SOMMER 2018 | AUSGABE 03

NOOKEE

Magazin der Breuninger Stiftungsgruppe
für Placemaking, Beziehungslernen und Beteiligung

Dafür ist das neue Dagegen

Kritische Analysen und Dialoge mit Partnern aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft anlässlich des 70. Geburtstages von Dr. Helga Breuninger

Liebe Leserinnen und Leser,

es gibt gerade sehr viel, gegen das wir sein können oder müssen. In dem bei Suhrkamp erschienenen Diskursband „Die große Regression“ machen schon die genannten Entwicklungen im Vorwort wütend: Der weltweite Aufstieg von Demagogen, die Zunahme sozialer und ökonomischer Ungleichheiten, der Anbruch der „Orwellschen Welt“, das Aufbegehren der Abgehängten, Ressentiments gegenüber Frauen und Minderheiten, Krieg als akzeptiertes politisches Instrument. Über all diese Auswirkungen der Globalisierung, über den Widerstand gegen lokale und globale Ungerechtigkeiten, hätten wir die Tagung zu Helga Breuningers 70. Geburtstag im Juli 2017 ausrichten können. Und wir hätten auch mehrere Ausgaben des Nookee damit füllen können.

Aber das entspricht nicht Helga Breuninger, der nicht nur die Tagung im vergangenen Jahr gewidmet war, sondern auch diese Nookee-Ausgabe, in der wir die Ergebnisse dieses außergewöhnlichen Geburtstages dokumentieren. Helga Breuninger teilt überwiegend die Diagnose über die Herausforderungen der Welt, aber sie hat sich entschieden, diesen als Frau, Stifterin und Bürgerin ein Dafür entgegenzusetzen. Sie setzt sich leidenschaftlich für Ideen und Initiativen ein und stärkt und ermutigt Menschen, es ihr gleich zu tun.

Deswegen haben wir als ihre Stiftungsteams – Breuninger Stiftung, Helga Breuninger Stiftung, Bürgerstiftung Stuttgart und Stiftung Paretz – Helga Breuninger einen Tag geschenkt, bei dem die 200 Gäste aus Stiftungen, Politik, Freundes- und Familienkreis konstruktiv und kreativ darüber diskutiert haben, ob Zivilgesellschaft und Politik für ein Dafür schon richtig aufgestellt sind.

Wir freuen uns von Herzen, dass viele Menschen, die an diesem Tag Impulse dazu gegeben haben, wie ihre Institutionen und Initiativen offen, selbstkritisch und leidenschaftlich das Dafür in Zukunft angehen wollen, ihre Beiträge für diese Nookee-Ausgabe zur Verfügung gestellt haben. So ist diese Ausgabe ein Zeugnis geworden: für Erneuerung und Mut, für die Kraft, Beziehungen zu wagen, Ideen umzusetzen und sich niemals unterkriegen zu lassen. Diese Ausgabe ist ein Geschenk von allen Tagungsbesuchern zu Helgas 71. Geburtstag. Dafür allen ein herzliches Dankeschön.

Mit herzlichen Grüßen
Irene Armbruster, Dominique Hamm, Volker Hann, Christin Heuer, Tobias Hipp, Wolfgang Klenk, Gabriele Radtlke-Wolf

INHALT

PROF. DR. HARALD WELZER
Dafür ist das neue Dagegen. Warum Stiftungen lauter werden sollten. SEITE 6

DR. HELGA BREUNINGER
Interview & Lebenslauf SEITE 12

GISELA ERLER
„Sie haben Zusammenhalt gestiftet." SEITE 16

PROF. DR. MICHAEL GÖRING
Wie sieht die „gute" Stiftung aus? SEITE 20

ULRIKE KEGLER
Ohne die Zusammenarbeit mit Stiftungen wäre unsere Schule nicht da, wo sie jetzt ist. SEITE 22

PROF. DR. ROLAND KAEHLBRANDT
Was können Stiftungen vor ihrer Haustür erreichen? SEITE 24

BETTINA WINDAU
Was schützt Menschen in Stiftungen vor Zynismus, Arroganz, Paternalismus und Skepsis? SEITE 26

CHRISTIN HEUER
Stiftungen sprechen über Programme und nicht über Menschen. SEITE 28

DR. HEIKE KAHL
Kooperation zwischen Staat und Zivilgesellschaft – Mythos oder Superstar? SEITE 30

TIMO REINFRANK
Haben Stiftungen Gefahren wie Populismus, Hass und Demokratie-Verachtung zu spät realisiert? SEITE 32

OTTILIE BÄLZ
Stiftungen wollen die Politik besser machen, haben aber wenig Einfluss. SEITE 36

EDITH WOLF
Stiftungen müssen „dann mal die Welt retten". SEITE 39

IRENE ARMBRUSTER
Stiftungen sagen zu oft von oben nach unten, wie es geht. SEITE 40

DR. IRIS MAGDOWSKI
Wofür müssen Stiftungen, nach der nicht gelungenen Bildungswende, jetzt sein? SEITE 42

DR. MIRIAM FREUDENBERGER
Wenn viele mitdenken, fühlen sich viele verantwortlich. SEITE 44

PROF. DR. WOLFGANG ANDERS
Global denken, lokal handeln – gilt diese Maxime noch? SEITE 46

DR. INGRID HAMM
Überall in der Welt braucht es Organisationen, die den Dialog in Gang halten und neue Stiftungen bestärken. SEITE 48

IMPRESSUM SEITE 51

PROF. DR. HARALD WELZER

Dafür ist das neue Dagegen. Warum Stiftungen lauter werden sollten.

→ **Prof. Dr. Harald Welzer, Soziologe und Sozialpsychologe, Mitbegründer und Direktor der gemeinnützigen Stiftung „Futurzwei" (https://futurzwei.org/)**

Die politische und damit die öffentliche Kultur befindet sich in einer Phase tiefgreifender Veränderung. Die Direktmedien wie die Sozialen Netzwerke bilden ein einflussreiches Organ der Dauererregten, was sich bereits in Wahlkämpfen, etwa in den USA und in Österreich, niedergeschlagen hat. Die Leitmedien werden auf seltsame und ganz unnötige Weise gegenaufklärerisch, indem eine geradezu unerklärliche Einigung auf jeweils wichtige und kurzzeitig intensiv diskutierte, dann aber ebenso schnell vergessene Themen zu verzeichnen ist. So wurde zum Beispiel nach dem G20-Gipfel in Hamburg intensiv auf allen Kanälen (und historisch falsch) die angeblich so noch nie in Erscheinung getretene linke Gewalt diskutiert, während die eigentliche Problematik gerade dieses Gipfels völlig in den Hintergrund trat.

Oder um ein anderes Beispiel zu nehmen: Seit Wochen wurde in kaum zu überbietender Sinnlosigkeit in extenso über den Kaffeesatz der sogenannten „Jamaika"-Sondierungen in Reportagen, Interviews, Leitartikeln, Talkshows usw. berichtet, obwohl es de facto ja vor einer Einigung auf eine neue Koalition gar nichts zu berichten gab. Man könnte sagen: So wie die Politik seither mit sich selbst und mit nichts anderem beschäftigt ist, sind die Medien mit der sich mit sich selbst beschäftigenden Politik beschäftigt. Und leider kaum mehr mit etwas anderem.

Das ist besonders in Zeiten ein Problem, in denen die Demokratie von vielen Seiten angegriffen wird. Wir verzeichnen global betrachtet einen Rückgang der Demokratien, erleben den Aufstieg von Autokraten und Diktatoren, sehen überall separatistische Bewegungen und neurechte Parteien und Gruppierungen an Einfluss gewinnen. Was sind die Gegenkräfte, wenn Demokratien angegriffen werden? In historischer Perspektive ist diese Frage zentral, weil Demokratien – wie die Weimarer – nicht an zu vielen Feinden, sondern an zu wenigen Freunden zugrunde gehen. Denn die Demokratie ist eine Gesellschaftsform, die einer aktiven Zivilgesellschaft bedarf, die besonders in unruhigen Zeiten für das Einhalten der politischen, sozialen und kulturellen Standards eintritt und sie verteidigt.

Gegenkräfte, so lehrt die Geschichte, sind selten dort, wo man sie vermutet: Akademikerinnen und Akademiker und Intellektuelle haben sich, man lese nur Stefan Zweig, Victor Klemperer oder Sebastian Haffner, in breitester Mehrheit als so wendig erwiesen, dass die meisten Anderen den Wind noch gar nicht spürten, in den sie schon ihre Mäntelchen hängten. Die Medien, die sich selbst ja gern als „vierte Gewalt" betrachten, betrieben und betreiben die Meinungsbildung ebenfalls gern im vorausschauenden Gehorsam – ich habe unlängst einen dummdreisten NDR-Programmdirektor erlebt, der dem geneigten Publikum mitteilen zu müssen glaubte, dass er die Verpflichtung habe, allen gesellschaftlichen Stimmen zum Ausdruck zu verhelfen, eben auch Vertretern neurechter Gesinnung, mithin den Feinden des Grundgesetzes. Und der Chef von ARD-aktuell, Gniffke, war ja auch schnellst dabei, der AfD die Adjektive abzunehmen und sie zur „ganz normalen Partei" zu erklären. Und die Wirtschaft: Konstitutionell opportunistisch; daher ja auch ihre permanente Rede von den „Rahmenbedingungen", die ihnen staatlich zur Verfügung gestellt werden und in denen sie handeln, so oder so halt.

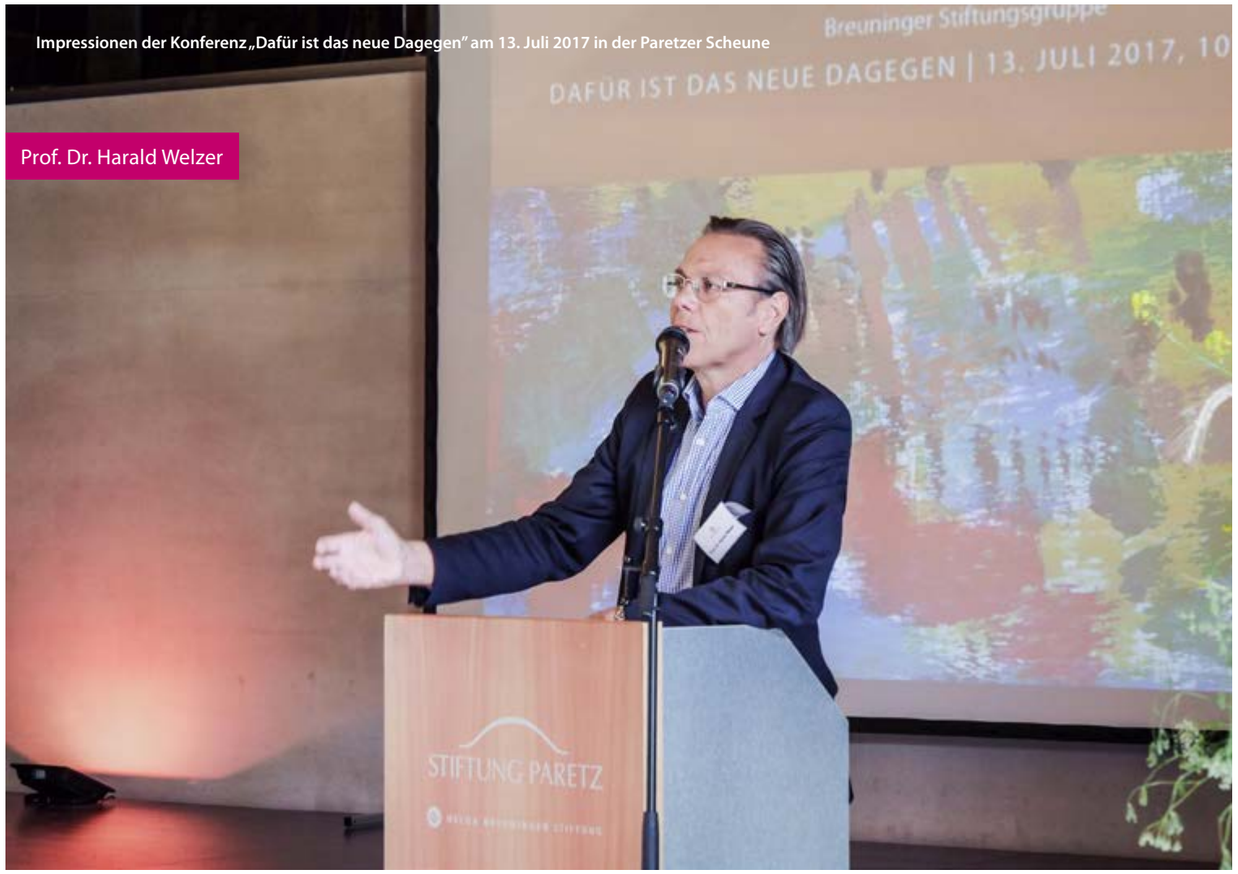
Dies alles ist vor dem Hintergrund von Karl Poppers klassischem Werk „Die offene Gesellschaft und ihre Feinde" betrüblich, letztlich aber nicht mehr als die entschiedene Aufforderung, dass dann eben alle Anderen für die Offene Gesellschaft eintreten müssen. Betonung auf „für". Denn zunächst muss den Leuten ja mal wieder mitgeteilt werden, welche Verdienste denn dieser Typ von Gesellschaft erworben hat – zum Beispiel 70 Jahre Frieden, höchster Lebensstandard, höchste Lebenssicherheit, Freiheit, hohes Bildungsniveau usw. usf. Ich empfehle allen Zweiflern an den Segnungen der modernen Gesellschaft statt der routinemäßigen Kreuzfahrt ein paar Studienaufenthalte in Ghana, Usbekistan oder Bolivien.

Dem ewigen, nur durch Übersättigung und Denkfaulheit zu erklärenden Dagegen muss das entschiedene Dafür entgegengesetzt werden, damit überhaupt die Voraussetzungen und Bedingungen unseres Wohlergehens und unserer Freiheit wieder deutlich werden. Was wiederum die Voraussetzung dafür ist, darüber zu sprechen, was denn in diesem Rahmen besser werden kann und muss. Und da fallen mir deutlich andere Dinge ein, als die beiden Monothemen Sicherheit und Flüchtlinge. Zum Beispiel Bildungsungleichheit, soziale Ungleichheit, das Kaputtsparen öffentlicher Einrichtungen inklusive Schulen, die Fast-Abschaffung des sozialen Wohnungsbaus, die obszöne Bevorteilung der Automobilwirtschaft, die kriminelle Vernachlässigung des Klimaschutzes und noch vieles mehr. Aber alles dieses lässt sich nur abschaffen oder verbessern, solange wir eine rechtsstaatlich verfasste liberale Demokratie haben. Oder würden Sie versuchen, die Welt zu verbessern, wenn Sie in der Türkei oder in China leben würden?

Sehen Sie. Und genau deshalb ist es unsere Aufgabe, als Stiftungen, als NGOs, als ganz normale Bürgerinnen und Bürger, dafür zu sorgen, dass der Laden nicht den Bach runtergeht. Demokratie braucht Gelegenheiten der Vergemeinschaftung, Orte und Räume, an denen Menschen zusammenkommen und miteinander debattieren können. Helga Breuninger geht da mit eindrucksvollen Initiativen voran, indem sie Orte und Räume zu den Kernanliegen ihrer Stiftungsarbeit gemacht hat. Demokratie braucht eine Gegenöffentlichkeit – also Veranstaltungen, Treffen, Bündnisse, Zeitschriften, Internetfernsehen – in der sich eine lebendige Zivilgesellschaft austauschen, debattieren, Pläne schmieden und verwerfen kann.

Genau in diesem Sinn, meine ich, müssen sich die Stiftungen mehr als bisher auch als gesellschaftspolitische Akteure, als Freunde der Offenen Gesellschaft, verstehen und profilieren. Die ruhigen Zeiten sind vorbei. Wir müssen alle gemeinsam dafür sorgen, dass diese Amplitude des Autoritarismus, der Dauererregung und des fallweisen Elitenversagens sich wieder abflacht und wir in nicht allzu ferner Zukunft eben wieder in ein ruhigeres, zivilisierteres demokratisches Fahrwasser kommen können. Sagen wir es so: Wir sind die mit der Verantwortung, also nehmen wir uns ernst.

Impressionen der Konferenz „Dafür ist das neue Dagegen" am 13. Juli 2017 in der Paretzer Scheune

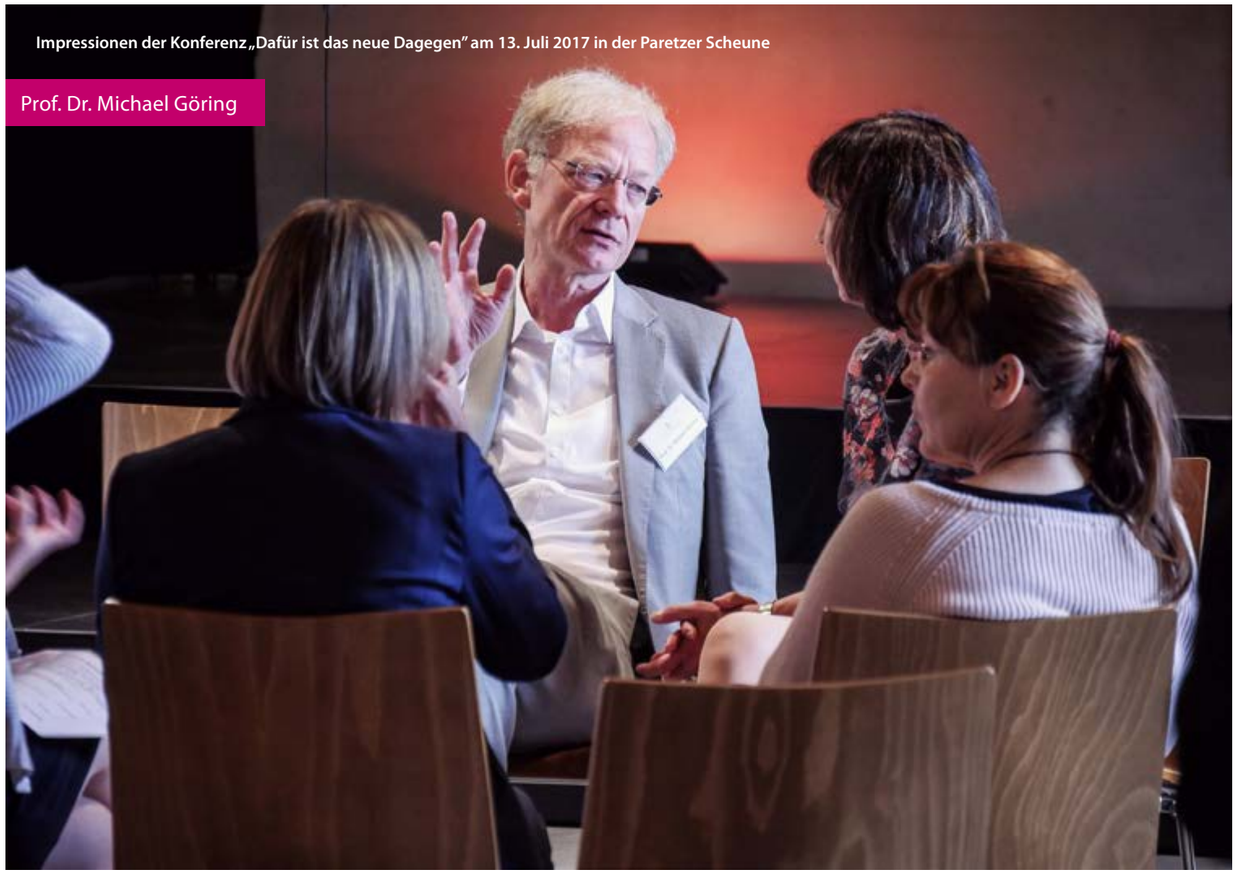


Prof. Dr. Harald Welzer

Landrat Roger Lewandowski, Dr. Helga Breuniger

Silk Road Orchestra

Impressionen der Konferenz „Dafür ist das neue Dagegen" am 13. Juli 2017 in der Paretzer Scheune


Prof. Dr. Michael Göring

Edith Wolf

Dr. Miriam Freudenberger

Dr. Iris Magdowski

Prof. Dr. Roland Kaehlbrandt

Ottilie Bälz

Bettina Windau

Dr. Ingrid Hamm

DR. HELGA BREUNINGER

Interview

→ **Dr. Helga Breuninger, Stifterin**

Auf Deiner Geburtstagsveranstaltung wurde intensiv – aber auch in großer Verbundenheit und gleichzeitiger Offenheit – diskutiert und Neues beraten. Was ist Dir an Eindrücken und vielleicht Erkenntnissen geblieben?

Ich habe noch ganz deutlich den Blick in die Scheune vor mir: Die Menschen, die in Kreisen intensiv arbeiten, an jedem Tisch die orangen Ballons, die wie die Gedanken über allem schweben. Das ist ein sehr kraftvolles Bild für Kooperation, Kreativität und Verbundenheit. So viele Vertreterinnen und Vertreter der deutschen Stiftungsszene kamen miteinander konstruktiv ins Gespräch. Der offene Raum der Scheune hat zu Ungezwungenheit eingeladen und mein Team konnte genau das in Abläufe und Formate umsetzen. Am Ende war es sehr berührend, alle Teams und Menschen, die mit mir arbeiten, auf der Bühne zu sehen. Schon der Anfang war großartig: Die Keynote von Professor Harald Welzer hat alle wachgerüttelt und neue Perspektiven aufgezeigt, die die Tagung inspiriert haben. Als Abschluss spielte das Silk Road Symphonieorchester mit jungen Musikern unter der Leitung von Moritz Onken. Der russische Sologeiger Aylen Pritchin spielte das 1. fulminante Violinkonzert von Serge Prokofjew, das ich noch nie gehört hatte. Und das will etwas heißen für jemanden, der selbst elf Jahre Geige gespielt hat. Er spielte es so mühelos und freudig!

Die Breuninger Stiftung hat zwei große Projekte zum Thema Arbeit der Zukunft initiiert: das EXZET (Existenzgründerzentrum Stuttgart) und das Projekt „100mal Neues Leben" im brandenburgischen Angermünde, also in Brandenburg. Beide Projekte sind ohne Kooperation und Zusammenarbeit mit Politik nicht denkbar. Was hast Du als Stifterin dabei gelernt und was ergibt sich daraus für kommende Vorhaben?

Für alle diese Projekte gilt ein Grundsatz der Runden Tische: Alle einbinden, die betroffen sind, Know-how haben, sich engagieren und natürlich auch Unternehmen, Politik und Verwaltung. Nur so entsteht eine gemeinsame Ownership, die nachhaltig ist und auch durch Krisen trägt. Dazu ist es notwendig, immer wieder genau hinzuschauen: Wie läuft die Zusammenarbeit? Wo klemmt´s? Wo kann jemand aufgrund seiner strukturellen Begrenzungen nicht anders handeln? Welche Brücke kann ich ihm dann bauen und trotzdem niemals das gemeinsame Ziel aus den Augen verlieren? Und gelernt habe ich die Zusammenarbeit mit der Politik. Seither würde ich kein gesellschaftlich wichtiges Thema mehr ohne politische Partnerschaft angehen.

Aktuell stehen in der Arbeit Deiner Stiftungen Bildungsthemen und Beteiligungsprozesse im Vordergrund. Das jüngste Beteiligungsprojekt ist das „Innovationsbündnis Havelland", das Du gemeinsam mit Landrat Roger Lewandowski initiiert hast. Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft überlegen, wie das Havelland für junge Familien attraktiv werden kann. Was macht diese Zusammenarbeit für Dich so wichtig und gibt es Erfahrungen, die Du an Andere weitergeben kannst?

Wenn ich nachhaltige Veränderungen in der Gesellschaft bewirken will, geht das nicht ohne Politik. Wichtig ist, dass man als Stiftung leidenschaftlicher Anwalt für das Thema ist und ansonsten eine neutrale Plattform. Das macht es der Politik leichter, das Angebot zur Zusammenarbeit anzunehmen. Es wird auch der Politik immer deutlicher, dass sie alleine nicht mehr zu tragfähigen Lösungen kommt – sie soll die Verantwortung dafür nicht abgeben, aber bei der Entwicklung von Lösungen mehr Menschen einbinden. Das fällt manchen Politikern noch schwer, auch weil sie nicht genau wissen, wie solche Prozesse aussehen können. Da sind wir im Havelland mit dem Innovationsbündnis gerade auf einem guten Weg und ich bin froh, dass Landrat Lewandowski mir vertraut und wir bei der Bürgerstiftung Stuttgart lernen konnten, wie Beteiligung gelingen kann. Dazu braucht es mutige Leadership, starke Teams und Kreativität. Stiftungen müssen sich nicht neu erfinden, wenn sie sich als Akteurinnen der Bürgergesellschaft verstehen. Sie müssen nur genau hinhören, mit allen Menschen in Kontakt sein, erleben und verstehen, was um sie herum passiert: Einfach in Resonanz mit den gesellschaftlichen Herausforderungen sein. Dann dürfen sie sich nicht scheuen, aktuelle Herausforderungen aufzugreifen, für die sie in transsektoraler Zusammenarbeit mit heterogenen Teams Lösungen finden.

Ein weiteres Lebensthema von Dir sind Orte. Wie können besondere Orte dazu beitragen, damit Zukunftsthemen gelöst werden?

Otto Scharmer hat mal gesagt, das Neue braucht Orte, um auf die Welt zu kommen. Zwei solcher Orte – Wasan Island und Paretz – haben wir selbst geschaffen. Jetzt verbinden wir uns international mit anderen Persönlichkeiten, die ähnliche Orte geschaffen haben und in diesem Sinne arbeiten. Jetzt gilt es, voneinander zu lernen und eine gemeinsame Zukunft zu gestalten.

Und noch eine abschließende Frage: Wir leben in einer Zeit, in der es auch darum geht, die Errungenschaften der Zivilgesellschaft zu verteidigen. Was können Stiftungen da tun? Und weiter gefragt: Wie politisch dürfen und sollen Deiner Meinung nach Stiftungen heute sein?

Stiftungen können ihre neutrale Position dafür nutzen, als Plattform zu wirken, damit Politik, Zivilgesellschaft und Wirtschaft gemeinsam Lösungen entwickeln können. Wir sind neutral, aber stehen für unsere Werte. Deshalb handeln wir nicht beliebig, sondern werteorientiert. Wenn Grundwerte verletzt werden, sind aber auch die Stiftungen gefordert, zu handeln. Wir können nur in einer weltoffenen, auf dem Grundgesetz basierenden Gesellschaft wirken und es ist eine der wichtigsten Aufgaben von Stiftungen, die Zivilgesellschaft zu stärken. Und wir sind der Meinung, dass wir Politik mit der Gestaltung der Zukunft nicht alleine lassen dürfen. Über die Zusammenarbeit mit der Politik im Sinne unserer Werte wirken wir politisch.

DR. HELGA BREUNINGER

Lebenslauf

"Ich bin nicht der karitative Typ", sagt Helga Breuninger von sich.

Für eine Stifterin, die sich für gesellschaftliche Belange so stark engagiert, ist das eine erstaunliche Aussage. Doch diese kommt nicht von ungefähr: Denn Helga Breuninger genügt es nicht, einfach „nur" Gutes zu tun, indem man finanzielle Mittel in Projekte steckt. Sie möchte, wie jeder Unternehmer auch, einen return on investment – nur, dass dieser return als sozialer Mehrwert in die Gesellschaft fließen soll. Helga Breuninger ist überzeugt: Geld lindert Probleme immer nur kurzzeitig. Doch wenn man engagierte Menschen bei Strategien und Prozessen unterstützt und gemeinsam mit Beteiligten ein System entwickelt, das Missstände im Kern verändert, dann wird aus einer Investition ein nachhaltiges social investment.

„Macher-Mentalität" von Haus aus

Helga Breuninger stammt aus einer Stuttgarter Unternehmerfamilie.
Nach ihrem Studium der Volkswirtschaftslehre in Tübingen, der Psychologie in München und der Promotion in Psychologie an der Universität Essen gründete sie die Helga Breuninger Stiftung GmbH.
Mit ihr finanzierte sie ein Forschungs- und Trainingsinstitut an der Universität Essen und entwickelte die von ihr konzipierte Integrative Lerntherapie weiter.
„Gemeinsam mit anderen Stiftungen und aus der Bürgergesellschaft heraus das Schulsystem zu bewegen, ist bis heute eine meiner Triebfedern für mein Engagement als Stifterin", sagt sie.

Stifterin

Neben der Leitung der nach ihr benannten Helga Breuninger Stiftung übernahm sie 1980 die Leitung der Breuninger Stiftung GmbH in Stuttgart.
15 Jahre später gründete sie ihre eigene Beratungsfirma Helga Breuninger Consulting GmbH mit Schwerpunkt der Unternehmensnachfolge und Bewältigung von Konflikten, die mit dieser Umstrukturierung einhergehen.
2006 übernahm sie den Vorstandsvorsitz der Bürgerstiftung Stuttgart. Und 2009 gründete sie, zusammen mit ihrem Mann Volker Donath, die Stiftung Paretz.

Für ihre Leistungen wurde Helga Breuninger u.a. 1999 mit dem Bundesverdienstkreuz am Bande, 2002 mit dem Hans-Peter-Stihl-Preis, 2007 mit dem Bundesverdienstkreuz erster Klasse und 2016 mit dem Verdienstorden des Landes Brandenburg geehrt.

Helga Breuninger hat mit der Arbeit der von ihr geleiteten Breuninger Stiftung früher als Andere wichtige Akzente gesetzt. Zum Beispiel:

- mit dem Aufbau des Existenzgründungszentrums Stuttgart
- durch Aufbau und Förderung von wichtigen Patenschaftsprojekten (Leseohren aufgeklappt, Theaterpaten)
- durch die Förderung der Bürgerstiftung Stuttgart
- durch Netzwerke für Bildungspartner
- mit dem Thema Frauen und Verantwortung und
- mit dem Projekt „100mal Neus Leben" in der Uckermark

Vieles, was in diesen Projekten erprobt und entwickelt wurde, nutzen heute auch Andere. Die Projekterfahrungen können in neue zivilgesellschaftliche Vorhaben einfließen. In allen Projekten wurde gemeinsam etwas entwickelt, was einzelne Akteure alleine nicht hätten erreichen können.

Damit wird sichtbar, wofür die Stifterin bis heute steht: eine zielorientierte, gesellschaftlich relevante und nachhaltige Stiftungsarbeit, die zwar Projekte fördert, zugleich jedoch auch Ergebnisse fordert und auf dem Weg dorthin begleitet – ein Prinzip, das sich heute durch alle von ihr geleiteten Stiftungen zieht.

GISELA ERLER

„Sie haben Zusammenhalt gestiftet."

→ **Gisela Erler, Staatsrätin für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung Baden-Württemberg**

Eine Demokratie, meine Damen und Herren, soll nicht hingenommen, sie soll aktiv unterstützt werden!
Sie braucht keine Zuschauer, sondern engagierte Bürgerinnen und Bürger!

Der politische Philosoph Karl Popper schrieb: „Die einzige rationale Einstellung zur Geschichte der Freiheit besteht in dem Eingeständnis, dass wir es sind, die für sie die Verantwortung tragen." Eine freie und offene Gesellschaft ist eben kein Selbstläufer. Sie muss immer wieder neu erstritten, errungen und erkämpft werden. Sie ist aber auch nicht schutz- und wehrlos. Sie kann und muss verteidigt werden. Auch das, meine Damen und Herren, gehört zu unserer Verantwortung für die Freiheit dazu!

Wir sind es, die entscheiden, wie wir in Zukunft leben wollen.
Wir sind es, die entscheiden, wogegen und wofür wir sind.
Und wir sind es, die entscheiden, welchen Beitrag wir für ein Leben in Freiheit und Demokratie leisten wollen.
Diese Entscheidungen kann uns in einer Demokratie niemand abnehmen. Dazu braucht es Bürgerinnen und Bürger, die bereit sind, Verantwortung für unser Gemeinwesen zu übernehmen.
Menschen wie Sie, meine Damen und Herren!

Der Schweizer Schriftsteller Max Frisch hat einmal den klugen Satz gesagt: „Demokratie heißt, sich in seine eigenen Angelegenheiten einzumischen." In der Tat: Demokratie lebt nicht vom Zuschauen, sondern vom Mitmachen. Das unterscheidet doch die Demokratie vom Obrigkeitsstaat! Demokratie braucht deshalb Menschen, die nicht nur fragen, was der Staat für sie tun kann. Sondern die sich fragen: Was kann ich selbst tun, um unsere Gesellschaft ein wenig besser zu machen? Mit anderen Worten: Sie lassen nicht einfach nur Andere machen, sondern nehmen die Dinge selbst in die Hand. Und genau das haben Sie getan und tun es noch immer, liebe Frau Breuninger. Sie waren immer bereit, Verantwortung zu übernehmen.

Wir beide kennen ja die großen demokratischen Protestbewegungen der 70er Jahre sehr gut. Damals ging es um vieles. Darum, mehr Demokratie, mehr Gleichberechtigung oder auch mehr Umweltbewusstsein zu wagen. Die jungen Menschen wussten nicht nur, wogegen sie waren. Sie wussten vor allem, wofür sie waren. Sie wussten, was sie wollten. Und sie waren bereit, sich für ihre Ziele politisch aktiv einzusetzen. Es ging damals nicht darum, unsere Demokratie schlecht zu reden. Sondern darum, sie besser zu machen. Und das ist wohl der größte Unterschied zu den heutigen Protestbewegungen eines oftmals bloßen Dagegen-Seins. Sie und ich, liebe Frau Breuninger, haben nicht nur auf die Unzulänglichkeiten einer freien und offenen Gesellschaft geschaut. Und die gibt es natürlich. Wir haben die Chancen genutzt, die sie uns bietet. Wir sind beide Unternehmerinnen geworden. Wir sind beide politisch aktiv geworden. Und wir beide wollen bis heute unsere Gesellschaft lebenswerter, humaner und gerechter machen. Nicht auf einen Schlag, sondern Schritt für Schritt.

Sie, liebe Frau Breuninger, haben einmal gesagt: „Ich bin politisch motiviert. Was ich bewirken will, ist viel eher gesellschaftspolitisch als individuell oder karitativ." Und wo ist das besser möglich als in der Demokratie? Beispielhaft ist für mich dabei Ihr Engagement für eine gute Pädagogik an unseren Schulen. Ein Engagement, das sich durch Ihr ganzes Leben bis heute zieht. Wir alle haben als Kinder und Jugendlichen selbst erfahren, wie enorm wichtig es ist, dass Lehrerinnen und Lehrer nicht einfach stur nach Schema F unterrichten. Sondern dass sie das Talent, das Können und das Bemühen jeder Schülerin und jeden Schülers im Blick haben.

Wo Pädagogen Freude am Lehren haben, da kann bei Schülern auch Freude am Lernen entstehen. Und wo Lehrerinnen und Lehrer nicht Klassen unterrichten, sondern junge Menschen fördern, motivieren und begleiten, da entsteht auch eine produktive Lernatmosphäre. Genau dafür haben Sie sich immer eingesetzt, liebe Frau Breuninger. Als studierte Psychologin, als engagierte Stifterin und als politische Bürgerin.

Sie haben gesagt: „Unser Bildungssystem vernachlässigt den emotionalen und sozialen Teil des Lernens.“ Ich denke, diese Analyse ist insgesamt absolut zutreffend. Und deshalb setzen wir in Baden-Württemberg mehr denn je auf eine gute Qualität des Unterrichts. Die bei uns eingeführten Gemeinschaftsschulen sind nicht einfach nur eine neue Schulart. Sie sind eine neue Schulart mit einer neuen Pädagogik. Einer Pädagogik, wie Sie, liebe Frau Breuninger, sie immer gefordert haben: Nicht am Stoff orientiert, sondern am einzelnen Schüler! Und ich möchte Ihnen ausdrücklich dafür danken, dass Sie uns mit Ihrer Stiftung bei der pädagogischen Weiterentwicklung der Gemeinschaftsschulen so nachhaltig unterstützen. Zum Beispiel mit Ihrem Forschungsprojekt „Führen im Unterricht“. Wie kann im Klassenzimmer eine Atmosphäre der Achtung, des Respekts und des Vertrauens entstehen? Diese Frage beschäftigt Sie seit langem und ganz persönlich. Schon unmittelbar nach Ihrer Promotion haben Sie ein eigenes Forschungsinstitut zur Lerntherapie gegründet. Und mit Ihrer konkreten Stiftungsarbeit vor Ort helfen Sie bis heute dabei, neue Ansätze für eine bessere Qualität des Unterrichts zu entwickeln und zu erproben. Davon profitieren nicht nur Schulen in Baden-Württemberg. Sondern auch Schulen hier im Havelland.

Im Grundgesetz heißt es in Artikel 14: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“ Dieser Artikel ist eine „Soll-Bestimmung“. Eine ethische Norm. Wir können sie juristisch nicht einklagen. Dennoch – oder gerade deswegen – ist für mich dieser Artikel 14 ein wichtiger und auch starker Artikel. Denn nicht nur Recht und Institutionen, sondern auch Ethik und Moral bilden die Grundlage unseres Gemeinwesens. Ja, die Ethik muss dem Recht immer vorausgehen, damit das Recht kein toter Buchstabe bleibt. Kein Bürger soll also gezwungen werden, sein Vermögen auch zum Wohle der Allgemeinheit zu nutzen. Aber er soll wissen, dass er in unserem demokratischen Gemeinwesen dazu verpflichtet ist. Er kann dieser Pflicht nachkommen. Oder auch nicht. Wenn er ihr aber nachkommt, dann, meine Damen und Herren, ist das immer ein Schritt auf die Gesellschaft zu. Auf die Menschen, denen man mit seinem Vermögen etwas Gutes tun will. Sie, liebe Frau Breuninger, haben diesen Artikel 14 des Grundgesetzes sehr schön auf den Punkt gebracht. Sie haben gesagt: „Wenn man mehr hat, als man selbst braucht, hat man Glück gehabt. Dieses Glück sollte man mit Anderen teilen und angemessene Wege finden, seine Ressourcen für die Gesellschaft und das Gemeinwohl einzubringen.“ Das eigene, persönliche Glück für das Gemeinwohl einzubringen: Ist das nicht die Energie, von der unsere Demokratie lebt?

Insofern ist für mich die Gründung einer Stiftung immer auch ein politischer Akt zum Wohle unseres demokratischen Gemeinwesens. Wo Bürgerinnen und Bürger selbst aktiv werden, da kann sich auch der Staat mehr zurückhalten. Und das sollte er auch tun. Allerdings, das sage ich auch ganz deutlich: Stiftungen sind keine Lückenbüßer des Staates. Deshalb halte ich es für gut und wichtig, dass Stiftungen mit dem Staat kooperieren, wo immer dies sinnvoll und möglich ist. Sie, Frau Breuninger, haben dies immer getan.

Mit der Breuninger Stiftung ebenso wie mit der Bürgerstiftung Stuttgart, deren Vorsitzende Sie sind. Ich denke hier an die hervorragende Zusammenarbeit

- bei der landesweiten Gründung der Allianz für Beteiligung in Baden-Württemberg
- beim Programm Orte für Beteiligung
- oder bei der Förderung und Anwendung des Partizipationsmodells der Runden Tische.

Sie haben einmal gesagt: „Nachhaltig können Projekte nur umgesetzt werden, wenn Politik, Unternehmen und Bürger an einem Tisch zusammenkommen und gemeinsam nach Lösungen suchen.“ In der Tat: Gute Politik lebt von guten Kompromissen. Zu guten Kompromissen gelangt man aber nur, wenn man bereit ist, sich aufeinander einzulassen. Nur so können auch Respekt, Vertrauen und Verlässlichkeit entstehen. Die von Ihnen immer wieder geforderte und selbst praktizierte „Politik der Runden Tische“ ist deshalb auch ein ganz wichtiger Beitrag zur politischen Kultur. Nur wo gemeinsam und zivilisiert diskutiert, erörtert und gestritten wird, können gute Lösungen entstehen. Lösungen, mit denen letzten Endes alle leben können. Dazu ist es aber wichtig: Alle Teilnehmer müssen spüren, dass hier gemeinsam gearbeitet wird. Es sind, wie Helga Breuninger immer wieder betont, „Partizipationsprozesse“. Und nicht bloße Diskussionsrunden. In solchen Beteiligungsprozessen kann und soll jede und jeder Einzelne eigene Kenntnisse, Ideen und Vorschläge einbringen. Am Ende kann und soll dann aus dem I-Q des Einzelnen der We-Q der Gruppe entstehen. Heute geht es wieder darum, ganzheitlich zu denken. Das ist nur möglich, wenn viele Menschen aus ihren jeweiligen Handlungsperspektiven heraus ihren Beitrag zu dem größeren Ganzen leisten.

Sie, liebe Frau Breuninger, wollen die Bereitschaft von Bürgerinnen und Bürgern, von Stiftungen, Unternehmen und Institutionen fördern, sich an solchen Prozessen aktiv zu beteiligen. Dazu braucht es, wie Sie selbst gesagt haben, „eine Kultur der guten Beispiele“. Die Menschen müssen eben sehen, dass es funktioniert und etwas bringt. Hier sind Sie selbst mit guten Beispielen vorangegangen. Ich denke hier an die Runden Tische in Stuttgart zur Stadtentwicklung, zur Integration von Flüchtlingen oder zur Begleitung schwerstkranker Menschen. Aus diesem letztgenannten Runden Tisch ist dann das in dieser Form wirklich vorbildliche „Palliativnetz Stuttgart“ hervorgegangen. Ich denke aber auch an Ihr vielfältiges und immer kooperatives und integratives Engagement beim Aufbau des „Kinder- und Jugendtheaters Stuttgart“ oder beim „Literaturhaus Stuttgart“. Was in den Parlamenten im Großen geschieht – das Ringen um den besten Weg für unsere Gesellschaft – das geschieht bei dem Format des Runden Tisches im Kleinen. Und genau hier liegt die enorme politische Bedeutung dieser Runden Tische. Jeder für sich ist ein Ort der Beteiligung und ein Ort der Demokratie! Sie, liebe Frau Breuninger, haben diese kleinen Schulen der Demokratie mit ins Leben gerufen. Und Sie initiieren und fördern sie bis heute. Und dafür danke ich Ihnen sehr herzlich! In Baden-Württemberg ist diese Form der Partizipation in vielen Bereichen zur Regel geworden. Naturgemäß vor allem auf kommunaler Ebene. Weil es dort um Vorhaben und Entscheidungen geht, die die Bürgerinnen und Bürger ganz unmittelbar betreffen. Dies gilt vor allem, wenn Menschen mit Veränderungen konfrontiert werden und die Sorge haben, diese nicht oder nicht mehr beeinflussen zu können.

Sie, liebe Frau Breuninger, haben solche Sorgen ganz am Anfang hier in Paretz ja selbst unmittelbar gespürt. Sie und Ihr Mann haben darauf reagiert und die Bürgerinnen und Bürger in Ihre Planungen mit einbezogen. Das Ergebnis war die Gründung einer neuen Stiftung und diese denkmalgerecht sanierte Kulturscheune. Ein Ergebnis, das sich sehen lassen kann. Und von dem alle etwas haben.

Meine Erfahrung als Staatsrätin in der Regierung von Winfried Kretschmann ist: Die Politik des Zuhörens, des Gesprächs, der Mitsprache und des Mitwirkens baut von Anfang an Spannungen, Missverständnisse und Vorurteile ab. Sie ist Frust-Prophylaxe und trägt entscheidend zum gesellschaftlichen Frieden und gesellschaftlichen Zusammenhalt bei. Und deshalb tun wir in Baden-Württemberg alles, um diese Politik zum festen Bestandteil der politischen Kultur und der politischen Praxis vor Ort zu machen. Auch und gerade im Sinne der Idee der Runden Tische von Helga Breuninger. Runde Tische sind ein politisches Instrument der Demokratie, um gute, tragfähige und umsetzbare Lösungen zu erarbeiten und entsprechende Entscheidungen herbeizuführen. Und zwar auf der Grundlage von Kompromissen. Darauf haben Sie, liebe Frau Breuninger, immer wieder und völlig zu Recht hingewiesen. In der Tat: Wer mit der Demokratie die Sehnsucht nach Gewinnern und Verlierern verbindet, der ist im Sport wohl besser aufgehoben. Demokratie ist die Kunst des Möglichen, wie Ministerpräsident Winfried Kretschmann zu Recht betont. Und das gilt für Runde Tische und jede andere Form demokratischer Bürgerbeteiligung natürlich auch.

Liebe Frau Breuninger,
als Stifterin und als engagierte Demokratin haben Sie für unser Gemeinwesen und seine Bürgerinnen und Bürger viel Gutes getan. Sie haben mitgeredet, mitgearbeitet und mitgestaltet. Und dabei immer wieder den Mut gehabt, neue Wege zu gehen. Vor allem aber haben Sie stets auf Kommunikation und Kooperation gesetzt. Kooperation von Stiftungen untereinander. Kooperation aber auch von Stiftungen mit anderen Akteuren aus Wirtschaft, Gesellschaft und Staat. Davon habe ich als Staatsrätin für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung und davon hat das Land Baden-Württemberg sehr profitiert. Sie haben mit Ihrer politischen und bürgerschaftlichen Arbeit Sinn gestiftet. Und Sie haben Zusammenhalt gestiftet. Sie haben gezeigt: In einem demokratischen Staat kann man auch ohne Amt und Mandat politisch etwas bewegen und bewirken. Und dafür danke ich Ihnen sehr herzlich!

PROF. DR. MICHAEL GÖRING

Stiftungen bekommen Gegenwind, wenn sie als intransparent und zu elitär erlebt werden. Wie sieht die „gute“ Stiftung aus?

→ **Michael Göring, Vorsitzender des Vorstands ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius (www.zeit-stiftung.de), Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen (www.stiftungen.org)**

Liebe Helga,

zu Deinem Geburtstag gratuliere ich Dir zunächst persönlich wie auch im Namen des Bundesverbandes sehr herzlich. Da Dir keiner glaubt, dass Du heute Deinen 70. feierst, sondern höchstens der 60. Geburtstag möglich erscheint, gibt es von mir jetzt nicht sieben, sondern lediglich sechs kurze Punkte zu dem Thema: „Wie sieht die gute Stiftung aus“.

1. **Die gute Stiftung ist kein Ersatz für staatliche Leistungen, sondern eine Ergänzung.** Daraus folgt eine große Chance für Stiftungen: Sie sollen – denn sie können – mutig sein, können vom Regelkanon abweichen, können positiv disruptiv handeln. Nutzen wir diese Chance.
2. **Stiftungen brauchen ein klares Profil.** Das beginnt damit, dass der Stiftungsvorstand fragt: Warum fördern wir, was fördern wir, wie fördern wir? Wichtig sind: Konzentration der Fördertätigkeit, keine Beliebigkeit, kein Anstoßen mit der Gefahr von Förderruinen, klare Strategie- und Ergebnisorientierung. Vorab muss definiert werden: Was heißt für unsere Stiftung erfolgreich fördern?
3. **Transparenz der Arbeit als selbstverständlicher Teil der Offensive, nicht aus der Defensive heraus.**
4. **Stiftungen sind per se nicht elitär:** 70% haben ein Vermögen von weniger als 1 Million Euro Stiftungskapital; 400 Bürgerstiftungen sind aktiv! Aber Stiftungen sollten von ihrem Selbstverständnis her zu einer Leistungselite gehören im Sinne von: „Wir machen etwas aus unseren Mitteln“! Dazu gehört auch: Wir fördern auch Leistungseliten.
5. **Stiftungen arbeiten professionell.** Das betrifft den Vorstand und Kuratorium/Stiftungsrat.
6. **Stiftungen verteidigen die Freiheitlichkeit des Gemeinwesens.**
   Der Staat gewährt das Recht auf Gründung und Autonomie der Stiftung. Die Stiftung schützt diese Freiheitlichkeit, indem sie die Autonomie auslebt, sich nicht regulieren lässt, sich jeden staatlichen Einflusses verwehrt. Die Freiheitlichkeit einer Gesellschaft lässt sich an der Freiheit ihrer Stiftungen ablesen.

Ich bin sicher: Stiftungen haben eine große Zukunft. Viele Erben haben verstanden, wie sie erfolgreich für das Gemeinwohl aktiv werden können. Noch einmal: Herzlichen Glückwunsch, Helga!

Statement der Moderation: Das Ergebnis der angeregten Gruppendiskussion ist die folgende Empfehlung: Eine Stiftung arbeitet dann erfolgreich und fördert das Gemeinwohl optimal, wenn sie bei ihren Projekten in der Entwicklung und der Durchführung kooperiert – mit großen und kleinen Stiftungen, mit Verwaltung und Politik, mit anderen NGOs... Grundlage ist dabei Offenheit für Ideen von außen und die Schaffung von Freiräumen für Entwicklungen auf der Basis von Vertrauen. (Corinna Walz)

ULRIKE KEGLER

Ohne die Zusammenarbeit mit Stiftungen wäre unsere Schule nicht da, wo sie jetzt ist.

→ **Ulrike Kegler, Schulleiterin der Montessori Oberschule Potsdam (www.montessori-oberschule.potsdam.de)**

Unsere staatliche Montessori-Schule für 500 Kinder und Jugendliche von der ersten bis zur 10. Jahrgangsstufe konnte ihr ungewöhnliches Programm auch mit Hilfe von Stiftungen entwickeln und etablieren.

Als Helga Breuninger zum ersten Mal in der Jugendschule am Schlänitzsee zu Besuch war, hat sie sofort die besondere Qualität dieses pädagogischen Konzepts erkannt. Genauso sollten Jugendliche in diesem Alter lernen; in der Gemeinschaft, an allen Fragen und Aufgaben beteiligt und in der Verbindung von Theorie und Praxis. Kein gefächertes Wissen in einer ungefächerten Welt, nicht in diesem Alter, darin waren wir uns einig.

Vor allem in der schwierigen Zeit des Übergangs von der Kindheit zur Jugend weicht unsere Schule von dem normalen Weg ab. Die Jugendlichen, im Alter von 12 bis 14 Jahren, arbeiten auf einem Gelände am Schlänitzsee in Landwirtschaft und Handwerk. Sie verpflegen sich selbst und viele Gäste mit selbstgekochten Mahlzeiten aus selbsterzeugten Produkten.

Seit Frau Breuningers erstem Besuch arbeiten wir an der weiteren Entwicklung der Jungendschule. Akteure und Prozessbegleiter kommen zusammen und können ohne Denkverbote visionieren und sich gemeinsam mit den Realitäten auseinandersetzen.

Die Außensicht der Einen ist dabei ebenso hilfreich und notwendig wie die konkrete Innensicht der Anderen. Beteiligungsprozesse müssen gesteuert, begleitet und reflektiert werden. Das ist die Kompetenz der Breuninger Stiftung! Und es ist diese Mischung aus Leidenschaft für eine (pädagogische) Idee und gesellschaftlicher Verantwortung, die der Stifterin ihre Glaubwürdigkeit verleiht, nicht alleine ihr materieller Beitrag zur Verwirklichung von Projekten. Dafür zu sein ist Programm, Lösungen für Probleme zu finden ein Ansporn, Dagegen zu sein keine Option.

Der Schulalltag am Schlänitzsee

PROF. DR. ROLAND KAEHLBRANDT

Was können Stiftungen vor ihrer Haustür erreichen? Ein Plädoyer für lokales Handeln. Wie kommt das Lokale in den Blick? Wie arbeiten wir erfolgreich mit den Expertinnen und Experten vor Ort ?

→ **Prof. Dr. Roland Kaehlbrandt, Vorstandsvorsitzender der Stiftung Polytechnische Gesellschaft (www.sptg.de)**

Repair-Café

Der große Diktatwettbewerb

Tag der Junior-Ingenieure

DeutschSommer

Alumni- und Stipendientag

Internationales Food Festival

Ich muss sagen, der Titel unserer Festveranstaltung „Dafür ist das neue Dagegen“ hat mich als sprachlich interessierten Menschen spontan angesprochen. „Was hat sie sich da ausgedacht“, war meine erste Reaktion. Klar, darüber muss man natürlich erst einmal nachdenken! So einfach macht sie es einem nicht.

Eigentlich verstößt die Sentenz „dafür ist dagegen“ gegen den fundamentalen Satz vom ausgeschlossenen Widerspruch. Aber andererseits. Gibt es einen Widerspruch, den Helga Breuninger ausschließen würde, solange er produktiv ist? Gewiss nicht, obwohl ich sagen muss: Noch häufiger ist ihr Zuspruch, ihre Ermutigung, Ihr Schwung, ihre Leidenschaft, mit der sie für ihre Überzeugung einsteht.

Und so passt es dann auch wieder. Denn in unserer Arbeit überwiegt das Dafür. Sind wir nicht vor allem für Lösungen zuständig? Wir sind, so ist jedenfalls mein Selbstverständnis, nicht die Nörgler, die Chefkritiker, die ewigen Besserwisser. Sondern uns wurden Mittel anvertraut, damit wir in besonders schwierigen Lagen praktikable Lösungen finden, neue Wege ausprobieren. Und dafür, für solche Wege, ist Helga Breuninger immer zu begeistern, wie sie auch selbst solche Wege geht und dabei Andere mitreißt. Es ist positive Energie. Es ist ein Dafür.

Manchmal aber sind wir aber auch entmutigt. Wir schwanken hin und her zwischen der Begeisterung darüber, was wir sichtbar und greifbar vor unserer Haustür doch bewirken können, und dem Zweifel, ob wir denn auch im Großen und Ganzen etwas ausrichten, wenn um uns herum Unvernunft, Unberechenbarkeit und Verwerfungen im großen Maßstab um sich greifen.

Ich glaube, dass wir letztlich für die kleinen Wirkungen die Richtigen sind. Meine Erfahrung ist, dass wir die Zustände vor allem lokal, im Kleinen, im Einzelnen verbessern können. Wo wir uns auskennen. Wo wir die Leute kennen. Wo wir unsere Netzwerke flechten können. In den Städten, zum Beispiel. Nicht umsonst haben die Stiftungen seit Jahrhunderten in Städten gewirkt. Städtischer Bürgersinn und städtische Bürgertat haben unser Land, unsere Kultur über Jahrhunderte geprägt, gegen den Irrsinn der Religionskriege und der politischen Zentralgewalten. Wenn ich auf die Stadt blicke, in der ich seit einigen Jahren, seit 17 Jahren, in Stiftungen arbeite, dann denke ich an die 600 Stiftungen in Frankfurt; an die schlagkräftigen Allianzen, die wir in den beiden Jahren der Flüchtlingszuwanderung in kürzester Zeit gebildet haben; an die tausenden von Stipendiaten aus allen Bevölkerungsschichten, die allein in dieser Stadt von Stiftungen gefördert worden sind und die als Botschafter des Engagements ihren Teil wieder zurückgeben an die Stadt, die ihnen diese Chance gab. Das ist für jeden sichtbar. Denn wir können Bilder des Gelingens zeigen. Wir können Geschichten vom Aufstieg durch Bildung und Integration erzählen. Wir können es, weil wir idealtypisch, greifbar, sichtbar herausfinden können, was man mit gezielter Förderung in einem überschaubaren Rahmen alles erreichen kann.

Und so entsteht aus lauter „kleinen Wirkungen“ dann doch etwas Größeres – und etwas, das weit über die lokalen Grenzen hinausgehen kann, wenn es sich vor der eigenen Haustür erst einmal bewährt hat. Und wenn wir imstande sind, es bekannt zu machen. Doch, wir können etwas bewegen. Viele kleine Wirkungen vor Ort können letztlich zu einer großen werden. Aber das wissen wir nicht immer. Wer uns allerdings immer dazu ermutigt, das ist sie: Helga Breuninger!

BETTINA WINDAU

Tausend Projekte durchgeführt, alles gesehen, alles erlebt. Was schützt Menschen in Stiftungen vor Zynismus, Arroganz, Paternalismus und Skepsis?

→ **Bettina Windau, Direktorin, Programm Zukunft der Zivilgesellschaft, Bertelsmann Stiftung (www.bertelsmann-stiftung.de)**

Paternalismus … starke Worte. Immerhin geht es um Menschen, die eigentlich Positives im Sinn haben, die die Welt besser machen wollen. Möglicherweise ist das aber schon Teil des Problems – denn je sicherer wir sind, auf Seiten der Wohltäter zu stehen, desto schwerer fällt es, die eigene Rolle und Handlungsweisen kritisch zu reflektieren. Hinzu kommt, dass Stiftungen so viele Verlockungen bieten, das eigene Tun in rosarotem Licht zu sehen. Wir Stiftungsmenschen können immer wieder interessante Dinge erforschen, gestalten oder unterstützen, dabei jederzeit Neues beginnen. Und niemand verlangt von uns danach zu fragen, ob dies alles der Welt tatsächlich nutzt. Wir werden nicht abgewählt, wir leiden nur selten an wirklich harter Konkurrenz, uns laufen auch keine Kunden davon.

Und schließlich: Schon der Volksmund weiß: „Wes Brot ich ess, des Lied ich sing“. Wer das Geld mitbringt, dem begegnen meist freundliche Gesichter, Lob und Zustimmung. Es scheint, dass die Versuchung zu egozentrischem Denken und Rechthaberei sozusagen in den Genen von Stiftungen liegt.

Was also tun? Können wir uns selbst schützen? Uns selbst relativierende und korrigierende Impulse geben?

Ich habe eine kleine Umfrage in Stiftungen gestartet und von klugen Menschen einige Tipps bekommen:

1. Vielleicht, so meinte ein Kollege, sollten wir viel öfter dorthin gehen, wo unser Land nicht schön und wohl geordnet ist. Wo Armut und Resignation herrschen. Nicht darüber lesen, sondern selbst hingehen. Beobachten, wie diejenigen Menschen zurechtkommen müssen, die viel weniger haben als wir. Dann, so meinte er, wird man demütig.

2. Empfohlen wurde auch, die eigenen Kinder oder sonstige Personen Ü25 über die Welt zu befragen. Die Betonung lag auf „fragen“. Dann spüre man, was in Zukunft wichtig sein wird. Und dass man selbst von Manchem keinen Schimmer hat.

3. Auch freiwilliges Engagement kann helfen, in einem ganz normalen Verein, oder, noch besser, irgendwo mit Blaulicht. Jedenfalls dort, wo es ums Machen geht, und nicht so sehr um Geld und Einfluss und Kontakte und kluges Reden. Das erhöhe den Respekt vor der Leistung Anderer, die nicht auf Stiftungsmitteln sanft gebettet sind.

4. Ein Kollege aus dem Bildungsbereich meinte: Der Mensch lernt vor allem durch eigene Anschauung. Also: Raus aus dem Büro, dorthin gehen, wo unsere Arbeit Wirkung erzielen soll und zuhören, was Förderpartner berichten. Oder noch besser: was die „End-Nutzer“ unserer Arbeit sagen. Das vermittelt, so meinte er, ein Verständnis für den Maßstab und die Proportionen unserer Arbeit. Und das Wort „Impact“ würden wir dann mit angemessener Sorgfalt verwenden.

5. Mut haben! Dazu riet eine erfahrene Kollegin. Sehr gern träfen wir uns mit den kritischen Freunden, aber treffen wir uns doch auch mal mit den kritischen Feinden. Vielleicht fragen wir dort öfter mal aktiv nach den wunden Punkten? Und außerdem meinte sie: Geben wir doch mal ruhig zu, dass auch wir oft den Weg in unbekanntem Gelände suchen.

6. Und schließlich gab es noch einen Vorschlag in Sachen Selbst-Vermarktung: Wie wäre es eigentlich, wenn wir bei offiziellen Fotos ein Jahr lang konsequent in die zweite Reihe treten würden? Generell war man der Meinung, Stiftungen seien doch wunderbare Organisationen, mit so viel Potenzial und Perspektiven. Da werde die Welt schon nicht untergehen, wenn wir öfter mal über unsere Mängel, Macken und Marotten sprächen. Ach ja, offen blieb aber noch ein Punkt: Nämlich, was tun gegen die ewige Skepsis, diese so deutsche, so lähmende Untugend? Hier würde ich gern meinen eigenen Tipp einbringen, mein liebstes Lebensmotto, das lautet:

7. Man muss mit allem rechnen. Auch mit dem Besten.

In diesem Sinne: Reden wir doch mal!

Statement der Moderation: Stiftungen sehen sich oft mit dem Vorurteil konfrontiert, lediglich Wohltäter und nicht praxisnah zu sein. Der Stiftungssektor ist divers, dennoch gilt es, kritisch die eigene Rolle zu hinterfragen. Stiftungen können sich zudem mehr als Anwälte der Zivilgesellschaft verstehen und ihr ermöglichen, Themen zu besetzen. Ein noch stärkerer Dialog mit den Zielgruppen ermöglicht Stiftungen eine Rückkopplung und Sensibilität für die Praxis und deren Belange. (Rosa Mugler)

CHRISTIN HEUER

Stiftungen sprechen über Programme und nicht über Menschen.

→ **Christin Heuer, Mitglied der Geschäftsleitung der Helga Breuninger Stiftung (www.helga-breuninger-stiftung.de)**

Global Peacebuilder Summit 2017 in Paretz

Was würde sich ändern, wenn sie – nicht nur beim Thema Bildung – mehr über Beziehungen nachdenken? Was haben Stiftungen davon, sich stärker an Beziehungen zu orientieren, statt nur an Programmen? Und das sogar nicht nur bei Bildungsthemen, sondern in allen Bereichen?

Beziehungsorientierung bedeutet für uns, Aufgaben und Projekt gemeinsam zu gestalten. In einer vertrauensvollen Zusammenarbeit, für die wir uns alle verantwortlich fühlen. Und nicht nur bei unseren eigenen Projekten, sondern gerade auch in der Kooperation mit Partnern. Vertrauensvolle und belastbare Beziehungen helfen uns, in Konflikten zugewandt und lösungsorientiert zu bleiben. Jeder gemeinsam gelöste Konflikt stärkt unsere Zusammenarbeit!

In der Beziehungsorientierung entwickeln wir eine besondere Kultur – ein partizipatives Miteinander statt der gewohnten top down-Ansagen. Eine Kultur des Dafürs, des Gestaltungswillens, der Vielfalt, in der sich Kreativität und Proaktivität zeigen und entfalten können. So können wir unsere Themen mit unseren Partnerorganisationen und Zielgruppen weiterentwickeln, statt sie zu transportieren oder zu implementieren. So kann es uns auch gelingen, attraktivere Arbeitsfelder in unseren Organisationen zu schaffen. Dies ist vermutlich eine aktuelle Herausforderung für Stiftungen!

Wie kann man sowohl Personen einbinden, die gestalten möchten und dafür auch die gefragten Kompetenzen mitbringen, als auch die wichtigen Umsetzer, die Vorgaben abarbeiten wollen? Wie gelingt es, die Zusammensetzung der Teams heterogener und vielfältiger zu gestalten? Das ist dringend angesagt! Missverständnisse und Schwierigkeiten, die im Umgang miteinander entstehen, können wir mit der Beziehungsorientierung in respektvollem Kontakt überwinden. Und nicht nur das, wir lernen miteinander und voneinander. Das Ergebnis profitiert vom häufigen Perspektivenwechsel!

Es wird uns gelingen, schwierige Phasen vertrauensvoll zu bewältigen, wenn wir uns ohne Bewertung und Kritik aufeinander einlassen. So kann das Potenzial von heterogenen Teams und Organisationen ausgeschöpft werden.

Auch der oder die Einzelne wird durch eine Beziehung stärker. Wer Rückhalt spürt, traut sich eher, innovative Wege zu beschreiten. Wer sich in einem konstruktiven Rahmen auseinandersetzen kann, ohne sofort beurteilt und bewertet zu werden, agiert in der eigenen Kraft.

Und das lässt sich üben – denn Beziehungsorientierung ist eine Haltung, die vielleicht Manchen leichter fällt als Anderen, aber die Stück für Stück entwickelt und geübt werden kann. Hierfür würde ich Sie gerne auf ein kleines Experiment einladen. Wenn Sie sich das nächste Mal in einem Gespräch befinden, lassen Sie sich auf Ihr Gegenüber ein. Beobachten Sie, anstatt sofort zu bewerten. Versuchen Sie wahrzunehmen, welche Bedürfnisse der oder die Andere in diesem Augenblick hat. Und vor allem, wenn es sich um ein schwieriges Gespräch handeln sollte: halten Sie einen Augenblick inne, bevor Sie sich verteidigen oder argumentieren möchten. Was fällt Ihnen an Ihrem Gegenüber auf? Und welche Bedürfnisse nehmen Sie bei sich selbst wahr? Sie können sich darin üben, diese Beobachtungen zu berücksichtigen oder sogar zu formulieren und dem Gespräch damit eine konstruktivere Atmosphäre zu geben. In guten Beziehungen entstehen Lösungen häufig schneller als auf der Sachebene.

Beziehungsorientierung kann jede Person verinnerlichen und üben, auch wenn es anfangs ungewohnt sein mag. Vielleicht braucht es auch ein wenig Mut. Aber gerade im Stiftungskontext schafft Beziehung Räume für Kreativität, gemeinsames Gestalten und ein inspirierendes Miteinander – und genau Dafür wollen wir uns einsetzen.

DR. HEIKE KAHL

Jede Stiftung besetzt eine Nische und nennt es: das eigene Profil. Warum ist es so schwer, sich auf gemeinsame Ziele zu einigen und gar mit anderen Playern zusammenzuarbeiten? Kooperation zwischen Staat und Zivilgesellschaft – Mythos oder Superstar? 9 Thesen

→ **Dr. Heike Kahl, Geschäftsführerin der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (www.dkjs.de)**

1. Das Wort Kooperation ist in aller Munde: Als wäre es das Selbstverständlichste von der Welt, gemeinsam an Themen und Aufgaben zu arbeiten. Nur fragt man sich, warum es, wenn es so wäre, dann zum Beispiel immer noch so schwer ist, Jugendarbeit und Schule zu verzahnen, oder unterschiedliche Ministerien zum Miteinander zu bewegen. Kooperation ist mehr ein Mythos als Realität, eher eine Beschwörungsformel denn eingeübte Praxis. Auch für viele Stiftungen ist Distinktionsgewinn wichtiger als die Chance, durch wirklich gemeinsames Arbeiten Wirkung zu erweitern.

2. Kooperation soll meistens dann zum Einsatz kommen, wenn Systeme verfestigt und Rollen (Pfründe) schon verteilt sind. Also dann, wenn der Handlungsdruck groß ist, andere Instrumente versagt haben, aber die Voraussetzungen, sich auf Augenhöhe vorurteilsfrei und mit Freude auf die zu lösende Aufgabe zu begegnen, deshalb sehr schlecht sind. Kooperation gelingt deshalb unter großen Stiftungen leichter, weil deren Identität und deren Alleinstellungsmerkmale so präsent sind, dass die Gefahr einer Nichtwahrnehmung gering ist. Das sieht völlig anders aus, wenn kleinere Stiftungen sich in angestrebter Kooperation begegnen, oder Förderstiftungen mit kleineren Stiftungen oder Organisationen zusammenkommen wollen.

3. Appellativ zur Kooperation aufzurufen, etwa zu glauben, man müsse den „Hebel einfach umlegen“ oder an einer „Stellschraube drehen“, wie euphemistisch die Aufgabe beschrieben wird, reicht nicht, um eingespielte Routinen außer Kraft zu setzen. Denn Kooperation hat mit der Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Bezugspunkte zu tun, die nicht zwangsläufig zusammenpassen: Staat und Zivilgesellschaft, Jugendarbeit und Schule, unterschiedliche Ministerien oder in den Ministerien unterschiedliche Abteilungen, Leitung und Team, Mitarbeiter*innen mit unterschiedlichen Aufgaben, Eltern und Lehrer … die Liste ließe sich beliebig fortsetzen.

4. Es sind drei Dimensionen, die als Voraussetzungen für Schulentwicklung definiert werden, und die sich gleichermaßen auf alle Kooperationsprozesse übertragen lassen: Wollen – Können – Müssen (Strittmatter). Strittmatter geht davon aus, dass, wenn nur eine Kategorie Null ist, das Gesamte nicht gelingt und ebenfalls Null ist. Das Müssen wird oft der Verwaltung zugeschrieben, die mit Erlassen und Festlegungen Rahmenbedingungen definiert und gewünschte Veränderungen verordnen. Das Müssen verweist aber gleichermaßen auf einen bestehenden Handlungsdruck. Das Wollen dagegen beschreibt die individuelle Motivationslage der Akteure, ihr Sehnen nach und die Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen. Und mit dem Können werden Kompetenzen, Ressourcen und die für Veränderung notwendigen Strukturen angesprochen.

5. Für eine gelingende Kooperation braucht es eine gute Passgenauigkeit und Anschlussfähigkeit. Die Ziele, die man sich setzt, müssen nachvollziehbar und nicht zu weit von den eigenen Möglichkeiten entfernt sein. Die Kulturen derer, die zusammenarbeiten wollen, müssen kompatibel sein. Und überhaupt braucht es Zeit, um Ziele und Rollen/Verantwortlichkeiten der einzelnen Akteure genau und verlässlich auszuhandeln und immer wieder kritisch zu reflektieren. Spannungen zwischen den Akteuren müssen erkannt und thematisiert werden. Nur, wenn Verständnis aufgebracht wird für unterschiedliche Standpunkte und Zwänge, denen jeder einzelne in seinen Kontextbedingungen ausgesetzt ist, entsteht Vertrauen und das gemeinsame Gelingen.

6. Die gesellschaftliche Situation macht Kooperation unverzichtbar. Aber oft ist die Einsicht, dass komplexe Herausforderungen nur gemeinsam bewältigt werden können, theoretisch. Denn zwischen dem Empfinden eines „rasenden Stillstands“ (Paul Virilio: „Der große Beschleuniger“. Aus dem Französischen von Paul Maercker. Passagen Verlag, Wien 2012), mit dem das Paradoxon vom Ende der Beschleunigungsmöglichkeiten und unserer Geschäftigkeit beschrieben ist und dem gleichzeitigen Optimierungswahn, werden Kooperationen erschwert. Denn die braucht Zeit, Raum und Unaufgeregtheit. Der Widerspruch bekommt eine dritte Dimension, wenn man die Sehnsucht nach Bindungen und verlässlichen Beziehungen als einzige Brücke zwischen den auseinanderdriftenden Elementen einer globalisierten Welt sieht.

7. Überhaupt kommt Kooperation nur zustande, wenn von jedem Beteiligten die Sinnhaftigkeit des Tuns gesehen wird, zudem die Zuversicht vorhanden ist, dass man gemeinsam die gestellte Aufgabe bewältigen kann, und das Gefühl trägt, sich der Gruppe, die an der Arbeit beteiligt ist, zugehörig und verbunden zu fühlen. Nur in einem ko-konstruktiven Arbeiten können diese drei Voraussetzungen erfüllt werden. Was nichts anderes heißt, als gemeinsam zu planen, gemeinsam zu entwickeln, gemeinsam Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen, nichts Fertiges zu akzeptieren, sondern im Dialog gemeinsam Dinge zu erarbeiten. Wie schwierig das im Alltag ist, bedarf keiner Erläuterung.

8. Es ist ein Irrtum zu glauben, Dinge passierten sachgeleitet. Man müsse nur die besseren oder stimmigeren Argumente haben. Vielmehr spielen die Beziehungsebene, psychologische Gesichtspunkte und persönliche Befindlichkeiten eine ebenso große Rolle. Professor Rosa spricht davon, dass Resonanzverhältnisse zwischen Menschen entstehen müssen. Etwas müsse zum Schwingen kommen, müsse berühren, Vertrauen und Verständnis entstehen. Es geht ihm um die Aufhebung von Entfremdung, die sich in Resonanzverhältnissen ausdrückt. Dazu gehört auch, die eigenen Selbstversprechen kritisch zu hinterfragen: Gewinnt man tatsächlich eine größere Stärke durch das Einbinden von Partnern? Wird das Wachstum größer durch ein multiprofessionelles und vielfältigeres Team? Was muss man beachten, damit durch Tausch wirklich mehr Wissen entsteht?

9. Kooperation und Konkurrenz sind kein Widerspruch. Konkurrenz und Kooperation organisieren und strukturieren unser soziales Leben, bieten notwendige Reibungs- und Klärungsverhältnisse. So überrascht es nicht, dass zwischen ausgeprägten Egos wie den Fußballern Ribery und Robben ein effektives und zielgerichtetes Zusammenspiel gelingt.

TIMO REINFRANK

Populismus, Hass und Demokratie-Verachtung

Die Vermittlung von Demokratie, Schutz von Minderheiten und Gewaltfreiheit bedarf kontinuierliches, streitbareres und niederschwelliges Engagement, aber auch ein sichtbares Zeichen. Haben Stiftungen sich da zulange rausgehalten und die Gefahr zu spät realisiert?

→ **Timo Reinfrank, Geschäftsführer der Amadeu Antonio Stiftung (www.amadeu-antonio-stiftung.de)**

Die Amadeu Antonio Stiftung fördert Projekte und unterstützt Menschen, die sich für Vielfalt und gegen Ausgrenzung einsetzen.

Liebe Frau Breuninger, sehr geehrte Damen und Herren,
es ist wie mit Zahnschmerzen: Sie kommen, tun weh und verschwinden dann häufig für ein paar Tage oder Wochen. Am Anfang sind sie leicht zu ignorieren. Das Gleiche passiert dann noch zwei oder dreimal, bevor sie wirklich zum Problem werden und Ignorieren nicht mehr funktioniert. Dann hilft nur noch der Bohrer oder eine Wurzelbehandlung. Wer nicht aufpasst und die Zahnschmerzen immer weiter ignoriert, hat am Ende ein Zahnimplantat im Mund. So ähnlich verhält es sich gerade mit dem Populismus, den Pegida-Bewegungen mit ihren lokalen Ablegern und vor allem der Partei Alternative für Deutschland (AfD) und dem Umgang mit ihr. Während am Anfang die Aufregung groß und die mediale (Selbst-)Inszenierung in den Talkshows sehr präsent war, wurde später dazu aufgerufen, „die AfD zu entzaubern“ und „inhaltlich zu stellen“. Seitdem ist nicht viel passiert. Parteien, NGOs und Stiftungen haben Handreichungen entwickelt, Veranstaltungen organisiert und Studien in Auftrag gegeben, Tages- und Wochenzeitungen befragen ihre Leser_innen zur „Demokratiekrise“ in Deutschland und auf Initiative des Bundestagspräsidenten Lammert wurde die Geschäftsordnung des Deutschen Bundestages geändert, um zu verhindern, dass ein Alterspräsident der AfD die neue Legislaturperiode eröffnet.

Eine kohärente Strategie in der Auseinandersetzung mit dem Populismus ist trotz der zusätzlichen Dynamik durch den Wahlsieg von Trump nicht erkennbar. Auch wenn immer wieder der Eindruck entsteht, die Erfolgsserie der AfD sei zu Ende und die Auseinandersetzung habe keine Relevanz mehr: Das Gegenteil ist der Fall. Nicht zuletzt deshalb werden die notwendigen Auseinandersetzungen mit dem politischen Gegner, wie im Fall der AfD, zu oft unterlassen. Von unseren europäischen Nachbarländern wissen wir, dass das Auftreten von populistischen Parteien auch ohne eine Regierungsbeteiligung die politische Kultur entscheidend verändert. Die Erfahrung zeigt auch, dass sich populistische Parteien nach Einbrüchen bei Wahlen mittelfristig immer wieder konsolidieren oder durch erfolgreiche andere populistische Neugründungen verdrängt werden. Populismus muss insofern also als Teil einer europäischen Normalität gesehen werden, ohne sie dadurch gerade in Deutschland zu normalisieren.

Empfehlungen für Stiftungshandeln:

I. **Streiten:** Deswegen wäre meine erste Empfehlung: den Streit zu suchen und zu einer anderen und offenen Form der Auseinandersetzung beitragen. Stiftungen müssen sich klar menschen- und freiheitsrechtlich positionieren, menschenfeindliche Positionen mit einer eindeutigen Haltung konfrontieren und für eine offene Gesellschaft streiten. Das Streiten müssen wir dabei mitunter neu erlernen. Hier geht es nicht darum, den Anderen in einem Meinungsstreit zu besiegen, sondern in der Auseinandersetzung den gesellschaftlichen Zusammenhalt und das demokratische Miteinander in den Vordergrund zu stellen. Wenn ich dabei an geeignete Instrumente denke, kommt mir vor allem das Modell der Runden Tische der Bürgerstiftung Stuttgart in den Sinn.

II. **Digitale Zivilgesellschaft:** Eine zentrale Rolle in der Auseinandersetzung mit dem Populismus spielen heute Debatten im digitalen Raum. Hier sind wir mit nicht enden wollenden rechten Shitstorms, der Mobilisierung von Hass und extremer Polarisierung durch Filterblasen und Fake News sowie dem Überschwappen in ein entsprechendes Medienökosystem konfrontiert. Deswegen müssen Stiftungen dazu beitragen, eine digitale Zivilgesellschaft mit einer liberalen Gegenöffentlichkeit aufzubauen.

III. **Demokratieverachtung entgegentreten:** Eine Besonderheit bei der Auseinandersetzung mit populistischen Inhalten ist deren Gleichgültigkeit gegenüber Tatsachen, das Aufzeigen von vermeintlich einfachen Lösungen sowie das Versprechen, die Entwicklungen der modernen Welt und der Globalisierung rückgängig zu machen. Daher müssen wir die Narrative hinter der rechtspopulistischen Kommunikation herausarbeiten, analysieren und diskutieren – und so zur Entstehung von Gegennarrativen beitragen. Die wichtigste Form ist dabei, die populistische Erzählung vom „Volk gegen die Elite(-n)“ in Frage zu stellen. Die AfD verwendet diese Erzählung an verschiedenen Stellen immer wieder. Beispielsweise spricht sie in ihrem aktuellen Grundsatzprogramm von einem „heimlichen Souverän“ – einer verschworenen Elite, die sich selbst bereichere, mittels eines Kartells ihre Macht sichere und durch Informationskontrolle die Menschen in Deutschland beherrsche. Gegen diese extreme Form von Demokratieverachtung, die auch in Teilen bei den G20-Protesten in Hamburg zu beobachten war, müssen wir uns mit Angeboten zur Mitgestaltung und einem Werben für Demokratie und Rechtsstaatlichkeit wehren.

Statement der Moderation: Den Themen Populismus, Hass und Demokratieverachtung müssen sich auch Stiftungen verstärkt stellen. Dafür bedarf es einer selbstkritischen Haltung eines jeden Einzelnen. Es braucht geschützte Räume, in denen unter Einhaltung von Spielregeln, eine Debatten-und Streitkultur möglich ist. Stiftungen können diese bereitstellen und durch konkrete Angebote zur Mitgestaltung ein demokratisches Miteinander erlebbar machen. (Rosa Mugler)

IV. **Minderheiten stärken:** Vor dem Hintergrund dieser populistischen Erzählung finden die klassischen Methoden der Auseinandersetzung ihre Grenzen. Die AfD ist das, was in der digitalen Spielewelt als ein ”Game Changer“ bezeichnet wird – nur, dass die Partei nicht nur das Spiel verändert, sondern auch die Regeln, nach denen gespielt wird. Es gelingt ihr immer wieder, durch ständige Tabubrüche und Eskalation Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen und sich so als vermeintliche Alternative zu präsentieren. In der konkreten Auseinandersetzung erleben wir oft, wie schwer es ist, von AfD-Vertretern konkrete Positionen zu erhalten: Diese wechseln zum Teil und es wird munteres Themen-Hopping betrieben. Erfahrungsgemäß funktioniert hier die Auseinandersetzung nur darüber, immer wieder nachzubohren und die Konsequenzen des Gesagten aufzuzeigen. Auch ist es wichtig, nicht nur über – beispielsweise – Flüchtlinge, Schwule, Lesben, Transpersonen oder Alleinerziehende zu sprechen, sondern sie einzubeziehen und mit ihnen gemeinsam ihre Positionen deutlich zu machen.

V. **Lösungsorientiert Probleme bearbeiten:** Für AfD-Wahlerfolge spielen viele Faktoren eine Rolle: Neben klassischer Protestmotivation mobilisiert die Partei rassistische, antisemitische und verschwörungsideologische Ressentiments und paranoide Ängste. Sie profitiert von Prozessen wie der Auflösung parteipolitischer Bindungen, Deindustrialisierung, dem demographischen Wandel, Positionsverlusten, finanzieller und institutioneller Instabilität und Überforderungen, geringerer Partizipationsmöglichkeiten v.a. im ländlichen Raum sowie fehlender Verantwortungsübernahme oder organisatorischer Mängel bei der Aufnahme von Flüchtlingen. Diese Fragen und Probleme müssen benannt und thematisiert werden. Auch hier können Stiftungen durch Themenanwaltschaft und Moderation eine zentrale Rolle spielen.

VI. **Mut machen in der Auseinandersetzung:** Insbesondere im Vorfeld von Wahlen fragen sich viele, ob sie AfD-Vertreter zu ihren Veranstaltungen einladen, Besuche ertragen, die Partei mittels Wahlprüfsteinen zu ihren Kernanliegen befragen oder in parlamentarischen Beiräten mitarbeiten lassen sollten oder müssen. Aufgrund der großen Pluralität der Stiftungen gibt es darauf selbstverständlich keine eindeutige Antwort. Gemeinsam war aber allen, mit denen wir gesprochen haben: Sie haben eine Haltung entwickelt, die im Kern auf eine Stärkung der eigenen Positionen zielt – für eine demokratische Kultur, eine Stärkung von Frauen- und Minderheitenrechten, Kinder- und Menschenrechten, sexueller Selbstbestimmung, europäischer Solidarität, Pressefreiheit und Rechtsstaatlichkeit.

OTTILIE BÄLZ

Stiftungen wollen die Politik besser zu machen, haben aber wenig Einfluss. Stiftungen beraten die Politik, finanzieren Forschung und Studien, bieten Think-Tanks. Aber was hilft der Politik wirklich und was kann sie annehmen?

→ **Ottilie Bälz, Bereichsleiterin Gesellschaft, Robert Bosch Stiftung (www.bosch-stitung.de)**

Über beide Teile der These kann man trefflich streiten. Ich möchte daher in zwei Teilen antworten:
1. Wie wollen Stiftungen „Politik besser machen“?
2. Unter welchen Voraussetzungen gelingt politische Kommunikation und Einflussnahme?

1. Wie wollen Stiftungen „Politik besser machen“?
Stiftungshandeln kann grundsätzlich immer als „politisch“ angesehen werden, da Stiftungen gesellschaftlichen Wandel bewirken wollen, und schon mit ihrer Auswahl von Förderthemen eine Positionierung vornehmen. Wenn man dagegen „politische Wirkung“ enger fasst und auf die systematische Zusammenarbeit mit politischen Akteuren fokussiert, ist eine Differenzierung wichtig: Manche Stiftungen werden überhaupt nicht für sich in Anspruch nehmen, Politik beeinflussen zu wollen. Andere verfolgen strategisch eine gezielte politische Agenda, z.B. indem sie die Anwaltschaft für ein Thema übernehmen.

Ich leite die folgenden Überlegungen aus dem Selbstverständnis der Robert Bosch Stiftung ab: Sie will in ausgewählten Themen politische Meinungsbildung mitgestalten, sieht sich jedoch nicht als Teil parteipolitisch geprägter Debatten und trifft keine Aussagen zu konkreten (politischen) Bekenntnisfragen. Die Stiftung will sich bei den politischen Zielgruppen vielmehr als Quelle für neutrale, sachliche Informationen und wertvolle Praxiserfahrung positionieren. Sie will Politik und Verwaltung als Partner für die Verbreitung und breite Implementierung von Ideen, Konzepte oder Modellvorhaben gewinnen, um nachhaltige Wirkung auf strukturell gesellschaftlichem Niveau zu erzielen.

2. Unter welchen Voraussetzungen gelingt politische Kommunikation und Einflussnahme?
Erfolgreiche themenbezogene politische Kommunikation muss strategisch, systematisch und langfristig betrieben werden. Ziel aller Maßnahmen ist es, die Wirkung der Stiftungsarbeit zu stärken. Die konkreten Zielgruppen und Instrumente leiten sich aus den Zielen des jeweiligen Themas ab.

Im Einzelnen heißt dies:

1. **Laufend Netzwerkarbeit betreiben**
   Grundlage jeder politischen Kommunikation ist ein Netzwerk von Kontakten zu politischen Entscheidungsträgern, ihren Mitarbeitern sowie zur Presse. Die Netzwerkpflege mit relevanten politischen Akteuren und Medienvertretern sollte Bestandteil jeder inhaltlichen Stiftungsarbeit sein.
2. **Politische Kommunikation von Anfang an mitdenken**
   Bereits in der Konzeptphase sollte entschieden werden, ob, wie und in welchem Umfang eine Einbindung von Politik vorgesehen ist, um die Projektarbeit und die Projektergebnisse auf dieses Ziel auszurichten.
3. **Themen priorisieren**
   Stiftungen stehen mit ihren Bemühungen um Aufmerksamkeit und Information von politischen Entscheidungsträgern im Wettbewerb zu anderen Stiftungen, zu Unternehmen, Verbänden, NGOs und anderen Interessengruppen. Diese vielen, teilweise sehr professionell und mit hohen Kapazitäten aufgestellten Institutionen und Gruppen wirken auf eine vergleichsweise kleine Zielgruppe ein. Vor diesem Hintergrund kann jeder Akteur nur mit einer begrenzten Zahl von Anliegen oder Themen durchdringen.
4. **Die eigene Rolle definieren**
   Abhängig vom Thema kann die Rolle von Stiftungen in der politische Kommunikation sehr unterschiedlich ausfallen. Stiftungen können eine neutrale Plattform für Dialog bieten oder Experten beauftragen, Positionen zu gesellschaftlichen Fragestellungen zu erarbeiten, und diese Ergebnisse in die Öffentlichkeit tragen. Sie können sich aber auch selbst zum Anwalt eines Themas machen. Der Transfer von Daten, Erkenntnissen, guter Praxis und exemplarischen Lösungen aus der Projektarbeit kann im Mittelpunkt stehen oder die gemeinsame Entwicklung

von Konzepten mit der Politik. Wichtig ist, die eigene Zielsetzung und Rolle klar zu definieren und die Ansprache politischer Akteure darauf abzustimmen.

5. **Das politische Umfeld analysieren und Mitstreiter suchen**
   Schon zu Beginn eines Projektes sollte die Frage gestellt werden: Wo lassen sich mögliche Unterstützer finden, wo sind potenzielle Gegner für das eigene Vorhaben zu erwarten? Im Konsortium mit anderen Akteuren lässt sich häufig mehr Aufmerksamkeit auch bei politischen Akteuren erreichen.
6. **Politische Zielgruppen definieren**
   Maßgeblich für den Erfolg von Kommunikationsmaßnahmen ist das grundsätzliche Interesse des Adressaten am Thema. Auf Stiftungsseite sollten dafür bedacht werden: Welche sind im konkreten Fall die richtigen Ansprechpartner? Ist das Thema relevant für Akteure auf Landes- und Bundesebene? Dabei spielen auch die Beamten eine wichtige Rolle, die politische Positionen und Handlungen oft stärker als Amts- und Mandatsträger prägen. Im internationalen Kontext kommen Akteure der Europäischen Union, multilaterale Organisationen sowie politische Akteure anderer Länder hinzu.
7. **Informationen zielgruppengerecht aufbereiten**
   Politische Akteure haben wenig Zeit und sind mit zahlreichen anderen Aufgaben belastet. Daher sollten Stiftungen prüfen: Welche „Produkte“ sind für politische Entscheidungsträger von Interesse? Wie müssen Stiftungen ihre Projekte konzipieren, um entsprechende Produkte zu generieren? Wie bereiten sie die Ergebnisse ihrer Praxisprojekte so auf, dass sie politisch relevant sind?
8. **Politische Agenda und Entscheidungsprozesse berücksichtigen**
   Die beste Empfehlung läuft ins Leere, wenn sie zur falschen Zeit kommt. Die Berücksichtigung der politischen Agenda – z.B. Wahlen, Debatten und Entscheidungen zu relevanten Gesetzesvorhaben, aber auch konkret die Terminierung von Sitzungswochen und Abstimmungen – ist daher unerlässlich, um Anliegen zum richtigen Zeitpunkt zu platzieren.
9. **Kompetenz aufbauen und Ressourcen einplanen**
   Politische Kommunikation ist zeitaufwändig und setzt Verständnis für politische Prozesse voraus. Für die Ansprache von politischen Akteuren sollte entsprechendes Wissen bei den Stiftungsmitarbeitern aufgebaut und ausreichend personelle und finanziellen Kapazitäten eingeplant werden.

EDITH WOLF

Stiftungen müssen „dann mal die Welt retten“. Viele Stiftungen reagieren auf Defizite, Probleme und Mängel und konzipieren ihre Programme auch aus diesem Geist heraus. Ist das eine dienliche Haltung?

→ **Edith Wolf, im Vorstand der Vector Stiftung (www.vector-stiftung.de), Vorsitzende Stiftungsnetzwerk Region Stuttgart e. V. (www.stuttgarter-stiftungen.de)**

Muss nur noch kurz die Welt retten … wie z.B. Bill Gates und Mark Zuckerberg. Mit vielen Milliarden wollen sie Krankheiten ausrotten, Bildung vorantreiben und den Hunger in der Welt bekämpfen. Ja, das ist besser, als wenn die Superreichen ihr Geld in Luxusyachten investieren.

UND weil Gates, Zuckerberg und viele Stifter es dem Staat nicht zutrauen, die Welt zu retten! Denn die Probleme sind riesig, wie beispielsweise:

- Die Deutschen werden immer dicker.
- Unsere Kinder können immer schlechter lesen.
- Viele Familien brechen auseinander.

Wichtig dabei ist, dass wir Stiftungen nicht nur in diesen Problemen verhaften und dass wir wegkommen von dem „wie schwierig doch alles ist und die Welt wird immer schlechter“ – hin zu der Frage, WO sind denn positive Ansätze, die wir fördern können. Also Stärken stärken und Menschen fördern, die diese positiven Veränderungen schaffen. Stiftungen bekommen dadurch eine ganz andere Haltung. Es entstehen positive Veränderer, aktive Gestalter oder „neuschwäbisch“ Changemaker und eben keine Hilfeempfänger. In diesem Sinne wollen wir Stiftungen viele Menschen ermutigen, die Welt zu verändern.

IRENE ARMBRUSTER

Stiftungen sagen zu oft von oben nach unten, wie es geht. Wie werden sie die besseren Zuhörer, die Plattform für Menschen mit dem Alltagsexpertentum?

→ **Irene Armbruster, Geschäftsführerin der Bürgerstiftung Stuttgart (www.buergerstiftung-stuttgart.de)**
Mitglied der Geschäftsleitung der Breuninger Stiftung Stuttgart (www.breuninger-stiftung.de)

Beteiligungsverfahren in einem Stuttgarter Quartier

Kinder bestimmen über die Förderung

Diskutieren am Runden Tisch

Wie oft haben Sie in den vergangenen Tagen gedacht: Warum hat die Bahn, die Stadtverwaltung, mein Chef oder meine Partei nicht mich gefragt? Sie fahren doch jeden Tag Bahn, nutzen das Bürgerbüro, arbeiten in diesem Unternehmen oder wählen diese Partei. Wie oft in den vergangenen vier Jahren sind Sie von Ihrer Stadtverwaltung zu einem konkreten Problem gefragt worden? Und zuletzt: Wie oft hat Sie das aufgeregt, nicht gefragt worden zu sein? Hatten Sie das Gefühl, dass Sie nicht gehört werden? Dass Ihre Erfahrungen, Ihr angestammtes Wissen einfach keine Rolle spielt?

Dann geht es Ihnen so, wie den meisten Menschen, die von Förderungen durch Stiftungen profitieren. Diese haben sich beworben, Anträge gestellt, vielleicht sogar ein Auswahlgespräch durchgestanden oder wurden empfohlen. Nehmen wir ein Beispiel: Ein junger Mensch überlegt, an dem Programm „Übergang von Schule und Beruf“ teilzunehmen. Er bewirbt sich, wird ausgewählt, durchläuft das Programm und bekommt mittendrin und/oder am Ende Evaluationsfragen. Das Programm wird daraufhin verändert – oder auch nicht. Mehr Einfluss von Seiten des Absolventen gibt es selten.

Deshalb meine Frage: In wie vielen Entwicklungsgruppen von Programmen sitzen Jugendliche und berichten über ihren Schul- und Lebensalltag? In wie vielen Programmen können Teilnehmer selbst Elemente einbringen – einfach, weil es an dieser Stelle notwendig ist? Wie viele Stiftungsmitarbeiter waren länger als zur Präsentation des erfolgreichen Projektes an einer Hauptschule?

Sie werden jetzt entgegnen: Es ist unser Job, zu wissen, was junge Hauptschüler brauchen, was Geflüchtete benötigen oder wie man ältere Menschen aktiviert. Dazu machen wir Studien, haben Feldforscher und Multiplikatoren. Das ist richtig und es schafft einen breiten Überblick: Aber Menschen in jeden Entwicklungsschritt einzubeziehen, macht das Programm im Detail viel besser und vor allem die TeilnehmerInnen glücklicher.

Es klingt banal: Aber stellen Sie sich vor: Sie haben an einem Rundem Tisch zusammen mit Ihren Nachbarn einen Spielplatz entwickelt, ihn zusammen mit dem städtischen Bauhof aufgebaut und unter heftigem Streiten die Benutzerordnung erstellt. Sind Sie stolz? Hüten Sie den Platz nicht wie Ihren Augapfel?

Vor inzwischen acht Jahren sagte mir ein Boardmember einer großen amerikanischen Stiftung: „Wir haben unsere Programmabteilung abgeschafft. Wir lassen die Menschen z.B. aus schwierigen Stadtvierteln ihre Projekte selbst entwickeln. Wir moderieren nur.“ Damals erschien mir diese Vision zu unrealistisch, inzwischen aber, ausgestattet mit den Erfahrungen der Breuninger Stiftung und Bürgerstiftung Stuttgart mit Bürgerbeteiligung, sage ich: Das ist genau richtig!

Das Alltagswissen muss in die Stiftungen und dieses Alltagswissen ist nicht nur gut für die erste Analyse. Menschen, die dieses Wissen haben, können auch an der Lösung und der Umsetzung arbeiten. Junge Menschen, die eigene Erfahrungen im Bewerbungsprozess bei Unternehmen sammeln, müssen genau diese Erfahrungen in das nächste Programm „Übergang Schule und Beruf“ einbringen.

Und noch ein letzter Punkt zum Alltagswissen: Wie viele Mitarbeiter in Ihrer Stiftung kommen aus Projekten, die sie unterstützen? Oder waren gar Hauptschullehrer oder Ausbilder?

Und wie viele Kinder sitzen in Ihren Entscheidungsgremien?

DR. IRIS MAGDOWSKI

Die erstrebte Bildungswende gelingt bisher nicht, trotz vieler Millionen Projektgelder. Was sind die Hindernisse und wofür müssen Stiftungen jetzt sein?

→ **Dr. Iris Magdowski, Bürgermeisterin (Potsdam) für Kultur, Bildung und Sport a.D.**

Bildungspolitik huldigt der Utopie. Utopien wecken Erwartungen. Im utopischen Denken artikuliert sich die Sehnsucht nach dem ganz Anderen, nach dem Besseren. Die Utopie ist das Idealbild einer Welt ohne Entfremdung und Ausbeutung, in der alle Menschen gleiche Chancen haben oder zumindest bekommen. Ob Thomas Morus Idealstaat Utopia oder die Utopie eines ökonomischen Systems ohne die Macht des Kapitals – die Konstruktion des hypothetisch Möglichen ist Lichtjahre entfernt von der Welt der Faktizität. Forderungen der Bildungspolitik wie die Bildungsagenda 2030 der UNESCO für eine inklusive, chancengerechte und hochwertige Bildung für alle Menschen auf der Grundlage von Bildung und Wissen als globale Gemeinschaftsgüter deuten in diese Richtung. Es gibt aber auch in vielen kleinen Schritten Lernorte und Netzwerke, die in der realen Welt angekommen sind, nicht zuletzt dank des Engagements der Zivilgesellschaft.

Das staatlich verantwortete Bildungssystem ist durch rasante gesellschaftliche Veränderungen vor völlig neue Herausforderungen gestellt worden. Eine der größten Herausforderungen, vor denen das deutsche Bildungssystem aktuell steht, ist die Migration. Der Sprecher der Autoren zum nationalen Bildungsbericht 2016, Maaz, verweist darauf, dass Migrationsmerkmale schon für sich äußerst heterogen sind und eine möglichst differenzierte Betrachtung erfordern, die aber aufgrund fehlender Daten nur in wenigen Kontexten erfolgen kann. Soziale sowie regionale Disparitäten werden weiterhin für die Bildungspolitik relevant sein. Außerdem steht dem öffentlichen Bildungssystem aufgrund der hohen Nachfrage eine weiter ansteigende Zahl privater Schulträger gegenüber. Ob damit Bildungsoptionen für alle erweitert oder eher neue soziale Segmentationsprozesse drohen, bleibt abzuwarten.

Damit steht für mich aber auch fest: Wir müssen den Mut haben, zu offenbaren, welche bildungspolitischen Ansätze nach dem derzeitigen Erkenntnisstand für absehbare Zeit Utopie bleiben werden.

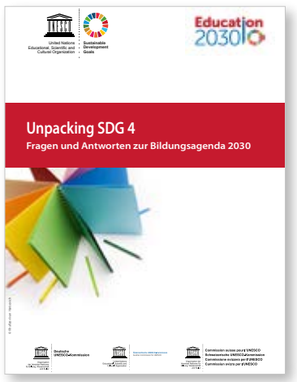
Wir müssen uns zum Pragmatismus bekennen. Wir müssen akzeptieren, dass gesellschaftliche Veränderungsprozesse wie die Migration in der Bildungspolitik keine Umkehr, aber doch Anpassungen und realistische Einschätzungen erfordern, selbst wenn es schmerzt. Außerdem nützt es nichts, wenn man aus politisch-ideologischen Gründen Ergebnisse der Bildungsforschung in Abrede stellt, nur weil sie nicht ins Gesellschaftsbild passen. All das ist kein Grund zur Resignation: China ist mit der Abkehr vom kommunistischen Utopianismus unter Deng Xiaoping vom Entwicklungsland zu einer der führenden Wirtschaftsnationen aufgestiegen. Dengs Parolen: Die Wahrheit in den Fakten suchen und nicht in den ideologischen Vorstellungen, sowie: Praxis ist das einzige Kriterium der Wahrheit, wären auch in mancher Debatte zur Bildungspolitik nicht falsch.

Diesen pragmatischen Zugang leisten bereits heute Pädagogen, auf deren Rücken in den vergangenen Jahrzehnten eine ideologisch befrachtete Reformpolitik ausgetragen wurde.

Pädagogen, Preisträger des Deutschen Lehrerpreises, fordern die partielle Abkehr vom Bildungsförderalismus, mehr Leistungsbezogenheit in der Bildung und mehr Chancengerechtigkeit für leistungsstarke Schüler. Schulische Abschlüsse wurden in den letzten Jahren entwertet, weil sie nicht mehr das reale Abbild der Leistungsfähigkeit von Schülern waren. Der Weg in eine praktische Ausbildung wurde in der Bildungspolitik kleingeredet, das Abitur für alle propagiert. Politische Entscheidungen sind häufig das Ergebnis von Kompromissen im Ringen um politische Mehrheiten oder die Antwort auf mediale Stimmungsmache, der sich kaum ein Politiker entziehen kann.

Die Kompetenz von Stiftungen als „Bildungslobby“ wäre ein gesundes Gegengewicht zum ideologischen Beharrungsvermögen in der Bildungspolitik.

Die massiven gesellschaftlichen Umbrüche erfordern ehrliche, an der Praxis orientierte Konzepte in der Bildungspolitik. Als think tank können Stiftungen wirkungsvoll dazu beitragen, dass das Nachdenken darüber und das Handeln danach transparent sind und nicht in ideologischen Positionskämpfen verflachen.



Download →

oder unter www. helga-breuninger-stiftung.de

DR. MIRIAM FREUDENBERGER

Wenn viele mitdenken, fühlen sich viele verantwortlich. Warum ist das Thema Partizipation dennoch in Stiftungen ein Randthema?

→ **Dr. Miriam Freudenberger, Geschäftsführung der Allianz für Beteiligung (www.allianz-fuer-beteiligung.de)**

Noch vor einigen Jahren hätte ich diese These genauso unterschrieben. Mit Blick auf meine Arbeit bei der Allianz für Beteiligung kann ich allerdings sagen: Es tut sich was auf diesem Gebiet. Stiftungen haben erkannt, dass Bürgerbeteiligung ein nachhaltiges Thema ist. Und sie investieren entsprechend, mit Förderungen, Impulsen und Projekten. Das wird auch bei unserer Allianz für Beteiligung deutlich: Seit fünf Jahren sind wir als Netzwerk für Bürgerbeteiligung in Baden-Württemberg unterwegs. Wir sorgen mit Veranstaltungen und Förderprogrammen dafür, dass sich Menschen zu gesellschaftlichen und politischen Fragen einbringen können. Wir helfen ihnen, Projekte vor Ort umzusetzen und dabei dialogorientierte Herangehensweisen kennenzulernen. Dabei krempeln wir die Förderlandschaft um, damit auch zivilgesellschaftliche Gruppen ohne Rechtsform profitieren können.

An dieser Stelle könnte man jetzt also sagen: Entspannung angesagt. Alles gut beim Thema Bürgerbeteiligung. Stiftungen werden hier ihrer gesellschaftlichen Aufgabe gerecht. Aber: das stimmt für mich nicht ganz. Denn aus eigener Erfahrung mit unserer Allianz für Beteiligung kann ich auch berichten, dass Stiftungen wichtige Zukunftsthemen zwar glasklar erkennen, dann aber häufig viel zu schnell den Ball wieder abgeben. Bei der wichtigen Frage der strukturellen Verankerung bringen Stiftungen keinen langen Atem mit, sondern überlassen das Feld gerne wieder Anderen. Die bekannten Stichworte hierbei sind: Anschubfinanzierung ja, Regelfinanzierung nein.

Die Frage der heutigen Tagung lautet: „Was sind die Zukunftsthemen von Stiftungen und wie wollen wir sie anpacken?“

Drei Gedanken dazu:

1. Beteiligung ist für mich ein Zukunftsthema. Dies liegt schlicht daran, dass die Herausforderungen unserer Gesellschaft so komplex geworden sind, dass Politik, Veraltung, Wirtschaft oder Bürger alleine sie nicht mehr lösen können. Beteiligung, und das Wissen um gute Herangehensweisen dazu, muss vorangetrieben und gemeinsam erlernt werden. Dazu braucht es kooperative Formen der Zusammenarbeit, Netzwerke und Austausch von Wissen – und vor allem dauerhafte Strukturen, die dies ermöglichen.

2. Das Thema Beteiligung braucht eine gemeinsame Entwicklung und ein Konzept, wie es erlernt und gesellschaftlich verankert werden kann. Dazu müssen systematisch im ganzen Land Strukturen aufgebaut, miteinander verknüpft und verankert werden, die dieses Zukunftsthema bespielen. Dies ist ein langfristiges Vorhaben, aus dem sich Stiftungen nicht zurückziehen dürfen. Denn die Zivilgesellschaft ist nicht in der Lage, diesen Strukturaufbau zu leisten. Und Bürgerbeteiligung, die sich über Politik oder Wirtschaft finanziert, gerät schnell in den Verdacht, partei- oder unternehmensbezogenen Interessen zu folgen.

3. Somit möchte ich beim Thema Bürgerbeteiligung Stiftungen stärker in die Verantwortung nehmen, an der nachhaltigen, gesellschaftlichen Verankerung dieses Themas mitzuwirken. Dies kann keine Stiftung alleine tun und mir ist auch klar, dass niemand Projekte unendlich lange finanzieren kann und will. Deshalb liegt für mich die Lösung darin, stärker als bisher stiftungsübergreifende Kooperationen zu schmieden und Förderansätze so zu gestalten, dass sie inhaltlich und strukturell ineinandergreifen. Auf diese Weise wird es möglich, Themen nicht nur temporär, sondern anhaltend zu fördern. Denn: „Wenn viele mitdenken, fühlen sich viele verantwortlich.“

PROF. DR. WOLFGANG ANDERS

Global denken, lokal handeln – gilt diese Maxime noch? Führt der Ansatz nicht zu „klein-klein“ und verpufft ohne Wirkung? Was können Bürgerstiftungen vor diesem Hintergrund wirklich erreichen?

→ **Prof. Dr. Wolfgang Anders, Leiter des Arbeitskreises Bürgerstiftungen im Bundesverband Deutscher Stiftungen (https://www.stiftungen.org/)**

Vor dem Handeln sollte das Denken stattfinden – klar! Dass beim Denken der Kontext der zu bedenkenden Aktionen und Maßnahmen – sachlich, zeitlich und geographisch – von zentraler Bedeutung ist, ist ebenso elementar! Das Vor-Ort-Handeln wird dabei wirtschaftlich, kulturell, politisch, sozial – natürlich – von den übergeordneten regionalen, nationalen wie internationalen Ebenen beeinflusst – auch nachvollziehbar! Aber – nur top-down gilt nicht!

Lokale Anpassungen sind an der Tagesordnung; McDonalds verkauft so in Indien kein Rindfleisch und keine Burger. Und bottom-up sind andersherum Entwicklungen zu registrieren, die von Aktionen lokaler „Communities“ über virale Ausbreitungen zu globaler Bedeutung führen. Zu denken ist beispielsweise an die LOHAS. Gleichermaßen sind transnationale Konzentrationsbewegungen gerade im wirtschaftlichen Sektor auszumachen – „Grobalisierung“ als Synthese aus growing und globalization. Und last-not-least müssen die Reflexionskonsequenzen in Bezug auf die (insbesondere wirtschaftliche und politische) Globalisierung bedacht werden, die zur Reanimierung des Traditionalismus, zum Rückzug in den Provinzialismus und Isolationismus geführt haben und gerade im dänischen „Hygge“ mit Betonung auf Heimeligkeit und Ausblendung des Ungemütlichen draußen vor der eigenen Tür fröhlich Urstand feiert.

Kurz: es gibt keine Maxime bzw. strikt zu befolgende Handlungsanweisung, in welcher Richtung, Kausalität, Linearität wir Denken und Handeln miteinander zu verknüpfen haben. Vielmehr ist ein extrem verwobenes, schwer durchschaubares Mikro-, Meso- und Makro-Beziehungsgeflecht mit unterschiedlichsten Beeinflussungsrichtungen in mehrdimensionaler – d.h. ökonomischer, politischer, sozialer, kultureller, technologischer – Hinsicht zu konstatieren. Dieser („bewusst verschwobelt formulierte“) Tatbestand kann zu einem Gefühl der Unübersichtlichkeit, vielleicht gar der Orientierungslosigkeit und einem Handeln auf Sicht ohne Ambitionen, ohne Visionen, aber auch ohne größeres Risiko führen. Da diese Form des Agierens (offensichtlich) das Credo der politischen Elite z.B. in Deutschland darstellt, ist klein-klein und Trippelschrittfortschritt durchaus Fakt und nicht Folklore. Aber das nicht aufgrund „think global, act local“, sondern vielmehr wegen der vermeintlichen Unübersichtlichkeit und Unkalkulierbarkeit der Verhältnisse. Wenn dann auch noch nicht verlässliche, nicht glaubwürdige Stakeholder in den verschiedenen Arenen (politisch, wirtschaftlich) auftreten, wird Stillstand schon mal als Fortschritt verkauft!

Statement der Moderation: Für die Bürgerstiftungen ist vor allem ihr Wirken vor der eigenen Haustür gemeinsam mit den lokalen Akteuren wesentlich, weniger das globale Denken. Idealerweise berühren sie mit ihren lokalen Themen auch globale Herausforderungen. Sie wollen durch ihr lokales Handeln Vorbild für ein globales Denken sein, da jedes lokale Thema auch eine globale Relevanz hat. Stiftungen sind bereit für gesellschaftliche Veränderungen, sie machen diese sichtbar und sorgen für die Vernetzung der relevanten Akteure. Sie agieren in einem bottum-up vom Lokalen ins Regionale. Unsere neue These: „Lokal Handeln – offen und flexibel sein im Denken und für die globalen Herausforderungen“ (Susanne Walz)

Handeln auf Sicht, oder anders gesagt, Inkrementalismus bzw. Durchwursteln in altbekannter Denk- und Verhaltensweise helfen aber – auch schon bei Albert Einstein – nicht, aufgrund dieser Denkweisen entstandene Probleme zu beheben! Notwendig sind neue Wege, Transformation und disruptive Entwürfe und Lösungen. Das aber mit Bodenhaftung, d.h. mit Orientierung an dem, wo wesentlich das Leben stattfindet. Und das findet im Wesentlichen lokal und regional statt. Ein relevanter Teil der zukünftigen politischen, sozialen, kulturellen wie wirtschaftlichen Agenda sollte von daher heißen: lokal/regional denken und handeln unter expliziter Berücksichtigung dessen, was national und global ist und sein wird!

Von wem kann eine derartige Agenda erwartet werden? Wer kann als Transformator oder Change-Enabler auftreten? Leider kann ein derartiges Agieren nicht von den politisch Verantwortlichen auf den unterschiedlichen Ebenen erwartet werden. Opportunismus und Kurzatmigkeit sprechen – nach wie vor – leider dagegen. Der Ball scheint von daher im Feld der Zivilgesellschaft zu liegen. Dabei spielen natürlich auch die Stiftungen eine zentrale Rolle. Augenscheinlich präferieren diese (gerade die großen) aber die Rolle der Analysierer und Mahner – ohne aber im bedeutsamen Stil die Ärmel hochzukrempeln, um zumindest experimentell und pilothaft auszuprobieren, „ob etwas Neues geht!“ Hier ist für die Zukunft mehr Mut und Risiko erwünscht!

Was ist aber bei dieser Gemengelage von den Bürgerstiftungen – hier in Deutschland – zu erwarten? Bürgerstiftungen als Stiftung von Bürgern für Bürger vor Ort – autonom, selbstverantwortlich, auf Augenhöhe mit Politik, Verwaltung und Institutionen – sind bei uns mit ihren etwas mehr als 20 Jahren noch ein zartes Pflänzchen und agieren, wie gesagt, in einem definierten lokalen Kontext. Ihre finanziellen Möglichkeiten sind begrenzt, sie beschreiten aber zunehmend neue Wege der Kooperation und Vernetzung, um die fehlenden monetären Ressourcen durch Schulterschluss und Zusammenarbeit zu kompensieren. In Netzwerken sollen bzw. werden lokale Zukunftslösungen erarbeitet werden, die durch die Bank weg ihren Ursprung nicht in einem lokalen Problem, sondern im Nationalen bzw. in der Regel im Transnationalen haben. Dafür wird Raum und kommunikative Kompetenz geboten, um vom klein-klein vor Ort zu einem größer-größer zu kommen. Ein bzw. das Vorbild bzw. Benchmark sind die Runden Tische und die Mediations-/Moderationskompetenzen, beides initiiert und gefördert im Wesentlichen durch die Breuninger Stiftung! Dafür ist der Vorsitzenden der Breuninger Stiftung, Frau Helga Breuninger, im Namen der deutschen Bürgerstiftungen ein sehr herzliches Danke schön zu sagen!

DR. INGRID HAMM

Überall in der Welt braucht es Organisationen, die den Dialog in Gang halten und neue Stiftungen bestärken. Aber sind Stiftungen für diese diplomatische Aufgabe richtig ausgestattet? Wie gehen sie mit Vorurteilen in den eigenen Reihen um, wie viel Rücksicht müssen sie bei Partnern auf ethnische, religiöse und politische Befindlichkeit nehmen, ohne Werte und Inhalte zu verraten?

→ **Dr. Ingrid Hamm, Geschäftsführerin von Consultants, Mitglied im Vorstand der Bürgerstiftung Stuttgart**

Internationalität ist ohne Alternativen! Für Stiftungen ist die internationale Arbeit nicht einfach, zu groß erscheint die Welt im Vergleich zu fast jeder Stiftung: Zu viele Optionen, zu wenig Zugang, fehlendes Know-how, Sprachbarrieren oder hohe Kosten lassen vor allem kleineren Stiftungen die regionale oder nationale Dimension als den angemesseneren Rahmen erscheinen.

Aber Internationalität ist in allen gesellschaftlichen und politischen Bereichen längst ohne Alternativen. In der globalen Welt, in der wir leben, finden sich tragfähige und nachhaltige Lösungen vor allem im internationalen Miteinander. Dort sollten wir sie auch vorrangig suchen, egal ob wir sie dann ganz global oder ganz regional einsetzen und verfolgen wollen.

Globalisierung, gerade weil sie unausweichlich erscheint, macht Angst und weckt derzeit viele rechtspolitische Gegenreaktionen, auf nationaler Ebene, aber auch bei Gruppierungen in den Gesellschaften. Je stärker sich die Welt in ihren Problemstellungen wie in ihren Potenzialen verschränkt, sei es Wirtschaft, Ökologie, Demografie oder Konflikte, desto stärker entwickeln sich Rückzugs- und Ausstiegstendenzen ins Nationalistische wie ins Private. Populistische Ideologien werden zu einer gewachsenen Gefahr. Deswegen ist es derzeit so wichtig, dass sich Stiftungen aktiv für Demokratie und Völkerverständigung einsetzen. Nur im Dialog entsteht Verständnis, und erst das Verständnis der Anderen ermöglicht Verständigung und gemeinsames Handeln.

Nach dem Brexit ist das „Für Europa“ das neue Dagegen! Nach dem Ausstieg des amerikanischen Präsidenten aus dem Pariser Abkommen ist das Statement der 19 anderen G20-Mitglieder für den Verbleib ein großes und wichtiges Dagegen, getragen und getrieben von großen Teilen der Zivilgesellschaft. Diese hat längst verstanden, dass die Folgen des Klimawandels, viele – wenn nicht sogar alle – treffen. Die großen Herausforderungen, zu denen etwa auch die wachsende Zahl von Konflikten und Gewalt zählt, verlangen Maßnahmen zur Prävention und zur Problemlösung. Auch, und gerade dann, wenn Stiftungen im überschaubaren Raum einer Stadt oder eines Landes und im kalkulierbaren Raum eines spezifischen Themas, wie etwa der Bildung, wirksam werden wollen, müssen sie die internationalen Zusammenhänge einbeziehen.

Das zeigt sich bei etwas genauerer Betrachtung bei fast jedem Thema, mit besonderer Wucht aber bei der Integration von Flüchtlingen. Ohne Kenntnis der Migrationsgründe, der Kultur der Heimatländer, der Geschichte der Flüchtlinge, ihrer Religionen und Kulturen, bleiben Integrationsprojekte eine idealistische Anstrengung, die ständig Gefahr läuft, an neuen Realitäten zu scheitern und ihre Nachhaltigkeit einzubüßen. In der Programmarbeit selbst kommt der gute und bewährte Grundsatz hinzu, dass fast alles bereits anderswo erfunden und erprobt wurde. Von Anderen, am besten von den Besten lernen, erweist sich in so ziemlich jedem Vorhaben als gute Idee. Sei es in der Bildung der Blick nach Skandinavien, oder in der Einwanderungspolitik der Blick nach Kanada.

Wissen, was man will. Eigentlich braucht jedes Programm einer Stiftung eine klare Zielsetzung, eine überzeugende Wirkungslogik und ein einfaches, überzeugendes Narrativ. Aber für internationale Programme sind diese Leitplanken noch wichtiger, weil das Risiko des Scheiterns größer und die Investitionen höher sind. Die Antwort auf das Warum der Aktivitäten und ihre Story müssen nicht nur die eigenen Stakeholder überzeugen, sie bilden auch die entscheidenden weil überzeugenden Türöffner im anderen Land. Für das internationale Gegenüber muss die Idee ebenfalls attraktiv sein. Das ist nicht selbstverständlich. Will sich eine Stiftung als Mediator zur Entwicklung von friedlicher Verständigung zwischen (ehemaligen) Kriegsparteien einbringen, mag das eine, womöglich auch mehrere Parteien, rundheraus ablehnen. Will eine Stiftung die Rechte von Frauen oder Kinder in anderen Ländern fördern, kann sie auf erheblichen Widerstand treffen.

Deshalb ist es so wichtig, mit kreativen Ideen in die Verständigung zu gehen, und ein widerstandsfähiges Netzwerk aufzubauen, dass auch in kritischen Zeiten standhält. Das Interesse an der Sache sollte dabei konsequent verfolgt und

die Strategie den gewünschten Erfolg stets im Auge behalten werden. Gerade in der internationalen Verständigung begegnen Stiftungen viele interessante Angebote zur weiteren Kooperation, die aber das Themenfeld ständig erweitern und vom Kernthema wegführen. Fokussierung aber ist gerade im internationalen Dialog entscheidend für die Wirksamkeit von Stiftungsprogrammen. Ebenso wichtig ist der lange Atem. Foren als Dialoge, als Beispiel sei hier die Atlantik-Brücke genannt, gewinnen mit jedem Jahr ihrer Existenz an Bedeutung. Wer ein internationales Projekt auflegt, sollte in 10-Jahres-Zeiträumen planen.

Dabei schadet es nicht, wenn man die Bedeutung der eigenen Organisation, ihre Vernetzung in Politik, Wirtschaft oder Kultur herausstellt und sie gegenüber den Partnern unterstreicht. Die Wertschätzung und der Respekt, den man einer Stiftung entgegenbringt, erleichtert Vieles, und ein entsprechend großer Name öffnet problemlos Türen, die Andere viel Energie kosten.

Die Illusion der Neutralität

Stiftungen, aber auch viele andere Organisationen der Zivilgesellschaft, verstehen sich gerne als Plattform oder als Mittler. Genau das sollen sie auch sein, weil sie so die wichtigen Brücken bilden, die auch dann noch halten, wenn wirtschaftliche Krisen oder politische Verwerfungen, die Beziehungen strapazieren. Diese Plattform- und Mittlerfunktion verlangt Neutralität. Wenn sich etwa Japaner und Chinesen an einen Tisch setzen sollen, ist es erfolgsentscheidend, dass der Gastgeber unparteiisch ist. Diese Unparteilichkeit gegenüber widerstreitenden Interessen und Auffassungen gerät aber an Grenzen, wenn Partner die demokratischen Spielregeln verlassen. Wenn etwa die Stiftung oder Organisation als feindlicher Agent eingestuft und die Partner verfolgt werden, wenn die Regierungen in einem Partnerland die politische Richtung ändern und (scheinbar) alle über Jahre aufgebaute Verständigung zurückweisen oder sogar zunichte machen wollen. Dann wird deutlich, dass auch nichtstaatliche Akteure sich politischen Entwicklungen nicht entziehen können, sondern sich entscheiden müssen.

Diese Entscheidung kann und sollte in den meisten Fällen heißen „Keep Going“ aber nicht „Weiter so“. Veränderte Situationen fordern Analyse und Justierung. Das kann etwa heißen, dass man den Dialog mit den nun unfreiwillig oppositionellen Kräften intensiv aufrecht erhält, um sie zu stärken. Es kann die Fokussierung auf Kernprojekte oder die Intensivierung des Gesprächs auf diplomatischer Ebene bedeuten. Eine neue Erfahrung, die Stiftungen wie andere Mittlerorganisationen derzeit machen, ist die Notwenigkeit, eigene Standpunkte, etwa den europäischen Gedanken, Meinungsfreiheit, Persönlichkeitsrechte und der Demokratie gegenüber Partnern artikulieren zu müssen, ohne dabei die Basis der Gemeinsamkeit zu verlassen. Ein nicht ganz einfaches, aber wichtiges Unterfangen, wenn etwa die ungarische Regierung eine internationale Universität schließen will, um nur ein Beispiel herauszugreifen.

Umgekehrt kann das Partnerland auch bei der eigenen Regierung an Attraktivität verlieren, oder sogar als Problem gesehen werden, weil es nationalen Interessen mit Dritten im Wege steht.

Internationalität in der Stiftungsarbeit ist also nicht einfach, aber die Erfahrungen , die persönlichen Begegnungen und das Netz an Weltbürgern, das daraus erwächst, ist für Stiftungen ebenso belohnend , wie gesellschaftlich wertvoll. Wer die Zusammenhänge aus eigener Erfahrung versteht und wer die Anderen kennt, entwickelt Empathie und Verständnis, die die gemeinsamen Entwicklungen und die große Verantwortung in der globalen Welt erst ermöglicht.
Internationalität war noch nie so wichtig wie heute.

IMPRESSUM

Herausgeber:
Helga Breuninger Stiftung GmbH
Geschäftsführerinnen: Dr. Helga Breuninger und Dominique Hamm
Amtsgericht Stuttgart HRB 9335
www.helga-breuninger-stiftung.de

Breuninger Stiftung GmbH
Geschäftsführerin/Geschäftsführer: Dr. Helga Breuninger und Dr. Walter Brettschneider
Amtsgericht Stuttgart HRB 1354
www.breuninger-stiftung.de

Charlottenstraße 21A · 70182 Stuttgart · Tel.: +49 (0)711. 726 905 0

Kontakt für Rückfragen:
tobias.hipp@helga-breuninger-stiftung.de oder christin.heuer@helga-breuninger-stiftung.de

Gestaltung:
Almut Dietzfelbinger (Helga Breuninger Stiftung)

Korrektorat:
Lena Gayoso

Bildretusche:
Andy Küchenmeister

Druck:
Wir machen Druck
Für Änderungen nach Druck und Druckfehler übernehmen wir keine Gewähr.

Bildnachweise:
Titel: zeitenspiegel
S. 3: Valentina Leventis, Uwe Steckhan
S. 8 bis 11: Uwe Steckhan und Valentina Leventis
S. 13: Uwe Steckhan, Valentina Leventis
S. 14: Dr. Helga Breuninger privat
S. 17: Staatsministerium
S. 20: Valentina Leventis
S. 23. zeitenspiegel
S. 24 & 25: Stiftung Polytechnische Gesellschaft
S. 29: Eric Vazzoler/Zeitenspiegel
S. 32: Amadeu Antonio Stiftung
S. 33: Amadeu Antonio Stiftung, klicksafe / Thomas Meyer
S.36: www.freepik.com
S. 39: www.shutterstock.com
S. 41: Breuninger Stiftung
S. 48: www.shutterstock.com

Kontakt:
tobias.hipp@helga-breuninger-stiftung.de
christin.heuer@helga-breuninger-stiftung.de