

Impulsvortrag: Pragmatische Philanthropie

Forum Förderstiftungen

Hannover, 9.11.2018

Dr. Ekkehard Thümler

Lieber Karsten, liebe Kolleginnen und Kollegen.

Ich freue mich sehr über die Gelegenheit, mit Ihnen heute Morgen über die Idee einer pragmatischen Philanthropie sprechen zu können und darüber nachzudenken, was dieses Modell gerade für die Arbeit von Förderstiftungen bedeuten kann.

Bevor ich aber zur Frage komme, was sich hinter diesem Namen verbirgt, lassen Sie mich noch zwei Vorbemerkungen machen.

Zunächst einmal sind die Thesen, die ich Ihnen sogleich vorstellen werde, das Ergebnis meiner Forschung am Centre for Social Investment der Universität Heidelberg und geben nicht die Position der Joachim Herz Stiftung wieder, für die ich heute tätig bin. Wann immer es in der anschließenden Diskussion um die Frage geht, was pragmatische Philanthropie in der alltäglichen Stiftungsarbeit bedeutet, werde ich meine Überlegungen aber natürlich auch mit den Erfahrungen aus der Stiftungsarbeit der letzten Jahre illustrieren.

Noch ein weiterer Punkt, der mir ganz wichtig ist. Das Modell einer „pragmatischen Philanthropie“ um das es in meinem Vortrag geht, stellt das Ergebnis meiner 8-jährigen Forschung an der Universität Heidelberg dar. Es entstand aus dem Forschungsprogramm „Strategies for Impact in Philanthropy“ heraus, drei international vergleichenden Projekten zu wirksamen Stiftungsstrategien und bis heute das weltweit größte Forschungsvorhaben dieser Art. Ziel dieses Programms war es nicht, den vielen verschiedenen Vorstellungen davon, wie Stiftungshandeln einen gesellschaftlichen Unterschied machen kann – denken Sie etwa an strategische, kreative oder unternehmerische Philanthropie – lediglich eine weitere Spielart hinzuzufügen. Es ging aber auch nicht darum, die allein selig machende Wahrheit und die einzig mögliche Herangehensweise zu finden.

Unser Anliegen war es, ein Modell wirksamen Stiftungshandelns zu formulieren, das nicht nur auf den begrenzten Erfahrungen einzelner Stiftungen oder den individuellen Eindrücken

einzelner Stiftungsmanager beruht, sondern auf der systematischen Auswertung des Verhaltens vieler Organisationen. Wir wollten, mit anderen Worten, als Ergebnis unserer Forschung empirisch fundiertes und theoretisch abgesichertes wirklich robustes Handlungswissen zur Verfügung stellen – nicht im Sinne eines Rezepts, das Sie mit vorhersagbarem Ergebnis nachkochen können, aber sehr wohl im Sinne von **wissenschaftlich abgesicherten Prinzipien** – die Ihnen helfen, die größten Fehler zu vermeiden, die Sie in ihrer Stiftung so machen können und die die Aussicht auf Ihren Erfolg deutlich erhöhen.

Ausgangspunkt des Forschungsprogramms war daher die Frage, auf welche Weise es gemeinnützigen europäischen und nordamerikanischen Stiftungen gelingt, hohe soziale Wirkung zu erzielen. Im Zentrum des Vorhabens stand eine umfangreiche Suche nach erfolgreichen Beispielen für wirksame Stiftungspraxis in ganz Westeuropa und Nordamerika. Wir haben uns dafür hunderte – wirklich hunderte – Stiftungsvorhaben angeschaut und am Ende eine kleine Gruppe von Fällen entdeckt, die wir für wirklich überzeugende Beispiele für wirksame Stiftungsarbeit hielten, darunter auch die Arbeit von Förderstiftungen.

Einen dieser Fälle möchte ich Ihnen hier kurz vorstellen, um Ihnen ein Bild davon zu geben, von welcher Art Wirkung hier eigentlich die Rede ist. Es handelt sich um die langjährige Förderung der „Campaign for Freedom of Information“ durch den Joseph Rowntree Charitable Trust in Großbritannien.

Die „Campaign for Freedom of Information“ ist eine Londoner Advocacy-Organisation, die sich seit über 30 Jahren für ein umfassendes Bürgerrecht auf Einsicht in staatliche Akten und Unterlagen einsetzt. Nach 21 Jahren Lobbyarbeit gelang es, die Inkraftsetzung eines sehr weitreichenden Informationsfreiheitsgesetzes in Großbritannien einschließlich des Aufbaus einer staatlichen Infrastruktur zu dessen Umsetzung. Heute ist sie vorwiegend mit der Aufrechterhaltung und der Qualitätsentwicklung dieses Systems befasst. Diese Tätigkeit wurde nur dadurch möglich, dass die Campaign von 1989 bis heute fast ununterbrochen vom Joseph Rowntree Charitable Trust unterstützt wurde. Der Trust sieht diese Förderung als Teil seines Engagements für eine transparentere, demokratischere Gesellschaft an.

Sieht man sich diesen und viele weitere Fälle erfolgreichen Stiftungshandelns genauer an, entdeckt man eine Reihe wichtiger Gemeinsamkeiten, die sich zu unserem Modell „pragmatischer Philanthropie“ verdichten. Dabei handelt es sich um folgende Punkte: Problemorientierung, adäquate Strategien, Nischenmanagement und Kollaboration unterschiedlicher Akteure in verschiedenen Rollen. Wer diese Prinzipien in seiner Arbeit

beachtet, erhöht ganz wesentlich die Aussichten auf gesellschaftliche Wirkung und wer das nicht tut, hat ein Problem. Lassen Sie uns Schritt für Schritt vorgehen und die einzelnen Punkte genauer betrachten.

Das erste und allerwichtigste Merkmal ist die *Problemorientierung*. Wirksames Stiftungshandeln ist in allen von uns untersuchten Fällen dadurch gekennzeichnet, dass Lösungen für ganz konkrete, als besonders drängend wahrgenommene soziale Probleme entwickelt und dauerhaft umgesetzt werden. Mit anderen Worten: Wenn Sie als Stiftung kein Problem haben, dann haben Sie ein Problem.

Das klingt vielleicht zunächst nicht besonders ungewöhnlich, fast schon trivial. Ich glaube, das ist es überhaupt nicht, und bei näherem Hinsehen sind damit auch einige Besonderheiten verbunden, die schon gar nicht mehr so selbstverständlich sind.

Unsere Forschung machte deutlich, dass viele Projekte auf Nachfrage gar nicht so genau sagen könnten, welches Problem sie eigentlich bearbeiten. Das war im Falle von Joseph Rowntree ganz anders. Die Förderung der „Campaign“ wurde ausgelöst durch den Schock, den die zweite Wiederwahl der Thatcher-Regierung im Jahr 1987 auslöste. Der Trust und viele andere Organisationen des progressiven Spektrums hatten den Eindruck, dass die Demokratie in Großbritannien in Gefahr geriet und das eine wichtige Ursache für diese Entwicklung der Umstand war, dass die Regierung immer weniger transparent handelte und sich immer weniger den Bürgerinnen und Bürgern gegenüber zur Rechenschaft verpflichtet fühlte.

Das Beispiel macht zugleich deutlich, dass hier von Herausforderungen die Rede ist, für die es keine einfachen Lösungen gibt und die die Stiftungen mit ihren üblichen Verfahrensweisen und Routinen nicht bearbeiten konnten. Eine Situation, die sie teilweise ausdrücklich als verwirrend und als eine Überforderung wahrnahmen. Ein Interviewpartner beschrieb diese Wahrnehmung mit den Worten: „Hilfe, wir wissen nicht mehr weiter.“

Wenn man nun aber solche ernsthaften Probleme in den Mittelpunkt seiner Tätigkeit stellt – und das ist die Pointe dieses Prinzips – leitet sich daraus zugleich ein hohes Maß an Orientierung für alle weiteren Aktivitäten ab. Lassen Sie mich dies mit einem Blick auf das zweite Prinzip verdeutlichen, nämlich

Adäquate Strategien. Es geht hier darum, nicht alle Probleme, die einem so über den Weg laufen, mit den immer gleichen Methoden zu bearbeiten, sondern maßgeschneiderte

Handlungsstrategien zu entwickeln. Mit anderen Worten: Wenn Sie nicht imstande sind, ihre Förderstrategien dem gewählten Problem anzupassen, dann haben Sie ein Problem.

Lassen Sie uns wieder einen Blick auf den JRCT werden. Nachdem der Trust festgestellt hatte, dass er mit einem Problem konfrontiert war, das mit dem üblichen Handwerkszeug nicht erfolgreich zu bearbeiten war, fing die Stiftung an, sich in ihrer Umwelt nach neuen Lösungsmöglichkeiten umzusehen. Rowntree trat zunächst in eine längere explorative Suche nach geeigneten Experten und Förderorganisationen ein. In einer zweiten, eher experimentellen Phase, förderte der JRCT über Jahre hinweg ganz verschiedene Ansätze und Organisationen wie die „Campaign“, ohne dass sich die endgültige Wirkung oder ein richtiger Weg zu diesem Zeitpunkt im Geringsten hätte absehen lassen.

Sobald sich jedoch ein erfolgreiches oder doch zumindest erfolgversprechendes Modell abzeichnete, sobald deutlich wurde, dass die Campaign for Freedom of Information gute Chancen haben würde, ein weitreichendes Informationsfreiheitsgesetz zu erreichen, entschied sich die Stiftung für eine dauerhafte Investition in die Organisation.

Das heißt konkret: Wir haben in unserer Forschung keinen einzigen Fall gefunden, in denen Stiftungen im Rahmen eines 3 bis 4-jährigen Modellprojekts zielgerichtet eine modellhafte Lösung entwickelt haben, die dann von anderen Akteuren übernommen, fortgeführt und womöglich sogar ausgeweitet worden wäre. Wir haben hingegen eine hohe Bereitschaft festgestellt, sich in der frühen Phase der Problemlösung auf Expeditionen durch unbekanntes Terrain einzulassen, sodann mittels trial-and-error unterschiedliche, mehr oder weniger bekannte Wege zum Ziel erproben. Sobald jedoch Probleme und deren Lösungen hinreichend klar waren, wurde deren Umsetzung routiniert und dauerhaft organisiert.

Kommen wir zum nächsten Prinzip, dem *Nischenmanagement*: Wer auf zu viel auf einmal will und das möglichst sofort, wer also nicht nicht imstande ist, seinen Aktivitäten klare thematische Grenzen zu setzen, der hat ein Problem.

Denn erfolgreiche Problemlösung vollzieht sich in innovativen Nischen. Dabei handelt es sich um abgegrenzte, geschützte und stabile Orte im Sinne von Freiräumen, in denen neue Lösungen über längere Zeiträume hinweg entwickelt und stabilisiert werden können und die reich an ungenutzten Ressourcen sind.

Erstaunlicherweise ließ sich in den untersuchten Fällen immer wieder feststellen, dass die Stiftungen Angebote der Übernahme ihrer Lösungsansätze ablehnten, ja aktiv bekämpften.

Auch in dieser Hinsicht ging es also nicht darum, ein einmal entwickeltes Modellvorhaben möglichst schnell an externe Träger weiterzureichen, um sich so schnell wie möglich neuen Innovationen zuwenden zu können.

Stabilität wiederum ist natürlich ein besonders wichtiges Merkmal, wenn es um die Nachhaltigkeit von Problemlösungen geht. Hierfür war in allen Fällen die Bereitschaft von Stiftungen erforderlich, sich über sehr lange Zeiträume hinweg – im Falle von Joseph Rowntree fast 30 Jahre – dauerhaft für ihr Anliegen zu engagieren.

Ohne hier allzu tief ins Detail gehen zu können, sollte an diesen Beispielen deutlich werden, dass sich erfolgreiches Problemlösen nicht nur durch die Anwendung der richtigen Strategien erklären lässt. Wir müssen auch nach den *Strukturen* fragen, welche die experimentelle Entwicklung und nachhaltige Verstetigung von Problemlösungen allererst ermöglichen.

Und schließlich spielt die ***Kollaboration verschiedener Akteure*** eine entscheidende Rolle. Wer nicht versteht, dass die Entwicklung und Verstetigung von nischenhaften Lösungen immer ein arbeitsteilig organisiertes, gemeinschaftliches Vorhaben ist, weil die Unterstützung durch finanzielle Ressourcen alleine wenig auszurichten vermag, der hat ein Problem.

Drei verschiedene Organisationstypen können daran beteiligt sein, die jeweils ganz unterschiedliche Beiträge leisten. An der Basis stehen stets Akteure, die unmittelbar mit der Entwicklung von konkreten Problemlösungen sowie deren routinierter „Produktion“ – und damit auch der Herstellung sozialer Wirkung beschäftigt sind. In Fall der Campaign handelte es sich um die Politiker, die das Informationsfreiheitsgesetz letztlich durch das Parlament brachten. Intermediäre Advocacy-Organisationen wie die „Campaign“ spezialisieren sich auf die Förderung vieler solcher Akteure in einem bestimmten Problemfeld. Globale Förderer unterstützen individuelle Akteure und/oder intermediäre Organisationen in verschiedenen Feldern. Stiftungen können in jeder dieser unterschiedlichen Rollen tätig werden, Joseph Rowntree beschränkte sich aber auf die bloße Förderung, während die Campaign versuchte, durch ein breites Repertoire unterschiedlicher Maßnahmen wie Finanzierung, Wissensgenerierung, Vernetzung, Beratung und Themenanwaltschaft günstige Rahmenbedingungen für die politischen Aktivisten zu schaffen.

Nachdem ich Ihnen die wesentlichen Probleme, die aus einer Wirkungsperspektive auftreten können vorgestellt und Weg aufgezeigt habe, wie man sie vermeiden kann, möchte ich abschließend noch einmal kurz die Perspektive wechseln, und einen Blick auf die gesellschaftliche Rolle von Stiftungen werfen. Denn meine Ergebnisse gehen auch mit einem

veränderten Verständnis der gesellschaftlichen Rolle von pragmatisch handelnden Stiftungen einher, die hier weder als bloße Impulsgeber noch als machtvolle systemverändernde Gestalter auftreten. Passend zu ihren vergleichsweise bescheidenen Ressourcen treten sie in den untersuchten Fällen eher als Problemlöser auf, die sich in ganz bestimmten und häufig bereits dicht besiedelten thematischen Feldern flexibel bewegen und darin im Zusammenspiel mit anderen Akteuren solche Nischen besetzen können, die von anderen Akteuren, und insbesondere vom Staat, aber auch kommerziellen Unternehmen, aus unterschiedlichen Gründen nicht ausgefüllt werden. Insofern trifft hier die Diagnose britischer Stiftungen zu: „Foundations do what the state and business cannot, will not or should not do.“

Wenn Sie mich fragen, was das für Sie als Förderstiftungen konkret bedeutet, würde ich sagen, dass es sich lohnt, darüber nachzudenken, den *intermediären Anteil ihrer Tätigkeit auszubauen*. Denn Stiftungen, die sich auf die rein finanzielle Förderung von Empfängerorganisationen beschränken, sind oftmals doch allzu weit von den konkreten Problemen entfernt sind und haben im Übrigen ja auch immer nur beschränkte Ressourcen zur Verfügung. Wenn sie Ihren Förderempfängern vermehrt aber auch ihr Wissen und Ihre Netzwerke zur Verfügung stellen, können sie deren Arbeit häufig auf eine viel effektivere Weise unterstützen. **Wissen und Netzwerke sind oftmals wichtiger als Geld.**