification«, in: *Social Problems* 54, S. 229–255. <https://doi.org/10.1525/sp.2007.54.3.229>
- Barzen, Rainer/Escher-Apsner, Monika/Multrus, Dirk (2004): »Religiös motivierte Barmherzigkeit und karitatives Handeln von Gemeinschaften im hohen und späten Mittelalter«, in: Andreas Gestrich/Lutz Raphael (Hg.), *Inklusion/Exklusion. Studien zur Fremdheit und Armut von der Antike bis zur Gegenwart*, Frankfurt a.M.: Peter Lang, S. 397–422.
- Battilana, Julie/Dorado, Silvia (2010): »Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations«, in: *Academy of Management Journal* 53, S. 1419–1440.
- Baur, Sophia Caroline (2018): *Die Legitimität von Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt. Verständnis und Praktiken*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-18720-0>
- Beck, Mark (2013): »Inklusions- und Exklusionsaspekte in griechischen Poleis«, in: Iulia-Karin Patrut/Herbert Uerlings (Hg.), *Inklusion/Exklusion und Kultur. Theoretische Perspektiven und Fallstudien von der Antike bis zur Gegenwart*, Köln: Böhlau, S. 79–98. <https://doi.org/10.7788/boehlau.9783412215927.79>

- Beer, Tanya/Patrizi, Patricia/Coffman, Julia (2021): »Holding Foundations Accountable for Equity Commitments«, in: *The Foundation Review* 13, S. 64–78. <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1565>
- Bertelsmann Stiftung (2005): *Partizipation von Kindern und Jugendlichen in Deutschland. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Befunde zur Mitwirkung junger Menschen in Familie, Schule und Kommune*, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Bethmann, Steffen (2020): *Stiftungen und soziale Innovationen: Strategien zur Lösung gesellschaftlicher Probleme*, Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27076-6>
- Betsill, Michele M./Enrici, Ashley/Le Cornu, Elodie/Gruby, Rebecca L. (2022): »Philanthropic foundations as agents of environmental governance. A research agenda«, in: *Environmental Politics* 31, S. 684–705. <https://doi.org/10.1080/09644016.2021.1955494>
- Biermann, Frank/Gupta, Aarti (2011): »Accountability and legitimacy in earth system governance. A research framework«, in: *Ecological Economics* 70, S. 1856–1864. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.04.008>
- Bischoff, Antje/Hagedorn, Sandra (2014): »Stiftungsforschung heute und morgen – eine Einschätzung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen«, in: Annette E. Zimmer/Ruth Simsa (Hg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement: Quo vadis?*, Wiesbaden: Springer VS, S. 373–384. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06177-7_22
- Bischoff, Antje/Ratajszczak, Theresa (2017): »Stiftungen in der Niedrigzinsphase – aktuelle Zahlen und Fakten«, in: *Stiftungsfokus* S. 1–16.
- Bishop, Claire (2012): *Artificial Hells. Participatory Art and the Politics of Spectatorship*, London: Verso.
- Bishop, Matthew (2006): »The Business of Giving«, in: *The Economist* vom 23.02.2006. [online] <https://www.economist.com/special-report/2006/02/25/the-business-of-giving> [abgerufen am 17.10.2020].
- Bishop, Matthew/Green, Michael F. (2008): *Philanthrocapitalism: How the Rich Can Save the World*, New York: Bloomsbury Press.
- Bishop, Matthew/Green, Michael (2015): »Philanthrocapitalism Rising«, in: *Society* 52, S. 541–548. <https://doi.org/10.1007/s12115-015-9945-8>
- Blau, Peter M. (1969): *The dynamics of bureaucracy. A study of interpersonal relations in two government agencies*, Chicago: University of Chicago Press.
- Blühdorn, Ingolfur (2020): »Die Gesellschaft der Nicht-Nachhaltigkeit. Skizze einer umweltsoziologischen Gegenwartsdiagnose«, in: Ingolfur Blühdorn/Felix Butzlaff/Michael Deflorian/Daniel Hausknost/Mirijam Mock (Hg.), *Nachhaltige Nicht-Nachhaltigkeit. Warum die ökologische Transformation der Gesellschaft nicht stattfindet*, Bielefeld: Transcript, S. 83–160.

- Blum, Sabine/Endreß, Martin/Kaufmann, Stefan/Rampp, Benjamin (2016): »Soziologische Perspektiven«, in: Rüdiger Wink (Hg.), *Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung*, Wiesbaden: Springer, S. 151–177. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09623-6_7
- Böckenförde, Ernst-Wolfgang (2002): »Gemeinwohlvorstellungen bei Klassikern der Rechts- und Staatsphilosophie«, in: Karsten Fischer/Herfried Münkler (Hg.), *Band 3 Gemeinwohl und Gemeinsinn im Recht: Konkretisierung und Realisierung öffentlicher Interessen*, Berlin: Akademie Verlag, S. 43–66. <https://doi.org/10.1524/9783050080215.43>
- Boesso, Giacomo/Cerbioni, Fabrizio (2019): *Governance and Strategic Philanthropy in Grant-Making Foundations. How to Improve the Effectiveness of Nonprofit Boards*, Cham: Palgrave Pivot. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-16357-0>
- Bohn, Cornelia (2008): »Inklusion und Exklusion: Theorien und Befunde. Von der Ausgrenzung aus der Gemeinschaft zur inkludierenden Exklusion«, in: *Soziale Systeme* 14, S. 171–190. <https://doi.org/10.1515/sosys-2008-0204>
- Bonazzi, Giuseppe (2014): *Geschichte des organisatorischen Denkens*, Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02506-9>
- Borgolte, Michael (1993): »Totale Geschichte« des Mittelalters? Das Beispiel der Stiftungen, Berlin: Humboldt-Universität zu Berlin, Fachbereich Philosophie und Geschichtswissenschaften, (= Antrittsvorlesung vom 02.06.1992). <https://doi.org/10.18452/1541>
- Borgolte, Michael (2014a) (Hg.): *Enzyklopädie des Stiftungswesens in mittelalterlichen Gesellschaften. Bd. 1: Grundlagen*, Berlin: de Gruyter. <https://doi.org/10.1524/9783050064772>
- Borgolte, Michael (2014b): »Stiftung – Mittelalterlicher Sprachgebrauch und moderner Begriff«, in: ders. (Hg.), *Enzyklopädie des Stiftungswesens in mittelalterlichen Gesellschaften, Bd. 1: Grundlagen*, Berlin: de Gruyter, S. 19–23. <https://doi.org/10.1524/9783050064772>
- Borgolte, Michael (2014c): »Typologisierungen«, in: ders. (Hg.), *Enzyklopädie des Stiftungswesens in mittelalterlichen Gesellschaften, Bd. 1: Grundlagen*, Berlin: de Gruyter, S. 165–167. <https://doi.org/10.1524/9783050064772>
- Borgolte, Michael (2015): »Fünftausend Jahre Stiftungen. Eine Typologie von Mesopotamien bis zu den USA«, in: *Historische Zeitschrift* 301, S. 593–625. <https://doi.org/10.1515/hzhz-2015-0460>
- Borgolte, Michael (2016a) (Hg.): *Enzyklopädie des Stiftungswesens in mittelalterlichen Gesellschaften. Bd. 2: Das soziale System Stiftung*, Berlin: de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110417708>
- Borgolte, Michael (2016b): »Wie Weltgeschichte erforscht werden kann. Ein Projekt zum interkulturellen Vergleich im mittelalterlichen Jahrtausend«, in: *Zeitschrift für Historische Forschung* 43, S. 1–25. <https://doi.org/10.3790/zhf.43.1.1>

- Borgolte, Michael (2017) (Hg.): Enzyklopädie des Stiftungswesens in mittelalterlichen Gesellschaften. Bd. 3: Stiftung und Gesellschaft, Berlin: de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110422047>
- Bosch, Ise/Bollwinkel, Claudia/Eisfeld, Justus (2018): Geben mit Vertrauen: Wie Philanthropie transformativ wird, Hamburg: Dreilinden.
- Bourdieu, Pierre (1997 [1992]): »Ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital«, in: Franzjörg Baumgart (Hg.), Theorien der Sozialisation, Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 217–231.
- Bourdieu, Pierre (2004): *Science of Science and Reflexivity*, Chicago: University of Chicago Press.
- Bowden, Gary (2017): »An Environmental Sociology for the Anthropocene. Environmental Sociology«, in: *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie* 54, S. 48–68. <https://doi.org/10.1111/cars.12138>
- Brakman Reiser, Dana (2018): »Disruptive Philanthropy. Chan-Zuckerberg, the Limited Liability Company, and the Millionaire Next Door«, in: *Florida Law Review* 70, S. 921–970. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3049021>
- Brakman Reiser, Dana/Dean, Steven A. (2023): *For-Profit Philanthropy. Elite Power and the Threat of Limited Liability Companies, Donor-Advised Funds, and Strategic Corporate Giving*, Oxford: Oxford University Press.
- Brand, Fridolin Simon/Jax, Kurt (2007): »Focusing the Meaning(s) of Resilience: Resilience as a Descriptive Concept and a Boundary Object«, in: *Ecology and Society* 12, S. 23.
- Braverman, Marc T./Constantine, Norman A./Slater, Jana Kay (Hg.) (2004): *Foundations and Evaluation: Contexts and Practices for Effective Philanthropy*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Breeze, Beth (2021): *In Defence of Philanthropy*, Newcastle upon Tyne: Agenda Publishing. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1wgvb5v>
- Brest, Paul (2015): *Strategic Philanthropy and Its Discontents*, *Standard Social Innovation Review*, [online] https://ssir.org/articles/entry/strategic_philanthropy_and_its_discontents [abgerufen am 25.04.2023].
- Brest, Paul/Harvey, Hal (2008): *Money well spent. A strategic plan for smart philanthropy*, New York: Bloomberg Press.
- Brest, Paul/Harvey, Hal (2018): *Money well spent. A strategic plan for smart philanthropy*, Stanford: Stanford Business Books. <https://doi.org/10.1515/9781503606036>
- Brewer, Cassidy V. (2012): »A Novel Approach to Using LLCs for Quasi-Charitable Endeavors (a/k/a »Social Enterprise«)«, in: *William Mitchell Law Review* 38, S. 678–736.
- Brickwedde, Fritz (2003): »Umweltschutz als strategisches Handlungsfeld von Stiftungen«, in: Bertelsmann Stiftung (Hg.), *Handbuch Stiftungen. Ziele – Pro*

- jekte – Management – Rechtliche Gestaltung, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 165–183. https://doi.org/10.1007/978-3-322-90317-4_7
- Bröckling, Ulrich (2017): *Gute Hirten führen sanft – Über Menschenregierungskünste*, Berlin: Suhrkamp.
- Brown, Lloyd David (2008): *Creating Credibility. Legitimacy and Accountability for Transnational Civil Society*, Boulder, CO: Kumarian Press.
- Brulle, Robert J./Jenkins, J. Craig (2010): »Civil Society and the Environment. Understanding the Dynamics and Impacts of the U.S. Environmental Movement«, in: Thomas P. Lyon (Hg.), *Good Cop/Bad Cop. Environmental NGOs and their Strategies toward Business*, London: Routledge, S. 73–102.
- Brunner, Heinrich (1910): »Die Klage mit dem toten Mann und die Klage mit der toten Hand«, in: *Zeitschrift der Savigny-Stiftung für Rechtsgeschichte: Germanistische Abteilung* 31, S. 235–252.
- Brunsson, Nils (1990): »Deciding for Responsibility and Legitimation. Alternative Interpretations of Organizational Decision-making«, in: *Accounting, Organizations and Society* 15, S. 47–59. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90012-J](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90012-J)
- Brunsson, Nils (1993): »Ideas and Actions. Justification and hypocrisy as alternatives to control«, in: *Accounting, Organizations and Society* 18, S. 489–506. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)90001-M](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)90001-M)
- Buchanan, Phil (2019): *Giving done right. Effective philanthropy and making every dollar count*, New York: Public Affairs.
- Bulmer, Martin (1999): »The History of Foundations in the United Kingdom and the United States. Philanthropic Foundations in Industrial Society«, in: Helmut K. Anheier/Stefan Toepler (Hg.), *Private Funds, Public Purpose. Philanthropic Foundations in International Perspective*, New York: Kluwer Academic, S. 27–53. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4893-5_2
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2011): *Auftrag Nachhaltigkeit: Wie Stiftungen das Klima schützen*, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen, [online] https://shop.stiftungen.org/media/mconnect_uploadfiles/s/t/stiftung_sreport_2011-12_klimaschutz_1.pdf [abgerufen am 17.10.2020].
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2013): *Umweltstiftungen stellen sich vor*, 3. Aufl. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2014a): *Die Grundsätze guter Stiftungspraxis. Erläuterungen, Hinweise und Anwendungsbeispiele aus dem Stiftungstag*, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2014b): *Stiftungsreport 2014: Gesundheit fördern*, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2014c): *Zahlen, Daten, Fakten zum Deutschen Stiftungswesen*, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2021): *Zahlen, Daten, Fakten zum deutschen Stiftungswesen*, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.

- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2023a): Faktenblatt Stiftungen in Deutschland, [online] https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen_org/Presse/Faktenblaetter/Faktenblatt-Stiftungen-in-Deutschland.pdf [abgerufen am 06.06.2023].
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2023b): Satzungsgemäße Zwecke, [online] https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen_org/Stiftungen/Zahlen-Daten/2022/Stiftungszwecke-2022.pdf [abgerufen am 06.06.2023].
- Burgin, Angus (2012): *The great persuasion. Reinventing free markets since the Depression*, Cambridge, MA: Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674067431>
- Burt, Ronald S. (2004): »Structural Holes and Good Ideas«, in: *American Journal of Sociology* 110, S. 349–399. <https://doi.org/10.1086/421787>
- Bushouse, Brenda K./Mosley, Jennifer E. (2018): »The intermediary roles of foundations in the policy process. Building coalitions of interest«, in: *Interest Groups & Advocacy* 7, S. 289–311. <https://doi.org/10.1057/s41309-018-0040-6>
- Callahan, David (2017): *The Givers. Wealth, Power, and Philanthropy in a New Gilded Age*, New York: Alfred A. Knopf.
- Callon, Michel/Law, John (2005): »On Qualculation, Agency, and Otherness«, in: *Environment and Planning D: Society and Space* 23, S. 717–733. <https://doi.org/10.1068/d343t>
- Campenhausen, Axel Freiherr von (2003): »Geschichte des Stiftungswesens«, in: Bertelsmann Stiftung (Hg.), *Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 19–42.
- Cantor, Pamela/Osher, David/Berg, Juliette/Steyer, Lily/Rose, Todd (2019): »Malleability, plasticity, and individuality. How children learn and develop in context«, in: *Applied Developmental Science* 23, S. 307–337. <https://doi.org/10.1080/10888691.2017.1398649>
- Carnegie, Andrew (1889): »Wealth«, in: *North American Review* 148, S. 653–665.
- Carter, R.W. (Bill)/Ross, Helen (2014): »Environmental philanthropy«, in: *Australasian Journal of Environmental Management* 21, S. 223–227. <https://doi.org/10.1080/14486563.2014.975899>
- Chernow, Ron (2004): *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.*, New York: Vintage.
- Cherry, Todd L./Kroll, Stephan/McEvoy, David M./Campoverde, David/Moreno-Cruz, Juan (2022): »Climate cooperation in the shadow of solar geoengineering. An experimental investigation of the moral hazard conjecture«, in: *Environmental Politics* 32, S. 362–370. <https://doi.org/10.1080/09644016.2022.2066285>
- Cohen, Dan (2021): »Philanthropy to the rescue? Detroit’s schools and urban policy-making under austerity«, in: *Environment and Planning C: Politics and Space* 39, S. 1547–1566. <https://doi.org/10.1177/23996544211042636>
- Coppola, Alessandro/Crivello, Silvia/Haupt, Wolfgang (2020): »Urban Resilience as New Ways of Governing: The Implementation of the 100 Resilient Cities Initia-

- tive in Rome and Milan«, in: Alessandro Balducci/Daniele Chiffi/Francesco Curci (Hg.), *Risk and Resilience. Socio-Spatial and Environmental Challenges*, Cham: Springer, S. 113–136.
- Cossu-Beaumont, Laurence (2016): »The Giving Pledge: Philanthropy and the Reinvention of American Capitalism«, in: Laurence Cossu-Beaumont/Jacques-Henri Coste/Jean-Baptiste Velut (Hg.), *The Crisis and Renewal of American Capitalism: A Civilizational Approach to Modern American Political Economy*, London: Routledge, S. 263–286. <https://doi.org/10.4324/9781315694283>
- Croese, Sylvia/Green, Cayley/Morgan, Gareth (2020): »Localizing the Sustainable Development Goals Through the Lens of Urban Resilience: Lessons and Learnings from 100 Resilient Cities and Cape Town«, in: *Sustainability* 12, <https://doi.org/10.3390/su12020550>
- Crutzen, Paul J. (2002): »Geology of Mankind«, in: *Nature* vom 03.01.2002, 415, S. 23. <https://doi.org/10.1038/415023a>
- Crutzen, Paul J./Stoermer, Eugene F. (2000): »The »Anthropocene««, in: *Global Change Newsletter* 41, S. 17–18.
- Cullmann, Lewis B./Madoff, Ray (2016): »The Undermining of American Charity«, in: *The New York Review of Books* vom 14.7.2016, Nr. 12, S. 17–18.
- Cyril, Malkia D./Kan, Lyle M./Maulbeck, Ben F./Villarosa, Lori (2021): *Mismatched: Philanthropy's Response to the Call for Racial Justice*, [online] <https://racialequity.org/mismatched/> [abgerufen am 31.01.2024].
- D5 Coalition (2016): *Final State of Work. Stories from the Movement to Advance Diversity, Equity, and Inclusion*. D5 Coalition, [online] <https://www.d5coalition.org/wp-content/uploads/2016/04/D5-SOTW-2016-Final-web-pages.pdf> [abgerufen am 25.04.2023].
- Daly, Siobhan (2008): »Institutional Innovation in Philanthropy. Community Foundations in the UK«, in: *VOLUNTAS* 19, S. 219–241. <https://doi.org/10.1007/s11266-008-9067-7>
- Dalzell, Robert F. (2013): *The Good Rich and What They Cost Us*, New Haven: Yale University Press. <https://doi.org/10.12987/9780300188882>
- Darling-Hammond, Linda/Flook, Lisa/Cook-Harvey, Channa/Barron, Brigid/Osher, David (2020): »Implications for educational practice of the science of learning and development«, in: *Applied Developmental Science* 24, S. 97–140. <https://doi.org/10.1080/10888691.2018.1537791>
- Dasgupta, Indraneel/Kanbur, Ravi (2011): »Does philanthropy reduce inequality?«, in: *The Journal of Economic Inequality* 9, S. 1–21. <https://doi.org/10.1007/s10888-009-9123-6>
- Davies, Jonathan S. (2004): »The Foundation as a Political Actor: The Case of the Joseph Rowntree Charitable Trust«, in: *The Political Quarterly* 75, S. 275–284. <https://doi.org/10.1111/j.1467-923x.2004.00612.x>

- Davoudi, Simin (2014): »Climate Change, Securitisation of Nature, and Resilient Urbanism«, in: *Environment and Planning C: Politics and Space* 32, S. 360–375. <https://doi.org/10.1068/c12269>
- Delfin, Francisco G./Tang, Shui-Yan (2008): »Foundation Impact on Environmental Nongovernmental Organizations. The Grantees' Perspective«, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 37, S. 603–625. <https://doi.org/10.1177/0899764007312667>
- Deutschmann, Christoph (2009): »Geld als universales Inklusionsmedium moderner Gesellschaften«, in: Rudolf Stichweh/Paul Windolf (Hg.), *Inklusion und Exklusion: Analysen zur Sozialstruktur und sozialen Ungleichheit*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 223–239.
- Di Mento, Maria (2019): »Five CEOs of big foundations pledge to do more to help charities pay overhead«, in: *Chronicle of Philanthropy*, [online] <https://www.philanthropy.com/article/5-CEOs-of-BigFoundations/247063> [abgerufen am 25.04.2023].
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): »The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields«, in: *American Sociological Review* 48, S. 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dircke, Piet/Molenaar, Arnoud (2015): »Climate change adaptation; innovative tools and strategies in Delta City Rotterdam«, in: *Water Practice & Technology* 10, S. 674–680. <https://doi.org/10.2166/wpt.2015.080>
- Disselhoff, Tilmann/Kirschev, Tom (2018): *Green Infrastructure in Patagonia. Sharing the Recent Chilean Land Conservation Experience with the European Conservation Community*, Cambridge, MA: Lincoln Institute of Land Policy.
- Dodgson, Mark/Gann, David (2020): *Philanthropy, Innovation and Entrepreneurship. An Introduction*, Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-38017-5>
- Dort, Karin (2013): »Schließung, Ungleichheit, Devianz. Inklusions-/Exklusionsregime in der Fürsorge im frühen und hohen Mittelalter«, in: Iulia-Karin Patrut/Herbert Uerlings (Hg.), *Inklusion/Exklusion und Kultur. Theoretische Perspektiven und Fallstudien von der Antike bis zur Gegenwart*, Köln: Böhlau, S. 143–161. <https://doi.org/10.7788/boehlau.9783412215927.143>
- Dowie, Mark (1995): *Losing Ground. American Environmentalism at the Close of the Twentieth Century*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Droege, Michael (2010): *Gemeinnützigkeit im offenen Steuerstaat*, Tübingen: Mohr Siebeck. <https://doi.org/10.1628/978-3-16-151272-8>
- Droß, Patrick J./Paul, Franziska (2013): *Gemeinwohl mit beschränkter Haftung: Zum Boom der gemeinnützigen GmbH im Dritten Sektor*, Berlin, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). <https://doi.org/10.7802/1.1929>
- Drucker, Peter F. (2005 [1990]): *Managing the Nonprofit Organization. Principles and Practices*, New York: Harper.

- Dugatkin, Lee Alan (2006): »Trust in Fish«, in: *Nature* vom 22.06.2022, 441, S. 937–938. <https://doi.org/10.1038/441937a>
- Eckl, Julian (2014): »The power of private foundations: Rockefeller and Gates in the struggle against malaria«, in: *Global Social Policy* 14, S. 91–116. <https://doi.org/10.1177/1468018113515978>
- Eder, Klaus/Habermas, Jürgen (1976): »Zur Struktur einer Theorie der sozialen Evolution«, in: M. Rainer Lepsius (Hg.), *Zwischenbilanz der Soziologie. Verhandlungen des 17. Deutschen Soziologentages*, Stuttgart: Enke, S. 37–48.
- Edwards, Michael (2009): »Why »Philanthrocapitalism« Is Not the Answer. Private Initiatives and International Development«, in: Monique Kremer/Peter van Lieshout/Robert Went (Hg.), *Doing Good or Doing Better. Development Policies in a Globalising World*, Amsterdam: Amsterdam University Press, S. 237–254.
- Edwards, Michael (2011). »Conclusion: Civil Society as a Necessary and Necessarily Contested Idea«, in: ders. (Hg.), *The Oxford Handbook of Civil Society*, Oxford: Oxford University Press, S. 480–493. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195398571.013.0038>
- Eisenstadt, Shmuel N. (1964): »Social Change, Differentiation and Evolution«, in: *American Sociological Review* 29, S. 375–386. <https://doi.org/10.2307/2091481>
- Eisenstadt, Shmuel N. (1971): *Social Differentiation and Stratification*, Glenview: Scott Foresman.
- Eisenstadt, Shmuel N. (1980): »Cultural Orientations, Institutional Entrepreneurs, and Social Change. Comparative Analysis of Traditional Civilizations«, in: *American Journal of Sociology* 85, S. 840–869. <https://doi.org/10.1086/227091>
- Engfer, Karin (2013): »Armut und Ungleichheit in der römischen Antike. Inklusions- und Exklusionsmechanismen in Fürsorge und Wohltätigkeit«, in: Iulia-Karin Patrut/Herbert Uerlings (Hg.), *Inklusion/Exklusion und Kultur. Theoretische Perspektiven und Fallstudien von der Antike bis zur Gegenwart*, Köln: Böhlau, S. 99–119. <https://doi.org/10.7788/boehlau.9783412215927.99>
- European Foundation Centre (2015): *Comparative Highlights of Foundation Laws. The Operating Environment for Foundations in Europe*, Brussels: European Foundation Centre, [online] <https://efc.issuelab.org/resource/comparative-highlights-of-foundation-laws-the-operating-environment-for-foundations-in-europe-2015.html> [abgerufen am 17.10.2020].
- Evers, Adalbert/Ewert, Benjamin (2010): »Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen«, in: Thomas Klatetzki (Hg.), *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 103–128. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8_4
- Eyal, Gil (2021): *Die Krise der Expertise*, Zürich: Edition Patrick Frey.
- Faber, Daniel/McCarthy, Deborah (2005): »Introduction: foundations for social change. Critical perspectives on philanthropy and popular movements«, in: dies.

- (Hg.), *Foundations for Social Change. Critical perspectives on philanthropy and popular movements*, Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers, S. 3–32.
- Fairfield, Kent D./Wing, Kennard T. (2008): »Collaboration in foundation grantor-grantee relationships«, in: *Nonprofit Management and Leadership* 19, S. 27–44. <https://doi.org/10.1002/nml.203>
- Falk, Hermann (2013): *Stiftungsratgeber Vermögensanlage. Stiftungsvermögen professional verwalten – ein Leitfaden*, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Faller, Bernhard/Wiegandt, Claus-C. (2014): »Geschenke an die Stadt – zur Rolle des Mäzenatentums in der bundesdeutschen Stadtentwicklung«, in: *Berichte. Geographie und Landeskunde* 88, S. 223–242.
- Faller, Bernhard/Wiegandt, Claus-C. (2015): »Mäzenatentum in Deutschland. Eine Chance für die Stadtentwicklung?«, in: *Geographica Helvetica* 70, S. 315–326. <https://doi.org/10.5194/gh-70-315-2015>
- Faltermaier, Toni (2023): »Salutogenese«, in: *Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hg.), Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*, <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i104-3.0>
- Farran, Sue (2020): »Are environmental charities getting their feet wet when they lobby for marine protection around remote islands?«, in: *Trusts & Trustees* 26, S. 138–148. <https://doi.org/10.1093/tandt/ttz118>
- Fastenrath, Sebastian/Coenen, Lars/Davidson, Kathryn (2019): »Urban Resilience in Action: the Resilient Melbourne Strategy as Transformative Urban Innovation Policy?«, in: *Sustainability* 11, S. 693. <https://doi.org/10.3390/su11030693>
- Ferris, James M. (2021): *A Generation of Impact. The Evolution of Philanthropy Over the Past 25 Years*, Center on Philanthropy & Public Policy at the University of Southern California, [online] <https://cppp.usc.edu/wp-content/s2member-file/s/A-Generation-of-Impact.pdf> [abgerufen am 25.04.2023].
- Fest, Joachim (1997) (Hg.): *Die großen Stifter. Lebensbilder – Zeitbilder*, Berlin: Siedler.
- Fiedler, Matthias (2017): »Progressive Philanthropie: Geht das überhaupt zusammen? – Einige Gedanken zum Geben für den sozialen Wandel«, in: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 30, S. 98–102. <https://doi.org/10.1515/fjsb-2017-0091>
- Fiennes, Caroline (2017): »We need a science of philanthropy«, in: *Nature* vom 08.06.2017, 546, S. 187. <https://doi.org/10.1038/546187a>
- Fitzgibbons, Joanne/Mitchell, Carrie (2019): »Just urban futures? Exploring equity in »100 Resilient Cities««, in: *World Development* 122, S. 648–659. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.06.021>

- Fleck, Ludwig (2017): Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache. Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Fleisch, Hans (2013): Stiftungsmanagement. Ein Leitfaden für erfolgreiche Stiftungsarbeit, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Fleishman, Joel L. (2007): *The Foundation: A Great American Secret. How Private Wealth Is Changing the World*, New York: Public Affairs.
- Foerster, Heinz von (2003 [1973]): »On Constructing a Reality«, in: ders. (Hg.), *Understanding Understanding. Essays on Cybernetics and Cognition*, New York: Springer, S. 211–227.
- Förster, Sarah (2017): »Rolle und Positionierung deutscher Sozialstiftungen«, in: Helmut K. Anheier/Sarah Förster/Janina Mangold/Clemens Striebing (Hg.), *Stiftungen in Deutschland 2: Wirkungsfelder*, Wiesbaden: Springer VS, S. 219–312. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11751-1_4
- Frantz, Courtney/Fernandes, Sujatha (2018): »Whose Movement Is It? Strategic Philanthropy and Worker Centers«, in: *Critical Sociology* 44, S. 645–660. <https://doi.org/10.1177/0896920516661857>
- Franzen, Martina (2015): »Der Impact Faktor war gestern. Altmetrics und die Zukunft der Wissenschaft«, in: *Soziale Welt* 66, S. 225–242. <https://doi.org/10.5771/0038-6073-2015-2-225>
- Friedman, Eric (2013): *Reinventing philanthropy. A framework for more effective giving*, Washington, D.C.: Potomac Books.
- Fries, Fabian (2020): *Die Ränder der (Pseudo-)Wissenschaft. Umstrittene Wissenskonzeptionen zwischen Avantgarde und Häresie*, Weinheim: Beltz Juventa.
- Frumkin, Peter (2006a): »Accountability and Legitimacy in American Foundation Philanthropy«, in: Kenneth Prewitt/Mattei Dogan/Steven Heydemann/Stefan Toepler (Hg.), *The Legitimacy of Philanthropic Foundations. United States and European Perspectives*, New York: Russell Sage Foundation, S. 99–122.
- Frumkin, Peter (2006b): *Strategic giving. The Art and Science of Philanthropy*, Chicago: University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226266282.001.0001>
- Frumkin, Peter (2010): *The Essence of Strategic Giving. A Practical Guide for Donors and Fundraisers*, Chicago: University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226266305.001.0001>
- Frumkin, Peter/Schnurbein, Georg von (2022): *Strategische Philanthropie. Wie Sie mit Ihrem Engagement mehr Wirkung erzielen*, Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35813-6>
- Fuentenebro, Pablo/Acuto, Michele (2022): »The gifted city: Setting a research agenda for philanthropy and urban governance«, in: *Urban Studies* 59, S. 1944–1955. <https://doi.org/10.1177/00420980211024158>

- Gerhards, Jürgen (2001): »Der Aufstand des Publikums. Eine systemtheoretische Interpretation des Kulturwandels in Deutschland zwischen 1960 und 1989«, in: *Zeitschrift für Soziologie* 30, S. 163–184. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2001-0301>
- Gibel, Roman/Arnold, Nadine/Hasse, Raimund/Mormann, Hannah (2021): »Nicht ganz passend? Moral und Organisation im Neo-Institutionalismus«, in: André Armbruster/Cristina Besio (Hg.), *Organisierte Moral. Zur Ambivalenz von Gut und Böse in Organisationen*, Wiesbaden: Springer VS, S. 131–160. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31555-9_7
- Gibson, Cynthia M. (2018): *Deciding together. Shifting power and resources through participatory grantmaking*, GrantCraft, Candid. Learning for Funders. <https://doi.org/gd57bh>
- Gidron, Benjamin/Hasenfeld, Yeheskel (2012) (Hg.): *Social enterprises. An organizational perspective*, London: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137035301>
- Giridharadas, Anand (2018): *Winners Take all. The elite charade of changing the world*, New York: Alfred A. Knopf. <https://doi.org/10.1093/ia/iiz091>
- Glänzel, Gunnar/Schmitz, Björn (2012): »Hybride Organisationen – Spezial- oder Regelfall?«, in: Helmut K. Anheier/Andreas Schröer/Volker Then (Hg.), *Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 181–203. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94105-9_7
- Gläser, Jochen (2012): »Scientific communities«, in: Sabine Maasen/Mario Kaiser/Martin Reinhart/Barbara Sutter (Hg.), *Handbuch Wissenschaftssoziologie*, Wiesbaden: Springer VS, S. 151–162. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18918-5_12
- Glückler, Johannes/Suarsana, Laura (2014): »Unternehmerisches Engagement im philanthropischen Feld: Das Beispiel Heilbronn-Franken«, in: *Berichte. Geographie und Landeskunde* 88, S. 203–221.
- Goeke, Pascal (2016): »Kontrollprojekte – neue Organisationsstrukturen der Freiwilligenarbeit«, in: *Geographische Zeitschrift* 104, S. 112–135. <http://www.jstor.org/stable/45174009>
- Goeke, Pascal (2021): »Transformative Philanthropy in Practice: Urban Volunteers and the Power and Limits of the Gift«, in: *Social & Cultural Geography* 22, S. 1099–1121. <https://doi.org/10.1080/14649365.2019.1672778>
- Goeke, Pascal (2022): »Anthropozän. Von einer Beobachtungskategorie zur kategorischen Weltbeobachtungsformel«, in: *Geographische Zeitschrift* 110, S. 88–107. <https://doi.org/10.25162/GZ-2022-0002>
- Goeke, Pascal/Moser, Evelyn (2021): »Transformative Foundations. Elements of a Sociological Theory of Organized Philanthropic Giving«, Bonn: FIW. (= FIW Working Paper No. 16), [online] <https://bonndoc.ulb.uni-bonn.de/xmlui/handle/20.500.11811/9712> [abgerufen am: 25.10.2023].

- Goeke, Pascal/Moser, Evelyn (2023): »Rockefeller Foundation's 100 Resilient Cities Programme: Principles of the Art of Organizing Socioecological Transformation by Philanthropic Means«, in: Steffi Marung/Ursula Rao (Hg.), *Spatial Entrepreneurs. Actors and Practices of Space-Making Under the Global Condition*, Berlin: de Gruyter, S. 113–136. <https://doi.org/10.1515/9783110686418-006>
- Göring, Michael (2009): *Unternehmen Stiftung. Stiften mit Herz und Verstand*, München: Carl Hanser.
- Gottlieb, Robert (1993): »Reconstructing Environmentalism. Complex Movements, Diverse Roots«, in: *Environmental History Review* 17, S. 1–19. <https://doi.org/10.2307/3984644>
- Goulden, Joseph S. (1971): *The Money Givers*, New York: Random House.
- Grant Givers Movement (GGM) (2020): *Beyond words. Power & Trust in UK Grant Making*, [online] https://www.grantgiversmovement.org/_files/ugd/ocd318_949e5ccfddd94b038b1812391a8e3786.pdf [abgerufen am 31.01.2024].
- Greenwood, Royston/Raynard, Mia/Micelotta, Evelyn R./Kodeih, Farah/Lounsbury, Michael (2011): »Institutional Complexity and Organizational Responses«, in: *Academy of Management Annals* 5, S. 317–371. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>
- Grothe-Hammer, Michael (2020): »Membership and contributorship in organizations: An update of modern systems theory«, in: *Systems Research and Behavioral Science* 37, S. 482–495. <https://doi.org/10.1002/sres.2683>
- Gruby, Rebecca L./Miller, Daniel C./Enrici, Ash/Garrick, Dustin (2023): »Conservation philanthropy: Growing the field of research and practice«, in: *Conservation Science and Practice* 5, S. e12977. <https://doi.org/10.1111/csp2.12977>
- Grzesiok, Svenja/Hohn, Uta/Meisel, Ulli (2014): »Kooperative Quartiersentwicklung als Experiment. Der Wohndialog der KALKSchmiede* in Köln«, in: *RaumPlanung* 174, S. 28–35.
- Gümüşay, Ali A./Smets, Michael/Morris, Timothy (2020): »God at Work«. Engaging Central and Incompatible Institutional Logics through Elastic Hybridity«, in: *Academy of Management Journal* 63, S. 124–154. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0481>
- Guthman, Julie (2008): »Thinking inside the neoliberal box: The micro-politics of agro-food philanthropy«, in: *Geoforum* 39, S. 1241–1253. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2006.09.001>
- Habermas, Jürgen (1994): *Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Hackenberg, Helga/Empter, Stefan (2011) (Hg.): *Social Entrepreneurship – Social Business. Für die Gesellschaft unternehmen*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92806-7>
- Hadley, Caroline (2004): »The power of giving«, in: *EMBO reports* 5, S. 751–754. <http://doi.org/10.1038/sj.embor.7400213>

- Hahn, Alois (2008): »Zentrum und Peripherie«, in: Kay Junge/Daniel Suber/Gerold Gerber (Hg.), *Erleben, Erleiden, Erfahren. Die Konstitution sozialen Sinns jenseits instrumenteller Vernunft*, Bielefeld: Transcript, S. 411–431.
- Haigh, Nardia/Hoffmann, Andrew J. (2014): »The New Heretics. Hybrid Organizations and the Challenges They Present to Corporate Sustainability«, in: *Organization & Environment* 27, S. 223–241. <https://doi.org/10.1177/1086026614545345>
- Hammack, David C. (2022): »Foundations, Independent«, in: Regina A. List/Helmut K. Anheier/Stefan Toepler (Hg.), *International Encyclopedia of Civil Society*, Cham: Springer, S. 1–6. https://doi.org/10.1007/978-3-319-99675-2_111-1
- Haraway, Donna (2016): *Staying with the Trouble. Making Kin in the Chthulucene*, Durham: Duke University Press.
- Hartmann, Michael (2018): *Die Abgehobenen. Wie die Eliten die Demokratie gefährden*, Frankfurt a.M.: Campus.
- Harvey, Charles/Maclean, Mairi (2008): »Capital Theory and the Dynamics of Elite Business Networks in Britain and France«, in: *The Sociological Review* 56, S. 103–120. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2008.00764.x>
- Harvey, Charles/Maclean, Mairi/Suddaby, Roy (2019): »Historical Perspectives on Entrepreneurship and Philanthropy«, in: *Business History Review* 93, S. 443–471. <https://doi.org/10.1017/S0007680519000953>
- Hay, Iain/Muller, Samantha (2014): »Questioning Generosity in the Golden Age of Philanthropy: Towards Critical Geographies of Super-Philanthropy«, in: *Progress in Human Geography* 38, S. 635–653. <https://doi.org/10.1177/0309132513500893>
- Healy, Kieran (2000): »Embedded Altruism: Blood Collection Regimes and the European Union's Donor Population«, in: *American Journal of Sociology* 105, S. 1633–1657. <https://doi.org/10.1086/210468>
- Heinze, Rolf. G./Schneiders, Katrin/Grohs, Stephan (2011): »Social Entrepreneurship im deutschen Wohlfahrtsstaat – Hybride Organisationen zwischen Markt, Staat und Gemeinschaft«, in: Helga Hackenberg/Stefan Empter (Hg.), *Social Entrepreneurship – Social Business*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 86–102. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92806-7_5
- Hellmann, Kai Uwe (2002): »Gemeinwohl und Systemvertrauen. Vorschläge zur Modernisierung alteuropäischer Begriffe«, in: Herfried Münkler/Karsten Fischer (Hg.), *Band 2 Gemeinwohl und Gemeinsinn. Rhetoriken und Perspektiven sozial-moralischer Orientierung*, Boston: Akademie Verlag, S. 77–109. <https://doi.org/10.1515/9783050079677-005>
- Herd, Mike/Mutiga, Murithi (2016): »100 Resilient Cities: announces hundredth member, but »work is only just beginning«, in: *The Guardian* vom 25.05.2016, [online] <https://www.theguardian.com/cities/2016/may/25/rockefeller-100-resilient-cities-washington-lagos-manchester-belfast> [abgerufen am 30.08.2017].

- Herro, Annie/Obeng-Odoom, Franklin (2019): »Foundations of radical philanthropy«, in: VOLUNTAS 30, S. 881–890. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00136-1>
- Hewa, Soma (2021): »Civil Society Organizations and Global Health: Rockefeller Philanthropy and Public Health in Sri Lanka«, in: Revista História: Debates E Tendências 21, S. 135–152. <https://doi.org/10.5335/hdvt.21n.3.12856>
- Hiller, Janine S. (2013): »The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility«, in: Journal of Business Ethics 118, S. 287–301. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1580-3>
- Hoelscher, Phillip (2010): »Venture Philanthropy in Deutschland und Europa – Eine Einführung«, in: Philipp Hoelscher/Thomas Ebermann/Andreas Schlüter (Hg.), Venture Philanthropy in Theorie und Praxis, Stuttgart: Lucius und Lucius, S. 3–12. (= Maecenata Schriften, Bd. 7). <https://doi.org/10.1515/9783110510447-003>
- Hoffman, Andrew J. (1999): »Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry«, in: The Academy of Management Journal 42, S. 351–371. <https://www.jstor.org/stable/257008>
- Hoffmann, Terrence (1999): »The meanings of competency«, in: Journal of European Industrial Training 23, S. 275–286. <https://doi.org/10.1108/03090599910284650>
- Hörl, Erich (2016): »Die Ökologisierung des Denkens«, in: Zeitschrift für Medienwissenschaft 8, S. 33–45. <https://doi.org/10.25969/mediarep/1713>
- Holling, Crawford S. (1973): »Resilience and Stability of Ecological Systems«, in: Annual Review of Ecology and Systematics 4, S. 1–23.
- Holmes, George (2012): »Biodiversity for billionaires. Capitalism, conservation and the role of philanthropy in saving/selling nature«, in: Development and change 43, S. 185–203. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2011.01749.x>
- Horvath, Aaron/Powell, Walter W. (2016): »Contributory or Disruptive: Do New Forms of Philanthropy Erode Democracy?«, in: Rob Reich/Chiara Cordelli/Lucy Bernholz (Hg.), Philanthropy in Democratic Societies: History, Institutions, Values, Chicago: University of Chicago Press, S. 87–122. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226335780.003.0004>
- Horvath, Aaron/Powell, Walter W. (2020): »Seeing Like a Philanthropist: From the Business of Benevolence to the Benevolence of Business«, in: Walter W. Powell/Patricia Bromley (Hg.), The Nonprofit Sector. A Research Handbook, Stanford: Stanford University Press, S. 81–122. <https://doi.org/10.1515/9781503611085-006>
- Hummel, Siri (2017): »Förderer von Partizipation? Demokratisierungspotenziale bei Stiftungen«, in: Forschungsjournal Soziale Bewegungen 30, S. 55–64. <https://doi.org/10.1515/fjsb-2017-0086>
- Hummel, Siri (2019): Anstifter zur Beteiligung? Die Förderung politischer Partizipation durch gemeinnützige Stiftungen, Berlin: de Gruyter. (= Maecenata Schriften, Bd. 17).

- Hunnik, Olivier/De Wit, Arjen/Wiepking, Pamala (2021): »(In)equality through unrestricted grantmaking. Examining trust and power in the collaboration between the Dutch charity lotteries and their grantees«, in: *The Foundation Review* 13, S. 38–51. <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1563>
- Husted, Kelly M. (2021): *Foundations for Change? Advocacy and Participatory Grantmaking Strategies in the US Philanthropic Sector*, Dissertation, Seattle: University of Washington.
- Husted, Kelly M./Finchum-Mason, Emily/Suárez, David (2021): *Sharing Power? The Landscape of Participatory Practices & Grantmaking Among Large US Foundations*, Seattle: University of Washington.
- Ibrahim, Muazu/Alagidede, Imhotep Paul (2020): »NGOs Activities and Local Government Spending in Upper West region of Ghana. Are they Complements or Substitutes?«, in: *International Review of Philanthropy and Social Investment* 1, S. 73–86. <https://doi.org/10.47019/irpsi.2020/v1n1a6>
- Isenmann, Eberhard (2014): *Die deutsche Stadt im Mittelalter 1150–1550. Stadtgestalt, Recht, Verfassung, Stadtregiment, Kirche, Gesellschaft, Wirtschaft*, Köln: Böhlau.
- Jansen, Till (2013): *Mitbestimmung in Aufsichtsräten*, Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01432-2>
- Jansen, Till (2020): »Prêt-à-porter oder haute couture – Managementmoden in der Verwaltung«, in: Christian Barthel (Hg.), *Managementmoden in der Verwaltung. Sinn und Unsinn*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 167–183. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26530-4_7
- Jansen, Till/Vogd, Werner (2022): *Kontexturanalyse. Theorie und Methode einer systemischen Sozialforschung*, Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35772-6>
- Jenkins, J. Craig/Carmichael, Jason T./Brulle, Robert J./Boughton, Heather (2018): »Foundation Funding of the Environmental Movement«, in: *American Behavioral Scientist* 61, S. 1640–1657. <https://doi.org/10.1177/0002764217744839>
- Jon, Ihnji (2020): »Scales of Political Action in the Anthropocene: Gaia, Networks, and Cities as Frontiers of Doing Earthly Politics«, in: *Global Society* 34, S. 163–185. <https://doi.org/10.1080/13600826.2019.1676702>
- Jones, Ian G./Wong, Nicholas D./Herrero, Marta/Smith, Andrew (2022): »Bourdieusian capital conversion during crises of socio-political legitimacy. Sponsorship of the arts by Barclays Bank, 1972 to 1987«, in: *Business History*, S. 1–28. <https://doi.org/10.1080/00076791.2022.2151587>
- Jullien, François (2019): *Es gibt keine kulturelle Identität. Wir verteidigen die Ressourcen einer Kultur*, Berlin: Suhrkamp.
- Kaiser, David/Wasserman, Lee (2016): »The Rockefeller Family Fund Takes on Exxon-Mobil«, in: *The New York Review of Books* vom 22.12.2016, Nr. 20, S. 60–63.

- Kaldewey, David (2013): Wahrheit und Nützlichkeit. Selbstbeschreibungen der Wissenschaft zwischen Autonomie und gesellschaftlicher Relevanz, Bielefeld: Transcript. <https://doi.org/10.14361/transcript.9783839425657>
- Kaldewey, David (2015): »Die responsive Struktur der Wissenschaft. Ein Kommentar«, in: Hildegard Matthies/Dagmar Simon/Marc Torka (Hg.): Die Responsivität der Wissenschaft. Wissenschaftliches Handeln in Zeiten neuer Wissenschaftspolitik, Bielefeld: Transcript, S. 209–230. <https://doi.org/10.1515/9783839432983-006>
- Kaldewey, David (2018): »The Grand Challenges Discourse. Transforming Identity Work in Science and Science Policy«, in: *Minerva* 56, S. 161–182. <https://doi.org/10.1007/s11024-017-9332-2>
- Kania, John/Kramer, Mark/Russell, Patty (2014): »Strategic philanthropy for a complex world«, in: *Stanford Social Innovation Review* 12, S. 26–33. <https://doi.org/10.48558/1KDK-1T25>.
- Kant, Immanuel (1797): *Die Metaphysik der Sitten*, Königsberg: Nicolovius.
- Katz-Gerro, Tally/Greenspan, Itay/Handy, Femida/Lee, Hoon-Young/Frey, Andreas (2015): »Environmental Philanthropy and Environmental Behavior in Five Countries. Is There Convergence Among Youth?«, in: *VOLUNTAS* 26, S. 1485–1509. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9496-4>
- 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* 149, S. 123–131. <https://www.jstor.org/stable/4598921>
- Kette, Sven (2017): »Refinanzierung als Organisationsproblem. Vorarbeiten zu einer geldsensitiven Organisationssoziologie«, in: *Zeitschrift für Soziologie* 46, S. 326–346. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2017-1018>
- Kette, Sven (2023): »Das Unternehmen als Organisation«, in: Maja Apelt/Veronika Tacke (Hg.), *Handbuch Organisationstypen*, Wiesbaden: Springer VS, S. 3–26. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39559-9_1
- Kieserling, André (1999): *Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Kieserling, André (2005): »Drei Vorbehalte gegen ›Funktionssysteme«, in: *Zeitschrift für Soziologie* 34, S. 433–436. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2005-0604>
- Kieserling, André (2008): »Felder und Klassen. Pierre Bourdieus Theorie der modernen Gesellschaft«, in: *Zeitschrift für Soziologie* 37, S. 3–24. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2008-0101>
- Kirchhof, Paul (2003): »Gemeinnützigkeit – Erfüllung staatsähnlicher Aufgaben durch selbstlose Einkommensverwendung«, in: Monika Jachmann (Hg.), *Gemeinnützigkeit*, Köln: Otto Schmidt, S. 1–9.
- Kluchert, Gerhard (2007): »Bildungsmäzenatentum und Schulstiftungen. Systematisch-historische Überlegungen zur Einführung«, in: Jonas Flöter/Christian Rit-

- zi (Hg.), *Bildungsmäzenatentum. Privates Handeln – Bürgersinn – kulturelle Kompetenz seit der Frühen Neuzeit*, Köln: Böhlau, S. 25–36.
- Kocka, Jürgen (1988): »Bürgertum und bürgerliche Gesellschaft im 19. Jahrhundert: Europäische Entwicklungen und deutsche Eigenarten«, in: ders. (Hg.), *Bürgertum im 19. Jahrhundert: Deutschland im europäischen Vergleich*, München: Deutscher Taschenbuch Verlag, S. 11–76.
- Kocka, Jürgen/Stock, Günter (2011) (Hg.): *Stiften, Schenken, Prägen. Zivilgesellschaftliche Wissenschaftsförderung im Wandel*, Frankfurt a.M.: Campus.
- Komninos, Nicos/Kakderi, Christina/Panor, Anastasia/Tsarchopoulos, Panagiotis (2018): »Smart city planning from an evolutionary perspective«, in: *Journal of Urban Technology* 26, S. 3–20. <https://doi.org/10.1080/10630732.2018.1485368>
- Kremer, Dennis (2015): »Stiftungen in großer Not«, in: *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung* vom 03.05.2015, Nr. 18.
- Kühl, Stefan (2000): *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche im Konzept der lernenden Organisation*, Frankfurt a.M.: Campus.
- Kühl, Stefan (2015) (Hg.): *Schlüsselwerke der Organisationsforschung*, Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09068-5_2
- Kühl, Stefan (2016): *Strategien entwickeln. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*, Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13305-4>
- Kühl, Stefan (2021): »Das Scharlatanerieproblem – Zwischen Professionsbildung und Professionalisierung«, in: Janusz Surzykiewicz/Bernd Birgmeier/Mathias Hofmann/Susanne Rieger (Hg.), *Supervision und Coaching in der VUCA-Welt*, Wiesbaden: Springer, S. 95–125. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32692-0_6
- Kusche, Isabel (2008): *Politikberatung und die Herstellung von Entscheidungssicherheit im politischen System*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91131-1>
- Lagemann, Ellen Condliffe (1989): *The Politics of Knowledge. The Carnegie Corporation, Philanthropy, and Public Policy*, Chicago: University of Chicago Press.
- Latour, Bruno (2002 [1991]): *Wir sind nie modern gewesen. Versuch einer symmetrischen Anthropologie*, Frankfurt a.M.: Fischer.
- Latour, Bruno (2017): *Kampf um Gaia. Acht Vorträge über das Neue Klimaregime*, Berlin: Suhrkamp.
- Lauffer, Ulrike (2007): »Lieblingskinder«. *Mäzene und Förderer des bürgerlich-gewerblichen Schulwesens im 19. Jahrhundert*«, in: Jonas Flöter/Christian Ritzzi (Hg.), *Bildungsmäzenatentum. Privates Handeln – Bürgersinn – kulturelle Kompetenz seit der Frühen Neuzeit*, Köln: Böhlau, S. 369–402.
- Lebel, Louis/Salamanca, Albert/Kallayanamitra, Chalisa (2017): »The governance of adaptation financing. Pursuing legitimacy at multiple levels«, in: *International Journal of Global Warming* 11, S. 226–245. <https://doi.org/10.1504/IJGW.2017.082181>

- Leitner, Helga/Sheppard, Eric/Webber, Sophie/Colven, Emma (2018): »Globalizing urban resilience«, in: *Urban Geography* 39, S. 1276–1284. <https://doi.org/10.1080/02723638.2018.1446870>
- Leseberg, Nina/Timmer, Karsten (2015): *Stifterinnen und Stifter in Deutschland. Engagement – Motive – Ansichten*, Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen, [online] https://www.stiftungen.org/fileadmin/stiftungen_org/Verband/Was_wir_tun/Publicationen/Stifterinnen-und-Stifter-in-Deutschland.pdf [abgerufen am 09.05.2022].
- Lessenich, Stephan (2019): »Mitgegangen, mitgefangen. Das große Dilemma der Großen Transformation«, in: Klaus Dörre/Hartmut Rosa/Karina Becker/Sophie Bose/Benjamin Seyd (Hg.), *Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften*, Wiesbaden: Springer VS, S. 57–73. (= Sonderband des Berliner Journals für Soziologie). https://doi.org/10.1007/978-3-658-25947-1_3
- Letts, Christine W./Ryan, William/Grossman, Allen (1997): »Virtuous Capital. What Foundations Can Learn from Venture Capitalists«, in: *Harvard Business Review* 75, S. 36–44.
- Lévi-Strauss, Claude (1981): *Die elementaren Strukturen der Verwandtschaft*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Levich, Jacob (2015): »The Gates Foundation, Ebola, and Global Health Imperialism«, in: *American Journal of Economics and Sociology* 74, S. 704–742. <https://doi.org/10.1111/ajes.12110>
- Levy, Katja/Pißler, Knut Benjamin (2020): *Charity with Chinese Characteristics. Chinese Charitable Foundations between the Party-state and Society*, Cheltenham: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781788115070>
- Lindemann, Gesa (2018): *Strukturnotwendige Kritik. Theorie der modernen Gesellschaft*, Bd. 1, Weilerswist: Velbrück. <https://doi.org/10.5771/9783845298887>
- Lohse, Tillmann (2014): »Lateinische Christen«, in: Michael Borgolte (Hg.), *Enzyklopädie des Stiftungswesens in mittelalterlichen Gesellschaften*, Bd. 1: Grundlagen, Berlin: de Gruyter, S. 167–182. <https://doi.org/10.1524/9783050064772>
- Lovelock, James E./Margulis, Lynn (1974): »Atmospheric homeostasis by and for the biosphere: the gaia hypothesis«, in: *Tellus* 26, S. 2–10.
- Luhmann, Niklas (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*, Berlin: Duncker & Humblot. (= Schriften der Hochschule Speyer, Bd. 20). <https://doi.org/10.3790/978-3-428-48341-9>
- Luhmann, Niklas (1973): *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1975): »Die Weltgesellschaft«, in: ders. (Hg.), *Soziologische Aufklärung*. Bd. 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 51–71.
- Luhmann, Niklas (1978): *Legitimation durch Verfahren*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1986): Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-05746-8>
- Luhmann, Niklas (1988): Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1990): Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1993): Gesellschaftsstruktur und Semantik. Frankfurt a.M. Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1995a): Die Kunst der Gesellschaft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1995b): Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft, Bd. 4, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1996): Protest. Systemtheorie und soziale Bewegungen, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1997a): Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1997b): »Erziehung als Formung des Lebenslaufs«, in: Dieter Lenzen/Niklas Luhmann (Hg.), Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 11–29.
- Luhmann, Niklas (2000a): Die Politik der Gesellschaft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000b): Organisation und Entscheidung, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2002): Das Erziehungssystem der Gesellschaft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2004 [1986]): »Codierung und Programmierung: Bildung und Selektion im Erziehungssystem«, in: Dieter Lenzen (Hg.), Niklas Luhmann: Schriften zur Pädagogik, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 23–47.
- Luhmann, Niklas (2004 [1996]): »Das Erziehungssystem und die Systeme seiner Umwelt«, in: Dieter Lenzen (Hg.), Niklas Luhmann: Schriften zur Pädagogik, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 209–244.
- Luhmann, Niklas (2008 [1976]): »Ist Kunst codierbar?«, in: Niklas Luhmann (Hg.), Schriften zu Kunst und Literatur, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 14–44.
- Luhmann, Niklas (2008 [1986]): »Das Kunstwerk und die Selbstreproduktion der Kunst«, in: Niklas Luhmann (Hg.), Schriften zu Kunst und Literatur, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 139–188.
- Luhmann, Niklas (2008): »Ausdifferenzierung der Kunst«, in: ders. (Hg.), Schriften zu Kunst und Literatur, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 401–415.

- Luhmann, Niklas (2009 [1973]): »Formen des Helfens im Wandel gesellschaftlicher Bedingungen«, in: ders. (Hg.), *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 167–186.
- Luhmann, Niklas (2009 [1975]): »Interaktion, Organisation, Gesellschaft. Anwendungen der Systemtheorie«, in: ders. (Hg.), *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9–24.
- Luhmann, Niklas (2009 [1980]): »Machtkreislauf und Recht in Demokratien«, in: ders. (Hg.), *Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 148–158.
- Luhmann, Niklas (2009 [1990]): »Der medizinische Code«, in: ders. (Hg.), *Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 176–188.
- Luhmann, Niklas (2019): *Strukturelle Kopplung über Organisation*, in: ders. (Hg.), *Schriften zur Organisation 3: Gesellschaftliche Differenzierung*, S. 371–376. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23212-2_14
- Luhmann, Niklas (2020 [1998]): »Die Kontrolle von Intransparenz«, in: Veronika Tacke/Ernst Lukas (Hg.), *Schriften zur Organisation 4*. Wiesbaden: Springer VS, S. 511–532. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23220-7_32
- Luhmann, Niklas/Schorr, Karl-Eberhard (1979): *Reflexionsprobleme im Erziehungssystem*, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Luhmann, Niklas/Schülert, Jürgen 2014 [1998]: »Das Ziel ist also nicht, nett zu sein und den Pädagogen zu helfen«, in: Klaus Dammann (Hg.), *Wie halten Sie's mit Außerirdischen, Herr Luhmann?* Berlin: Kadmos, S. 66–101.
- Lusiardi, Ralf (2000): *Stiftung und städtische Gesellschaft. Religiöse und soziale Aspekte des Stiftungsverhaltens im spätmittelalterlichen Stralsund*, Berlin: Akademie Verlag. (= *Stiftungsgeschichten*, Bd. 2).
- MacAskill, William (2015): *Doing good better. How effective altruism can help you make a difference*, New York: Gotham Books.
- MacKinnon, Danny/Driscoll Derickson, Kate (2013): »From resilience to resourcefulness: A critique of resilience policy and activism«, in: *Progress in Human Geography* 37, S. 253–270. <https://doi.org/10.1177/0309132512454775>
- Maclean, Mairi/Harvey, Charles (2015): »Give It Back, George: Network Dynamics in the Philanthropic Field«, in: *Organization Studies* 37, S. 399–423. <https://doi.org/10.1177/0170840615613368>
- Maclean, Mairi/Harvey, Charles/Kling, Gerhard (2014): »Pathways to Power: Class, Hyper-Agency and the French Corporate Elite«, in: *Organization Studies* 35, S. 825–855. <https://doi.org/10.1177/0170840613509919>
- Maclean, Mairi/Harvey, Charles/Yang, Ruomei/Mueller, Frank (2021): »Elite Philanthropy in the United States and United Kingdom in the New Age of Inequalities«,

- in: *International Journal of Management Reviews* 23, S. 330–352. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12247>
- Mair, Johanna/Mayer, Judith/Lutz, Eva (2015): »Navigating institutional plurality. Organizational governance in hybrid organizations«, in: *Organization Studies* 36, S. 713–739. <https://doi.org/10.1177/0170840615580007>
- Makhoul, Nisrine/Navarro, Christopher/Lee, Jong Sung (2022): »Seismic estimation of casualties and direct economic loss to Byblos city: a contribution to the ›100 resilient cities‹ strategy«, in: *Sustainable and Resilient Infrastructure* 7, S. 201–221. <https://doi.org/10.1080/23789689.2020.1745531>
- Malinowski, Bronislaw (1926): *Crime and Custom in Savage Society*, New York: Harcourt, Brace & Co. <https://doi.org/10.4324/9781315013237>
- Mangold, Janina (2017): »Rolle und Positionierung deutscher Wissenschaftsstiftungen«, in: Helmut K. Anheier/Sarah Förster/Janina Mangold/Clemens Striebing (Hg.), *Stiftungen in Deutschland 2. Wirkungsfelder*, Wiesbaden: Springer VS, S. 119–218. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11751-1_3
- Mann, Christian (2008): »Politische Gleichheit und gesellschaftliche Stratifikation. Die athenische Demokratie aus der Perspektive der Systemtheorie«, in: *Historische Zeitschrift* S. 1–35. <https://doi.org/10.1524/hzhz.2008.0001>
- Marginson, Simon (2006): »Dynamics of National and Global Competition in Higher Education«, in: *Higher Education* 52, S. 1–39. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-7649-x>
- Martens, Jens/Seitz, Karolin (2015): *Philanthropic Power and Development. Who shapes the agenda?* Bonn: Global Policy Forum.
- Martin-Breen, Patrick/Anderies, J. Marty (2011): *Resilience: A Literature Review. Background Paper*, November 2011, Brighton, Institute of Development Studies (IDS).
- Mauss, Marcel (2013 [1923/24]): *Die Gabe: Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Mayntz, Renate (1965): »The Study of Organizations«, in: *Current Sociology* 13, S. 95–119. <https://doi.org/10.1177/001139216501300301>
- Mayntz, Renate (2002): »Wohlfahrtsökonomische und systemtheoretische Ansätze zur Bestimmung von Gemeinwohl«, in: Herfried Münkler/Karsten Fischer (Hg.), *Band 2 Gemeinwohl und Gemeinsinn. Rhetoriken und Perspektiven sozial-moralischer Orientierung*, Berlin: Akademie Verlag, S. 111–126. <https://doi.org/10.1515/9783050079677-006>
- McCoy, David/Kembhavi, Gayatri/Patel, Jinesh/Luintel, Akish (2009): »The Bill & Melinda Gates Foundation's grant-making programme for global health«, in: *Lancet* 373, S. 1645–1653. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(09\)60571-7](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(09)60571-7)
- McGoey, Linsey (2012): »Philanthrocapitalism and its critics«, in: *Poetics* 40, S. 185–199. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2012.02.006>

- McGoey, Linsey (2014): »The Philanthropic State: Market-State Hybrids in the Philanthrocapitalist Turn«, in: *Third World Quarterly* 35, S. 109–125. <https://doi.org/10.1080/01436597.2014.868989>
- McGoey, Linsey (2015): *No Such Thing as a Free Gift: The Gates Foundation and the Price of Philanthropy*, London: Verso.
- McGoey, Linsey (2021): »Philanthrocapitalism and the Separation of Powers«, in: *Annual Review of Law and Social Science* 17, S. 391–409. <https://doi.org/10.1146/annurev-lawsocsci-120220-074323>
- McGoey, Linsey/Thiel, Darren (2018): »Charismatic violence and the sanctification of the super-rich«, in: *Economy and Society* 47, S. 111–134. <https://doi.org/10.1080/03085147.2018.1448543>
- Meyer, David S./Staggenborg, Suzanne (2012): »Thinking about strategy«, in: Gregory M. Maney/Rachel V. Kutz-Flamenbaum/Deana A. Rohlinger/Jeff Goodwin (Hg.), *Strategies for Social Change*, Minneapolis, MN: University of Minnesota Press, S. 3–22. <https://doi.org/10.5749/minnesota/9780816672899.003.0001>
- Mitchell, Katharyne/Sparke, Matthew (2016): »The New Washington Consensus: Millennial Philanthropy and the Making of Global Market Subjects«, in: *Antipode* 48, S. 724–749. <https://doi.org/10.1111/anti.12203>
- Moeller, Bernd (2011): *Geschichte des Christentums in Grundzügen*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Mölders, Marc (2018): »Talking the Law into Co-Evolution. Übersetzungsanregungen in den Medien der Interaktion und der Publizität«, in: *Zeitschrift für Theoretische Soziologie* 7, S. 4–24. <https://doi.org/10.17879/zts-2018-4156>
- Mölders, Marc (2020): »Changing the World by Changing Forms? How Philanthrocapitalist Organizations Tackle Grand Challenges«, SocArXiv, [online] <https://ojsf.io/preprints/socarxiv/xh46a/> [abgerufen am 25.10.2023].
- Mölders, Marc (2021): »Legal Algorithms and Solutionism: Reflections on Two Recidivism Scores«, in: *SCRIPTed Journal of Law, Technology & Society* 18, S. 57–82. <https://doi.org/10.2966/scrip.180121.57>
- Mölders, Marc (2023a): »Weltverbesserungsorganisationen«, in: Maja Apelt/Veronika Tacke (Hg.), *Handbuch Organisationstypen*, Wiesbaden: Springer VS, S. 565–582. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39559-9_25
- Mölders, Marc (2023b): »Das umgelenkte Publikum? Zur Kombination aus Unmittelbarkeit und Beharrlichkeit am Beispiel der Redirect Method«, in: Florian Muhle/Tilmann Sutter/Josef Wehner (Hg.), *Das sichtbare Publikum? Publikumsbeziehungen der Massenmedien im digitalen Wandel*, Wiesbaden: Springer VS, S. 145–166. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41172-5_6
- Mölders, Marc/Schräpe, Jan-Felix (2019): »Digitalisierung @ zivilgesellschaftliche Gegenmächte. Erwartungen und Empirie in der Organisation von Gesellschaftskorrektur«, in: Nicole Burzan (Hg.), *Komplexe Dynamiken globaler und lokaler*

- Entwicklungen. Verhandlungen des 39. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Göttingen 2018, S. 1–10.
- Montag Stiftung Urbane Räume (2013) (Hg.): Neue Partner für die Quartiersentwicklung. Die KALKschmiede* in Köln. Methoden. Erkenntnisse. Interviews, Bielefeld: Transcript.
- Montero, Sergio (2020): »Leveraging Bogotá: Sustainable development, global philanthropy and the rise of urban solutionism«, in: *Urban Studies* 57, S. 2263–2281. <https://doi.org/10.1177/0042098018798555>
- 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, S. 324–352. <https://doi.org/10.1177/0899764007310419>
- Moore, Mark H. (2000): »Managing for Value. Organizational Strategy in ›For-Profit,‹ ›Non-Profit‹ and Governmental Organizations«, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29, S. 183–204. <https://doi.org/10.1177/0899764000291S009>
- Morena, Edouard (2017): »Follow the money. Climate philanthropy from Kyoto to Paris«, in: Stefan Aykut/Jean Foyer/Edouard Morena (Hg.), *Globalising the Climate. COP21 and the climatisation of global debates*, London: Routledge, S. 95–115.
- Morozov, Evgeny (2013): *To Save Everything, Click Here. Technology, Solutionism and the Urge to Fix Problems that Don't Exist*, New York: PublicAffairs.
- Moser, Evelyn (2022): »Philanthropische Inklusionen: Gemeinnützige Stiftungen in der Gesellschaft«, in: *Soziale Systeme* 25, S. 305–328. <https://doi.org/10.1515/so-sys-2020-0018>
- Moyo, Bhengkosi/Qobo, Mzukisi/Ngwenya, Nomfundo (2023) (Hg.): *African Philanthropy. Philanthropic responses to covid-19 and development goals in Africa*, Cheltenham: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781803927879>
- Münch, Richard (2011): *Akademischer Kapitalismus*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Münch, Richard (2018): *Der bildungsindustrielle Komplex. Schule und Unterricht im Wettbewerbsstaat*, Weinheim: Beltz Juventa.
- Münkler, Herfried/Bluhm, Harald (2001): »Einleitung: Gemeinwohl und Gemeinsinn als politisch-soziale Leitbegriffe«, in: dies. (Hg.), Band 1 *Gemeinwohl und Gemeinsinn. Historische Semantiken politischer Leitbegriffe*, Berlin: Akademie Verlag, S. 9–30. <https://doi.org/10.1515/9783050079639-003>
- Murray, Fiona (2010): »The Oncomouse That Roared. Hybrid Exchange Strategies as a Source of Distinction at the Boundary of Overlapping Institutions«, in: *American Journal of Sociology* 116, S. 341–388. <https://doi.org/10.1086/653599>
- Nassehi, Armin (2012): »Ökonomisierung als Optionssteigerung: Eine Differenzierungstheoretische Perspektive«, in: *Soziale Welt* 63, S. 401–418. <https://doi.org/10.5771/0038-6073-2012-4-401>

- Nassehi, Armin (2021): *Unbehagen. Theorie der überforderten Gesellschaft*, München: C.H.Beck.
- Neckel, Sighart (2020): »The refeudalization of modern capitalism«, in: *Journal of Sociology* 56, S. 472–486. <https://doi.org/10.1177/1440783319857904>
- Neuhäuser, Christian (2018): *Reichtum als moralisches Problem*, Berlin: Suhrkamp.
- Nicholls, Alex (2010): »The institutionalization of social investment. The interplay of investment logics and investor rationalities«, in: *Journal of Social Entrepreneurship* 1, S. 70–100. <https://doi.org/10.1080/19420671003701257>
- Nicolai, Alexander T./Simon, Fritz B. (2001): »Kritik der Mode, Managementmoden zu kritisieren«, in: Hans A. Wüthrich/Wolfgang B. Winter/Andreas F. Philipp (Hg.), *Grenzen ökonomischen Denkens. Auf den Spuren einer dominanten Logik*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 499–524. https://doi.org/10.1007/978-3-322-90341-9_25
- Nolan, Patrick/Lenski, Gerhard Emmanuel (2010): *Human Societies. An Introduction to Macrosociology*, Boulder: Paradigm.
- Nowotny, Helga/Scott, Peter/Gibbons, Michael (2003): »Introduction: »Mode 2« Revisited: The New Production of Knowledge«, in: *Minerva* 41, S. 179–194.
- O'Clery, Conor (2007): *The Billionaire Who Wasn't: How Chuck Feeney Secretly Made and Gave Away a Fortune*, New York: PublicAffairs.
- O'Sullivan, Niamh/O'Dwyer, Brendan (2015): »The structuration of issue-based fields: Social accountability, social movements and the Equator Principles issue-based field«, in: *Accounting, organizations and society* 43, S. 33–55. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2015.03.008>
- Ocasio, William/Radoynovska, Nevena (2016): »Strategy and commitments to institutional logics. Organizational heterogeneity in business models and governance«, in: *Strategic Organization* 14, S. 287–309. <https://doi.org/10.1177/1476127015625040>
- Odendahl, Teresa (1990): *Charity begins at Home. Generosity and Self-Interest among the Philanthropic Elite*, New York: Basic Books.
- Oexle, Otto Gerhard (1983): »Die Gegenwart der Toten«, in: Herman Braet/Werner Verbeke (Hg.), *Death in Middle Ages*, Leuven: Leuven University Press, S. 19–77.
- Oexle, Otto Gerhard (1986): »Armut, Armutsbegriff und Armenfürsorge im Mittelalter«, in: Christoph Sachße/Florian Tennstedt (Hg.), *Soziale Sicherheit und soziale Disziplinierung: Beiträge zu einer historischen Theorie der Sozialpolitik*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 73–100.
- Offe, Claus (2002): »Wessen Wohl ist das Gemeinwohl?«. In: Herfried Münkler/Karsten Fischer (Hg.), *Band 2 Gemeinwohl und Gemeinsinn. Rhetoriken und Perspektiven sozial-moralischer Orientierung*, Berlin: Akademie Verlag, S. 55–67. <https://doi.org/10.1515/9783050079677-004>
- Olk, Thomas (1995): »Zwischen Korporatismus und Pluralismus. Zur Zukunft der freien Wohlfahrtspflege im bundesdeutschen Sozialstaat«, in: Thomas Rau-

- schenbach/Christoph Sachße/Thomas Olk (Hg.), *Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Wohlfahrts- und Jugendverbände im Umbruch*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 98–122.
- Omidyar Network (2020): »Our Call to Reimagine Capitalism in America«, [online] https://omidyar.com/wp-content/uploads/2020/09/Guide-Design_V1_2_JTBo5_interactive-1.pdf [abgerufen am 25.10.2023].
- Onishi, Tamaki/Yamauchi, Naoto (2019): »Philanthropy in East Asia«, in: Regina A. List/Helmut K. Anheier/Stefan Toepler (Hg.), *International encyclopedia of civil society*, Cham: Springer, S. 1–8. https://doi.org/10.1007/978-3-319-99675-2_9526-1
- Osher, David/Cantor, Pamela/Berg, Juliette/Steyer, Lily/Rose, Todd (2020): »Drivers of human development. How relationships and context shape learning and development 1«, in: *Applied Developmental Science* 24, S. 6–36. <https://doi.org/10.1080/10888691.2017.1398650>
- Ostrander, Susan A. (1995): *Money for change. Social movement philanthropy at the Haymarket People's Fund*, Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Ostrander, Susan A. (2005): »Legacy and promise for social justice funding. Charitable foundations and progressive social movements, past and present«, in: Daniel Faber/Deborah McCarthy (Hg.), *Foundations for Social Change. Critical perspectives on philanthropy and popular movements*, Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers, S. 271–289.
- Ostrander, Susan A. (2007): »The Growth of Donor Control. Revisiting the Social Relations of Philanthropy«, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 36, S. 356–372. <https://doi.org/10.1177/0899764007300386>
- Ostrower, Francie (1995): *Why the Wealthy Give: The Culture of Elite Philanthropy*, Princeton: Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400821853>
- Paarlberg, Laurie E./Walk, Marlene/Merritt, Cullen C. (2022): »Six Blind Men and One Elephant: Proposing an Integrative Framework to Advance Research and Practice in Justice Philanthropy«, in: *Journal of Public and Nonprofit Affairs* 8, S. 349–374. <https://doi.org/10.20899/jpna.8.3.349-374>
- Pache, Anne-Claire/Santos, Filipe (2013): »Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics«, in: *Academy of Management Journal* 56, S. 972–1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Passoth, Jan-Hendrik/Rammert, Werner (2019): »Fragmentale Differenzierung als Gesellschaftsdiagnose. Was steckt hinter der zunehmenden Orientierung an Innovation, Granularität und Heterogenität?«, in: Cornelius Schubert/Ingo Schulz-Schaeffer (Hg.), *Berliner Schlüssel zur Techniksoziologie*, Wiesbaden: Springer VS, S. 143–178. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22257-4_6
- Patrizi, Patricia/Heid Thompson, Elisabeth/Coffman, Julia/Beer, Tanya (2013): »Eyes Wide Open. Learning as Strategy under Conditions of Complexity and Uncer-

- tainty«, in: *The Foundation Review* 5, S. 50–65. <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1170>
- Perrow, Charles (1961): »Organizational Prestige: Some Functions and Dysfunctions«, in: *American Journal of Sociology* 66, S. 335–341. <https://doi.org/10.1086/222899>
- Pfeffer, Jeffrey/Salancik, Gerald R. (2003 [1978]): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Stanford: Stanford Business Classics. <https://doi.org/10.4324/9781315702001-32>
- PHINEO (2013): *Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen*, Berlin, PHINEO.
- Piper, Kelsey (2019): »Why this billion-dollar foundation is becoming a corporation«, in: *Vox vom 07.02.2019*, [online] <https://www.vox.com/future-perfect/2019/2/7/18207247/arnold-foundation-corporation-nonprofit-charity> [abgerufen am 24.09.2022].
- Pitidis, Vangelis/Tapete, Deodato/Coaffee, Jon/Kapetas, Leon/Porto de Albuquerque, João (2018): »Understanding the Implementation Challenges of Urban Resilience Policies: Investigating the Influence of Urban Geological Risk in Thessaloniki, Greece«, in: *Sustainability* 10, S. 1–24. <https://doi.org/10.3390/su10103573>
- Porter, Michael E./Kramer, Marc R. (1999): »Philanthropy's new agenda: Creating value«, in: *Harvard Business Review* 77, [online] <https://hbr.org/1999/11/philanthropys-new-agenda-creating-value> [abgerufen am 02.02.2024].
- Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (1991) (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226185941.001.0001>
- Preston, Caroline (2011): »Confronting the Gates Foundation's ›Brass-Knuckle Dominance‹«, in: *Chronicle of Philanthropy vom 07.12.2011*, [online] www.philanthropy.com/article/Confronting-the-Gates/227581 [abgerufen am 17.10.2020].
- Prewitt, Kenneth (1999): »Foundations as Mirrors of Public Culture«, in: *American Behavioral Scientist* 42, S. 977–986. <https://doi.org/10.1177/00027649921954697>
- Prewitt, Kenneth (2003): »Auftrag und Zielsetzung einer Stiftung. Stifterwille, Stiftungspraxis und gesellschaftlicher Wandel«, in: Bertelsmann Stiftung (Hg.), *Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung*, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 315–349. https://doi.org/10.1007/978-3-322-99466-0_13
- Prewitt, Kenneth (2006): »Foundations«, in: Walter W. Powell/Richard Steinberg (Hg.), *The Non-Profit Sector. A Research Handbook*, New Haven: Yale University Press, S. 355–377. <https://doi.org/10.12987/9780300153439-018>
- Prewitt, Kenneth/Dogan, Mattei/Heydemann, Steven/Toepler, Stefan (Hg.) (2006): *The Legitimacy of Philanthropic Foundations. United States and European Perspectives*, New York: Russell Sage Foundation.

- Priddat, Birger P. (2013): »Bevor wir über ›Ökonomisierung‹ reden. Was ist ›ökonomisch‹?«, in: Soziale Welt 64, S. 417–434. <https://www.jstor.org/stable/24754569>
- Putnam-Walkerly, Kris (2020): *Delusional Altruism: Why Philanthropists fail to achieve change and what they can do to transform giving*, Hoboken: Wiley.
- Putnam, Robert D. (1993): *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton: Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400820740>
- Quinn, Rand/Tompkins-Stange, Megan/Meyerson, Debra (2014): »Beyond Grant-making: Philanthropic Foundations as Agents of Change and Institutional Entrepreneurs«, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43, S. 950–968. <http://doi.org/10.1177/0899764013488836>
- Readings, Bill (1999): *The University in Ruins*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Reemtsma, Jan Philipp (2012a): »Ihre Willkür soll Euch willkommen sein«, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 30.11.2012, Nr. 277, S. 13.
- Reemtsma, Jan Philipp (2012b): »Legitime Willkür. Über den sozialen Sinn des Stiftens«, in: *Mittelweg* 36 21, S. 80–86.
- Reich, Rob (2013): »What are Foundations For?«, in: *Boston Review* vom 01.03.2013, [online] <http://bostonreview.net/forum/foundations-philanthropy-democracy> [abgerufen am 17.10.2020].
- Reich, Rob (2018): *Just Giving: Why Philanthropy is Failing Democracy and How it Can Do Better*, Princeton: Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvc77jz8>
- Reitz, Tilman/Draheim, Susanne (2019): »Solutionismus, Transparenz oder kollektiver Narzissmus? Der ›Geist‹ des digitalen Kapitalismus in the making«, in: Nicole Burzan (Hg.), *Komplexe Dynamiken globaler und lokaler Entwicklungen. Verhandlungen des 39. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Göttingen 2018*, S. 1–10.
- Resonance Collaborative (2019): *Resonance. A Framework for Philanthropic Transformation*, Justice Funders, [online] <https://justicefunders.org/resonance/> [abgerufen am 25.04.2023].
- Rexroth, Frank (2000): »Stiftungen und die Frühgeschichte von *Policey* in spätmittelalterlichen Städten«, in: Michael Borgolte (Hg.), *Stiftungen und Stiftungswirklichkeiten. Vom Mittelalter bis zur Gegenwart*, Berlin: Akademie Verlag, S. 113–131.
- Roberts, Debra/Douwes, Joanne/Sutherland, Catherine/Sim, Vicky (2020): »Durban's 100 Resilient Cities journey: governing resilience from within«, in: *Environment and Urbanization* 32, S. 547–568. <https://doi.org/10.1177/0956247820946555>

- Rodin, Judith (2014): *The resilience dividend. Being strong in a world where things go wrong*, New York: PublicAffairs, [E-Book].
- Roelofs, Joan (2015): »How Foundations Exercise Power«, in: *The American Journal of Economics and Sociology* 74, S. 654–675. <https://doi.org/10.1111/ajes.12112>
- Rogers, Robin (2011): »Why Philanthro-Policymaking Matters«, in: *Society* 48, S. 376–381. <https://doi.org/10.1007/s12115-011-9456-1>
- Rogers, Robin (2015a): »Why the Social Sciences Should Take Philanthropy Seriously«, in: *Society* 52, S. 533–540. <https://doi.org/10.1007/s12115-015-9944-9>
- Rogers, Robin (2015b): »Making Public Policy: The New Philanthropists and American Education«, in: *American Journal of Economics and Sociology* 74, S. 743–774. <https://doi.org/10.1111/ajes.12113>
- Rohe, Wolfgang (2016): »Wissenschaftsförderung als gesellschaftliche Aufgabe privater Stiftungen«, in: Dagmar Simon/Andreas Knie/Stefan Hornbostel/Karin Zimmermann (Hg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik*, Wiesbaden: Springer VS, S. 429–445. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05455-7_16
- Rozenbeek, Jon/van der Linden, Sander/Goldberg, Beth/Rathje, Steve/Lewandowsky, Stephan (2022): »Psychological inoculation improves resilience against misinformation on social media«, in: *Science advances* 8, S. 1–11. <https://doi.org/10.1126/sciadv.abo6254>
- Rosanvallon, Pierre (2016): *Die gute Regierung*, Hamburg: Hamburger Edition.
- Sandberg, Berit (2014): »Nackte Kaiser retten die Welt – Philanthrokapitalismus«, in: Annette E. Zimmer/Ruth Simsa (Hg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement. Quo vadis?*, Wiesbaden: Springer VS, S. 63–80. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06177-7_3
- Sandel, Michael J. (2013): *Gerechtigkeit. Wie wir das Richtige tun*, Berlin: Ullstein Hardcover.
- Sandfort, Jodi (2008): »Using Lessons From Public Affairs to Inform Strategic Philanthropy«, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 37, S. 537–552. <https://doi.org/10.1177/0899764008320270>
- Scaife, Wendy/Williamson, Alexandra/McDonald, Katie/Smyllie, Susan (2012): *Foundations for giving. Why and how Australians structure their philanthropy*, Brisbane: Australian Centre for Philanthropy and Nonprofit Studies. <https://doi.org/10.5204/rep.eprints.48801>
- Schervish, Paul G. (2006): »The Moral Biography of Wealth: Philosophical Reflections on the Foundation of Philanthropy«, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 35, S. 477–492. <https://doi.org/10.1177/0899764006288287>
- Schimank, Uwe (2012): »Wissenschaft als gesellschaftliches Teilsystem«, in: Sabine Maasen/Mario Kaiser/Martin Reinhart/Barbara Sutter (Hg.), *Handbuch Wissenschaftssoziologie*, Wiesbaden: Springer VS, S. 113–123. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18918-5_9

- Schmidt, Sebastian (2013): »Inklusion/Exklusion. Neue Perspektiven für die historische Armutsforschung«, in: Iulia-Karin Patrut/Herbert Uerlings (Hg.), *Inklusion/Exklusion und Kultur. Theoretische Perspektiven und Fallstudien von der Antike bis zur Gegenwart*, Köln: Böhlau, S. 123–142. <https://doi.org/10.7788/boehlau.9783412215927.123>
- Schmidt, Sebastian/Wagner, Alexander (2004): »Gebt den Fußarmen um Gottes willen«. Religiös motivierte Armenfürsorge und Exklusionspolitik gegenüber starken und fremden Bettlern«, in: Andreas Gestrich/Lutz Raphael (Hg.), *Inklusion/Exklusion. Studien zur Fremdheit und Armut von der Antike bis zur Gegenwart*, Frankfurt a.M.: Peter Lang, S. 479–509.
- Schmitz, Hans Peter/Mitchell, George E./McCollim, Elena M. (2021): »How Billionaires Explain Their Philanthropy: A Mixed-Method Analysis of the Giving Pledge Letters«, in: *VOLUNTAS* 32, S. 512–523. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00338-6>
- Schmitz, Thorsten (2020): »Hertie und die Hitler-Diktatur – War da was?«, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 16.10.2020, [online] <https://www.sueddeutsche.de/politik/hertie-nazi-zeit-1.5075404> [abgerufen am 09.05.2022].
- Schneider, Wolfgang Ludwig (2011): »Religion und funktionale Differenzierung«, in: Thomas Schwinn/Clemens Kroneberg/Jens Greve (Hg.), *Soziale Differenzierung. Handlungstheoretische Zugänge in der Diskussion*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 181–210. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93143-2_9
- Schopenhauer, Arthur (1983 [1864]): *Eristische Dialektik oder die Kunst Recht zu behalten*, Zürich: Haffmanns.
- Schreyögg, Georg (1984): *Unternehmensstrategie. Grundfrage einer Theorie strategischer Unternehmensführung*, Berlin: de Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110884173>
- Schuler, Thomas (2010): *Bertelsmann Republik Deutschland. Eine Stiftung macht Politik*, Frankfurt a.M.: Campus.
- Schwab, Tim (2023): *Das Bill-Gates-Problem. Der Mythos vom wohlthätigen Milliardär*, Frankfurt a.M.: Fischer.
- Schwartz, Oscar (2022): »What Was the TED Talk? Some Thoughts on the ›Inspireting‹«, in: *the drift* vom 31.01.2022, [online] <https://www.thedriftmag.com/what-was-the-ted-talk/> [abgerufen am 02.02.2022].
- Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud, Charles/Schauer, Reinbert (2009): *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*, Bern: Haupt.
- Scott, W. Richard (1995): *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. Richard (2003): *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Scott, W. Richard (2014): *Institutions and Organizations. Ideas, Interests, and Identities*, Los Angeles: Sage.

- Scott, W. Richard/Meyer, John W. (1991): »The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence«, in: Walter W. Powell/Paul J. DiMaggio (Hg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, S. 108–140.
- Scully, Maureen/Rothenberg, Sandra/Beaton, Erynn E./Tang, Zhi (2018): »Mobilizing the wealthy. Doing ›privilege work‹ and challenging the roots of inequality«, in: *Business and Society* 57, S. 1075–1113. <https://doi.org/10.1177/0007650317698941>
- Shah, Rajiv (2023): *Big Bets. How Large-Scale Change Really Happens*, New York: Simon & Schuster.
- Sigmund, Steffen (2000): »Grenzgänge: Stiften zwischen zivilgesellschaftlichem Engagement und symbolischer Anerkennung«, in: *Berliner Journal für Soziologie* 10, S. 333–348. <https://doi.org/10.1007/bf03204358>
- Sigmund, Steffen (2004): »Solidarität durch intermediäre Institutionen: Stiftungen«, in: Jens Beckert/Julia Eckert/Martin Kohli/Wolfgang Streeck (Hg.), *Transnationale Solidarität. Chancen und Grenzen*, Frankfurt a.M.: Campus, S. 95–108.
- Simon, Herbert A. (1976 [1945]): *Administrative Behavior. A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*, New York: The Free Press.
- Singer, Peter (2015): *The most good you can do. How effective altruism is changing ideas about living ethically*, New Haven: Yale University Press. <https://doi.org/10.12987/9780300182415>
- Singh, Kumar Amarendra N. (2002): »Current status of philanthropy in India«, Queensland University of Technology. [online] <https://eprints.qut.edu.au/49998/1/49998.pdf> [abgerufen am 31.01.2024]
- Skocpol, Theda (2016): »Introduction: Why Political Scientists Should Study Organized Philanthropy«, in: *PS: Political Science and Politics* 49, S. 433–436. <https://doi.org/10.1017/S1049096516000652>
- Slaughter, Sheila/Cantwell, Brendan (2012): »Transatlantic moves to the market: the United States and the European Union«, in: *Higher Education* 63, S. 583–606. <https://doi.org/10.1007/s10734-011-9460-9>
- Smith, James Allen/Borgmann, Karsten (2001): »Foundations in Europe: the Historical Context«, in: Andreas Schlüter/Volker Then/Peter Walkenhorst (Hg.), *Foundations in Europe. Society, Management, and Law*, London: The Directory of Social Change und Bertelsmann Stiftung, S. 2–34.
- Spaans, Marjolein/Waterhout, Bas (2017): »Building up resilience in cities worldwide – Rotterdam as participant in the 100 Resilient Cities Programme«, in: *Cities* 61, S. 109–116. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.05.011>
- Spencer, Herbert (1972 [1876]): *On Social Evolution. Selected Writings*, Chicago: University of Chicago Press.

- Star, Susan Leigh/Griesemer, James R. (1989): »Institutional Ecology, ›Translations‹ and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907–39«, in: *Social Studies of Science* 19, S. 387–420. <http://doi.org/10.1177/030631289019003001>
- Stephens, Taylor (2023): *Creating an Entrepreneurial Nonprofit Sector. Philanthropists and LBJ's War on Poverty*, Vortrag auf der Konferenz »Evidence-based benevolence? The role of philanthropic organizations in global public policies«, Zentrum für interdisziplinäre Forschung (ZIF), Bielefeld.
- Stichweh, Rudolf (1984): *Zur Entstehung des modernen Systems wissenschaftlicher Disziplinen. Physik in Deutschland 1740–1890*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Stichweh, Rudolf (1988): »Differenzierung des Wissenschaftssystems«, in: Renate Mayntz/Bernd Rosewitz/Uwe Schimank/Rudolf Stichweh (Hg.), *Differenzierung und Verselbständigung: Zur Entwicklung gesellschaftlicher Teilsysteme*, Frankfurt a. M.: Campus, S. 45–115.
- Stichweh, Rudolf (1997): »Inklusion/Exklusion, funktionale Differenzierung und die Theorie der Weltgesellschaft«, in: *Soziale Systeme* 3, S. 123–136.
- Stichweh, Rudolf (2000a): *Die Weltgesellschaft. Soziologische Analysen*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Stichweh, Rudolf (2000b): »Semantik und Sozialstruktur: Zur Logik einer systemtheoretischen Unterscheidung«, in: *Soziale Systeme* 6, S. 237–250.
- Stichweh, Rudolf (2005 [1988]): »Inklusion in Funktionssysteme der modernen Gesellschaft«, in: ders. (Hg.), *Inklusion und Exklusion. Studien zur Gesellschaftstheorie*, Bielefeld: Transcript, S. 13–44.
- Stichweh, Rudolf (2007): »Dimensionen des Weltstaats im System der Weltpolitik«, in: Mathias Albert/Rudolf Stichweh (Hg.), *Weltstaat und Weltstaatlichkeit. Beobachtungen globaler politischer Strukturbildung*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 25–36.
- Stichweh, Rudolf (2009a): »Autonomie der Universitäten in Europa und Nordamerika: Historische und systematische Überlegungen«, in: Jürgen Kaube (Hg.), *Die Illusion der Exzellenz. Lebenslügen der Wissenschaftspolitik*, Berlin: Wagenbach, S. 38–49.
- Stichweh, Rudolf (2009b): »Leitgesichtspunkte einer Soziologie der Inklusion und Exklusion«, in: Rudolf Stichweh/Paul Windolf (Hg.), *Inklusion und Exklusion: Analysen zur Sozialstruktur und sozialen Ungleichheit*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 29–42.
- Stichweh, Rudolf (2014): »Differenzierung und Entdifferenzierung. Zur Gesellschaft des 21. Jahrhunderts«, in: *Zeitschrift für Theoretische Soziologie* 3, S. 8–19. <http://doi.org/10.17879/zts-2014-4027>
- Stichweh, Rudolf (2015): »Die Rolle des Zufalls in den Funktionssystemen der Weltgesellschaft. Eine vergleichende Perspektive«, in: Hartmut Böhme/Werner Röß

- cke/Ulrike C. A. Stephan (Hg.), *Contingentia. Transformationen des Zufalls*, Berlin: de Gruyter, S. 173–186. <https://doi.org/10.1515/9783110422337-007>
- Stichweh, Rudolf (2016 [2004]): »Erzeugung und Neutralisierung von Ungleichheit durch Funktionssysteme«, in: ders. (Hg.), *Inklusion und Exklusion*, Bielefeld: Transcript, S. 205–218.
- Stichweh, Rudolf (2017): »Evolution and Control of Society«, in: Johannes Fritsch/Yvonne Borchert/Jörg Hacker (Hg.), *Crossing Boundaries in Science. Modelling Nature and Society – Can We Control the World?*, Halle (Saale): Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina, S. 109–115. (= *Nova Acta Leopoldina*, 419).
- Stichweh, Rudolf (2020): »Sociocultural Evolution and Social Differentiation. The Study of the History of Society and the two Sociologies of Change and Transformation«, in: *Soziale Systeme* 25, S. 518–529. <https://doi.org/10.1515/sosys-2020-0028>
- Stichweh, Rudolf (2024): »Theorie der Wissenschaftsfreiheit«, in: Michael R. Müller/Jürgen Raab (Hg.), *Gewagtes Wissen. Wissenschaft im kategorischen Konjunktiv*, Weilerswist: Velbrück, (= im Erscheinen).
- Stollberg, Gunnar (2009): »Das medizinische System. Überlegungen zu einem von der Soziologie vernachlässigten Funktionssystem«, in: *Soziale Systeme* 15, S. 189–217.
- Stoltz, Dustin S./Taylor, Marshall A./Lizardo, Omar (2019): »Functionaries. Institutional Theory without Institutions«, *SocArXiv*, [online] <https://osf.io/preprints/socarxiv/p48ft/> [abgerufen am 25.10.2023].
- Strachwitz, Rupert Graf (2010): *Die Stiftung – ein Paradox? Zur Legitimität von Stiftungen in einer politischen Ordnung*, Stuttgart: Lucius & Lucius. (= *Maecenata Schriften*, Bd. 5). <https://doi.org/10.1515/9783110507508>
- Strachwitz, Rupert Graf (2015): »Stiftungen und moderner Staat. Zur Genese und Argumentation einer Legitimitätsdebatte«, in: Sitta von Reden (Hg.), *Stiftungen zwischen Politik und Wirtschaft. Geschichte und Gegenwart im Dialog*, Berlin: de Gruyter, S. 283–317. (= *Historische Zeitschrift*, Beiheft 66).
- Straßheim, Holger (2023): »Ironie der Evidenz. Politisch-epistemische Verdeckung. Das Beispiel der randomisierten Kontrollstudien«, in: Saskia Bender/Oliver Flügel-Martinsen/Michaela Vogt (Hg.), *Verdeckungen. Interdisziplinäre Perspektiven auf gesellschaftliche Ein- und Ausschlüsse*, Bielefeld: Transcript, S. 83–109. <https://doi.org/10.14361/9783839466711-005>
- Striebing, Clemens (2017a): *Legitimierung von Stiftungen: Bedingungen von Transparenz und Multistakeholder Governance*, Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16036-4>
- Striebing, Clemens (2017b): »Fürsorge durch Wandel: Stiftungen im deutschen Schulwesen«, in: Helmut K. Anheier/Sarah Förster/Janina Mangold/Clemens

- Striebing (Hg.), *Stiftungen in Deutschland 2: Wirkungsfelder*, Wiesbaden: Springer VS, S. 23–118. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11751-1_2
- Suchman, Mark C. (1995): »Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches«, in: *The Academy of Management Review* 20, S. 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Surprise, Kevin/Sapinski, J. P. (2022): »Whose climate intervention? Solar geoengineering, fractions of capital, and hegemonic strategy«, in: *Capital & Class*, S. 1–26. <https://doi.org/10.1177/03098168221114386>
- Sutherland, Catherine (2019): »Constructing resilience at three scales: The 100 Resilient Cities programme, Durban's resilience journey and water resilience in the Palmiet Catchment«, in: *Human Geography* 12, S. 33–49. <https://doi.org/10.1177/194277861901200103>
- Svitková, Katarína (2018): »Making a ›Resilient Santiago‹: Private Sector and Urban Governance in Chile«, in: *Czech Sociological Review* 54, S. 933–960. <https://doi.org/10.13060/00380288.2018.54.6.436>
- Swope, Christopher (2017): »Transition time for chief resilience officers«, in: *Citiscope* vom 04.08.2017, [online] <http://citiscope.org/story/2017/transition-time-chief-resilience-officers> [abgerufen am 30.08.2017].
- Tacke, Veronika (1997): »Systemrationalisierung an ihren Grenzen. Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen«, in: Georg Schreyögg/Jörg Sydow (Hg.), *Gestaltung von Organisationsgrenzen*, Berlin: de Gruyter, S. 1–44.
- Tacke, Veronika (2001): »Funktionale Differenzierung als Schema der Beobachtung von Organisationen. Zum theoretischen Problem und empirischen Wert von Organisationstypologien«, in: dies. (Hg.), *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 141–169.
- Tacke, Veronika/Drepper, Thomas (2018): *Soziologie der Organisation*, Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15063-1>
- Tanaka, Aaron (2018): *Solidarity philanthropy. Reparations, democracy & power, Justice Funders*, [online] <https://medium.com/justice-funders/solidarity-philanthropyreparations-democracy-power-9961ef2e1b64> [abgerufen am 25.04.2023].
- Tedesco, Delacey (2015): »American foundations in the Great Bear Rainforest: Philanthropic capitalism, governmentality, and democracy«, in: *Geoforum* 65, S. 12–24. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2015.07.003>
- Teubner, Gunther/Willke, Helmut (1984): »Kontext und Autonomie: Gesellschaftliche Selbststeuerung durch reflexives Recht«, in: *Zeitschrift für Rechtssoziologie* 5, S. 4–35. <https://doi.org/10.1515/zfrs-1984-0102>
- The Brookings Institution (2016): *Disrupting ISIS recruitment online* [Transcript] vom 07.09.2016, Washington, D.C.: Falk Auditorium/The Brookings Institution,

- [online] https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/09/20160907_disrupting_isis_transcript.pdf [abgerufen am 25.10.2023].
- Then, Volker/Kehl, Konstantin (2012): »Soziale Investitionen. Ein konzeptioneller Entwurf«, in: Helmut K. Anheier/Andreas Schröer/Volker Then (Hg.), Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 39–86. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94105-9_3
- Then, Volker/Schröer, Andreas/Anheier, Helmut K. (2012): »Soziale Investitionen – Einleitung«, in: Helmut K. Anheier/Andreas Schröer/Volker Then (Hg.), Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7–14. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94105-9_1
- Thompson, James D. (1967): *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*, New York: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.4324/9781315125930>
- Thümmler, Ekkehard (2017): *Philanthropy in Practice. Pragmatism and the Impact of Philanthropic Action*, London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315454733>
- Thümmler, Ekkehard/Bögelein, Nicole (2012): »Sind Stiftungen Soziale Investoren? Zur Anwendbarkeit eines ökonomischen Begriffs auf die Tätigkeit gemeinnütziger europäischer Stiftungen«, in: Helmut K. Anheier/Andreas Schröer/Volker Then (Hg.), Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 257–275. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94105-9_10
- Toepler, Stefan (2010): »Roles of Foundations and Their Impact in the Arts«, in: Helmut K. Anheier/David C. Hammack (Hg.), *American Foundations. Roles and Contributions*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press, S. 283–304.
- Toepler, Stefan (2016): »Foundations in Germany and the USA: Comparative Observations«, in: Gregory R. Witkowski/Arnd Bauerkämper (Hg.), *German Philanthropy in Transatlantic Perspective. Perceptions, Exchanges and Transfers since the Early Twentieth Century*, Cham: Springer, S. 23–39. https://doi.org/10.1007/978-3-319-40839-2_2
- Toepler, Stefan (2017): »Staat und Stiftungen in den USA«, in: *Forschungsjournal Soziale Bewegungen* 30, S. 84–91. <https://doi.org/10.1515/fjsb-2017-0089>
- Toepler, Stefan (2018): »Public Philanthropic Partnerships: The Changing Nature of Government/Foundation Relationships in the US«, in: *International Journal of Public Administration* 41, S. 657–669. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1295462>
- Toepler, Stefan/Abramson, Alan (2021): »Government/Foundation Relations: A Conceptual Framework and Evidence from the U.S. Federal Government's Partnership Efforts«, in: *VOLUNTAS* 32, S. 220–233. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00331-z>
- Tomasello, Michael (2020): *Mensch werden. Eine Theorie der Ontogenese*, Berlin: Suhrkamp.

- Tompkins-Stange, Megan E. (2020): *Policy Patrons. Philanthropy, Education Reform, and the Politics of Influence*, Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Trust-Based Philanthropy Project (2021): *Trust-Based Philanthropy in 4D*, [online] <https://www.trustbasedphilanthropy.org/resources-articles/tbp-in-4d> [abgerufen am 25.04.2023].
- Turgot, Anne Robert Jacques (1757): »Fondation«, in: Denis Diderot/Jean Baptiste Le Rond d'Alembert (Hg.), *Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, Paris: 72–77. (= Tome 7).
- Türk, Klaus/Lemke, Thomas/Bruch, Michael (2006): *Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90152-7>
- Turner, Jonathan H. (2003): *Human Institutions. A Theory of Societal Evolution*, Lanham: Rowman & Littlefield.
- Unschuld, Paul U. (1999): »Medizin als ›profession««, in: *Deutsches Ärzteblatt* 96, S. 35–39.
- Unschuld, Paul U. (2006): »Der Patient als Leidender und Kunde«, in: *Deutsches Ärzteblatt* 103, S. 1136–1139.
- Urban Institute (2018): *Institutionalizing Urban Resilience. A Midterm Monitoring and Evaluation Report of 100 Resilient Cities*, Washington, D.C.: Urban Institute, [online] https://www.urban.org/sites/default/files/publication/99442/institutionalizing_urban_resilience_1.pdf [abgerufen am 09.06.2021].
- Urban Institute (2022): *Urban Resilience: From Global Vision to Local Practice. Final Outcome Evaluation of the 100 Resilient Cities Program*, Washington, D.C.: Urban Institute, [online] https://www.urban.org/sites/default/files/2022-09/Urban%20Resilience%20-%20From%20Global%20Vision%20to%20Local%20Practice_1.pdf [abgerufen am 22.09.2022].
- Uy, Michael Sy (2020): *Ask the Experts. How Ford, Rockefeller, and the NEA Changed American Music*, New York: Oxford University Press.
- Valdez, Angela (2008): »A Very Private Collection. Why won't Mitchell Rales do the decent thing? A tale of a Maryland museum not open to the public«, in: *Washington City Paper* vom 06.06.2008, [online] <https://washingtoncitypaper.com/article/233740/a-very-private-collection/> [abgerufen am 12.01.2024].
- Vermeulen, Patrick M. A./Zietsma, Charlene/Greenwood, Royston/Langley, Ann (2016): »Strategic responses to institutional complexity«, in: *Strategic Organization* 14, S. 277–286. <https://doi.org/10.1177/1476127016675997>
- Veyne, Paul (1988 [1976]): *Brot und Spiele. Gesellschaftliche Macht und politische Herrschaft in der Antike*, Frankfurt a.M.: Campus.
- Villanueva, Edgar (2018): *Decolonizing wealth. Indigenous wisdom to heal divides and restore balance*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

- Vogd, Werner (2005): »Medizinsystem und Gesundheitswissenschaften – Rekonstruktion einer schwierigen Beziehung«, in: *Soziale Systeme* 11, S. 236–270. <https://doi.org/10.1515/sosys-2005-0204>
- Vogd, Werner (2009): *Rekonstruktive Organisationsforschung. Qualitative Methodologie und theoretische Integration – eine Einführung*, Opladen: Barbara Budrich.
- Vogd, Werner/Feißt, Martin/Molzberger, Kaspar/Ostermann, Anne/Slotta, Juliane (2018): *Entscheidungsfindung im Krankenhausmanagement*, Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17001-1>
- Voss, Jan-Peter (2019): »Re-making the modern constitution. The case for an observatory on public engagement practices«, in: Dagmar Simon/Stefan Kuhlmann/Julia Stamm/Weert Canzler (Hg.), *Handbook on Science and Public Policy*, Cheltenham: Edward Elgar, S. 67–90.
- Wagner, Gernot (2023): *Und wenn wir einfach die Sonne verdunkeln? Das riskante Spiel, mit Geoengineering die Klimakrise aufhalten zu wollen*, München: Oekom.
- Wagner, Lorenz (2015): »Big Spenderin«, in: *Süddeutsche Zeitung Magazin* vom 11.09.2015, Nr. 37, S. 20–29.
- Wallace-Wells, David (2019): *The Uninhabitable Earth. Life After Warming*, New York: Tim Duggan Books.
- Walters, Pamela B./Bowman, Emily A. (2010): »Foundations and the Making of Public Education in the United States, 1867–1950«, in: Helmut K. Anheier/David C. Hammack (Hg.), *American foundations. Roles and contributions*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press, S. 31–50.
- Warren, Roland L. (1967): »The Interorganizational Field as a Focus for Investigation«, in: *Administrative Science Quarterly* 12, S. 396–419.
- Webber, Sophie/Leitner, Helga/Sheppard, Eric (2021): »Wheeling Out Urban Resilience: Philanthrocapitalism, Marketization, and Local Practice«, in: *Annals of the American Association of Geographers* 111, S. 343–363. <https://doi.org/10.1080/24694452.2020.1774349>
- Weber, Max (1964): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*, Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Weber, Max (1968 [1904]): »Die »Objektivität« sozialwissenschaftlicher und soziologischer Erkenntnis«, in: Johannes Winckelmann (Hg.), *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre von Max Weber*, Tübingen: J.C.B. Mohr, S. 146–214.
- Weber, Max (1968): *On Charisma and Institution Building. Selected Papers*, Edited and with an Introduction by S.N. Eisenstadt, Chicago: University of Chicago Press.
- Weick, Karl E. (1976): »Educational Organizations as Loosely Coupled Systems«, in: *Administrative Science Quarterly* 21, S. 1–19. <https://doi.org/10.2307/2391875>

- Weick, Karl E. (1995 [1979]): *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Weick, Karl E. (2001): *Making Sense of the Organization*, Malden: Blackwell.
- Weingart, Peter (2008): »Ökonomisierung der Wissenschaft«, in: *NTM* 16, S. 477–484. <https://doi.org/10.1007/s00048-008-0311-4>
- Weißmann, Martin (2023): *Organisiertes Misstrauen und ausdifferenzierte Kontrolle: Zur Soziologie der Polizei*, Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39227-7>
- Weniger-Ist-Mehr (2023): *Ein Werkzeugkasten für moderne Förderstiftungen, Weniger ist mehr*, [online] <https://www.weniger-ist-mehr.org/> [abgerufen am 25.04.2023].
- Werber, Niels (2008): »Nachwort«, in: Niklas Luhmann (Hg.), *Schriften zu Kunst und Literatur*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 438–476.
- White, Iain/O'Hare, Paul (2014): »From Rhetoric to Reality: Which Resilience, Why Resilience, and Whose Resilience in Spatial Planning?«, in: *Environment and Planning C: Politics and Space* 32, S. 934–950. <https://doi.org/10.1068/c12117>
- Wiepking, Pamala/Handy, Femida (2015) (Hg.): *The Palgrave Handbook of Global Philanthropy*, London: Palgrave Macmillan.
- Wilbers, Stefan (2023): »Bands und Plattenfirmen. Grenzprobleme und ihre Bearbeitung«, in: André Kieserling/Martin Weißmann (Hg.), *Organisierte Grenzrollen*, Wiesbaden: Springer VS, S. 395–432. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40597-7_12
- Williamson, Alexandra Kate/Leat, Diana (2021): »Playing piggy(bank) in the middle. Philanthropic foundations' roles as intermediaries«, in: *Australian Journal of Public Administration* 80, S. 965–976. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12461>
- Williamson, Alexandra Kate/Luke, Belinda (2020): »Agenda-setting and Public Policy in Private Foundations«, in: *Nonprofit Policy Forum* 11, S. 1–12. <https://doi.org/10.1515/npf-2019-0049>
- Willke, Helmut (1987): »Entzauberung des Staates. Grundlinien einer systemtheoretischen Argumentation«, in: Thomas Ellwein/Joachim Jens Hesse/Renate Mayntz/Fritz W. Scharpf (Hg.), *Jahrbuch zur Staats- und Verwaltungswissenschaft*. Bd. 1, Baden-Baden: Nomos, S. 285–308.
- Willke, Helmut (2001): *Systemtheorie III: Steuerungstheorie*, Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wink, Rüdiger (2016) (Hg.): *Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung*, Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09623-6>
- Wissenschaftsrat (2015): *Zum wissenschaftspolitischen Diskurs über Große gesellschaftliche Herausforderungen*. [online] www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/4594-15.pdf [abgerufen am 17.10.2020].
- Witzel, Andreas (1982): *Verfahren qualitativer Sozialforschung. Überblick und Alternativen*, Frankfurt a.M.: Campus.

- World Inequality Lab (2017): World Inequality Report 2018, World Inequality Lab, [online] <https://wir2018.wid.world/files/download/wir2018-full-report-english.pdf> [abgerufen am 17.10.2020].
- Youde, Jeremy (2013): »The Rockefeller and Gates Foundations in Global Health Governance«, in: *Global Society* 27, S. 139–158. <https://doi.org/10.1080/13600826.2012.762341>
- Zelizer, Viviana A. (1994): *The Social Meaning of Money*, Princeton: Princeton University Press.
- Zimmer, Annette E. (2014): »Money makes the world go round! Ökonomisierung und die Folgen für NPOs. Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement«, in: Annette E. Zimmer/Ruth Simsa (Hg.), *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement: Quo vadis?* Wiesbaden: Springer VS, S. 163–180. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06177-7_9
- Zimmer, Annette E./Simsa, Ruth (2014) (Hg.): *Forschung zu Zivilgesellschaft, NPOs und Engagement: Quo vadis?*, Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06177-7>
- Zunz, Olivier (2012): *Philanthropy in America. A History*, Princeton: Princeton University Press.

Über die Autor:innen

Pascal Goeke (Dr. habil.), geb. 1976, ist Professor für Geographie und Wirtschaft an der Privaten Pädagogischen Hochschule der Diözese Linz und Assoziiertes Mitglied am Forum Internationale Wissenschaft (FIW) der Universität Bonn. Seine Forschungsinteressen umfassen vor allem organisations- und demokratietheoretische Aspekte der organisierten Philanthropie im Anthropozän. Gemeinsam mit Evelyn Moser leitete er das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanzierte Projekt ›Wohlmeinende Autokratinnen in Demokratien. Gemeinwohlvorstellungen von Stiftungen und der Faktor Partizipation‹ am FIW.

Evelyn Moser (Dr. phil.), geb. 1982, ist Soziologin und Akademische Rätin auf Zeit in der Abteilung Demokratieforschung des Forum Internationale Wissenschaft (FIW) der Universität Bonn. Sie interessiert sich u.a. für gesellschafts- und demokratietheoretische Perspektiven auf philanthropische Stiftungen. Gemeinsam mit Pascal Goeke leitete sie das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanzierte Projekt ›Wohlmeinende Autokratinnen in Demokratien. Gemeinwohlvorstellungen von Stiftungen und der Faktor Partizipation‹ am FIW.

Ramin Bahrami (M.A.), geb. 1981, ist Soziologe und forscht am Forum Internationale Wissenschaft (FIW) der Universität Bonn. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Organisations-, Wissenschafts- und Zivilgesellschaftsforschung. Ihn interessieren insbesondere organisations- und gesellschaftstheoretische Aspekte des Stiftens in der Wissenschaft.

Julia Burgold (Dr. rer. nat.), geb. 1982, lebt in Berlin, arbeitet dort am Deutschen Institut für Urbanistik und forschte zuvor im Rahmen eines DFG-Projekts zur transformativen Philanthropie im Anthropozän an der Privaten Pädagogischen Hochschule der Diözese Linz. Sie verortet sich in der Wissenssoziologie und der rekonstruktiven Sozialforschung und hat u.a. zu den Themen Armut, soziale Ungleichheit und Obdachlosigkeit publiziert.

Marc Mölders (PD Dr. phil.), geb. 1978, ist Soziologe und Postdoc im Arbeitsbereich Mediensoziologie und Gesellschaftstheorie am Institut für Soziologie der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Er forscht u. a. zu der Frage, wie (z. B. philanthropische) Organisationen an der Lösung großer Probleme einer differenzierten Gesellschaft arbeiten.

Galina Selivanova (Dr.), geb. 1987, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forum Internationale Wissenschaft (FIW) der Universität Bonn. Sie forscht zur Zivilgesellschaft und zu Sozialen Bewegungen sowie zu Fragen der Demokratisierung und des Autoritarismus in post-sowjetischen Ländern.

Tim Weber (B.A.), geb. 1998, absolvierte sein Bachelorstudium an der Universität Bonn und arbeitete als studentischer Mitarbeiter im Forschungsprojekt ›Wohlmeinende Autokratinnen in Demokratien. Gemeinwohlvorstellungen von Stiftungen und der Faktor Partizipation‹. Seit 2022 studiert er Politische Theorie an der Goethe Universität Frankfurt am Main. Seine Schwerpunkte gelten der Kritischen Theorie, Demokratietheorie und republikanischen Ideengeschichte.

