

## Wirkungsvolle Vielfalt

Philanthropie ist mehr als nur Geld spenden. Gerade in den letzten Jahrzehnten wurden vielfältige Methoden und Instrumente entwickelt, um die Wirkung der verfügbaren Mittel zu erhöhen. Und es kommen stetig neue hinzu.

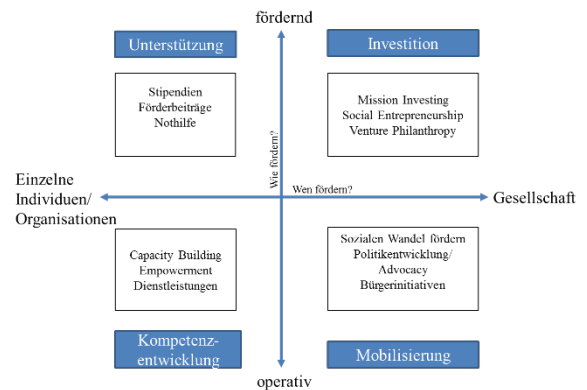
### Philanthropy Toolbox

Die Philanthropy Toolbox bietet einen Überblick zu unterschiedlichen Strategien philanthropischer Aktivitäten. Dabei wird einerseits danach unterschieden, wer gefördert wird und andererseits, wie gefördert wird.

Die Frage nach dem «Wer?» differenziert zwischen einzelnen Individuen und Organisationen und der Gesellschaft als Ganzem. Die Förderung und Unterstützung von einzelnen orientiert sich oft an zuvor festgelegten Auswahlkriterien, die eine Förderwürdigkeit belegen. Diese Kriterien werden aus dem Zweck bzw. der Mission der Organisation abgeleitet. Eine Stiftung für Nachwuchskünstler könnte z.B. ein Höchstalter festlegen oder eine Umweltschutz-NPO würde den Verschmutzungsgrad eines Baches definieren, um zu bestimmen, ob sie ihre Spendengelder dort einsetzt. Wenn sich eine Organisation für die Gesellschaft als Ganzes einsetzt, dann stehen übergeordnete Ziele im Vordergrund, an denen die Aktivitäten ausgerichtet werden. So würde die Stiftung für Nachwuchskünstler eher eine Musikschule oder die öffentliche Wahrnehmung von Musikunterricht fördern.

Die Frage nach dem «Wie?» unterscheidet zwischen fördernden und operativen Aktivitäten. Fördernde Aktivitäten erhöhen vor allem die verfügbaren Ressourcen für einen bestimmten Zweck. Ganz besonders gilt dies für die neuen Formen der investiven Philanthropie, bei denen der Mitteleinsatz so gestaltet wird, dass die Gelder mehrfach Wirkung entfalten können. Dies geschieht z.B., wenn ein Spendenfranken zunächst als Darlehen vergeben wird oder zur Generierung von anderen Mitteln eingesetzt wird. Auf der anderen Seite wirken operative Aktivitäten unmittelbar für den angestrebten Zweck. Hier steht die Vermittlung von Wissen und Kompetenzen im Vordergrund. Im Folgenden werden

die vier Bereiche der Philanthropy Toolbox noch näher erläutert.



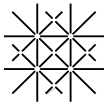
Quelle: von Schnurbein/Timmer (2015), S. 184.

### Unterstützung

Der weitaus grösste Anteil aller philanthropischen Aktivitäten in der Schweiz (und weltweit) lässt sich in der Rubrik "Unterstützung" verorten. Dies ist der typische Fall einer Förderstiftung, die finanzielle Zuwendungen an einzelne Personen bzw. Organisationen vergibt. Unterstützungsleistungen beruhen meist auf dem Prinzip der Ergänzung staatlicher Leistungen. Stiftungen mit dieser Strategie verfolgen das Ziel, Handlungsspielräume zu schaffen, besondere Leistungen zu fördern oder systembedingte Ungerechtigkeiten zu mildern. Die zentralen Wirkungsziele dieser Aktivitäten sind ein Ausdruck von Solidarität und Mildtätigkeit, aber auch die hohe Flexibilität und Unmittelbarkeit sowie das Streben nach Themenführerschaft, etwas, wenn eine Stiftung sich programmatisch über lange Zeit auf ein Thema konzentriert.

### Kompetenzentwicklung

Eine immanente Schwäche der Unterstützungsleistungen besteht darin, dass eine Stiftung wenig Einfluss darauf hat, wie die geförderte Organisation die Mittel tatsächlich einsetzt. Immer mehr Stiftungen gehen daher dazu über, ihre Förderpartner gezielt darin zu unterstützen, interne Kompetenzen und Strukturen aufzubauen, um die Leistungsfähigkeit der Partner zu steigern. Dazu nutzen sie nicht nur die verfügbaren



finanziellen Mittel, sondern setzen auch andere Ressourcen, wie etwa Netzwerk, Infrastruktur oder ihre Reputation ein. Dieser Ansatz des *capacity building* lenkt den Blick von der Förderung von Projekten auf die ganzheitliche Unterstützung einer Organisation. Die Wirkungsziele in diesem Bereich umfassen das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe, die Erzielung langfristiger Veränderungen und die Förderung der Gleichberechtigung.

### Mobilisierung

Während in den USA das Engagement von Stiftungen in gesellschaftspolitischen Debatten eine lange Tradition hat, besteht in Europa noch vielfach Zurückhaltung gegenüber diesen Förderstrategien. Dies hängt wesentlich mit der Frage zusammen, welche Legitimation eine Stiftung hat, über die Finanzierung von Think Tanks, Umfragen oder Dialogveranstaltungen Einfluss auf die öffentliche Meinungsbildung zu nehmen oder gar neue politische Debatten und Projekte anzustossen. Die Wirkungsannahme dieser Strategie ist naheliegend: Statt ergänzend zu bestehenden staatlichen Leistungen einzelne Personen oder Gruppen zu fördern, soll durch eine Umsteuerung der Politik eine Reallokation der öffentlichen Mittel zum Nutzen der Zielgruppe erreicht werden.

Durch Mobilisierung werden Wirkungsziele verfolgt wie z.B. die Beeinflussung der politischen Meinungsbildung, die Kanalisierung staatlicher Mittel oder die Förderung gesellschaftlicher Stabilität.

### Investition

Das Verständnis der Philanthropie als Investition beinhaltet die Erwartung eines Ergebnisses. Die Messung von erbrachten Leistungen und die Formulierung konkreter Zielsetzungen gehören daher ebenso zu den Kernaspekten dieser Strategie, wie eine kompetitive Auswahl der geförderten Projekte oder Organisationen. In Anlehnung an die Wagniskapitalfinanzierung von Start-ups verstehen sich *venture philanthropists* als Investoren neuer und innovativer Ansätze zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen. Gerade auch die schwache Entwicklung der Finanzmärkte in den vergangenen Jahren hat

dazu geführt, dass vermehrt auch der Einsatz des Stiftungsvermögens im Sinne der Zweckerfüllung in Betracht gezogen wird. Dieses *impact investing* bedeutet, dass auch das Stiftungsvermögen ganz oder teilweise so investiert wird, dass eine positive Wirkung für den gemeinnützigen Zweck erzielt wird.

Daraus ergibt sich als Wirkungsziele, dass die Ressourcen mehrfach für den gemeinnützigen Zweck eingesetzt werden und dass die Eigenständigkeit der Geförderten erhöht wird, da sie nicht Spenden empfangen, sondern Investitionspartner sind.

**Georg von Schnurbein**

[www.ceps.unibas.ch](http://www.ceps.unibas.ch)

### Quellen

**Brick, P., Kail, A., Jarvinen, J. & Fiennes, T. (2009):** Granting success: Lessons from funders and charities, London: New Philanthropy Capital. **Hebb, T. & MacKinnon, S. (2016).** Building the market for impact. In: Jung, T., Phillips, S. & Harrow, J. (eds). The Routledge Companion to Philanthropy, London, 452-467. **von Schnurbein, G. & Timmer, K. (2015).** Die Förderstiftung: Strategie – Führung – Management, Basel.