

Julia Burgold, Pascal Goeke¹

Die Stiftung als Institution, formale Organisation und agile Plattform

Eine medien- und gesellschaftstheoretische Betrachtung philanthropischer Formen des Organisierens

Zusammenfassung: Stiftungen gehören zu den vielschichtigsten sozialen Phänomenen der Vergangenheit und Gegenwart, doch mit Blick auf rund 5.000 Jahre Stiftungsgeschichte und allerjüngste Entwicklungen argumentieren wir, dass sich lediglich drei philanthropische Leitformen des Organisierens etabliert und überlagert haben: Die Stiftung als Institution, als formale Organisation und als agile Plattform. Diese Formen, so die Argumentation, stehen in Bezug zum Überschussinn der Verbreitungsmedien Schrift, Buchdruck und vernetzter Computer, und bieten je eigene Möglichkeiten der Komplexitätsreduktion. Diese medien- und gesellschaftstheoretische Perspektivierung und Erklärung des philanthropischen Formenwandels stellt sich nicht gegen Erklärungen, die Stiftungswandel mit allgemeinen gesellschaftlichen Veränderungen verbinden, ihn als Effekt philanthropischen Optimierungswillens deuten oder als Wille zur Macht skeptisch betrachten. Vielmehr bietet sie die Chance, diese unterschiedlichen Erklärungsansätze sinnhaft aufeinander zu beziehen und zu integrieren.

Schlagwörter: Theorie der Stiftung, organisierte Philanthropie, Organisationswandel, Medientheorie

The Foundation as an Institution, Formal Organisation and Agile Platform. A Media and Social Theory Analysis of Philanthropic Forms of Organizing

Abstract: Foundations are a multifaceted phenomenon, both historically and today. However, looking at their 5,000-year history and recent developments, only three leading forms of philanthropic organizing can be identified: The foundation as an institution, as a formal organisation and as an agile platform. These forms, it is argued, are related to the overflow of meaning produced by the dissemination media of writing, printing and networked computers. Each form offers its own possibilities for reducing complexity. This media-theoretical perspective and explanation of the change in philanthropic forms does not contradict common explanations that attribute the change in foundations to general social change, interpret it as an effect of philanthropic optimisation, or sceptically view it as a will to power. Rather, the media-theoretical perspective offers the possibility of meaningfully relating and integrating these different explanatory approaches.

Keywords: Theory of the foundation, organised philanthropy, organisational change, media theory

1 Gefördert durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG); Projekt »Theorie und Empirie der transformativen Philanthropie im Anthropozän« (GO 1893/1-1). Darüber hinaus danken wir den Kolleg:innen der Zeitschrift für Theoretische Soziologie, den Gutachter:innen und Evelyn Moser für wertvolle und hilfreiche Anmerkungen zum Text.

1. Einleitung

Gemeinnützige Stiftungen mögen elitären Kreisen entspringen, zum Konservatismus neigen, die Nähe zu ihresgleichen suchen sowie öffentliche Deliberationen und Konsultationen konterkarieren (so die Kritik z. B. von Roelofs 2015 oder Horvath/Powell 2016: 121). Doch ungeachtet solcher kritisch konnotierten Homogenitäts- und Kontinuitätsbeschreibungen erscheinen sie hinsichtlich ihrer Organisationsformen, Entscheidungsrationaltäten, Inklusionsmuster, politischen Ambitionen etc. durchaus vielfältig (Anheier et al. 2017; Borgolte 2014; Goeke et al. 2024). Eindrucksvoll beobachten lässt sich dies am Beispiel der ökologischen Philanthropie (Delfin Jr/Tang 2007; Baur 2018; Morena 2021; Selivanova/Weber 2024): Stiftungen in diesem weiten Feld widmen sich dem klassisch-bewahrenden Naturschutz in der Tradition des 19. Jahrhunderts, betreiben Umweltschutz in Anlehnung an soziale Bewegungen oder wollen gesellschaftliche Strukturen angesichts ungewisser Bedrohungslagen im Anthropozän transformieren (wie z. B. die Rockefeller Foundation; Goeke/Moser 2023).

In all diesen Fällen konditionieren Stiftungen Entscheidungen auf einen Zweck hin. Die konkreten philanthropischen Formen des Organisierens sind indes sehr unterschiedlich: Bei einigen Stiftungen fallen Zwecke und Mittel beinahe zusammen, etwa wenn das Stiftungsvermögen aus Flächen besteht, die dem Naturschutz gewidmet werden. In solchen Fällen stehen nach der Stiftungsgründung hauptsächlich administrative Entscheidungen an. In anderen Fällen erfordern ehrgeizige Stiftungszwecke vielfältige Entscheidungen bezüglich der Übersetzung in operationalisierbare Ziele. Wenn die Rockefeller Foundation sich etwa für das Wohlergehen der Menschheit einsetzen möchte, dann erfordert Organisieren als »the art of ›getting things done‹« (Simon 1976 [1945]: 1) stets aufs Neue zu selektieren, Strategien mit Blick auf sich wandelnde Umwelten zu entwickeln und differenzierte Stiftungsprogramme zu gestalten. Und in wieder anderen Fällen können die ambitionierten Ziele nur erreicht werden, wenn Stiftungen Allianzen in weitreichenden Netzwerken bilden und adaptiv auf Veränderungen reagieren. Ein hierfür paradigmatisches Beispiel ist die philanthropische Netzwerkarbeit von Hal Harvey: Der »mächtigste Grüne der Welt« (Tatje 2022: 26), Ratgeber für eine »smart philanthropy« (Brest/Harvey 2008) und Manager verschiedener Stiftungen und Denkfabriken (Energy Foundation, Climate Works Foundation, Agora Energiewende, Agora Verkehrswende etc.) lobbyiert im Verbund mit philanthropischen Finanziers (Climate Imperative Foundation, United States Energy Innovation, Hewlett Foundation, McKnight Foundation etc.²) für mehr Klimaschutz, versucht »die globalen Bedrohungen in konkrete Lösungen« zu übersetzen und möchte politisch passende Entscheidungen herbeiführen (Harvey zit. in Tatje 2022: 27).

Die hier angerissene philanthropische Formenvielfalt der Gegenwart und der dahinterstehende historische Formenwandel des Organisierens sind in der Literatur vielfach

2 Vgl. die Stiftungsangaben im »Revenue Service Form 990« (www.ef.org/about-us/financials/) und die Zusammenstellung der Watchdog-NGO Influence Watch (www.influencewatch.org/non-profit/energy-foundation/) (beide zuletzt abgerufen am 21.02.2024).

und mit unterschiedlichen Interessen untersucht oder normativ bewertet worden. Unterscheiden lassen sich insbesondere (i) *historische und sozialwissenschaftliche Beschreibungs- und Erklärungsansätze* (z. B. Adloff 2010; Zunz 2012; Borgolte 2015; Mölders 2023), (ii) *normativ-präskriptive Beiträge einer stiftungsnahen Management- und Beratungsliteratur* (z. B. Bosch et al. 2018; Frumkin/Schnurbein 2022) sowie (iii) *dezidiert kritische Interventionen* (z. B. McGoey 2015; Fuentenebro et al. 2024). Alle drei Perspektivierungen machen mehr oder weniger deutlich, dass Fragen des philanthropischen Organisierens bedeutsam sind. Insofern sie aber in der Regel nur Ausschnitte philanthropischen Organisierens betrachten und ihre Erklärungsansätze stark divergieren – (i) allgemeiner gesellschaftlicher Wandel, (ii) innerorganisationale Verbesserungsambitionen und (iii) organisierte Machtansprüche –, bleibt mitunter offen, wie die Vielfalt und der Wandel philanthropischer Formen des Organisierens gesamthaft zu begreifen sind.

Nun sind die genannten Beiträge in ihren disziplinären Bezügen, Erkenntnisinteressen, politischen Absichten etc. zu unterschiedlich, als dass sie sich umstandslos aufeinander beziehen ließen. Zudem gibt es mit Blick auf über 5.000 Jahre Stiftungsgeschichte eine Reihe von begrifflichen Problemen, die mit der Differenz von Stiftung und Philanthropie beginnen und nicht unbedingt bei der Frage enden, ab wann von einer Organisation im heute gebräuchlichen Sinne gesprochen werden kann. Um dennoch eine Vergleichbarkeit des Verschiedenen zu ermöglichen, beziehen wir sowohl die philanthropischen Formen des Organisierens an sich als auch die dazugehörige Literatur auf das von der Systemtheorie formulierte allgemeine Problem der Reduktion von Komplexität. Diese Relationierung erlaubt es erstens, die philanthropischen Formen des Organisierens in der antiken, modernen und nächsten Gesellschaft im Anschluss an Luhmann (1997: 405 ff.) und Baecker (2007, 2017a, 2017b, 2018, 2023) als *Institution*, *formale Organisation* und *agile Plattform* zu bezeichnen und als spezifische Antworten auf jene Komplexitätssteigerungen zu verstehen, die durch die Verbreitungsmedien Schrift, Buchdruck und vernetzter Computer ausgelöst wurden. Abbildung 1 verdeutlicht, dass im Zuge dieser Etablierungs- und Anreicherungsprozesse frühere philanthropische Formen nie ganz verschwinden, sondern überlagert, verwoben und neu formatiert werden. Entsprechend ist die Frage nach den Gründen für die Vielfalt philanthropischer Formen nicht von der Frage nach den Gründen für den Wandel zu trennen. Zweitens ermöglicht die gewählte Relationierung, die verschiedenen Beiträge zu philanthropischen Formen weniger als widersprüchliche Wahrheitsaussagen, sondern eher als an bestimmte disziplinäre Bezugsprobleme und Positionen gebundene Umgänge mit Komplexität zu begreifen und zueinander in Beziehung zu setzen.

Die skizzierte These entfalten wir in zwei Schritten. In Kapitel 2 resümieren wir die medien- und gesellschaftstheoretischen Grundlagen der Argumentation und entwickeln eine Heuristik zur Erfassung der philanthropischen Formen in der antiken, modernen und nächsten Gesellschaft. In Kapitel 3 rekonstruieren wir, wie philanthropische Formen des Organisierens auf die durch die Verbreitungsmedien Schrift, Buchdruck und vernetzte Computer eingeführten Komplexitätssteigerungen reagieren. Das Fazit nutzen wir unter anderem als Gelegenheit, um vom Untersuchungsgegenstand ausgehend zwei Anfragen an die Organisations- und Gesellschaftstheorie zu stellen.

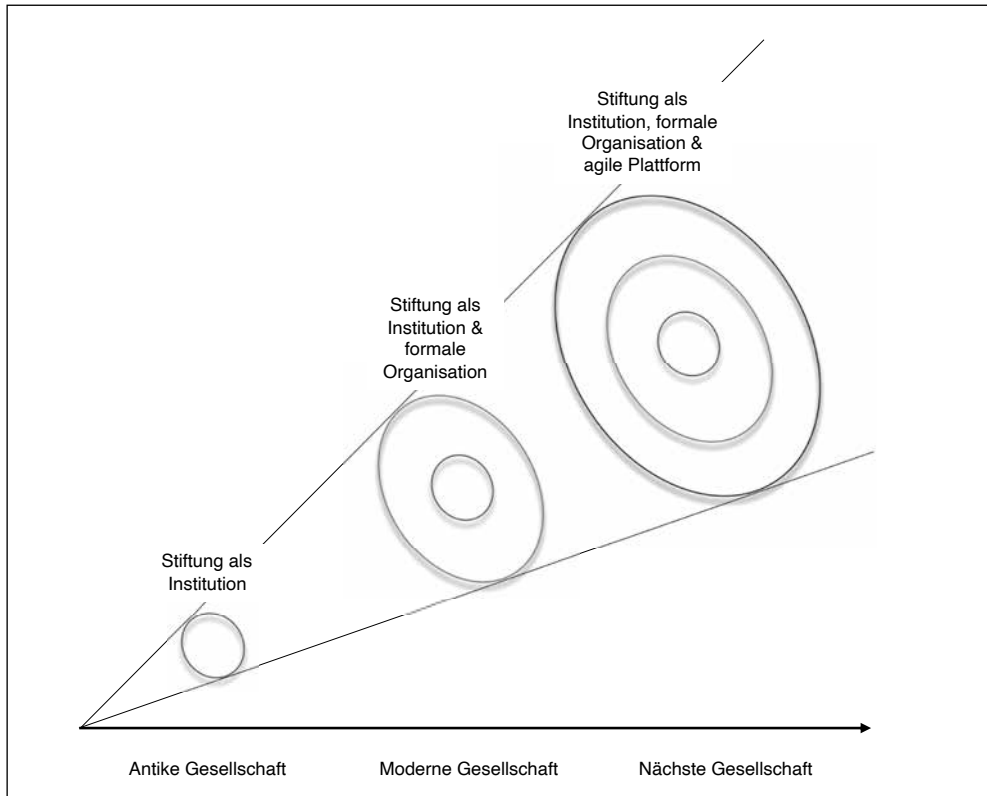


Abbildung 1: Formen organisierter Philanthropie in der Gesellschaft

2. Grundlagen der medien- und gesellschaftstheoretischen Perspektivierung philanthropischer Formen

Etablierte Definitionen organisierter Philanthropie beziehen sich in der Regel auf drei Kernelemente: (i) materielles Vermögen wird unwiederbringlich aus privaten Eigentumsverhältnissen herausgelöst und (ii) als selbstwirksame Vermögensmasse für einen Zweck gestiftet, der (iii) zum gegebenen Zeitpunkt als einer guten Sache dienend betrachtet wird (vgl. Borgolte 2015: 594; Adloff 2010: 13). Diese Definitionssensenz hat allerdings einen Bias zu Stiftungsformen, wie sie sich in gemeinwohlorientierten modernen Wohlfahrtsstaaten entwickelt haben. In dieser politischen Ordnung erscheinen Stiftungen als mit Rechtspersönlichkeiten ausgestattete Vermögensmassen, die unter der Voraussetzung einer staatlich anerkannten Gemeinnützigkeit steuerlich privilegiert werden. Der definitorische Bias sorgt daher dafür, dass sowohl die Anfänge der Stiftungsgeschichte wie auch allerjüngste Entwicklungen leicht aus der Definition herausfallen. Die Anfänge fallen leicht heraus, weil zum Beispiel bei antiken Stiftungen die Götter als Eigentümer des Stiftungsgutes galten und das Vermögen im Moment der Stiftung für die Menschen unverfügbar wurde (Borgolte 2015: 598). Auch die heute bekannte

Idee einer juristischen Person (Brunsson 2024: 115) oder eine Ebenendifferenzierung zwischen Interaktion, Organisation und Gesellschaft (Luhmann 2014) waren zu dieser Zeit nicht gegeben, sodass die Götterstiftungen lediglich als Vorform organisierter Philanthropie zu bezeichnen sind. Und einige philanthropische Organisationen der jüngeren Zeit sind mit gängigen Definitionen nur noch bedingt zu fassen, weil zum Beispiel in den USA die gestifteten Vermögensmassen mit Rechtspersonlichkeiten wie Limited Liability Company (LLC), Donor Advised Funds (DAF) oder Benefit Corporation (B-Corporation) ausgestattet werden und damit sowohl auf den Status der Gemeinnützigkeit als auch auf Steuerprivilegien verzichtet wird. Wenn aber Steuerprivilegien gegen politische Gestaltungsfreiheiten getauscht werden (Mölders 2024; dazu kritisch: Cullmann/Madoff 2016), verlieren die Kriterien ›selbstwirksame Vermögensmasse‹ und ›einer anerkannt guten Sache dienen‹ an Bedeutung.

Obwohl die Definition also nicht geeignet ist, alle Stiftungsformen vollumfänglich zu erfassen, ist sie hinreichend instruktiv, um historisch durchgehende Funktionen der organisierten Philanthropie zu erkennen. So bieten Stiftungen historisch mehr oder minder anhaltend eine gesellschaftlich akzeptierte Möglichkeit des Umgangs mit Überfluss zum potenziellen Nutzen der Gesellschaft – zumindest sind in praktisch allen Gesellschaften, »die die Fähigkeit zur Mehrwertbildung und Vorratshaltung entwickelt haben« (Borgolte 2016: 4), Formen des Stiftens und der Stiftung zu erkennen. Zu dieser manifesten Funktion gesellen sich Funktionen unter Latenzschutz: Stiftungen gewähren Möglichkeiten zur Befriedigung von Eitelkeiten und Geltungsdrang, bieten transzendenten Trost und ermöglichen die Ausübung von Macht (vgl. Leseberg/Timmer 2015) sowie sozialer Distinktion (vgl. Ostrower 1995).

Diese kontinuierlichen Funktionen profilieren die Frage, wie es zu den syn- und diachronen Verschiedenheiten philanthropischer Formen kommen konnte. Bei der Suche nach möglichen Gründen gehen wir im Sinne der funktionalen Analyse davon aus, dass die Praxis bereits eine Vielzahl von Problemen gelöst hat, und versuchen folglich, stichhaltige Problem-Lösungs-Relationen zu formulieren (vgl. Luhmann 2009 [1964]). Im Speziellen folgen wir dem medien- und gesellschaftstheoretischen Theorem des Überschusssinns – alternativ auch Theorem des Sinn- oder Verweisungsüberschusses – von Luhmann (1997: 405 ff.) samt Ausarbeitungen von Baecker (2007, 2017a, 2017b, 2018, 2023). Dieses Theorem setzt bei der Erkenntnis an, dass in jeder Kommunikation mehr Sinnanschlüsse möglich sind als aktualisiert werden können, und dass Kommunikation nur wahrscheinlich wird, wenn sie praktikable Formen der Komplexitätsreduktion anbietet. Diese Formen aber, und das schließt die Formen des Organisierens ein, variieren in Bezug zum medial provozierten Überschusssinn. Um diesen Gedanken auszuführen und für die eigene Analyse nutzen zu können, fassen wir Baeckers Arbeiten in ihren Grundzügen zusammen (Kap. 2.1) und konzentrieren uns dabei auf die Frage, welche Formen des Organisierens sich für die jeweiligen Medienepochen rekonstruieren lassen (Kap. 2.2).

2.1 Bewältigung von Überschusssinn: Kultur- und Strukturformen der Gesellschaft

Medien, so das Ausgangsargument, provozieren je eigene Formen des sinnhaften Erlebens und Handelns sowie des Vergleichs und der Kontrolle (Luhmann 1997: 410). Dies gilt auch für die Verbreitungsmedien Sprache, Schrift, Buchdruck und vernetzter Computer, die jeweils spezifischen Überschusssinn ermöglichen: Mit Sprache kann Unüberprüfbares und Abwesendes ausgesprochen werden; mit der Schrift kann Vergangenes und Zukünftiges in die Gegenwart gerückt werden; mit dem Buchdruck kann jede:r etwas lesen und mit dem vernetzten Computer samt elektronischer Medien bis hin zu künstlichen Intelligenzen kann Kommunikation völlig neu prozessiert werden, ohne dass die innere Komplexität der elektronischen Medien durch fiktive Identitätszuschreibungen auch nur annähernd eingefangen werden könnte (Baecker 2007).

Diese Sinnüberschüsse, so der nächste Argumentationsschritt, fordern die Kommunikation heraus, weil sie Sinnüberschüsse reduzieren muss, ohne sie ausschließen zu können. Zu diesem Zweck etablieren sich verschiedene Formen der Reduktion, darunter gesellschaftliche *Kulturformen* als wiedererkennbare Denkfiguren, Ideen oder Vorstellungen im Umgang mit den Sinnexplosionen (Baecker 2018: 64 f.), die wiederum mit bestimmten *Strukturformen* der Gesellschaft einhergehen. Als Kulturformen meint Baecker (2018: 26 ff., 270 f.) die Grenze, das Telos, das dynamische Gleichgewicht und Komplexität zu erkennen: So wird auf die Einführung der Sprache mit sinnhaft hergestellten Grenzen der Kommunizierbarkeit reagiert, die bestimmen, was man wo zu wem wie sagen darf. Damit korrespondiert die Strukturform des Stammes. Der Symbolüberschuss der Schrift wird mit der Kulturform des Telos zu bändigen versucht, bei der alle Bewegungen ein natürliches Ende haben, »an dem sie im Zustande der Perfektion zur Ruhe kommen« (Luhmann 1997: 410). Die teleologische Ordnung der antiken Gesellschaft manifestiert und stabilisiert sich in der geschichteten Gesellschaft, in der die Möglichkeiten und Grenzen der Sinnverarbeitung qua Geburt weitgehend festgeschrieben sind. Und der Kritiküberschuss, der sich mit dem Buchdruck einstellt, weil jede:r etwas gelesen hat, aber vermutlich alle etwas anderes, wird reduziert, indem die Gesellschaft zwischen unterschiedlichen Rationalitäten zu unterscheiden lernt und sich die Kulturform des dynamischen Gleichgewichts samt funktionaler Differenzierungsstruktur durchsetzt. Dabei wissen die selbstreferentiellen Systeme der Gesellschaft um die ständigen Störungen und Unruhen in ihren Umwelten und suchen nach Gleichgewichtszuständen, die darauf dynamisch reagieren können (Baecker 2007: 164 ff.).

Schließlich sorgen die vernetzten Computer als »Massenmedien, Rechenverfahren und Verbreitungsmedien« (Baecker 2018: 26) dafür, dass »jede Imagination von Sinn [...] es nun *zusätzlich* [...] mit dem zu tun [hat], was in elektronischen Medien [...] möglich ist« (Baecker 2017b: 18 f., Hervorh. i. O.). Vor diesem Hintergrund etabliert sich Komplexität als Kulturform in der Gesellschaft und strukturell, so die These, zeichnet sich ein Übergang zur Netzwerkgesellschaft mit ökologischen Ordnungen der Nachbarschaft ab, in denen weniger kritisiert als vielmehr beständig geprüft wird, mit wem man es zu tun haben will (Baecker 2007: 9, 171). In diesen Netzwerken geht es vor allem darum, »einen

jeweils nächsten Schritt zu finden und von dort aus einen flüchtigen Blick zu wagen auf die Verhältnisse, die man dort findet« (Baecker 2007: 8). Diese Orientierung am nächsten Schritt ist es auch, die Baecker in Anlehnung an Drucker (2001) von der ›nächsten Gesellschaft‹ sprechen lässt.³ Über die Anfänge dieser nächsten Gesellschaft lässt sich streiten. Wird die Medienepoche mit elektronischen Medien begründet, beginnt sie früher als wenn, wie hier favorisiert, die vernetzten Computer als ihre Bedingung gelten, die als »Medium und Maschine« (Esposito 1993) sowohl die Qualität als auch den Output aller vorherigen elektronischen Medien steigern.

Ein Blick auf die durch die neuen Verbreitungsmedien provozierten gesellschaftlichen Zeitverhältnisse legt die Vermutung nahe, dass auch die verschiedenen philanthropischen Formen in einem engen Zusammenhang mit dem Überschusssinn der Medien stehen. Wenn die Sprache die Zeitform der Ewigkeit, die Schrift die Dreigliederung der Zeit in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, der Buchdruck einen Zeitstrahl in eine bessere Zukunft und der vernetzte Computer einen beständigen Zerfall und Wiederaufbau von Strukturen bedingen (Baecker 2018: 78 f.), dann lassen sich philanthropische Formen in einen ersten funktionslogischen Zusammenhang mit den Verbreitungsmedien stellen: Als Institution versucht die Stiftung Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu verklammern; als formale Organisation den Weg in eine bessere Zukunft zu organisieren und als agile Plattform Aufbau und Zerfall zu gestalten. Um diese Spur weiter zu verfolgen, wenden wir uns zunächst den Formen des Organisierens in den Medienepochen der Gesellschaft zu.

2.2 Ordnung der Unordnung: Formen des Organisierens in den Medienepochen

Die Wortwahl ›Formen des Organisierens‹ ist doppelt begründet. Erstens zeigt sie an, dass wir primär auf den Prozess des Organisierens achten, der zustande kommt, wenn sich im Sinne von Weicks (1995 [1979]: 162) doppeltem Interakt »(mindestens) zwei Personen [...] darauf einlassen, ihre Handlungen, Ziele und Mittel miteinander zu verschränken« (Baecker 2007: 30). Und zweitens meidet diese Formulierung den Bias des Substantivs ›Organisation‹ zur ›modernen formalen Organisation‹. Das Substantiv ›Or-

- 3 Die vierteilige medientheoretische Epochisierung der Gesellschaftsgeschichte provoziert Begriffsverwirrungen mit der Stiftungsforschung, die hier benannt werden sollen. Baecker (2007, 2018) geht von den vier Verbreitungsmedien Sprache, Schrift, Buchdruck und vernetzter Computer (zuletzt häufiger: elektronische Medien) aus, die je eigene Medienepochen begründen und mit den gesellschaftlichen Strukturformen Stamm, Schicht, Funktionssysteme und Netzwerke einhergehen, sodass auch von der tribalen, antiken, modernen und nächsten Gesellschaft die Rede ist. In der historischen Stiftungsforschung wird in der Regel entlang von religiösen/säkularen Stiftungszwecken differenziert und folglich von antiken, mittelalterlichen und modernen/philanthropischen Stiftungen gesprochen (vgl. z. B. Borgolte 2015; Adloff 2010). Da wir an die Medienepochen Baeckers anschließen, fassen wir im Unterschied zur Stiftungsforschung die antike und mittelalterliche Stiftung im Hinblick auf Organisationsfragen zu einer Einheit zusammen und sprechen von ihr als die antike Stiftung im Unterschied zur modernen Stiftung und Stiftung der nächsten Gesellschaft.

ganisation« nutzen wir also erst, wenn organisierte Sozialsysteme zu erkennen sind, die »*Verhaltenserwartungen und Mitgliedschaften als disponibel*« behandeln, diese »*zueinander in Beziehung*« setzen (Luhmann 2014: 11, Hervorh. i. O.) und sich darüber hinaus deutlich von flüchtigen Interaktionssystemen und gesellschaftlichen Kommunikationshorizonten unterscheiden – alles Prozesse, die erst mit den Differenzierungsprozessen der Moderne einsetzen (Drepper 2018).

So gesehen umfasst die Formulierung »Formen des Organisierens« zunächst nicht viel mehr als eine auf Dauer eingerichtete *Ordnung* von aufeinander bezogenen Entscheidungen und Handlungen (Barnard 1968 [1938]: 65; Baecker 2007: 30). Damit gerät in den Blick, dass die Anfänge des Stiftungswesens vor über 5.000 Jahren zwar nicht mit dem Begriff der Organisation zu fassen sind, dass dort aber dennoch etwas organisiert wurde. Auch können vormoderne Formen des Organisierens in Körperschaften wie Kirchen, Klöstern und Universitäten als Schritte hin zu einer Organisationswerdung gedeutet werden, die auch für Stiftungen, die sich an diese Körperschaften anlehnen, bedeutsam sind. So ist bei diesen Körperschaften bereits ein eigenständiges Entscheidungshandeln zu erkennen, das sich nicht mehr auf die individuellen Absichten ihrer Mitglieder zurückführen lässt und das zumindest im römischen Recht mit der Idee der *universitas* auch auf Dauer gestellt wird (Drepper 2018: 22 ff.; Kantorowicz 1990: 306).

Erst in der Moderne werden sich Formen des Organisierens zu selbstreferentiellen Systemen der Kommunikation von Entscheidungen schließen, die ihre besondere Leistungsfähigkeit daraus gewinnen, dass sie vorherige Entscheidungen als Prämisse für weitere Entscheidungen übernehmen. Dieser sehr erfolgreiche Mechanismus der Unsicherheitsabsorption (vgl. Thompson 1967: 13) geht mit der Vorstellung einer rationalen, planbaren Organisation einher, die sich im Inneren durch eine hierarchisch organisierte Verteilung von vordefinierten Aufgaben strukturiert und dies durch formelle Mitgliedschaften auf Dauer stellt (Baecker 2003: 34 f.). Auch ist die Mitgliedschaft in einer Organisation nun freiwillig und zumindest semantisch werden die Mitglieder nur noch rollenbezogen in Anspruch genommen (Drepper 2018: 36). Unter den Bedingungen der nächsten Gesellschaft ändern sich die Ansprüche erneut. Organisationen müssen insbesondere schnell und flexibel auf Umweltdynamiken reagieren können. Auf der Ebene des Managements werden dazu Reflexionsinstanzen installiert, die auch die Ungewissheit jeder einzelnen Entscheidung mitkommunizieren, Mitglieder müssen ihre Aufgaben zunehmend selbst definieren und Partnerschaften und Allianzen durch intensive Netzwerkarbeit gefunden werden (Baecker 2003: 37).

Schreitet man die Formen des Organisierens in den Medienepochen der Schrift, des Buchdrucks und des vernetzten Computers genauer ab (vgl. Baecker 2007: 28 ff.), so fällt auf, dass die Organisationen der Antike, z. B. Schulen, Krankenhäuser, Armeen oder Stiftungen, ihren Auftrag direkt aus der Gesellschaft bezogen und die uns heute bekannte Differenz zwischen der Ebene der Organisation und der Gesellschaft fehlte (vgl. Drepper 2018). Die Organisation in der Medienepoche der Schrift ist daher als *Institution* zu begreifen, insofern sie sich kontinuierlich bemühte, »jene institutionellen Weihen zu erlangen, die sie zu einem selbstverständlichen, kosmologisch bereits vorgesehenen Teil des Ganzen werden« ließen – ihre Programme konnte sie dann qua Autorität verfolgen (Baecker 2007: 41).

In der Buchdruckgesellschaft mit ihrem Kritiküberschuss müssen Organisationen ohne einen institutionellen gesellschaftlichen Auftrag auskommen und haben kaum mehr die Möglichkeit zur Letztbegründung ihres Zwecks. Damit wachsen die Freiheitsgrade ebenso wie die Risiken des Scheiterns. Die Organisation als emergente Ordnung mit formalen Regeln (dazu Simon 1976 [1945]; Luhmann 1964) erbringt Leistungen für ihre jeweiligen Umwelten und steht dabei im Wettbewerb mit anderen Organisationen. Nur folgerichtig verwenden Organisationen einen guten Teil ihrer Entscheidungsenergie für die Wahl der richtigen Ziele und Mittel und verfestigen sich Effizienz und Effektivität als mit Rationalität verbundene Leitvorstellungen des Entscheidens in der Organisation (Baecker 2007: 43; 2018: 171).

In der nächsten Gesellschaft, so die These Baeckers (2018: 172), verortet die Organisation Rationalität auf der formalen Seite, ohne sie mit der gelebten Praxis zu verwechseln. Die explodierenden Möglichkeiten des Vergleichs und der Kontrolle können ohnehin nicht mehr mit Vernunft und Rationalität eingefangen werden, sodass Organisationen gut beraten sind, Komplexität anzuerkennen und auf sanktionierende Kontrollformen der Macht und Herrschaft zu verzichten (Baecker 2007: 48). An ihre Stelle, so die Vermutung, treten kybernetische Kontrollverhältnisse. Sie verlangen danach, äußere Sachverhalte in ihrer Eigenständigkeit anzuerkennen, um sodann mit eigenen Operationen und womöglich zum eigenen Nutzen an diese Sachverhalte anschließen zu können (Stichweh 2003: 95). Wer beim jeweils nächsten Schritt reüssieren möchte, sollte daher bereit sein, »sich von denen kontrollieren zu lassen, die man kontrollieren will« (Baecker 2007: 23).

Wenn das Leitproblem in der nächsten Gesellschaft sowohl in der Erfassung als auch dem Management des Verhaltens, der Affekte oder der Beziehungen liegt und die Erfassung wie auch das Management an Medientechnologien gebunden sind (Hörl 2016: 42), dann wird verständlich, weshalb »die Organisation der tatsächlich zu bewältigenden Arbeit regelrecht auf den Leib« (Baecker 2018: 174) geschneidert wird. Es geht weniger um interne, formale Hierarchien und Rollengrenzen nach außen. Stattdessen gewinnen Leitvorstellungen wie Flexibilität, Fluidität oder ökologische Nischen an Bedeutung und die neue Form des Organisierens ist vielleicht am besten als agile Plattform zu adressieren (vgl. zum Begriffsvorschlag Baecker 2018: 167 ff.). Gleichwohl dieser Begriff eng mit Managementideen, digitalen Techniken und expliziten Plattformunternehmen verbunden ist – und zudem verwendet wird, um auf ökonomische Vorteile wie reduzierte Transaktionskosten, Netzwerkeffekte und akkumulierte Datenpools aufmerksam zu machen (dazu erhellend Seibt 2024: 1324) –, soll er hier nicht auf eine technisch-ökonomische Perspektive eingeführt werden. Wichtiger ist der Gedanke, dass agile Plattformen beweglich organisierte Programmarchitekturen für mannigfaltige Interaktionschancen bieten, sodass sich Agenden, Interessen und Wünsche der Adressat:innen aufnehmen lassen und Produkte in einem Design Thinking Prozess erstellt werden können (Baecker 2018: 177). An die Stelle der antiken Autorität und der modernen Rationalität tritt der Grundgedanke, dass es beim Organisieren vor allem um die Motivation geht (Baecker 2007: 48 ff.): Mitarbeiter:innen, Kund:innen, Stakeholder:innen und andere sind zur Beteiligung an einer gemeinsamen Unternehmung zu motivieren. In diesem Spiel von Eigeninteressen bei gleichzeitiger Abhängigkeit von den Leistungen anderer – *contributorship*

gesellt sich zu *membership* (Grothe-Hammer 2020) – dreht sich das Design der Organisation um den Menschen oder, allgemeiner, um die Sozialdimension. Nicht zwingend, so schränkt Baecker ein (2007: 49 f.), um den Menschen in einem »empathisch humanistischen Verständnis«, sondern »um den Menschen in seiner einzigartigen Konstitution der Kombination mentaler und sozialer Aufmerksamkeit.«

Das bisher Gesagte ist als Heuristik zu verstehen. In diesem Sinne fasst Tabelle 1 die Medienepochen der Gesellschaft mit ihren unterschiedlichen Formen zusammen und leitet die Suche nach Antworten auf die Frage nach der syn- und diachronen Vielfalt philanthropischer Formen des Organisierens an.

Tabelle 1: Struktur-, Kultur- und Organisationsformen in den Medienepochen der Gesellschaft

Gesellschaft Formen	Antike Gesellschaft	Moderne Gesellschaft	Nächste Gesellschaft
Überschusssinn	Symbolüberschuss der Schrift	Kritiküberschuss des Buchdrucks	Kontrollüberschuss der vernetzten Computer
Kulturform	Telos	dynamisches Gleichgewicht	Komplexität
Strukturform	Schicht	Funktionssysteme	Netzwerk
Zeitverhältnisse	Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft	Zeitfeil Richtung Zukunft	Zerfall und Wiederaufbau
Form des Organisierens	Institution	formale Organisation	agile Plattform
Verhältnis zur Gesellschaft	identisch	emergent	ökologisch
Fluchtpunkt der Legitimität	Autorität	Rationalität	Motivation

Quelle: erweiterte und modifizierte Tabelle aus Baecker (2018: 270 f.)

3. Philanthropische Formen

Der gesellschaftliche Formenschatz, so die Quintessenz der bisherigen Ausführungen, steht zumindest teilweise in einem funktionslogischen Zusammenhang mit dem Überschusssinn der Verbreitungsmedien. Damit liegt die Vermutung nahe, dass auch die philanthropischen Formen des Organisierens als spezifische Formen des Umgangs mit medial provozierten Komplexität zu begreifen sind. Um diese These zu plausibilisieren, richten wir im Folgenden den Blick auf innovative Momente der Stiftungsgeschichte – bevorzugt, aber nicht ausschließlich aus dem Bereich der ökologischen Philanthropie – und deuten sie medientheoretisch. Auf diesem Weg hoffen wir, eine interessante, tragfähige und in Teilen auch alternative Erklärung für die Vielfalt philanthropischer Formen

zu präsentieren sowie Teile der einschlägigen Stiftungsliteratur über das Bezugsproblem der Komplexität aufeinander beziehen und integrieren zu können.

3.1 Die Stiftung als Institution

Zwar kannten schon tribale Gesellschaften die (friedensichernde) Gabe (Mauss 1990), doch Formen des Stiftens entwickelt sich erst in den antiken Hochkulturen Mesopotamiens, Ägyptens und Ostasiens (Borgolte 2015: 594 ff.). Die ältesten unter ihnen, die Götterstiftungen, entstanden aus der Vorstellung, dass die Menschen, und hier insbesondere die Könige, für den »ständigen Unterhalt der Götter verantwortlich« seien und sie diese daher regelmäßig mit Speis und Trank zu versorgen hätten (Borgolte 2015: 597). In ähnlicher Weise dienten die Totenkult- oder Ahnenstiftungen der Versorgung toter Angehöriger im Jenseits und es waren vor allem Könige und ihre Beamten, die Besitztümer wie Ländereien oder Sklaven an Tempel und Priester stifteten, damit diese den Totenkult sicherstellten. Die später hinzutretenden caritativen Leistungen sollten das Gedächtnis an den Verstorbenen und seine Taten wahren sowie seinen guten Charakter vor dem Totengericht belegen (Borgolte 2015: 598 ff.). Davon zu unterscheiden sind Stiftungen für das Seelenheil, wie sie sich ab ca. 1.000 v. Chr. in verschiedenen Regionen entwickelten und im christianisierten Mittelalter zur vollen Blüte gelangen sollten. Sie waren für das Fortleben der Verstorbenen verantwortlich und sollten durch religiösen Kult sowie die Unterstützung Bedürftiger für das Seelenheil im Sinne »ewigen Heils und unbegrenzter Glückseligkeit« sorgen (Borgolte 2015: 601 ff.). In all diesen Fällen stand das Motiv der Dauer im Zentrum, das anfangs eher in kosmische Vorstellungen eingelassen war und später religiös gerahmt wurde.

In der historischen und sozialwissenschaftlichen Forschung werden diese Anfänge des Stiftungswesens sowie spätere Entwicklungen typischerweise im Horizont von religiösen, wirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen beschrieben und erklärt. Dabei gelten allgemeine Entwicklungen, zum Beispiel die Akkumulation von Vermögen, die Ausdifferenzierung sozialer Schichten, die Entwicklung religiöser Glaubenssysteme sowie Rechtsordnungen als Bedingungen für die Entstehung von Stiftungen (Borgolte 2015, 2017). Diese Erklärungsrichtung findet sich in vielen Variationen und deutet gleichzeitig bestimmte Wertungen an: Wenn zum Beispiel religiöse Praktiken und der Glaube an ein Leben nach dem Tod als Gunstfaktoren für die Entstehung von Stiftungen identifiziert werden, dann legt diese Einsicht die Möglichkeit nahe, Stiftungen auch als ein Mittel zur Steigerung des persönlichen Ansehens zu begreifen (und zu kritisieren) – eine Möglichkeit, die noch heute Forschungen bindet, etwa wenn philanthropisches Handeln in ein Spannungsverhältnis von Rational Choice und Altruismus gesetzt wird (Adloff 2010: 25 ff.).

Die skizzierte gesellschaftliche Perspektivierung hat ihren Wert. Die hier vorgeschlagene medien- und gesellschaftstheoretische Perspektive erlaubt es nun zusätzlich und spezifischer, die Stiftungsgeschichte auf das umfassendere Problem des Umgangs mit Komplexität zu beziehen. Aus dieser Perspektive stehen speziell die Anfänge der Stif-

tungsgeschichte im Zusammenhang mit der Entstehung und Durchsetzung der Schrift – zunächst der Keilschrift in Mesopotamien und später der Hieroglyphenschrift in Ägypten. Nachdem schon zuvor das Verbreitungsmedium Sprache dafür gesorgt hatte, dass Abwesendes in der Kommunikation erscheinen und zwischen Ewigkeit und Flüchtigkeit unterschieden werden konnte, beförderte die Schrift eine Differenzierung in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Sowohl die Erinnerung an die Vergangenheit als auch die Planung der Zukunft konnten so mit einem erheblichen Spielraum für Variationen ausgestattet werden. Die gesellschaftlichen Antworten auf diese gesteigerte Komplexität waren teleologischer Natur, sahen also ein natürliches Ende vor und lassen sich hinsichtlich der Frage vergleichen, was sie für das Erreichen dieses Endes beitrugen (vgl. Luhmann 1997: 410). Die jetzt möglichen Zeithorizonte korrespondierten mit der Schichtstruktur: Die unteren Schichten waren mit der Verrichtung von Alltagsaufgaben beschäftigt und bewirtschafteten vor allem die Gegenwart. Aristokratie und Klerus profitierten hingegen von der Vergangenheit und begannen die Gegenwart in Beziehung zur Zukunft zu setzen (Baecker 2023: 70).

In dieser Situation gesteigerter Möglichkeiten macht die Einrichtung von Stiftungen ein interessantes Angebot zur Komplexitätsreduktion: Stiftungen versprechen, die Götter auch morgen zu besänftigen (Götterstiftungen), die Gräber der Stifter:innen noch in Zukunft zu pflegen und die Versorgung im Totenreich dauerhaft zu gewährleisten (Totenkultstiftungen) oder die Erinnerung an den Verstorbenen aufrechtzuerhalten und für sein Seelenheil durch wohlthätige Taten weiter zu sorgen (Seelenheilstiftungen). Sie werden dauerhaft, und dies hieß damals ewig, an den Stifterwillen gebunden (Borgolte 2015: 618 ff.). Weil dieser Wille mit den teleologischen Vorstellungen der Gesellschaft korrespondiert, stellt »der Akt des Stiftens zugleich das Schaffen einer Institution dar« (Adloff 2010: 64), wobei Institutionen die ideelle und faktische Gesellschaftsordnung stabilisieren und reproduzieren. Der Bischof Eligius von Noyon wird im 7. Jahrhundert predigen: »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« (zit. in: Lohse 2016: 194; zu philanthropischen Gestaltung von Inklusionsverhältnissen vgl. Moser 2022).

Für die konkrete Arbeit entwickeln Institutionen respektive die konkreten Stiftungen Zweckroutinen, die ihre Legitimität aus genau jenen Stiftungszwecken beziehen, die sie praktisch bestätigen sollen (Baecker 2007: 42). So stifteten die Könige Mesopotamiens Land, Vieh und andere Ressourcen für die Tempel, die als Heiligtümer für bestimmte Götter dienten, und festigten damit zugleich ihre Stellung als Begünstigte der Götter und als Vermittler zwischen Göttern und Volk (Borgolte 2015: 597). Ebenso unterstrichen die Totenkultstiftungen der Könige des alten Ägyptens und ihrer Beamten ihre gesellschaftliche Macht und Stellung, indem sie die Erinnerung an die Verstorbenen im Diesseits und dessen gute Versorgung im Jenseits aufrecht hielten. Und auch die Seelenheilstiftungen des Mittelalters trugen ihren Teil zur Bestätigung und Aufrechterhaltung der Ständeordnung bei, indem sie Klöster, Kirchen und andere religiöse Einrichtungen finanziell unterstützten und dabei die Erwartung unterstrichen, dass die Stiftungsverwalter und die Stiftungsbegünstigten bei ihren Gebeten auch der Stifter:innen gedenken (Moser 2024).

Die Stiftung als Institution in der antiken Gesellschaft legitimierte sich also durch ihren Beitrag zur Reproduktion der teleologischen Weltordnung und der sozialen Schichtung im Allgemeinen sowie durch ihre Verklammerung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft im Besonderen (vgl. Tab. 2). Ihr Teils anstaltlicher Charakter ergab sich aus konkreten Tätigkeiten und sollte, wie aus der Geschichtswissenschaft eingewendet wird, nicht als Rechtspersönlichkeit gedeutet werden, welche sich erst im 19. Jahrhundert entwickeln wird (Lusiardi 2000: 13). Bis dahin lehnten sich Stiftungen rechtlich an bestehende Körperschaften wie Kirchen oder Klöster an. Ihre Zweckbestimmung und ihr Auftreten waren in der Regel durch Selbstgenügsamkeit gekennzeichnet. Jedenfalls fungierte die Stiftung als Rahmung für eine zweckdienliche Vermögensverwaltung und -verwendung, ohne dass sie, von der Orientierung am gesellschaftlichen Telos abgesehen, weitere Ziele verfolgte.

Tabelle 2: Die Stiftung als Institution

Bezug zum Überschusssinn	Erweiterung der Variationsspielräume in der Zeitdimension
Organisationsform der Stiftung	Institution
Modus der Entscheidungsfindung	zweckgebundenes Administrieren
Zweck	Stützung des Telos
Legitimität	qua Autorität
Rechtliche Verankerung	an Körperschaft angelehnt

Die Reformation und die Entstehung der Territorialstaaten wie auch später die Ideen der Aufklärung und die Säkularisierung nährten Zweifel an der Legitimität der Stiftung. Frankreich und Österreich schufen die Institution der Stiftung zum Beispiel zunächst weitgehend ab (Adloff 2010: 235; Hein 1997: 77). Zwingend war diese Beendigung der Stiftungsgeschichte nicht, wie die Entwicklungen zum Beispiel in England oder in Preußen zeigen. Dort fanden Stiftungen neue Haltepunkte für ihre Existenz und legitimierten sich beispielsweise durch Zuwendungen für Universitäten und Schulen im Horizont der sich ausdifferenzierenden Funktionssysteme (Adam 2018). Überhaupt wird die erodierende Bindung an das Telos der Gesellschaft kompensiert, indem Stiftungen sich ins Verhältnis zum politischen System respektive zu den sich ausdifferenzierenden modernen Nationalstaaten setzen, die sich seit der frühen Neuzeit der Förderung des »gemeinen Wohls« (Stichweh 2007: 30) verschreiben.

Die noch bestehende Bürgerspitalstiftung Wemding, deren Geschichte vermutlich bis ins 10. Jahrhundert zurückreicht, wie auch Stiftungen, die einen exakt bestimmten Zweck verfolgen, können auch heute noch als Institution begriffen werden und ähneln dem Organisationstyp der öffentlichen Verwaltung (Apelt/Männle 2023): Als Erfüllungsverwaltungen achten sie auf den zweckdienlichen Einsatz der Stiftungsgelder und formulieren Konditionalprogramme, die nach festgelegten Kriterien regeln, an wen welche Mittel unter welchen Bedingungen vergeben werden. Das mit der Säkularisierung der Gesellschaft entstandene Legitimationsdefizit des Stiftungswesens versuchen sie unter

anderem mit Verweis auf die Legalität ihrer Entscheidungen zu kompensieren (vgl. Kühl 2016: 30; Luhmann 1973: 88 ff.). Zur internen Steuerung setzen sie bevorzugt klassische Programm- und Prozessevaluationen ein, die prüfen, ob die Förderprozesse nach den definierten Kriterien ablaufen. Gelingt es Stiftungen plausibel darzulegen, dass sie weiterhin akzeptierte Gemeinwohlvorstellungen unterstützen, umgibt sie eine »Aura des Guten« (Adloff 2004: 269). Im Fall der ökologischen Philanthropie der Gegenwart trifft dies zum Beispiel für Stiftungen zu, die sich aus konservativen, ästhetischen oder religiösen Gründen dem klassischen Naturschutz widmen und dafür mitunter eng mit staatlichen Behörden und Institutionen zusammenarbeiten.

Diese Kontinuität der Stiftung als Institution darf indes nicht verdecken, dass einst Selbstverständliches unter Legitimierungsdruck geraten ist. Die Vervielfachung von Kommunikations- und Vergleichsmöglichkeiten produziert einen Überschuss an Kritik, der die Vorstellung und Legitimität einer toten Hand der Stifter:innen, die aus dem Grab heraus die Lebenden beherrscht, in Frage stellt. Auch dass die staatliche Aufsicht die Umsetzung des Stiftungszweckes ausschließlich formal-juristisch und nicht sachlich-inhaltlich prüft, provoziert anhaltende Kritik (Schnurbein/Fritz 2012: 66). Als Reaktion auf solche Kritiken haben sich viele Stiftungen professionalisiert und als autonome Organisationen ein Eigenleben entwickelt, das sich vom urkundlich festgehaltenen Willen ihrer Stifter:innen emanzipiert.

3.2 Die Stiftung als formale Organisation

Auch nach dem Übergang in die Moderne erfüllen Stiftungen eine Reihe ihrer klassischen Funktionen: Sie bieten eine gesellschaftlich akzeptierte Form des Umgangs mit großen Privatvermögen und auch individuelle Motive wie gemeinsinniges Handeln oder der Wunsch, etwas Bleibendes zu hinterlassen, können in ihnen Gestalt annehmen. Zugleich zeichnen sich zwei wesentliche Veränderungen ab: Erstens geht mit dem Verbindlichkeitsverlust religiöser Weltanschauungen eine Abkehr der Stiftungspraxis vom Motiv der Dauer im Sinne einer Ewigkeit einher. In der Folge verengen »sich die Stiftungszwecke ganz auf das irdische Leben« (Borgolte 2015: 619) und eine Vielfalt philanthropischer Zwecke gesellt sich zu den religiösen und caritativ-wohltätigen Stiftungszwecken – in einer strengen Auslegung sollte überhaupt erst jetzt von Philanthropie gesprochen werden. Das führt dazu, dass die Festlegung des Stiftungszwecks als Entscheidung gilt und folglich kritisierbar wird, weil sie immer auch anders hätte getroffen werden können. Zweitens und parallel zum Fortschrittsglauben der modernen Gesellschaft wollen Stifter:innen nicht mehr bloß die Symptome gesellschaftlicher Probleme lindern, sondern formulieren immer deutlicher den Anspruch, die Probleme ursächlich lösen oder doch wenigstens grundsätzlich bearbeiten zu können (vgl. Lagemann 1989; Adam 2018).

Allgemein kann dieser Wandel in Zusammenhang mit den Ideen der Aufklärung seit dem 18. Jahrhundert, den steigenden Vermögensungleichheiten in kapitalistischen Wirtschaftssystemen seit dem 19. Jahrhundert, dem anschwellenden Loblied auf die Zivilgesellschaft im 20. Jahrhundert und den globalen gesellschaftlichen Herausforderungen

zu Beginn des 21. Jahrhunderts gestellt werden. Genauere Erklärungen für den Wandel lassen sich aus einer normativ-präskriptiven und sehr stiftungsnahen Management- und Beratungsliteratur ableiten, die in Form einer moderaten Insiderkritik nach Verbesserungsmöglichkeiten für das Stiftungsmanagement sucht (vgl. Breeze 2021: 85 ff.). Begriffe wie »Philanthrocapitalism« (Bishop/Green 2008), »effective altruism« (MacAskill 2015), »strategische Philanthropie« (Frumkin/Schnurbein 2022), »transformative Philanthropie« (Bosch et al. 2018) und andere machen auf die erwähnten philanthropischen Ambitionen aufmerksam und zeigen zugleich an, dass es nach Möglichkeit um das immer bessere Organisieren von Unterschieden geht.

Aus einer medien- und gesellschaftstheoretischen Perspektive und mit Verweis auf das Bezugsproblem Komplexität ist zu ergänzen, dass sowohl diese (neuen) Formen des Organisierens als auch die Managementliteratur auf die durch den Buchdruck explodierenden Möglichkeiten des Vergleichs und der Kritik reagieren: Denn wenn die Beobachtung von Kontingenz zum Normalfall wird und immer auch anders entschieden werden kann, geraten Organisationen unter permanenten Begründungszwang. Diese Erweiterung der Variationsspielräume in der Sachdimension betrifft nicht allein den kritischen Blick auf vergangene und gegenwärtige Entscheidungen. Auch die Zukunft wird in der modernen Gesellschaft nicht länger als ein mit der Vergangenheit gekoppelter und teleologisch programmierter Zeithorizont betrachtet, sondern kontingent gesetzt (Baecker 2018: 78). In der Folge hängt es von gegenwärtigen Entscheidungen ab, wie und mit welchen Mitteln auf dem Zeitstrahl Richtung Zukunft verfahren wird. Für antike Organisationen und damit auch für die Stiftung als Institution gehen die modernen Verbesserungsansprüche mit Legitimitätseinbußen einher. Das spezifische Stiftungsangebot einer dauerhaften Verklammerung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft verliert an Bedeutung und speziell religiös geprägte Stiftungen verlieren ihren Auftrag der Transzendenzbearbeitung.

Die sich neu etablierenden Organisationen sind als emergente Systeme zu begreifen, die sich nicht mehr mit der Ebene Gesellschaft decken und auch keine gesellschaftlichen Funktionen mehr erfüllen, sondern Teilleistungen im Horizont der sich jetzt ausdifferenzierenden gesellschaftlichen Funktionssysteme erbringen. Die moderne Organisation – insbesondere von Luhmann (1964) als *formale* Organisation adressiert – bietet sich zur Bearbeitung der neuen Unsicherheiten an, indem sie mittels Entscheidungsprämissen Komplexität für weitere Entscheidungen reduziert und sich für die Bearbeitung bestimmter Aufgaben spezialisiert. Mit großen nationalen Unterschieden und über das ganze 20. Jahrhundert verteilt lässt sich auch bei Stiftungen beobachten, dass sie sich in ihren Entscheidungs- und Arbeitsprozessen der formalen Organisation anähneln (vgl. Adam 2018; Zunz 2012): Sie arbeiten weniger administrativ und nehmen sich die Freiheit, Stiftungszwecke immer wieder aufs Neue und situationsangepasst zu interpretieren; sie orientieren sich an Management-Prinzipien, professionalisieren ihr Personal, modernisieren ihre Verwaltungsabläufe und suchen bei der Entwicklung ihrer Stiftungsprogramme nach effizienten und effektiven Mitteln, die sie mit Verfahren zur (kritischen) Selbstbeobachtung besonders hinsichtlich ihrer Wirksamkeit prüfen.

Für all dies ist die Einrichtung eines Managements besonders relevant. Während die alten Stiftungsorgane darin geschult waren, Stiftungsaktivitäten und mittel zu administ-

rieren, braucht es nun Stellen in der Organisation, die die gerade bei großen Stiftungen sehr weit gefassten Zwecke zeitgemäß interpretieren und auch die dazu passenden Mittel variabel halten. So können Stiftungen auf sich ändernde Umwelthanforderungen samt Kritiken reagieren und ihre Arbeit beständig optimieren. Ein paradigmatisches Beispiel für diesen Wandel ist die Rockefeller Foundation, die seit ihrer Gründung »for the well-being of humanity throughout the world« aktiv sein möchte. Mit den einst aus der Erdölindustrie gewonnen Ressourcen setzt sie sich heute dafür ein, den Folgen des Klimawandels entgegenzuwirken. Die Bedingung dieser Anpassungsleistung ist bei ihrer Gründung strukturell vorbereitet worden: Der Anwalt der Rockefeller Foundation forderte, dass die tote Hand aus den Vermächtnissen für wohltätige Zwecke entfernt werden solle, sodass

»die Macht zu befinden, welchen spezifischen Zwecken sie gewidmet werden sollten, lebenden Menschen übertragen bleibt, welche die Erfordernisse und Bedürfnisse im Lichte des Wissens beurteilen können, über das sie als Zeitgenossen verfügen, und daß ihre Hände nicht gebunden sein sollen durch den Willen eines Menschen, der vor vielen Jahren verstarb« (zit. in: Borgolte 2011: 38).

Die Etablierung eines Stiftungsmanagements geht mit der Proliferation von normativen Entscheidungstheorien für das Management von Stiftungen einher, die Komplexitätsreduktionen versprechen. Heute dominieren im philanthropischen Feld Managementtheorien, die sich wesentlich an den ökonomischen Rationalitätskriterien der Effizienz und Effektivität orientieren (z. B. Letts et al. 1997; Brest/Harvey 2008; MacAskill 2015; Frumkin/Schnurbein 2022). Diese Kalküle erlauben die Bearbeitung von Kontingenzen und Unsicherheiten, ohne dass ein vollumfängliches Wissen der Entscheidungskonsequenzen erforderlich wäre (Vogd 2016: 295 f.). Unumstößlich und alternativlos sind die Kalküle der Effizienz und Effektivität aber nicht, zumal Stiftungen aufgrund ihrer relativen Ressourcenunabhängigkeit große Entscheidungsfreiräume genießen. Entsprechend haben sich seit mindestens zehn Jahren verschiedene Konzepte einer sogenannten »Justice Philanthropy« etabliert, z. B. »Trust Based Philanthropy«, »Participatory Grantmaking« oder »Resonance Philanthropy«. Sie wurden überwiegend in Peer-to-Peer-Initiativen entwickelt und werden insbesondere von kleineren und mittleren Stiftungen erprobt (vgl. dazu ausführlich Burgold 2024).

Die umfassenden Gestaltungsansprüche, die am Ende dieser Managementtheorieentwicklung stehen, lassen sich gut am Beispiel der ökologischen Philanthropie illustrieren. Die ersten global bedeutsamen Umweltprogramme wurden von der MacArthur Foundation (»World Environment and Resources«, 1970er/1980er Jahre), der Rockefeller Foundation (»Global Environment«, 1989) oder dem Rockefeller Brothers Fund (»One world: sustainable resource use«, 1983) lanciert (Morena 2021). Dabei ging es ausdrücklich um Wirkungssteigerungen durch strategisches Vorgehen. Zu diesem Zweck stützten sich die Stiftungen auf wissenschaftliche Evidenz oder gaben, wo gesichertes Wissen fehlte, Forschungsarbeiten in Auftrag, ehe sie anschließend versuchten, die Lösungen global zu skalieren. Auch die Energy Foundation, die 1991 mit Mitteln der Rockefeller Foundation, des Pew Charitable Trust und der MacArthur Foundation gegründet wurde, sucht nach

wirtschaftlichen und technischen Lösungen zur Bewältigung des Klimawandels (Faber/McCarthy 2005; Morena 2016; Nisbet 2018).

Trotz aller Annäherungen der Stiftung an formale Organisationen ist der institutionelle Kern der Stiftung nie gänzlich verschwunden. Gerade der Wunsch, sich über den eigenen Tod hinaus für das Gemeinwohl einzusetzen, ist als institutionalisiertes Motiv für die Stifter:innen und als Legitimation für die Steuerprivilegien weiterhin bedeutsam. Doch die formale Organisation mit ihren kapitalistischen Vermögensmassen entwickelt eine sich davon emanzipierende Eigendynamik, die von einem Management gestaltet und einer Beratungs- und Managementliteratur normativ begleitet wird. Im Ergebnis legitimiert sich die moderne Stiftung primär durch ihren Beitrag zum Gemeinwohl, das sie nicht mehr nur fördern, sondern mit ihren zweckrationalen Gabenprogrammen beständig steigern will. Die rechtliche Institutionalisierung der Stiftung im Steuer- und Gemeinnützigkeitsrecht setzt dem Expansionsstreben nur geringe Grenzen, sodass Stiftungen bisweilen als dem Fortschritt verpflichtete »Weltverbesserungsorganisationen« (Mölders 2023) auftreten (vgl. Tab. 3).

Tabelle 3: Die Stiftung als formale Organisation

Bezug zum Überschusssinn	Erweiterung der Variationsspielräume in der Sachdimension
Organisationsform der Stiftung	formale Organisation
Modus der Entscheidungsfindung	zweckrationales Organisieren
Zweck	Stützung und Steigerung des Gemeinwohls
Legitimität	qua Rationalität
Rechtliche Verankerung	eigene Rechtsform mit Steuerprivilegien

Insofern die Stiftungszahlen und -vermögen in liberalen Demokratien seit dem Zweiten Weltkrieg tendenziell wuchsen und Stiftungen ein Mindestmaß an sozialer Anerkennung gewiss ist, haben sich die skizzierten Strukturen bewährt. Zugleich müssen sie sich weiterhin um Legitimität bemühen: Ihr autokratischer Charakter provoziert anhaltende Kritik in Demokratien, die von den Stiftungen teils selbst ausgeflaggtten großen gesellschaftlichen Herausforderungen sind keinesfalls gelöst und ob unternehmerische Ansätze und Marktlösungen tatsächlich passende Strategien sind, wie es im Bericht »Design to Win. Philanthropy’s Role in the Fight Against Global Warming« (California Environmental Associates 2007) heißt, bleibt umstritten. Der Glaube, dass Stiftungen in Abstimmung mit der Wissenschaft und Wirtschaft Fakten schaffen könnten, die dann nur noch politisch gebilligt werden müssten, ist ohnehin weitgehend geschwunden (vgl. Beer et al. 2021: 66; Morena 2016: 53; Nisbet 2011, 2018). Damit drängt sich der Verdacht auf, dass die Potenziale dieser philanthropischen Form in Teilen erschöpft sind und die sich abzeichnenden neuen philanthropischen Formen als neue Antworten auf gesellschaftliche Komplexitätssteigerungen zu verstehen sind.

3.3 Die Stiftung als agile Plattform

Mit der Entfaltung der nächsten Gesellschaft nimmt die Vielfalt der Stiftungszwecke weiter zu und steigen die stifterischen Gestaltungsambitionen weiter an. Ein schlagendes Beispiel für die philanthropische Mitstrukturierung von gesellschaftlichen Inklusionsverhältnissen (Moser 2022) ist der Diskurs der »Grand Challenges« (Kaldewey 2018), bei dem Stiftungen das »Bühnenbild« (Weick 1979: 136) für ihren eigenen Auftritt überhaupt erst selbst entworfen haben. Die Verwirklichung der angestrebten gesellschaftlichen Veränderungen erfordert eine umfassende Arbeit an und in Netzwerken: Mitstreiter:innen müssen gefunden, Entscheidungsträger:innen überzeugt, Lösungen skaliert und zugleich angepasst werden. Ein wachsender Teil des philanthropischen Engagements findet innerhalb neuer Rechtsformen statt, die mehr Macht- und Einflussmöglichkeiten versprechen und dafür auf den Status der Gemeinnützigkeit im gemeinwohlorientierten Staat verzichten. Dieses Freiheitstreben korrespondiert mit neueren Rechtfertigungstheorien für das Stiftungswesen, die Stiftungen in Demokratien zum Beispiel als legitim werten, wenn sie den Einsatz und die Sorge für das Gemeinwohl pluralisieren (*pluralism argument*) und/oder neue Problemlösungshorizonte aufstoßen (*discovery argument*) (Reich 2018: 152 ff.; vgl. auch Frumkin/Schnurbein 2022: 124). Empirisch und normativ sind hier Emanzipationsbestrebungen vom demokratischen Staat und den Limitationen seines Steuer- und Gemeinnützigkeitsrechts zu beobachten, ohne dass schon klar wäre, welche Formen das philanthropische Organisieren annimmt und welche nächsten Schritte gesetzt werden.

Diese Entwicklungen sind weder aus der Perspektive der historischen und sozialwissenschaftlichen Literatur noch aus der Sicht der normativ-präskriptiven Literatur eine große Überraschung. Für erstere gehen sie mit wachsenden sozialen Ungleichheiten, zunehmender Macht von Eliten, einem Strukturwandel von Demokratien und Diskursen um große gesellschaftliche Herausforderungen einher. Und für letztere sind sie Ausdruck eines perfektionsgeleiteten philanthropischen Handelns. Besondere Aufmerksamkeit erhalten die Entwicklungen allerdings in politikwissenschaftlichen und machtkritischen Beiträgen. Dabei wird am Beispiel der ökologischen Philanthropie positiv vermerkt, dass auf diesem Weg klimarelevante Aktivitäten und Strategien initiiert und beschleunigt werden (Gordon et al. 2016), weil Stiftungen als »policy entrepreneurs« (Mintrom/Luetjens 2017) verschiedene Akteur:innen für gemeinsame Projekte motivieren und mobilisieren und dabei potenzielle institutionelle Trägheit umgehen. Demgegenüber mahnen kritische Stimmen, dass die neuen Formen einer »disruptive philanthropy« (Horvath/Powell 2016), »millennial philanthropy« (Mitchell/Sparke 2016) oder »super-philanthropy« (Fuentenebro et al. 2024) in der kapitalistischen Netzwerkgesellschaft sich nicht mit den modernen Demokratieidealen der Gleichheit und Inklusion verträgen. Da es kein »free gift« gäbe (McGoey 2015), handele es sich letztlich um illegitime Machtausübungen. Ganz konkret Sorge das »Philanthro-Policymaking« (Rogers 2011) zum Beispiel dafür, dass neoliberale Agenden über (ökologische) Graswurzelbewegungen gestülpt (Guthman 2008), demokratische Aushandlungsprozesse mit First Nations zum Schutz von Wäldern untergraben (Tedesco 2015) oder Vermarktlichungen von Gemeinwohl-ideen wie etwa Resilienz befördert werden (Webber et al. 2021). Philanthropischer For-

menwandel gilt dieser Kritik als Resultat von machtsuchenden vermögenden Individuen, die ihre »hyperagency« (Schervish 2006: 488) zum eigenen Nutzen verwenden.

Bei ihrer Auseinandersetzung mit Stiftungen beziehen sich die (kritischen) Beiträge auf das politische Problem der Herstellung von kollektiv bindenden Entscheidungen im Horizont von demokratischen Idealen. Aus einer medien- und gesellschaftstheoretischen Perspektive liegen die Ursachen für die Veränderungen indes tiefer, da Stiftungen wie auch andere Organisationen die mit der Einführung des vernetzten Computers einhergehende Explosion an Vergleichsmöglichkeiten vor allem in der Sozialdimension immer weniger allein durch eine Rationalisierung ihrer Organisationsprozesse bewältigen können (Baecker 2007: 47). Vielmehr müssen sie damit zurechtkommen, dass jede Vernetzung »Formkomplexe generiert, die prinzipiell und damit unreduzierbar das Verständnis jedes Beobachters überfordern« (Baecker 2007: 169). In dieser Situation beginnen Stiftungen, die eigenen Prozesse so zu konditionieren, dass sie zum Mitmachen motivieren – im politisierten Jargon der Stiftungen heißt dies *Mitwirken*.

Das Konzept der agilen Plattform stellt auf diese Veränderungen ab und hebt Kriterien wie Beweglichkeit, Gewandtheit und Intuition hervor. Im Unterschied zu einem vorgeblich rationalen und zielstrebigem Management möchte man flexibel und iterativ auf Aufgaben reagieren, die sich überhaupt erst im Leistungserstellungsprozess zeigen. Speziell der Begriffsteil Plattform hebt organisatorische Möglichkeitsräume hervor, die den mehrseitigen Interessen der sich auf den Plattformen begegnenden Akteur:innen gerecht werden sollen. Agile Plattformen bieten Interaktionschancen, um die Welthorizonte anderer in die eigenen Beobachtungen zu integrieren und dabei »die Resonanz auf Themen, Kollegen und Agenden zu kontrollieren« (Baecker 2017b: 9). Während die formale Organisation vor allem sachlich-rationale Reaktionen auf vordefinierte Umwelanforderungen ermöglichte und die bei der Leistungserstellung beteiligten Personen relativ verlässlich konditionieren sowie auf einen übergreifenden Organisationszweck hin koordinieren konnte (vgl. Tacke/Drepper 2018: 54; Luhmann 1964), verspricht die agile Plattform, verschiedene Akteur:innen sozial-flexibel zu verbinden und wechselseitige Konditionierungen verschiedener Teilnehmer:innen zu ermöglichen (Baecker 2017a: 21). Zur Sicherung der »contributorship« (Grothe-Hammer 2020) ist bei agilen Plattformen primär auf die Motivation der heterogenen und heterarchisch positionierten Kooperationspartner:innen zu achten.

Dass die agile Plattform die philanthropische Leitform des Organisierens in der nächsten Gesellschaft sein könnte, lässt sich mit *semantischen* und *strukturellen* Verschiebungen illustrieren. So beschreibt sich die European Climate Foundation (ECF) als »Plattform und Netzwerkmanager unterschiedlicher Interessen«, die für ihre Gestaltungsabsichten nicht allein andere NGOs braucht, sondern auch »Marktakteure und [...] Anreizsysteme, die eher im ordnungspolitischen Raum zu verorten sind« (Selbstbeschreibungen des CEO, zit. in: Baur 2018: 240 f.). Dieses Ziel konkretisiert sich in der Agora Energiewende. Angestoßen von der ECF und der Mercator Stiftung beteiligen sich inzwischen auch öffentliche Einrichtungen an diesem philanthropischen Think Tank, der die Bundesregierung bei ihren klimapolitischen Zielen unterstützen möchte (Baur 2018: 272). Zu welchen Spannungen dies führen kann, zeigen die Ausführungen des Direktors Baake (2012: 23), der einerseits auf die antiken Öffentlichkeitsinstitutionen *agorá* und *polis* verweist und andererseits betont, dass bei der Agora Energiewende »Politiker jeder Couleur und Vertreter wichtiger gesell-

schaftlicher Gruppen offen und vertrauensvoll miteinander sprechen können, ohne den Druck, sich parteipolitisch oder im Sinne ihrer Klientel positionieren zu müssen.«

Zu diesem Zweck gäbe es »Konferenzen und Klausurtagungen« samt Verschwiegenheitsregelungen (Chatham House Rule). Dass dieses Format die beschworenen demokratischen Ideale zu untergraben droht, wird nicht thematisiert, und so kann der Vorschlag sowohl als Lösung für sonst geltende politische Zwänge als auch als Beispiel elitärer Geschlossenheit gedeutet werden. Aus einer medientheoretischen Perspektive wird hier ein Möglichkeitsraum für ein tastendes Suchen nach Formen der Kooperationen und Kontrolle formatiert. Statt sorgsam formulierte, evidenzbasierte und wissenschaftskompatible Handlungsempfehlungen zu veröffentlichen, sollen relevante Akteur:innen bereits bei der Erarbeitung der politischen Handlungsempfehlungen adressiert und inkludiert werden (Baur 2018: 278).

Als anderes Beispiel auf dem Weg hin zu agilen Plattformen lässt sich das Programm »100 Resilient Cities« der Rockefeller Foundation anführen. Hier gelang es, 100 Städte aus der ganzen Welt dazu zu motivieren, sich der Idee einer resilienten Stadt zuzuwenden und sich auf einen Entwicklungsprozess einzulassen, der anfangs maßgeblich von der Stiftung vorgegeben wurde. Der städtische Wille zum Mitmachen samt Aussicht auf finanzielle Unterstützung und Reputationsgewinne ermöglichte es der Stiftung, einen sogenannten Chief Resilience Officer in einer Spitzenposition der städtischen Verwaltung zu installieren und für zwei Jahre zu finanzieren. Pointiert: Mit philanthropischer Potenz und Autorität kaufte sich die Stiftung in administrativ-exekutive Spitzenpositionen ein. Dort war die Stiftungsmacht allerdings scharf begrenzt, denn auf der einst klar vorstrukturierten Plattform wurden im Verlauf neue und diverse Expertisen aufgebaut sowie neue Allianzen gebildet, die nicht mehr im Einflussbereich der Stiftung lagen (Webber et al. 2021; Goeke/Selivanova 2024).

Die genannten Beispiele deuten auf eine evolutionäre Drift in Richtung agile Plattformen mit entsprechenden Folgen für soziale Verbindlichkeiten hin. Weil die Möglichkeiten des Durchregierens von oben nach unten begrenzt sind, muss Legitimität stets prozedural ausgehandelt und über Motivation hergestellt werden. An die Stelle einer Zielerreichung qua mächtiger und vermeintlich wissender Instruktion, treten Entscheidungsfindungen im Modus kybernetischer Kontrolle. Im Idealfall erkennen die teilnehmenden Partner:innen die Eigenlogiken und Zwänge der anderen an, schließen aber mit eigenen Nutzenkalkülen an und sind zudem bereit sich von anderen kontrollieren zu lassen (vgl. Tab. 4).

Tabelle 4: Die Stiftung als agile Plattform

Bezug zum Überschusssinn	Erweiterung der Variationsspielräume in der Sozialdimension
Organisationsform der Stiftung	agile Plattform
Modus der Entscheidungsfindung	kybernetisches Kontrollieren
Zweck	umfassende Weltverbesserung
Legitimität	qua Motivation
Rechtliche Verankerung	hybride Formen

4. Fazit

Der Beitrag startete mit der Beobachtung, dass nahezu alle Gesellschaften, die die Möglichkeit zur Akkumulation von privaten Vermögen kannten oder kennen, auch Formen des Stiftens hervorbrachten, sich aber die Formen des philanthropischen Organisierens historisch stark unterscheiden und sich gegenwärtig erneut verändern. Diese Kontinuitäten und Veränderungen, so die zweite Ausgangsbeobachtung, werden in der Wissenschaft sehr unterschiedlich problematisiert: In historischen und sozialwissenschaftlichen Beiträgen werden Stiftungen als Effekte gesellschaftlicher Ordnungen dargestellt, die sie teils selbst gestalten; eine stiftungsnahe Management- und Beratungsliteratur versteht sich als eine verbesserungsorientierte Reflexionsinstanz der organisierten Philanthropie und eine dezidiert kritische Literatur zweifelt die Legitimität der organisierten Philanthropie speziell in liberalen Demokratien an. Keine dieser Perspektiven ist zu verwerfen, aber mit ihren selbstgewählten Bindungen an das Gesamtsystem Gesellschaft, an die Eigenlogik der Stiftung als *Organisation* oder an Legitimität als Kontingenzformel der Politik, bleiben Erklärungslücken, die von den genannten Perspektiven kaum reflektiert und auch nicht in Dialogen zwischen ihnen vermessen werden. So bleibt auch offen, wie es zur syn- und diachronen Vielfalt philanthropischer Formen des Organisierens kommt. Um all diese Verschiedenheiten miteinander zu vergleichen, wurde in zweifacher Weise auf die soziologische Systemtheorie zurückgegriffen: Erstens wurde davon ausgegangen, dass soziale Ordnungen eine Frage des Umgangs mit Komplexität sind, und zweitens wurde der Vermutung gefolgt, dass neue Verbreitungsmedien gesellschaftliche Komplexität erhöhen, auf die gesellschaftlich zu reagieren ist.

Aus dieser medien- und gesellschaftstheoretischen Perspektive erscheinen die Formen des philanthropischen Organisierens als Produkt der jeweiligen Medienepoche. Sie haben nur Bestand, wenn und weil sie adäquate Formen der Komplexitätsreduktion anbieten: Die Stiftung als *Institution* in der antiken Gesellschaft bearbeitet vor allem das Problem der Zeit und verklammert Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Dabei lässt sie sich in die teleologische Ordnung der Gesellschaft ein und reproduziert selbige. Die Form des Entscheidens ist vornehmlich administrativer Art. Die Stiftung als *formale Organisation* sucht nach den sachlich besten Lösungen für das Gemeinwohl und versucht zu diesem Zweck mit ihren Programmen einen Unterschied in der Gesellschaft zu machen – im aktuell dominierenden Stiftungsmanagementjargon ist von Wirkungen die Rede. Ihre als rational markierten Entscheidungen sind eine Antwort auf den Kritiküberschuss der Gesellschaft. Die *agile Plattform* als jüngste Form philanthropischen Organisierens beinhaltet weiterhin institutionelle Elemente und auch die Formalität der modernen Organisation bleibt relevant. Doch um mit dem Kontrollüberschuss der Gesellschaft zurechtzukommen, gewinnen Elemente und Praktiken agiler Plattformen an Relevanz. Der zentrale Fluchtpunkt des philanthropischen Entscheidens wird die Motivation, denn nur mit Mitwirkenden, die die Ziele der Stiftung als legitim erachten und mit ihren eigenen Rationalitäten an die Stiftungsziele anschließen können, hat die philanthropische Unternehmung die Möglichkeit, ihre ambitionierten Ziele zu erreichen. An die Stelle von klaren Rollenbeziehungen mit der Stiftung als Geberin und verschiedenen Destinatär:innen und Benefiziär:innen treten kybernetische Kontrollverhältnisse (vgl. Tab. 5).

Tabelle 5: Philanthropische Formen

Organisationsform der Stiftung	Institution	Formale Organisation	Agile Plattform
Bezug zum Überschusssinn	Erweiterung der Variationsspielräume in Zeitdimension	Erweiterung der Variationsspielräume in Sachdimension	Erweiterung der Variationsspielräume in Sozialdimension
Modus der Entscheidungsfindung	zweckgebundenes Administrieren	zweckrationales Organisieren	kybernetisches Kontrollieren
Zweck	Stützung des Telos	Stützung und Steigerung des Gemeinwohls	umfassende Weltverbesserung
Legitimität	qua Autorität	qua Rationalität	qua Motivation
Rechtliche Verankerung	an Körperschaft angelehnt	eigene Rechtsform mit Steuerprivilegien	hybride Formen

Im Ergebnis bietet die gewählte medien- und gesellschaftstheoretische Problematisierung ein integriertes Verständnis der unterschiedlichen Formen des philanthropischen Organisierens samt deren Perspektivierungen. So wird es erstens möglich, einzelne Stiftungen der Gegenwart als unterschiedliche Arrangements von Institutionen, formalen Organisationen und agilen Plattformen zu betrachten, zweitens zu erkennen, dass diese Ordnungen sich sowohl gegenseitig stützen als auch beharken können, und drittens einzublenden, dass die wissenschaftlichen Sonderperspektiven auf philanthropische Formen des Organisierens ihre Leistungsfähigkeit daraus beziehen, dass sie jeweils nur Teilaspekte dieses Gefüges betrachten.

Nun kann man den Fall des philanthropischen Organisierens als einen bemerkenswerten Sonderfall im Spektrum der unterschiedlichen Organisationen darstellen und sich nicht weiter von ihm irritieren lassen. Insbesondere kann man betonen, dass Stiftungen als Vermögensmassen im Unterschied zu praktisch allen anderen Organisationen relativ ressourcenunabhängig sind und sich daher nur schlecht mit anderen Organisationstypen vergleichen lassen. Auch kann man treffend herausstellen, dass Stiftungen beim Erreichen ihrer Ziele auf die Sonderform der Gabe angewiesen sind und sich zumindest teilweise durch das zivilgesellschaftliche Ideal der Freiwilligkeit weiter einschränken (dazu ausführlich: Goeke/Moser 2024). Die Betonung von Unterschieden sollte indes nicht davon ablenken, dass das Phänomen des philanthropischen Organisierens und die hier gewählte medien- und gesellschaftstheoretische Problematisierung wenigstens zwei wichtige Fragen in Richtung Organisations- und Gesellschaftstheorie aufwirft.

So wäre an die Organisationstheorie zu fragen, ob sich »die Typik von beobachtbaren Organisationen« wirklich so langsam wandelt, wie behauptet (Apelt/Tacke 2023: V), und ob die Zunahme und Verbreitung agiler Plattformen nicht weit über den Fall von digitalen/technischen Plattformen hinaus von Bedeutung ist. Die gebotene organisationstheoretische Problematisierung von agilen Plattformen sollte vermutlich den Aspekt der Unsicherheitsabsorption zentral stellen und genauer fragen, welche Strukturen im

Inneren der Organisation aufgebaut werden, um mit der unüberschaubaren Komplexität der vernetzten Computer umzugehen. Dazu ergänzend wäre in Richtung Gesellschaftstheorie zu fragen, welche Bedeutung agile Plattformen in Bezug auf das Prinzip der funktionalen Differenzierung haben. Denn während für formale Organisationen vielfach und überzeugend argumentiert wurde, dass es ihnen über das Instrument der Mitgliedschaft gelingt, sich selbstreferentiell zu schließen und einen sowohl von der Interaktion als auch den gesellschaftlichen Funktionssystemen zu unterscheidenden, emergenten Ordnungstyp zu bilden, ist theoretisch noch genauer zu beschreiben, wie agile Plattformen das Verhältnis von Interaktion, Organisation und Gesellschaft gestalten.

Literatur

- Adam, Thomas (2018): *Zivilgesellschaft oder starker Staat? Das Stiftungswesen in Deutschland (1815-1989)*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Adloff, Frank (2004): »Wozu sind Stiftungen gut? Zur gesellschaftlichen Einbettung des deutschen Stiftungswesens«. In: *Leviathan – Zeitschrift für Sozialwissenschaft* 32(2), S. 269-285.
- Adloff, Frank (2010): *Philanthropisches Handeln: Eine historische Soziologie des Stiftens in Deutschland und den USA*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Anheier, Helmut K./Förster, Sarah/Mangold, Janina/Striebing, Clemens (Hg.) (2017): *Stiftungen in Deutschland 1: Eine Verortung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Apelt, Maja/Männle, Philipp (2023): »Organisation(en) der öffentlichen Verwaltung«. In: Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hg.): *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden: Springer VS, S. 153-178.
- Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hg.) (2023): *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Baake, Rainer (2012): »Richtung Erneuerbar. Das Projekt Agora Energiewende«. In: *Stiftung & Sponsoring* 15(Juni 2012), S. 22-23.
- Baecker, Dirk (2003): *Organisation und Management*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2007): *Studien zur nächsten Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2017a): »Agilität in der Hochschule«. In: *Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung* 26(1), S. 19-28.
- Baecker, Dirk (2017b): »Wie verändert die Digitalisierung unser Denken und unseren Umgang mit der Welt? Ausgangspunkte einer Theorie der Digitalisierung«. In: Gläß, Rainer/Leukert, Bernd (Hg.): *Handel 4.0. Die Digitalisierung des Handels – Strategien, Technologien, Transformation*. Berlin: Springer Gabler, S. 3-24.
- Baecker, Dirk (2018): *4.0 oder Die Lücke die der Rechner lässt*. Leipzig: Merve.
- Baecker, Dirk (2023): »Bürger 4.0«. In: Legrand, Jupp/Linden, Benedikt/Arlt, Hans-Jürgen (Hg.): *Transformation und Emanzipation. Perspektiven für Arbeit und Demokratie*. Wiesbaden: Springer VS, S. 63-77.
- Barnard, Chester I. (1968 [1938]): *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baur, Sophia Caroline (2018): *Die Legitimität von Stiftungen im Handlungsfeld Umwelt. Verständnis und Praktiken*. Wiesbaden: Springer VS.
- Beer, Tanya/Patrizi, Patricia/Coffman, Julia (2021): »Holding Foundations Accountable for Equity Commitments«. In: *The Foundation Review* 13(2), S. 64-78.
- Bishop, Matthew/Green, Michael F. (2008): *Philanthrocapitalism: How the Rich Can Save the World*. New York: Bloomsbury Press.

- Borgolte, Michael (2011): »Stiftung und Wissenschaft. Historische Argumente für eine Wahlverwandtschaft«. In: Kocka, Jürgen/Stock, Günter (Hg.): *Stiften, Schenken, Prägen. Zivilgesellschaftliche Wissenschaftsförderung im Wandel*. Frankfurt a.M.: Campus, S. 33-41.
- Borgolte, Michael (Hg.) (2014): *Enzyklopädie des Stiftungswesens in mittelalterlichen Gesellschaften. Band 1: Grundlagen*. Berlin: de Gruyter.
- Borgolte, Michael (2015): »Fünftausend Jahre Stiftungen. Eine Typologie von Mesopotamien bis zu den USA«. In: *Historische Zeitschrift* 301(3), S. 593-625.
- Borgolte, Michael (2016): »Wie Weltgeschichte erforscht werden kann. Ein Projekt zum interkulturellen Vergleich im mittelalterlichen Jahrtausend«. In: *Zeitschrift für Historische Forschung* 43(1), S. 1-25.
- Borgolte, Michael (Hg.) (2017): *Enzyklopädie des Stiftungswesens in mittelalterlichen Gesellschaften. Band 3: Stiftung und Gesellschaft*. Berlin: de Gruyter.
- Bosch, Ise/Bollwinkel, Claudia/Eisfeld, Justus (2018): *Geben mit Vertrauen: Wie Philanthropie transformativ wird*. Hamburg: Dreilinden.
- Breeze, Beth (2021): *In Defence of Philanthropy*. Newcastle upon Tyne: Agenda Publishing.
- Brest, Paul/Harvey, Hal (2008): *Money well spent. A strategic plan for smart philanthropy*. New York: Bloomberg Press.
- Brunsson, Nils (2024): »Organization Studies and the Legal Person«. In: *Journal of Organizational Sociology* 2(2), S. 113-136.
- Burgold, Julia (2024): »Management von Stiftungen. Zur Vermittlung von Privatinteresse und Gemeinwohl in Leitbildern des Stiftungsmanagements«. In: Goeke, Pascal/Moser, Evelyn/Bahrami, Ramin/Burgold, Julia/Mölders, Marc/Selivanova, Galina (Hg.): *Stiftungen der Gesellschaft. Zur organisierten Philanthropie der Gegenwart*. Bielefeld: Transcript, S. 63-96.
- California Environmental Associates (2007): »Design to Win. Philanthropy's Role in the Fight Against Global Warming«. San Francisco. www.climateworks.org/wp-content/uploads/2007/08/Design-to-Win.pdf (zuletzt aufgerufen am 28.02.2025).
- Cullmann, Lewis B./Madoff, Ray (2016): »The Undermining of American Charity«. In: *The New York Review of Books*, 14.7.2016, S. 17-18.
- Delfin Jr, Francisco G./Tang, Shui-Yan (2007): »Elitism, pluralism, or resource dependency: patterns of environmental philanthropy among private foundations in California«. In: *Environment and Planning A* 39(9), S. 2167-2186.
- Drepper, Thomas (2018): *Organisationen der Gesellschaft. Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns*. Wiesbaden: Springer VS.
- Drucker, Peter F. (2001): »The Next Society«. In: *The Economist*, 01.11.2001.
- Esposito, Elena (1993): »Der Computer als Medium und Maschine«. In: *Zeitschrift für Soziologie* 22(5), S. 338-354.
- Faber, Daniel R./McCarthy, Deborah (2005): »Breaking the funding barriers: Philanthropic activism in support of the environmental justice movement«. In: Faber, Daniel R./McCarthy, Deborah (Hg.): *Foundations for social change: Critical perspectives on philanthropy and popular movements*. New York: Rowman & Littlefield, S. 175-210.
- Frumkin, Peter/Schnurbein, Georg von (2022): *Strategische Philanthropie. Wie Sie mit Ihrem Engagement mehr Wirkung erzielen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fuentenebro, Pablo/Bok, Rachel/Rosenman, Emily/Acutto, Michele (2024): »Geographies of super-philanthropy: Disaggregating the global philanthropic complex«. In: *Dialogues in Human Geography*, S. 1-22.
- Goeke, Pascal/Moser, Evelyn (2023): »Rockefeller Foundation's 100 Resilient Cities Programme: Principles of the Art of Organizing Socioecological Transformation by Philanthropic Means«. In: Marung, Steffi/Rao, Ursula (Hg.): *Spatial Entrepreneurs. Actors and Practices of Space-Making Under the Global Condition*. Berlin: de Gruyter, S. 113-136.

- Goeke, Pascal/Moser, Evelyn (2024): »Die Organisation der Stiftung. Eine organisationstheoretische Skizze«. In: Goeke, Pascal/Moser, Evelyn/Bahrami, Ramin/Burgold, Julia/Mölders, Marc/Selivanova, Galina (Hg.): *Stiftungen der Gesellschaft. Zur organisierten Philanthropie der Gegenwart*. Bielefeld: Transcript, S. 29-61.
- Goeke, Pascal/Moser, Evelyn/Bahrami, Ramin/Burgold, Julia/Mölders, Marc/Selivanova, Galina (2024): *Stiftungen der Gesellschaft. Zur organisierten Philanthropie der Gegenwart*. Bielefeld: Transcript.
- Goeke, Pascal/Selivanova, Galina (2024): »100 Resilient Cities« auf dem Weg zu einer resilienten Welt. Eine Studie zur philanthropischen Politik und organisationalen Programmatik der Rockefeller Foundation«. In: Goeke, Pascal/Moser, Evelyn/Bahrami, Ramin/Burgold, Julia/Mölders, Marc/Selivanova, Galina (Hg.): *Stiftungen der Gesellschaft. Zur organisierten Philanthropie der Gegenwart*. Bielefeld: Transcript, S. 127-160.
- Gordon, Jillian/Harvey, Charles/Shaw, Eleanor/Maclean, Mairi (2016): »Entrepreneurial Philanthropy«. In: Jung, Tobias/Phillips, Susan D./Harrow, Jenny (Hg.): *The Routledge Companion to Philanthropy*. London: Routledge, S. 334-347.
- Grothe-Hammer, Michael (2020): »Membership and contributorship in organizations: An update of modern systems theory«. In: *Systems Research and Behavioral Science* 37(3), S. 482-495.
- Guthman, Julie (2008): »Thinking inside the neoliberal box: The micro-politics of agro-food philanthropy«. In: *Geoforum* 39(3), S. 1241-1253.
- Hein, Dieter (1997): »Das Stiftungswesen als Instrument bürgerlichen Handelns im 19. Jahrhundert«. In: Kirchgässner, Bernhard/Becht, Hans-Peter (Hg.): *Stadt und Mäzenatentum*. Stuttgart: Jan Thorbecke, S. 75-92.
- Hörl, Erich (2016): »Die Ökologisierung des Denkens«. In: *Zeitschrift für Medienwissenschaft* 8(1), S. 33-45.
- Horvath, Aaron/Powell, Walter W. (2016): »Contributory or Disruptive: Do New Forms of Philanthropy Erode Democracy?«. In: Reich, Rob/Cordelli, Chiara/Bernholz, Lucy (Hg.): *Philanthropy in Democratic Societies: History, Institutions, Values*. Chicago: University of Chicago Press, S. 87-122.
- Kaldewey, David (2018): »The Grand Challenges Discourse. Transforming Identity Work in Science and Science Policy«. In: *Minerva* 56(2), S. 161-182.
- Kantorowicz, Ernst H. (1990): *Die zwei Körper des Königs. Eine Studie zur politischen Theologie des Mittelalters*. Übers. von Walter Theimer. München: dtv.
- Kühl, Stefan (2016): *Strategien entwickeln. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Lagemann, Ellen Condliffe (1989): *The Politics of Knowledge. The Carnegie Corporation, Philanthropy, and Public Policy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Leseberg, Nina/Timmer, Karsten (2015): *Stifterinnen und Stifter in Deutschland. Engagement – Motive – Ansichten*. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Letts, Christine W./Ryan, William/Grossman, Allen (1997): »Virtuous Capital. What Foundations Can Learn from Venture Capitalists«. In: *Harvard Business Review* 75(2), S. 36-44.
- Lohse, Tillmann (2016): »Lateinische Christen«. In: Borgolte, Michael (Hg.): *Enzyklopädie des Stiftungswesens in mittelalterlichen Gesellschaften. Band 2: Das soziale System Stiftung*. Berlin: de Gruyter, S. 192-205.
- Luhmann, Niklas (1964): *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1973): *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2009 [1964]): »Funktionale Methode und Systemtheorie«. In: Luhmann, Niklas (Hg.): *Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 39-67.

- Luhmann, Niklas (2014): »Ebenen der Systembildung – Ebenendifferenzierung (unveröffentlichtes Manuskript 1975)«. In: Heintz, Bettina/Tyrell, Hartmann (Hg.): *Interaktion – Organisation – Gesellschaft revisited. Anwendungen, Erweiterungen, Alternativen* (= Sonderheft der Zeitschrift für Soziologie). Berlin: De Gruyter Oldenbourg, S. 6-39.
- Lusiardi, Ralf (2000): *Stiftung und städtische Gesellschaft. Religiöse und soziale Aspekte des Stiftungsverhaltens im spätmittelalterlichen Stralsund*. Berlin: Akademie Verlag.
- MacAskill, William (2015): *Doing good better. How effective altruism can help you make a difference*. New York: Gotham Books.
- Mauss, Marcel (1990): *Die Gabe: Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften*. Übers. von Eva Moldenhauer. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- McGoey, Linsey (2015): *No Such Thing as a Free Gift: The Gates Foundation and the Price of Philanthropy*. London: Verso.
- Mintrom, Michael/Luetjens, Joannah (2017): »Policy entrepreneurs and problem framing: The case of climate change«. In: *Environment and Planning C: Politics and Space* 35(8), S. 1362-1377.
- Mitchell, Katharyne/Sparke, Matthew (2016): »The New Washington Consensus: Millennial Philanthropy and the Making of Global Market Subjects«. In: *Antipode* 48(3), S. 724-749.
- Mölders, Marc (2023): »Weltverbesserungsorganisationen«. In: Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hg.): *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden: Springer VS, S. 565-582.
- Mölders, Marc (2024): »Entrepreneure der Evolution? Wie philanthropische Organisationen die funktionale Differenzierung der Weltgesellschaft reparieren«. In: Goeke, Pascal/Moser, Evelyn/Bahrami, Ramin/Burgold, Julia/Mölders, Marc/Selivanova, Galina (Hg.): *Stiftungen der Gesellschaft. Zur organisierten Philanthropie der Gegenwart*. Bielefeld: Transcript, S. 97-125.
- Morena, Edouard (2016): *The Price of Climate Action. Philanthropic Foundations in the International Climate Debate*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Morena, Edouard (2021): »The climate brokers: philanthropy and the shaping of a ›US-compatible‹ international climate regime«. In: *International Politics* 58(4), S. 541-562.
- Moser, Evelyn (2022): »Philanthropische Inklusionen: Gemeinnützige Stiftungen in der Gesellschaft«. In: *Soziale Systeme* 25(2), S. 305-328.
- Moser, Evelyn (2024): »Philanthropische Inklusionen. Stiftungen in den Funktionssystemen der modernen Gesellschaft: Gesundheit, Erziehung und Kunst«. In: Goeke, Pascal/Moser, Evelyn/Bahrami, Ramin/Burgold, Julia/Mölders, Marc/Selivanova, Galina (Hg.): *Stiftungen der Gesellschaft. Zur organisierten Philanthropie der Gegenwart*. Bielefeld: Transcript, S. 161-217.
- Nisbet, Matthew C. (2011): *Climate shift: Clear vision for the next decade of public debate*. Washington, D.C.: ClimateShiftProject. <https://climateshiftproject.org/files/report/climate-shift-clear-vision-for-the-next-decade-of-public-debate/> (zuletzt aufgerufen am 28.02.2025).
- Nisbet, Matthew C. (2018): »Strategic philanthropy in the post-Cap-and-Trade years: Reviewing U.S. climate and energy foundation funding«. In: *WIREs Climate Change* 9(4), S. 1-17.
- Ostrower, Francie (1995): *Why the Wealthy Give: The Culture of Elite Philanthropy*. Princeton: Princeton University Press.
- Reich, Rob (2018): *Just Giving: Why Philanthropy is Failing Democracy and How it Can Do Better*. Princeton: Princeton University Press.
- Roelofs, Joan (2015): »How Foundations Exercise Power«. In: *American Journal of Economics and Sociology* 74(4), S. 654-675.
- Rogers, Robin (2011): »Why Philanthro-Policymaking Matters«. In: *Society* 48(5), S. 376-381.
- Schervish, Paul G. (2006): »The Moral Biography of Wealth: Philosophical Reflections on the Foundation of Philanthropy«. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 35(3), S. 477-492.
- Schnurbein, Georg von/Fritz, Tizian (2012): »Foundation Governance im Kontext von Reputation und Legitimation«. In: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* 35(1), S. 61-75.
- Seibt, David (2024): »Platform Organizations and Fields: Exploring the Influence of Field Conditions on Platformization Processes«. In: *Critical Sociology* 50(7-8), S. 1323-1342.

- Selivanova, Galina/Weber, Tim (2024): »Umweltstiftungen in Deutschland und weltweit. Selbstbeschreibungen zwischen Anthropozän und Biosphäre«. In: Goeke, Pascal/Moser, Evelyn/Bahrami, Ramin/Burgold, Julia/Mölders, Marc/Selivanova, Galina (Hg.): *Stiftungen der Gesellschaft. Zur organisierten Philanthropie der Gegenwart*. Bielefeld: Transcript, S. 249-274.
- Simon, Herbert A. (1976 [1945]): *Administrative Behavior. A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*. New York: The Free Press.
- Stichweh, Rudolf (2003): »Raum und moderne Gesellschaft. Aspekte der sozialen Kontrolle des Raums«. In: Krämer-Badoni, Thomas/Kuhm, Klaus (Hg.): *Die Gesellschaft und ihr Raum. Raum als Gegenstand der Soziologie*. Opladen: Leske + Budrich, S. 93-102.
- Stichweh, Rudolf (2007): »Dimensionen des Weltstaats im System der Weltpolitik«. In: Albert, Mathias/Stichweh, Rudolf (Hg.): *Weltstaat und Weltstaatlichkeit. Beobachtungen globaler politischer Strukturbildung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 25-36.
- Tacke, Veronika/Drepper, Thomas (2018): *Soziologie der Organisation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Tatje, Claas (2022): »Der mächtigste Grüne der Welt«. In: *Die Zeit*, 15.6.2022, S. 26-27.
- Tedesco, Delacey (2015): »American foundations in the Great Bear Rainforest: Philanthrocapitalism, governmentality, and democracy«. In: *Geoforum* 65, S. 12-24.
- Thompson, James D. (1967): *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Vogd, Werner (2016): »Das Missverstehen des Ökonomischen: Oder vom Sündenfall falsch verstandener Rationalitäten im Krankenhaus«. In: Bode, Ingo/Vogd, Werner (Hg.): *Mutationen des Krankenhauses: Soziologische Diagnosen in organisations- und gesellschaftstheoretischer Perspektive*. Wiesbaden: Springer VS, S. 281-307.
- 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(2), S. 343-363.
- Weick, Karl E. (1979): *The Social Psychology of Organizing*. Reading: Addison-Wesley.
- Weick, Karl E. (1995 [1979]): *Der Prozeß des Organisierens*. Übers. von Gerhard Hauck. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Zunz, Olivier (2012): *Philanthropy in America. A History*. Princeton: Princeton University Press.

Anschrift:

Dr. Julia Burgold
Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH
Zimmerstr. 13-15
10969 Berlin
burgold@difu.de

Prof. Dr. Pascal Goeke
Private Pädagogische Hochschule der Diözese Linz
Salesianumweg 3
AT-4020 Linz
pascal.goeke@ph-linz.at