



Private
Banking

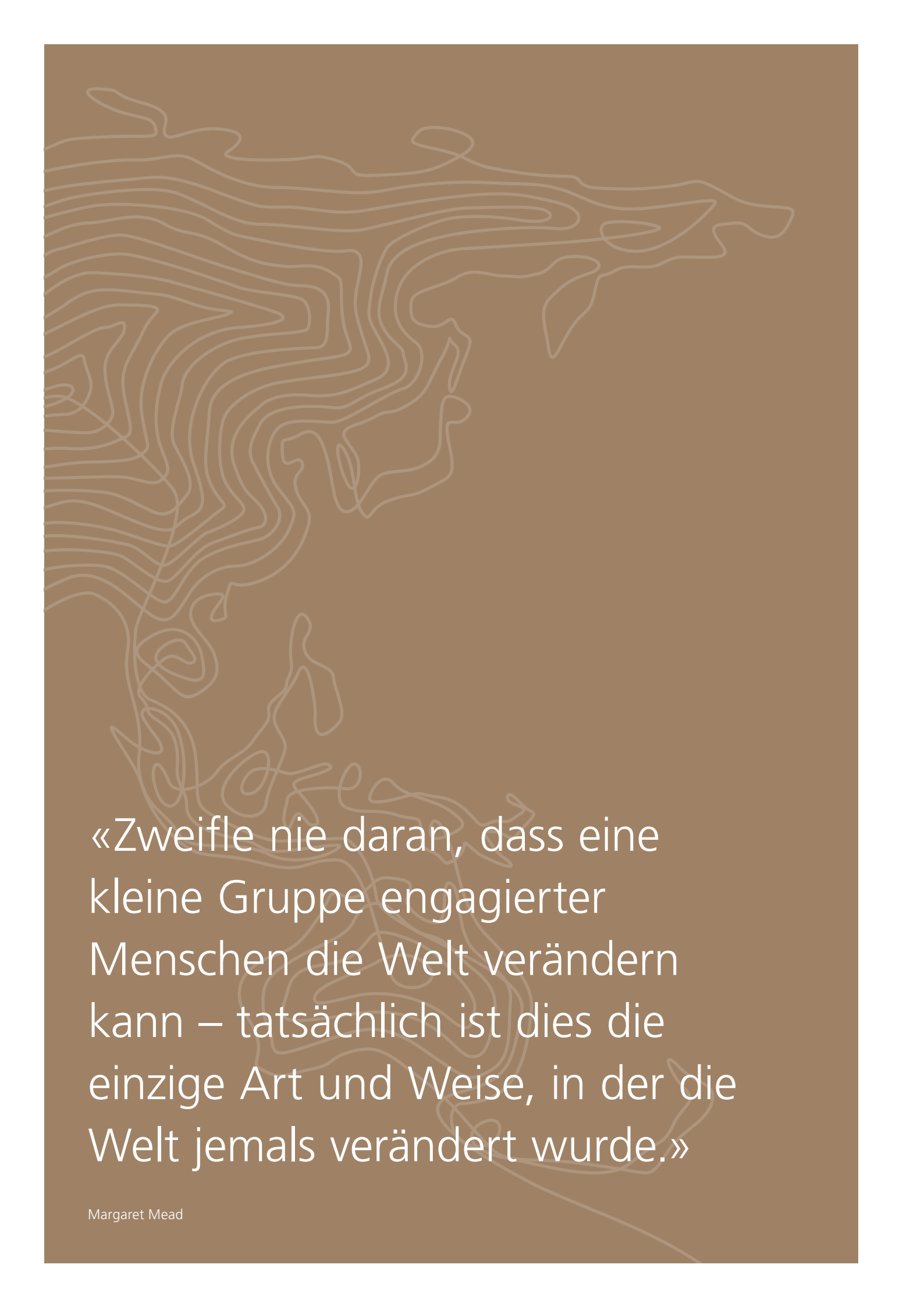
π Philanthropy
insight

VALUES WORTH SHARING

Ihr Leitfaden zur strategischen Philanthropie

Gutes richtig tun



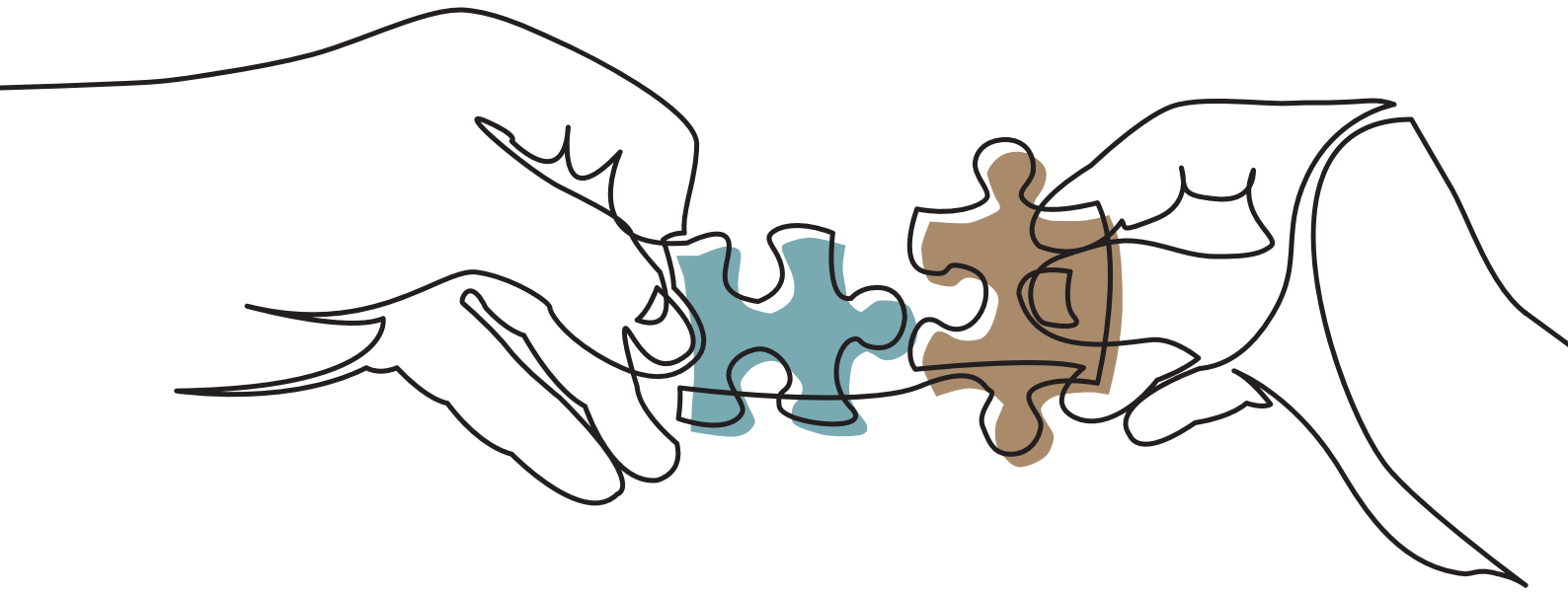


«Zweifle nie daran, dass eine kleine Gruppe engagierter Menschen die Welt verändern kann – tatsächlich ist dies die einzige Art und Weise, in der die Welt jemals verändert wurde.»

Margaret Mead

Inhalt

Vorwort von S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein	5
Einleitung	6
1. Ihre Motivation und Ihre Philanthropie	9
1.1. Ihre Beweggründe, Gutes zu tun	9
1.2. Woher kommt Ihre Motivation?	9
1.3. Grundwerte und die Einbindung Ihrer Familie	12
1.4. Ihr Mehrwert	17
1.5. Ihr philanthropischer Fokus	22
1.6. Ihre philanthropische Vision und Ihr Leitbild	24
1.7. Strukturierung Ihres Engagements	27
1.8. Von Spenden hin zu strategischer Philanthropie	29
2. Grundlagen der strategischen Philanthropie	31
2.1. Schritt 1 – Ihr Mehrwert	32
2.2. Schritt 2 – Die Grundursachen verstehen	32
2.3. Schritt 3 – Das System verstehen	35
2.4. Schritt 4 – Analyse des Umfelds	39
2.5. Schritt 5 – Theorie des Wandels	41
2.6. Schritt 6 – Gestaltung und Umsetzung	46
2.7. Schritt 7 – Analyse der Wirkung	63
2.8. Schritt 8 – Den Systemwandel erreichen	67
3. Ansatz, Dimension und Einflussnahme	69
3.1. Übernahme bestehender Ansätze für Ihre Philanthropie	69
3.2. Mögliche Skalierungsansätze	73
3.3. Stärken Sie Ihre Philanthropie	74
4. Philanthropische Führung und Einflussnahme	81
4.1. Ihre Macht und Ihre Privilegien	81
4.2. Einbindung Ihrer Familie	82
4.3. Ausrichtung Ihres Familienunternehmens an Ihrer Philanthropie	85
4.4. Ausrichtung Ihres Anlageportfolios an Ihrer Philanthropie	86
4.5. Beratungsleistungen und Expertise	90
4.6. Entwicklung zu einer führenden Persönlichkeit in der Philanthropie	92
Fazit	94
Hinweise	95
Fallbeispiele – Index	97



Vorwort von S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein

Liebe Leser

Das Streben nach einer stärkeren Mitwirkung und Wertschöpfung durch unternehmerische, politische und philanthropische Aktivitäten ist ein wichtiger Faktor der erfolgreichen Geschichte der Fürstenfamilie Liechtenstein in den vergangenen 900 Jahren.

Der Bedarf an philanthropischem Engagement ist heute grösser denn je. Angesichts von Umweltbedrohungen in bislang ungekanntem Ausmass und zunehmender sozialer Polarisierung in vielen Teilen der Welt ist es an der Zeit, aktiv zu werden. Regierungen scheitern immer wieder daran, globale Herausforderungen zu meistern, und die Schere zwischen Arm und Reich vergrössert sich. Genau deshalb stehen wohlhabende Familien in der Verantwortung, aktiv zu werden und ihre Führungsqualitäten unter Beweis zu stellen. Die wichtigsten Beweggründe und Ziele der Philanthropie liegen darin, zu einer gesünderen Entwicklung der Gesellschaft und des Planeten beizutragen. Philanthropisches Engagement hilft uns jedoch auch, die globalen Herausforderungen besser zu verstehen. Es fördert Selbstreflexion und eine positive Einstellung zum Leben. Es kann wohlhabenden und einflussreichen Familien dabei helfen, sich zu erden und ihre Anspruchshaltung zu relativieren.

Allerdings ist es nicht einfach, mit philanthropischem Engagement Wirkung zu erzielen, da sich seine Bereiche und Methoden immer wieder neu an den sich verändernden sozialen und ökologischen Anforderungen und den zahlreichen neuen Lösungen ausrichten müssen. Die Ausrichtung der eigenen philanthropischen Aktivitäten am eigenen Unternehmensportfolio erhöht zwar die Komplexität, kann aber auch zu mehr Durchschlagkraft führen.

Die Fürstenfamilie Liechtenstein übt einen Grossteil ihrer philanthropischen Aktivitäten über die LGT aus und kann so vom umfassenden Netzwerk und von der Expertise der LGT profitieren. Als Familie haben wir auch das Glück, von einem engagierten Expertenteam unterstützt zu werden und mit



anderen Philanthropen zusammenzuarbeiten. Die Rolle der LGT als Beraterin für zahlreiche Familien bietet uns die Chance, unsere Aktivitäten an den sozialen Anlageportfolios und an der Philanthropie unserer Kunden auszurichten. Und wir streben nach positiven Synergien, indem wir uns mit weiteren Philanthropen zusammenschliessen und mit unseren Kunden zusammenarbeiten, die mit ihrem Vermögen noch mehr Gutes bewirken möchten.

Ich danke allen Philanthropen, die unserem Team über ihren Weg berichtet haben, und allen Organisationen, die mit ihrer Erfahrung und Expertise diesen Leitfaden mitgestaltet haben. Wir freuen uns auf unsere weitere Zusammenarbeit.

S.D. Prinz Max von und zu Liechtenstein
Chairman LGT

Einleitung

Der LGT Leitfaden zur strategischen Philanthropie richtet sich an alle, die ihre Ressourcen nutzen wollen, um Gutes in der Welt zu bewirken. Vielleicht spenden Sie bereits, investieren im Einklang mit Ihren Werten oder engagieren sich ehrenamtlich in Organisationen, auf die Sie durch Freunde oder auf Ihren Reisen aufmerksam geworden sind oder mit denen Sie und Ihre Familie eine persönliche Verbindung pflegen. Sie haben Ihr Vermögen erarbeitet oder geerbt und wollen es jetzt nutzen, um Gutes zu tun. Allenfalls stehen Sie auch gerade an einem Wendepunkt, wie dem Verkauf eines Unternehmens oder dem Auszug Ihrer Kinder, und Sie möchten die freie Zeit sinnvoll nutzen. Oder Sie haben einen persönlichen Meilenstein erreicht, oder es gibt etwas in der Welt, das Ihnen besonders am Herzen liegt und für das Sie eine Veränderung zum Besseren, zu mehr Gerechtigkeit oder Gleichheit erreichen möchten.

Dieser Leitfaden richtet sich an Philanthropen und begleitet Sie auf Ihrer philanthropischen Reise, egal ob Sie am Anfang stehen, ein Projekt wiederaufnehmen, Familienmitglieder in Ihre Aktivitäten einbeziehen oder Ihren Einfluss nach einigen Jahren ausbauen möchten.

Wir wollen Ihnen dabei helfen, diejenigen Bereiche zu identifizieren, die Ihnen besonders am Herzen liegen, die Mehrwert schaffen und in denen Sie mit Ihren verfügbaren Mitteln die grösste Veränderung bewirken können. Wir wollen Sie dazu ermuntern, mutig und kühn zu sein, ohne dabei Schaden zu verursachen. Fokussieren Sie sich und entwickeln Sie Selbstvertrauen, Kompetenzen und Expertise. Wir hoffen, dieser Leitfaden hilft Ihnen dabei, Ihre Aktivitäten auszubauen – von reaktiven Spenden, bei denen Sie stets unsicher sind, ob sie wirklich den gewünschten Unterschied ausmachen, hin zu einer proaktiven Problemlösung, strategischen Programmen und hoffentlich auch nachhaltigen und anpassbaren strategischen Massnahmen. Der Leitfaden unterstützt Sie in Ihrem gewählten philanthropischen Bereich eine Vorreiter Rolle zu

übernehmen, selbstbewusst schwierige Gespräche zu führen, komplexe Entscheidungen zu treffen und damit zu einem Botschafter der Philanthropie werden, der andere inspiriert und darin bestärkt, sich mehr zu engagieren.

Dieser Leitfaden ist neutral hinsichtlich möglicher Motive. Philanthropen wählen diejenigen Problembereiche und Organisationen, die sie unterstützen möchten, aus guten und oft persönlichen Beweggründen aus. Sie werden von Ihrer Lebens- und Familienerfahrung beeinflusst, von Ihren religiösen, spirituellen, politischen und moralischen Überzeugungen. Vielleicht wollen Sie in Bereichen Gutes tun, in denen Sie den grössten Bedarf sehen, in denen Sie aus Ihrer Sicht am meisten bewirken oder auch die beste soziale und ökologische Rendite erzielen können. Es gibt keinen richtigen oder falschen Weg für diese Entscheidungen. Wichtig ist nur, dass Ihre Philanthropie sich für Sie und Ihre Familie richtig anfühlt.

In den folgenden vier Kapiteln dieses Leitfadens teilen wir unsere Erfahrungen mit sozialem und ökologischem Wandel, die wir durch die Zusammenarbeit mit philanthropischen Führungspersönlichkeiten und Familien, gemeinnützigen Organisationen, sozialen Unternehmen, Gemeinschaften, multilateralen Akteuren und Regierungen in 70 Ländern sammeln durften. Wir zeigen Ihnen strategische Grundlagen auf, die von Philanthropy Insight (Pi) entwickelt wurden und Sie bei der Festlegung Ihrer philanthropischen Ziele und Werte und bei der effektiven Umsetzung Ihrer Philanthropie unterstützen können – damit Sie schliesslich mehr Gutes in denjenigen Bereichen bewirken, die Ihnen am Herzen liegen. Wir haben Erfolge und Misserfolge erlebt, unsere Erkenntnisse daraus gezogen, was funktioniert und was nicht, uns mit zahlreichen unterschiedlichen Ansätzen beschäftigt. Auch durften wir umfassende Strategien für sozialen und ökologischen Wandel mit zahlreichen Beteiligten erkunden. Wir sind hoch motiviert und möchten Sie dabei unterstützen, durch Ihre Grosszügigkeit mehr zu erreichen und Freude an Ihrer Philanthropie zu haben.

Im ersten Kapitel beginnen wir damit, Ihren Fokus auf das zu lenken, was Sie in Ihre Philanthropie einbringen können. Wir ermutigen Sie dazu, Ihre Motivation und Ihre Werte zu überdenken, Ihre philanthropischen Ziele und Wünsche festzulegen, und zeigen Ihnen verschiedene Möglichkeiten auf, wie Sie Ihre Spenden und Aktivitäten strukturieren und steuern können.

Im zweiten Kapitel betrachten wir sozialen und ökologischen Wandel aus der Sicht der strategischen Philanthropie. Wir untersuchen, wie wichtig es ist, die Grundursachen und das System zu verstehen, in dem das Problem entsteht, das Sie lösen möchten, und zeigen Ihnen unterschiedliche Herangehensweisen zur Erzielung von Veränderungen. Ausserdem besprechen wir die Messung und die Analyse der Auswirkungen Ihres Tuns und konzentrieren uns darauf, wie ein Systemwandel funktioniert und gefördert werden kann.

Im dritten Kapitel möchten wir Ihnen einige philanthropische Grundlagen und Ansätze vorstellen, die Ihnen dabei helfen können, Ihre Massnahmen nachhaltig und skalierbar zu gestalten. Wir zeigen Ihnen zudem unterschiedliche Wege auf, wie Sie Ihren Einfluss dafür nutzen können, die positiven Auswirkungen in denjenigen Bereichen zu vergrössern, die Ihnen am Herzen liegen.

Und im vierten Kapitel wird es um innovative Möglichkeiten gehen, wie Sie Ihre Führungsqualitäten und Ihren Einfluss ausbauen und nutzen können, um Ihre Familie einzubeziehen und Ihr Unternehmen sowie Ihre Investitionen an Ihren philanthropischen Zielen auszurichten.

Dieser Leitfaden umfasst Fallbeispiele von gleichgesinnten Philanthropen, die sich freundlicherweise dazu bereit erklärt haben, uns von ihren Erfahrungen, ihren Erkenntnissen und ihren eigenen philanthropischen Unternehmungen zu erzählen. Wir bieten Ihnen ausserdem Übungen und Hilfs-

mittel, Techniken und Tipps. Zudem empfehlen wir Ihnen weiterführende Literatur, falls Sie sich eingehender mit bestimmten Themen und Ansätzen beschäftigen möchten.

Wir hoffen, dass dieser Leitfaden Ihnen dabei hilft, die positiven Wirkungen Ihrer Philanthropie in Ihren Fokusbereichen zu steigern und damit unsere Welt zu einem sozial gerechteren und nachhaltigeren Ort zu machen.

Jo Ensor
Gründer und CEO von Pi
(Philanthropy Insight)

Nina Hoas
Head of
LGT Philanthropy Advisory



«Wenn du zum glücklichsten Prozent der Menschheit gehörst, schuldest du es dem Rest der Menschheit, dir Gedanken über die anderen 99 Prozent zu machen.»

1. Ihre Motivation und Ihre Philanthropie

1.1. Ihre Beweggründe, Gutes zu tun

Sie, Ihre Familie und ggf. Ihre Stiftung sind einzigartig. Ihre Philanthropie ist es gewiss ebenfalls. Menschen werden aus unterschiedlichen Gründen zu Philanthropen. Sie haben vielleicht vor Kurzem ein beträchtliches Erbe angetreten oder einen Vermögenswert verkauft. Vielleicht verspüren Sie nach einer emotional bewegenden Begegnung oder Erfahrung schon seit einiger Zeit den Wunsch, Gutes zu tun, oder Sie möchten einfach die Gesellschaft an Ihrem Wohlstand und Ihren Privilegien teilhaben lassen. Menschen entscheiden sich oft an einem Wendepunkt in ihrem Leben für den Weg der Philanthropie – wenn sie sowohl über die Zeit als auch über die finanziellen Ressourcen verfügen.

Einige Philanthropen blicken auf viele Jahre philanthropischer Aktivitäten in unterschiedlichen Bereichen zurück und fragen sich, ob sie tatsächlich so viel bewirkt haben, wie sie es sich vorgestellt hatten. Sie suchen nach einer Spendenstrategie mit einer höheren Chance, nachhaltig etwas zu bewirken. Nach jahrzehntelangem Engagement suchen manche Philanthropen nach Wegen, eine katalytische Wirkung zu erzielen, oder investieren grosse Summen, um eine dauerhafte Veränderung zu erreichen.

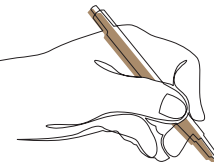
Unabhängig davon, wo Sie sich auf Ihrer philanthropischen Reise befinden, kann es eine grosse Herausforderung sein, einen nachhaltigen sozialen und ökologischen Wandel zu erreichen, und ohne Vorkenntnisse oder professionelle Unterstützung ist es unter Umständen schwierig, den richtigen Einstieg zu finden. Bevor Sie investieren, Ihre Familie einbeziehen oder Ihre Strategie überdenken, hinterfragen Sie zunächst, warum Sie Gutes tun möchten.

1.2. Woher kommt Ihre Motivation?

Der erste Schritt zu einer strategischen Philanthropie besteht darin, sich über die eigenen Beweggründe, Werte, Interessengebiete und den eigenen Mehrwert klar zu werden. Diese Elemente bestimmen, welchen Ansatz Sie wählen. Sind sie klar definiert, dienen sie als Richtschnur auf einem Weg, der von teils sehr komplexen Problemen geprägt ist. Ohne klare Richtung fühlt man sich schnell überfordert von den zahlreichen und verschiedenartigen Projekten, die man unterstützen könnte, und es kann einem vielleicht schwerer fallen, potenzielle Anfragen abzulehnen. Eine klare Formulierung Ihrer Werte und Überzeugungen hilft auch jenen, die Entscheidungen in Ihrem Namen treffen – jetzt und in Zukunft.

Nehmen Sie sich Zeit für sich allein (oder für Ihre Familie, wenn Sie diese einbeziehen möchten), um herauszufinden, was Ihnen wirklich wichtig ist. In kleineren Familien entwickeln Sie Ihre philanthropische Strategie vielleicht in einem Gespräch mit ein oder zwei Familienmitgliedern. In diesem Fall sind die jeweiligen Interessen wahrscheinlich leichter miteinander in Einklang zu bringen als in grossen Familien mit mehreren Generationen und unterschiedlichen Werten und Interessengebieten. Es gibt zahlreiche Instrumente, die Sie bei diesen Gesprächen und Entscheidungen unterstützen. Einige davon stellen wir in diesem Leitfaden vor. Ausserdem gibt es verschiedene Möglichkeiten, Ihre philanthropischen Aktivitäten zu organisieren und gleichzeitig unterschiedlichen Interessengebieten und Ansätzen Rechnung zu tragen.

Überlegen Sie sich, warum Sie etwas (zurück)geben wollen und was Sie dabei motiviert. Dabei helfen Ihnen folgende Fragen:



Woher kommt Ihre Motivation?

Bitte gehen Sie die folgenden Fragen durch und denken Sie über Ihre Beweggründe nach.

- Gab es für Sie früher einen konkreten Anlass für Ihren Wunsch, Gutes zu tun? War es eine Person oder eine Situation in Ihrer Vergangenheit oder ein Wendepunkt oder eine bestimmte Erfahrung?
- Was veranlasst Sie heute dazu? Prägen Ihre moralischen, spirituellen oder politischen Überzeugungen Ihre Sicht auf die Welt?
- Entstammt der Wunsch, Gutes zu tun, eher Ihrem Kopf oder Ihrem Herzen oder beidem? Fühlt es sich gut an?
- Macht Sie ein bestimmtes Thema wütend und möchten Sie etwas daran ändern, oder fühlen Sie sich zu einer Gruppe von Menschen oder zu einem Ort besonders hingezogen?
- Was erhoffen Sie sich von Ihrem Engagement?
- Was in der Welt würden Sie gerne verändern, was könnte anders sein und was möchten Sie erhalten?
- Was bereitet Ihnen Freude im Leben?
- Was wollen Sie unbedingt noch lernen und verstehen?



Matt Damon und Gary White – Unsere Bestimmung finden

Wir konzentrieren uns auf das Wasser als lebensspendendes und -veränderndes Element. Auch wenn wir nicht immer vorausplanen können, wie sich ein zuverlässiger Zugang zu sicherem Trinkwasser auf die jeweilige Gemeinschaft auswirken wird, zeigen uns die Geschichten von Menschen, die genau dies erlebt haben, wie wichtig eine sichere Trinkwasserquelle und sanitäre Anlagen sind. Hier einige Beispiele.

Ein Schlüsselmoment für mich, Gary, war eine Begegnung mit einer Frau in Indien. Sie war um die achtzig Jahre alt und lebte an einem felsigen Hang. Sie musste immer darauf warten, dass es dunkel wurde, bevor sie zum Fluss laufen konnte, um dort ihre Notdurft zu verrichten. Sie entschied sich eine Toilette zu installieren. Ich fragte, wie sie sich das leisten konnte. Sie sagte, dass sie einen Kredit aufgenommen hatte. Sie erzählte mir, wie hoch ihre Rückzahlungen waren. Ich rechnete alles durch und begriff, dass sie 125 Prozent Zinsen auf ihr Darlehen zahlte, nur weil sie die Toilette so dringend benötigte.

Das erste Mal, dass ich, Matt, mich auf den Weg zum Wasserholen machte, war zusammen mit einem 14-jährigen Mädchen im ländlichen Sambia. Ich lief mit ihr und einem Übersetzer zur Wasserstelle, um Wasser für ihre Familie

zu holen. Auf dem Weg fragte ich nach ihren Zukunftsplänen, und sie sagte, dass sie nach Lusaka gehen wollte, um dort Krankenschwester zu werden. Erst am Ende unserer Begegnung begriff ich, dass sie einen Grossteil ihres Tages mit Wasserholen verbringen würde, wenn nicht jemand einen Brunnen eine Meile von ihrem Haus entfernt angelegt hätte. Sie würde nicht zur Schule gehen und der Traum, Krankenschwester zu werden, würde in weite Ferne rücken.

Gemeinsam und durch unsere Organisationen Water.org und WaterEquity konnten wir bisher über 36 Millionen Menschen mit sicherem Trinkwasser und sanitären Anlagen versorgen. Unser Ziel ist es jedoch, dass alle Menschen überall auf der Welt Zugang zu Trinkwasser und sanitären Anlagen haben.

Tsitsi Masiyiwa – Meine Familie und mein Fokus

Mein philanthropischer Fokus und meine Ziele basieren auf meinem tiefen Glauben und meinen Erfahrungen während einer besonders schweren Zeit in meinem Leben.

Ich heiratete einen sehr energiegeladenen und neugierigen Unternehmer. Mein Mann entschied sich dazu, die Regierung wegen einer Betriebserlaubnis zu verklagen. Als ich ihm sagte: «Wie lange soll dieser Rechtsstreit dauern? Ich glaube nicht, dass es eine gute Idee ist, die Regierung zu verklagen!», versprach er mir, es würde nur drei Monate in Anspruch nehmen. Es dauerte ganze fünf Jahre! Diese fünf Jahre haben mich sowohl psychisch als auch physisch erschöpft und waren wohl der schwierigste Teil meiner persönlichen Entwicklung. Zudem durchlebten wir eine HIV/AIDS-Epidemie in Zimbabwe. Ich verlor meine Tante, die mir sehr nahestand, und dann alle ihre neun Kinder, eins nach dem anderen.

Ich ging in mich und begann mich zu fragen: «Falls wir dieses Unternehmen auf die Beine stellen, was würden wir mit den Gewinnen machen, die es abwerfen würde?» Wir entschieden uns dazu, Kinder zu unterstützen, die ihre Eltern an HIV/AIDS verloren hatten, indem wir ihnen die Ausbildung finanzierten.

Meine Motivation war eine Kombination aus dem, was ich selbst verloren hatte, und dem Schmerz, den ich jeden Tag sah und erlebte. Ich fand einen Weg, um meine Trauer für etwas Positives zu nutzen, indem ich HIV/AIDS-Waisen half. Inzwischen sind wir in vielen Bereichen tätig, wie Bildung, globale Gesundheit, Wandel im ländlichem Gebiet, Katastrophenhilfe und -vorsorge, und wir investieren in die Entwicklung der Menschen, um blühende Gemeinschaften in Afrika zu schaffen.

Heute habe ich ein schöneres Leben, als ich es mir je hätte vorstellen können, mit einem liebevollen Mann und wunderbaren Kindern und einer Arbeit, die mir so viel zurückgibt und so viel Freude bereitet – indem ich jungen Menschen in Zimbabwe und anderen Orten die Möglichkeit gebe, ihre Talente zu entfalten und ihre Ziele zu erreichen.

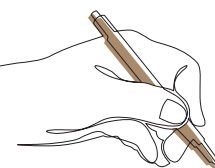


1.3. Grundwerte und die Einbindung Ihrer Familie

Ihre Werte und diejenigen Ihrer Familie sollten zentraler Bestandteil Ihrer Philanthropie sein. Sie können sich auch schon relativ früh Gedanken darüber machen, wie Sie Ihre Familie am besten einbeziehen können. Zunächst sollten Sie dafür die Werte identifizieren, die Ihnen besonders am Herzen liegen, um Ihre Philanthropie daran ausrichten zu können. Ihre Werte bilden die Grundlage für Ihre Entscheidungen und Prioritäten, Ihre Zusammenarbeit mit Partnern und Ihre Aktivitäten. Tief verwurzelte, persönliche Werte ändern sich mit der Zeit oft nur minim. Vertrauen Sie also auf Ihre Intuition, und integrieren Sie diese Werte in Ihre Philanthropie. Dabei können Sie Ihre Philanthropie an Ihren eigenen Werten ausrichten oder auch an denjenigen eines Familienmitglieds, um beispielsweise den Gründern und Gründerinnen Ihres Wohlstands besonders zu würdigen. Vielleicht möchten Sie auch Ihre philanthropischen Werte an Ihrem Familienunternehmen ausrichten, das Ihr Vermögen erwirtschaftet hat. Auch eine Kombination aus beidem ist möglich.

«Ich wollte meinen Kindern genug Geld geben, sodass sie das Gefühl haben alles erreichen zu können, aber nicht so viel, dass sie nichts tun müssten.»

Warren Buffett



Identifizieren Sie die Grundwerte Ihrer Familie (1)

Nutzen Sie bitte die unten stehenden Fragen, um über Ihre Grundwerte nachzudenken.

- Welche Werte sind Ihnen und Ihrer Familie wichtig?
- Welche Werte wurden Ihnen durch Ihre Familie und andere Vorbilder vermittelt?
- Gibt es weitere wichtige Werte beispielsweise vom Gründer oder von der Gründerin Ihres Wohlstands, von anderen Familienmitgliedern oder vom Familienunternehmen?
- Für den Fall, dass Sie Ihre Kinder einbeziehen: Gibt es Werte, die ihr Engagement fördern würden oder eher hinderlich wären?
- Wie haben Ihre Werte Ihr Engagement in der Vergangenheit beeinflusst?
- Möchten Sie Ihre gesamten philanthropischen Vermögenswerte zu Lebzeiten einsetzen oder wünschen Sie, dass Ihre Familienangehörigen oder andere Personen Ihr Engagement nach Ihrem Tod fortsetzen? Wirkt es sich auf Ihre Werte aus, wenn Sie für Ihr Engagement eine längerfristige Vision haben?

Identifizieren Sie die Grundwerte Ihrer Familie (2)

Bitte notieren Sie die wichtigsten Grundwerte anhand der unten stehenden Liste oder indem Sie weitere hinzufügen.

Authentizität	Befähigung	Bewusstheit
Bildung	Demut	Disziplin
Effektivität	Einfachheit	Einfallsreichtum
Fairness	Familie	Freiheit
Freude	Frieden	Führung
Geborgenheit	Gemeinschaft	Gerechtigkeit
Geschlecht	Gesundheit	Glaube
Gleichheit	Glück	Güte
Harmonie	Inklusion	Innovation
Integrität	Kreativität	Liebe
Mut	Partnerschaft	Respekt
Sicherheit	Soziale Mobilität	Spass
Spiritualität	Tradition	Treue
Unabhängigkeit	Unternehmergeist	Verantwortung
Verfügbarkeit	Vielfalt	Wachstum
Wohlstand	Würde	Zusammenarbeit

Meine drei wichtigsten Werte sind:

- 1.
- 2.
- 3.



Elie Horn – Grundwerte und Überzeugungen identifizieren

Als ich The Giving Pledge unterzeichnete, bekräftigte ich damit ein Versprechen, das ich mir vor langer Zeit selbst gegeben hatte: Ich wollte 60 Prozent meines Besitzes für gute Zwecke spenden und so positive gesellschaftliche Veränderungen fördern.

Ich hatte mit meiner Familie darüber gesprochen, wann ein guter Zeitpunkt für diese Spenden wäre, und alle waren sich einig, dass ich dies noch zu Lebzeiten tun sollte. Ich trat in die Fussstapfen meines Vaters, der verstarb, als ich Anfang vierzig war, und der seinen gesamten Besitz für wohltätige Zwecke gespendet hatte.

Geben ist Teil meines Lebens und Teil der Grundwerte meiner Familie. Einige meiner Überzeugungen entstammen der Religion und der Gesellschaft. Heute liegt mein Ziel aber vor allem darin, durch Arbeit und Ehrlichkeit Gutes in der Gesellschaft zu bewirken.

Ich bin Geschäftsmann und war schon immer gut in dem, was ich tat. Als ich 20 Jahre alt war, besass ich nichts. Mit 29 hatte ich jedoch bereits viele Millionen Dollar verdient – heutzutage wären es wohl eher Hunderte Millionen Dollar.

Da ich mein grosses Vermögen sehr schnell erwirtschaftet hatte und ich noch sehr jung war, war es schliesslich das Spenden, das den Wert des Geldes für mich definierte. Ich glaube nicht an materielle Dinge. Ich investiere mein Geld, aber nur für gute soziale Zwecke. Und ich versuche, andere davon zu überzeugen, es mir gleichzutun. So soll für jeden Dollar, den ich spende, auch Geld von anderen fliessen.

Ich bin davon überzeugt, dass wohlhabende Menschen immer so viel geben sollten, wie sie können, und stets nach mehr streben sollten. Ich für meinen Teil tue dies in der festen Überzeugung, dass ich mein Bestes gegeben habe, um meiner Mission in dieser Welt einen Sinn zu verleihen.

Abgesehen von der Frage der Grundwerte möchten einige Philanthropen auch den besten Zeitpunkt finden, um ihre Familie einzubeziehen. Die Einbindung der Familie in Ihre philanthropischen Aktivitäten kann gemeinsame Werte fördern, bei der Gestaltung eines Vermächtnisses hilfreich sein und die Beziehungen verbessern. Es kann für Sie und zukünftige Generationen sehr bereichernd sein, sich in karitativen Aktivitäten zu engagieren und diese weiter auszubauen. Es gibt keinen perfekten Zeitpunkt für die Einbindung Ihrer Familie und Ihrer Kinder.

Einige Philanthropen beziehen ihre Kinder schon sehr früh in Gespräche über Werte und wohltätige Zwecke ein. Vielleicht ist es eine gute Idee, den Kindern und Jugendlichen ein kleines Taschengeld zu geben, das sie nutzen sollen, um wohltätige Zwecke zu finden und an diese zu spenden. Einige Familien ermutigen ihre älteren Kinder dazu, sich mit der Philanthropie der Familie zu befassen und Führungsqualitäten zu entwickeln, indem sie sich an Stiftungsräten der Familie beteiligen, was der Übernahme einer Position im Familienunternehmen ähnelt. Viele Familien sind der Meinung, dass der Sinn für karitative Tätigkeiten einen Ausgleich für die Macht und die Privilegien schafft, die mit dem Erbe eines Vermögens einhergehen. Einige Familienmitglieder zeigen dabei vielleicht mehr Interesse an Philanthropie als andere – so etwas kann auch nicht wirklich erzwungen werden und entwickelt sich eher mit der Zeit.

Bei der Planung Ihrer philanthropischen Aktivitäten sollten Sie sich überlegen, ob Sie lieber noch zu Lebzeiten spenden oder diese Aufgabe eher auf die nächste Generation übertragen wollen. Entscheiden Sie sich für Letzteres, sollten Sie versuchen, Ihre Spendenaktivitäten so zu gestalten, dass sie auch realisierbar sind. Chuck Feeney, der Gründer von Atlantic Philanthropies, favorisiert hingegen philanthropische Aktivitäten zu Lebzeiten: Philanthropen stellen Vermögen, Fähigkeiten und Zeit zur Verfügung, solange sie noch leben. Die Motivation dahinter ist es, jetzt einen Wandel zu bewirken und sich auf die Lösung aktueller Probleme zu konzentrieren, statt über eine Stiftung und über einen undefinierten Zeitraum kleinere Spenden zu veranlassen. Stiftungen und Philanthropen, die diesen Ansatz verfolgen, gelten als «zeitlich begrenzt», was bedeutet, dass ihr Geld innerhalb eines bestimmten Zeitraums ausgegeben sein sollte. Viele bekannte Philanthropen verfolgen diesen Ansatz, unter anderen Warren Buffett, Bill und Melinda Gates und Jack Ma.

Sie können Ihre Familie auf viele Arten miteinbeziehen: als Freiwillige oder bezahlte Mitarbeitende in Ihrer Stiftung, in der sie zum Beispiel recherchieren oder Verantwortung für bestimmte Programme oder Aktivitäten übernehmen, als Mitentscheidungsträger oder als Familienmitglieder im Stiftungsrat. Sollten Sie lieber zeitlich unbegrenzt spenden wollen, werden Ihre Familienmitglieder wahrscheinlich Ihre Nachfolger sein. Daher ist es sinnvoll, sie frühzeitig einzubeziehen, um ihre Fähigkeiten und ihre Expertise weiterzuentwickeln.

Es gibt zahlreiche Bildungsprogramme für Philanthropen und ihre Familien, die Sie auf Ihrem philanthropischen Weg begleiten. Eine solche Unterstützung in diesem Prozess hilft Ihnen als Familie, die Grundlagen der strategischen Philanthropie gemeinsam mit Gleichgesinnten kennenzulernen.

«Ich kann mir keinen bereichernderen und angemesseneren Weg vorstellen, mein Vermögen zu nutzen, als es noch zu Lebzeiten für karitative Zwecke einzusetzen – und mich persönlich in sinnvolle Projekte einzubringen, die der Menschheit als Ganzes dienen.»

Chuck Feeney

Nataly Davidai – Als Familie spenden

Meine Familie ist schon seit Generationen ehrenamtlich und zum Teil auch philanthropisch aktiv. Doch trotz unseres pragmatischen Engagements gab es lange Zeit keine klare Strategie.

Im Jahr 2006 änderte sich das, als ich Zivilisten in Nordisrael, die vom zweiten Libanonkrieg gezeichnet waren, Rechtsbeistand leistete. Meine Erfahrung inspirierte meine Eltern dazu, sich für eine bessere öffentliche Gesundheitsversorgung in gefährdeten Gebieten Israels einzusetzen. Unsere Familie entschied sich, das Baruch Padeh Medical Center zu unterstützen. Zudem schuf unsere Familie einen Stipendienfonds für Postdoktoranden. Mit dem Ziel, die Lücken im israelischen Gesundheitssystem zu schliessen, fördern die Stipendien insbesondere Spezialisierungen, für die es in Israel zu wenig Nachwuchs gibt, wie Herztransplantationen, Not- und Säuglingsoperationen. Wir investieren auch in Infrastruktur und Personalausbildung, um die Ungleichheit im israelischen Gesundheitssystem zu bekämpfen.

Mein Bruder und ich beteiligen uns an allen Projekten. Ich sitze im Gremium, das darüber entscheidet, wie das Geld der Stipendien verteilt wird. Wir beschäftigen uns zudem damit, die Werte unserer Familie zu besprechen und neu zu definieren. Alle paar Jahre sprechen wir über diese Themen und über die Nachfolgeplanung, die mein Bruder und ich ebenfalls stets mitbestimmt haben. Wir wurden schon früh dazu ermutigt, uns ehrenamtlich zu engagieren. Mit zunehmendem Alter baten wir unsere Eltern darum, die philanthropischen und ehrenamtlichen Aktivitäten unserer Familie besser zu strukturieren, um die positiven Wirkungen zu verstärken. Es ist unserer Familie wichtig, dass die nachfolgenden Generationen dieses philanthropische Vermächtnis weiterführen.



Wenn uns etwas besonders am Herzen liegt, möchten wir es erst einmal ausprobieren und dann besprechen, ob es funktioniert hat oder nicht. Ich persönlich glaube, dass man mit den Menschen, denen man helfen möchte, zunächst zusammenarbeiten und sie kennenlernen muss, bevor man spendet. Wie mein Vater immer zu sagen pflegt: «Liegt dir etwas am Herzen, tue es und sei aber auch bereit, die Konsequenzen deines Handelns zu tragen.»

Mira Al Busaidi – Aktiv in der Familienphilanthropie als Vertreterin der nächsten Generation

Philanthropie hatte in meiner Familie schon immer einen hohen Stellenwert, und in Gesprächen erfuhr ich schon früh, dass mein verstorbener Grossvater den Grundstein dafür in meinem Heimatland Oman gelegt hatte.

Auch ich stellte schnell fest, dass ich philanthropisch aktiv werden wollte, und so begann ich mit 21 Jahren, in der Stiftung meiner Familie zu arbeiten. Mich interessierte vor allem die operative Seite, und ich lernte die Funktionsweise der Stiftung von Grund auf kennen, indem ich mich an all ihren Aktivitäten beteiligte. Damals «kämpfte» die Stiftung meiner Familie an vielen Fronten und versuchte, in vielen Bereichen Gutes zu bewirken.

Mein Bruder und ich verfolgten damals schon das gemeinsame Ziel, die Arbeitsweise der Stiftung zu verbessern. So entwickelten wir zusammen mit Experten eine neue Strategie für die Stiftung unserer Familie: Wir wollten uns auf langfristige, nachhaltige Lösungen in einigen wenigen Schwerpunktbereichen konzentrieren. Da wir selbst noch jung und eher unerfahren auf diesem Gebiet waren, betrachteten wir dies als eine gute Möglichkeit, zu lernen. Wenn Familienmitglieder heute in der Stiftung mitarbeiten wollen, ist es anders für sie, da sie bereits von meinen Erfahrungen profitieren können. Ich sitze derzeit im Vorstand der Stiftung und bin verantwortlich für alle strategischen Entscheidungen und die Nachverfolgung unserer Aktivitäten.

Generell glaube ich, dass wir – als die nächste Generation – andere Ideen in der Philanthropie verfolgen als unsere Vorgänger, egal ob es um Schwerpunktbereiche oder Strategien geht. Jedoch müssen alle Familienmitglieder aus unterschiedlichen Generationen sich auf einen Mittelweg und eine gemeinsame Vision einigen, um wirklich erfolgreich zu sein. Und genau dies haben wir getan.



Ich möchte die nächste Generation dazu ermutigen, sich an Konferenzen und Netzwerken zu beteiligen und von Gleichgesinnten zu lernen. Ich selbst habe sehr davon profitiert, Menschen mit ähnlicher Herkunft kennenzulernen, die sich auf einem ähnlichen Weg wie ich befanden oder noch befinden.

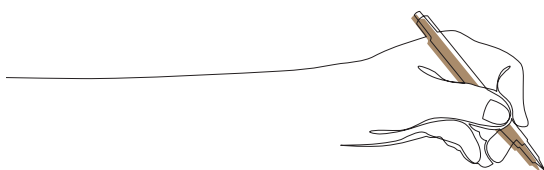
1.4. Ihr Mehrwert

Ihre philanthropischen Aktivitäten sind geprägt von den Ressourcen, die Sie investieren können, von der Zeit, die Ihnen dafür zur Verfügung steht, und von Ihrer Risikobereitschaft.

Finanzielle Ressourcen sind natürlich von Bedeutung und wirken sich auf die Dimension Ihrer philanthropischen Ambitionen aus. Sie werden die Armut auf der Welt allerdings nicht mit einigen Millionen überwinden. Sie können ehrgeizige Ziele haben, müssen aber realistisch bleiben. Ihre finanziellen Ressourcen allein sind kein Garant für Erfolg. Nicht alle strategischen Philanthropen verfügen über riesige Budgets. Dafür leisten sie einen anderen Beitrag – durch ihr Talent, ihre Fähigkeiten, ihre Expertise, ihre Erfahrungen und Netzwerke. Im vierten Kapitel zeigen wir Ihnen, wie Sie mit Ihrer Philanthropie noch mehr Wirkung entfalten, indem Sie Ihre Vermögenswerte und Investitionen mit Ihren Werten in Einklang bringen.

a) Ihre persönlichen Kompetenzen

Sie können Ihren Spenden auf vielfältige Art und Weise einen grösseren Mehrwert verleihen – über die finanziellen Ressourcen hinaus. Die erfolgreichsten Philanthropen bringen auch ihre Fähigkeiten, Kompetenzen, Erfahrungen, Netzwerke und Gemeinschaften mit ein. Sie orientieren sich mit ihren philanthropischen Aktivitäten an ihrem Unternehmen (Kapitel 4.3.)



Ihre persönlichen Kompetenzen

Erstellen Sie anhand der Auflistung unten eine Liste der Kompetenzen, die Sie in Ihre philanthropischen Aktivitäten einbringen können.

- Fähigkeiten/Expertise
- Berufliche und/oder persönliche Erfahrung
- Netzwerke und Gemeinschaften
- Reputation
- Familienunternehmen
- Finanzielle Ressourcen
- Zeit
- Leidenschaft
- Weitere Ressourcen

«Es gibt zahlreiche Ressourcen, die wir mit anderen teilen können – Zeit, Aufmerksamkeit, Wissen, Geduld, Kreativität, Talent, Einsatz, Humor und Mitgefühl. Und jedes Mal, wenn wir etwas davon geben, entsteht etwas Grossartiges.»

MacKenzie Scott

oder an ihren Hobbys und nutzen diese nicht finanziellen Vermögenswerte zur Erreichung ihrer philanthropischen Ziele. Oder sie passen ihre Investitionsstrategien an ihre philanthropischen Ziele und Werte an (Kapitel 4.4.) und nutzen ihren persönlichen Status oder ihren Ruf als Plattform, um diese Ziele zu erreichen. Zudem ermutigen sie andere dazu, mehr philanthropisches Engagement zu zeigen. Es ist sinnvoll, einmal aufzulisten, inwiefern Sie Ihre philanthropischen Aktivitäten aufwerten könnten – zu Beginn und auch wenn Sie bereits Erfahrungen gesammelt haben.

b) Ihre Zeit

Auch Ihre zeitliche Verfügbarkeit beeinflusst Ihre philanthropischen Aktivitäten. Manche Philanthropen gehen neben ihren philanthropischen Aktivitäten ihrer Arbeit und familiären Verpflichtungen nach oder lassen sich durch Mitarbeitende unterstützen. Andere betreiben ihr philanthropisches Engagement in Vollzeit und machen darin sozusagen Karriere. Wie viel Zeit Sie und Ihre Familie aufwenden können, beeinflusst die Auswahl und die Struktur Ihrer philanthropischen Aktivitäten. Daran bemisst sich auch, wie viel Sie selbst entscheiden oder delegieren möchten, beispielsweise an eine Partnerorganisation, einen Spendenempfänger oder an Mitarbeitende einer Stiftung.

c) Ihre Leidenschaft

Denken Sie über das nach, was Ihnen am meisten Freude bereitet. Wählen Sie ein Thema oder einen Bereich, der Ihnen am Herzen liegt, der Ihnen ein neues Ziel gibt, Ihnen Freude bereitet – trotz der Tatsache, dass sich Philanthropen oft mit gravierenden Problemen beschäftigen. Leidenschaft für das Thema wird Ihnen dabei helfen, langfristig am Ball zu bleiben. Ihre Philanthropie sollte sich niemals wie eine lästige Pflicht anfühlen, die Sie zu vermeiden suchen. Wählen Sie also Interessengebiete und Projekte aus, die Sie ganz persönlich ansprechen.



Björn Ulvaeus – Meine Musikerfahrung in meiner Philanthropie

Als Benny Andersson und ich in den Siebzigern begannen, Lieder für unsere Band ABBA zu schreiben, sah die Musikindustrie noch ganz anders aus. Die Konkurrenz war noch nicht so gross wie heute, und Songwriter erhielten dank Tantiemen für ihre Musik auch eine angemessene Entlohnung. Diese faire Verteilung gab uns Zeit und die kreative Freiheit, uns auf die Entwicklung unserer besten Lieder zu konzentrieren.

Hätten wir «Dancing Queen» heutzutage geschrieben, hätten Sie es möglicherweise nie gehört. Es wäre vielleicht nur ein weiteres gestreamtes Lied unter hunderttausenden, die jede Woche auf die Streaming-Dienste hochgeladen werden. Songwriter werden heute nicht mehr so gewürdigt wie ihre Lieder, und Tantiemen werden ungerecht verteilt. Die digitale Ära hat eine neue Realität geschaffen, in der es für Kreative noch schwieriger ist, von ihrer Kunst zu leben.

Musik ist nach wie vor ein wichtiger Bestandteil des Lebens. So fragte ich mich, warum Musikschafter, die eine so wichtige Rolle in unserer Gesellschaft spielen, oft so wenig über die Funktionsweise der Musikindustrie und über ihre Rechte wissen. Es ist heutzutage um ein Vielfaches schwieriger, ein Musikschafter zu sein, als noch vor einigen Jahrzehnten.

Als Songwriter, Musiker und Künstler weiss ich, wie wichtig es ist, dass Künstler über ihre geistigen Eigentumsrechte Bescheid wissen und auch darüber, welche Informationen sie zu ihrem geistigen Eigentum brauchen, um effizient zu arbeiten. So habe ich zusammen mit zwei anderen bekannten Künstlern, Max Martin und Niclas Molinder, Music Rights Awareness gegründet, um Künstlern weltweit mehr Wissen über ihre geistigen Eigentumsrechte zu vermitteln. Gemeinsam mit der Weltorganisation für geistiges Eigentum WIPO schufen wir WIPO for Creators. Unser Ziel ist es, zu sensibilisieren und Wissen über die Rechte von Künstlern und die damit verbundenen Managementpraktiken zu vermitteln, damit Künstler weltweit unabhängig von ihren geografischen, kulturellen und wirtschaftlichen Bedingungen eine faire Anerkennung und Entlohnung ihrer Arbeit erhalten.

Frederik Paulsen – Werte, Leidenschaft und Zeit verbinden

Ich engagiere mich hauptsächlich für vier philanthropische Bereiche – finanziell und durch meinen persönlichen Einsatz.

Der erste Bereich ist die sozioökonomische Entwicklung sowie das kulturelle und sprachliche Erbe auf der nordfriesischen Insel Föhr, von der mein Vater stammt. Mein zweites Projekt, das ich seit 20 Jahren verfolge, ist die Stärkung der Rolle von Frauen in Bhutan durch Massnahmen, die Einkommen generieren. Der dritte Bereich befasst sich damit, dem Negativtrend der Bevölkerungsentwicklung in Russland entgegenzuwirken. Dafür habe ich gemeinnützige Kinderwunschkliniken gestiftet. Und mein vierter Bereich ist die Polarregion und die Auswirkungen des Klimawandels darauf.

Ich unterstütze eine Vielzahl von Initiativen vor Ort, unter anderem zur Erforschung von Arktis und Antarktis.

Ab diesem Jahr beginne ich massnahmenorientierte Forschungsinitiativen finanziell zu fördern, die in der Lage sind, die dramatischen Folgen des Klimawandels umzukehren.

Ich widme zwei Drittel meiner Zeit der Philanthropie. Ich trage die Verantwortung für diese Initiativen und stecke meine Energie in die Verwirklichung ihrer Ziele. Durch meine langjährige Erfahrung kann ich mehr als finanzielle Ressourcen beisteuern – von der organisatorischen Leitung über Netzwerke bis zur gesamten Strukturierung. Damit kleine, zielorientierte Organisationen ihr volles Potenzial ausschöpfen können, benötigen sie eine starke interne Struktur und ausgereifte Prozesse sowie ein umfassendes Verständnis des Problems, das sie zu lösen versuchen.

Ich nehme mir oft Zeit für die Organisationen, die ich finanziell unterstütze, um genau diese Faktoren weiterzuentwickeln und nachhaltige Partnerschaften und Kollaborationen anzustossen.

Die grosse Frage dabei ist: Können Sie Ihre Werte und die Themen, die Ihnen am Herzen liegen, in nachhaltige Philanthropie umwandeln? Fragen Sie sich: «Möchte ich aktiv an meiner Philanthropie beteiligt sein oder möchte ich die eigentliche «Arbeit» lieber delegieren?» Unterschätzen Sie nie den Zeitfaktor, wenn Sie sich aktiv einbringen, vor allem, wenn Sie wie ich mit Leidenschaft in vielen Projekten aktiv sind. Wenn Sie sich auf diese Reise begeben, sollten Sie zunächst den Weg und die Richtung eindeutig festlegen.



d) Ihr philanthropisches Budget

Die Aufteilung Ihres Gesamtbudgets für philanthropische Aktivitäten hängt von mehreren Faktoren ab. Dabei ist es ratsam, die Finanzplanung über drei bis fünf Jahre an Ihrer Strategie auszurichten und einen beträchtlichen und angemessenen Betrag Ihrem philanthropischen Schwerpunktbereich zu widmen. Ihre philanthropischen Ambitionen oder Ziele sollten mit Ihren zur Verfügung stehenden Ressourcen im Einklang stehen.

Dabei gibt es keinen richtigen oder falschen Weg. Einige Familien widmen beispielsweise 70 Prozent ihres jährlichen philanthropischen Budgets einem Schwerpunktbereich und teilen den Rest auf einige andere Themen und/oder familiäre Interessengebiete auf. Einige Stiftungen müssen Personal- und Verwaltungskosten decken. Manche richten ihre jährlichen Spenden an der Verfügbarkeit der finanziellen Ressourcen, am Bedarf oder an strategischen Entscheidungen aus, wie zum Beispiel der Investition in ein grosses Projekt, das sie ihren Zielen einen wichtigen Schritt näher bringen könnte. Dabei gibt es Stiftungen, die auf Dauer eingerichtet sind, und wiederum andere, die innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens alle Investitionen tätigen müssen.

Die folgenden Faktoren helfen Ihnen, Ihre Ressourcen richtig zu verteilen und Ihr philanthropisches Budget festzulegen:

- **Finanzierungsportfolio**

Wie viel können Sie jedes Jahr spenden? Wie viele Ressourcen benötigen Sie für positive Auswirkungen in Ihren gewählten Bereichen? Möchten Sie Ihr philanthropisches Budget mit der Zeit ausweiten, sich einen bestimmten Zeitrahmen für Ihre Spenden setzen oder Ihre Philanthropie dauerhaft auslegen? Spenden Sie Ihre finanziellen Ressourcen an bestehende Organisationen, die Ihnen bei der Erreichung Ihrer Ziele helfen können, oder planen Sie mit eigenen Mitarbeitenden Ihre eigenen Programme? (Treffen Sie eine bewusste Entscheidung, ob Sie operativ tätig werden möchten, und überlassen Sie das nicht dem Zufall.)

- **Anlagerendite**

Wenn Sie Ihre philanthropischen Vermögenswerte gestiftet (Kapitel 1.7.) oder investiert haben: Mit wie viel philanthropischem Kapital rechnen Sie jedes Jahr? Können Sie abgesehen von Spenden und Fördergeldern Ihre Investitionen in Bereichen tätigen, die Ihre Philanthropie unterstützen – wie beispielsweise Impact Investing in Klimaprojekte? Überdenken Sie Ihre Anlagephilosophie.

- **Zeiträumen**

Wie lange möchten Sie sich engagieren? Möchten Sie Ihr philanthropisches Kapital noch zu Lebzeiten oder über eine bestimmte Zeitspanne investieren? Oder soll Ihre Philanthropie auch noch nach Ihrem Tod weitergeführt werden? Wenn Letzteres Ihr Ziel ist: Was bedeutet dies für Ihre Nachfolge in Bezug auf die Übernahme durch ein Leitungsorgan oder durch ein potenzielles Mitglied der nächsten Generation? Auf wie viele Generationen soll die philanthropische Verantwortung übertragen werden? Und welche Auswirkungen hat die Verwaltung Ihrer philanthropischen Vermögenswerte, Ihrer Vision, Mission und Governance?

Nach der Festlegung eines Budgets sollten Sie darüber nachdenken, wie Sie es verteilen möchten:

- **Spenden und Programme**

Idealerweise setzen Sie auf ein Budget für drei bis fünf Jahre, das festlegt, wie Ihre philanthropischen Aktivitäten zwischen unterschiedlichen Programmen aufgeteilt werden. Überlegen Sie sich, ob Sie grosse Summen in ein Projekt investieren wollen. Denken Sie über einen Ausstieg aus dem Programm nach und darüber, wann dies geschehen könnte und welche Auswirkungen es auf die Verteilung Ihrer Ressourcen hätte.

- **Flexibilität Ihrer Aktivitäten**

Durch etwas Flexibilität können Sie Ihren Bewegungsspielraum vergrössern, um in bestimmten Schlüsselmomenten reaktionsfähig zu sein, in denen der Bedarf vielleicht besonders hoch ist oder Sie eine katalytische Wirkung erzielen könnten. Finanzielle Entscheidungen sollten sowohl von äusseren als auch von inneren Faktoren beeinflusst werden.

- **Betriebs- und Verwaltungskosten**

Verwenden Sie Ihre Zeit nicht mit Aktivitäten, die Sie an andere delegieren könnten. Konzentrieren Sie Ihre Kompetenzen und Ihre Expertise stattdessen lieber auf diejenigen Bereiche, in denen Sie das meiste bewirken können. Stellen Sie Fachkräfte ein, wie beispielsweise einen CEO, und kalkulieren Sie diese Kosten mit ein. Die Effizienz einer Organisation lässt sich nicht an den Verwaltungs- oder Betriebskosten messen. Geringere Betriebskosten führen nicht automatisch zu besseren Ergebnissen. Organisationen, die nicht das Budget für geeignete Fachkräfte mit der entsprechenden Erfahrung und kreativen Ideen für optimale und ausbaufähige Resultate aufbringen, sind oft nicht die erfolgreichsten. Die Betriebskosten variieren zwischen 5 und

30 Prozent, abhängig von diversen Faktoren wie Tätigkeit, Phase und Umfang der jeweiligen Massnahmen. Auch Ihren Spendenempfängern gegenüber sollten Sie flexibel bleiben, statt für sie eine willkürliche Obergrenze festzulegen.

e) Ihre Risikobereitschaft

Die Bewertung Ihrer allgemeinen Risikobereitschaft hilft Ihnen dabei, einzuschätzen, welche Risiken Sie bei Ihren philanthropischen Aktivitäten eingehen möchten. Unternehmer oder Philanthropen, die risikofreudig agieren, haben wahrscheinlich eher Interesse an Pilotprojekten, neuen Initiativen oder Investitionen in soziale Start-ups, die ehrgeizige Ziele verfolgen, aber noch keine Erfolgsbilanz aufweisen können (Kapitel 2.6.f).

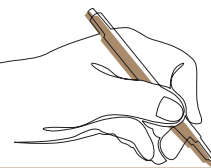
Eher risikoscheue Akteure dagegen werden sich vielleicht vermehrt auf bereits bewährte Initiativen stützen oder ihnen bekannte Organisationen finanzieren, wie beispielsweise jene, die eng mit den Gemeinden zusammenarbeiten und direktere Auswirkungen auf Menschen haben (Kapitel 2.6.a).

Wenn es Ihnen weniger um unmittelbare Ergebnisse geht, sind Lobbyinitiativen oder Projekte zur Erreichung eines politischen Kurswechsels (Kapitel 2.6.c) vielleicht das Richtige für Sie. Diese können sich unter Umständen über viele Jahre hinziehen, bei einem erfolgreichen Abschluss jedoch vielen Menschen helfen.

Ein weiterer Punkt sind mögliche Reputationsrisiken und Ihre Bereitschaft, Ihre Philanthropie in der Öffentlichkeit zu vertreten. Mit der Zeit und einem wachsenden Selbstbewusstsein fällt es vielen Philanthropen leichter, über die von ihnen unterstützten Schwerpunktbereiche zu sprechen, denn sie verstehen, dass ihre Position es ihnen ermöglicht, ihre Projekte in den Fokus von wichtigen Interessenvertretungen zu rücken – auch wenn sie dafür ihre Anonymität aufgeben müssen.

Weitere Literatur

Open Road Alliance. (15. Juli 2020).
Risk Management for Philanthropy, a Tool Kit.



Ihre Risikobereitschaft

Erstellen Sie anhand der folgenden Fragen ein Risikoprofil für Sie oder Ihre Familie.

- Sind Sie eher risikofreudig oder risikoscheu, zum Beispiel in Ihren Kapitalanlagen?
- Lässt sich dies auf Ihre philanthropischen Aktivitäten übertragen?
- Erwarten Sie unmittelbare Ergebnisse aus diesen Aktivitäten? Oder sind Sie bereit langfristige Initiativen und/oder Initiativen, die weniger garantierte Ergebnisse haben, zu unterstützen?
- Wie viel Kontrolle wollen Sie über Ihre philanthropischen Aktivitäten haben? Wie viel Berichterstattung erwarten Sie beispielsweise von Ihren Partnern?
- Sind Sie bereit, mit Ihrer Philanthropie an die Öffentlichkeit zu gehen? Könnte dies dazu beitragen Ihre philanthropischen Ziele besser zu erreichen und/oder andere zu ermutigen?
- Besteht für Sie oder Ihre Philanthropie ein Reputationsrisiko?

Mein/unsere philanthropische Risikoprofil ist folgendes:

Beispiele für Risikoprofile

Als Unternehmer habe ich kein Problem damit, neue Initiativen anzustossen und mit meinen Kapitalanlagen und Spenden Risiken einzugehen. Ich lege 30 Prozent meines Portfolios als Risikokapital und 30 Prozent als Anschubfinanzierung für Pilotprogramme beiseite. Ich bringe mich gern ein, wenn ich mich gut mit dem Thema auskenne, ein Vorschlag durch Fakten untermauert wird und es eine vertrauensvolle Beziehung zur Organisation oder zum CEO gibt. Mir macht eine begrenzte Berichterstattung in Phasen, in denen neue Ansätze getestet werden und teilweise auch scheitern, nichts aus. Wenn sich ein Ansatz als erfolgreich herausstellt, teile ich ihn mit anderen Philanthropen, um ihn auszubauen. Gerne gehe ich proaktiv mit philanthropischen Daten und Ergebnissen an die Öffentlichkeit, sodass andere sie für evidenzbasierte Spendenentscheidungen und das Impact Investing nutzen können.

Unsere Familie ist sehr diskret, und wir tätigen unsere Spenden anonym. Da wir neue Familienmitglieder für die Stiftung begeistern wollen, ist es wichtig, transparente Berichte von unseren Spendenempfängern zu erhalten und in lokalen Bereichen tätig zu werden, sodass wir die Ergebnisse unserer philanthropischen Aktivitäten unmittelbar mitverfolgen können. Wir arbeiten mit einigen wenigen Organisationen, die wir gut kennen und mit denen wir gute Beziehungen pflegen. Zudem spenden wir lieber für etablierte Initiativen, um bewährte Ansätze mit erfahrenen Organisationen zu reproduzieren und auszuweiten. Unsere Risikofreudigkeit wird evtl. mit etwas mehr Erfahrung im Thema (Weiterbildung) und auch im Zuge der Entwicklung unserer Stiftung zunehmen. Wir werden unser Risikoprofil neu bewerten, wenn wir die erste Phase der Projektgestaltung und unsere Strategie in drei Jahren beurteilt haben.

1.5. Ihr philanthropischer Fokus

Eine der wichtigsten Entscheidungen, um Ihren Wirkungsgrad zu erhöhen, ist die Konzentration auf einige wenige philanthropische Bereiche. Wenn Sie über den Bereich, den Sie unterstützen wollen, gut informiert sind und die Rahmenbedingungen und Beteiligten kennenlernen, können Sie klüger darüber entscheiden, wie Sie Ihre Mittel einsetzen und Ihre Zeit am besten nutzen, um Ihre angestrebten Ziele zu erreichen. Dabei ist es wichtig, dass Sie sich einen Schwerpunktbereich auswählen, der Sie interessiert und mit dem Sie sich gerne beschäftigen. Das Festlegen von Themen und Werten, die Ihnen am Herzen liegen, ist ein bedeutender erster Schritt auf Ihrer philanthropischen Reise.

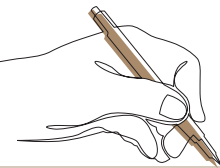
Für manche Philanthropen ist dies sehr einfach. Sie beschäftigen sich leidenschaftlich gern mit Themen wie Bildung für Mädchen oder Schutz der Meere. Oder sie ärgern sich über bestimmte Themen, wie zum Beispiel Geschlechterungleichheit oder Lebensmittelverschwendung, und haben so schnell ihre Schwerpunktbereiche gefunden. Andere wiederum tun sich schwer damit, sich auf ein Thema zu konzentrieren. Sie möchten ihren positiven Einfluss maximieren, können sich aber nicht zwischen verschiedenen Bereichen entscheiden. Oder sie möchten Forschungsergebnisse und Daten, um ihre Entscheidungen zu untermauern, wissen aber nicht, wann sie genügend Daten zur Verfügung haben. Möglicherweise verfolgen ihre Familienmitglieder auch unterschiedliche Interessengebiete und Werte und finden keinen Konsens, mit dem sich ebenfalls eine hohe Wirkung erzielen lässt. Wichtig ist hierbei, dass Sie sich nicht verzetteln und Ihre finanziellen Ressourcen auf zu viele Bereiche verteilen. Durch den Fokus auf wenige Bereiche können Sie gezielt Erfahrungen für ein breiteres philanthropisches Portfolio sammeln und am Ende mehr bewirken.

«In der Philanthropie verwende ich denselben Ansatz wie in der Technologie – ein Bedürfnis finden und es erfüllen.»

An Wang

Nehmen Sie sich daher die Zeit, um genau die Bereiche zu definieren, die Ihnen besonders am Herzen liegen. Vielleicht unterstützen Sie zunächst auch ein bis zwei Jahre einige wenige Bereiche mit kleineren Spenden, bevor Sie Ihren Fokus auf einen Schwerpunktbereich oder einen Ansatz legen, der sich für Sie richtig anfühlt.

Diese Übung hilft Ihnen dabei, Ihre philanthropischen Kernbereiche festzulegen. Wählen Sie aus den folgenden Themenbereichen die drei aus, die Sie am meisten interessieren oder die Ihnen am wichtigsten sind. Gerne können Sie auch weitere hinzufügen. Diese Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit – die Beispiele sollen Ihnen lediglich als Anregung dienen. Weitere Informationen zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen finden Sie in Kapitel 3.1.



Ihr philanthropischer Fokus

Identifizieren Sie bitte Ihre philanthropischen Schwerpunktbereiche und Interessengebiete anhand der folgenden Liste.

Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen

1. Keine Armut
2. Kein Hunger
3. Gesundheit und Wohlergehen
4. Hochwertige Bildung
5. Geschlechtergleichheit
6. Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen
7. Bezahlbare und saubere Energie
8. Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum
9. Industrie, Innovation und Infrastruktur
10. Weniger Ungleichheiten
11. Nachhaltige Städte und Gemeinden
12. Nachhaltige/-r Konsum und Produktion
13. Massnahmen zum Klimaschutz
14. Leben unter Wasser
15. Leben an Land
16. Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen
17. Partnerschaften zur Erreichung der Ziele

Sonstige Bereiche

- Bürgerrechte/Freiheitsrechte
- Demokratie
- Flüchtlinge
- Glaubensbasierte Initiativen
- Investativjournalismus/ Dokumentarfilme
- Katastrophenhilfe
- Kulturerbe
- Medien/Kommunikation
- Meinungsfreiheit
- Museen/Geschichte
- Schutzräume
- Senioren/alternde Gesellschaft
- Soziale Unternehmungen/ Finanzen
- Spiritualität/Achtsamkeit
- Strafrecht
- Tierwohl
- Visuelle Künste/ darstellende Künste
- Wissenschaft/Daten und Technologie
- Wohnungsbau/Obdach/ Soziale Innovation

Meine drei Schwerpunktbereiche sind:

- 1.
- 2.
- 3.



Ivana Tykač – Meinen Fokus finden

Als ich noch jünger war, glaubte ich, die Welt von Grund auf ändern zu können. Heute weiss ich, dass dies fast unmöglich ist. Aber ich könnte es mir niemals verzeihen, wenn ich nicht versuchen würde, wenigstens bestimmte Dinge zu ändern, die ich auch ändern kann und darf.

Als ich mir überlegte, wie ich am besten etwas Positives in der Welt bewirken könnte, fiel mir einer meiner Lebensabschnitte ein. Ich denke nicht gern daran, und mir geht es wie vielen Menschen, die schlechte Erfahrungen aus ihren Erinnerungen löschen möchten. Mir fiel es schwer, mich genau daran zu erinnern, wie ich mich gefühlt hatte und in welcher Situation ich mich befand, als ich mich von meinem ersten Mann trennte. Ich glaube jedoch, dass alles Schlechte auch etwas Gutes hat, und so konnte ich aus dieser schlimmen Erfahrung etwas Positives für die Gesellschaft erschaffen. Ich begann, meine damaligen Probleme genauer zu betrachten, und war entsetzt darüber, wie viele Frauen sich in ähnlichen Situationen befinden und durch die Verantwortungslosigkeit ihrer Männer vor existenziellen Problemen stehen. Dazu kommt die Unfähigkeit oder das schleppende Tempo von Bürokratie und Behörden bei der Unterstützung von alleinerziehenden Müttern, die sich

in einer Notlage befinden. Frauen, die schlimmste Dinge erleben, ohne sich gegen die Gewalt oder die völlige Gleichgültigkeit ihrer Expartner verteidigen zu können, die beispielsweise keinen Unterhalt für die gemeinsamen Kinder zahlen oder durch Gesetze und Behörden nicht belangt werden.

Für diese Frauen und ihre Familien – vor allem ihre Kinder – habe ich entschlossen, meinen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Gerade weil ich selbst so eine schwierige Situation erlebt hatte, wollte ich etwas für die vielen Frauen und Kinder tun, die sich in ähnlichen Situationen befinden. So habe ich 2012 zusammen mit meinem Mann die Organisation «Women for Women» gegründet, die bis heute nicht nur Hunderten Frauen, sondern auch Dutzenden Männern und Tausenden Kindern in Tschechien helfen konnte.

Sie entscheiden sich vielleicht, über Jahre oder sogar Jahrzehnte kontinuierlich in einen bestimmten Schwerpunktbereich zu investieren. Einige Familien spenden in unterschiedlichen Bereichen, je nach Interessengebiet der Familienmitglieder. Mit einem grösseren philanthropischen Budget können Sie mehrere Schwerpunktbereiche unterstützen, sofern Sie über die Zeit und die Kapazitäten verfügen, um sich in jeden Bereich einzuarbeiten, entsprechende etablierte Organisationen zu finden, Partnerschaften aufzubauen und jedem Bereich genügend Aufmerksamkeit zu widmen, um gute Resultate zu erzielen. Andere identifizieren sich möglicherweise eher mit einem Ansatz als mit einem Problemfeld und verfolgen diesen Ansatz in mehreren Bereichen, wie Investitionen in Sozialunternehmer mit verschiedenen Ausrichtungen oder die Finanzierung von investigativem Journalismus als Instrument der Einflussnahme. (Mehr zu solchen Ansätzen erfahren Sie in Kapitel 2.6.)

Bei der Auswahl eines Schwerpunktbereichs ist es von zentraler Bedeutung, zunächst festzustellen, welche Stiftungen oder NGOs in diesem Bereich bereits tätig sind, um doppelte Arbeit zu vermeiden. Sie sollten eine neue Initiative nur ins Leben rufen, wenn es noch keine etablierte Organisation gibt, die sich in diesem Bereich engagiert und die Sie stattdessen direkt unterstützen könnten. Wir werden uns in Kapitel 2.4. (Schritt 4, Analyse des Umfelds) noch eingehender damit beschäftigen.

Weitere Literatur

Rockefeller Philanthropy Advisors. (23. April 2012).
Finding Your Focus in Philanthropy.

1.6. Ihre philanthropische Vision und Ihr Leitbild

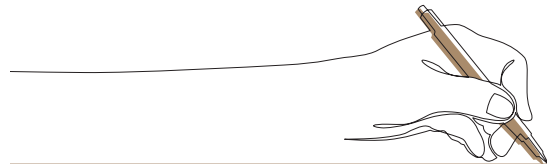
Nachdem Sie Ihre Werte und Interessengebiete definiert haben, sind Sie bereit für die Festlegung Ihrer philanthropischen Vision und Ihres Leitbildes.

Die Vision konzentriert sich auf die Zukunft und darauf, was Sie mit Ihrer Philanthropie oder Ihrer Stiftung erreichen möchten. Das Leitbild konzentriert sich auf die Gegenwart und darauf, was Ihre Philanthropie oder Ihre Stiftung tut. Stiftungen verwenden die Begriffe Vision und Leitbild zwar häufig synonym, es ist jedoch wichtig, beides festzulegen.

a) Die Formulierung Ihrer Vision

Ihre Vision sollte eine ehrgeizige Beschreibung dessen sein, was Sie mittel- oder langfristig erreichen wollen. Sie ist das

Ziel, auf das Sie hinarbeiten. Darin sollten Sie Ihre Vorstellung von einer besseren Zukunft zum Ausdruck bringen, sodass alle Beteiligten von Ihren intensiven Anstrengungen und Ihren ehrgeizigen Absichten inspiriert werden. Das lässt sich relativ einfach erarbeiten.



Ihre Vision

Nutzen Sie für die Formulierung Ihrer Vision die folgenden Fragen:

- Was sind meine/unsere Überzeugungen und Werte, und welche Vision teilen wir als Familie?
- Gibt es etwas, was uns besonders von anderen Familien unterscheidet (wo wir leben, woher unser Wohlstand stammt, wie wir unser Vermögen erwirtschaftet haben)?
- Warum gründen wir diese Stiftung? Was wollen wir erreichen?
- Wie würde die Welt aussehen, wenn wir so erfolgreich wären, dass wir unser Engagement aufgeben könnten?

Formulieren Sie bitte Ihre Vision

Beispiele für philanthropische Visionen

Die Hummingbird Foundation will eine Welt schaffen ohne Menschenrechtsverletzungen vor allem in Form von Menschenhandel.

Die Lego Foundation möchte eine Zukunft gestalten, in der das spielerische Lernen Kinder dazu befähigt, ihr ganzes Leben lang kreativ und motiviert zu lernen.

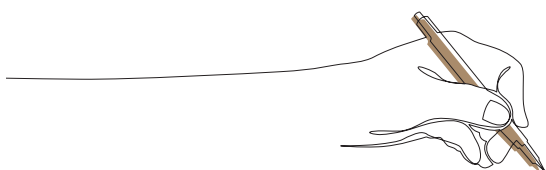
Die Small Foundation strebt ein Ende extremer Armut in Subsahara-Afrika bis 2030 an.

Die Tsao Foundation stellt sich eine inklusive Gesellschaft für alle Altersgruppen vor, in der eine starke Solidarität zwischen den Generationen besteht und Menschen ein langes, erfülltes Leben führen.

b) Die Formulierung Ihres Leitbildes

Ihr philanthropisches Leitbild definiert, wie Sie Ihre Vision erreichen. Es legt fest, wie Sie arbeiten, und erklärt allen, die Interesse an Ihrer Arbeit zeigen, warum Sie Ihre Philanthropie ins Leben gerufen haben. Zudem können Sie anhand des Leitbildes kurz- und langfristig die Erfolge Ihrer philanthropischen Aktivitäten messen. Die Ausarbeitung Ihres Leitbildes ist ein wichtiger Schritt zur effektiven Steuerung Ihrer Aktivitäten und zur Gründung einer Familienstiftung.

Das Leitbild ist meist weit gefasst und vermittelt ein Gefühl für die Werte und Interessen der Stiftung. Es würdigt die Absichten der Stifter, gibt die gemeinsamen Werte einer Familie und die Ziele ihrer Organisation wieder und verleiht der Unternehmung eine Identität. Leitbilder sollten den Schwerpunkt genau benennen, aber dennoch Raum für Entwicklung bieten, wenn nachfolgende Generationen auf veränderte Bedürfnisse reagieren und ihre eigenen philanthropischen Ziele in die Stiftung einbringen wollen.



Unser Leitbild

Bei der Ausarbeitung des Leitbildes können Ihnen die «5 Ps» helfen: People (Menschen), Places (Orte), Problems (Probleme), Pathways (Wege) und Philosophies (Philosophie).

- **People (Menschen)** – Für wen machen Sie das alles? Können Sie Ihr Zielpublikum und dessen Lebensumstände beschreiben? Beispiel: Wir schaffen Bildungschancen für benachteiligte junge Menschen, vor allem für Mädchen, für die ein hohes Risiko besteht, dass sie die Schule nicht weiterführen können.
- **Places (Orte)** – Wo liegt Ihr Fokus – in einer Region oder in bestimmten Gegenden?
- **Problems (Probleme)** – Welche Themen oder Probleme möchten Sie ansprechen bzw. lösen? Ein guter Anfang ist hier die Benennung des Problems.
Beispiel: Trotz der weltweiten Verpflichtung für eine Grundschulbildung für alle gehen immer noch 130 Millionen Mädchen nicht zur Schule. Wir unterstützen Bildung ...
- **Pathways (Wege)** – Wie wollen Sie arbeiten? Gibt es einen bestimmten Ansatz oder einen Lösungsvorschlag?
Beispiel: Wir unterstützen lokale Organisationen in der Gemeinde, die mit Eltern zusammenarbeiten. Wir regen Landesregierungen dazu an, in die Ausbildung von Lehrpersonen und in geschlechteradäquate Lernumgebungen unter Einbezug technologischer Lösungen zu investieren.
- **Philosophies (Philosophie)** – Welche Werte treiben Sie an? Können Sie diese nutzen, um Ihre Vorstellung zu definieren, wie die Welt aussehen sollte? Haben Sie eine umfassendere Sichtweise darauf, wie die Welt funktioniert bzw. funktionieren sollte?
Beispiel: Jeder sollte die gleichen Chancen haben, unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder Religion.

Bedenken Sie auch, dass die Wortwahl hier von grosser Bedeutung ist. Verwenden Sie nur Formulierungen, die Ihre Werte widerspiegeln, und wählen Sie jedes Wort mit Bedacht aus.

Formulieren Sie bitte Ihr philanthropisches Leitbild

Die Ausarbeitung des Leitbildes kann sich schwieriger gestalten als die Formulierung der Vision, vor allem, wenn alle Familienmitglieder daran beteiligt sind oder Sie noch am Anfang Ihres Engagements stehen. Aber keine Sorge, wenn es etwas Zeit in Anspruch nimmt. Beginnen Sie einfach damit, für Sie wichtige Stichworte und Sätze aufzuschreiben. Sie können Ihr Leitbild immer weiter verfeinern, bis es sich richtig anfühlt und Sie es gerne mit anderen teilen wollen. Derzeit ist Ihr Leitbild vielleicht nur eine vage Idee von dem, was Sie machen möchten. Anhand der in den folgenden Kapiteln beschriebenen strategischen Grundlagen können Sie es immer weiter anpassen und ausbauen.

Beispiele für philanthropische Leitbilder

Die Laudes Foundation reagiert auf die duale Krise von Ungleichheit und Klimawandel: Sie unterstützt mutige, innovative Initiativen, welche die Industrie inspirieren und herausfordern, ihre Macht für etwas Gutes einzusetzen. Wir stellen unseren Partnern philanthropisches Kapital, Expertise und Netzwerke zur Verfügung und arbeiten gemeinsam mit bestimmten Branchen, um den Systemwandel zu beschleunigen. Gleichzeitig arbeiten wir branchenübergreifend und beeinflussen die Finanz- und Kapitalmärkte, um uns zu einer neuen Wirtschaft zu bewegen, die Mensch und Natur wertschätzt. Diese beiden Strategien sollen dazu beitragen, die bestehende Bewegung hin zu einer klimapositiven und inklusiven Wirtschaft zu beschleunigen.

Das Ziel der **LGT Venture Philanthropy** ist die Verbesserung der Lebensqualität von benachteiligten Menschen und die Schaffung von gesunden Ökosystemen sowie starken, inklusiven und wohlhabenden Gemeinschaften. Wir möchten dieses Ziel durch einen unternehmerischen Philanthropie-Ansatz erreichen: Wir geben philanthropisches Wachstumskapital an Organisationen und Unternehmen, die effektive, innovative und skalierbare Lösungen für soziale und wirtschaftliche Herausforderungen anbieten, vor allem in Subsahara-Afrika und in Asien.

Der Kiawah Trust möchte die Lebensumstände von gefährdeten und benachteiligten jungen Menschen verbessern. Der Hauptfokus liegt auf fünf Wegen zur Stärkung von heranwachsenden Mädchen aus armen indischen Gemeinden: Wir helfen ihnen, später zu heiraten, länger zur Schule zu gehen, über sexuelle und reproduktive Gesundheit zu lernen, berufliche Qualifikationen zu erlangen und Selbstbewusstsein aufzubauen.

Die Oak Foundation nutzt ihre Ressourcen zur Lösung von globalen Sozial- und Umweltproblemen, die grosse Auswirkungen auf benachteiligte Menschen haben. Dabei orientieren wir uns an sechs Grundprinzipien. Wir unterstützen Initiativen, die sich auf die Ursachen von Problemen konzentrieren; die innerhalb eines Sektors oder an unterschiedlichen geografischen Standorten replizierbar sind; die langfristig auf Nachhaltigkeit ausgelegt sind; die über eine gesicherte Kofinanzierung verfügen; die mit gleichgesinnten Organisationen zusammenarbeiten; und die Menschen (einschliesslich Kindern) und Gemeinschaften mit einbeziehen.

Ayşen Özyeğin – Meine Vision und mein Leitbild formulieren

Ich begann schon in den frühen 1980ern, in der Türkei philanthropisch aktiv zu werden – in den Bereichen Gesundheit und Bildung. Ich wurde auf neue wissenschaftliche Erkenntnisse aufmerksam, die zeigen, wie wichtig hochwertige Reize während der Vorschulzeit für die kognitive, soziale, emotionale und physische Entwicklung von Kindern sind. Damals hatten in der Türkei weniger als fünf Prozent der Fünf- bis Sechsjährigen Zugang zu Kinderbetreuung und Fördereinrichtungen.

Meine engen Freunde, Professor Bekman und Professor Kağıtçıbaşı, sowie weitere angesehene Forscher testeten damals ein kostengünstiges Bildungsprogramm für Kindergarten- bzw. Vorschulkinder an der Bosphorus-Universität in Istanbul. Sie schulten Mütter von Fünf- bis Sechsjährigen darin, die ersten «Pädagoginnen» der Kinder zu werden, als Alternative zu zentralen Fördereinrichtungen. Eine randomisierte Kontrollstudie dieses Projekts zeigte signifikant positive Auswirkungen auf die kognitive und psycho-

soziale Entwicklung der Kinder sowie auf das Wissen und die Einstellung der Mütter gegenüber positiven Kindererziehungsmethoden und ihr aktives Engagement in der Schulbildung und -entwicklung der Kinder.

Das von ihnen entwickelte Programm war kostengünstig und zeigte sehr gute Ergebnisse. Mich begeisterte dieses Projekt, und ich fand, dass Mütter und Kinder in der ganzen Türkei davon profitieren sollten. Ich gründete schliesslich 1993 die Mother Child Education Foundation (ACEV) mit dem Ziel, dieses erfolgreiche Projekt auf die ganze Türkei auszuweiten. Ich war von der transformativen Kraft von Bildung überzeugt und machte es mir zur Aufgabe, sicherzustellen, dass durch dieses Programm alle Kinder einen fairen Start ins Leben haben würden.

ACEV ist in den letzten drei Jahrzehnten so stark gewachsen, wie ich es mir nie hätte erträumen lassen. Inzwischen ist sie eine international einflussreiche Organisation und wir konnten über 1,5 Millionen Kindern und Eltern in 15 Ländern helfen.

Mein Ziel für die nahe Zukunft ist die Ausweitung der Online-Verfügbarkeit unserer Programme, um noch mehr benachteiligte Kinder und Familien zu erreichen. Für die etwas weiter entfernte Zukunft wünsche ich mir eine Welt, in der alle Kinder Zugang zu qualitativ hochwertiger Betreuung und Frühförderung haben, unabhängig von ihren Lebensumständen. Ich hoffe, dass wir eines Tages ACEV nicht mehr brauchen werden!



Ein klar formuliertes Leitbild ist wichtig. Ohne ein solches reagieren Sie vielleicht nur auf Probleme und Gelegenheiten und geben keine eindeutige Richtung für proaktive, strategische und schliesslich erfolgreiche Initiativen vor.

1.7. Strukturierung Ihres Engagements

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, Ihr Engagement zu strukturieren. Zunächst sollten Sie die zur Verfügung stehenden Optionen basierend auf Ihren individuellen Lebensumständen und Bedürfnissen prüfen. Wichtige Faktoren bei der Festlegung einer Struktur sind nicht nur die finanziellen und persönlichen Ressourcen, die Sie Ihrer Philanthropie widmen wollen, sondern auch die Mitwirkung Ihrer Familienmitglieder, die Nachfolgeplanung und der Zeitrahmen.

Für eine optimale Lösung sollten Sie mit anderen zusammenarbeiten, beispielsweise mit Finanzberatern, die Ihre Situation kennen und Ihnen die Vor- und Nachteile der verschiedenen Optionen aufzeigen können. Die Experten und Berater, mit denen Sie zusammenarbeiten, sollten Ihre philanthropische Arbeit, Ihren Wohnsitz und Ihr Steuerdomizil kennen, da Ihre Möglichkeiten sich von Land zu Land unterscheiden könnten.

Zwei besonders weit verbreitete Strukturen für philanthropische Aktivitäten sind private Stiftungen und sogenannte Donor Advised Funds, auch Donor Advised Foundations genannt (kurz DAF; wörtlich übersetzt «vom Spender beratene Fonds bzw. Stiftungen»). Im deutschsprachigen Raum werden diese oft als Dachstiftungen bezeichnet. Natürlich können abhängig von der Art Ihres Engagements auch andere Strukturen infrage kommen. Geht es Ihnen vor allem um marktbasierete Massnahmen, die vielleicht auch finanzielle Erträge generieren (wie Eigenkapital, Verbindlichkeiten, Wandelanleihen, Impact-Investitionen), ist vielleicht eine Unternehmensstruktur die beste Wahl, da sie Ihnen mehr Flexibilität bietet als eine karitative Stiftung. Eine weitere Möglichkeit ist ein gemeinnütziges Unternehmen. Diese Variante finden Sie zum Beispiel in Deutschland als gemeinnützige GmbH.

Gesetze, Rechtsvorschriften und Anforderungen für Stiftungen, DAFs und gemeinnützige Unternehmen unterscheiden sich von Land zu Land. Bei der Strukturierung Ihrer philanthropischen Aktivitäten sollten Sie sich unbedingt Ihre vielfältigen finanziellen, administrativen, rechtlichen und philanthropischen Möglichkeiten und Alternativen anschauen. Natürlich können Sie sich auch ohne feste Struktur philanthropisch engagieren.

a) Private Stiftung

Eine Stiftung ist eine unabhängige juristische Person mit eigener Rechtspersönlichkeit. Die meisten Stiftungen für Philanthropie werden von staatlichen Aufsichtsbehörden als «karitativ» oder «gemeinnützig» eingestuft. Sie bestehen zeitlich unbegrenzt oder nur für einen bestimmten Zeitraum und erfüllen einen oder mehrere karitative Zwecke. In einigen Ländern wie Liechtenstein gibt es unterschiedliche Stiftungsformen. Im Fürstentum können Stiftungen zu ausschliesslich privaten Zwecken genutzt werden (z. B. zur Finanzierung der Ausbildung, der nötigen Ausstattung und zur Deckung der Lebenshaltungskosten) oder für ausschliesslich gemeinnützige Zwecke (z. B. zur Unterstützung von karitativen, künstlerischen, wissenschaftlichen oder sozialen Projekten), oder sie können privaten und gemeinnützigen Zwecken gleichermaßen dienen.

Die Gründung einer Stiftung bietet dem Gründer die Möglichkeit, ihr eine sehr persönliche Gestalt zu verleihen und die Vision und das Leitbild völlig frei zu bestimmen sowie unabhängige Entscheidungen bezüglich Stiftungsrat, Führungsstruktur, Verwaltung und Personal zu treffen. Mit der Formulierung einer Vision und dank ihres fortdauernden Charakters vermittelt eine Stiftung das Gefühl von Stabilität und langfristiger Verpflichtung.

Eine Stiftung erfordert gute Planung, effektive Verwaltung und Zeit, damit sie zu einem bedeutenden philanthropischen Instrument werden kann. Für die Gründung ist der Ressourcenaufwand gering, jedoch werden zum Beispiel für das Projektmanagement, die Buchhaltung und die jährliche Berichterstattung an die Aufsichtsbehörden zusätzliche Ressourcen benötigt. Auch die Nachfolgeplanung muss im Detail ausgearbeitet werden, vor allem, wenn die Stiftung zeitlich unbegrenzt bestehen soll.

In vielen Fällen muss eine Stiftung per Gesetz einen Stiftungsrat haben. Der Stiftungsrat gibt mit Blick auf die in der Stiftungsurkunde festgelegte langfristige Vision die Richtung der Stiftung vor und kontrolliert ihre strategischen Pläne und Abläufe. Er stellt auch sicher, dass die Stiftung über die notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen verfügt, um effektiv agieren zu können. Jedes Vorstandsmitglied sollte eine klar definierte Rolle innehaben und Entscheidungsbefugnisse besitzen, gut auf Vorstandssitzungen vorbereitet sein und sich in anspruchsvolle Gespräche und Debatten einbringen.

Je nach Land gibt es unter Umständen spezifische Anforderungen an die Zusammensetzung des Stiftungsrates (z. B. Vorgaben bezüglich der Staatsangehörigkeit). Als allgemeine Regel sollten Sie in der Zusammensetzung Folgendes berücksichtigen:

- Fünf bis sieben Mitglieder, inklusive Vorsitzende
- Mitglieder unterschiedlichen Alters und Hintergrunds sowie einen Frauenanteil von mindestens 50 Prozent
- Mitglieder sollten von der Stiftung und ihren Zielen überzeugt sein und sich engagiert dafür einsetzen

b) Donor Advised Fund (vom Spender beratener Fonds; kurz DAF)

Ein DAF ist ein philanthropisches Instrument, das von einer Drittpartei eingerichtet wird. Es ist eine Art «Fonds» innerhalb einer bereits bestehenden gemeinnützigen Stiftung mit einem sehr breit angelegten Zweck. Er stellt eine Alternative zur Gründung einer Stiftung dar.

Während eine Stiftung eine eigene Rechtspersönlichkeit hat, den lokalen Gesetzen folgt und offiziell bei den relevanten Aufsichtsbehörden gemeldet ist, wird ein DAF auf vertraglicher Basis zwischen der Dachstruktur und einem individuellen Geber oder einer Gebergruppe errichtet. Die vertraglichen Möglichkeiten können je nach Rechtsordnung variieren. In den meisten Fällen gestattet der Vertrag dem Geldgeber, den Namen des Fonds, seinen Zweck, die Entscheidungsträger und die Nachfolge festzulegen. Er kann über einen eigenen Namen, eine Website und ein Leitbild verfügen.

In den meisten Rechtsordnungen gilt: Wenn die zugrunde liegende Struktur auf gemeinnützige Zwecke ausgerichtet ist, profitiert der DAF von ähnlichen Vorteilen wie eine gemeinnützige Stiftung, ohne einen Vorstand zu haben. Ein DAF kann zudem einfacher geschlossen oder neu ausgerichtet werden. So können Sie beispielsweise mit einem DAF beginnen und diesen dann in eine eigene Stiftung umwandeln (dies funktioniert in manchen Rechtsordnungen auch umgekehrt). Unter Umständen ist ein DAF auch kostengünstiger, da die Verwaltungskosten auf alle Fonds innerhalb einer Dachstruktur aufgeteilt werden können. Zusätzlich bietet die Dachstruktur mögliche Vorteile bei der Nachfolgeplanung.

c) Gemeinnützige Unternehmen (Gemeinnützige GmbHs)

In manchen Fällen ist es von Vorteil, auf die Gründung einer Stiftung oder die Einrichtung eines DAF zu verzichten: wenn Sie zum Beispiel mehr Flexibilität für die Nutzung marktbasierter Ansätze benötigen und Steuerbefreiungen für Spenden eine untergeordnete Rolle spielen. So gründeten Facebook-Gründer Mark Zuckerberg und seine Frau Priscilla Chan die Chan Zuckerberg Initiative mit 99 Prozent der Vermögenswerte aus den lebenslangen Facebook-Anteilen des Paares – und zwar nicht in Form eines DAFs oder einer privaten Stiftung, sondern als Gesellschaft mit beschränkter Haftung ohne Steuerbefreiungen. Als GmbH verfügt die Organisation über mehr Flexibilität bei der Verfolgung ihrer Ziele und kann beispielsweise in gewinnorientierte Start-ups investieren und Geld für Lobbyaktivitäten und -initiativen ausgeben.

In einigen Rechtsordnungen gibt es jedoch unter Umständen Steuervorteile für die generierten Gewinne. In Deutschland sind seit Jahren gemeinnützige GmbHs oder Stiftungs-GmbHs sehr beliebt, die karitative, wohltätige oder kirchliche Ziele verfolgen. Diese gemeinnützigen Unternehmen erkennen Sie an dem kleinen «g» vor ihrer gesetzlichen Bezeichnung: «gGmbH». Sie kommen häufig an der Schnittstelle zwischen gemeinnützigen und gewinnorientierten philanthropischen Aktivitäten zum Einsatz. Bisher war dies häufig im Gesundheitsbereich sowie im Bildungs- und Ausbildungssektor der Fall.

Jede der drei in diesem Kapitel beschriebenen Strukturen dient auch der Schaffung von nachhaltigen Geldquellen zur Finanzierung der philanthropischen Aktivitäten einer Familie mit dem Ziel, die Abhängigkeit von der Familie oder externen Spenden mit der Zeit zu verringern. Ein Weg zur Erreichung dieses Ziels ist die Einrichtung eines «Stiftungsfonds» mit dem gespendeten Kapital. Dieser bietet die Möglichkeit, das Kapital zu erhalten, indem gemäss der Anlagepolitik der Stiftung in verschiedene Instrumente investiert wird, die Finanzerträge generieren. Gewinne, die aus dem Stiftungskapital erzielt werden, können dann für die Finanzierung von wohltätigen Initiativen der Stiftung genutzt werden.

Universitäten, Kirchen, Krankenhäuser und viele Stiftungen nutzen zeitlich unbegrenzte Stiftungsfonds. Die Harvard University verfügt zum Beispiel über einen der weltweit grössten Stiftungsfonds; er wurde durch zahlreiche Spenden begründet. Andere Stiftungen wie die IKEA Stiftung wurden dagegen mit den Unternehmensanteilen des Gründers eingerichtet.

Einige Stiftungen gestatten es, den ursprünglichen Stiftungsfonds zu verbrauchen, also einen Teil des Stiftungskapitals für philanthropische Zwecke einzusetzen. Darin unterscheiden sie sich von den Stiftungen, die bereits von Anfang an so ausgelegt sind, dass ihr gesamtes Kapital bis zu einem bestimmten Zeitpunkt ausgegeben wird, inklusive der möglichen Finanzerträge aus getätigten Investitionen.

1.8. Von Spenden hin zu strategischer Philanthropie

Sie haben Ihre Beweggründe, Werte und Interessengebiete ausgearbeitet und Möglichkeiten kennengelernt, wie Sie und Ihre Familie über Ihre finanziellen Zuwendungen hinaus Mehrwert schaffen können. Jetzt sind Sie bereit, eine Strategie für Ihre philanthropischen Aktivitäten zu entwickeln. Die nachfolgende Tabelle bietet Ihnen eine Übersicht über einige Merkmale des jeweiligen Engagements.

Gemeinnützige Spende	Strategische Philanthropie
Konzentriert sich auf die Auswirkungen des Problems oder auf die Symptome	Widmet sich den Grundursachen des Problems
Kurzfristige Lösungen	Längerfristige Lösungen
Kann in der Bereitstellung von Leistungen bestehen	Begrenzte Leistungserbringung, zielt auf nachhaltigen sozialen Wandel ab
Reaktiv, antwortet auf Anfragen	Proaktiv, basiert auf bewährten Methoden, identifiziert und füllt Lücken
Schafft unter Umständen Abhängigkeiten von Gemeinschaften	Sorgt für gestärkte, unabhängige Gemeinschaften
Impulsiv, emotional und oft nur vorübergehend	Durchdacht, geplant und strategisch (Herz und Kopf)
Ohne Fokus, es fällt schwer, ein Anliegen abzulehnen	Fokussiert, zunehmende Expertise
Möglicherweise reine Spenden und/oder Unterstützung von ein bis zwei Organisationen	Portfolio von strategischen, geplanten Massnahmen mit dem Ziel eines nachhaltigen Wandels
Verständnis der Auswirkungen ist begrenzt, da Bewertung und Analyse begrenzt sind	Messung der Ergebnisse, Bewertung der Auswirkungen, Teilen gewonnener Erkenntnisse
Spendet direkt an jene, die erreicht werden sollen	Bezieht aktiv jene Gemeinschaften mit ein, die erreicht werden sollen, stärkt sie und baut Kapazitäten auf
Unbegrenzt	Auf Nachhaltigkeit ausgelegt, um einen Systemwandel hervorzurufen und so die Abhängigkeit von Privatkapital zu beseitigen
Könnte auch Schaden anrichten, wer weiss ...	Proaktive Bemühungen, Schaden zu vermeiden

Weitere Literatur

Buchanan, P. (2019). *Giving Done Right*. Public Affairs.

Dogson, M. & Gann, D. (2020). *Philanthropy, Innovation and Entrepreneurship: An Introduction*. Palgrave Pivot.

Gates, B. (7. Juni 2007). *Harvard Commencement Speech*.

The Ford Foundation & Walker, D. (1. Oktober 2015). *Toward a new gospel of wealth*.



«Bei der Philanthropie geht es nicht um Geld. Es geht vielmehr darum, alle Ressourcen, die Ihnen zur Verfügung stehen, zu nutzen, um die Welt besser zu machen.»

2. Grundlagen der strategischen Philanthropie

Sie haben Ihre Werte und Interessengebiete präzisiert, Ihre philanthropische Vision und Ihr Leitbild formuliert. Nun konzentrieren Sie sich auf Ihre nächsten konkreten Schritte und entwickeln Ihre philanthropische Strategie.

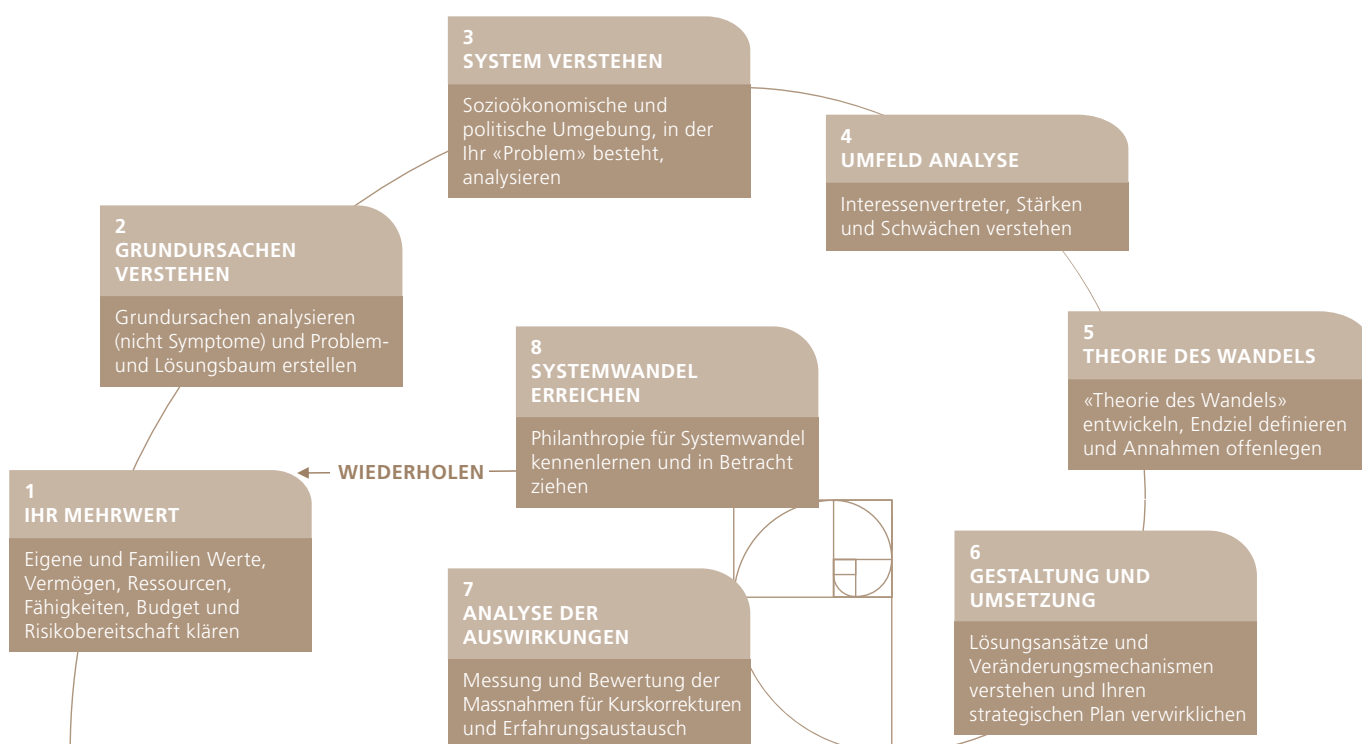
Sie haben wahrscheinlich schon eine ungefähre Vorstellung von dem Bereich, in dem Sie tätig sein wollen. Vielleicht haben Sie sich in das Thema eingeleesen, mit Freunden oder Organisationen gesprochen, die bereits an Problemlösungen arbeiten, oder früher bereits dafür gespendet. Investieren Sie ruhig etwas Zeit, um mehr über das Thema zu erfahren, bevor Sie aktiv werden. So können Sie fundierte Entscheidungen darüber treffen, was Sie finanziell unterstützen wollen, und Ihre Zeit und Ressourcen für Massnahmen nutzen, die die besten Ergebnisse erzielen.

Dieses Kapitel wird Ihnen vermitteln, wie sozialer und umweltpolitischer Wandel abläuft. Die Grundlagen der strategischen Philanthropie von Philanthropy Insight (Pi) unterstützen Sie dabei, zu verstehen und zu artikulieren, wie Sie mit Ihren philanthropischen Ressourcen in acht einfachen Schritten einen

positiven Wandel erzielen können. Im vorherigen Kapitel haben Sie Ihre Grundwerte und Überzeugungen sowie den Mehrwert identifiziert, den Sie einbringen können (etwa persönliche Kompetenzen, Risikobereitschaft, Zeit, Leidenschaft und Ihr philanthropisches Budget). Zudem haben Sie einen Schwerpunktbereich oder ein zu lösendes Problem ermittelt und Ihre Vision und Ihr Leitbild entworfen. Damit haben Sie den ersten Schritt getan, nämlich zu definieren, was Sie zu Ihrer Philanthropie beitragen können.

Diese acht Schritte durchlaufen Sie in Iterationen. So folgt nach der Analyse des Umfelds (Schritt 4) und der Entwicklung Ihrer Theorie des Wandels (Schritt 5) vielleicht die Neuformulierung Ihres philanthropischen Leitbildes. Nach der Messung und Bewertung Ihrer Philanthropie (Schritt 7) sollten Sie ein besseres Verständnis davon haben, was gut funktioniert (und was nicht), und Ihre Theorie des Wandels entsprechend neu ausrichten. Strategien sind nicht in Stein gemeißelt. Auf Ihrer Reise korrigieren Sie den Kurs immer wieder, Sie passen ihn an und verfeinern ihn mit Ihrem wachsenden Wissen darüber, was funktioniert.

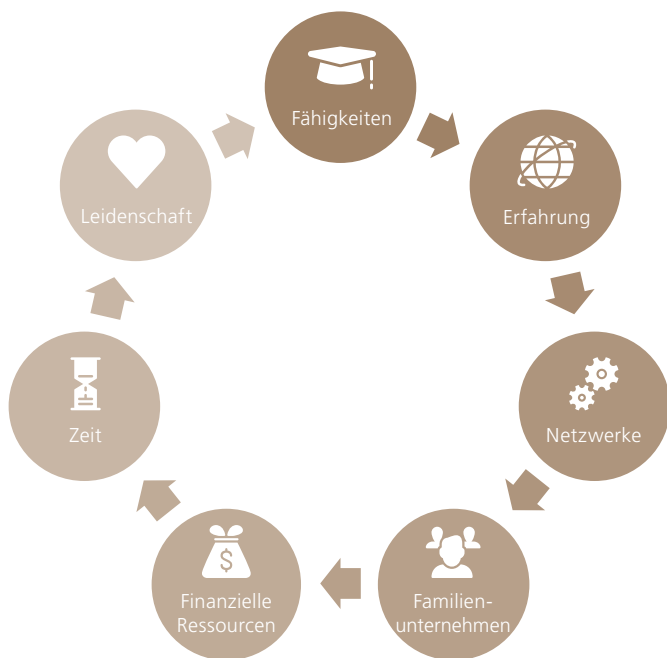
Grundlagen der strategischen Philanthropie in 8 Schritten



2.1. Schritt 1 – Ihr Mehrwert

Sie kennen Ihren Mehrwert, haben einen Entwurf für Ihre Vision und Ihr Leitbild formuliert und Ihren Fokusbereich identifiziert (Kapitel 1). Nun ist es an der Zeit, das Problem zu benennen, das Sie lösen möchten. Widerstehen Sie der Versuchung, sich direkt Organisationen anzusehen oder bereits Lösungen auszuarbeiten. Einer der wichtigsten Faktoren, die Wirkung Ihrer Philanthropie zu erhöhen, besteht darin sicherzustellen, dass Sie die Grundursache des Problems angehen, Lücken schliessen und alle möglichen Lösungsansätze betrachten.

Sie, Ihre Familie und Ihre Philanthropie sind einzigartig



2.2. Schritt 2 – Grundursachen verstehen

Zentral für die Verbesserung der Wirksamkeit Ihrer Philanthropie ist ein umfassendes Verständnis Ihres gewählten Problems. Nur so können Sie Ihre Anstrengungen direkt auf die Grundursachen lenken und betreiben nicht nur Symptombekämpfung. Sie sollten sich in Ruhe mit den Ursachen beschäftigen. Konzentrieren Sie sich auf die Prävention des Problems und nicht nur auf die Lösung – so können Sie die Wirksamkeit Ihrer philanthropischen Massnahmen signifikant erhöhen.

Lernen Sie von anderen, und schauen Sie sich Ihre Lösung genau an, bevor Sie sie umsetzen. Viele philanthropische Projekte sind gescheitert, weil ihre Initiatoren trotz guter Absichten auf der Grundlage ihrer persönlichen Weltanschauung eine Lösung für eine Gemeinschaft oder Kultur erarbeitet haben, ohne diese zu verstehen. Dies mag, zum Beispiel, an einer naiven Grund-

einstellung liegen oder an einem gewissen Eifer, Gutes zu tun; es fehlt jedoch die Zeit, zu analysieren, was positive Ergebnisse hervorbringen kann, was in der Vergangenheit gescheitert ist oder wie nachhaltig positive Auswirkungen erzielt werden können. Im besten Fall wird dadurch nur philanthropisches Kapital verschwendet. Im schlimmsten Fall schadet es sogar. Das Rad muss nicht neu erfunden werden. Sie können viel von dem lernen, was bei anderen in dem Bereich bereits funktioniert oder nicht gut läuft. Die Analyse des Umfelds in Schritt 4 ist dabei sehr hilfreich.

Die Ermittlung der Grundursachen eines Problems hilft Ihnen bei der Eingrenzung und der Fokussierung Ihrer Massnahmen. So können Sie im Bereich Bildung Faktoren wie Alter, Geografie und Geschlecht nutzen, um die Gruppe einzugrenzen, der Sie helfen wollen – zum Beispiel Bildung für Mädchen in Indien. In Bezug auf die Klimakrise können Sie sich beispielsweise auf den Bereich Lebensmittelverschwendung innerhalb eines bestimmten Lebensmittelsystems konzentrieren.

Ein Beispiel für eine Analyse der Grundursachen eines Problems

Auch in wohlhabenden Ländern mit sehr gut entwickelten Sozialleistungen sind mehr und mehr arme Familien auf Lebensmittelhilfe in Form von Essensausgaben angewiesen. Auch Ihnen liegt das Thema vielleicht sehr am Herzen, und Sie wollen Familien unterstützen, die nicht genug zu essen haben. Städtische Essensausgaben sind da eine gute Lösung. Oft werden sie von der örtlichen Gemeinde organisiert und sind froh um jede Hilfe. Aber warum gibt es solche Essensausgaben überhaupt? Warum gibt es in wohlhabenden Ländern Familien, die ihren Lebensmittelbedarf nicht ohne sie decken können? Was können wir tun, um dies zu ändern? Gibt es bei den Menschen, die kostenlose Lebensmittel benötigen, ein wiederkehrendes Muster? Ist es ein saisonales Problem? Ist es ein Trend? Liegt es an steigenden Lebensmittelpreisen? Und falls ja, warum passieren solche Dinge? Oder liegt es an den Kosten für den Weg zum Supermarkt, oder an geringeren Löhnen, und warum ist das so? Liegt es an politischen Veränderungen, an geringeren Sozialleistungen, höheren Ausgaben für Schulmahlzeiten oder an einem Mindestlohn, der nicht ausreicht? Wenn Sie nicht verstehen, warum Familien von Lebensmittelspenden abhängig sind, und diese Grundursachen nicht beheben, werden Sie diese Organisationen immer unterstützen müssen. Im schlimmsten Fall sinkt nicht die Zahl der Menschen, die sich Lebensmittel nicht leisten können, sondern die Ungleichheit wächst trotz der Unterstützung weiter an, und Essensausgaben werden zur gesellschaftlich akzeptierten Norm und müssen permanent durch Privatkapital finanziert werden.

In Grossbritannien zum Beispiel motivierte eine Kampagne Arbeitgeber dazu, ihren Mitarbeitern einen Lohn zu zahlen, der über dem Mindestlohn liegt, sodass diese ihren Grundlebensmittelbedarf selbst decken können. Viele Essensausgaben unterstützen Familien auch dabei, aus dem Teufelskreis der Armut auszubrechen, sodass sie in Zukunft nicht mehr von Lebensmittelspenden abhängig sind.

a) Hilfsmittel für die Analyse der Grundursachen

Ein sehr nützliches Hilfsmittel zur Analyse der Grundursachen eines Problems ist ein Problembaum. Damit erhalten Sie eine Übersicht über alle bekannten Ursachen eines Problems, wobei die Grundursachen innerhalb des Wurzelsystems gruppiert sind. Die Grundursachen an der Wurzel des Problems hängen vielleicht von kulturellen, wirtschaftlichen oder politischen Faktoren ab. Daher ist es sinnvoll, die einzelnen Ursachen nach Ähnlichkeit zu gruppieren und dann mögliche Lösungen dafür zu suchen. Bestimmte Ursachengruppen können mit ergänzenden Projekten angegangen werden. Sehr verschiedenartige Grundursachen lassen sich vielleicht nicht mit nur einer Massnahme lösen, und wenn eine Grundursache unberücksichtigt bleibt, scheitern möglicherweise alle anderen Massnahmen.

Dies spielt vor allem eine Rolle bei der Planung von Gemeindeprojekten oder Programmen, die auf Verhaltensänderungen abzielen. Eine umfassende Kenntnis der Grundursachen trägt dazu bei, die Komplexität des Lebens und die Zusammenhänge zu verstehen, und hilft Ihnen, zu entscheiden, welche Massnahmen an welchen Stellen sinnvoll sind.

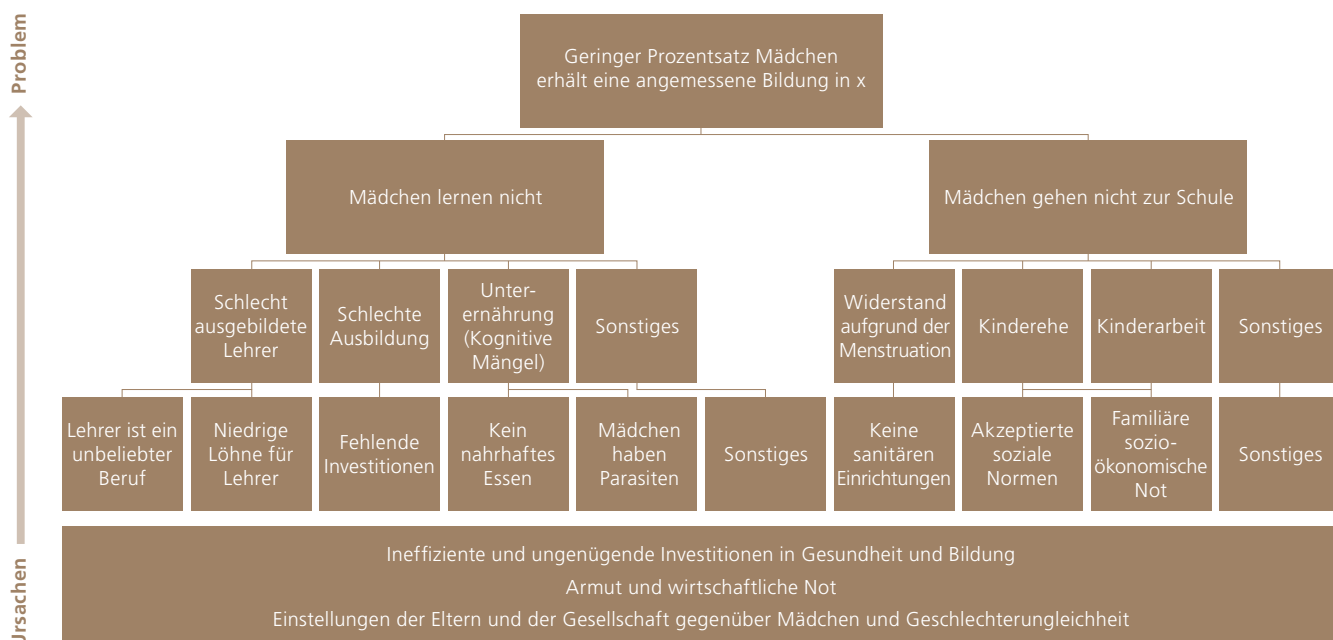
Nach der Problemanalyse und der Erstellung eines Problembaums fragen Sie sich immer wieder, warum Sie sich engagieren wollen. Sprechen Sie auch mit anderen darüber. Reden Sie mit

anderen Organisationen, mit denen Sie zusammenarbeiten wollen. Sprechen Sie mit anderen Geldgebern und vor allem mit denjenigen, die direkt von dem Problem betroffen sind. Sie sollten konkret beschreiben, was Sie in diesem Zusammenhang am meisten beschäftigt. Zudem sollte Ihre Problembeschreibung faktenbasiert und präzise sein.

Je nach finanziellen Ressourcen, Zeit und Relevanz können Sie möglicherweise nicht alle Ursachen angehen. Wenn jedoch nicht alle Ursachen durch ein Projekt oder ergänzende Projekte überwunden werden können, ist es wichtig zu ermitteln, ob eine der Ursachen einen grösseren Einfluss auf die Lösung des Problems hat als andere. So können Sie leichter Lücken erkennen und Ihren Fokus auf das richten, was Ihnen am meisten am Herzen liegt und womit Sie am meisten bewirken können.

Nachdem Sie die Ursachen «Ihres» Problems genau verstehen, können Sie besser entscheiden, wie oder wo Sie eingreifen sollten, und Sie können weiter recherchieren über Initiativen, die bereits existieren sowie über das, was funktioniert und was nicht. Sie können zudem Lücken aufdecken und entscheiden, wo Ihre Initiativen die grössten Auswirkungen haben werden und mit wem Sie gerne zusammenarbeiten möchten (siehe Schritt 4, Analyse des Umfelds).

Beispiel – Lösungsbaum



b) Die Formulierung Ihrer Problembeschreibung

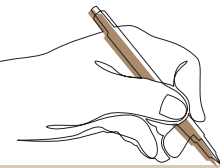
Arbeiten Sie sich in das Thema ein, und präzisieren Sie Ihre Problembeschreibung. Konzentrieren Sie sich auf den Bereich des Problems, in dem Sie glauben, den grössten Wandel herbeiführen oder unterstützen zu können. Fragen Sie sich, welche Bereiche den Wandel mit beeinflussen. Nehmen wir das Beispiel Bildung: Egal, wie effektiv Ihre Massnahmen zur Verbesserung der Unterrichtsqualität sind, Ihre Bemühungen werden unter Umständen im Sand verlaufen, wenn Sie sich nicht mit der Grundursache befassen, dass Mädchen aus kulturellen Gründen die Schule nicht besuchen dürfen. Begrenzen Sie Ihren Fokus auf eine bestimmte Bevölkerungsgruppe, ein Gebiet und ein Thema, und fassen Sie das Problem in ein oder zwei Sätzen zusammen.

Sobald Sie sich auf ein Problem festgelegt haben, betrachten Sie es aus verschiedenen Blickwinkeln und aus der Perspektive jener, mit denen Sie zusammenarbeiten werden. Die Begünstigten Ihres Engagements können sowohl Institutionen, Einzelpersonen oder lokale Entscheidungsträger sein als auch die Menschen, denen Sie helfen wollen, z. B. Frauen, Kinder usw. Berücksichtigen Sie neben objektiven Faktoren wie Alter, Standort, Bildung und persönlichem Hintergrund auch subjektive Faktoren wie Wissensstand, Einstellungen und Verhalten.

c) Hilfsmittel zur Erarbeitung Ihrer Lösungsansätze

In einem Problembaum und Ihrer Problembeschreibung wird das Problem meist negativ formuliert (fehlendes Wissen, fehlendes Einkommen usw.). Indem Sie die negativen Be-

schreibungen durch positive ersetzen, verschaffen Sie sich ein klareres Bild davon, was Sie verändern wollen und welche Auswirkungen und Ergebnisse Ihrer erfolgreichen philanthropischen Aktivitäten Sie sich wünschen. Diese bezeichnen wir als die gewünschten Ergebnisse und damit verbundene Chancen. Ein Lösungsbaum hilft Ihnen bei der Ausgestaltung von Projekten oder Massnahmen, die das Problem lösen können.



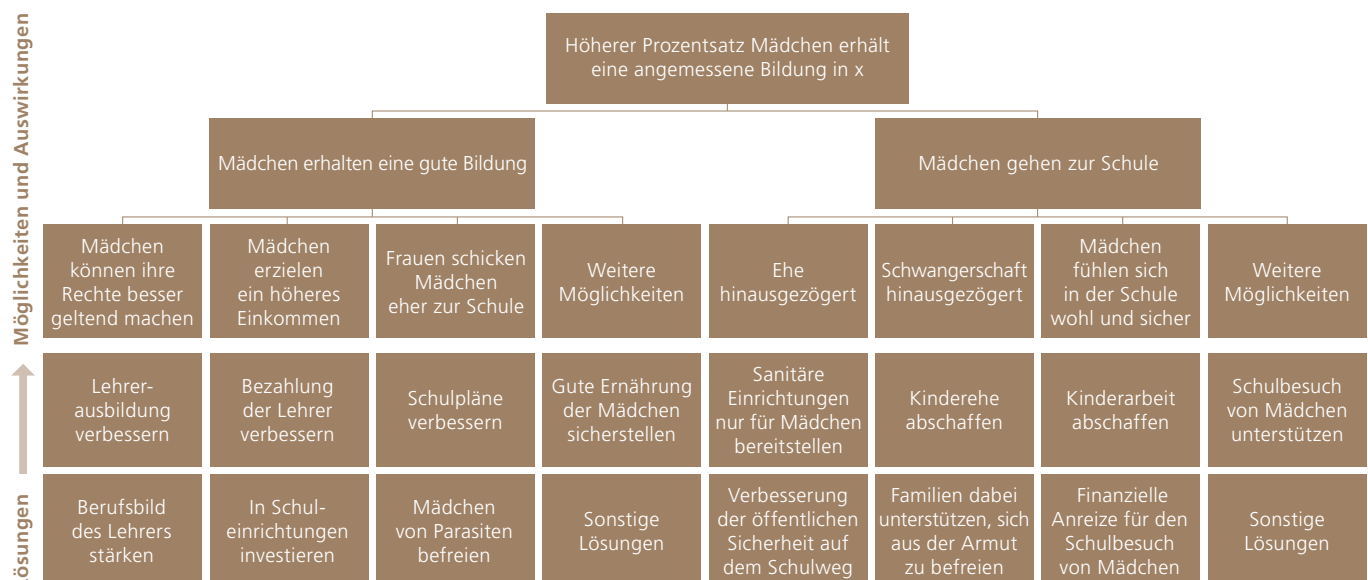
Problembeschreibung

Nutzen Sie für die Beschreibung des Problems die folgenden Fragen:

- Wer ist von dem Problem betroffen?
- Können Sie die Zielgruppe, die Sie unterstützen wollen, benennen? Und den Zielort?
- Welche Auswirkungen hat das Problem?
- Wer ist verantwortlich dafür, dass das Problem immer weiter besteht (Institutionen, Politik, Individuen, kulturelle Normen, staatliche oder nichtstaatliche Organisationen usw.)?
- Was behindert den Wandel?
- Wo liegen die Chancen für einen Wandel?
- Wer ausser Ihnen versucht noch, das Problem zu lösen, und wo gibt es eventuell Lücken?

Das Problem, das ich lösen möchte:

Beispiel – Lösungsbaum



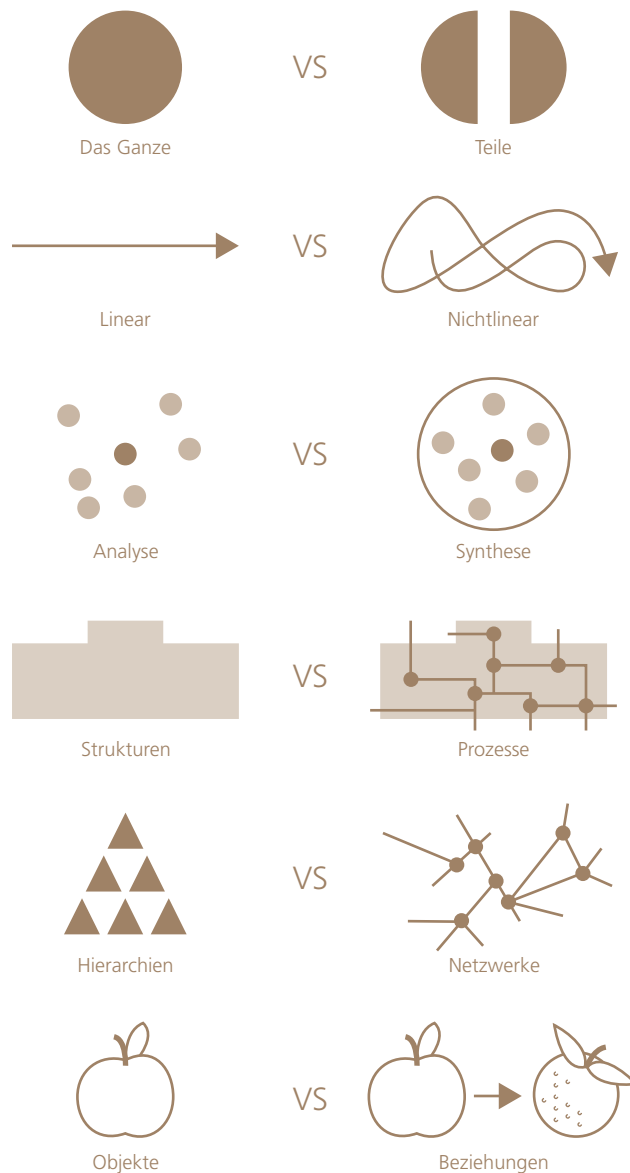
Beispiel einer Problembeschreibung

Bei heranwachsenden Mädchen aus armen Familien in Indien besteht ein exponentiell höheres Risiko, die Schule abzubrechen, als bei Jungen, die in den gleichen Familien und in der gleichen Region leben. Wenn Mädchen die Schule abbrechen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie frühzeitig verheiratet werden, früh Kinder haben und in Haushalten mit einem geringen Einkommen leben. Die Zahl der Mädchen, die die Schule abbrechen mussten, ist seit der COVID-19-Pandemie um 20 Prozent gestiegen.

2.3. Schritt 3 – Das System verstehen

Beim Systemdenken geht es darum, zu verstehen, wie sich Teile eines Systems gegenseitig beeinflussen. Dafür müssen wir unsere Denkweise ändern – weg von einer linearen hin zu einer zirkulären. Das Grundprinzip dieser Denkweise ist, dass alles miteinander verbunden ist. Ein Beispiel in der Natur wäre ein Ökosystem, in dem unterschiedliche Elemente wie Luft, Wasser, Bewegung, Pflanzen und Tiere zusammenarbeiten und dadurch überleben oder andernfalls sterben. Durch das Denken in Systemen verstehen Sie die ausgleichenden und verstärkenden Prozesse, die Verhaltensänderungen hervorrufen können. So können Sie beispielsweise die Prozesse besser verstehen, die zum Zusammenbruch oder zur Aufrechterhaltung des Gleichgewichts eines Systems führen können. Durch einen Systemansatz sehen Sie die dynamischen Wechselbeziehungen zwischen Prozessen und Verhaltensweisen. Sie erkennen das Ganze und die einzelnen Teile zugleich ebenso wie die Beziehungen und Verbindungen, die die Dynamik des Ganzen ausmachen. Das hilft Ihnen dabei, die Grundursachen des Problems zu erkennen, die Wechselbeziehungen zu verstehen und schliesslich die nachhaltigste Lösung zu finden.

Werkzeuge eines Systemdenkers

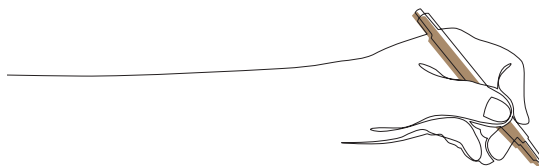


Medium. (7. September 2017). Tools of a System Thinker.

«Dass Systeme funktionieren, ist die grosse Aufgabe der Ärzte und Wissenschaftler meiner Generation. Aber ich würde noch weiter gehen und sagen, dass es die grosse Aufgabe unserer ganzen Generation ist, dafür zu sorgen, dass Systeme funktionieren – sei es im Gesundheitswesen, im Bildungsbereich, beim Klimawandel oder in der Armutsbekämpfung.»

Wenn Sie das System als Ganzes betrachten, sehen Sie auch die eigentlichen Ursachen für soziale und Umweltprobleme, die oft unlösbar erscheinen und in eine komplexe Ursache-Wirkungs-Beziehung eingebettet sind. Eine grundlegende Änderung des Systems führt auch zu einer Änderung der einzelnen Bestandteile und Strukturen, die dazu beitragen, dass das System auf eine bestimmte Art funktioniert. Eine anhaltende Veränderung hin zum Besseren kann zu einem nachhaltigen sozialen Wandel führen. In Schritt 8 werden Sie noch mehr über die Erreichung eines Systemwandels erfahren.

Versuchen Sie bei der Betrachtung Ihres Themas oder Problems, die Beschaffenheit des Systems zu erkennen, in dem es auftritt, sowie die Prozesse, Netzwerke und Beziehungen zwischen Individuen, Gruppen und Institutionen. Beziehen Sie auch die örtlichen, politischen und wirtschaftlichen Einflüsse mit ein, die eine Auswirkung auf Ihr Problem haben.



Das System verstehen

Formulieren Sie anhand der unten stehenden Fragen ein paar Sätze über das System, in dem Ihr Problem auftritt.

- Welche Individuen, Gruppen, Institutionen sind von Ihrem Problem am meisten betroffen – positiv und negativ?
- Wie ist das politische System? Welche Gesetze und Vorschriften beeinflussen Ihr Problem?
- Welche (markt)wirtschaftlichen Faktoren wirken sich auf Ihr Problem aus?
- Welches soziale System, welche Gemeinschaft oder welche kulturellen Normen sind vom Problem betroffen oder verursachen es?
- Können Sie das System räumlich und zeitlich eingrenzen? Wie gross ist dieses Problem und wo beginnt und wo endet es im Hinblick auf Ihre philanthropische Intervention?

Weitere Literatur

New Philanthropy Capital. (23. Juni 2015).
Systems change: A guide to what it is and how to do it.

Rockefeller Philanthropy Advisors. (16. Juli 2020).
Seeing, Facilitating and Assessing Systems Change.

André Hoffmann – Grundursachen und komplexe Systeme verstehen



Ich glaube an die positive Kraft der Wirtschaft. An der Business School sagten sie uns, dass du nur erfolgreich bist, wenn du Gewinne generierst, und ein Verlierer, wenn du es nicht tust. Wir waren davon überzeugt, dass materieller Erfolg wichtig ist – ein Grundsatz, der seit vielen Jahrzehnten Bestand hat. Langsam ändert sich diese Denkweise jedoch.

Wenn wir die Natur und Menschenleben zerstören, um Profit zu erzielen, verursachen wir das Problem, das wir durch Philanthropie zu lösen versuchen. Das von uns geschaffene Modell basiert auf der absoluten Herrschaft über Mensch und Natur und ist nicht nachhaltig. Wir müssen uns auf die Regeneration der Natur und auf soziale Ziele konzentrieren und nicht das Geld über alles andere stellen. Wir werden uns immer mehr bewusst, dass die Natur die Basis für das Leben auf der Erde bildet und dass wir nicht überleben werden, wenn ein natürliches System nicht funktioniert.

So brauchen wir innovative Wege zur Erforschung gut funktionierender Systeme in ihrer ganzen Vielschichtigkeit. Diese Vielschichtigkeit zu erfassen, bedarf einiger Kompromisse. Wir müssen Naturschutz, soziale und menschliche Belange in Einklang bringen. Es geht hier nicht nur um die Umwelt, es geht darum, wie wir als Spezies leben und arbeiten wollen. Wenn wir uns auf die Vorherrschaft gewisser Teile der Gesellschaft verlassen, schaffen wir ein Ungleichgewicht.

Über das Luc Hoffmann Institute unterstütze ich innovative Geschäftsmodelle für einen nachhaltigen Umgang mit der Natur, die die zerstörte Beziehung zwischen Mensch und Natur angehen wollen. Als Katalysator für Innovation und transformativen Wandel bringt das Institut Wissenschaftler, Praktiker, politische Entscheidungsträger und die breite Öffentlichkeit zusammen, um die sozialen und menschlichen Aspekte des Naturschutzes zu erforschen. Es umfasst auch die Entwicklung innovativer Finanzquellen für eine Balance zwischen Mensch und Natur. Dies ist von grosser Bedeutung, da die Geldmittel, die die Philanthropie derzeit für Umweltthemen einsetzt, nicht ausreichen werden, um dieses riesige, systemische Problem zu lösen. Daher brauchen wir innovative Geschäftsmodelle für die Regeneration der Umwelt, die durch die Philanthropie einen neuen Impuls erhalten.

Teresa Bracher – Die Bedeutung von Recherche und Verständnis für Ihre Begünstigten

2014 kauften mein Mann und ich vier Farmen und die umliegenden Wasserressourcen zum Schutz einer Lagune in Pantanal, Brasilien, die an eine von der UNESCO geschützte Region grenzt. Ich hatte das Gefühl, ich würde mich damit übernehmen, und das Ganze bereitete mir grosse Sorgen.

Die Bevölkerung lebte in sehr ärmlichen Verhältnissen – es gab keine Gerichtsbarkeit und keine öffentliche Versorgung. Ich stellte einen Wissenschaftler ein, und zusammen studierten wir das Umfeld und die Umwelt, um herauszufinden, wo wir ansetzen sollten. Ich kannte anfangs nur eine Person im Dorf, und diese schlug eine Brücke zum Rest der Gemeinschaft. Über einen Zeitraum von 14 Monaten befragten wir mehr als hundert Menschen. Sie sagten uns, dass sie Bildungseinrichtungen viel dringender bräuchten als Umweltschutz, also bauten wir eine Schule für 60 Kinder.

Wir lernten sehr viel aus den Interviews – sie prägten unser Projekt. Während des Baus berieten uns Mitglieder der Gemeinschaft, wie wir die Schule bauen und organisieren sollten. Wir beauftragten einen weiteren Wissenschaftler damit, ein sozioökonomisches Profil der Gemeinschaft zu erstellen. Wir stellten eine hohe Analphabetenrate unter Jugendlichen und Erwachsenen fest. Daraufhin begannen wir, sowohl Kindern als auch Erwachsenen zu Hause das Schreiben und Lesen beizubringen – und so konnten wir mehr Kinder dazu bringen, zur Schule zu gehen.

In diesem ganzen Prozess lernte ich, keine Vermutungen über die Bedürfnisse anderer anzustellen, meinen Ansatz in einzelne Schritte zu gliedern, jede Entscheidung für eine Massnahme faktenbasiert zu treffen und auf die Zielgruppe zu hören. Durch die Einarbeitung in ein bestimmtes Thema entwickeln sich auch Beziehungen und Vertrauen und Sie können die idealen Bedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit schaffen.

Meine Bitte an andere Philanthropen ist daher: Informieren Sie sich umfassend über Ihr Thema! Dies ist der erste Schritt – und extrem wichtig! All Ihre Investitionen in die Recherche zu Ihrem Thema erhalten Sie doppelt oder dreifach zurück und sehen die positiven Wirkungen. Sie müssen auf die Gemeinschaft hören. Es ist ein wichtiges Zeichen des Respekts. Sie zwingen ihnen nichts auf, sondern wollen gemeinsam mit ihnen etwas erreichen.



2.4. Schritt 4 – Analyse des Umfelds

Sie haben inzwischen das Problem identifiziert, mit dem Sie sich befassen möchten, sind sich des Systems bewusst, in dem Sie agieren müssen, und wissen, welche Ressourcen für die Problemlösung nötig sind. Nun können Sie mit einer detaillierten Analyse des Umfelds oder der aktuellen Situation fortfahren. Diese Analyse ermöglicht Ihnen die Entwicklung umfassender Programme und Aktivitäten sowie produktive Partnerschaften statt einzelner Massnahmen und Spenden. So können Sie einen nachhaltigeren und wirksameren Ansatz verfolgen.

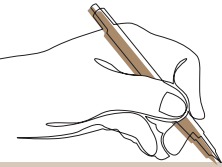
Vielleicht haben Sie zu Beginn Ihrer philanthropischen Reise lediglich eine vage Vorstellung davon, wo Sie ansetzen wollen. Dies ist ein guter Anfang, jedoch werden Sie mit der Zeit feststellen, dass Sie mit zunehmendem Fokus zum Experten in Ihrem Themenbereich werden, Ihre philanthropischen Ziele in greifbare Nähe rücken und Sie relativ einfach eine Theorie des Wandels (Schritt 5) formulieren können.

a) Das Umfeld scannen

Eine detaillierte Analyse des Bereichs bzw. Umfelds zeigt Ihnen, wer bereits mit welchen Massnahmen an der Lösung des Problems arbeitet, was funktioniert und wo es noch Lücken gibt. So müssen Sie das Rad nicht neu erfinden. Auch mit klar formulierten philanthropischen Zielen fällt es Ihnen vielleicht schwer, die richtigen Organisationen für Ihr Engagement zu wählen, da viele von ihnen ähnlich arbeiten.

Durch eine Analyse des Umfelds (auch vor Ort), die Recherche nach Begünstigten vertrauenswürdiger Stiftungen, die Befragung von Experten über Netzwerke oder Online-Recherchen können Sie die passenden Organisationen finden.

Eine Analyse des Umfelds verschafft Ihnen eine solide Grundlage für Ihre Philanthropie. Wenn Ihre Zeit und Kapazität begrenzt ist, können Sie dies auch an externe Parteien auslagern. Einige Philanthropen investieren mindestens ein Jahr in die Analyse des Umfelds und verteilen in dieser Zeit etwas wahllos kleinere Spenden. So loten sie unterschiedliche Ansätze und Partnerschaften aus, bevor sie sich für eine grössere Investition von Zeit und Ressourcen entscheiden.



Analyse des Umfelds

Erarbeiten Sie anhand der nachfolgenden Beispielfragen eine Analyse des Umfelds:

- Welche Recherchen gibt es bereits zum Thema? Wie umfassend ist das Problem? Wo liegt der grösste Bedarf?
- Worauf konzentrieren sich die Bemühungen anderer Philanthropen innerhalb Ihres Bereichs? Wie können Sie auf den Bemühungen anderer aufbauen, um noch mehr zu bewirken?
- Welche Strategien waren in der Vergangenheit erfolgreich und welche sind gescheitert? Sind sie nachhaltig? Können sie repliziert werden?
- Welche Organisationen leisten gute Arbeit? Wie sieht ihre Theorie des Wandels aus? Haben sie Belege dafür, dass sie funktioniert?
- Welche Bedürfnisse haben die Menschen, die Sie unterstützen wollen? Mit wem können Sie über das Problem sprechen, um ein noch besseres Verständnis zu erlangen? Können Sie oder jemand in Ihrem Namen direkt mit ihnen sprechen?
- Welche politischen Bestimmungen haben Einfluss auf den Schwerpunktbereich? Können Sie mit Ihrer Expertise und den zur Verfügung stehenden Ressourcen darauf einwirken? Wer ist für diese Bestimmungen verantwortlich?
- Welche Auswirkungen haben politische, soziale und wirtschaftliche Trends auf Ihren Schwerpunktbereich?
- Wo gibt es Lücken und wo kann der Einsatz Ihrer Ressourcen und Ihrer Expertise am meisten bewirken?
- Wer unterstützt bestimmte Massnahmen? Wer sind die Skeptiker? Was sind ihre Gründe?
- Welche Organisationen konkurrieren miteinander? Welche arbeiten zusammen? Welche Organisationen wären potenzielle Partner für Sie?

Mit wem wollen Sie im Rahmen Ihrer Analyse des Umfelds sprechen, und welche Fragen möchten Sie stellen?

«Philanthropie ist sehr selbstgefällig. Menschen glauben, dass Organisationen versuchen, Gutes zu tun, und das ist genug, auch wenn Ergebnisse nicht da sind. Das ist verschwenderisch und ineffizient. Es verdrängt bessere Programme.»

b) Due-Diligence-Prüfung von Organisationen

Eine sorgfältige Prüfung hilft Ihnen, die Qualität der Organisationen zu beurteilen, die Sie unterstützen möchten. Bei der Suche nach infrage kommenden Organisationen oder bei der Entscheidung zwischen mehreren Organisationen mit ähnlichen Zielen helfen Ihnen allenfalls folgende Fragen:

- **Ziele**
Was möchte die Organisation erreichen? Sind die Ziele realistisch und auf die eigentlichen Ursachen des Problems ausgerichtet? Lassen sich die Ziele gut mit Ihren eigenen philanthropischen Zielen und Werten vereinbaren?
- **Strategien zur Erreichung der Ziele**
Wie sehen die Strategien der Organisation (ihre Theorie des Wandels) aus, mit denen sie die Ziele erreichen will?
- **Ergebnisse: Überwachung, Erkenntnisse und Bewertung**
Wie misst die Organisation ihre Fortschritte? Erfasst sie Leistungsdaten? Legt sie ihre Erkenntnisse ehrlich und transparent dar?
- **Führung und Fähigkeiten**
Wie setzt die Organisation ihre Strategien um? Berücksichtigen Sie die Führungsebene, die Mitarbeiter und die Transparenz. Wie sieht es mit der Führung aus – wer sitzt im Vorstand? Können sie gut zusammenarbeiten?
- **Rechtliches, Compliance und Finanzen**
Hält sich die Organisation an steuerliche und andere Vorschriften? Und wie ist die finanzielle Situation, das heisst, wie zuverlässig ist ihr Finanzmanagement?
- **Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion (Diversity, Equity, Inclusion, DEI)**
Bezieht sie proaktiv die Gemeinschaften mit ein, mit denen sie zusammenarbeiten will? Sind Personal und Vorstand divers aufgestellt? Wie gut erfüllt die Organisation Ihre DEI-Anforderungen? Informationen dazu erhalten Sie in Kapitel 3.1.c.

Tipps für angehende Experten in Sachen Philanthropie

- Sie brauchen eine Vorstellung von den sozialen und ökologischen Zielen, die Sie durch Ihre philanthropischen Aktivitäten erreichen wollen.
- Tätigen Sie Spenden nur in wenigen Bereichen, in denen Sie sich gut auskennen. Nutzen Sie ein Spendenportfolio, statt nur in eine Organisation zu investieren.
- Spenden Sie an Organisationen, von denen Sie glauben, dass sie ihre Ziele auch erreichen können. Berücksichtigen Sie dazu die Führungsebene, ihre Erfolgsbilanz, Strategien (Theorie des Wandels), Verwaltung und Abläufe.
- Vergewissern Sie sich, dass die von Ihnen unterstützten Organisationen die Gemeinschaften, denen sie helfen wollen, auch proaktiv mit einbeziehen, ihre Bedürfnisse verstehen und sie aktiv in die Umsetzung, Verwaltung und idealerweise auch die Leitung einbinden.
- Gestalten Sie Ihre Förderbedingungen so, dass Sie und Ihre Begünstigten die gemeinsamen Ziele erreichen können und zugleich die Autonomie der Organisation bewahren. Als Geldgeber haben Sie eine unterstützende Funktion, keine leitende. Die Verantwortung zur Verbesserung der Situation sollte bei denen liegen, die am meisten Erfahrung auf dem Gebiet haben und sich mit dem Problem auskennen.
- Stellen Sie mehrjährige, nicht zweckgebundene Zuwendungen für den allgemeinen Betrieb bereit.
- Spenden Sie für ein bestimmtes Programm oder Projekt, sollten Sie ca. 10–15 Prozent für Betriebs- und Verwaltungskosten einkalkulieren.
- Treten Sie persönlich mit Organisationen in Kontakt, wo es für Ihre Sorgfaltsprüfung und Überwachung sowie für die Organisation sinnvoll ist.
- Verfolgen Sie die Erfolge der Organisation bei der Erreichung der Ziele. Teilen Sie Ihre Informationen mit ihr und unterstützen Sie sie darin, Erkenntnisse daraus zu gewinnen. Investieren Sie grosszügig in Recherche, Kontrolle und Bewertung, vor allem, wenn Sie einen Ansatz erst einmal ausprobieren.
- Reduzieren Sie generell die Belastung durch Antrags- und Berichtspflichten sowie weitere Einschränkungen und Bürokratie auf ein Minimum, wenn diese dem Begünstigten nicht helfen, Ihre gemeinsamen Ziele zu erreichen.
- Bitten Sie Ihren Begünstigten regelmässig um Feedback und schaffen Sie eine enge Verbindung auf der Basis von Vertrauen und Respekt.
- Bieten Sie, falls möglich, über die finanziellen Ressourcen hinaus Unterstützung an, beispielsweise durch Ihr Fachwissen, und investieren Sie in die Weiterbildung und den Ausbau von Führungskompetenzen in der Organisation.
- Machen Sie sich Gedanken über die Angemessenheit Ihrer Spende, die Dauer Ihres Engagements und Ihren möglichen Ausstieg in der Zukunft.

Weitere Literatur

GEO & La Piana Consulting. (25. November 2010).

Due Diligence Done Well.

GrantCraft. (19. April 2012). *Scanning the Landscape 2.0.*

2.5. Schritt 5 – Theorie des Wandels

Anhand der Theorie des Wandels können komplexe soziale oder umweltpolitische Veränderungsprozesse verständlich dargestellt werden. So können Sie Ihren Zielen schneller einen Schritt näher kommen. Durch die Beschreibung des Veränderungsprozesses von Anfang bis Ende bietet Ihnen die Theorie des Wandels einen strategischen Fahrplan für die anstehenden Arbeitsschritte. Zudem stellt sie sicher, dass Sie alle Grundursachen berücksichtigen und mögliche Auswirkungen voraussehen. Auch hilft sie Ihnen dabei, ganz klar zu formulieren, was Sie als Philanthrop erreichen möchten. Indem Sie mit der Theorie des Wandels den gesamten Prozess in den Blick nehmen – von der ersten Massnahme bis zum Endergebnis –, können Sie Ihre Absichten präzisieren und sich darüber klar werden, wie Sie Ihre Ziele erreichen wollen. In der Theorie wird eindeutig festgelegt, was, wann und wie gemessen werden sollte.

Viele Menschen, die an einem gesellschaftlichen Wandel arbeiten, setzen die Theorie als Instrument ein, um ihre Ziele zu formulieren und darzulegen, welche Wege dorthin strategisch sinnvoll und umsetzbar sind. Auch wenn die Theorie des Wandels in nur wenigen Sätzen oder einem Diagramm zusammengefasst wird, investieren viele Stiftungen einiges an Zeit und Ressourcen in ihre Entwicklung. Sie wird zu einem zentralen Baustein für die Betriebsabläufe und den Lernprozess. Bevor Sie Ihre Theorie des Wandels ausformulieren, sollten Sie eine Reihe von Fragen berücksichtigen.

a) Zielpublikum für die Theorie des Wandels

Die Theorie des Wandels ist für Stiftungen, Begünstigte und Programme konzipiert. Sie sollte schlüssig sein und sich idealerweise in ein oder zwei Sätzen wiedergeben lassen. Zu Planungs- und Bewertungszwecken ist jedoch manchmal auch eine detaillierte Version sinnvoll (siehe Beispiel der Organisation Girls Not Brides). Die Aufgabe, eine Theorie des Wandels zu entwickeln, klingt vielleicht kompliziert. Jedoch

haben viele Philanthropen bereits die Erfahrung gemacht, dass der Erarbeitungsprozess zur Klärung und zum besseren Verständnis beigetragen hat. Die Theorie des Wandels hilft Ihnen bei der Bewertung der Wirksamkeit Ihrer Initiativen, sodass Sie aus Erfolgen und Misserfolgen lernen können. Sie ermöglicht einen besseren Austausch mit Begünstigten, die oft selbst eine solche Theorie entwickelt haben. Das Wichtigste dabei ist, den logischen Zusammenhang zwischen einer von Ihnen finanzierten Aktivität (einem Input), den Ergebnissen und schliesslich der Wirkung zu verstehen. Dies stärkt Ihr Vertrauen in Ihre philanthropischen Aktivitäten und führt zu dem Wandel, den Sie sich erhoffen – Ihrem Ziel. Zudem fallen Ihnen unbeabsichtigte Folgen Ihrer Spendenaktivitäten schneller auf – im positiven wie im negativen Sinne.

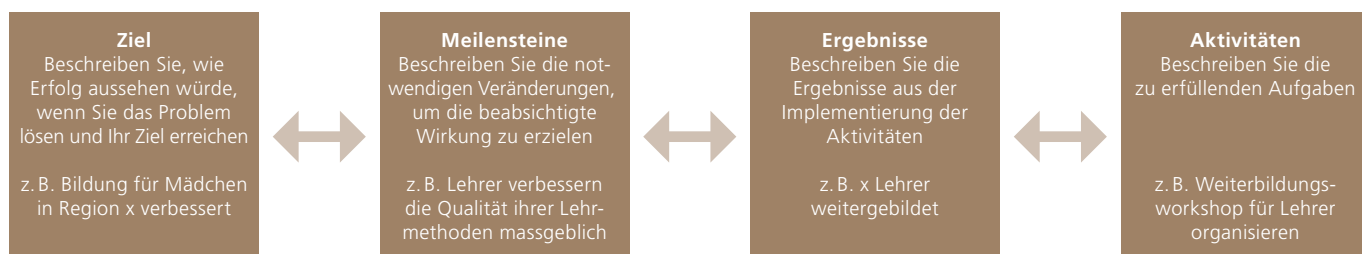
Ihre eigene Theorie des Wandels sieht unter Umständen einen höheren Wirkungsgrad vor, als er von den von Ihnen unterstützten Organisationen beschrieben wird, die ihre Theorien oft anders und detaillierter formulieren. Dennoch ist es wichtig, dass Sie als Philanthrop verstehen, wie eine solche Theorie entwickelt wird, auch wenn Sie sie für Ihre Philanthropie nicht umfassend ausarbeiten.

b) Entwicklung einer Theorie des Wandels

Eine Theorie des Wandels beginnt mit der Überlegung, welche Veränderungen Sie in der Welt sehen wollen. Von dort aus gehen Sie rückwärts vor und erörtern, was alles geschehen muss, um diese Veränderungen zu ermöglichen. Sie nennen die Akteure, die mit einbezogen werden müssen, legen ihre Aufgaben fest und geben an, warum sie sich so verhalten werden, wie Sie es von ihnen erwarten.

Lassen Sie sich bei der Entwicklung und Umsetzung Ihrer Theorie des Wandels von wichtigen Beteiligten Feedback geben. So können Sie besser einschätzen, ob Sie sich auf dem richtigen Weg befinden oder Kursänderungen vornehmen müssen.

Theorie des Wandels



- Ziel definieren

Nach der Formulierung Ihrer Vision (Kapitel 1.6.) und des Problems, das Sie lösen möchten (Kapitel 2.2.), sowie der Analyse des Umfelds (Kapitel 2.4.) sollten Sie bereits eine klare Vorstellung davon haben, welche Wirkung Sie erzielen möchten oder wie eine erfolgreiche Lösung des Problems aussehen würde.

Die Ergebnisse Ihrer Arbeit sollten nachhaltig sein und eine langfristige Wirkung auf die Gemeinschaften haben, denen Sie helfen wollen. Erwarten Sie nicht, dass Ihre Vision schon im Laufe des Projekts Realität wird. Vielleicht trägt Ihre Arbeit bzw. Ihr Projekt erst nach vielen Monaten oder sogar Jahren die erwünschten Früchte. Sie müssen dabei verstehen, dass nicht Sie den Wandel bewirken. Sie unterstützen ihn lediglich. Die Wirkung geht von den Beteiligten selbst aus – die dann auch direkt davon profitieren. Organisationen erleichtern nur den Weg dorthin.

- Meilensteine formulieren

Während sich die Wirkung eines Projekts erst nach einem längeren Zeitraum einstellt, zeigen sich einzelne Erfolge schneller und häufiger. Meilensteine sind die kleineren, kurzfristigen Veränderungen, die letztlich die Wirkung herbeiführen. Bei der Formulierung solcher Meilensteine denken Sie an Massnahmen und Ressourcen, von denen die Beteiligten profitieren und die schliesslich einen dauerhaften Wandel bewirken könnten.

Hilfreich ist es dabei, das endgültige Ziel bzw. die gewünschten Wirkungen in einzelne Kategorien zu unterteilen. Welche Veränderungen werden die Beteiligten dabei unterstützen, positive Wirkungen für sich zu erzielen? Denken Sie beispielsweise über Wege nach, wie Sie das Wissen, die Fähigkeiten, Einstellung und/oder Ressourcen der Beteiligten verändern und verbessern können – und wie diese Veränderungen ihre positive Wirkung optimal entfalten können.

- Ergebnisse definieren

Ergebnisse sind die spezifischen Resultate eines Projekts oder Programms. Gehen Sie dabei am besten von den einzelnen Massnahmen aus und stellen Sie sicher, dass die Ergebnisse für jede dieser Massnahmen erfasst werden. Alle Ergebnisse zusammen sollten eine klare und logische Verbindung zu den zuvor formulierten Meilensteine aufweisen.

- Massnahmen planen

Dieser Schritt dient der Skizzierung eines Massnahmenplans – was muss geschehen, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen. An diesem Punkt sollten Sie über die wichtigsten Merkmale der Massnahmen nachdenken: Wer führt sie durch, wie oft, wie lange und an wen richten sie sich?

- Veränderungsmechanismen identifizieren

Veränderungsmechanismen beschreiben, wie sich Menschen in die durchzuführenden Massnahmen einbringen sollten, um die Projektziele möglichst effektiv zu erreichen. Stellen Sie sich diese Mechanismen als den «Ethos» des Projekts vor – das, was Beteiligte daraus lernen sollten. In diesem Kontext beschreibt ein Veränderungsmechanismus, wie eine Massnahme von den Beteiligten wahrgenommen werden soll. Die Qualität dieser Mechanismen bestimmt schliesslich auch die Art und Weise, wie Sie Ihre Massnahmen durchführen möchten.

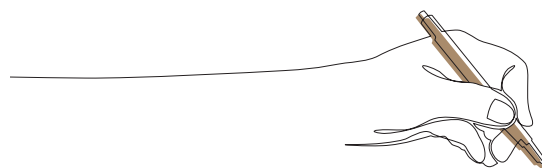
- Ablaufplanung und/oder Diagramm der Theorie des Wandels

Überlegen Sie sich die Reihenfolge der einzelnen Schritte Ihres Projekts. Die Planung der Meilensteine, Ergebnisse und Massnahmen hilft Ihnen sehr dabei, Ihr Ziel zu erreichen und Lücken in der Theorie des Wandels zu vermeiden. In diesem Schritt erstellen Sie eine schlüssige Struktur Ihres Projekts und überlegen, an welchem Punkt die einzelnen Massnahmen die grösste Wirkung entfalten könnten. Sehen Sie sich zunächst die Meilensteine und Mechanismen an, und gehen Sie ausgehend von Ihren Zielen schrittweise rückwärts vor.

Neben dieser Ablaufplanung bietet Ihnen ein Diagramm zur Theorie des Wandels eine übersichtliche Darstellung Ihres Projekts. In diesem Schritt haben Sie die Gelegenheit, Ihr Projekt auf nur einer Seite zusammenzufassen. Mit dem Diagramm können Sie nicht nur Lücken ausmachen, neue Verbindungen herstellen und Ihre Ablaufplanung verfeinern. Es dient Ihnen auch zur präzisen und verständlichen Kommunikation Ihrer Theorie des Wandels an Ihre Interessenvertreter.

- **Interessenvertreter und «Erfolgsfaktoren»**
Die Formulierung Ihrer Theorie des Wandels haben Sie damit im Grossen und Ganzen abgeschlossen. Nun können Sie sich darüber Gedanken machen, wie Sie Ihre Theorie des Wandels kommunizieren und mit wem Sie zusammenarbeiten sollten, um die von Ihnen geplanten Veränderungen zu erreichen.
- **Ihre Annahmen verstehen**
«Annahmen» sind hier die bewussten und unbewussten Vorstellungen, die Ihrem Projekt zugrunde liegen. An dieser Stelle können Sie noch einmal überlegen, ob Sie während der Erstellung Ihrer Theorie des Wandels eventuell etwas «vergessen» haben. Welche Ihrer Annahmen schwächen unter Umständen die Theorie des Wandels oder machen sie unzuverlässig? Denken Sie bei den Annahmen sowohl an die Umsetzbarkeit als auch an mögliche Auswirkungen.

Auf der nächsten Seite zeigen wir Ihnen ein Beispiel für eine Theorie des Wandels einer Organisation, deren Ziel es ist, die Kinderehe abzuschaffen: Girls Not Brides. Sie vereint unterschiedliche Organisationen und Interessenvertretungen, die an einer gemeinsamen Vision arbeiten.



Theorie des Wandels

Erstellen Sie bitte Ihre Theorie des Wandels anhand der nachfolgenden Fragen.

Umsetzbarkeit

- Was bereitet Ihnen am meisten Sorgen?
- Ist Ihre Projektdurchführung machbar?
- Kann Ihr Projekt Ihre Ziele erreichen?
- Wird es die richtigen Menschen erreichen?
- Verfügen Sie über die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen, um das Projekt oder Programm zu verwirklichen?

Auswirkungen

- Was bereitet Ihnen am meisten Sorgen?
- Welche Veränderungen wird Ihr Projekt bewirken?
- Lassen sich Ihre Erfolge Ihren Ergebnissen und Massnahmen zuschreiben?
- Wer wird von Ihrem Projekt oder Programm profitieren?
- Verfügen Sie über die notwendigen Ressourcen um nachhaltige Ergebnisse zu schaffen?
- Werden Sie das Projekt nach Beendigung messen und bewerten können?

Weitere wichtige Fragen

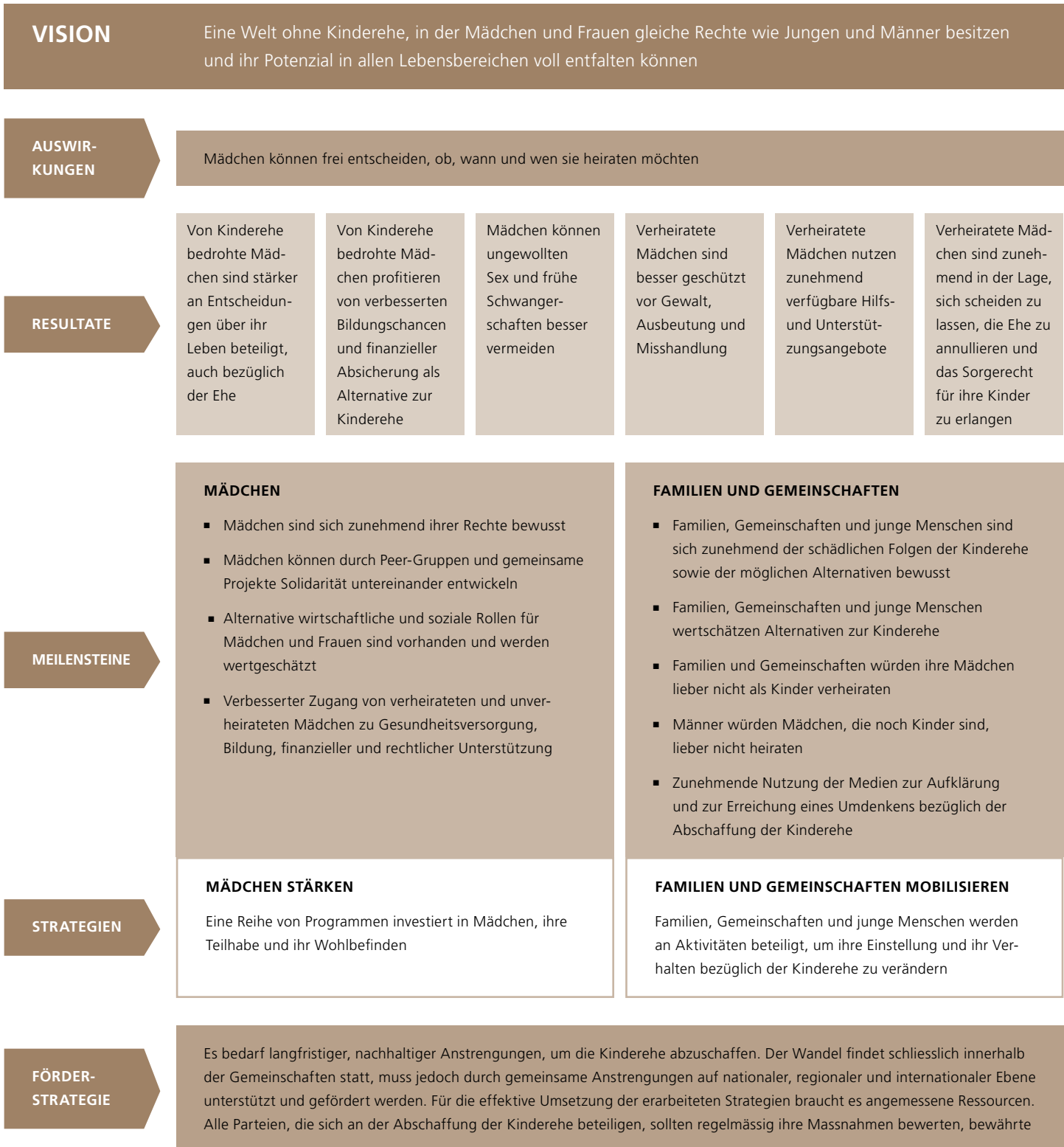
- Was steht auf dem Spiel?
- Was passiert, wenn das Projekt scheitert? Wer wird am stärksten davon betroffen sein?
- Wurden die Bedürfnisse und Perspektiven der einzelnen Beteiligten umfassend einbezogen?

Weitere Literatur

GrantCraft. (29. März 2006).
Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation.

New Philanthropy Capital. (9. Oktober 2019).
10 Steps to a Theory of Change.

The Laudes Foundation. (16. März 2021).
Interactive Theory of Change.



Verheiratete Mädchen führen ein gesundes, selbstbestimmtes Leben

Gemeinde sowie traditionelle und religiöse Führungspersonen kämpfen gegen die Kinderehe und für eine Gleichstellung von Mädchen

Gemeinde sowie traditionelle und religiöse Führungspersonen unterstützen alternative Rollenbilder für Mädchen, die über die Ehe hinausgehen

Männer und Jungen unterstützen zunehmend den Kampf gegen die Kinderehe

Für Familien verlieren Mitgiftverpflichtungen und der Brautpreis zunehmend an Bedeutung

Hilfsorganisationen unterstützen aktiver die Prävention der Kinderehe und gehen auf die Bedürfnisse von verheirateten Mädchen ein

Strafverfolgungsbehörden nutzen aktiv die Bestimmungen zur Prävention der Kinderehe und zum Schutz von verheirateten Mädchen

Strafverfolgungsbehörden nutzen zunehmend Zivilstandsregister für Geburten und Eheschliessungen

ANGEBOTE

- Verbesserter Zugang zu sicheren, hochwertigen formellen und informellen Bildungsangeboten für Mädchen
- Verbesserter Zugang zu Gesundheitsversorgung für heranwachsende verheiratete und unverheiratete Mädchen
- Gesundheits- und Bildungsangebote mit genauen Vorgaben zur Identifizierung von Warnsignalen und zur Kommunikation der Risiken der Kinderehe
- Verbesserte finanzielle Absicherung von Mädchen
- Förderprogramme übernehmen zunehmend Verantwortung für die Prävention und Abschaffung der Kinderehe

ANGEBOTE BEREITSTELLEN

Sektorübergreifende Angebote ergänzen sich gegenseitig und werden auf die speziellen Bedürfnisse der von Kinderehe bedrohten und der verheirateten Mädchen zugeschnitten

GESETZE UND RICHTLINIEN

- Nationale Gesetze spiegeln internationale und regionale Menschenrechtsstandards wider
- Solider Rechtsrahmen zur Abschaffung der Kinderehe, der das Mindestalter für Eheschliessungen auf 18 Jahre festlegt und die Rechte von Mädchen und Frauen schützt
- Regierungen entwickeln unterstützende, ministerienübergreifende Richtlinien mit angemessenen Ressourcen zur Verbesserung der Bildungschancen sowie der finanziellen und sozialen Absicherung der von Kinderehe bedrohten und der verheirateten Mädchen
- Verbesserte Zivilstandsregister für Geburten und Eheschliessungen
- Verbesserte Rechenschaftspflicht und Kontrolle von nationalen, regionalen und kommunalen Institutionen

GESETZE UND RICHTLINIEN ERARBEITEN UND UMSETZEN

Ein solider Rechtsrahmen zur Prävention der Kinderehe und zur Unterstützung verheirateter Mädchen ist vorhanden und wird effektiv umgesetzt

Praktiken teilen und ihre Anstrengungen aufeinander abstimmen, um die bestmögliche Reichweite und Wirkung zu erzielen. Die Kinderehe geschieht nicht in einem Vakuum, und Anstrengungen zur Abschaffung der Kinderehe sollten nicht losgelöst von umfassenderen Entwicklungsprogrammen durchgeführt werden. Vielmehr bilden sie einen integralen Bestandteil zur Erreichung der Entwicklungsziele weltweit.

verschlimmert. Mädchen werden ihre Rechte, ihre Wahlfreiheit und ihr Mitspracherecht abgesprochen. Die Kinderehe untergräbt zahlreiche Entwicklungsprioritäten und behindert so den Fortschritt hin zu einer gerechteren, gesünderen und von Wohlstand geprägten Welt.

2.6. Schritt 6 – Gestaltung und Umsetzung

2.6.1. Unterschiedliche Ansätze oder Hilfsmittel für den Wandel

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, wie Philanthropen gesellschaftlichen Wandel zu erreichen versuchen – von der Art und Weise, wie sie ihr philanthropisches Kapital einsetzen (durch Spenden oder Impact Investing), bis hin zu den gewählten Veränderungsmechanismen (unterschiedliche Herangehensweisen oder Hilfsmittel für den Wandel). Dieser Schritt hilft Ihnen dabei, zu entscheiden, was Sie tun wollen.

Wählen Sie bei der Festlegung Ihrer Massnahme diejenige, die Ihrer Meinung nach die grössten Auswirkungen hat (auf der Grundlage Ihrer Problem- und Umfeldanalyse). Sie sollten sich von Ihrer Vorstellung, wie Veränderungen erreicht werden können, von einem bestimmten Ansatz oder möglichem Hebel für den Wandel, leiten lassen. Ziehen Sie auch solche Ansätze

«So ist es auch jedermanns Sache und ein Leichtes, Geld zu verschenken und zu verzehren. Aber das Geld zu geben, wem man soll und wie viel man soll, und wann und weswegen und wie, das ist nicht jedermanns Sache und nicht leicht.»

Aristoteles

in Betracht, mit denen Sie bereits Erfahrung haben, die einen Mehrwert bieten oder zu denen Sie eine besondere Affinität verspüren. Diese Ansätze schliessen sich nicht gegenseitig aus. Sie können mehrere Ansätze wählen, Ihren Ansatz mit der Zeit anpassen und mit anderen Organisationen und Philanthropen mit komplementären Herangehensweisen zusammenarbeiten,

Sozialer und ökologischer Wandel geschieht auf unterschiedliche Art und Weise	Entdecken Sie die philanthropischen Möglichkeiten, diesen Wandel anzustossen
a) Zusätzliche Informationen, Daten oder Recherchen können Ihnen neue Erkenntnisse zum Problem liefern.	Können Sie die Forschungsarbeit finanziell unterstützen oder ein grösseres Bewusstsein für Ihr Thema durch bessere Kommunikation schaffen?
b) Individuen wie aussergewöhnliche Führungspersönlichkeiten, Aktivisten oder soziale Unternehmer erreichen einen Wandel.	Können Sie die Persönlichkeit, von der Sie glauben, dass sie den Wandel vorantreiben kann, identifizieren, unterstützen und finanzieren?
c) Organisationen erreichen Veränderungen.	Welche Organisationen können Sie unterstützen, um genau diejenigen Veränderungen zu erreichen, die Sie anstreben? Welche Unterstützung können Sie ihnen langfristig anbieten, um die Erfolgsaussichten zu verbessern?
d) Soziale Bewegungen schaffen Veränderung von der Basis aus; zum Beispiel führt die Einforderung von Bürgerrechten zu einer Umwälzung der bestehenden Ordnung.	Gibt es eine soziale Bewegung oder Organisation, die Sie unterstützen können? Welche ist die richtige Strategie – wann ist der richtige Zeitpunkt für eine solche Umwälzung?
e) Eine kollektive Wirkung wird durch die Zusammenarbeit mehrerer Interessengruppen erzielt.	Wer arbeitet sonst noch an Ihrem Schwerpunktbereich? Arbeiten sie zusammen? Können Sie vielleicht andere Beteiligte durch finanzielle Unterstützung dazu bewegen, zusammenzuarbeiten und so Skaleneffekte zu erreichen und sich auf gemeinsame Aktivitäten und Ziele zu einigen?
f) Kampagnen schaffen Veränderungen, und ein öffentliches Bewusstsein weckt die Forderung nach Veränderungen.	Welche Kampagnen sensibilisieren für Ihr Thema? Was ist deren Zielgruppe? Fordern diese Kampagnen einen politischen Wechsel oder eine Verhaltensänderung, und wie können Sie Ihre Ressourcen so einsetzen, dass diese noch wirksamer sind?
g) Der Markt fordert Veränderungen, Unternehmen schaffen Veränderungen, und die Finanzmärkte beeinflussen Veränderungen, zum Beispiel durch Impact Investing.	Welche Marktkräfte spielen hier eine Rolle? Können Sie einen sozialen Unternehmer oder eine soziale Innovation identifizieren, um Wandel zu unterstützen, pilotieren oder maximieren? Welche Auswirkungen hätten Veränderungen in der Unternehmenspolitik auf Ihr Schwerpunktthema?
h) Eliten schaffen Veränderungen – Einflussnahme von oben.	Sind Sie in der Lage, Unternehmen oder politische Führungspersonen zu beeinflussen, um Veränderungen zu erreichen? Können Sie Ihre Netzwerke und Ihren Einfluss nutzen, um Ihr Schwerpunktthema zu unterstützen?
i) Neue Regierungen bringen Veränderungen mit sich.	Sind Sie in der Lage, Basis- oder politische Aktivisten zu unterstützen, um einen politischen Wandel in einem Bereich zu fördern, der Ihnen am Herzen liegt? Verschaffen sich die Gemeinschaften, die von Ihrem Problem direkt betroffen sind, aktiv Gehör? Gehen sie strukturiert vor und machen sie von ihrem Recht Gebrauch?
j) Neue Gesetze oder politische Veränderungen ändern das Verhalten von Individuen oder Branchen.	Welche politische Veränderung könnte die grössten Auswirkungen auf Ihr Thema haben? Können Sie diese unterstützen? Und werden die neuen Bestimmungen bzw. Gesetze auch befolgt und ist eine Umsetzung wirtschaftlich möglich?

um Ihre Wirkung zu maximieren. Philanthropen können auf vielfältige Weise einen Wandel unterstützen, jedoch ist dieser selten linear.

a) **Gemeinschaftsbezogene Lösungen**

Ein Ansatz für Veränderungen, der traditionell von Philanthropen verwendet wird, sind gemeinschaftsbasierte Lösungen oder Ansätze, die von Gemeinschaften geleitet werden. Sie gehen von der Basis aus und können beispielsweise Spenden an Basisorganisationen oder an von der Gemeinde geleitete Organisationen vorsehen, die ihre Unterstützung direkt in der Gemeinschaft leisten oder sich für einen Wandel einsetzen. Diese Organisationen sind oft klein, unzureichend ausgestattet und werden manchmal von Ehrenamtlichen geleitet. Sie verstehen die Gemeinschaften, mit denen sie arbeiten, besser als alle anderen und sind von zentraler Bedeutung, wenn es darum geht, die Menschen, die diskriminiert werden, gefährdet und/oder benachteiligt sind, zu verstehen, zu erreichen und zu unterstützen.

Viele Philanthropen fördern gemeinschaftsbezogene Massnahmen, und solche Organisationen sind auf die Grosszügigkeit privater Geldgeber weltweit angewiesen. Mit der Zeit sollten Philanthropen darüber nachdenken, wie sie Nachhaltigkeit und die Ausweitung der erfolgreichsten Initiativen dieser Art fördern können, um einen Systemwandel nicht nur für einige Hundert, sondern für Tausende und Millionen von Menschen zu erreichen. Sie könnten daher gemeinschaftsbezogene Organisationen darin unterstützen, ihre Kapazitäten und Führungskompetenzen weiterzuentwickeln, sie mit anderen Programmen und Netzwerken verbinden und ihnen die Türen zu wichtigen Entscheidungsträgern öffnen, sodass sie am Ende nachhaltiger arbeiten können. Behalten Sie die Grundursachen Ihres Problems im Blick und richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf weitere Bereiche innerhalb des Systems, die das Problem weiter verschlimmern. Stellen Sie sicher, dass einzelne Organisationen nicht von Ihrer Unterstützung abhängig werden und dass Sie Ihre Absichten in Bezug auf Förderdauer, den Zeitpunkt und die Art Ihres Ausstiegs transparent kommunizieren.

Die Reichweite von gemeinschaftsbezogenen Organisationen ist naturgemäss eher klein. Und ohne zusätzliche Unterstützung durch den Markt oder die Regierung wird eine solche Organisation ihre Massnahmen wahrscheinlich schwer ausweiten können. Philanthropisches Kapital kann dies unterstützen, indem es die Zusammenarbeit und den Aufbau von Kapazitäten fördert und die Machtstrukturen berücksichtigt. In den besten philanthropischen Modellen auf kommunaler Ebene

sind alle Akteure gleichberechtigt, wobei alle ihre Ressourcen einbringen und die Erfolge aufeinander abstimmen. Geldgeber liefern die nötigen finanziellen Ressourcen; Gemeinschaften und Organisationen mobilisieren die Menschen für einen spürbaren Wandel.

b) **Ortsbezogene Lösungen**

Ein weiterer Ansatz, den viele Philanthropen gerne nutzen und der in manchen Punkten mit gemeinschaftsbezogenen Ansätzen übereinstimmt, sind «ortsbezogene Lösungen». Bei dieser Herangehensweise ist der Zielbereich der philanthropischen Aktivitäten ein bestimmter Ort, wie eine Wohngegend, ein Dorf, eine Stadt oder eine geografische Region. In diesen Bereich werden dann finanzielle Ressourcen investiert, um einen transformativen Wandel zu bewirken. Wie bei gemeinschaftsbezogenen Lösungen ist es auch hier erforderlich, zuzuhören, partnerschaftlich mit der Gemeinschaft vor Ort zusammenzuarbeiten und enge Beziehungen mit lokalen Organisationen und Institutionen zu fördern. Der Unterschied zwischen orts- und gemeinschaftsbezogenen Lösungen liegt in der besonders engen persönlichen Verbindung des Philanthropen zu diesem spezifischen Ort.

Ortsbezogene Lösungen konzentrieren sich auf einen Systemwandel, indem zum Beispiel zur Armutsbekämpfung die Probleme in mehreren Bereichen (z.B. Bildung, Gesundheitsversorgung und finanzielle Absicherung) gleichzeitig angegangen werden. Dabei bezieht dieser Ansatz praktisch alles mit ein, was der Gemeinschaft bei der Weiterentwicklung helfen kann, statt seinen Fokus lediglich auf ein spezielles Thema (z.B. nur Bildung für Kinder) zu legen. Ortsbezogene Lösungen sind meist langfristig angelegt und die enge Verbindung der Philanthropen zu dem spezifischen Ort hilft ihnen dabei, das Vertrauen der Gemeinschaft vor Ort zu gewinnen. Ein weiteres Merkmal ortsbezogener Lösungen ist ihr teilweise innovativer und experimenteller Charakter, da sich die Geldgeber nicht vor Risiken scheuen und nicht unmittelbare Ergebnisse erwarten. Erfolgreiche Massnahmen lassen sich manchmal auch auf andere Orte übertragen, sofern sie an den spezifischen Kontext des jeweiligen Ortes angepasst werden.

Weitere Literatur

GrantCraft. (16. April 2018). *How Community Philanthropy Shifts Power.*

IDEO. (30. Juni 2015). *The Human Centered Design Toolkit.*

Filipe Sabará – Eng mit Gemeinschaften zusammenarbeiten

Schon früh lernte ich die Lebensweise der unterschiedlichsten Kulturen kennen, da meine Eltern immer grossen Wert darauf legten, dass wir auf unseren Reisen Kontakt zu den Gemeinschaften vor Ort hatten.



Die Menschen lagen mir schon immer am Herzen – vor allem jene, die obdachlos waren, in Slums oder Favelas lebten. Mit ihnen begann ich bereits als Teenager zu arbeiten. Ich bemerkte schon früh, dass ihre Probleme sehr vielschichtig sind und dass du sie erst richtig verstehen kannst, wenn du vor Ort bist und mit den Gemeinschaften selbst interagierst.

Heute leite ich Programme zur Verbesserung der Grundvoraussetzungen eines guten Lebens: Essen, Wasser, Abfallbeseitigung und Energie. Dies tue ich über die

Organisation ARCAH (Association to the Rescue of Citizenship through Affection Towards Humanity). Wir schaffen zudem Arbeitsplätze durch Bio-Farmen. Bislang haben wir 3000 Personen eingestellt, Favelas mit Strom versorgt und eine nachhaltige Abfallbeseitigung sowie Wasserversorgung geschaffen. Dies wäre ohne enge Zusammenarbeit mit den Gemeinschaften niemals möglich gewesen.

Wir verfolgen bei der Arbeit mit Gemeinschaften eine Bottom-up-Strategie, also von der Basis aus. In den Gemeinschaften können gefährliche Bedingungen herrschen durch Gangs und inoffizielle Anführer, viele mit Drogenproblemen. Wenn wir eine neue Massnahme beginnen, wenden wir uns zunächst an die Mütter, da sie als Erste erkennen, welchen Nutzen unsere Programme für ihre Kinder haben. Durch sie lernen wir die Dynamik innerhalb der Gemeinschaft kennen: Wer sind die offiziellen Führungspersonen und wer die «wahren» Anführer. Sobald wir diese Strukturen verstanden haben, können wir unsere Programme entsprechend anpassen. Die Anführer sprechen dieselbe Sprache und verstehen ihre Leute. Nur in Zusammenarbeit mit ihnen können wir erfolgreich sein.

Ich sage immer, dass der Teil «Rettung der Bevölkerung» in ARCAH auch jene Menschen mit einbezieht – meinesgleichen –, die durch neue Perspektiven zu besseren Philanthropen werden, wenn sie erst einmal die Lebenswirklichkeit der Gemeinschaften kennengelernt haben, die sie durch philanthropische Aktivitäten unterstützen wollen.



Nicola Schiess – Eine Region durch Kunst und Ausbildung verändern

Ich war schon immer davon überzeugt, dass eine Kunstausbildung das Leben eines Menschen nachhaltig verändern kann.

Ich habe meine Kindheit in Lateinamerika verbracht, war zu Studienaufenthalten in Kapstadt und Europa und habe in der Wirtschaft, im Kunstmanagement, im Gastgewerbe und in der Musik Karriere gemacht. Diese persönlichen Erfahrungen wollte ich für einen guten Zweck nutzen und ein philanthropisches Projekt ins Leben rufen: Mit dem Fokus auf einem Gebiet wollte ich eine Stadt und eine Region dabei unterstützen, sich durch Kreativität und Lebenskraft weiterzuentwickeln.

In den frühen 2000er-Jahren entschied ich mich, ein visionäres Projekt anzustossen. Ein Projekt, von dem mein Vater Friedrich-Wilhelm Schiess träumte: der Bau des Teatro del Lago an den Ufern des Lago Llanquihue in Frutillar in Nordpatagonien, Chile. Wir wollten jedoch nicht nur ein modernes Opernhaus errichten, wir hatten einen Bildungsauftrag. Heute ziehen die Schul- und Gemeindeprogramme, die Kunstschule sowie Kunst- und Musikakademien mit ihren Masterkursen jährlich 250 000 Besucher und ca. 15 000 Teilnehmende aus Lateinamerika und dem Rest der Welt an.

Ich gründete zudem die Grundschule Kopernikus, die Kreativität und soziale Fähigkeiten durch innovative Methoden fördert. In den acht Jahren ihres Bestehens sind viele Familien aus Chile und von ausserhalb nach Frutillar gezogen, um ihre Kinder in dieser Stadt aufwachsen zu sehen. Das mit der Schule verbundene Kopernikus Lab verbreitet diese bewährten Methoden in Englisch und Spanisch an andere öffentliche und private Bildungssysteme in Lateinamerika.

Die UNESCO ernannte Frutillar zudem zur «Kreativen Stadt der Musik». Die gesamte Umgebung konnte von der Weiterentwicklung Frutillars profitieren und eine lebendige Kultur schaffen, die grossartige Talente und Unternehmer anzieht, die von der Schönheit und den Möglichkeiten in der Region begeistert sind. Weitere Stiftungen, Institutionen und Unternehmen fangen an, diese Entwicklung nachhaltig zu fördern, und wir hoffen, sie kann anderen Regionen als Modell dienen. Und all dies begann mit einer Leidenschaft für Musik und Kunst.

c) Richtlinienbasierte Lösungen

Ein weiterer Ansatz sind die richtlinienbasierten Lösungen, die im Nonprofit-Bereich oft als Lobbyarbeit bzw. Interessenvertretung bezeichnet werden. Durch Veränderungen in Regierungs- oder Unternehmensrichtlinien können Tausende oder sogar Millionen Menschenleben verbessert werden. Mit der Zeit machen viele Philanthropen von den richtlinienbasierten Lösungen Gebrauch, da sie ihre Projekte ausweiten und schneller mehr Menschen erreichen wollen.

Es gibt viele Ansätze, um Entscheidungen auf politischer Ebene zu beeinflussen. Allerdings müssen diese sorgfältig aufeinander abgestimmt werden, um Veränderungen zu erreichen. Zum Beispiel:

- Benachteiligte Gruppen über ihre Rechte aufklären
- Gemeinschaften für mögliche Partnerschaften stärken
- Gemeinschaften unterstützen, ihre Regierungen zur Verantwortung zu ziehen und zustehende Rechte einzufordern
- Sensibilisierung zu einem Thema durch Erfahrungsaustausch, Dokumentarfilme, Investigativjournalismus und die Neuausrichtung des Narrativs
- Datensammlung zur Beeinflussung von Regierungen
- Enge Zusammenarbeit mit Regierungen (auf nationaler und kommunaler Ebene) oder Unternehmen, um diese darin zu unterstützen, Richtungswechsel vorzunehmen
- Sicherstellen, dass politische Veränderungen befolgt werden sowie wirtschaftlich und praktisch umsetzbar sind
- Die Kompetenzen sogenannter Pflichtenträger ausbauen, wie der Polizei oder der Justiz, um mit den sogenannten Rechteinhabern zusammenzuarbeiten und Richtlinien effektiv umzusetzen

Wenn Sie politische Ansätze wirksam beeinflussen wollen, sollten Sie die folgenden wichtigen Faktoren berücksichtigen:

- Seien Sie fokussiert
Je spezifischer, greifbarer und messbarer die Ergebnisse der geforderten Richtlinienänderungen sind, desto besser sind Ihre Erfolgsaussichten. Seien Sie realistisch und strategisch. Berücksichtigen Sie das Timing und die Ablaufplanung. Bleiben Sie offen für mögliche «Wendepunkte», wenn die Zeit plötzlich reif ist für bestimmte politische Veränderungen. Dies wird unter Umständen durch die Medien verursacht oder durch einen Wechsel in der Regierung oder in der öffentlichen Meinung. Vielleicht haben Sie das Bedürfnis, einzugreifen, um zu verhindern, dass hart erkämpfte Rechte

eingebüsst werden, wie beispielsweise das Recht von Frauen auf ihre Reproduktionsentscheidung, wenn sich die politischen Verhältnisse ändern. Es gibt viele Interessenvertreter, die mit unterschiedlichen Konzepten an politischen Richtungswechseln arbeiten. Philanthropen können dabei eine zentrale Rolle einnehmen, um diese Interessenvertreter an einem Tisch zusammenzubringen und so Partnerschaften zu fördern, neue Bewegungen zu schaffen, Hilfestellung für Kompromisse zu leisten und Strategien aufeinander abzustimmen.

- Evidenzbasierte Recherche
Um Richtlinien zu beeinflussen, benötigen Sie eindeutige Nachweise, dass eine alternative Lösung besser, weniger schädlich oder günstiger ist. Sollten diese Daten nicht existieren, nutzen Sie Ihre finanziellen Ressourcen, um diese Informationen zu beschaffen, Lücken zu schliessen und/oder bestehende Daten zusammenzuführen. So schaffen Sie das Fundament Ihrer Lobbyarbeit. Nutzen Sie Fakten und Daten für Regierungen und Erfahrungsberichte für alle anderen.
- Eine klare Theorie des Wandels (Kapitel 2.5.) ist unerlässlich. Sobald Sie über klare Daten und Fakten sowie über einen Richtlinienvorschlag verfügen, sollten Sie diesen durch einen Politikanalytisten prüfen lassen. Sind die vorgeschlagenen Veränderungen kosteneffizient, machbar, von der Öffentlichkeit akzeptierbar und erfolgversprechend? Werden Sie von der Öffentlichkeit unterstützt?
- Ändern Sie das Narrativ
Bei der Richtliniengestaltung geht es in vieler Hinsicht um die Geschichten, die sich unterschiedliche Beteiligte gegenseitig erzählen, und nicht nur darum, was Politiker in der Öffentlichkeit kommunizieren. Diese Narrative vereinfachen komplexe Sachverhalte und holen die Menschen dort ab, wo sie stehen. Zudem wecken sie ihr Interesse am Thema und motivieren sie dazu, politische Richtungswechsel zu unterstützen. In manchen Situationen wurden bestimmte Narrative bereits über viele Jahre beispielsweise von politischen Entscheidungsträgern oder den Medien für spezifische Zwecke genutzt – sie sind mittlerweile tief verwurzelt und müssen neu ausgerichtet werden. Im letzten Jahrzehnt hat es sich für Philanthropen als innovatives und wirksames Instrument erwiesen, Investigativjournalismus, Dokumentarfilme und den Erfahrungsaustausch finanziell zu fördern, um Probleme in den Fokus zu rücken und schädliche Richtlinien und Narrative aufzudecken.



Lynne und Peter Smitham – Entscheidungssträger beeinflussen und das Fundament legen

Tief berührt von der Benachteiligung von Mädchen in Indien, sahen wir gleichzeitig ihre Rolle in der Überwindung von generationenübergreifender Armut. Wir verbrachten ein Jahrzehnt damit, ihre Probleme in den Fokus der globalen Agenda zu rücken.

Im ersten Schritt recherchierten wir und analysierten das Umfeld, um mehr Klarheit darüber zu bekommen, wie wir bei einem solch komplexen Problem etwas bewirken könnten. Wir wussten, dass wir in der Zusammenarbeit mit einem Partner vor Ort, der als kultureller Dolmetscher fehlende Kompetenzen ergänzen könnte, besser aufgestellt wären. 2010 schlossen wir eine Partnerschaft mit Dasra, einer Stiftung in Mumbai, von der wir schon viel Gutes gehört hatten. Dasra fungiert als Schnittstelle zwischen Geldgebern und Nonprofit-Organisationen und bietet notwendige Recherche und entsprechende Lösungsansätze im sozialen Bereich an.

Wir definierten zwei Ziele: die Ausweitung bestehender Initiativen, die das Leben von heranwachsenden Mädchen in Indien verbessern, und die Verbesserung des Wissens und der Finanzierung in diesem Sektor – vor Ort und weltweit.

USAID kam 2013 dazu und stellte rund 14 Millionen US-Dollar bereit. In fünf Jahren zusammen mit Dasra erreichten wir 3,5 Millionen Mädchen im Alter von 10 bis 19 Jahren durch den Aufbau von Kapazitäten in 198 sozialen Organisationen und sammelten 28 Millionen US-Dollar von 145 lokalen und internationalen Philanthropen.

2017 konzentrierten wir uns darauf, eine verstärkte Zusammenarbeit und einen höheren Wirkungsgrad zu fördern, um Jugendlichen ein Leben zu ermöglichen, in dem sie gesund sind, qualitativ hochwertige Bildung genießen und selbstbestimmte, positive Entscheidungen treffen. Mit der Mobilisierung von über 280 sozialen Organisationen leitete Dasra Programme für Jugendliche, schuf Partnerschaften mit Zentral- und Landesregierungen und warb für eine Aufwertung der Wahrnehmung von Mädchen in der Gesellschaft. Mit der Unterstützung von USAID und vielen weiteren Geldgebern konnten weitere 35 Millionen US-Dollar gesammelt werden, die Kooperation mit dem Sektor wurde gestärkt, und die Probleme von Jugendlichen kamen ganz klar auf die nationale Agenda.

Unser Erfolg basiert auf der Zusammenarbeit mit starken Partnern, auf klaren Ergebnissen und auf der Nutzung des Multiplikatoreffekts von Veränderungen. Soziale Probleme sind schwer zu lösen – daher empfehlen wir, eine kosten-effiziente, nachweisbare Wirkung anzustreben, die auch nach Ihrem Ausstieg weiterbesteht.

- Denken Sie an Zuckerbrot und Peitsche
Die erfolgreichsten politischen Aktivisten planen ihre Schritte sorgfältig und binden politische Entscheidungsträger in ihre Arbeit ein. Sie suchen nach Verbündeten und arbeiten mit ihnen an gemeinsamen Lösungen für bessere Ergebnisse. Als Teilhaber können Menschen Änderungen in Unternehmensrichtlinien anstossen und dadurch grosse Dinge bewirken.
- Seien Sie geduldig
Politische Richtungswechsel geschehen nicht über Nacht, und wichtige Entscheidungsträger in Regierungen wechseln regelmässig. Projekte können sich über Jahre hinziehen, Jahrzehnte sogar, und manchmal auch scheitern. Wenn sie aber von Erfolg gekrönt sind, geschieht dies oft in unerwarteten Momenten und setzt transformative Kräfte frei.

d) Ansätze basierend auf dem öffentlichen Sektor

Ein weiterer Ansatz oder Hebel für Veränderungen sind Lösungen, die auf dem öffentlichen Sektor basieren und sich darauf konzentrieren, dass die Regierung eine Initiative, ein Programm oder eine Methode übernimmt. In vielen Fällen ist dies der sicherste Weg, um signifikante Auswirkungen auf staatlicher oder regionaler Ebene zu erzielen. Es gibt viele Lösungsansätze, um Entscheidungsträger in der Regierung von spezifischen Massnahmen zu überzeugen, jedoch ist dies immer auch kontextabhängig.

Sollten Sie Interesse an dieser Art von Lösungen haben, spielen sicher einige der Faktoren eine Rolle, die wir im Zusammenhang mit richtlinienbasierten Lösungsansätzen bereits beschrieben haben. Zusätzlich gilt allerdings:

- Verschaffen Sie sich ein umfassendes Verständnis der jeweiligen Volkswirtschaft
Unterstützen Sie Organisationen, die bereits enge Beziehungen vor Ort pflegen und genau verstehen, wie Machtstrukturen und Anreize bei Entscheidungsträgern im gewählten System funktionieren. Sie müssen in der Lage sein, eine Allianz zu bilden, die ausreichend politischen Willen besitzt, technologisch versiert ist und Hindernisse überwinden kann.
- Unterstützen Sie von Anfang an die Zusammenarbeit mit der Regierung
Regierungen spielen bei den meisten Entwicklungsherausforderungen eines Landes eine wichtige Rolle. Es ist eine Wunschvorstellung, dass nachweisbare positive Ergebnisse und Kosteneffizienz der von Ihnen geförderten Initiative,

des Programms oder der Methodik ausreichen, um die Entscheidungsträger in der Regierung davon zu überzeugen, diese zu übernehmen. Die Regierung muss gleich zu Beginn auf konstruktive Art und Weise involviert werden.

- Unterstützen Sie sektorübergreifende Allianzen
Schaffen Sie eine gemeinsame Basis zwischen Schlüsselakteuren, und bilden Sie sektorübergreifende Allianzen nicht nur mit Nonprofit-Organisationen, sondern auch mit Verantwortlichen in der Regierung, der Zivilgesellschaft, in Unternehmen oder akademischen Kreisen.
- Fördern Sie eine grosse Reichweite
Ziel sollte es sein, zusammen mit von Ihnen unterstützten Organisationen nach wichtigen Ansatzpunkten zur Verhaltensänderung in öffentlichen Behörden zu suchen, die bereits über eine grosse Reichweite verfügen. Grundlegend sind dafür fundierte Kenntnisse Ihrer Organisationen in der jeweiligen Volkswirtschaft und Erfahrungen bei der Bildung von sektorübergreifenden Allianzen, die Entscheidungsträger auf Regierungsebene von Anfang an mit einbeziehen.
- Nutzen Sie gelebte Erfahrungen für innovative Lösungen
Stellen Sie sicher, dass die Tätigkeit Ihrer Organisationen auf den Erfahrungen derjenigen basiert, die in ihrem täglichen Leben von dem Problem betroffen sind. Sie sollten immer ein offenes Ohr für die Menschen der Gemeinschaften haben, in denen sie tätig sind. Nur so können sie die Rechte von Betroffenen stärken, statt ihnen ihre eigenen Lösungsansätze aufzuzwingen. Siehe Kapitel 3.1. über Ansätze für Ihre Philanthropie, vor allem Abschnitt c zu Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion und Abschnitt b zur Übernahme von Menschenrechtsansätzen, sowie Kapitel 2.6.1. (Abschnitt a) zu gemeinschaftsbezogenen Lösungen.

Verantwortliche in Regierungen zu beeinflussen, ist keine einfache Aufgabe und führt nicht immer zum Erfolg. Es erfordert oft viele Jahre und viel Flexibilität, mit unterschiedlichen Ansätzen zu experimentieren, um das übergeordnete Ziel, einen Systemwandel (Kapitel 2.8.), zu erreichen. Wenn Sie jedoch Erfolg haben, kann dies wahrlich transformativ und nachhaltig wirken.

Helen Ågerup – Regierungen involvieren und mehr bewirken

Durch die enge Zusammenarbeit mit der Regierung in Tansania, mit Bloomberg Philanthropies und lokalen Partnern konnte die von mir mitgegründete Stiftung Fondation H&B Ågerup Teil eines Programms werden, das qualitativ hochwertige Geburtsbegleitung und reproduktive Gesundheitsdienste dezentralisierte.



Dies erleichterte Frauen in einigen der entlegensten Teilen Tansanias den Zugang zu diesen Bereichen. Das Projekt zeigte, dass eine gute Geburtsbegleitung mehr positive Auswirkungen für Frauen erzielte als in vergleichbaren Einrichtungen.

Nach diesem ersten Programm, bei dem die Stiftung eine aktive, lokale Teilnahme und Unterstützung sichern konnte, starteten wir ein Pilotprojekt, um die Geburtsbegleitung als Gesundheitsleistung in staatliche Gesundheitseinrichtungen in einigen der erwähnten ländlichen Regionen Tansanias aufzunehmen. Das Projekt bezweckte eine Verpflichtung der Regierung vor Ort zur Verbesserung der Gesundheitsversorgung von Müttern durch eine professionelle Geburtsbegleitung, die nach diversen Studien für eine signifikante Verbesserung der Gesundheit von Müttern und Neugeborenen sorgt.

Nach der erfolgreichen Pilotstudie in ausgewählten Orten weitete die Stiftung das Programm auf weitere Bereiche in Tansania aus. Ganz nach der Philosophie der Stiftung wurde für die Gestaltung dieses Projekts ein partizipativer Ansatz gewählt. Es war von grosser Bedeutung, eine professionelle Geburtsbegleitung so bereitzustellen, dass sie auch tatsächlich den Anforderungen und Sorgen der betroffenen Frauen und Gesundheitsdienstleister gerecht werden konnte, und zugleich die Beziehungen zwischen den Bevölkerungsgruppen und dem staatlichen Gesundheitssystem zu stärken. Gesundheitsdienstleister, Mitglieder der Bevölkerung und Regierungsvertreter halfen bei der Gestaltung des Projekts und bei der Entwicklung eines Verhaltenskodex.

Neben Gesprächen mit Fokusgruppen und ausführlichen Befragungen von Frauen, Geburtsbegleitern und Gesundheitsdienstleistern während der Umsetzung des Projekts investierten wir in Aktivitäten zum Einbezug der Bevölkerung. Dies umfasste Medienkampagnen mit Radiowerbung und direkte persönliche Gespräche.

Zu den wichtigsten Erfolgen dieses Projekts zählte, dass die Zahl der Geburten in den Einrichtungen um 734 Prozent anstieg und die Müttersterblichkeit um 43 Prozent zurückging.

Die Übertragung der uneingeschränkten Verantwortung für das Projekt an die Regierung im Jahr 2019 war ein bedeutender Moment. So konnten wir eine kontinuierliche Ausweitung und die nachhaltige Weiterführung garantieren und den Bedarf an weiterer philanthropischer Finanzierung senken.

e) Verhaltensänderung

Die Verhaltensänderung ist ein Schlüsselfaktor bei der Umsetzung von Veränderungen, vor allem auch in grösseren Dimensionen. Die Verhaltensänderung ist in der Regel ein Bestandteil vieler der in diesem Leitfaden beschriebenen Ansätze. Doch angesichts der naturgemäss grossen Schwierigkeiten, eine echte Verhaltensänderung zu erwirken, möchten wir das Thema noch etwas vertiefen. Sie können eine signifikante Reichweite erzielen, wenn Menschen eine wirkungsvolle Verhaltensänderung nachahmen. Mädchen, die länger zur Schule gehen, motivieren beispielsweise andere Mädchen dazu, dieses Verhalten zu kopieren (und überzeugen damit auch Eltern und Gemeindevorsteher). Oder Sie «trainieren den Trainer», etwa im Gesundheits- oder Agrarsektor, und verursachen so einen Dominoeffekt in den Gemeinschaften und Regionen. Doch eine Änderung von Einstellungen und Verhaltensweisen stellt in vielen philanthropisch geförderten Initiativen immer noch eine grosse Herausforderung dar. Dabei gibt es drei Schlüsselfaktoren zur Förderung von Verhaltensänderungen:

- Das Aufzwingen der eigenen Vorstellungen funktioniert selten. Sie haben viel mehr Erfolg, wenn Sie andere dazu bringen, selbst eine Verhaltensänderung erreichen zu wollen – statt ihnen eine vorgefasste Meinung aufzuzwingen.
- Die Integration gelebter Erfahrungen ist unentbehrlich. Ein zentraler Faktor für den Erfolg Ihres Projekts ist der Einbezug der Menschen, die in ihrem täglichen Leben von dem Problem betroffen sind, in die Ausgestaltung von Lösungsansätzen.
- Eine Verhaltensänderung geschieht meist nicht in einem Vakuum. Um die Veränderung von Verhaltensweisen zu erreichen, müssen Sie mit unterschiedlichen Interessenvertretern zusammenarbeiten und den Kontext sowie die sozialen Normen in der jeweiligen Gesellschaft gründlich verstanden haben. Dies ist meist auch ein wichtiger Bestandteil anderer Lösungsansätze.

f) Marktbasierte Lösungen

Marktbasierte Lösungen vereinen ökologische und soziale Aufgaben mit finanziellen Anreizen und nutzen dafür bewährte Instrumente der Finanzmärkte. Dieser Ansatz wird auch als Impact Investing oder Social Finance bezeichnet und erreicht die gewünschten Veränderungen durch eine soziale und eine finanzielle Rendite.

«Weder das Individuum noch die Menschen insgesamt werden durch Almosen besser. Am besten nützt man der Gemeinschaft, wenn man eine Leiter aufstellt, an welcher der nach oben Strebende hochklettern kann.»

Andrew Carnegie

In den letzten zehn Jahren konnten wir einen signifikanten Anstieg des Social Finance verzeichnen (finanzielle Unterstützung von sozialen Unternehmern mit oder ohne gewinnorientierte Ziele und mit deutlicher sozialer Rendite). Auch beim Impact Investing war das der Fall. Letzteres wird von Investoren betrieben, die neben finanziellen Renditen auch soziale und/oder ökologische Veränderungen erzielen möchten. Social Finance kann auf vielfältige Art und Weise stattfinden, von Kapitalbeteiligungen und Darlehen unter dem Marktwert bis hin zu Anlagen, die sozialen Wert generieren und zugleich eine risikoadjustierte Marktrendite oder mehr erreichen sollen. Social Finance kann Organisationen auf vielen Ebenen unterstützen, von Forschung und Entwicklung über Start-ups bis hin zu wachsenden und etablierten Unternehmen.

Dabei ist es wichtig, zu verstehen, dass sogar die besten markt-basierten Lösungen mit idealen Voraussetzungen für eine wirtschaftliche Tragfähigkeit in manchen Fällen eines philanthropischen Startkapitals bedürfen, um zu wachsen und an den Punkt zu gelangen, an dem sie selbst Kapital erwirtschaften.

Johan H. Andresen – Unterschiedliche Arten von Spenden

Als Eigentümer eines der grössten Privatunternehmen in Norwegen bin ich sehr stolz darauf, dass die Integration der philanthropischen Aktivitäten unserer Familie als separate Geschäftseinheit viele positive Dominoeffekte auf unser Unternehmen hatte. In erster Linie konnten wir so auf vielfältige Art und Weise spenden und neue Ansätze testen.

Innerhalb unserer Unternehmensstruktur haben wir den Umfang unserer ursprünglichen Spendentätigkeiten erweitert und versuchen nun ambitioniertere Ziele zu erreichen, indem wir die verwendeten Lösungsansätze sehr pragmatisch wählen. Da wir nicht an die Bestimmungen für Wohltätigkeitsorganisationen gebunden sind, können wir genau den Ansatz wählen, von dem wir nachhaltige Veränderungen in den für uns wichtigen Bereichen erwarten. Das können Spenden sein oder auch günstige Darlehen, Wandelanleihen, Bürgschaften, Sozialanleihen (oder sogenannte Wirkungsverträge) und natürlich Eigenkapital. Ausserdem haben wir noch Social Impact Funds in unser Portfolio aufgenommen, von denen wir lernen wollen und in die wir investieren, auch ausserhalb der nordischen Länder.

Wir unterstützen soziale Unternehmer, die innovative Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen bieten und ganz klar von sozialen Renditen angetrieben werden, nicht jedoch ohne ein solides Finanzmodell mit möglichen Skaleneffekten. Wir führen strenge Sorgfaltsprüfungen durch – mit der gleichen Energie, mit der wir unser Unternehmen führen. Dazu stellt unser Unternehmen die Fach- und Beratungskompetenz einer vielfältigen Mitarbeiterschaft für diese Art von Projekten zur Verfügung. Nach einer erfolgreichen Sorgfaltsprüfung entscheiden wir über den Abschluss eines Dreijahresvertrags mit klar definierten Meilensteinen. Eine mehrjährige Verpflichtung ist für uns wichtig, ebenso wie die Unterstützung des sozialen Unternehmers durch ein geschultes Team.



Wir wollen stets frühzeitig in ein Projekt involviert sein. Obwohl wir uns auf soziale Unternehmen konzentrieren, investieren wir nicht von Anfang an privates Eigenkapital, da wir unsere Investitionen nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Rendite betrachten. Seit Beginn haben wir 24 Organisationen beim Aufbau unterstützt, und nur drei davon sind gescheitert.

Benjamin Firmenich – Meine Erfahrungen mit Impact Investing

Obwohl meine Familie sehr viel Wert auf Nachhaltigkeit bei der Führung des Familienunternehmens legt, wird unser Privatvermögen von jedem Familienmitglied individuell verwaltet, was dazu führt, dass auch der Grad an Nachhaltigkeit bei den jeweiligen Anlagen variiert.

Ich wusste schon immer, dass ich etwas für unseren Planeten tun wollte. Einer meiner Professoren, ein sehr inspirierender Mann, ermutigte mich dazu, einen Master of Science in Umweltwissenschaften zu machen. Aber auch der Bereich der Investitionen weckte mein Interesse. Ich war überzeugt, durch Investitionen etwas bewirken zu können. Nach einem Studium der Umweltwissenschaften hat man keinen eindeutigen Beruf wie beispielsweise Rechtsanwalt. Also entschied ich mich, Impact Investing zu meinem Beruf zu machen.



Die ersten Jahre waren für uns bei Impact Finance eine wahre Achterbahnfahrt. Wir mussten einiges an Lehrgeld zahlen, um zu verstehen, wie wir unseren Fokus eingrenzen und auf eine bestimmte geografische Region lenken konnten. Nach einigen schweren Verlusten teilten wir unseren Fonds, um zwei unterschiedliche Anlagerichtungen zu verfolgen – eine davon mit einem hohen Ertragspotenzial, die in Zeiten von Verlusten die zweite auffangen konnte.

Ich stecke sehr viel Energie in unseren Fonds, ebenso wie meine Familie und meine Freunde – so können wir regelmäßig Bilanz ziehen und Erfahrungen sammeln, die uns zum Erfolg verhelfen. Beispielsweise investieren wir jetzt niemals nur um ein Problem zu lösen. Auch finanzieren wir kein Unternehmen mit langfristigen Darlehen, wenn es kurzfristige Bedürfnisse hat, und umgekehrt. Die Unternehmen in unserem Portfolio sollten für die Finanzabteilung unserer internen Risikobewertung niemals ungenaue Finanzinformationen oder ein Rating unter B vorweisen.

Wir stehen stets mit beiden Beinen fest auf dem Boden und begleiten unsere Unternehmen auf ihrem Weg. Wir kennen ihre Wertschöpfungsketten und die Unternehmer persönlich. Wir investieren niemals in sogenannte «Cowboy»-Unternehmer – Personen, die zu viele Ideen gleichzeitig verfolgen und sich nicht auf ein Projekt fokussieren können, was zu unendlichen Investitionszyklen und Streuung führt.

Wir haben auch erkannt, wie wichtig es ist, dass Unternehmer ihre Assets besitzen und bereits Erfahrung in ihrem Geschäftsbereich haben. Unser Lernprozess ist lang, aber wir sind überzeugt, dass er uns zu dem macht, was wir heute sind.

Beispiele für nützliche Finanzinstrumente in sozialen Unternehmen¹

Spenden sind eine gängige Form der Finanzierung im Sozialbereich. Sie werden von Stiftungen oder Individuen getätigt und stellen nach wie vor eine wichtige Finanzquelle für Sozialunternehmen dar.

Eigenkapital ist das Finanzinstrument mit dem grössten Risiko für den Investor. Der soziale Investor gibt dem Sozialunternehmen einen bestimmten Betrag für einen Anteil am Unternehmen (z. B. 10 % der gesamten Anteile). Der Investor erhält keine regelmässigen jährlichen Zahlungen, sondern einen Anteil der vom Sozialunternehmen erwirtschafteten Gewinne. Zusätzlich zu den Anteilen an zukünftigen Gewinnen erhält er eine gewisse Kontrolle über das Unternehmen und Stimmrechte. Die Mitbestimmungs- und Kontrollrechte hängen dabei von der Rechtsform des Unternehmens ab und werden meist in einem Vertrag zwischen Investor und Investitionsempfänger festgehalten.

Fremdkapital kann für langfristige Investitionen oder für Projektfinanzierungen genutzt werden, die für die kommenden Jahre stabile und vorhersehbare Cashflows versprechen. Stabile und vorhersehbare Cashflows sind unentbehrlich, da die Fremdkapitalgeber eine jährliche Zinszahlung erhalten. Fremdkapital wird nur befristet bereitgestellt und nach wenigen Jahren zurückgezahlt. Normalerweise werden die Darlehen über fünf bis sieben Jahre bereitgestellt.

Mezzaninkapital kombiniert Elemente des Fremd- und Eigenkapitals und bietet eine praktische Finanzierungsalternative, sollte reines Eigen- oder Fremdkapital nicht geeignet sein. Die Zinszahlungen können an die Gewinne des Unternehmens geknüpft werden, und der gesamte Betrag wird nach einer bestimmten Zeitspanne zurückgezahlt oder in Eigenkapital umgewandelt. Eine gewisse Flexibilität bei der Strukturierung des Mezzaninkapitals macht es zu einer attraktiven Lösung für soziale Unternehmer und Investoren.

Hybridkapital vereint Merkmale von Spenden, Eigen- und Fremdkapital. Der Spendencharakter entsteht dadurch, dass es keine Zinsaufwendungen gibt und dieses Finanzinstrument in bestimmten zuvor vereinbarten Szenarien in eine Spende umgewandelt wird. Finanzinstrumente mit Hybridkapitalelementen umfassen rückzahlbare Finanzhilfen, erlassbare Darlehen, wandelbare Finanzhilfen und Vereinbarungen zu Gewinnanteilen. Diese werden unten weiter ausgeführt.

- Eine rückzahlbare Finanzhilfe ist ein Darlehen, das nur zurückgezahlt werden muss, wenn das Projekt bestimmte zuvor festgelegte Meilensteine erreicht. Werden die Meilensteine nicht erreicht, wird die rückzahlbare Finanzhilfe in eine Spende umgewandelt. Dieses Finanzinstrument kann genutzt werden, wenn die erfolgreiche Verwirklichung eines Projekts es dem Sozialunternehmen ermöglicht, das Darlehen an den sozialen Investor zurückzuzahlen.

- Ein erlassbares Darlehen ist ein Darlehen, das bei erfolgreicher Umsetzung in eine Spende umgewandelt wird. Wenn ein Sozialunternehmen die zuvor vom Investor und vom Investitionsempfänger festgelegten Ziele erreicht, muss das Darlehen nicht zurückgezahlt werden.
- Eine wandelbare Finanzhilfe ist ein weiteres Finanzinstrument mit Elementen des Hybridkapitals. Der soziale Investor stellt dem Unternehmen eine Finanzhilfe zur Verfügung, die bei Erfolg in Eigenkapital umgewandelt wird.
- Vereinbarungen zu Gewinnanteilen sind Finanzinstrumente, mit denen Investoren ein Projekt finanzieren und dann einen Anteil der zukünftigen Gewinne zurückerhalten. Dieses Modell zur Risikostreuung kann zur Rückzahlung der Finanzierung genutzt werden und verleiht dem Sozialunternehmen eine gewisse finanzielle Flexibilität.

Was ist Impact Investing?²

Das Global Impact Investing Network definiert Impact Investing als Investitionen mit dem Ziel, positive, messbare Gesellschafts- und Umweltauswirkungen sowie finanzielle Renditen zu erreichen. Dabei gibt es vier Schlüsselemente:

- **Intentionalität**
Impact Investing wird gezielt für bestimmte soziale und ökologische Projekte eingesetzt. Dies unterscheidet es von anderen Strategien wie zum Beispiel ESG-Investing, ethischem Investment und Screening-Strategien.
- **Finanzielle Renditen**
Impact Investing strebt nach finanziellen Kapitalrenditen, die unterhalb des Marktwerts liegen können und ebenso bis zu risikoadjustierten Marktwerten reichen können. Darin unterscheidet sich Impact Investing von der Philanthropie.
- **Umfang der Anlagekategorien**
Impact Investing kann über alle Anlagekategorien hinweg stattfinden.
- **Impact-Bewertung**
Ein Merkmal von Impact Investing ist die Verpflichtung des Investors, die sozialen und ökologische Auswirkungen der zugrunde liegenden Investitionen zu messen und darüber Bericht zu erstatten.

¹ Technische Universität München & Schwab Foundation. (2. September 2011). Social Investment Manual: An Introduction for Social Entrepreneurs. Abgerufen von <https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/SocialInvestmentManual.pdf>

² Global Impact Investing Network. (2. April 2019). Core Characteristics of Impact Investing. Abgerufen von <https://thegiin.org/characteristics>

Laurent Leksell – Soziale Innovation und Social Impact Bonds

Durch meine langjährige Zusammenarbeit mit dem öffentlichen Sektor weiss ich, dass Innovation und neue faktenbasierte, soziale Massnahmen durch herkömmliche Beschaffungsmodelle für den öffentlichen Sektor schwer umsetzbar sind. Aber diese sozialen Innovationen existieren.

Ich sehe eine zunehmende Nachfrage nach sozialer Innovation und Nachhaltigkeit in zahlreichen sozialen Bereichen wie Gesundheit, Bildung und Integration. Soziale Nachhaltigkeit ist zwar schwer messbar, jedoch zentral für eine funktionierende Gesellschaft.

Daher habe ich Skandinaviens ersten Social Impact Bond (SIB, dt.: Sozialer Wirkungskredit) ins Leben gerufen, um die Situation von Kindern zu verbessern, die in staatliche Obhut genommen wurden. Der SIB ist eine Struktur, die die Zusammenarbeit zwischen Nonprofit-, öffentlichem und privatem Sektor fördert. Investoren finanzieren eine

spezifische soziale Massnahme, die dann von einem Nonprofit-Akteur umgesetzt wird. Die Parteien einigen sich darüber, wer für die unterschiedlichen Aufgabenbereiche die Verantwortung übernimmt. Alle Schritte, von der Zusammenarbeit bis zur Bewertung der Auswirkungen, werden in einem Vertrag festgehalten. Wenn die Investition die gewünschten Ziele erreicht und eine zuvor festgelegte Grenze von finanziellen und sozialen Ergebnissen überschreitet, erhält der Investor eine Rendite und mögliche Prämienausschüttungen auf die Kapitalanlage. Ein weiterer Vorteil von SIB liegt darin, dass es den öffentlichen Sektor entlastet und Steuergelder für die Erprobung und Umsetzung von innovativen Lösungen spart.

Jeder SIB beginnt mit der Bildung von starken Partnerschaften mit den jeweiligen Verantwortlichen im öffentlichen Sektor, die bei der Formulierung der gewünschten Ziele mitwirken. Meiner Meinung nach sind SIBs einer der effizientesten Wege, um nachhaltig positive Auswirkungen in grossem Massstab zu generieren. Sie sind ein dringend nötiger Mechanismus zur Schaffung von Kooperationen zwischen Investoren, Philanthropen, Nonprofit-Organisationen und Stiftungen auf allen Ebenen. Nur so können die unterschiedlichsten Akteure mit unterschiedlichen Risikoneigungen gemeinsam an einem übergeordneten Ziel arbeiten und Gutes bewirken.

Unser langfristiges Ziel ist die Förderung von Innovation mit nachhaltiger Wirkung. Zudem wollen wir den Weg für grösseres institutionelles Kapital im SIB-Bereich ebnen, mit der Hoffnung auf bessere soziale Auswirkungen in vielen Problembereichen.



Philanthropen können marktbasierete Lösungen auf vielfältige Art und Weise in ihre eher «traditionellen» Spendentätigkeiten innerhalb ihrer philanthropischen Portfolios integrieren. Sie können aktiv Sozialunternehmen und soziale Unternehmer bei deren Innovationen finanziell unterstützen oder – direkt oder indirekt – die Nachahmung und Erweiterung von Gesellschafts- und Umweltprojekten durch Netzwerke und spezielle Impact-Fonds fördern. Je nach Ihrer Risikobereitschaft können Sie Ihre Investitionen an Ihre Gesellschafts- und Umweltziele anpassen und so investieren, dass das soziale und ökologische Bewusstsein der Unternehmen Ihrer Investitionsempfänger verbessert wird (Kapitel 4.4.).

Zudem liegt ein wesentlicher philanthropischer Schwerpunkt auf der Gestaltung des Social-Finance-Ökosystems, indem beispielsweise Finanzinstitute, von denen viele mit neuen Produkten die sozialen Wirkungen in diesem Sektor erhöhen, dazu ermutigt werden, soziale Rendite besser zu verstehen, verstärkt zu fördern und zu messen. Wichtig ist auch die Unterstützung von Netzwerken, die die Zusammenarbeit an Projekten erleichtern und Investoren über Bewertungskriterien aufklären, sowie die Anpassung von Anlageportfolios an philanthropische Werte durch klima- und genderspezifische Investitionen (Kapitel 4.4.).

Eine weitere Variante sind gemischte Finanzierungsoptionen, bei denen Spenden zusammen mit Darlehen gewährt werden, um die Kapazitäten von Organisationen auszubauen und erfahrene Fachkräfte anzuziehen. Ausserdem gibt es innovative soziale Finanzierungsmechanismen wie SIBs – eine Alternative, bei der der öffentliche Sektor für bessere soziale Ergebnisse zahlt und einen Teil der erreichten Ersparnisse an Investoren weitergibt.

Marktbasierete Ansätze gelten zwar gemeinhin als Lösung für zahlreiche soziale und ökologische Probleme, jedoch wird Impact Investing beispielsweise selten als geeignete Methode zur Verbesserung der Menschenrechtslage angesehen. Für solche Ziele sollten Philanthropen eher an richtlinienbasierte Lösungen denken, um Regierungen oder Unternehmenspolitik inklusiver zu gestalten.

Weitere Literatur

GIIN. (n.d.). *Impact Investing Guide, A Guide to this Dynamic Market.*

Nesta. (30. Juni 2015). *Investing in Innovative Social Ventures, A Practice Guide.*

Omidyar Network. (25. Februar 2021). *Frontier Capital – Early Stage Investments for Financial Returns and Social Impact in Emerging Markets.*

Omidyar Network. (15. Juli 2018). *Build an Impact Investing Team.*

g) Kapazitätsaufbau

Empirische Ergebnisse zeigen, dass Investitionen in den Ausbau der Kapazitäten von Organisationen zu langfristigen positiven finanziellen Ergebnissen für Begünstigte oder Investitionsempfänger führen, unabhängig vom eingesetzten Finanzhilfinstrument.

Nonprofit-Organisationen und Sozialunternehmen zögern manchmal, Geldgebern ihren Bedarf für die Weiterentwicklung von Kapazitäten mitzuteilen, da sie negative Auswirkungen auf zukünftige Finanzierungsentscheidungen fürchten. Versuchen Sie, zusammenzuarbeiten, um Probleme zu lösen und Vertrauen aufzubauen. Sie werden sehen: Partnerschaften werden dadurch gestärkt, und Sie werden besser in der Lage sein, Ihren Begünstigten und Investitionsempfängern genau das zu geben, was sie brauchen.

Es gibt nicht die eine Lösung für den Aufbau von Kapazitäten. Einige Beispiele: Ausbildung von Fachkompetenzen und technischen Fähigkeiten, Bereitstellung von Mentoring und Coaching für spezifische Bereiche wie Marketing, Unterstützung bei der Beschaffung von Finanzmitteln und der Kommunikation, Spenden für Forschung oder Kontroll- und Bewertungsmassnahmen und die Erstellung faktenbasierter Berichte zum Nachweis, dass etwas funktioniert.

Dabei gibt es vier Elemente für einen effektiven Kapazitätsaufbau:

- Gemeinsame Gestaltung von Lösungen mit Beteiligten
- Langfristiges Engagement
- Stärkung des Ökosystems durch die (finanzielle) Förderung einer engen Zusammenarbeit
- Risikobereitschaft und die Finanzierung von Aktivitäten, die andere Geldgeber nicht unterstützen

Philanthropen können die Weiterentwicklung des Personals durch eine gezielte Investition in die Führung der Organisation fördern. Führungskräfte in Nonprofit-Organisationen haben selten Zugang zu den gleichen Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (oder Vergünstigungen für Angestellte) wie gleichrangige Mitarbeiter in gewinnorientierten Unternehmen. Die Förderung von Führungskräften, sei es durch Zuwendungen oder Mentoring, ist für Philanthropen eine wichtige Möglichkeit, sich für Themen einzusetzen, die ihnen am Herzen liegen.

Geldgeber sollten ihre Zuwendungsempfänger darin unterstützen, sich weiterzuentwickeln und in ihrer Aufgabe immer besser zu werden. Soziale Organisationen müssen experimentieren können, ihre Ergebnisse messen und ihre Massnahmen an sich verändernde Umstände anpassen. Philanthropen geben ihnen durch ihre Zuwendungen den Raum und die Infrastruktur, damit sie lernen, Anpassungen vornehmen und manchmal auch scheitern können. Unternehmer bezeichnen das als *Pivoting*.

Weitere Literatur

Co-Impact (Juli 2021). *Organizational Strengthening Guidebook*.

Light, P. (2004) *Sustaining Nonprofit Performance: The Case for Capacity Building and the Evidence to Support It*, Brookings Institution Press.

LGT Venture Philanthropy. *What we do – our approach to supporting partners* (www.lgtvp.com)

um ihre Ziele zu verwirklichen: Auch dann kann sie ein geschultes Team darin unterstützen, Massnahmen durchzuführen oder Kampagnen zu bisher unbeachteten Themen zu entwickeln. Das Ergebnis: Sie können aktiv mehr bewirken.

Einige philanthropische Stiftungen beauftragen Experten mit einem umfassenden Fachwissen und programmspezifischen Fähigkeiten. So übernehmen sie die Führung auf ihrem Gebiet, fördern Zusammenarbeit und kollektive Wirkung und bringen zugleich Kompetenzen und fachliches Know-how zur Erreichung ihrer Ziele ein. Philanthropen mit Fokus auf Kapazitätsaufbau und Kompetenzerweiterung des Personals in der unterstützten Organisation setzen oft auf zusätzliche Fachkräfte, die diese Aufgaben übernehmen.

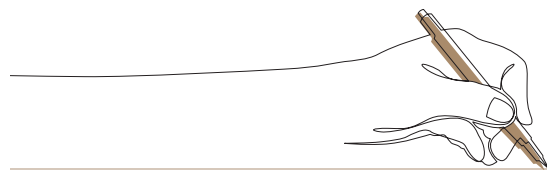
Zögern Sie nicht, ein professionelles Team einzustellen, um die Ziele der Stiftung zu erreichen. Wenn Sie selbst aktiv werden wollen, Ihre Finanzierungspläne jedoch zeitlich begrenzt sind, sollten Sie sich auch immer eine Ausstiegs- und Nachhaltigkeitsstrategie zurechtlegen. Stellen Sie möglichst auch Fachkräfte und Vorstandsmitglieder ein, die Mitglieder der Gemeinschaften sind, die Sie unterstützen wollen. Legen Sie dabei Wert auf Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion (siehe Kapitel 3.1.c) und versuchen Sie, proaktiv Kapazitäten weiterzuentwickeln und Verantwortung auf Beteiligte und Partner zu übertragen, mit denen Sie zusammenarbeiten.

2.6.2. Ihren strategischen Plan operationalisieren

a) Aufbau der Organisation und strategische Planung

Nach der Formulierung einer philanthropischen Strategie sollten Sie darüber nachdenken, wie Sie Ihr philanthropisches Kapital einsetzen wollen. Viele Philanthropen tätigen Spenden durch Donor Advised Funds (Kapitel 1.7.b), wofür nur wenige Fachkräfte notwendig sind. Andere wollen vielleicht etwas aktiver involviert sein und richten einen Wohltätigkeitsfonds ein oder gründen eine Stiftung (Kapitel 1.7.a). Sie stellen Fachkräfte ein, die Spendentätigkeiten verwalten, Recherchen durchführen und die erzielten Ergebnisse prüfen und bewerten.

Wenn Sie feststellen, dass Sie zu viel Zeit für die Verwaltung aufwenden und nicht genug erreichen, stellen Sie ein professionelles Team ein, das Sie bei Ihren Aktivitäten unterstützt und einen Mehrwert schafft. Ähnlich verhält es sich in Fällen, in denen Philanthropen nicht die richtige Organisation finden,



Ihr strategischer Plan

Bitte erarbeiten Sie Ihren strategischen Plan anhand der nachfolgenden Fragen.

- Wer kann Sie bei der Umsetzung Ihres strategischen Plans unterstützen? (Institutionen, politische Akteure, Philanthropen, Gemeindevorsteher, die Zivilgesellschaft, Journalisten, Interessenvertretungen, NGOs?)
- Worin benötigen Sie Hilfe?
- Wer oder was könnte den Plan behindern?
- Welche Faktoren (ausserhalb Ihrer Kontrolle) könnten einen Einfluss auf Ihren Plan haben?
- Wie könnten sich diese Faktoren auf Ihre Beteiligten und Interessenvertretungen auswirken?

Oliver Karius – Wie LGT Venture Philanthropy organisatorische und menschliche Kapazitäten aufbaut

Bei LGT Venture Philanthropy (LGT VP) bieten wir langfristiges, geduldiges Kapital, um Organisationen bei der Umsetzung ihrer Ziele zu unterstützen. Damit unsere Unterstützung wirksam ist, müssen wir ein gründliches Verständnis für diese Organisationen entwickeln.

Dafür führen wir eine umfassende Due-Diligence-Prüfung auf Basis bewährter Investitions- und Managementprinzipien durch – so wie es ein privater Eigenkapitalgeber auch tun würde. Wir prüfen alle Bereiche einer Organisation über mehrere Monate und sammeln Informationen zu Strategie, Finanzen, Wachstumsplänen, Risiken, Mitarbeitenden etc. Auch wenn das Hauptziel dieser Sorgfaltsprüfung darin liegt, die Organisation eingehend kennenzulernen, wird auch das Vertrauen als Basis der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Parteien aufgebaut.

Wir nehmen den Kapazitätsaufbau sehr ernst, denn am Ende sind es die Mitarbeitenden einer Organisation, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Philanthropische Geldgeber mit mittel- bis langfristigen Investitionszielen eignen sich am besten für diese Rolle. Wir fördern Kapazitätsaufbau auf mehreren Ebenen: Wir finanzieren und unterstützen die Einstellung von strategisch wichtigen Fachkräften oder überbrücken einen temporären Mangel an Nachwuchskräften durch Stipendienprogramme. Zusammen mit den Organisationen verfeinern wir Strategien, ermitteln Schwachpunkte und entwickeln Lösungen. Wir führen regelmässig Schulungen vor Ort, Workshops und Bewertungen mit lokalen Partnern durch und bieten kontinuierliche Unterstützung bei Monitoring und Evaluierungen, Finanzierung oder Kommunikation.

In unserem Due-Diligence-Prozess und Investitionsmanagement arbeiten wir mit einem Bewertungsinstrument, das die Kapazitäten und Kompetenzen der Organisation



in mehreren Bereichen wie Zielerreichung, Strategie, Entwicklung, Führung, Systeme, Infrastruktur und Prozesse einschätzt. Zu Beginn eines Projekts führen wir eine Evaluation durch und wiederholen diesen Prozess regelmässig, um sicherzustellen, dass unsere Bemühungen auch die gewünschten Ergebnisse bringen. Zur Messung der Ergebnisse nutzen wir bewährte Rahmenpläne und Instrumente aus «The Impact Management Project».

Allen, die ihr philanthropisches Wachstumskapital zur Finanzierung von Organisationen nutzen wollen, rate ich, dass sie ihre Unterstützung auf die Bedürfnisse der Organisation ausrichten, geduldig sind und eine langfristige Perspektive einnehmen. Wir sind Partner und Wegbereiter. Und jede gute Partnerschaft beginnt mit Zuhören und Vertrauensbildung.

b) Partner für die Umsetzung finden

Falls Sie die geplanten Massnahmen nicht selbst umsetzen wollen, werden Sie entsprechende Partner für Ihre philanthropischen Aktivitäten brauchen.

Vielleicht wollen Sie direkt mit Ihren Partnern zusammenarbeiten, wenn es in Ihrem Bereich nur wenige Akteure gibt, der Sektor gut strukturiert und transparent ist oder Sie die Akteure gut kennen. So können Sie auch unerwünschte Angebote vermeiden. Sie können direkt mit bestehenden Partnern zusammenarbeiten, über Experten und Berater oder indem Sie ausgewählte Partner dazu einladen, basierend auf festgelegten Kriterien in einer begrenzten Ausschreibung Angebote einzureichen. In anderen Fällen ist möglicherweise eine offene Ausschreibung von Vorteil, um die besten Finanzierungsprojekte auszumachen. Sie wählen entweder eine offene Ausschreibung, die regelmässig oder in einem bestimmten Zeitrahmen erfolgt, oder gestatten unaufgeforderte Spendenanträge über Ihre Website oder andere Kanäle. Natürlich können Sie auch beide Methoden kombinieren.

Egal, ob Sie Ihre Partner proaktiv suchen wollen oder eher warten, dass diese Sie finden: Sie sollten auf jeden Fall formulieren, welche Schlüsseleigenschaften Ihnen wichtig sind, und diese auch ganz klar im Vergabeprozess kommunizieren.

Bedenken Sie zudem, dass es für die strategische Philanthropie auch andere Wege gibt, als eine Theorie des Wandels auszuarbeiten und Ihre philanthropischen Aktivitäten auf der Basis Ihrer Erkenntnisse darüber zu gestalten, wie Veränderungen erreicht werden und welche Lösungsansätze infrage kommen. Es gibt auch Beispiele für Philanthropen, die anders vorgehen und eher öffentlichkeitswirksame Wege gehen. MacKenzie Scott, zum Beispiel, hat Milliarden an unaufgeforderten und unerwarteten Spenden getätigt, in absolutem Vertrauen und ohne jegliche Verpflichtungen. Jack Dorsey ist ein weiteres Beispiel. Er wollte sehen, ob es möglich ist, mehr als 1 Milliarde US-Dollar schnell und wirksam zu spenden. Dafür konnten seine Follower die Spenden an Nonprofit-Organisationen in einem Google-Dokument mitverfolgen.

Beispiele für Finanzierungen auf Basis begrenzter Ausschreibungen

Children's Investment Fund Foundation (CIFF)

Wir identifizieren Chancen, indem wir Individuen und Organisationen aus unseren Schwerpunktbereichen treffen und ihnen zuhören. Wir nehmen normalerweise keine unaufgeforderten Anfragen an. Es gibt eine Reihe an Schlüsseleigenschaften, die wir in unseren Spendentätigkeiten beachten.

- Transformative Auswirkungen
- Faktenbasierte Ansätze
- Kosteneffizienz
- Erweiterbarkeit und Nachhaltigkeit
- Messbarkeit und Bewertung

Wenn wir eine Anfrage von einem potenziellen Partner annehmen, die unsere strategischen Prioritäten für Finanzierungen erfüllt, arbeiten wir eng mit diesem Partner zusammen, um zwei wichtige Dokumente zu erstellen:

- Eine Konzeptbeschreibung
- Ein Investitionsmemo

In einem ersten Schritt erfolgt eine kurze Beschreibung des Konzepts für das Führungsteam von CIFF. Wird es angenommen, erarbeiten wir in einem zweiten Schritt ein Investitionsmemo für den Stiftungsrat.

V. Kann Rasmussen Foundation

Unsere typischen Zuwendungsempfänger sind kleine oder mittel-grosse Organisationen mit einer starken Führung und Erfahrung in der Entwicklung von spezialisierten Strategien, die ihre Vision und ihre positiven Projektergebnisse klar kommunizieren. Anfragen werden nur nach vorheriger Ausschreibung angenommen.

Wir bevorzugen Projekte, die:

- Jedes Leben auf der Erde als gleichwertig ansehen
- Einen systematischen Ansatz wählen, um das Problem bei der Wurzel zu packen und Veränderungen zu erreichen
- Bilanz ziehen und ehrlich kommunizieren, in welchem Ausmass, mit welcher Komplexität und Dringlichkeit bestehende Umweltprobleme angegangen werden müssen
- Auf innovativen Denkansätzen, kreativen Ideen und Experimenten basieren
- Machtstrukturen in Bezug auf Entscheidungsfindung und Einflussnahme verändern
- Von internationaler Bedeutung sind und eine globale Perspektive besitzen, auch wenn sie lokal verwurzelt sind

Beispiele für Stiftungsfinanzierungen auf Basis offener Ausschreibungen

Knut and Alice Wallenberg Foundation

Die Stiftung unterstützt Projekte mit hohem wissenschaftlichen Potenzial. Projekte sollten sich auf eine kohärente Forschungsfrage fokussieren, wobei sich die Kompetenzen der teilnehmenden Wissenschaftler ergänzen und neue Möglichkeiten zur Lösung dieser Forschungsfrage eröffnen. Die Projekte haben normalerweise ein Budget zwischen 15 und 40 Millionen SEK. Sie können drei bis fünf Jahre dauern.

Projekte mit hoher Priorität umfassen neue Forschungsfelder und interdisziplinäre Forschung. Ein Projekt muss einen unabhängigen Zweck verfolgen und nicht nur eine zusätzliche Finanzierung für laufende Tätigkeiten oder Projekte darstellen. In Fachbereichen, in denen die Forschung generischer Natur ist, wie beispielsweise Mathematik, kann ein Projekt aus einer gemeinsamen Konzeptentwicklung bestehen.

Die Laudes Foundation

Sie haben ein Projekt, das unserer Theorie des Wandels entspricht? Dann kontaktieren Sie uns. Sollten Sie unser Interesse geweckt haben, wird Ihnen ein Teammitglied alle weiteren Schritte im Prozess erklären. Nachdem Sie mit einem Teammitglied gesprochen haben, sollten Sie eine Beschreibung Ihres Projekts ausarbeiten. Diese vermittelt uns eine gute Vorstellung davon, wie Ihr Projekt zu unserer Strategie passen könnte. Wenn wir Sie für geeignet befinden, laden wir Sie ein, uns einen Vorschlag zu unterbreiten.

2.7. Schritt 7 – Analyse der Wirkung

Die Messung der Wirkung Ihrer Massnahmen ist unverzichtbar. Als Philanthrop müssen Sie vielleicht nur die erreichten Meilensteine der von Ihnen geförderten Organisationen und Programme verstehen und prüfen. Dennoch sollten Sie auch verstehen, wie Ihre Begünstigten oder Partner ihre Ergebnisse messen, welche Schlüsse sie daraus ziehen und ob sie zukünftige Massnahmen daraufhin anpassen.

Sollten sich Ihre philanthropischen Aktivitäten komplexer gestalten und Sie neue Pilotprojekte anstossen oder bereits wirksame Massnahmen replizieren wollen, ist es unabdingbar, dass Sie Zeit und Ressourcen für die Bewertung Ihrer philanthropischen Aktivitäten investieren (oder sich dafür professionelle Unterstützung suchen). So stellen Sie sicher, dass Ihre Massnahmen auch wirklich die gewünschten Ergebnisse liefern.

Ihre Massnahme scheint geeignet zu sein, Gutes zu bewirken, wie beispielsweise ein umfassendes Mentoringprogramm für gefährdete Jugendliche. Und dennoch sehen Sie keine oder sogar negative Auswirkungen – und nicht das Ergebnis, das Sie sich vorgestellt haben. Dies war zum Beispiel in der Cambridge-Somerville Youth Study der Fall, dem ersten grossangelegten randomisierten Experiment in der Geschichte der Kriminologie. Viele Jahre später stellte sich heraus, dass dieses Mentoringprogramm für gefährdete Jugendliche negative Folgen hatte – trotz der wohlgemeinten Absichten.

Wenn Sie eine Theorie des Wandels entwickelt haben (Schritt 5) und über eine klare Vorstellung von den geplanten Aktivitäten und erwünschten Zielen und Auswirkungen verfügen, sind Sie schon einen grossen Schritt vorangekommen. Evaluierungen sollten in angemessenen Zeiträumen erfolgen – alle paar Jahre oder in einigen Fällen nach der Beendigung eines Programms. So kann sichergestellt werden, dass es auch nach Abschluss Ihrer Finanzierung nachhaltig weitergeführt werden kann. Viele Geldgeber setzen unabhängige Gutachter ein, um Verzerrungen zu vermeiden. Dieses Vorgehen ist empfehlenswert, wenn Sie beabsichtigen Daten zu verwenden, um Richtlinien zu beeinflussen, Ihre Initiativen zu replizieren oder zu erweitern oder um zusätzliche Geldgeber zu gewinnen.

Es ist nicht ungewöhnlich, dass Philanthropen, deren Ziel die Nachhaltigkeit und Ausweitung von Projekten ist, 20–30 Prozent ihrer Budgets für Forschung, Monitoring, Analyse und Bewertungen einsetzen. Sie suchen kontinuierlich nach Massnahmen, die funktionieren, sie passen sich an neue Erkenntnisse an, entwickeln die Kapazitäten ihrer Partner und Begünstigten weiter, um ein besseres Verständnis der Auswirkungen zu erhalten und ihren Einfluss zu erhöhen. Zudem nutzen sie Daten und Fakten zur Einflussnahme auf politische Entscheidungen und zur Aufklärung der Beteiligten, um am Ende einen Systemwandel zu erreichen.

Emine Sabancı Kamyılı – Die Bedeutung von Forschung und Evaluierungen

Philanthropie ist schon seit vielen Generationen eine Lebensaufgabe für meine Familie. Heute haben wir sie als soziale Investitionen in einer Geschäftseinheit unter dem Dach von Esas Sosyal vereint und behandeln sie genauso wie unsere anderen Geschäftszweige.

Zu Beginn schauten wir uns ganz genau an, wo in der Türkei es Problembereiche gab. So konnten wir die Jugendarbeitslosigkeit als unseren Schwerpunktbereich herauskristalisieren – ein Problem, das uns als Familie sehr am Herzen liegt. Wir geben umfassende Studien zu den Grundursachen und zu möglichen Lösungsansätzen in Auftrag.

Viele übergehen diesen Schritt und legen direkt los. Für uns war es jedoch wichtig, Ressourcen dafür zu nutzen, unsere Massnahmen mit Daten zu untermauern und so auch relevante Interessenvertreter an Bord zu holen. Unsere Recherche zeigte, dass es zur Senkung der Arbeitslosigkeit mehr als nur der Schaffung von Jobs bedarf. Dank der umfassenden Analyse des Problems erkannten wir, dass wir einen ganzheitlichen Ansatz brauchten und ein Ökosystem zur Unterstützung der Jugend schaffen mussten.

Jeder Schritt zur Verwirklichung unseres Projekts basiert auf harten Fakten und Daten. Anfangs nutzten wir öffentliche Meinungsumfragen, Fokusgruppen, Literatur zur Jugendarbeitslosigkeit und trafen uns mit Beteiligten und Interessenvertretern. So konnten wir unser Flagship-Projekt gestalten, das „Sevket Sabancı First Chance Program“, benannt nach meinem verstorbenen Vater. Wir durchlaufen jedes Jahr drei Evaluierungsrunden, um sicherzustellen, dass die jungen Menschen, ihre NGO-Arbeitgeber, Mentoren und andere Beteiligte uns Feedback geben und uns über mögliche Fortschritte informieren. Im vierten Jahr (2019) gaben wir eine unabhängige Wirkungsevaluation, inklusive einer demografischen und einer Kontrollgruppenstudie, durch die Bilkent-Universität in Auftrag. Wir massen die



Auswirkungen der Massnahme anhand der Beschäftigungsfähigkeit nach Abschluss des Programms, die sich als statistisch signifikant herausstellte.

Ich glaube, ein Schlüsselfaktor für den Erfolg eines Projekts ist die Leidenschaft für das Thema. Genauso wichtig sind jedoch die Relevanz des Themas allgemein und die Ausrichtung der Massnahmen an den Bedürfnissen und gewünschten Ergebnissen. Dies ist unser Wegweiser auf unserer philanthropischen Reise, aber es hat uns auch dabei geholfen, neue Geldgeber und Partner für unser Ziel zu begeistern, die Chancenungleichheit auf dem Arbeitsmarkt für Jugendliche zu bekämpfen.

Ein wichtiger Ansatz zur Evaluierung ist die Bewertung der Erfahrungen, die der Zuwendungsempfänger in Bezug auf den Geldgeber schildert. Das Center for Effective Philanthropy (dt.: Zentrum für wirksame Philanthropie; CEP) entwickelte dafür den «Grantee and Applicant Perception Report» (Erfahrungsbericht von Zuwendungsempfängern und Bewerbern), der es Stiftungen ermöglicht, direktes und zuverlässiges Feedback zu ihrer Zusammenarbeit mit ihren Partnern zu erhalten. Die Umfrage ist vertraulich und wird von den Begünstigten der Stiftung ausgefüllt – mit qualitativen und quantitativen Antworten. Unter anderem geht es im CEP um die Auswirkungen, die Stiftungen auf die Schwerpunktbereiche von Empfängern haben, um das Wissen der Gemeinschaften, die von den Finanzhilfen profitieren sollen, um deren Herausforderungen und die Berichterstattung insgesamt sowie um eine mögliche Unterstützung durch die Stiftung, die über die Spenden hinausgeht. Man sollte meinen, dass sich Begünstigte direkt an ihren Geldgeber wenden können, falls sie Feedback für ihn haben. Dies gestaltet sich jedoch unter Umständen aufgrund der Hierarchien und Machtstrukturen zwischen den Beteiligten als schwierig. Daher kann es hilfreich sein, den Empfängern die vertrauliche Möglichkeit anzubieten, Feedback zu geben.¹ Dieses Instrument wurde bereits von mehr als 300 Geldgebern zur Evaluierung, Anpassung und Änderung ihrer Praktiken genutzt, um diese wirksamer zu gestalten. Einige Geldgeber veröffentlichen sogar eine Version dieses Berichts auf ihrer Website. So wollen sie mehr Transparenz in ihren philanthropischen Aktivitäten schaffen.

Weitere Literatur

New Philanthropy Capital. (12. Februar 2020). *Understanding Impact*.

The Bridgespan Group. (25. April 2011). *Measurement as Learning*.

Tipps für eine effektive Wirkungsanalyse

- Wie würde Erfolg aussehen?
- Wählen Sie die richtigen Indikatoren zur Analyse aus: Wenn Sie nur eine Eigenschaft messen könnten, welche wäre es?
- Messen Sie quantitative und qualitative Indikatoren. So erhalten Sie Daten (zur Einflussnahme auf Regierungen) und Erfahrungsberichte (für alle anderen).
- Denken Sie darüber nach, wie Sie Daten am besten sammeln und teilen können – welche Technologie kann Sie dabei unterstützen?
- Sammeln Sie nur Daten, wenn Sie diese auch weiterverwenden können.
- Nutzen Sie technologische Lösungen, um Ihre Daten öffentlich verfügbar zu machen, wenn Sie denken, dass andere davon profitieren und dadurch der gesamte Veränderungsprozess besser abgebildet werden kann. Teilen Sie diese mit politischen Entscheidungsträgern, um sie durch fundierte Informationen zu besseren Entscheidungen zu motivieren.
- Stellen Sie sicher, dass tatsächlich Sie und nicht jemand anderes die Veränderungen erreicht hat – dies wird als Zuschreibung bezeichnet.
- Sie können die Prüfung und die Bewertung auch von einem professionellen Team durchführen lassen.
- Die Sprache und die Instrumente der Wirkungsanalyse zu verstehen, hilft Ihren Zuwendungsempfängern die richtigen Fragen zu stellen und sie bei der Anpassung ihrer Massnahmen für optimale Ergebnisse zu unterstützen.
- Planen Sie regelmässige Fortschrittsberichte sowie externe Prüfungen, um mögliche Verzerrungen zu vermeiden.
- Lernen Sie aus Ihren Erfolgen und Misserfolgen, schaffen Sie genügend Raum für Flexibilität in Ihren Umsetzungsmodellen, um diese stets an neue Erkenntnisse und Umstände anpassen zu können, und korrigieren Sie Ihre Theorie des Wandels entsprechend.
- Entwickeln Sie die Kapazitäten Ihrer Partner und prüfen und bewerten Sie deren Ergebnisse. Die Messung sozialer Veränderungen ist schwierig, und wenige Nonprofit-Organisationen verfügen über ausreichend Ressourcen und Expertise für eine präzise Durchführung.

2.8. Schritt 8 – Den Systemwandel erreichen

Sie waren bisher erfolgreich mit Ihrem Projekt. Dann ist jetzt ein guter Zeitpunkt gekommen, sich darüber Gedanken zu machen, wie die erzielten Veränderungen auch ohne Ihr philanthropisches Kapital nachhaltig wirken können: Kann das Projekt vielleicht von der Regierung oder von Unternehmen

fortgeführt werden? Oder hat die erreichte Verhaltensänderung dazu geführt, dass das Problem nicht mehr besteht? Schliesslich ist ein Projekt nur dann wirklich erfolgreich, wenn es ohne Privatkapital fortgeführt werden kann, replizierbar und erweiterbar ist – so sind positive Auswirkungen auf eine Gemeinschaft und der geschaffene Systemwandel von Dauer.

¹ Besuchen Sie <https://cep.org/> für weitere Informationen dazu.



Nicole Rycroft – Systemwandel

1998 stand ich während einer Demonstration gegen die Abholzung in British Columbia, Kanada, im Schneeregen auf halbem Weg zum Gipfel, als ich begriff, dass wir nicht ewig auf dieser Strasse stehen und die Zerstörung dieser prächtigen Wälder aufhalten konnten.

Auch wenn wir dort Erfolg hätten, würde sich das Problem nur auf einen Wald irgendwo anders auf der Welt mit hohem Kohlenstoffbestand und grosser biologischer Vielfalt verlagern. Zum Schutz der Wälder mussten wir das Problem an der Wurzel packen – es galt, gegen die eigentlichen Markttreiber der Abholzung und Waldzerstörung anzugehen und uns auf Strategien zu konzentrieren, die die zugrunde liegenden Systeme ändern könnten.

Die von mir gegründete Organisation Canopy tut genau das. Sie bekämpft die systemischen Ursachen der Abholzung: umweltschädigende Lieferketten. Wir können nicht die Gewohnheiten von sieben Milliarden Konsumenten von Holzprodukten ändern. Stattdessen arbeiten wir mit Führungspersonen der weltweit grössten Unternehmen zusammen, um zeitgemässe Umweltvorschriften zu entwickeln und umzusetzen und so Urwälder und bedrohte Wälder aus ihren Lieferketten zu streichen. Wir fördern aktiv Innovationen in den Lieferketten und unterstützen sowohl Innovatoren als auch Einkaufsgesellschaften bei der Entwicklung umweltfreundlicher Lösungen.

Bis heute haben wir mit über 750 der weltweit grössten Kunden von Papier, Verpackungsmaterialien und Holzfasern wie Viskose zusammengearbeitet. Diese Unternehmen verfügen über einen unglaublichen Einfluss auf Einkaufsentscheidungen. Sie können umweltschädigende, holzbasierte Lieferketten umgestalten und neue Anreize für klimafreundliche Alternativen schaffen. So fördern sie einen breit angelegten, lang anhaltenden Naturschutz, der für den Erhalt unseres Planeten so dringend notwendig ist.

In unserer von Angebot und Nachfrage regierten Welt haben Lieferketten mit die grössten Auswirkungen. Wir haben uns Entscheidungsträger in Unternehmen ins Boot geholt, um gemeinsam ein dauerhaftes Vermächtnis zu hinterlassen. Anstatt den Markt zu behindern, spielt er damit nun – in dem Ausmass und der Geschwindigkeit, die nötig ist – eine zentrale Rolle in der Entwicklung von klimafreundlichen Lösungen und Naturschutz.

Im Grunde geht es bei der Philanthropie darum, einen bleibenden Wandel zu erreichen. Sie ist systemisch, nicht episodisch; sie ist proaktiv und nicht reaktiv. Für einen Systemwandel müssen die zugrunde liegenden Ursachen bekämpft und nicht nur die Symptome behandelt werden. Dies erreichen Sie durch die Anpassung, Verschiebung und Neugestaltung von bestehenden Strukturen, Gewohnheiten, Einstellungen, Machtstrukturen und Regeln, indem Sie mit unterschiedlichsten Akteuren zusammen an dem gemeinsamen Ziel arbeiten, dauerhafte Verbesserungen bei sozialen Themen auf lokaler, nationaler und globaler Ebene zu erzielen.¹ Dabei will der Systemwandel ein höheres, umfassenderes Gleichgewicht schaffen, in dem Millionen von Menschen – und vor allem historisch benachteiligte Bevölkerungsgruppen – eine tiefgreifende und nachhaltige Verbesserung ihrer Lebensumstände erfahren. Der Weg zur Nachhaltigkeit führt entweder über eine marktorientierte Lösung oder über eine Lösung, die auf dem öffentlichen Sektor basiert, wie zum Beispiel die Annahme durch die Regierung, welche bereits diskutiert wurde (Kapitel 2.6.1.).

«Die Philanthropie ist eine lobenswerte Sache, jedoch sollte der Philanthrop dabei niemals die Umstände der wirtschaftlichen Ungerechtigkeit übersehen, welche die Philanthropie erst notwendig machen.»

Martin Luther King, Jr.

Die grösste Wirkung erzielen Philanthropen, wenn sie die Bedingungen dauerhaft verbessern, die ihre philanthropischen Massnahmen erst notwendig gemacht haben. Jeder strategische Philanthrop strebt danach, erfolgreich positive, langanhaltende Veränderungen zu schaffen. Geldgeber müssen sich dabei im Klaren darüber sein, dass sie den Systemwandel lediglich fördern – und nicht leiten.

Eine Gruppe führender Fachleute und Stiftungen wie Ashoka, Catalyst 2030, Co-Impact, Echoing Green, McKinsey, die Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, die Skoll Foundation und SYSTEMIQ hat fünf Prinzipien und die daraus resultierenden Praktiken entwickelt, mit denen Geldgeber ihre philanthropischen Aktivitäten erfolgreicher gestalten können.²

Diese umfassen:

- Systemischer Blickwinkel – Sie brauchen eine klare Vorstellung von den Systemen, die Sie ändern wollen. Machen Sie sich eine systemische Denkweise zu eigen: Das System und sein Wandel sollten Ihnen in Fleisch und Blut übergehen und Sie bei Ihrer aktiven Suche nach Geldgebern leiten.
- Investieren Sie lieber in Führungspersonen mit transformativen Visionen von besseren Systemen als in einzelne Projekte. So fördern Sie Wege zum Systemwandel, die sich mit der Zeit abzeichnen. Unterstützen Sie den Kompetenz- und Kapazitätsaufbau, und stärken Sie die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Führungspersonen.
- Schaffen Sie echte Partnerschaften, indem Sie bestehende Machtstrukturen erkennen und diese gemeinsam bekämpfen. Bieten Sie die Unterstützung, die Führungspersonen für ihren Kampf um einen Systemwandel brauchen, und bedenken Sie deren begrenzte Ressourcen.
- Bereiten Sie sich auf eine langfristige Verpflichtung vor und schätzen Sie realistisch ein, wie lange es dauern kann, einen Systemwandel zu erreichen. Seien Sie sich bewusst, dass sich die Initiativen und Massnahmen auf Ihrer philanthropischen Reise ändern können. Verfolgen Sie realistische Ziele.
- Arbeiten Sie mit anderen Interessenvertretern und Geldgebern zusammen. Schaffen Sie ein Netzwerk aus Führungspersonen, die ähnliche Ziele beim Systemwandel verfolgen, und überlassen Sie diesen die Führung.

Weitere Literatur

Ashoka. (21. Januar 2020). *Embracing Complexity. Towards a Shared Understanding of Funding Systems Change.*

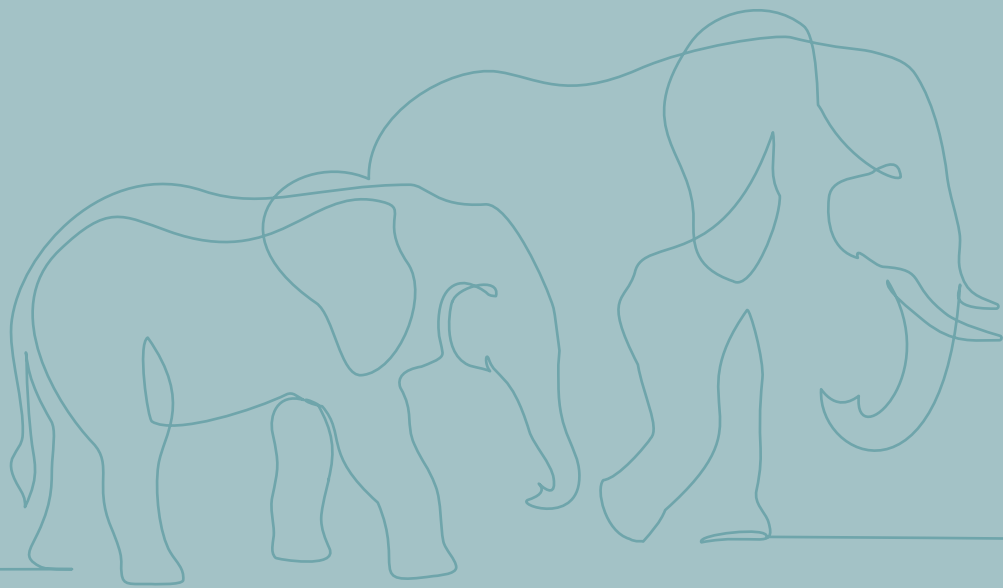
SSIR & The Bridgespan Group. (19. April 2019). *Becoming Big Bettable.*

Stanford Social Innovation Review. (n.d., 2014). *Smarter Philanthropy, Greater Impact.*

The Bridgespan Group. (15. Januar 2021). *How Philanthropy Can Support Systems-Change Leaders.*

¹ Ashoka. (21. Januar 2020). *Embracing Complexity. Towards a Shared Understanding of Funding Systems Change.* Abgerufen von <https://www.ashoka.org/en/embracing-complexity>.

² Ebd.



«Philanthropie ohne Reichweite
und Nachhaltigkeit ist wie jedes
andere schlechte Geschäft – es
verwelkt und stirbt an der Rebe.»

3. Ansatz, Dimension und Einflussnahme

3.1. Übernahme bestehender Ansätze für Ihre Philanthropie

a) Die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen

Einige Philanthropen nutzen die Ziele für nachhaltige Entwicklung als Ansatz für ihre philanthropischen Aktivitäten. Bei diesen globalen Zielen (Sustainable Development Goals, SDGs) handelt es sich um eine zwischenstaatliche Vereinbarung zwischen den Vereinten Nationen und 193 Ländern. Sie bieten einen Ansatz, der von «allen Ländern und Beteiligten in einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit» umgesetzt werden soll, und zwar in Bezug auf 17 spezifische, ambitionierte Ziele, die die soziale, wirtschaftliche und ökologische Dimension der nachhaltigen Entwicklung betreffen.¹

Mit 169 Unterzielen, die bis 2030 erreicht werden sollen, und über 232 Indikatoren zur Messung des Fortschritts sollen die SDGs Massnahmen in folgenden Bereichen fördern: Menschen, Planet, Wohlstand, Frieden und Partnerschaften.

Viele Philanthropen und Stiftungen orientieren sich mit ihren Spenden an den SDGs. Auch für Sie bilden sie vielleicht einen hilfreichen Ansatz für Ihre philanthropischen Aktivitäten. Sie können sich über andere wirksame Initiativen informieren und die Ergebnisse in jedem einzelnen Land an den SDGs messen.

b) Übernahme von Menschenrechtsansätzen in Ihre Arbeit

Viele Philanthropen nutzen einen rechtbasierten Ansatz und beziehen sich auf die «Allgemeine Erklärung der Menschenrechte» der UNO als Referenzrahmen. Beispielsweise nehmen Sie auf die UN-Kinderrechtskonvention (UNCRC) Bezug, die von fast allen Regierungen unterschrieben wurde, und nutzen diese als Rahmen für ihre Massnahmen, um Regierungen dazu zu bringen, ihre politischen Versprechen einzuhalten. Auch wenn eine Interessenvertretung viele Jahre in Anspruch nehmen kann, sind die Auswirkungen oft transformativ, weitreichend und idealerweise auch nachhaltig.

Ein Menschenrechtsansatz integriert entsprechende Normen und Prinzipien in die Gestaltung, Umsetzung, Überwachung und Bewertung von Richtlinien und Programmen. Menschen sollen darin bestärkt werden, sich über ihre Rechte zu informieren und sie einzufordern. Einzelpersonen wie Institutionen sollen dazu befähigt werden und mehr Verantwortung dafür übernehmen, die Rechte anderer zu respektieren, zu schützen und einzuhalten. Das heisst aber auch, dass Menschen mehr Möglichkeiten erhalten müssen, an Entscheidungsprozessen mitzuwirken, die einen Einfluss auf ihre Menschenrechte haben. Und es bedeutet, dass diejenigen, die für die Einhaltung der Menschenrechte verantwortlich sind, genau wissen müssen, wie sie diese Rechte schützen und respektieren, und dass sichergestellt wird, dass sie zur Rechenschaft gezogen werden können. Bei einem Menschenrechtsansatz geht es darum, zu gewährleisten, dass die entsprechenden Normen und Prinzipien in die Richtliniengestaltung und ins Tagesgeschäft von Organisationen integriert werden.

c) Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion

Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion (engl.: Diversity, Equity and Inclusion; kurz DEI) ist ein Ansatz für die zunehmende systematische Integration von ausgegrenzten Gruppen in Strategien, Arbeitsplätze, Organisationen und Institutionen.

¹ Vereinte Nationen. (20. April 2018). Die 17 Ziele. Abgerufen von <https://sdgs.un.org/goals>



Für weitere Informationen besuchen Sie bitte die Website der UNO zur nachhaltigen Entwicklung.

DEI ist zwar oft nur ein Schlagwort, es kann und sollte jedoch in allen Bereichen der Philanthropie umgesetzt werden. Für eine effektive und holistische Philanthropie – die das Problem an der Wurzel greift und das System der Machtungleichheit bekämpft – sollten alle Beteiligten unter der Prämisse arbeiten, dass DEI-Faktoren für ihre Arbeit unabdingbar sind. Bei der Integration von DEI im philanthropischen Bereich wurden durch PEAK Grantmaking einige Lücken entdeckt:

- Philanthropie und der Nonprofit-Sektor sind ein von Weissen dominierter Bereich.
- Nur 7 Prozent der philanthropischen Dollar-Investitionen landen in den USA in Gemeinschaften von People of Color.
- Die Überschneidung von Identitäten (z. B. Person of Color, Einwanderer, Transgender und Veteran) hat einen Einfluss darauf, wie eine Person eine Organisation wahrnimmt, die einer bestimmten Bevölkerungsgruppe dient.
- Wenn Richtlinien unter dem Aspekt der Chancengleichheit aller Ethnien betrachtet werden, sehen Entscheidungen anders aus.
- Auch wenn es nicht illegal ist, können und sollten demografische Daten nicht zur Unterstützung diskriminierender Praktiken genutzt werden.

Der wichtigste Aspekt der DEI-Bemühungen ist eine kritische Selbstreflexion und die Umsetzung konkreter Massnahmen. PEAK Grantmaking schlägt dafür folgende Schritte zur Weiterentwicklung der DEI-Wertvorstellungen einer Person vor:¹

- Analysieren Sie die Massnahmen Ihrer Organisation zur Förderung einer vielfältigen Kultur mit Chancengleichheit und Inklusion.
- Sensibilisieren Sie für dieses Thema. Schaffen Sie eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Verständnis.
- Scheuen Sie sich nicht vor schwierigen Gesprächen über Kultur, ethnische Herkunft und Ungerechtigkeiten.
- Verändern Sie die Verwaltung und Leitung durch Initiativen für eine inklusive und vielfältige Organisationskultur.
- Entwickeln Sie Vorschriften und Praktiken, die Ihr Engagement für Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion widerspiegeln.
- Setzen Sie diese dann auch konsequent um.

¹ Sines, Melissa. (18. Mai 2021). A Visual Tool Kit for Driving Equity. Abgerufen von <https://www.peakgrantmaking.org/insights/a-visual-toolkit-for-driving-equity/>

² European Network of National Human Rights Institutions. (30. November 2016). Human Rights-Based Approach. Abgerufen von <https://ennhri.org/about-nhris/human-rights-based-approach/>

³ eXtension Foundation Impact Collaborative. (11. Oktober 2018). Diversity, Equity and Inclusion. Abgerufen von <https://dei.extension.org/>

Die fünf Grundprinzipien für einen Menschenrechtsansatz²

- **Beteiligung**
Jeder Mensch hat das Recht, sich an Entscheidungsprozessen zu beteiligen, die die Menschenrechte betreffen. Die Beteiligung muss aktiv, freiwillig und sinnvoll sein und Fragen der Barrierefreiheit berücksichtigen, inklusive der Verfügbarkeit notwendiger Informationen in verständlicher Form und Sprache.
- **Verantwortlichkeit**
Verantwortlichkeit erfordert die effektive Überwachung der Einhaltung von Menschenrechtsnormen sowie wirksame Massnahmen gegen Menschenrechtsverletzungen. Für eine wirksame Verantwortlichkeit braucht es entsprechende Gesetze, Vorschriften, Institutionen, Verwaltungsabläufe und Abhilfemechanismen, um die Einhaltung der Menschenrechte zu sichern.
- **Nichtdiskriminierung und Gleichberechtigung**
Ein Menschenrechtsansatz bedeutet, dass alle Formen der Diskriminierung bei der Umsetzung der Rechte untersagt, verhindert und beseitigt werden müssen. Zudem müssen benachteiligte Gruppen, welche die grössten Hürden zu bewältigen haben, bei der Verwirklichung ihrer Menschenrechte priorisiert werden.
- **Befähigung**
Ein menschenrechtbasierter Ansatz bedeutet auch, dass Individuen und Gemeinschaften ihre Rechte kennen. Sie sollten aktiv darin unterstützt werden, an der Entwicklung von Gesetzen und Praktiken mitzuwirken, die einen direkten Einfluss auf ihr Leben haben, und ihre Rechte geltend zu machen.
- **Rechtmässigkeit**
Ein Menschenrechtsansatz erfordert die Anerkennung der Rechte als einklagbare Rechtsansprüche, die in nationalen und internationalen Menschenrechtsnormen verankert sind.

Definition von Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion (DEI)³

Vielfalt

Vielfalt ist die Anerkennung der Unterschiede im Hinblick auf ethnische Herkunft, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Nationalität, sozioökonomischen Status, Sprache, Beeinträchtigungen, Alter, religiöses Bekenntnis oder politische Einstellung. Bevölkerungsgruppen, die bisher unter den philanthropisch Aktiven unterrepräsentiert waren und in der Gesellschaft an den Rand gedrängt wurden – und immer noch werden.

Chancengleichheit

Gleichberechtigung ist nicht dasselbe wie Chancengleichheit. Chancengleichheit bezeichnet die Förderung von Gerechtigkeit, Unvoreingenommenheit bzw. Objektivität und Fairness in Verfahren, Abläufen und der Ressourcenverteilung durch Institutionen oder Systeme. Zur Lösung von Problemen der Chancengleichheit bedarf es einer umfassenden Kenntnis der Grundursachen von Missverhältnissen in der Gesellschaft.

Inklusion

Inklusion bezeichnet den Umstand, dass sich Menschen in all ihrer Vielfalt in einer Gemeinschaft willkommen fühlen und dies auch sind. Erfolgreich ist Inklusion, wenn Ihre Organisation und Ihre Programme alle Menschen willkommen heissen und wenn vielfältige Individuen in der Lage sind, am gesamten Entscheidungsprozess und an der Schaffung neuer Chancen innerhalb der Organisation oder Gruppe mitzuwirken.

Ofra Strauss – Vielfalt und Inklusion



Die Strauss Group setzt bei ihrer Philanthropie auf einen holistischen Ansatz. Unternehmen werden nicht mehr nur unter einem Gewinnaspekt betrachtet. Wir glauben, dass wir durch eine nachhaltige Geschäftstätigkeit dazu beitragen können, die globalen Herausforderungen zu bewältigen.

Indem wir unsere Unternehmensentscheidungen an unseren Zielen und Werten ausrichten, können wir alle unsere Geschäftszweige positiv beeinflussen – nicht nur die unserer Philanthropie –, ausgehend von den einzelnen Elementen unserer Lieferkette bis zur Auslieferung unserer Produkte an die Kunden. Dies umfasst alle unsere Ressourcen – Geld, Menschen und geistiges Eigentum. Unternehmen können – und sollten – die höchsten moralischen Standards einhalten.

Wir schreiben uns Vielfalt und Inklusivität auf die Fahnen, da dies Themen sind, die uns sehr am Herzen liegen. Für mich als Geschäftsfrau in einem von Männern dominierten Umfeld zählt vor allem die Geschlechtergleichstellung. Als wir vor vielen Jahren damit begannen, stiessen wir auf viel Widerstand und Zynismus. Allmählich, aber systematisch, erreichten wir Veränderungen und erzielten zusammen mit

NGOs, die für ähnliche Werte stehen, einen Dominoeffekt. Mittlerweile ist unser Unternehmen einer der wichtigsten Förderer dieser Werte in Israel. Ich bin besonders stolz darauf, dass wir unseren Einfluss dafür genutzt haben, Minderheiten und benachteiligten Menschen in unseren Gemeinschaften eine Stimme zu geben.

Zudem durfte ich im Vorstand der grossartigen Organisation Jasmine tätig sein. Mit ihr begab ich mich über zehn Jahre auf eine spannende Reise, auf der ich unterschiedlichste Frauen im ganzen Land traf – Frauen, die ich sonst niemals im Leben getroffen hätte. Auch lernte ich, dass sich echter Wandel auch in meinem Privatleben widerspiegeln muss. Indem ich die Vielfalt in mein Haus und in mein soziales Umfeld brachte, wurden «Vielfalt und Inklusivität» zu viel mehr als nur Schlagwörtern – sie sind mein Leben.



Niklas Adalberth – Sozialen Wandel durch Technologielösungen ausweiten

Als Unternehmer in der Tech-Branche und Mitgründer eines der grössten Fintech-Unicorns in Europa, des Bezahlservices Klarna, weiss ich, wie Technologie einen Massenmarkt erreichen, einen Bedarf decken und damit eine exponentielle Wirkung entfalten kann.

Als ich damals eine der besten Hochschulen Schwedens besuchte, wollte ich, wie meine Mitstudenten auch, das nächste Unicorn finden und so viel Geld wie möglich machen. Und ich habe das Gefühl, diese Botschaft wird an vielen sehr guten Hochschulen vermittelt: möglichst viel Erfolg mit einem Unternehmen zu haben, ohne darüber nachzudenken oder sich dafür zu interessieren, welchen Einfluss es ausübt. Finanzielle Unabhängigkeit zu erreichen, brachte mir nicht die Zufriedenheit, die ich mir erhofft hatte. Deshalb habe ich mich für einen anderen Weg entschieden. Ich war fest entschlossen, mit meiner Erfahrung und meinem Wissen andere beim Aufbau neuer Unicorns zu unterstützen, jedoch mit positiven sozialen Auswirkungen. Vor diesem Hintergrund bin ich nun, zusammen mit anderen Unicorn-Gründern, der Mitbegründer eines kommerziellen, panafrikanischen, techbasierten Fonds, der potenzielle afrikanische Tech-Unicorns in ihrer Entwicklung unterstützt und bessere Lebensbedingungen für möglichst viele Menschen in Afrika schafft.

Wir leben in einer Welt mit massiven Problemen. Deshalb brauchen wir auch Lösungen mit massiven Auswirkungen. Soziale Innovation durch Technologie ist eine der wirksamsten Möglichkeiten, positive Auswirkungen zu multiplizieren und noch mehr zu erreichen. Nehmen Sie zum Beispiel intelligente klimatechnologische Lösungen, die umweltfreundliche Produkte für mehr Menschen erschwinglich machen. Zum Beispiel Heart Aerospace, ein Entwickler von Elektroflugzeugen, in den wir investiert haben und der das Gleiche für Flüge erreichen will, was Tesla für Autos geschaffen hat. Neue Technologien können auch im Gesundheitsbereich von grossem Nutzen sein und beispielsweise bei der Bekämpfung von Malaria helfen. Durch Technologie können wir mehr Bedürftige erreichen. Und wir können Talente und Unternehmer von morgen davon überzeugen, Firmen zu unterstützen, die soziale Probleme lösen – nicht noch ein Online-Casino, Kreditunternehmen oder süchtig machendes Videospiel. Ich glaube, wir können soziale Lösungen so ausweiten, dass sie einen signifikanten positiven Wandel anstossen.

Tipps für konkrete DEI-Schritte, die Geldgeber ergreifen können¹

- Seien Sie ehrlich und transparent mit allen, die Spenden erbitten oder diese erhalten, und klären Sie sie darüber auf, wie Sie die von ihnen gesammelten demografischen Daten nutzen.
- Wenn Sie wünschen, dass Ihre Zuwendungsempfänger demografische Daten sammeln und übermitteln, unterstützen Sie sie durch die Finanzierung von Technologien, Datenbanken und Fachpersonal beim Kapazitätsaufbau zur Sammlung und Übertragung der gewünschten Informationen.
- Bieten Sie, wo angebracht, zusätzliche Hilfe für Nonprofit-Organisationen an, die von vielfältigen Teams geleitet werden und die Gemeinschaft, die sie unterstützen möchten, in Entscheidungsprozesse einbeziehen.
- Fördern Sie DEI-Massnahmen zur Aufklärung und Kompetenzerweiterung, um einen Kulturwandel zu erreichen und People of Color als Führungskräfte einzustellen, zu halten und zu befördern.

Weitere Literatur

Sen, R. & Villarosa, L. (15. November 2019). *Grantmaking with a Racial Justice Lens*.

The Center for Effective Philanthropy. (19. Juli 2018). *Nonprofit Diversity Efforts: Current Practices and the Role of Foundations*.

Thrive Global. (28. Januar 2020). *Why Diversity and Inclusion Initiatives Don't Work – and How to Fix It*.

3.2. Mögliche Skalierungsansätze

Wie können Sie eine Massnahme, von der Hunderte oder gar Tausende profitiert haben, nach ihrer erfolgreichen Umsetzung auf Millionen von Menschen über unterschiedliche Systeme oder Regionen hinweg ausweiten?

Um ein Projekt auf nachhaltige Art und Weise auszuweiten, ohne von Privatkapital abhängig zu sein, gibt es verschiedene Möglichkeiten: Entweder Sie beseitigen das Problem (z. B. LGBTQ+-Personen werden nicht mehr diskriminiert), Sie lassen den Markt die Kontrolle übernehmen (z. B. eine landwirtschaftliche Innovation erhöht die Lebensmittelsicherheit so umfassend, dass die Nachfrage des Marktes den Wandel antreibt), oder Sie bringen die Regierung dazu, ein Programm zu übernehmen oder Vorschriften/Gesetze zu ändern (z. B. eine Regierung

ändert ihre Bestimmungen im Jugendstrafrecht und reduziert die Anzahl der inhaftierten Jugendlichen und Wiederholungs-täter). Einige Lösungsansätze in Kapitel 2 unter Punkt 6 können hierbei hilfreich sein. Im Folgenden stellen wir Ihnen einige weitere Ansätze vor, die wir bisher noch nicht besprochen haben.

a) Technologie nutzen

Die Technologie hat einen grossen Einfluss auf die Philanthropie. Von der digitalen Transformation in zahlreichen Stiftungen, die zunehmend auf technische Hilfsmittel für ihre Spendentätigkeiten setzen, bis hin zum Einfluss von Kommunikationstechnologien und Social-Media-Plattformen auf die Beschaffung von Finanzhilfen und Online-Aktivismus. Zudem gibt es Computertechnologien (Big Data, künstliche Intelligenz und Drohnen) und Sensortechnologien (Ortungsgeräte, Mobiltelefone), die philanthropische Aktivitäten revolutionieren. Die Technologie stellt eine wichtige Möglichkeit der Ausweitung von Massnahmen dar, indem zum Beispiel Bildungsprogramme oder Programme zur Förderung der psychischen Gesundheit angestossen oder getestet werden und bei guten Ergebnissen durch mobile Anwendungen oder webbasierte Technologie für viele weitere Nutzer verfügbar gemacht werden können.

b) Nachahmung eines Produkts oder Services

Sie können die Reichweite eines Produkts erhöhen, indem Sie ein bestehendes Produkt nachahmen. Zum Beispiel entwickeln Sie ein neues Hygieneprodukt wie kostengünstige Toiletten oder eine neue Agrartechnologie und weiten deren Nutzung auf grössere Gebiete und weitere Bevölkerungsgruppen aus. Sogar ein erfolgreiches Pilotprogramm zur Eindämmung von Kinderhandel könnte repliziert und durch bilaterale oder multilaterale Organisationen oder eine Regierung ausgeweitet werden. Für eine erfolgreiche Nachahmung und Ausweitung brauchen Sie fundierte Daten und solide, unabhängige Fakten, um Kausalität nachweisen zu können. Sie und Ihre Partner werden wahrscheinlich Anleitungen, Systeme und Verfahren benötigen, die eine einheitliche Nachahmung und positive Auswirkungen garantieren. Gehen Sie nicht davon aus, dass eine in einem Land erfolgreiche Massnahme automatisch die gleichen Ergebnisse in einem anderen bringt. Unterschiedliche Kulturen, politische Umstände und Regierungen haben einen Einfluss auf eine wirksame Nachahmung.

¹ PEAK Grantmaking. (10. Oktober 2019). *Courage in Practice: 5 principles for Peak Grantmaking*. Abgerufen von <https://www.peakgrantmaking.org/principles-for-peak-grantmaking/>

c) Mit anderen Organisationen zusammenarbeiten

Sie haben bereits mit einer wirksamen Massnahme Erfolg verzeichnen können. Gibt es vielleicht eine weitere Organisation in diesem Bereich, mit der Sie sich zusammenschliessen könnten? Dies könnte eine wirksame Möglichkeit zur schnelleren Ausweitung Ihres Projekts sein. Ein gutes Beispiel für solch einen Zusammenschluss ist Impetus-PEF, das 2013 aus den beiden Venture-Philanthropy-Organisationen Impetus Trust und The Private Equity Foundation (PEF) hervorging. Sie verfolgten beide einen ähnlichen Ansatz zur Verbesserung der Lebensbedingungen von jungen, benachteiligten Menschen in Grossbritannien mit Massnahmen für mehr Erfolg in Schule und Job. Sie schlossen sich zusammen, als sie feststellten, dass sie gemeinsam mehr systemische Veränderungen erreichen konnten.

Weitere Literatur

Nesta. (11. Juli 2014). *Making it Big; Strategies for Scaling Social Innovation*. Abgerufen von <https://www.nesta.org.uk/report/making-it-big-strategies-for-scaling-social-innovations/>

Spring Impact. (30. Juni 2018). *Social Replication Toolkit*. Abgerufen von <https://www.springimpact.org/wp-content/uploads/2018/06/Spring-Impact-Toolkit.pdf>

3.3. Stärken Sie Ihre Philanthropie**a) Zusammenarbeit in Partnerschaften**

Schaffen Sie Partnerschaften und arbeiten Sie so viel wie möglich mit den Gemeinschaften vor Ort, Nonprofit-Organisationen, Sozialunternehmen und Regierungen zusammen. Auch wenn dies etwas mehr Zeit und Ressourcen in Anspruch nimmt, wird es schliesslich die Nachhaltigkeit Ihrer Aktivitäten und damit auch ihre Auswirkungen verbessern.

Sie werden am Anfang Vertrauen aufbauen, Rollen und Verantwortlichkeiten festlegen und Zeit in die Planung von gemeinsamen Aktivitäten und Ergebnissen investieren müssen. Aber Sie werden auf Ihrem Weg zu mehr Nachhaltigkeit und grösseren Auswirkungen schneller vorankommen. Im Idealfall werden Sie nach der erfolgreichen Umsetzung von Projekten gemeinsam mit lokalen Partnern die Verantwortung an diese übergeben können. Nach der Entwicklung von bewährten Praktiken und Kapazitäten können Sie Ihren philanthropischen Fokus, Ihr Kapital und Ihre Bemühungen auf andere Bereiche lenken.

Wenn Sie nicht mit anderen zusammenarbeiten, werden die Gemeinschaften unter Umständen abhängig von Ihrem philanthropischen Kapital, was das Zurückfahren Ihrer Hilfsmassnahmen zur Herausforderung werden lässt. Schliesslich können Ihre Partner Ihre philanthropischen Aktivitäten nach Ihrem Rückzug fortführen.

Durch die Partnerschaften mit anderen Nonprofit-Organisationen, privaten und politischen Interessenvertretern und durch die Schaffung von Netzwerken, die Entwicklung und Änderung von Einstellungen, Verhaltensweisen und Narrativen sowie die Stärkung Ihres Schwerpunktbereichs können Sie mehr bewirken und einen Systemwandel anstossen.

Gunhild Stordalen – Philanthropie durch Partnerschaften ausweiten

Als ich im Vorstand der grössten Hotelkette in Skandinavien sass, stellte ich fest, dass Lebensmittel nicht nur grundlegend für die gute Gesundheit unserer Gäste und Mitarbeitenden, sondern auch für die Ökobilanz und den Umsatz unserer Hotels waren.

Die von uns bezogenen Lebensmittel schaden oft der Gesundheit, dem Klima, den Arbeitnehmerrechten und dem Tierwohl. Ich tauchte etwas tiefer in das Thema ein und musste feststellen, dass Lebensmittel ein massives, komplexes, systemisches Problem darstellen, das nicht durch eine Interessenvertretung, ein Unternehmen, einen Sektor oder ein Individuum allein gelöst werden kann.



Ich war überrascht, dass niemand Experten zusammenbrachte, um die einzelnen Punkte miteinander zu verbinden und die grundlegende Frage zu beantworten: Wie können wir zehn Milliarden Menschen gesund ernähren, ohne den Planeten zu zerstören? Und so gründete ich EAT, eine inklusive, wissenschaftsbasierte Plattform, die unterschiedlichste Akteure zusammenbringt, um die Lebensmittelsituation im Ganzen zu verstehen und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten. Unsere Foren vereinen Fachkräfte und Führungspersonen aus Regierungen, der Lebensmittelindustrie, Agrarorganisationen, der Zivilgesellschaft sowie Chefköche und einige der weltweit führenden Wissenschaftler aus Fachbereichen wie Ernährungs- und Geowissenschaften. Zudem haben wir uns mit dem Wellcome Trust zusammengeschlossen, um zu einer weltweit führenden Plattform für nachhaltige, gesunde und faire Lebensmittelsysteme zu werden. Mit der EAT-Lancet Commission setzen wir globale wissenschaftliche Ziele für eine gesunde und nachhaltige Ernährung.

Für einen echten transformativen Wandel müssen Partnerschaften alle Sektoren und Akteure miteinbeziehen. Ich bin davon überzeugt, dass jeder einen Platz am Tisch verdient, auch wenn dies heisst, dass der Tisch dafür verlängert werden muss. Mit «jeder» meine ich alle Menschen: Bürger, Wähler, Konsumenten und Eltern. Der Wandel wird nicht von oben herab geschehen. Alle Partner müssen über ihren eigenen Tellerrand hinausschauen, eine gemeinsame Vision teilen und vom ersten Tag an offen und ehrlich miteinander umgehen. Auch sollten alle die Perspektiven und Ansichten der jeweils anderen mit Respekt aufnehmen, denn dies stärkt die Zusammenarbeit, schafft Vertrauen und macht das scheinbar Unmögliche möglich.

Rudolf Hilti – Zusammenarbeit für Systemwandel

Ich habe vor ein paar Jahren The System Change Foundation gegründet und damit eine unabhängige Plattform geschaffen, die Systemveränderungen durch kollaborative und äusserst kreative Ansätze ermöglicht.

Im THE HUS, das in Vaduz, Liechtenstein, gegründet wurde, bringen wir Meinungsführer und Entscheidungsträger aus Politik, Wissenschaft und Wirtschaft zusammen. Bei unseren Diskussionsrunden, wie dem World Systemic Forum, geht es darum, die relevanten Fragen zu stellen – in der Überzeugung, dass sich die Antworten von selbst ergeben, wenn wir die richtigen Leute zusammenbringen. Wir bauen Brücken zwischen Generationen, Nationen sowie Disziplinen und fördern die Kommunikation über die derzeit dringendsten systemischen Probleme des Planeten. Dieser Ansatz ermöglicht eine kollaborative Neuausrichtung herkömmlicher Wege – die Basis für ein verändertes Narrativ.



Ich glaube fest daran, dass erfolgreiches Unternehmertum und Philanthropie unbedingt frische Perspektiven und neue systemische Modelle brauchen. Systemwandel beginnt mit neuen Visionen und Abenteurern, die Führungsrollen übernehmen.

Wir glauben, dass die Visualisierung Themen greifbarer macht und so Investitionen fördert. Wenn wir es also schaffen, eine nachhaltige Zukunft auf positive Art und Weise zu visualisieren, können wir sie gestalten und finanzieren. In diesem Sinn arbeite ich mit meiner Stiftung The System Change Foundation daran, eine Vorstellung von dieser Zukunft zu formen und zu visualisieren, um Auswirkungen im grossen Massstab zu erreichen. Dabei finanzieren wir Unternehmenslösungen durch meinen sogenannten Accelerator «The Combinator».

Zur Weiterentwicklung meiner Vorstellung eines kollaborativen Ansatzes für eine nachhaltige Zukunft bin ich Co-Impact beigetreten, einer globalen Kooperation einiger der weltweit wichtigsten Philanthropen mit dem gemeinsamen Ziel eines Systemwandels. Durch die Bündelung finanzieller Ressourcen und eine aktive Zusammenarbeit mit mehr als 40 Geldgebern weltweit können wir so viel mehr erreichen. Ich glaube, wir schaffen systemische Veränderungen im grossen Massstab, indem wir mit anderen zusammenarbeiten, die unsere systembezogenen Einstellungen teilen.

Laurence Lien – Das philanthropische Ökosystem in Singapur stärken

In meiner Arbeit als Philanthrop geht es darum, Führungsqualitäten auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene zu fördern.

Meine Reise begann, als ich als Erster meiner Generation in den Vorstand der Stiftung meiner Familie berufen wurde. Als jüngstes Mitglied, das jemals dem Vorstand angehörte, war es meine Aufgabe, unseren konservativen Ansatz neu auszurichten, der vor allem darin bestand, Schecks zu schreiben und Stipendien zu finanzieren. Basierend auf der Annahme, dass philanthropisches Kapital Risikokapital ist, wollte ich unsere Arbeit ambitionierter und innovativer gestalten.

Bald führte ich nicht nur meine eigene Stiftung, sondern den ganzen Sektor an. Nach meiner Tätigkeit im Sozialministerium der Regierung Singapurs hatte ich das Gefühl, dass ich mit meiner Erfahrung im Nonprofit-Bereich mehr bewirken könnte. So begann ich als CEO der regierungsnahen Einrichtung National Volunteer & Philanthropy Centre. In Zusammenarbeit mit meinem grossartigen Team schufen wir einige neue Initiativen, unter anderem die Community Foundation of Singapore, die erste regionale Plattform für Donor Advised Funds mit sozialen Auswirkungen. Ende 2014 wollten wir unseren Fokus dann auf die gesamte Region ausweiten. Wir gründeten den Asia Philanthropy Circle (APC), eine Plattform, auf der Philanthropen Erfahrungen austauschen, bewährte Praktiken teilen und zusammenarbeiten können. Ich war ziemlich frustriert darüber, dass es so viele Ineffizienzen und ungenutztes Potenzial in der Philanthropie gab – das war mein Ausgangspunkt, um APC voranzubringen.



Ich glaube, dass viel mehr Philanthropen Führungspositionen in ihren Interessenbereichen übernehmen können und sollten. Viele Menschen reden über den Systemwandel – wir sehen es lieber als «Systemführung». Zu Beginn geht es darum, unterschiedlichste Interessenvertreter für Partnerschaften zu gewinnen. Bei Partnerschaften geht es nicht immer darum, grosse Mengen an Finanzmitteln zu bündeln. Schon der Erfahrungsaustausch, Wissenstransfer oder gemeinsame Massnahmen sind ein guter Anfang. Tiefgreifende Veränderungen erreichen wir am Ende durch effektive Zusammenarbeit und gute Führung.

b) Gemeinsames Wirken fördern und finanzieren

Um gemeinsam mehr zu erreichen, müssen alle Interessenvertreter und Beteiligten ein gemeinsames Verständnis des Problems haben und alle an einem Strang ziehen. Durch eine umfassende Analyse der Grundursachen eines Problems und der zugrunde liegenden ethnischen, kulturellen und wirtschaftlichen Machtstrukturen sowie eine faktenbasierte Untersuchung der entsprechenden Schwerpunktbereiche und Probleme (wer ist betroffen und welche Kräfte verschlimmern das Problem) können Philanthropen besser verstehen, wer von ihren Aktivitäten profitiert und wer ihnen Widerstand leisten könnte, um den Status quo zu erhalten. Dies wiederum dient als Ausgangspunkt zur Weiterentwicklung ihrer Massnahmen. Zur Schaffung nachhaltiger Veränderungen ist es unentbehrlich, sich auf einen bestimmten Bereich zu konzentrieren, darin zum Experten zu werden und sich ein fruchtbares Umfeld von Wissen, Beteiligten und Fachkräften zu schaffen.

«Man will der Kieselstein
im Teich sein, der die Welle für
Veränderungen auslöst.»

Tim Cook

Gemeinschaftsinitiativen bringen unterschiedlichste Menschen auf strukturierte Art und Weise zusammen, um ihr gemeinsames Ziel des sozialen Wandels zu erreichen. Über die letzten zehn Jahre sind diese Initiativen immer mehr in den Fokus von Philanthropen gerückt, die ihre finanziellen Ressourcen für Mechanismen einsetzen wollen, die alle Beteiligten dazu motivieren, gemeinsam einen Wandel im System zu erreichen. Das Konzept des gemeinsamen Wirkens (engl.: Collective Impact) basiert auf der Vorstellung, dass Organisationen zur Schaffung

nachhaltiger Lösungen für grosse soziale und wirtschaftliche Probleme ihre Bemühungen und Massnahmen koordinieren und auf ein gemeinsames Ziel ausrichten müssen. Im Gegensatz zu «isoliertem Wirken» – wenn Organisationen primär allein arbeiten – zielt der Ansatz des gemeinsamen Wirkens darauf ab, grosse soziale Probleme zu lösen und sich auf gemeinsame Visionen, strategische Partnerschaften und Massnahmen zu konzentrieren, in denen alle Verantwortung übernehmen und eine Organisation die Führung übernimmt, um die weitere Zusammenarbeit und den gegenseitigen Erfahrungsaustausch zu fördern.

Zusammenarbeit in der Philanthropie zeigt sich in vielen Facetten: vom Erfahrungsaustausch zwischen Philanthropen, zum Beispiel über die European Venture Philanthropy Association, bis hin zu Partnerschaften zwischen Geldgebern, die sich auf eine gemeinsame Strategie einigen, jedoch unterschiedliche Wege der Finanzierung gehen. Ein Beispiel dafür ist die Gruppe Big Bang Philanthropy, die Geldgeber zusammenbringt, um die schwierigsten Probleme der Armut zu lösen. Auch möglich sind gebündelte philanthropische Fonds wie die ClimateWorks Foundation zum Klimawandel oder Co-Impact zu Systemveränderungen in den Bereichen Gesundheit, Bildung, Wirtschaft und Geschlechtergleichstellung. LGT Venture Philanthropy arbeitet bei der Finanzierung ebenfalls mit anderen zusammen, beispielsweise mit Big Bang Philanthropy und Co-Impact. Die Vorteile einer gemeinsamen Finanzierung liegen auf der Hand: grössere Effizienz, geringere Risiken, erweiterte Kapazitäten zur Bereitstellung von grösseren und längerfristigen Finanzierungen, Bündelung von finanziellen und nicht finanziellen Ressourcen und Expertise, Beschaffung von zusätzlichem Kapital und Sachleistungen von Dritten sowie Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer. Gemeinsames Wirken stellt in der Philanthropie einen Wachstumsbereich dar, den Sie nicht ausser Acht lassen sollten.

c) Den philanthropischen Sektor stärken

Wenn Geldgeber ihrem Schwerpunktbereich viel Zeit widmen und zunehmend zu Experten werden, möchten sie oft zugleich den «Sektor stärken». Sie nutzen ihre Erfahrungen, ihre Kapazitäten und ihre finanziellen Ressourcen sowie die von anderen, um Partnerschaften zwischen den unterschiedlichen Beteiligten aufzubauen. Dies stärkt die Systeme und motiviert mehr Menschen dazu, philanthropisch aktiv zu werden und sich für ihr Thema einzusetzen.

Es gibt verschiedene Wege, dies zu erreichen:

- Sie beschaffen zusätzliche Ressourcen für Ihre Schwerpunkthemen – durch die Sensibilisierung für Ihr Thema gewinnen Sie weitere bilaterale und private Geldgeber.
- Sie fördern Zusammenarbeit, Partnerschaften, Netzwerke oder sogar Zusammenschlüsse – unterschiedliche Organisationen mit ähnlichem Fokus kommen zusammen und einigen sich auf ein gemeinsames Ziel, etwa eine Kampagne für eine Gesetzesänderung, um so den Wirkungsgrad weiter zu erhöhen.
- Sie stärken das Finanzierungsökosystem – mit Innovationen (wie Technologien), die den Austausch von Daten und bewährten Praktiken ermöglichen und/oder das Spenden erleichtern, fördern und so zu Skaleneffekten führen.

Weitere Literatur

GEO. (12. Mai 2019). *Learning in Philanthropy: A Guidebook*.

Gemeinschaftsinitiativen erfüllen meist fünf gemeinsame Kriterien¹

Gemeinsame Agenda

Alle teilnehmenden Organisationen, beispielsweise Regierungsbehörden, philanthropische Stiftungen und Gemeinschaftsorganisationen, teilen ihre Vision eines sozialen Wandels, die auf einem gemeinsamen Verständnis des Problems basiert und einen gemeinsamen Lösungsansatz durch einvernehmlich vereinbarte Massnahmen anstrebt.

Gemeinsames Bewertungssystem

Einigkeit darüber, wie Erfolg gemessen und berichtet wird, wobei sich alle teilnehmenden Organisationen auf die Schlüsselindikatoren einigen.

Sich gegenseitig ergänzende Massnahmen

Der Einbezug von vielfältigen Interessenvertretern und Beteiligten, meist aus unterschiedlichen Bereichen, die sich in einem gemeinsamen Plan auf eine Reihe von sich ergänzenden Massnahmen einigen.

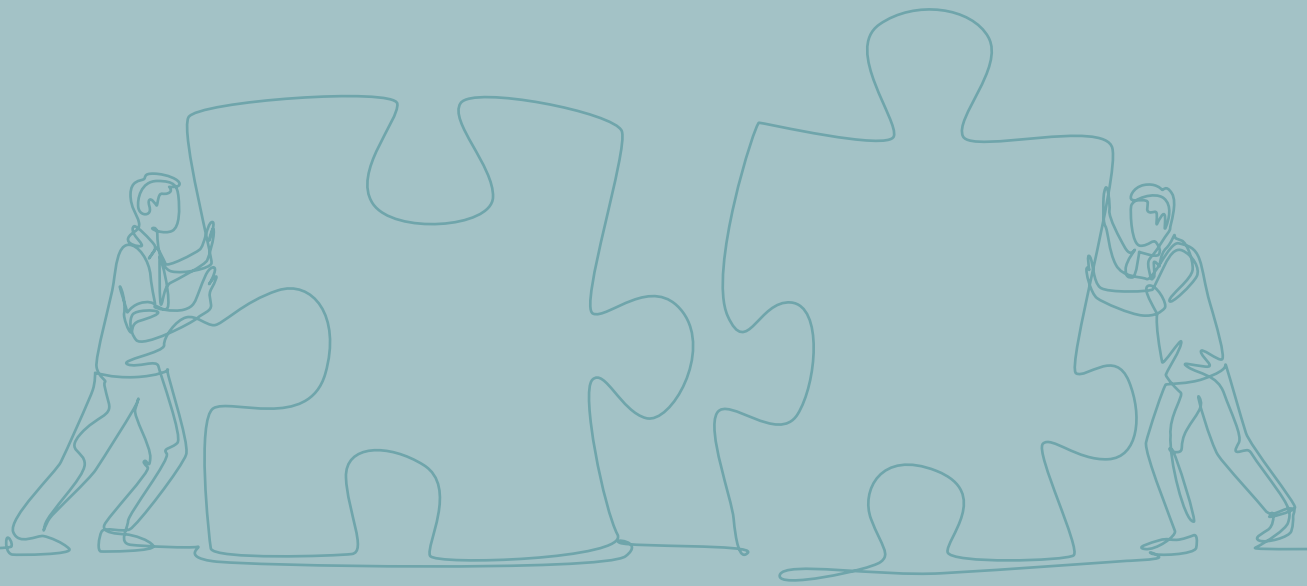
Kontinuierliche Kommunikation

Ständige Kommunikation über einen langen Zeitraum zwischen Schlüsselakteuren innerhalb und zwischen den Organisationen zum Aufbau von Vertrauen, kontinuierlichem Erfahrungsaustausch und permanenter Anpassung.

«Backbone-Organisationen»

Laufende Betreuung durch ein unabhängiges Team. Diese neutrale «Backbone-Organisation» (engl. für «Rückgrat») bringt die Initiative voran, indem sie als Wegweiser für die Vision und die Strategie dient. Sie unterstützt gemeinsame Aktivitäten, schafft gemeinsame Bewertungspraktiken, motiviert die Öffentlichkeit, fördert politische Lösungen und mobilisiert Finanzierungen.

¹ Stanford Social Innovation Review. (2. Dezember 2010). Collective Impact. Abgerufen von https://ssir.org/articles/entry/collective_impact



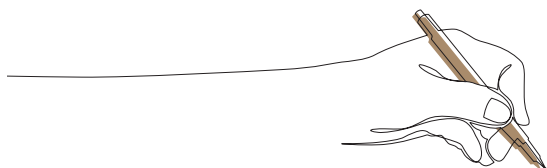
«Die Philanthropie sollte viel grössere Risiken eingehen als Unternehmen. Wenn es sich um einfache Probleme handelt, können Unternehmen und Behörden sie lösen.»

4. Philanthropische Führung und Einflussnahme

4.1. Ihre Macht und Ihre Privilegien

Macht und Privilegien sind Teil der Philanthropie. Förderer mit Kapital – finanziellem, sozialem und anderem – befinden sich in einer Machtposition, die dazu genutzt werden kann, grosse Veränderungen in Gesellschaften, Systemen, Märkten und Gemeinschaften zu bewirken. Ohne Kontrolle besteht jedoch das Risiko, dass die Nähe zu Macht und Privilegien Schaden und Ungerechtigkeiten verursacht. Daher ist es wichtig, das Augenmerk darauf zu lenken, wie Philanthropen bewusst und unbewusst ihre Macht ausüben und wie sich ihr Verhalten auf die Gemeinschaften auswirkt, denen sie helfen wollen.

Insgesamt musste sich auch die Philanthropie eingestehen, dass ihre Aktivitäten unter Umständen zu strukturellem Rassismus, Sexismus und anderen Arten der Diskriminierung beigetragen haben. In jüngster Zeit wurde sie aus diversen Gründen kritisiert, unter anderem weil unsere Gesellschaften es zulassen, dass sich Reichtum in den Händen einiger weniger Menschen konzentriert – ein Reichtum, der mitunter auf Kosten der Menschen und des Planeten generiert wird. Zudem wird oft behauptet, dass einige Philanthropen ihren Einfluss zur Untergrabung von Demokratie nutzen und ihre Finanzierungsentscheidungen von fehlender Transparenz gekennzeichnet sind. Aus all diesen Gründen sollten Sie in Ihrer Philanthropie Ihre Machtposition und Ihre Privilegien nicht verheimlichen, sondern direkt ansprechen – auch so könnten einige kritische Stimmen zur Philanthropie besänftigt werden.



Fragen zur Bewertung Ihrer Machtposition und Privilegien.

- Welche Faktoren beeinflussen meine Machtposition und meine Privilegien? Denken Sie an Dinge wie ethnische Herkunft, Geschlecht, physische oder geistige Fähigkeiten, Gesellschaftsschicht, Erziehung, Wohnort, Bildung, soziale Netzwerke etc.
- Wie äussern sich meine Machtposition und meine Privilegien? Dies kann Zugang zu Wohlstand, Land oder Fachkräften, materiellem Besitz, Teilhabe in Institutionen (Unternehmen, Schulen, Clubs etc.) umfassen.
- Welchen Einfluss habe ich und in welchen Bereichen? Überlegen Sie, über welche Institutionen, Netzwerke, Medien, Politiker und/oder Bevölkerungsgruppen Sie als Privatperson, im Rahmen Ihrer beruflichen oder philanthropischen Tätigkeit Einfluss ausüben könnten.
- Woher stammen Ihre Machtposition und Ihre Privilegien?

Die Art und Weise, wie Philanthropen ihre Machtposition nutzen können, lässt sich in drei Dimensionen unterteilen: Aufbauen, Aufteilen und Ausüben.¹

■ Macht aufbauen

Um gerechte, langfristige, Gemeinschaftsorientierte Lösungen anstelle von vorübergehenden zu fördern, unterstützen Sie den systemischen Wandel durch Finanzierung der Bürgerbeteiligung, Interessenvertretung und Gemeinschaftsorganisation in benachteiligten Bereichen.

■ Macht aufteilen

Um das Vertrauen Ihrer Peers, Partner und der Gemeinschaften, denen Sie dienen, zu gewinnen, pflegen Sie transparente, vertrauensvolle Beziehungen, und gestalten Sie Strategien gemeinsam mit den Interessenvertretern.

■ Macht ausüben

Zeigen Sie öffentlich Ihre Führungsqualitäten über Spendentätigkeiten hinaus, um als legitime, einflussreiche und relevante Stimme zu Ihren Themen wahrgenommen zu werden und einen gerechten Systemwandel herbeizuführen.

Weitere Literatur

GrantCraft. (2. Oktober 2018). *Deciding Together: Shifting Power and Resources through Participatory Grantmaking*.

¹ National Committee for Responsive Philanthropy. (30. April 2018). *Power Moves: Your essential philanthropy assessment guide for equity and justice*.

Fünf Schlüsselprinzipien für Philanthropie im Bereich der sozialen Gerechtigkeit²

- Spendentätigkeiten mit Fokus auf sozialer Gerechtigkeit konzentrieren sich auf systemische Veränderungen, die die Grundursachen von ethnischen, wirtschaftlichen und umweltbedingten Ungerechtigkeiten beheben – nicht nur die Symptome. Beispiel: Über mehrere Jahre Organisationen finanzieren, die Initiativen zur Verbesserung der öffentlichen Sicherheit und der Polizeiarbeit durchführen, und nicht erst reagieren, wenn der Mord bereits geschehen ist.
- Spendentätigkeiten im Bereich der sozialen Gerechtigkeit machen die Menschen, die am meisten betroffen sind, zu Entscheidungsträgern und respektieren ihr Selbstbestimmungsrecht, indem die Spenden nicht an Bedingungen geknüpft sind. Beispiel: Allgemeine Finanzierung für Organisationen, die von People of Color, Ureinwohnern, Immigranten usw. geleitet werden, die den idealen Einblick haben, welche Organisationen und Lösungen in ihren Gemeinschaften am besten geeignet sind.
- Stiftungen bemühen sich um Verantwortlichkeit, Transparenz und Reaktionsfähigkeit bei der Vergabe von Fördermitteln. Beispiel: Klare, einfache und vergütete Antragsverfahren, explizite Finanzierungskriterien und Einladungen zu Feedbackrunden, die starke Beziehungen fördern.
- Geldgeber und Stiftungen zeigen sich solidarisch mit Bewegungen für soziale Gerechtigkeit und bieten nicht nur finanzielle Unterstützung, sondern auch Zeit, Wissen, Fähigkeiten und Zugang zu weiteren Ressourcen an. Beispiel: Einer Organisation bei der Beschaffung von Ressourcen helfen, Kampagnen der Gemeinschaft durch Ihre Netzwerke stärken, sich für höhere Stiftungsausschüttungen und höhere Steuern für Wohlhabende einsetzen, Ihre Nachbarschaft einbeziehen etc.
- Stiftungen nutzen ihre Vermögenswerte und Investitionen sowie Spenden für einen fortschrittlichen sozialen Wandel. Beispiel: Mehr ausgeben, als in manchen Ländern als Pflichtbetrag gilt, und den Rest in Investitionen anlegen, die nachhaltig und nicht gewinnbringend sind. Basisorganisationen ermöglichen, Land zu erwerben und Anschaffungen zu tätigen.

4.2. Einbindung Ihrer Familie

Beziehen Sie Ihre Familie in Ihre philanthropischen Aktivitäten mit ein, sofern dies nicht bereits der Fall ist. Sie kann Ihr Projekt mit ihrer Zeit und ihren Fähigkeiten unterstützen. Durch die Abstimmung Ihrer philanthropischen Aktivitäten auf die Werte Ihrer Familie und durch die Einbindung Ihrer Familie in die Strategieentwicklung werden die einzelnen Familienmitglieder auch mehr über die Interessengebiete der anderen erfahren. Indem Sie das «Geben» zu einer Priorität in Ihrer Familie machen, motivieren Sie Ihre Familie dazu, sich aktiver einzubringen. Auch Ihre Nachfolgeregelung können Sie so mit einem guten Gefühl gestalten.

Auch wenn nicht alle Familienmitglieder gleich interessiert sein werden, können Sie jene, die grosses Interesse zeigen, auf vielfältige Art und Weise involvieren. Sie können ihnen unterschiedliche Aufgaben oder Rollen, zum Beispiel als Vorstandsmitglied, übertragen oder sie in die Entscheidungen über Ihre Strategie oder Ihre Investitionen einbeziehen. Auch können Sie einen Teil Ihres philanthropischen Kapitals an Ihre Familie übertragen und sie so motivieren, ihre eigenen Interessengebiete und philanthropischen Portfolios zu entwickeln. Sie könnten ihnen zum Beispiel vorschlagen, bei einer lokalen oder gemeinschaftsorientierten Organisation ehrenamtlich tätig zu werden, um mehr über Nonprofit-Arbeit zu lernen (und gleichzeitig selbst einen Mehrwert beizusteuern). Oder Sie geben ihnen informelle Aufgaben in Bereichen wie Recherche und Umfeldanalyse oder stellen sie offiziell in Ihrer Stiftung an. Kommunizieren Sie dabei die Rollen und Verantwortlichkeiten immer ganz klar, sodass keine Missverständnisse entstehen und mögliche Familienkonflikte die strategische Vision und das Leitbild der Stiftung nicht stören.

Steuerung der Familien-Philanthropie

Nehmen Sie sich genügend Zeit, um gemeinsam die Aufgaben der einzelnen Familienmitglieder genau festzulegen. So vermeiden Sie unnötige Konflikte und verbessern die Effizienz, die Wirksamkeit und die Ergebnisse. Klären Sie Ihre Familienmitglieder über Ihre Ziele auf, darüber, welche Pflichten und Verantwortlichkeiten mit ihren jeweiligen Rollen einhergehen, und darüber, welche Familienmitglieder Zugang zu welchen Teilen des philanthropischen Kapitals haben, in welcher Höhe und zu welchem Zweck. Bilden Sie sie auch in strategischer Philanthropie und Ihrem Schwerpunktthema weiter, sodass ihr Know-how und ihre Werte in Ihre Entscheidungsprozesse einfließen können.

¹ Resource Generation. (12. März 2021). Social Justice Philanthropy Principles. Abgerufen von <https://resourcegeneration.org/social-justice-philanthropy-and-giving/>



Raphael Langenscheidt – Die nächste Generation miteinbeziehen

Nach meinem MBA beschäftigte ich mich eingehender damit, welche Rollen ich in meiner Familie einnehmen könnte – beruflich ebenso wie in den philanthropischen Aktivitäten. Heute arbeite ich im Family Office meiner Mutter und bin Vorstandsvorsitzender der Kinderhilfsorganisation Children for a Better World (CHILDREN), die meine Eltern 1994 gegründet haben.

Niemand hat mich unter Druck gesetzt, das Familienunternehmen oder die philanthropischen Aktivitäten zu übernehmen. Dennoch schwang immer die Frage mit, ob ich irgendwann mitwirken wollte, auch wenn sie niemand direkt stellte. Bevor ich den anderen die Frage beantworten konnte, fragte ich mich selbst: Schaffe ich das? Möchte ich das machen? Und: Werden mich die anderen akzeptieren?

Was die philanthropischen Aktivitäten meiner Familie betraf, führte ich zunächst offene Gespräche mit meiner Mutter, damals Vorstand und Geschäftsführerin der Organisation, darüber, wie wir eine Art Testphase gestalten könnten. Wir vereinbarten, dass ich für ein Jahr eine «Gastrolle» bei Vorstandssitzungen einnehmen würde. Nach diesem Zeitraum würden wir dann besprechen, ob ich mich in den Vorstand wählen lassen wollte. Ich entschied mich dafür. Meine Mutter trat dann drei Jahre später zurück, und ich bat bei den einzelnen Vorstandsmitgliedern um Unterstützung für meinen Vorstandsvor-

sitz. Dies war eine schwierige, aber auch sehr lohnende Aufgabe. Ich erkannte dabei, dass ihre Unterstützung für mich ehrlich war und auf meinem Engagement basierte – und nicht auf meinem familiären Hintergrund. Als ich also meine drei anfänglichen Fragen beantwortet hatte, wurde ich Vorstandsvorsitzender der Organisation und bin sehr gespannt auf die Zukunft von CHILDREN.

Ich sehe die Philanthropie als eine Aktivität, die Familien eine Identität, eine Mission und ein gemeinsames Ziel geben kann – und als etwas, an dem es sich zu arbeiten lohnt, wenn es um eine Nachfolgeregelung geht. Mein Rat an alle, die Verantwortung für die philanthropischen Aktivitäten der Familie übernehmen möchten: Sorgen Sie dafür, dass Sie zunächst probeweise in die Aktivitäten einsteigen und zu einem bestimmten Zeitpunkt frei entscheiden können: «Nein, das ist nichts für mich.» Wenn Ihre Mitwirkung erwartet und forciert wird, leiden Motivation und Kreativität, was zu Frustration und Enttäuschung führt.

Maria Ahlström-Bondestam – Meine Familie und mein Familienunternehmen involvieren

Über einen Zeitraum von zwanzig Jahren lebte ich in zehn verschiedenen Ländern auf vier Kontinenten. Konfrontiert mit der Diskrepanz zwischen den vielen Ungerechtigkeiten und sozialen Missständen und meiner eigenen privilegierten Position kam ich nach Finnland zurück und entschloss mich, den Systemwandel im Bereich der Kinderrechte zu unterstützen.

Meine Strategie ist es, mein Familiennetzwerk, unser Unternehmen und unseren Ruf zu nutzen, um das philanthropische Erbe meiner Familie wiederaufleben zu lassen und so viele Menschen wie möglich dazu zu bringen, einen sozialen Wandel zu unterstützen.

Meine Arbeit begann in unserem Unternehmen. Ich dachte damals viel über Kinderarbeit nach und wollte zunächst sicherstellen, dass die Firmen, in die unser Familienunternehmen investierte, keine Ausbeutung betrieben. Als internationales Unternehmen stellten wir uns die Frage, ob es

nicht unsere Verantwortung war, in die Gesellschaften zu investieren, von denen wir profitierten. Aus diesen Gesprächen entstand schliesslich die Eva Ahlström Foundation. Unter der Leitung von Frauen unserer fünften Generation unterstützen wir Frauen und Kinder weltweit, vor allem durch UNICEF, und wir konzentrieren uns auf die Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen.

Um die ganze Familie von unserem Vorhaben zu begeistern und mit einzubeziehen, organisierten wir zahlreiche Lobby-Events, die wir als soziale Veranstaltungen «tarnten». Alle sollten sich auf unseren Veranstaltungen vergnügen, und zugleich war es unser Ziel, sie zu motivieren, unsere Ziele zu unterstützen. Zudem bauten wir Partnerschaften mit anderen einflussreichen Familien in Finnland auf, um mögliche Skeptiker von unserer Arbeit zu überzeugen und unser Potenzial voll entfalten zu können. Durch die Einbindung der ganzen Familie konnten wir all unsere Stiftungen, Privatunternehmen und Aktiengesellschaften, das Family Office und Anteilseigner im Netzwerk Ahlström Collective Impact zusammenführen.

Dabei sind der Kapazitätsaufbau und die Befähigung von Individuen, selbst Veränderungen zu bewirken, ein integraler Bestandteil unserer Arbeit. Unsere Mission ist es, unsere 14 600 Angestellten zu inspirieren, zu involvieren und ihnen Instrumente an die Hand zu geben, mit denen sie einen sozialen Wandel herbeiführen können – etwas, das ihrem Leben auch einen höheren Sinn verleiht, das Gefühl, etwas Gutes zu tun, für sich und für die Gemeinschaft.



Sie könnten auch weitere Familienmitglieder einbinden, beispielsweise die Partner Ihrer Kinder. Halten Sie Richtlinien zur Führung der Stiftung, zu Kriterien für Spendentätigkeiten und zu möglichen Interessenkonflikten und Investitionen schriftlich fest. Denken Sie auch darüber nach, ob und wann Sie eventuell externe Treuhänder oder Berater als Experten in Ihrem Schwerpunktbereich einbeziehen wollen.

Nachfolgeplanung zur Maximierung der zukünftigen Wirkung

Wählen Sie den richtigen Zeitpunkt, um Ihre Familie in die Nachfolgeplanung zu involvieren. Wenn es Ihr Wunsch ist, dass die nächste Generation Ihre philanthropischen Aktivitäten weiterführt, sollten Sie Ihre Pläne klar kommunizieren. Sorgen Sie dafür, dass sie die nötigen Fähigkeiten entwickeln und Erfahrungen sammeln, sodass sie die Aufgabe selbstbewusst übernehmen können und in Ihrem Sinne handeln.

Wenn Sie Leitbild, Prioritäten, Ressourcenzuteilung und Massnahmen persönlich festgelegt haben, klären Sie, ob diese Entscheidungen weiterhin die Grundlage für die einzelnen Programmbereiche und Lösungsansätze Ihrer Stiftung bilden sollen und ob dies explizit rechtsverbindlich festgehalten werden soll.

Vielleicht ist es Ihnen aber wichtiger, dass sich Ihre Nachfolger basierend auf Ihrer Vision und Ihrem Ansatz frei entfalten können. Sollte dies der Fall sein, schaffen Sie flexible Bedingungen, damit sie bestehende Strukturen neu interpretieren und an sich ändernde Bedingungen (im Schwerpunktbereich und bei möglichen Lösungsansätzen) anpassen können.

Wenn Ihre Stiftung zeitlich unbegrenzt aktiv sein soll, ist es unter Umständen von Vorteil, wenn zukünftige Generationen die Schwerpunktbereiche der Stiftung basierend auf externen Entwicklungen und Kapazitäten neu bestimmen können. Entscheidungen können sich dann auf objektive Bewertungen einer Ressource stützen und sind nicht den Entscheidungsgrundlagen der Vergangenheit verpflichtet.

4.3. Ausrichtung Ihres Familienunternehmens an Ihrer Philanthropie

Über viele Generationen wurde viel Reichtum angehäuft, teils durch Methoden, die wir heute als zutiefst verachtenswert ansehen und die grossen Schaden verursacht haben. Seien es koloniale Ausbeutungen von Land und Ressourcen, Profite aus fossilen Brennstoffen oder Unternehmen, deren Erfolg auf Niedriglohn-Lieferketten basiert: Es ist recht wahrscheinlich, dass unerwünschte Folgen für Gesellschaft und Umwelt zu den Schattenseiten Ihres Reichtums und Ihres Geschäfts zählten.

Indem Sie diese negativen Auswirkungen verringern, können Sie sehr viel Positives bewirken – vielleicht sogar mehr, als Sie jemals mit wohltätigen Spenden ausgleichen könnten. Es gibt viele Organisationen, die Ihnen dabei helfen, Menschenrechtsverstöße in Ihren Lieferketten aufzudecken. So können Sie in Ihrem Unternehmen vielfältige nachhaltige Massnahmen ergreifen, wie zum Beispiel faire, gerechte Löhne, die Reduktion von Abfall, nachhaltige Zulieferer und erneuerbare Energielösungen sowie Unterbindung von Menschenrechtsverstößen in Ihren Lieferketten. Als Geschäftseigentümer und Anteilseigner haben Sie einen signifikanten Einfluss, wenn es darum geht, Unternehmen in diesen Bereichen zur Rechenschaft zu ziehen und mit gutem Beispiel voranzugehen.

Weitere Literatur

National Center for Philanthropy (NCFP). (31. Januar 2019). *Family Governance and Family Philanthropy*.

4.4. Ausrichtung Ihres Anlageportfolios an Ihrer Philanthropie

Eine Möglichkeit, mit Ihren Bemühungen noch mehr zu erreichen, ist die Ausrichtung eines Teils oder aller Ihrer Vermögenswerte an Ihren sozialen und umweltpolitischen Werten und Zielen. Dabei geht es um viel mehr als nur um die Desinvestition, um ESG-Standards (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) einzuhalten. Sie können Ihre Zulieferer dazu motivieren und dabei unterstützen, umweltfreundlichere und nachhaltigere Methoden zu übernehmen und Menschenrechtsverstöße in ihren Lieferketten zu unterbinden. Beispiel: Sie unterstützen die Stärkung der Rechte von Kindern. Können Sie sich hundertprozentig sicher sein, dass es keine Kinderarbeit in Ihren Lieferketten gibt oder dass Sie nicht in Unternehmen investieren, die Kinderarbeit in ihren Lieferketten dulden? Dieser Gedanke lässt sich noch weiterführen durch eine umfassende Bewertung Ihrer Lieferketten im Hinblick auf Menschenrechte. Stellen Sie sicher, dass es keine Kinderarbeit, keine Zwangsarbeit, keine Missachtung der Rechte von Ureinwohnern, von Arbeits- oder Landrechten, keine Bohrungen in der Arktis oder illegale Abholzung gibt. Fordern Sie von Ihren Zulieferern dasselbe. Sie werden so weitreichendere, nachhaltigere Auswirkungen auf die Wahrung der Rechte von Kindern haben als Sie durch Spenden alleine erreichen können.

Anhand der Anlagenprofile von Bridges (siehe unten) erhalten Sie eine Vorstellung davon, wie Sie Ihre Investitionen für weitere positive Auswirkungen nutzen können.

Anlagenprofile von Bridges

	Nur finanziell	Verantwortungsbewusst	Nachhaltig	Auswirkungen			Nur Auswirkungen
Anlagenprofil	Ehrgeizige finanzielle Renditen liefern						
	Umweltpolitische, soziale oder Führungsrisiken abmildern						
	Umweltpolitische, soziale oder Führungschancen verfolgen						
	Konzentration auf messbare Lösungen mit grossen Auswirkungen						
	Ehrgeizige finanzielle Renditen						
	Finanzielle Renditen unter Marktwert						
	Begrenzt oder kein Interesse für umweltpolitische, soziale oder Führungsmethoden	Risikante umweltpolitische, soziale oder Führungsmethoden abmildern, um Werte zu schützen	Fortschrittliche umweltpolitische, soziale oder Führungsmethoden übernehmen, die Werte steigern können	Gesellschaftliche Herausforderungen angehen, die ehrgeizige finanzielle Renditen für Investoren generieren	Gesellschaftliche Herausforderungen angehen, die finanzielle Renditen unter Marktwert für Investoren generieren	Gesellschaftliche Herausforderungen angehen, die finanzielle Renditen unter Marktwert für Investoren erfordern	Gesellschaftliche Herausforderungen angehen, die keine finanziellen Renditen unter Marktwert für Investoren generieren können (d.h. die Philanthropie)

Antonis Schwarz – Philanthropie und Impact Investing ergänzen sich gegenseitig

Als ich 18 wurde, erbe ich ein beträchtliches Vermögen und wurde quasi über Nacht finanziell unabhängig. Doch dies brachte auch eine grosse Verantwortung mit sich. Während sich andere in meinem Alter vielleicht mehr mit Sportwagen beschäftigten, interessierte ich mich schon immer für die Philanthropie und Impact Investing.

Mein Ziel war es, die Profitgenerierung mit einem Zweck zu vereinen und Investitionen ethischer und nachhaltiger zu gestalten. Ich begann zum Beispiel einfach damit, bestimmte Industriezweige auszuklammern. Heute besteht mein Portfolio zu 20 Prozent aus Impact Investing mit grosser Wirkung, vor allem in den Bereichen Private Debt und Private-Debt-Fonds. Ich bin davon überzeugt, dass sich der Kapitalismus weiter in Richtung Impact Investing bewegen und immer mehr externe Effekte miteinbeziehen wird. Wir konnten bereits eine Verschiebung vom reinen Gewinndenken zur Internalisierung von Risikokosten verzeichnen. Positive soziale und ökologische Auswirkungen bilden nun das dritte Kriterium. Das Konzept «Risiko-Rendite-Wirkung» gewinnt ohne Frage zunehmend an Bedeutung, vor allem in Zeiten einer globalen Krise wie der COVID-19-Pandemie.

Ich glaube, dass es an unserer Generation liegt, den Planeten zu retten. Ich halte einen Grossteil meiner privaten Vermögenswerte in liquiden ESG-Anlagen, um diejenigen philanthropischen Projekte zu finanzieren, die aus meiner Sicht die grössten Auswirkungen haben. Ich bin überzeugt, dass wirkliche Veränderungen in der Welt nur durch soziale Bewegungen und Aktivisten erreicht werden. Diese unterstütze ich durch meine 2016 gegründete Stiftung «Guerilla Foundation».



Der Begriff «Impact Investing» kam zum ersten Mal während einer Konferenz der Rockefeller Foundation im Jahr 2007 auf. Die Tatsache, dass dieser Begriff während einer Stiftungskonferenz zum ersten Mal Verwendung fand, zeigt die enge Verbindung zwischen Impact Investing und der philanthropischen Welt. In den letzten 14 Jahren ist Impact Investing zu einer weltweiten Bewegung geworden, und wir sehen erhebliche Fortschritte im Bereich der Wirkungsmessung.

Philanthropie und Impact Investing ergänzen sich ideal auf dem Weg zu nachhaltigem Wandel – sie stärken sich gegenseitig. Ich glaube fest daran, dass wir ohne sie nicht die dauerhaften Veränderungen erreichen können, die uns so sehr am Herzen liegen.



Molly Gochman – Genderspezifische Investitionen

Ich bin eine Aktivistin, Künstlerin und genderspezifische Investorin. Mein Anliegen ist es, defekte Systeme in Ordnung zu bringen und zu verbessern, sodass alle Menschen die gleichen Chancen haben – unabhängig von Geschlecht oder Hautfarbe.

Ich glaube daran, dass ich das erreichen kann, wenn ich meine Investitionen an meinen Zielen ausrichte. Über mein Familienunternehmen setze ich zahlreiche Strategien ein, um etwas zu bewirken – wir tätigen Investitionen zu aktuellen Marktwerten durch Stardust Equity und sind philanthropisch über unseren Donor Advised Fund (DAF) aktiv.

Anfangs war es nicht einfach, Anlageprodukte zu finden, die im Einklang mit unseren Zielen standen, und ich musste viel Kritik von Finanzberatern einstecken, die rein gewinnorientierte Strategien verfolgen wollten. Mit der Zeit konnte ich aber immer besser mit meiner Bank zusammenarbeiten, um einen neuen Fonds zu schaffen, der sich auf die Verbesserung der Geschlechtergleichstellung in Schwellenländern konzentrierte.

Ich lernte zudem, dass eine gute und ausgewogene Partnerschaft von engagierten Finanzberatern, gleichgesinnten Philanthropen und Finanzinstituten vonnöten ist, um das gemeinsame Ziel der Chancengleichheit und der Gleichstellung für benachteiligte Gruppen zu erreichen.

Ich habe mich bewusst dafür entschieden, weiterhin als engagierte Kundin mit Finanzinstituten zu arbeiten und sie so in Bezug auf die Umsetzung der internen DEI-Ziele (Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion) zur Verantwortung zu ziehen – und um laufend innovative, zielorientierte Produkte zu entwickeln.

Ein Beispiel für unsere Arbeit ist ein Due-Diligence-Fragebogen zur Chancengleichheit, den wir vor ein paar Jahren entwickelt haben. Wir baten meine Bank darum, die Fragen zu ihren internen Richtlinien und Praktiken zu beantworten. Seitdem hat ihre Führung erkannt, wie wichtig es ist, ihre Leistungen in diesem Bereich zu messen. Inzwischen fordern sie von allen Investmentmanagern auf ihrer Plattform die Beantwortung des Fragebogens. Als Vermögensinhaber können wir zusammenarbeiten und grosse Institutionen dazu bringen, nachhaltige und sinnvolle Verpflichtungen im Einklang mit DEI-Werten einzugehen, die sicherstellen, dass alle unsere Investitionen – nicht nur unsere Philanthropie – zu mehr Chancengleichheit für alle beitragen, unabhängig von Geschlecht oder Hautfarbe.

a) Genderspezifische Investitionen

Bei diesem strategischen Ansatz werden geschlechtsspezifische Faktoren bei der Tötigung von Investitionen berücksichtigt, um die Geschlechtergleichstellung zu fördern und fundiertere Investitionsentscheidungen zu treffen (siehe Definition auf der rechten Seite).

b) Klimaspezifische Investitionen

Der Klimawandel ist die grösste Bedrohung für den Menschen und den Planeten. Philanthropen und Stiftungen haben erkannt, dass es sich nicht nur um ein Umweltproblem handelt. Sie passen ihre Investitionsentscheidungen und Massnahmen entsprechend an, um Treibhausgasemissionen und so auch Klimarisiken zu senken.

Durch die Überschneidungen zwischen Klimaproblemen und Fragen der sozialen Entwicklung kann Sie die Übernahme von klimaspezifischen Strategien und Investitionen auch bei der Erreichung Ihrer Kernziele unterstützen, egal ob Ihr Fokus auf wirtschaftlicher Gerechtigkeit, Frauenrechten oder Bildungsprogrammen liegt.

Zur klimaorientierten Anpassung Ihrer philanthropischen Aktivitäten und Investitionen sollten Sie zunächst darüber nachdenken, wie die Klimakrise die Menschen treffen wird, denen Sie jetzt und auch in Zukunft helfen wollen. Nutzen Sie Ihre starke Position als Investor und investieren Sie in grüne Geschäftsbereiche wie saubere Energie, nachhaltige Mode, Abschaffung der Lebensmittelverschwendung, Infrastrukturdiseign etc., und entwickeln und teilen Sie Instrumente, durch die auch andere Investoren und Unternehmen ihre Abläufe anpassen können.

Definition: Genderspezifische Investitionen¹

Investitionen mit dem Ziel, die Geschlechtergerechtigkeit auf vielfältige Art und Weise zu fördern, beispielsweise durch:

- Investitionen in Unternehmen, die von Frauen geführt werden oder in deren Besitz sind.
- Investitionen in Unternehmen, die Chancengleichheit und Gleichstellung am Arbeitsplatz fördern (unter den Angestellten, im Management, im Vorstand und entlang der Lieferketten).
- Investitionen in Unternehmen, die Produkte oder Services anbieten, die die Lebensbedingungen von Frauen und Mädchen erheblich verbessern.

Und/oder Investitionen mit folgenden Ansätzen für fundierte Investitionsentscheidungen:

- Ein Prozess, der in jedem Schritt genderspezifische Faktoren berücksichtigt, von investitionsvorbereitenden Aktivitäten (z. B. Beschaffung und Due Diligence) bis hin zur Nachverfolgung nach Abschluss (z. B. strategische Beratung und Exitstrategie).
- Eine Strategie, die folgende Punkte berücksichtigt (in Bezug auf die Investitionsempfänger):
 - Ihre Vision oder ihr Leitbild in Genderfragen.
 - Ihre Unternehmensstruktur, -kultur, interne Vorschriften und das Arbeitsumfeld.
 - Ihre Verwendung von Daten und Kennzahlen für geschlechtergerechtes Performance-Management und für die Schaffung von Anreizen für Verhaltensänderungen und mehr Selbstverantwortung.
 - Ihren Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung.

¹ The Global Impact Investing Network. (24. April 2021). Gender Lens Investing Initiative. Abgerufen von <https://thegiin.org/gender-lens-investing-initiative>

4.5. Beratungsleistungen und Expertise

Sozialer und ökologischer Wandel stellen grosse Herausforderungen dar. Aber Sie sind nicht allein. Es gibt viele Menschen, die Sie tatkräftig unterstützen können, wie beispielsweise philanthropische Berater innerhalb Ihrer Finanzinstitute, unabhängige philanthropische Berater und Ausbilder und Stiftungsteams, die in ähnlichen Schwerpunktbereichen arbeiten.

Es wird häufig kritisiert, dass Nonprofit-Organisationen nicht gut genug zusammenarbeiten und Ressourcen teilen – das Gleiche gilt auch für Philanthropen. Die Wahrscheinlichkeit, dass andere Menschen mit ihrer Arbeit ähnliche Ziele oder Lösungsansätze verfolgen wie Sie, ist ziemlich hoch – egal, ob dies andere Philanthropen oder Experten im Bereich des sozialen Wandels sind. Suchen und kontaktieren Sie aktiv Gleichgesinnte oder Netzwerke, und fördern Sie die Zusammenarbeit mit ihnen, indem Sie Ihr Fachwissen, Ihre Ressourcen und Daten teilen. So können auch Sie in Ihrer Arbeit von Ansätzen profitieren, die Ihre eigenen ergänzen.

Suchen Sie sich Hilfe von Experten, wenn Sie einmal nicht weiterwissen oder in einem Bereich fundierte Unterstützung benötigen. Lernen Sie aus den Erfahrungen anderer, die im gleichen Bereich tätig sind, und teilen Sie Ihre Erfahrungen mit ihnen – Erfolge und Misserfolge. Ermöglichen Sie anderen Zugang zu Ihren Daten und Forschungsergebnissen, und arbeiten Sie mit anderen – privaten und institutionellen – Geldgebern zusammen, wo immer Sie können.

«Die beste Philanthropie bedeutet nicht, nur Spenden zu leisten, sondern als Führungsperson aktiv zu werden. Die besten Philanthropen bringen die Eigenschaften in ihre philanthropischen Aktivitäten ein, die sie erfolgreich gemacht haben – ihren Antrieb, ihre Entschlossenheit und ihren unerschütterlichen Glauben daran, dass alles möglich ist.»

Tony Blair

Elizabeth McCance – Klimaspezifische Investitionen

Seit ich mit zwölf auf einer Safari in Afrika war, brenne ich für Umweltthemen. In den Jahren seit Ende der 1990er kristallisiert sich immer mehr heraus, dass der Klimawandel zu einem der grössten Probleme für den Planeten wird.

Früh auf meiner philanthropischen Reise lernte ich, wie wichtig es ist, die Grundursachen eines Problems zu verstehen und eine Theorie des Wandels zu entwickeln. Es wurde immer offensichtlicher, dass die amerikanische Wirtschaft erheblich zum Problem beiträgt. Wir können so viele Bäume pflanzen, wie wir wollen, wir werden niemals die Klimaziele erreichen, wenn sich die Rolle der Unternehmen nicht ändert – vom Problem hin zur Lösung. Dafür arbeite ich an zwei Dingen.

Ich bin keine Finanzexpertin, aber ich wollte Einfluss auf Unternehmen ausüben, und so beschäftigte ich mich mit Impact Investing. Ich ermutigte meinen Finanzberater dazu, seinen Fokus auf Impact Investing zu verlagern. So konnte ich meine persönlichen Vermögenswerte besser für Klimaziele einsetzen. Zudem informiere ich mein Finanzunternehmen über Strategien zur Verringerung der Klimaauswirkungen, wovon auch andere Kunden profitieren können.

Ich integrierte meine Theorie des Wandels in die Stiftung meiner Familie – wir wussten, dass Unternehmen nachhaltige Strategien und Kennzahlen brauchen, die über das «Greenwashing» hinausgehen. Aber viele Unternehmen folgen noch immer alten Geschäftspraktiken und wissen nicht, wo sie beginnen sollen. Kleine, schrittweise Veränderungen werden uns nicht schnell genug dahin bringen, wo wir hinwollen. Über unser Netzwerk bringen wir die Harvard Business School und den Environmental Defense Fund (EDF) zusammen, um Unternehmen Instrumente und Know-how an die Hand zu geben, mit denen sie Massnahmenpläne erstellen und schneller in Richtung «Netto-Null» voranschreiten können. Und wir kooperieren mit dem EDF, um gemeinsam den Investors Climate Insights Hub zu entwickeln.



Ich habe auch gelernt, dass man sein eigenes Ego hintanstellen muss. Sie müssen mit jedem zusammenarbeiten können, um echte Veränderungen zu erreichen, und so viele Gespräche wie möglich über Ihre Ziele führen, um Ihr Wissen laufend zu erweitern. Alleine kann man nicht viel erreichen. Also forcierte ich Impact Investing bei meinen Finanzberatern, die sich fortan mit Tonnen nicht gebundenen Kohlenstoffs beschäftigten. Wenn meine Rendite die Rettung des Planeten ist, bedeutet mir das viel mehr als 1 Prozent zusätzliche finanzielle Rendite.

4.6. Entwicklung zu einer führenden Persönlichkeit in der Philanthropie

Die erfolgreichsten Philanthropen lieben das, was sie tun. Sie gehen strategisch vor, lernen stetig dazu und korrigieren ihren Kurs, arbeiten mit anderen zusammen, bringen ihre Fähigkeiten ein, sensibilisieren für ihr Thema und setzen ihre Netzwerke und Verbindungen ein, um sich ihren philanthropischen Zielen zu nähern.

Erfolgreiche Philanthropen setzen sich erreichbare Meilensteine und vermitteln überzeugende Botschaften. Sie schaffen es, alle Beteiligten immer wieder zu motivieren und zu aktivieren, indem sie konkrete, messbare Ziele festlegen und diese mit emotionalen Botschaften oder Handlungsaufforderungen koppeln. Sie verfügen über Forschungsergebnisse und Daten, mit denen sie Regierungen und Vorschriften beeinflussen können.

Sie investieren in Lösungen, die von Anwendern und Partnern gewünscht und benötigt werden. Sie unterstützen Marketingkampagnen für ehrgeizige soziale Innovationen oder arbeiten mit Regierungen an der Ausarbeitung neuer Vorschriften. Und sie ermöglichen einen einfachen Zugang zu den Lösungen für «ihre» Probleme, indem sie für starke Vertriebsstrukturen sorgen, Erfahrungen und Daten austauschen und einen Multiplikatoreffekt erzeugen.

Es reicht ihnen nicht, zur Lösung eines Problems nur Geld zu spenden. Stattdessen denken sie darüber nach, ob sie durch ihre eigenen Verhaltensweisen, ihr privilegiertes Leben oder die Generierung ihres Vermögens selbst auf irgendeine Art und Weise das Problem verstärkt haben. Sie wählen nicht einfach einen Menschenrechtsansatz, sondern stellen sicher, dass ihre eigenen Geschäftstätigkeiten, Investitionspraktiken und Lieferketten keine Menschenrechtsverletzungen dulden.

Erfolgreiche Philanthropen sind äusserst ehrgeizig und gestalten Massnahmen, die auch im grossen Massstab wirksam sind. Dafür gibt es viele Möglichkeiten, doch sie erfordern oft Innovation, Experimentierfreude, eine gewisse Risikobereitschaft und zahlreiche Partnerschaften. Sie nutzen einen «Portfolio»-Ansatz für ihre Philanthropie und sind bereit, in einigen Bereichen an kollaborativen Massnahmen teilzuhaben.

Sie konzentrieren sich auf wenige Schlüsselbereiche und erkennen, wie wichtig Fachwissen und Erfahrungsaustausch angesichts der Komplexität und der Verwobenheit der Probleme sind. Sie wissen, dass es nicht nur einen richtigen Ansatz oder eine Lösung gibt, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze, die sich mit der Zeit ändern können. Sie erfinden das Rad nicht neu, sondern profitieren von der Erfahrung anderer und bauen darauf auf. Sie lernen aus ihren eigenen Erfolgen und Misserfolgen und suchen die Unterstützung von Experten in Bereichen, in denen ihnen das notwendige Wissen fehlt. Und sie teilen ihre Erkenntnisse proaktiv mit anderen und arbeiten beständig an der Erweiterung des «philanthropischen Ökosystems». So unterstützen sie andere dabei, aktiver zu werden und sich noch mehr für eine gerechtere, fairere und nachhaltigere Welt zu engagieren.

Erfolgreiche Philanthropen sind sich der Machtstrukturen in der Philanthropie absolut bewusst und zögern nicht, ihre Stimme zu erheben und zu einem Vorbild für andere zu werden.

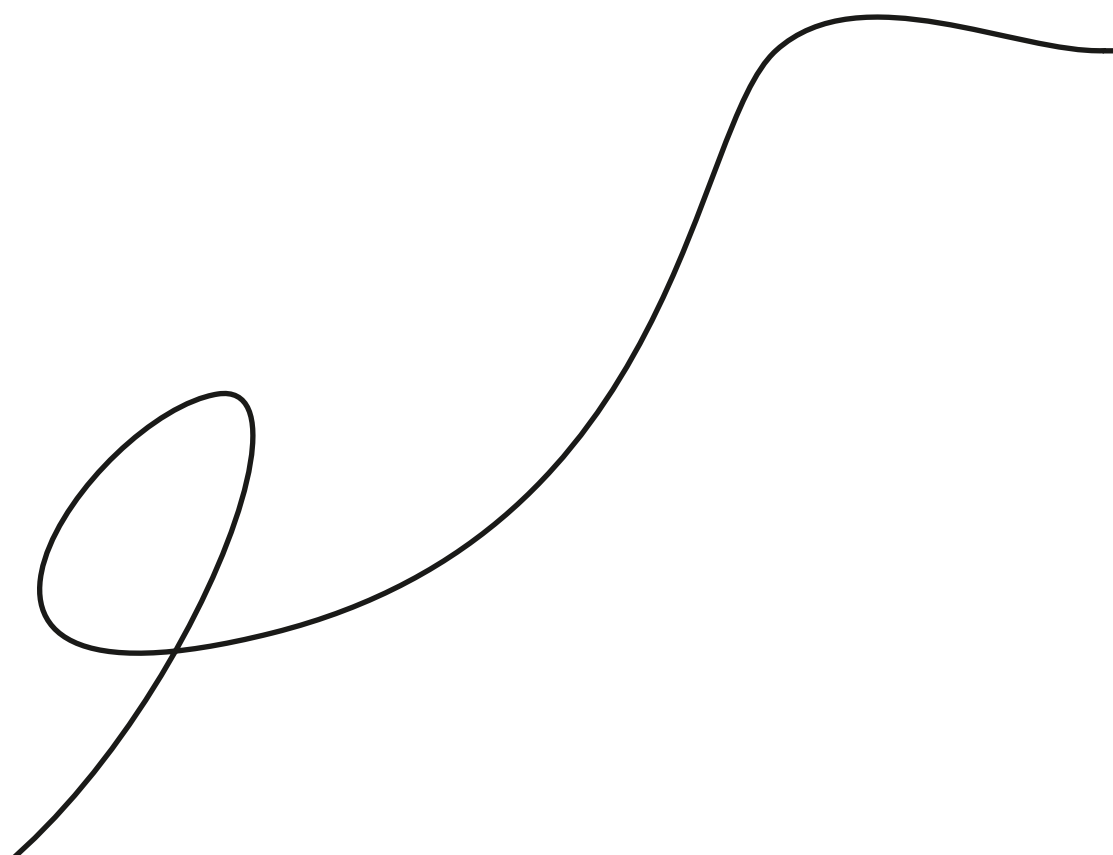


«Wir leben von dem,
was wir bekommen,
aber wir gestalten
unser Leben durch das,
was wir geben.»

Fazit

Die COVID-19-Pandemie hat der Welt buchstäblich den Atem geraubt und gezeigt, wie verletzlich die Menschheit als Ganzes ist. Sie hat jene, die bereits benachteiligt und gefährdet waren, in noch grössere wirtschaftliche Unsicherheit gestürzt, die Gesundheitssysteme bis zum Zusammenbruch belastet und uns im mühsamen Kampf zum Schutz der Menschenrechte um Jahrzehnte zurückgeworfen. Sie hat das Wohlstandsgefälle enorm verschärft und die zunehmenden Ungleichheiten beim Zugang zu Gesundheitsversorgung, Impfungen und Bildung aufgedeckt. Wie auch in anderen Krisenzeiten hat die philanthropische Gemeinschaft mit Grosszügigkeit reagiert und mit Partnern in soziale Innovation und Forschung investiert sowie ihre Zuwendungsempfänger in aussergewöhnlichen Notlagen unterstützt, als die Bedürfnisse stiegen und die Einkommen sanken. Die Schnelligkeit, mit der sich Gesundheitssysteme an die Situation anpassten, zeigt auch, wie gut sich globale Verhaltensweisen in Notzeiten weiterentwickeln und ändern können. Und genau dies muss geschehen: Eine schnelle und umfassende Änderung der Verhaltensweisen, wenn wir die Klimakrise lösen, Ungleichheiten abbauen und gemeinsam in einer Welt mit begrenzten Ressourcen leben wollen, in der jede und jeder Einzelne sich frei entfalten kann.

Wir hoffen, dass dieser Leitfaden mehr Menschen dazu bewegen wird, mehr zu geben und zu tun. Und dass er für diejenigen, die bereits dabei sind, eine Anregung ist, ihre philanthropischen Aktivitäten strukturierter zu gestalten, neugierig zu bleiben und stetig zu lernen, mutige und kühne Entscheidungen zu treffen und zu führenden Persönlichkeiten in der philanthropischen Gemeinschaft zu werden. So können sie ihre Familie und Gleichgesinnte motivieren, es ihnen gleichzutun und sich noch mehr und noch wirkungsvoller zu engagieren, und gleichzeitig Führungspersonen in sozialen Bewegungen unterstützen. Nur so können wir den Wendepunkt erreichen, an dem es mehr Menschen gibt, die geben, als solche, die es nicht tun, an dem mehr Philanthropen strategisch vorgehen mit dem gemeinsamen Ziel, die Welt zu einem besseren, sichereren, nachhaltigeren und sozial gerechteren Ort für zukünftige Generationen zu machen. Und Spass daran haben, Gutes richtig zu tun.



Hinweise

Autoren

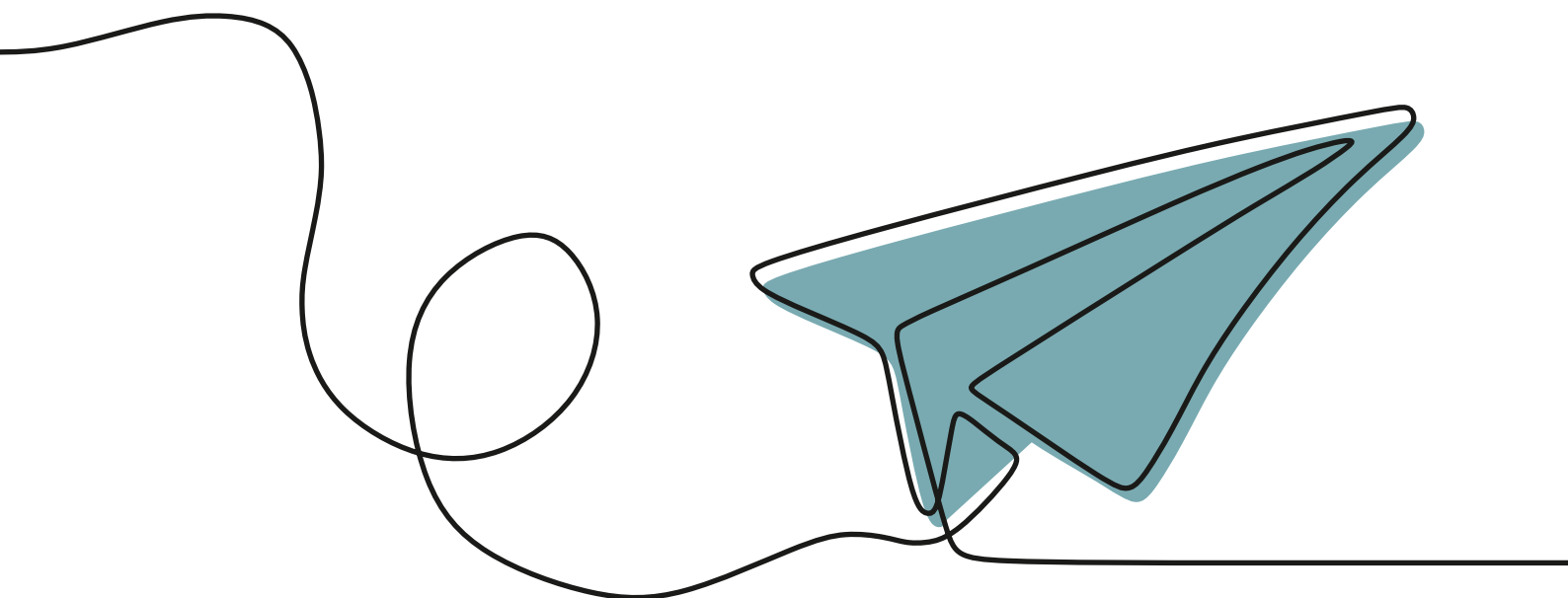
Philanthropy Insight (Pi) ist ein Sozialunternehmen, das Philanthropen, deren Familien und Vorstände ausbildet, begleitet und dabei unterstützt, aktiv zu werden, zu investieren und in Partnerschaft mit führenden Vertretern des sozialen Wandels gesellschaftliche Veränderungen mit grosser Wirkung zu erreichen. Pi fördert kühne und mutige Philanthropie mit hohem Wirkungsgrad sowie erstklassige soziale Investitionen in einem privaten, pitchfreien und vertraulichen Umfeld – und verbindet so Philanthropen mit Gleichgesinnten und Experten durch Strategie- und Führungsseminare, Bildungsprogramme, Erfahrungsaustausch und Weiterbildungsangebote.

Jo Ensor

Jo Ensor unterstützt aktiv den sozialen Wandel und ist als Beraterin, Coach und Trainerin für Philanthropie tätig. Mit über dreissig Jahren Erfahrung in der Leitung einer Nonprofit-Organisation und mit einem besonderen Interesse für soziale Gerechtigkeit und starke Führung gründete Jo Ensor 2019 Pi, um professionelle, vertrauliche und pitchfreie Weiterbildung im Bereich der Philanthropie anzubieten und philanthropische Familien weltweit zu beraten.

Jo Ensor hat in über 70 Ländern in Europa sowie in Entwicklungs- und Schwellenländern gearbeitet und Programme für sozialen und wirtschaftlichen Wandel mit mehreren Interessensvertretern gestaltet und verwaltet, unter anderem als CEO von AMREF UK, Afrikas grösster Gesundheitsorganisation, Alfanar, dem ersten Venture Philanthropy Fund der arabischen Welt, sowie der NGO für Kinderrechte, EveryChild. Sie wurde 2014 im philanthropischen Ökosystem aktiv und führte als Global Director von «The Philanthropy Workshop» ein weltweites Weiterbildungsprogramm für ein Netzwerk aus 450 Philanthropen und ihren Familien durch.

Als ehemalige Beraterin der Gates Foundation in Europa und Stiftungsratsmitglied der UBS Optimus Foundation verfügt Jo Ensor über ein umfassendes Wissen über sozialen und umweltpolitischen Wandel, das sozial motivierte Finanzwesen, die Verwaltung und Steuerung von philanthropischen Aktivitäten und Stiftungen und über ein grosses Netzwerk an Experten, Praktikern und sozialen Investoren. Sie hat einen Abschluss der Oxford University und der SOAS.



LGT Philanthropy Advisory

LGT ist eine führende internationale Privatbank, die seit über neunzig Jahren ausschliesslich von der Liechtensteiner Fürstenfamilie geführt wird. Die Fürstenfamilie Liechtenstein fühlt sich der sozialen Verantwortung verpflichtet und legt Wert auf verantwortungsbewusste und langfristige Investitionen in eine nachhaltige Zukunft. Diese Philosophie umspannt viele Generationen aktiver Spendentätigkeiten. Philanthropy Advisory bei LGT ist eine Dienstleistung für Einzelpersonen und Familien, die sich auf die spannende Reise der umsichtigen und strategischen Philanthropie begeben wollen, unabhängig von ihren Interessengebieten oder ihrer philanthropischen Erfahrung. LGT Philanthropy Advisory bietet ihren Kunden Beratungs-, Weiterbildungs- und Umsetzungsdienstleistungen an und unterstützt sie dabei, ihre Motivationen in strategische und wirkungsorientierte Philanthropie zu übersetzen und ihren Weg durch das komplexe philanthropische Umfeld zu finden.

Nina Hoas

Nina Hoas ist eine Philanthropie-Beraterin mit über zwanzig Jahren Erfahrung in den Sektoren der internationalen Entwicklung und Vermögensverwaltung. Sie kam 2021 zur LGT, wo sie den Bereich Philanthropy Advisory für UHNWIs und ihre Familien leitet und ihnen bei der Verwirklichung ihrer philanthropischen Wünsche und Ziele hilft.

Davor arbeitete sie zehn Jahre bei der UBS, wo sie Privatkunden aus Europa und dem Nahen Osten zu verschiedenen Themen beriet, von der Entwicklung einer philanthropischen Strategie über soziale Investitionen bis hin zu Katastrophenhilfe, nachhaltiger Entwicklung und sozialem Unternehmertum.

Zuvor arbeitete Nina Hoas für die Vereinten Nationen, wo sie humanitäre Programme in Westafrika leitete, Entwicklungsprogramme mit zahlreichen Interessenvertretern in Südostasien koordinierte und vertriebene Bevölkerungsgruppen im Maghreb unterstützte. Weiterhin war sie für den Global Fund tätig, um dort für innovative Ansätze im Kampf gegen HIV/AIDS, Tuberkulose und Malaria die Unterstützung durch den Privatsektor zu erreichen.

Nina Hoas sitzt im Vorstand der Stiftung einer Schweizer Familie und in Beiräten einiger philanthropischer Einrichtungen. Sie hat die Harvard Business School in Boston, Massachusetts, abgeschlossen und einen MA in Politikwissenschaften von der Uppsala University in Schweden.

Danksagung

Wir danken allen Philanthropen, die uns für die Fallbeispiele in diesem Leitfaden so grosszügig ihre Zeit geschenkt und von ihren Erfahrungen berichtet haben, unter anderem Niklas Adalberth, Helen Ågerup, Maria Ahlström-Bondestam, Mira Al Busaidi, Johan H. Andresen, Teresa Bracher, Matt Damon und Gary White, Nataly Davidai, Benjamin Firmenich, Molly Gochman, Rudolf Hilti, André Hoffmann, Elie Horn, Raphael Langenscheidt, Laurent Leksell, Laurence Lien, Tsitsi Masiyiwa, Elizabeth McCance, Ayşen Özyeğin, Frederik Paulsen, Nicole Rycroft, Emine Sabancı Kamışlı, Filipe Sabará, Nicola Schiess, Antonis Schwarz, Lynne und Peter Smitham, Gunhild Stordalen, Ofra Strauss, Ivana Tykač und Björn Ulvaeus.

Danken möchten wir zudem Adriana Bjaringer von Philanthropy Insight sowie Dietmar Arzner, Silvia Bastante de Unverhau, Oliver Karius, Julia Kleiser, Oliver Kraft, Inès Manotoc, Filippo Marconi, Monika Schreiner und Marc Wenzel bei der LGT.

Recherche

Die Autoren haben eine umfassende Recherche durchgeführt und sich mit zahlreichen Experten und Interessenvertretern aus unterschiedlichen Bereichen ausgetauscht, die in dieser Publikation beschrieben werden. Alle relevanten Webseiten wurden zwischen April und September 2021 aufgerufen.

Copyright

Diese Arbeit ist lizenziert im Rahmen der Creative-Commons-Lizenz «Namensnennung – Nicht kommerziell 4.0 – International». Sie dürfen dieses Material über jedes Medium oder Format teilen, kopieren und verteilen; Sie dürfen es anpassen, neu ordnen, umgestalten und darauf aufbauen, unter den folgenden Bedingungen: a) Namensnennung – Sie müssen die Urheberschaft dieser Publikation, LGT und Philanthropy Insight, anerkennen, einen Link zur Lizenz bereitstellen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Sie dürfen dies in jeder angemessenen Form tun, jedoch nicht auf eine Art und Weise, die suggeriert, der Lizenzgeber würde Sie oder Ihre Nutzung des Materials unterstützen; und b) Nicht-kommerzielle Nutzung – Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.

Fallbeispiele und Bilder: freundlicherweise von den Philanthropen selbst bereitgestellt.

Linienzeichnungen: Shutterstock.com

Fallbeispiele – Index

Matt Damon and Gary White			
Unsere Bestimmung finden	10		
Tsitsi Masiyiwa			
Meine Familie und mein Fokus	11		
Elie Horn			
Grundwerte und Überzeugungen identifizieren	13		
Nataly Davidai			
Als Familie spenden	15		
Mira Al Busaidi			
Aktiv in der Familienphilanthropie als Vertreterin der nächsten Generation	16		
Björn Ulvaeus			
Meine Musikerfahrung in meiner Philanthropie	18		
Frederik Paulsen			
Werte, Leidenschaft und Zeit verbinden	19		
Ivana Tykač			
Mein Fokus finden	23		
Ayşen Özyeğin			
Meine Vision und mein Leitbild formulieren	26		
André Hoffmann			
Grundursachen und komplexe Systeme verstehen	37		
Teresa Bracher			
Die Bedeutung von Recherche und Verständnis für Ihre Begünstigten	38		
Filipe Sabará			
Eng mit Gemeinschaften zusammenarbeiten	48		
Nicola Schiess			
Eine Region durch Kunst und Ausbildung verändern	49		
Lynne and Peter Smitham			
Entscheidungsträger beeinflussen und das Fundament legen	51		
Helen Ågerup			
Regierungen involvieren und mehr bewirken	53		
Johan H. Andresen			
Unterschiedliche Arten von Spenden	55		
Benjamin Firmenich			
Meine Erfahrungen mit Impact Investing	56		
Laurent Leksell			
Soziale Innovation und Social Impact Bonds	58		
Oliver Karius			
Wie LGT Venture Philanthropy organisatorische und menschliche Kapazitäten aufbaut	61		
Emine Sabancı Kamışlı			
Die Bedeutung von Forschung und Evaluierungen	64		
Nicole Rycroft			
Systemwandel	66		
Ofra Strauss			
Vielfalt und Inklusion	71		
Niklas Adalberth			
Sozialen Wandel durch Technologielösungen ausweiten	72		
Gunhild Stordalen			
Philanthropie durch Partnerschaften ausweiten	75		
Rudolf Hilti			
Zusammenarbeit für Systemwandel	76		
Laurence Lien			
Das philanthropische Ökosystem in Singapur stärken	77		
Raphael Langenscheidt			
Die nächste Generation miteinbeziehen	83		
Maria Ahlström-Bondestam			
Meine Familie und mein Familienunternehmen involvieren	84		
Antonis Schwarz			
Philanthropie und Impact Investing ergänzen sich gegenseitig	87		
Molly Gochman			
Genderspezifische Investitionen	88		
Elizabeth McCance			
Klimaspezifische Investitionen	91		



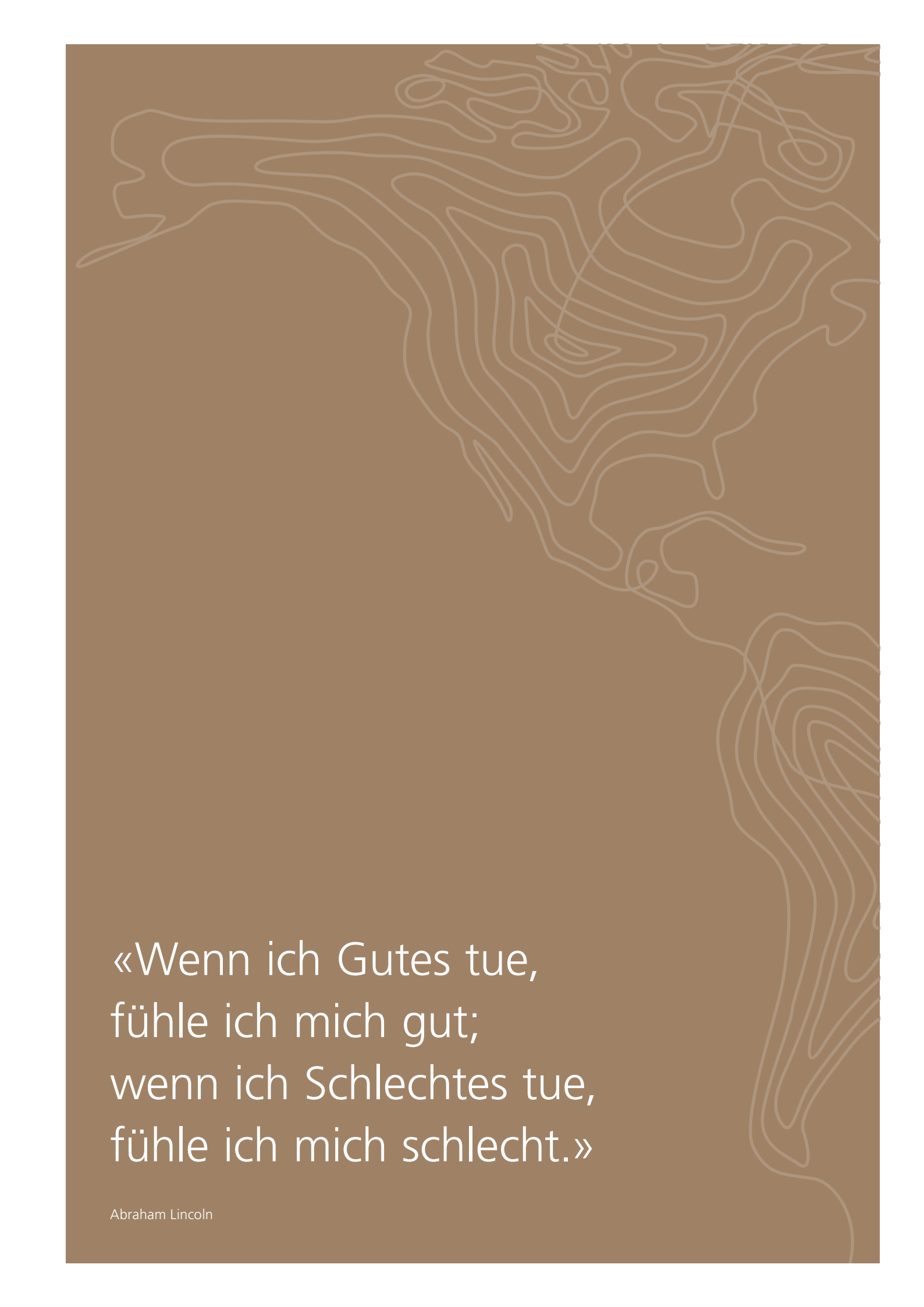
Refutura FSC® Recycling, matt, ISO-Weisse 100,
100% Altpapier, CO₂-neutral, Blauer Engel

Allgemeine Risikohinweise

Bei dieser Publikation handelt es sich um eine Marketingmitteilung. Diese Publikation dient ausschliesslich zu Ihrer Information und stellt kein Angebot, keine Offerte oder Aufforderung zur Offertstellung und kein öffentliches Inserat und keine Empfehlung zum Kauf oder Verkauf von Anlage- oder anderen spezifischen Produkten dar. Diese Publikation ist nur für den Empfänger bestimmt und darf weder in elektronischer noch in anderer Form an Dritte weitergeleitet, vervielfältigt oder veröffentlicht werden. Der Inhalt dieser Publikation ist von Mitarbeitenden der LGT verfasst und beruht auf Informationsquellen, welche wir als zuverlässig erachten. Wir können aber keine Zusicherung oder Garantie für dessen Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität abgeben. Die Umstände und Grundlagen, die Gegenstand der in dieser Publikation enthaltenen Informationen sind, können sich jederzeit ändern. Einmal publizierte Informationen sind daher nicht so zu interpretieren, dass sich seit ihrer Publikation die Verhältnisse nicht geändert haben oder die Informationen immer noch aktuell seien. Die Informationen in dieser Publikation stellen weder Entscheidungshilfen für wirtschaftliche, rechtliche, steuerliche oder andere Beratungsfragen dar, noch dürfen

alleine aufgrund dieser Angaben Anlage- oder sonstige Entscheidungen getroffen werden. Eine Beratung durch eine qualifizierte Fachperson wird empfohlen. Anleger sollten sich bewusst sein, dass der Wert von Anlagen sowohl steigen als auch fallen kann. Eine positive Performance in der Vergangenheit ist daher keine Garantie für eine positive Performance in der Zukunft. Das Risiko von Kurs- und Fremdwährungsverlusten aufgrund einer für den Anleger ungünstigen Wechselkursentwicklung kann nicht ausgeschlossen werden. Es besteht die Gefahr, dass die Anleger nicht den vollen Betrag zurückerhalten, den sie ursprünglich investiert haben. Prognosen sind kein verlässlicher Indikator für zukünftige Wertentwicklungen. Die bei der Ausgabe und Rücknahme der Anteile erhobenen Kommissionen und Kosten werden dem Anleger individuell belastet und finden deshalb keine Berücksichtigung in der dargestellten Wertentwicklung. Wir schliessen uneingeschränkt jede Haftung für Verluste bzw. Schäden jedweder Art aus – sei es für direkte, indirekte oder Folgeschäden –, die sich aus der Verwendung dieser Publikation ergeben sollten. Diese Publikation ist nicht für Personen bestimmt, die einer Rechtsordnung unterstehen, die die Verteilung dieser Publikation verbietet oder von einer Bewilligung abhängig

macht. Personen, in deren Besitz diese Publikation gelangt, sowie potenzielle Investoren haben sich selbst im Heimat-, Wohnsitz- oder Sitzland bezüglich der gesetzlichen Anforderungen sowie allfälligen steuerlichen Konsequenzen, Fremdwährungsrestriktionen oder Fremdwährungskontrollen und anderen Aspekte, welche vor dem Entscheid über die Zeichnung, den Erwerb, den Besitz, den Austausch, die Rückgabe oder eine andere Handlung in Bezug auf solche Anlagen relevant sind, umfassend zu informieren, sich angemessen beraten zu lassen sowie etwaige Beschränkungen einzuhalten. Den mit der Erstellung dieser Publikation betrauten Personen ist es im Rahmen interner Richtlinien freigestellt, den in dieser Publikation erwähnten Titel zu kaufen, zu halten und zu verkaufen. Zu allfälligen genannten Finanzinstrumenten stellen wir Ihnen gerne jederzeit und kostenlos weitere Unterlagen zur Verfügung, wie beispielsweise ein Basisinformationsblatt nach Art. 58 ff. des Finanzdienstleistungsgesetzes (BIB), einen Prospekt gemäss Art. 35 ff. des Finanzdienstleistungsgesetzes oder ein gleichwertiges ausländisches Produktinformationsblatt, z.B. ein Basisinformationsblatt nach der Verordnung EU 1286/2014 für verpackte Anlageprodukte für Kleinanleger und Versicherungsanlageprodukte (PRIIPS KID).



«Wenn ich Gutes tue,
fühle ich mich gut;
wenn ich Schlechtes tue,
fühle ich mich schlecht.»

Abraham Lincoln

LGT Group Foundation

Herrengasse 12, FL-9490 Vaduz
Tel. +423 235 11 22, lgt@lgt.com
UID: CHE-280.624.214

www.lgt.com