

## Venture Philanthropy: Von der Gabe zu konditionalisierten Formen des Gebens

### Einleitung

(...) Seit den 1990er Jahren ist in den USA verstärkt Bewegung in den Bereich der Philanthropie gekommen – besonders in den Stiftungssektor – und herkömmliche Konzepte werden überdacht. Dieser Prozess findet unter verschiedenen Stichworten statt (*Strategic Philanthropy, Effective Philanthropy, Venture Philanthropy, Philanthropic Leverage* etc.), die im Kern aber auf Ähnliches hinauslaufen. In all diesen Fällen geht es darum, die Wirkungskraft und Effektivität philanthropischen Engagements zu verbessern, und zwar zumeist auf dem Weg der engeren Verbindung zwischen der Stiftung oder dem individuellen Spender und der Geld empfangenden Nonprofit-Organisation, also dem *Destinatär*. Diese neue „strategische“ bzw. „effektive“ Philanthropie überträgt Management-Strategien auf den gemeinnützigen Sektor, es handelt sich gleichsam um die Übertragung des Gedankens der lohnenden Investition auf den gemeinnützigen Bereich.

Ende der 1990er Jahre legten die Ökonomen Porter und Kramer (1999) einen maßgeblichen Beitrag zum Thema vor.<sup>1</sup> Ihr Ausgangspunkt ist, dass sich Stiftungen effektiver und strategischer verhalten sollten, um einen „gesellschaftlichen Mehrwert“ zu produzieren. Dazu zählt beispielsweise, die Fördermittel strategisch und gezielt und nicht zu breit zu vergeben, mit dem Ziel, einen „greater social impact per dollar expended than any other organization tackling the same problem“ (ebd.: 126) zu erreichen. Des Weiteren sollten sich Stiftungen mittels Beratung darum bemühen, dass die *Destinatäre* effizient und effektiv mit den erhaltenen Mitteln umgehen. Stiftungsprogramme sollten evaluiert und langfristiger angelegt werden, um neuen Initiativen eine finanzielle Überlebenschance zu geben. (...)

### Weltweiter Philanthrokapitalismus?

Durch die Übertragung der wirtschaftlichen Handlungslogik auf den Bereich der Philanthropie entsteht nun das, was der Economist vor einiger Zeit Philanthrokapitalismus nannte.<sup>2</sup> Philanthropie habe vom Business zu lernen, heißt es, denn sie hinke in der Effektivität um Jahrzehnte zurück. Die noch in den 1970er Jahren vorhandene Trennung zwischen einer philanthropischen Handlungslogik und einer davon verschiedenen wirtschaftlichen Logik fällt, so kann man meines

---

<sup>1</sup> Zwei Jahre zuvor hatten Christine Letts et al. (1997) von der Kennedy School of Government der Harvard University schon einen ähnlichen Artikel in der Harvard Business Review veröffentlicht, der als wichtiger Referenzpunkt in der *Venture Philanthropy* Debatte ebenfalls regelmäßig zitiert wird.

<sup>2</sup> The Economist, 25. Februar – 03. März 2006.

Erachtens behaupten, mehr und mehr in sich zusammen. Viele Stiftungen, die dem Modell der Vergabe von *Venture Capital* folgen, betreiben nun eine Art ökonomisches Erziehungsprogramm: Die Herstellung von *Social Entrepreneurship* und *Economic Citizenship Education* steht dabei im Vordergrund. So stellt die Vergabe von Mikrokrediten bspw. den aktuellen *state of the art* in der Förderung ökonomisch benachteiligter Gruppen dar. Besonders offensichtlich ist dies beim Omidyar Network, das der Ebay-Gründer Omidyar als Kombination von Forprofit- und Nonprofit-Aktivitäten ins Leben rief, mit dem Ziel „to enable individual self-empowerment on a global scale and to employ business as a tool for social good“. Liberal-demokratische Staatlichkeit und kapitalistische Wirtschaftsweise sollen ergänzt werden durch zivilgesellschaftliche Assoziationen und starke Akteure in einer zu schaffenden *civic gift economy*. Ann Vogel (2006: 645) spricht in diesem Zusammenhang von einer „missionary pedagogy“, die auf „civil society citizenship“ und „economic citizenship education“ hinausläuft. Das amerikanische Philanthropie- und Zivilgesellschaftskonzept wird nun in die entstehende Weltgesellschaft eingeführt und spezifische rationalisierte Modelle von Handlungsfähigkeit werden propagiert (ebd.: 649).

(...) Die Soziologin Margaret Somers (2001) hat gezeigt, wie dieses anglo-amerikanische kulturelle Selbstverständnis auf der Locke'schen Vorstellung einer „natürlichen“ Gesellschaftsordnung beruht, die vornehmlich auf rationaler und autonomer Interessenverfolgung basiert und immer schon vor dem Staat existiert. Dieser Gesellschaftsordnung wird ein Staat gegenübergestellt, der auf dem „negativen Code“ von Zwang, Bürokratie, Überregulierung und Willkür beruht. Neben einem unternehmerischen Selbst (vgl. Bröckling 2007), das es weltweit zu kreieren gilt, braucht es also auch ein aktives zivilgesellschaftliches Selbst, das Verantwortung für sich und die umliegende Community übernimmt. Der *Social Entrepreneur* ist in diesem Sinne kultureller Ausdruck des weltweiten Siegeszugs von Individualismus, Kapitalismus und Zivilgesellschaft – mithin eines Philanthrokapitalismus.

### **Strategische Philanthropie, Venture Capital und Konditionalisierungen des Gebens**

Einige Beispiele mögen belegen, dass es sich bei den neuen Formen der strategischen Philanthropie um Ausprägungen konditionalisierten Gebens und um den Aufbau intensiverer Reziprozitätsbeziehungen handelt, während in den Jahrzehnten zuvor die „Gabe“ keine so stark definierten „Gegengaben“ von Seiten der Nonprofit-Organisation verlangte. Große Stiftungen wie die Rockefeller Stiftungen oder auch die Ford Foundation waren vielmehr von der Haltung geprägt: „Find good minds and give them the freedom to work without interference.“ (Karl/Karl 1999: 70)

Viele Stifter und Spender legen dagegen mittlerweile sehr detailliert fest, für welche Projekte das gegebene Geld eingesetzt werden soll. Häufig wird von den Organisationen im Vorfeld verlangt, zusätzliche Gelder zu akquirieren (über sogenannte „matching funds“), bevor die Unterstützung von der Stiftung erfolgt. Einige Förderer sind mittlerweile dazu übergegangen, ihre Expertise und Management-Erfahrungen anzubieten (Frumkin 2000: 44); sie sehen sich dabei immer häufiger als Consultants für die NPOs.

Insbesondere das Schlagwort *Venture Philanthropy* hat in den letzten Jahren viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Hier wird Philanthropie in Anlehnung an den Wirtschaftssektor als „soziale Investition“ verstanden; die getätigten Investitionen sollen einen sozialen Gewinn zeigen und sich gewissermaßen lohnen (Frumkin 2003): NPOs sollen zu einer bestimmten Größe und einem höheren Kapitalisierungsgrad geführt werden, um ihre organisationelle Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Darin liegen große Chancen für die NPOs, Ressourcen und Kompetenzen aufzubauen, doch viele favorisieren nach wie vor das „cut a check and run“-Konzept: Eine finanzielle Transaktion ohne daran geknüpfte Bedingungen erscheint manchen als die beste Unterstützungsform.

Interessant ist in diesem Zusammenhang allerdings, dass das soziale Investitionskonzept auch den Blick auf einen bisher stark vernachlässigten Aspekt richtet, nämlich auf das angelegte Stiftungskapital selbst. Nicht selten widerspricht nämlich die Kapitalanlagepraxis der Zwecksetzung oder „Mission“ der Stiftungen, wenn beispielsweise Gelder in der Rüstungsgüterindustrie, in unökologischen Anlagen, in der Tabakindustrie oder ähnlich problematischen Branchen angelegt werden. (...) Schließlich ist die Evaluation der NPO-Projekte ein zentraler Punkt im Konzept der *Venture Philanthropy*: *assessment*, *benchmarking* und *Performance Measurement* sind hier die geläufigsten Schlagworte. (...)

Angesichts dieser Entwicklungen darf allerdings auch nicht übersehen werden, dass schon im Verlauf des 20. Jahrhunderts immer wieder verschiedene Methoden der Leistungsmessung im Nonprofit-Sektor angewendet wurden. Für Großbritannien konnte Barman (2007a) zeigen, dass quantifizierende Messmethoden schon früh angewandt wurden, dass sich aber die Frage danach, was zu messen ist und wie bedeutsam das Messergebnis für den Organisationserfolg ist, deutlich verschob. Anfang des 20. Jahrhunderts stand beispielsweise eher die Klientel der NPOs bzw. die Community und deren desintegrativen Tendenzen im Fokus der Aufmerksamkeit. (...) Seit den späten 1960er Jahren hingegen kam mehr und mehr das Thema der finanziellen Effizienz (gerade in Bezug auf den Anteil der Verwaltungskosten am Gesamtbudget) von NPOs aufs Tapet. Schließlich trat in den letzten Jahren im Zuge des wohlfahrtsstaatlichen Umbaus der Effizienzbestimmung die *Performance Measurement* hinzu: „Drawing their models from those employed by the private sector, government funders required recipient organizations to account for and

measure their performance by employing quality assessment systems.“ (Ebd.: 111) Hieran lässt sich ablesen, dass Messverfahren niemals neutral sind, sie ihren Gegenstand also erst konstituieren, und sie (von Spendern, Stiftern, Professionals und staatlichen Stellen) genutzt werden können, bestimmte Zielstellungen zu verfolgen und gemeinsame Standards zunächst diskutierbar und dann durchsetzbar zu machen.

### **Um wessen Nutzen geht es?**

Kritiker dieser neueren Entwicklung der *Performance Measurement*, zum Beispiel Stanley Katz (2001), befürchten, dass damit eine erhöhte Risikoaversität der Stiftungen einhergeht. Wenn die Empfänger der Gelder, wie NPOs oder Forschungseinrichtungen, derartig genauen Kontrollen und Effektivitätskriterien unterliegen, kann es kaum Raum für riskantere und ungewisse Projekte und Investitionen geben, die aber unter Umständen gerade den größten *Return on Investment* bieten würden. Die Tendenz geht dahin, nur noch vermittelt über Venture Philanthropy-Agenturen wie Ashoka oder VPP nach sogenannten „high potential nonprofits“ Ausschau zu halten. Zu viele Stiftungen verengen auf diese Weise ihren Fokus und arbeiten nur noch orientiert (ironischerweise: kurzfristig) am messbaren Erfolg.

Susan Ostrander (2007) führt weitere normativ bedenkliche Punkte auf, die mit der Zunahme dieser Form der „donor control“ – also der Kontrolle des Gebers über den Empfänger – einhergehen. Wenn zunehmend die Kontrollbedürfnisse der Förderer bedeutsam werden, verschwindet der Blick dafür, wer die wirklich bedürftige Klientel ist und Tendenzen zum philanthropischen Paternalismus können sich verstärken (...) „Despite the now clearly ubiquitous language of partnership and collaboration, philanthropy has steadily moved to a relationship controlled more and more by donors.“ (Ebd.: 359) Insbesondere sehr wohlhabende Stifter und Spender tendieren seit den 1990er Jahren immer mehr zur philanthropischen Kontrolle, was Ostrander an einer Analyse der letzten Jahrgänge des *Chronicle of Philanthropy* festmacht. Der Kritiker des neuen Philanthrokapitalismus Michael Edwards (2008) betrachtet deshalb aus prinzipiellen Erwägungen heraus die Durchdringung der Zivilgesellschaft mit Wirtschaftsprinzipien mit großer Sorge. Eher solle die Zivilgesellschaft Business verändern als umgekehrt. Laut Edwards perpetuiert diese neue Form der Philanthropie globale soziale Ungleichheiten und bedroht die Basis der Demokratie, da auch der Nonprofit-Sektor nun von Solidarität auf individuelle Konkurrenz als Ordnungsprinzip umgestellt werde.

Ansatzpunkt der neuen, von Förderern kontrollierten Philanthropie sind die persönlichen Bedürfnisse des Gebers, seine oder ihre „Agenda“, Werte, Interessen und Passionen. (...) Viele Nonprofit-Organisationen haben sich von dem Rückbau an staatlicher Finanzierung ihrer Programme in den 1980er Jahren nie richtig erholt und stehen zunehmend in Konkurrenz um die privaten Förderer. Auch die Branche der

philanthropischen Intermediäre konkurriert um die Geber, sodass von beiden Seiten ein Werben um Stifter und Spender einsetzte, das sich eng an deren Interessen, Werten und Kontrollbedürfnissen orientiert. (...)

### **Eine Umstellung des NPO-Sektors? Von der Gabe zum Feld konditionalisierten Gebens**

Festzuhalten bleibt, dass es in der amerikanischen Philanthropie starke Tendenzen gibt, die NPOs seitens der Geldgeber einer stärkeren Kontrolle zu unterziehen und Gelder konditional von der Erfüllung klar definierter Auflagen abhängig zu machen. Eine Gabe ohne Reziprozitätserwartung liegt hier nicht vor, viel eher schon die Tendenz zu einem Tauschgeschäft à la *do ut des*.

Es gibt zentrale Unterschiede zwischen einer Gabenbeziehung und einem eher wirtschaftlichem Austausch (vgl. Adloff 2005). (...) Jemandem etwas philanthropisch als Gabe zu geben, hat eine grundsätzlich andere soziale Bedeutung als mit jemandem ein Geschäft abzuschließen: Das Prinzip der Gabe kollidiert mit konditionalisierten Formen des Gebens. Freilich ist auch die Gabe nicht frei davon, nach Erwidern zu schielen. Doch besteht hierbei nur die diffuse Verpflichtung zu einer zukünftigen Gegengabe (in Form von Dankbarkeit etwa), die bezüglich ihrer konkreten Ausgestaltung im Ermessen desjenigen bleibt, der die Gegenleistung erbringt. Im Gegensatz zum Tausch auf dem Markt, der auf dem Äquivalenzprinzip und auf der Logik des *do ut des* beruht, konstituieren Gaben primär soziale Beziehungen. So definiert Alain Caillé dann auch die Gabe als „jede geleistete Hilfe ohne Erwartung einer bestimmten Erwidern und mit der Absicht, die soziale Beziehung zu nähren“ (Caillé 2005: 181).

Natürlich ist es eine offene normative Frage, ob man die Gabe (oder konditionalisierte Formen des Gebens wie zum Beispiel den Tausch) zur Leitidee des philanthropischen Feldes erklären möchte oder sollte (vgl. Caillé 2008). (...)

Was sich jedoch momentan empirisch beobachten lässt, ist eine Überformung des philanthropischen Handlungsmodells durch wirtschaftliche Investitionsüberlegungen. Effizientes Geldausgeben, Investitionen ins Soziale stehen nun im Vordergrund.

Diese Ausführungen resümierend lässt sich festhalten, dass amerikanische Stiftungen vom Konzept nicht-konditionalen Gebens abrücken, also von der Logik der Gabe, bei der der Empfänger die Definitionshoheit über mögliche Erwidern hat. Es werden vielmehr unmittelbare Reziprozitätserwartungen an die Gabe geknüpft. Nach einer Phase im 20. Jahrhundert, in der beginnend mit dem Progressivismus, dann mit dem *New Deal* und schließlich mit der *Great Society* soziale Rechte stärker betont wurden, schwenkten die USA spätestens seit den 1980er Jahren, besonders ersichtlich in der Welfare-Reform von 1996 (vgl. Adloff 1997), auf den Pfad eines flexiblen Kapitalismus ein, der verschiedene Elemente von Kreativität, Eigeninitiative, Projektbezogenheit und Selbststeuerung benötigt

(Boltanski/Chiapello 2003). Das, was Max Weber (2002) schon bei Benjamin Franklin feststellte, dass sich nämlich philanthropischer, religiöser und kapitalistischer Impuls durchdringen, ist auch heute noch (oder wieder) typisch für die Vereinigten Staaten und wird von dort exportiert. Die genannten Entwicklungen – Formen konditionalisierten Gebens im *Philanthrocapitalism* und *Civil Society Education* – werden aktuell von amerikanischen Stiftungen katalysatorisch als intermediäre Institutionen befördert, auch und gerade international, was sich momentan auch im deutschen Stiftungswesen widerspiegelt.

**Frank Adloff** lehrt seit Anfang 2010 am Lehrstuhl für Soziologie an der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg. Zuvor war er zwei Jahre an der Freien Universität Berlin Professor für den Fachbereich Soziologie Nordamerikas.

**Kontakt:** [Frank.Adloff@soziol.phil.uni-erlangen.de](mailto:Frank.Adloff@soziol.phil.uni-erlangen.de)