

KurzStudie



Engagementförderung durch Stiftungen in Deutschland

Impressum

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Herausgeber:

Bundesverband Deutscher Stiftungen

Haus Deutscher Stiftungen

Mauerstraße 93 | 10117 Berlin

Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -10

www.stiftungen.org

Körper-Stiftung

Kehrwieder 12 | 20457 Hamburg

Telefon (040) 80 81 92-167 | Fax -303

www.koerber-stiftung.de

Berlin, April 2010

ISBN: 978-3-941368-06-4

Coverfotos: Stiftung Bürger für Bürger; Stiftung Polytechnische Gesellschaft, Stadtteil-Botschafterin Nathalie Ismaili; Bayer Cares Foundation, Günter Huberim im Kinderheim in Nicaragua (v.l.n.r.)

V.i.S.d.P.:

Prof. Dr. Hans Fleisch,

Generalsekretär des Bundesverbandes
Deutscher Stiftungen

Autoren:

Nina Leseberg, Patrick Netkowski

Redaktion:

**Dr. Hermann Falk, Karolina Merai,
Juliane Metzner-Kläring, Timon Pohl**

Korrektorat:

Nicole Woratz

Gestaltung und Satz:

stickfish productions | Christian Mathis

Druck:

trigger.medien.gmbh

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Einleitung	6
2. Engagementförderung in Zahlen	8
3. Engagementfördernde Stiftungen im Porträt	12
3.1 Bayer Cares Foundation	13
3.2 Bertelsmann Stiftung	15
3.3 Bewegungsstiftung	18
3.4 Bürgerstiftung zivita	20
3.5 Freudenberg Stiftung	22
3.6 Körber-Stiftung	24
3.7 Baden-Württemberg Stiftung	26
3.8 Robert Bosch Stiftung	28
3.9 Senior Experten Service Stiftung	30
3.10 Stiftung Bürger für Bürger	32
3.11 Stiftung Polytechnische Gesellschaft	34
3.12 Thüringer Ehrenamtsstiftung	36
4. Zusammenfassung der Ergebnisse	38
5. Diskussion im Forum Engagementförderung	45
5.1 Kommentar von Dr. Lothar Dittmer	47
5.2 Kommentar von Prof. Dr. Thomas Olk	55

Vorwort

Bürgerschaftliches Engagement ist erst seit Kurzem als Stiftungszweck anerkannt, für viele Stiftungen jedoch seit jeher ein zentrales Betätigungsfeld. Stiftungen stellen an vielen Orten Ressourcen bereit, die es den Bürgern¹ erlauben, eine eigenständige und unabhängige Position gegenüber Politik und Wirtschaft einzunehmen und so die Demokratie mit Leben zu füllen. Das Förderfeld Bürgerengagement ist zudem für Stiftungen eine ausgezeichnete Möglichkeit, als zivilgesellschaftlicher Akteur mit begrenzten Mitteln weitreichende Impulse zur Fortentwicklung unserer Gesellschaft zu geben. Umso überraschender ist es, dass in den Stiftungen bislang eher das Nebeneinander von mitunter gleichen, mitunter sich ergänzenden Konzepten dominiert, weniger das Bemühen um die Nutzung von Synergien.

Aus der Überzeugung heraus, dass Stiftungen in der gemeinsamen Anstrengung größere Wirkung entfalten können, hat die Körber-Stiftung gemeinsam mit dem Bundesverband Deutscher Stiftungen die neue Veranstaltungsreihe „**Forum Engagementförderung**“ ins Leben gerufen.

Die vorliegende Kurzstudie „**Engagementförderung durch Stiftungen in Deutschland**“ soll als Gesprächsgrundlage für dieses Forum dienen, um eine zielgerichtete gemeinsame Arbeit auf den Weg zu bringen. Es werden erstmals die Grundzüge des Betätigungsfelds bürgerschaftliches Engagement für Stiftungen beschrieben.

Dr. Lothar Dittmer, Mitglied im Vorstand der Körber-Stiftung

¹ Im Interesse der Lesbarkeit des Textes wird im Folgenden bei der Bezeichnung von Personengruppen nur die männliche Form verwendet, gemeint sind aber stets Frauen und Männer.

1. Einleitung

In der letzten Dekade hat das bürgerschaftliche Engagement stark an politischer Attraktivität gewonnen – ein neues Politikfeld ist entstanden. Auch in der Wahrnehmung von Wissenschaft und der breiten Öffentlichkeit gewinnt das Thema an Bedeutung. Heute herrscht weitgehende Einigkeit, dass bürgerschaftliches Engagement ein unverzichtbarer Pfeiler unserer demokratischen Gesellschaft ist. Gleichzeitig bleiben quantitative und qualitative Schwachstellen in der Engagementförderung bestehen.

Über 17.300 selbstständige Stiftungen bürgerlichen Rechts (Stichtag 31.12.2009) wirken in Deutschland für das Gemeinwohl. Mit der Errichtung einer Stiftung übernehmen die Stifter dauerhaft Verantwortung gegenüber ihren Mitbürgern und der Gesellschaft. Stiftungen sind damit Ausdruck des bürgerschaftlichen Engagements der Stifter. Zudem wird die Stiftungsarbeit häufig von bürgerschaftlichem Engagement geprägt, vor allem die Gremienmitglieder in Stiftungen sind ehrenamtlich tätig. Daneben handeln Stiftungen aber auch als Förderer des bürgerschaftlichen Engagements von Dritten und operativ mit eigenen Programmen und Projekten.

Die Rolle von Stiftungen in der Engagementförderung wurde von der Wissenschaft bislang wenig untersucht. Es fehlen fundierte Daten und Kenntnisse zum Status quo im Stiftungswesen, die für die Weiterentwicklung der Stiftungsarbeit wichtig sind. Die KurzStudie „Engagementförderung durch Stiftungen in Deutschland“ soll zur besseren Orientierung beitragen. Untersucht werden Stiftungen als Förderer des bürgerschaftlichen Engagements. Da Forschungsfeld und -fragen noch wenig entwickelt sind, können sie im Rahmen dieser KurzStudie nur explorativ untersucht werden. Zum einen wurden Experteninterviews mit verschiedenen Stiftungsvertretern geführt, um Ziele und Aktivitäten von diesen Stiftungen zu ermitteln, die bürgerschaftliches Engagement strategisch in ihre Stif-

tungsarbeit einbinden. Zum anderen wurden mittels einer Onlineumfrage die Anzahl engagementfördernder Stiftungen und deren Förderschwerpunkte erfragt.

Zur Begriffsbestimmung wird dieser Studie der weithin akzeptierte Vorschlag der Enquetekommission des Deutschen Bundestages zur „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ (2002) zugrunde gelegt. Demnach ist bürgerschaftliches Engagement dadurch gekennzeichnet, dass es freiwillig ist, im öffentlichen Raum stattfindet, nicht auf materiellem Gewinn gerichtet ist, einen positiven Beitrag für das Gemeinwohl leistet und in der Regel gemeinschaftlich ausgeübt wird.

Gerade die innovativen und unabhängigen Beispiele der Engagementförderung durch Stiftungen erschließen sich erst mit einer gezielten Öffnung der Forschungsperspektive. Der Begriff bürgerschaftliches Engagement wurde im Rahmen der Befragung daher nicht starr definiert, sondern es wurde ein Interpretationsspielraum gelassen: Die interviewten Stiftungen benutzen verschiedene Begriffe wie Ehrenamt, bürgerschaftliches Engagement oder Freiwilligentätigkeit. In den Gesprächen mit den Stiftungsvertretern stellte sich indes heraus, dass das Engagementverständnis der untersuchten Stiftungen eng an die obenstehende Definition angelehnt ist.

2. Engagementförderung in Zahlen

Der Umfang von Stiftungsaktivitäten im Engagementförderfeld wurde mithilfe einer repräsentativen Stiftungsumfrage erhoben. Die Befragung, mit der im Schwerpunkt die Auswirkungen der Finanzkrise auf Stiftungen ermittelt wurden, enthielt eine Fragebatterie zur Engagementförderung und wurde online durchgeführt. Die repräsentative Stichprobe² entstammt der Datenbank Deutscher Stiftungen des Bundesverbandes. Mit 388 beendeten Fragebögen im Erhebungszeitraum von November bis Dezember 2009 wurde ein sehr hoher Rücklauf von 18,3 Prozent erreicht, der auf eine große Akzeptanz der Befragung schließen lässt.

Ziel der Erhebung war zum einen zu zeigen, wie viele Stiftungen sich selbst als aktive Förderer des bürgerschaftlichen Engagements verstehen, zum anderen sollten erste Aussagen darüber getroffen werden, wie sich dieses Engagement gestaltet.

Die Frage „Meine/unsere Stiftung fördert freiwilliges/bürgerschaftliches Engagement“ beantworteten 220 Stiftungen mit „Ja“. Damit fördern 60 Prozent der befragten Stiftungen nach eigenen Angaben freiwilliges/bürgerschaftliches Engagement.

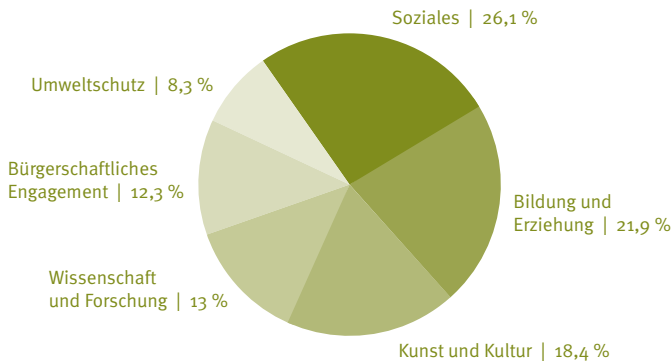
Die Verteilung des Vermögens, der Verwirklichung der Stiftungsarbeit (fördernd und/oder operativ) und der Rechtsform unter den engagementfördernden Stiftungen unterscheiden sich nur marginal von der Verteilung unter allen deutschen Stiftungen. 70 Prozent der befragten engagementfördernden Stiftungen sind selbstständige Stiftungen privaten Rechts, 20 Prozent selbstständige Stiftungen öffentlichen Rechts. Knapp zwei Drittel der engagementfördernden Stiftungen haben ein Kapital von bis zu einer Million Euro. Bürgerschaftliches Engagement wird damit vor

2 Der Stichprobenumfang beträgt $n = 2.126$ Stiftungen verschiedener Rechtsformen.

allen von kleineren Stiftungen gefördert. Die Anzahl engagementfördernder Stiftungen und deren Kapital sagen jedoch nichts über die Förder volumina oder den Umfang der Aktivitäten aus.

Bürgerschaftliches Engagement zeigt sich in vielen gesellschaftlichen Bereichen und unterschiedlichen Formen – von den Freiwilligendiensten über das Ehrenamt im Sportverein oder im Pflegeheim bis hin zur Beteiligung an Protestbewegungen. Dies gilt auch für die Aktivitäten der Stiftungen. Der Blick auf die Satzungszwecke, in deren Rahmen bürgerschaftliches Engagement gefördert wird, macht deutlich, dass Stiftungen in verschiedenen Feldern des bürgerschaftlichen Engagements aktiv sind (vgl. Abbildung 1). Engagementförderung ist also eine Querschnittsaufgabe.

Abbildung 1: Meine/unsere Stiftung fördert freiwilliges/bürgerschaftliches Engagement im Zusammenhang mit folgenden Satzungszwecken (Mehrfachnennungen möglich):



Quelle: Onlineumfrage „Stiftungen & Finanzkrise“, Bundesverband Deutscher Stiftungen (2010)

Auffällig ist, dass bürgerschaftliches Engagement vergleichsweise selten im Rahmen des gleichnamigen Satzungszwecks gefördert wird. Das liegt daran, dass es erst seit 2007 als gemeinnützig eingestuft und damit als steuerlicher Gemeinnützigkeitszweck anerkannt ist. Da eine Satzungsänderung aufwendig und meist nicht erforderlich ist, sind es vor allem neu gegründete Stiftungen, die Bürgerengagement als Satzungszweck verzeichnet haben.

Bemerkenswert ist dennoch, dass der Großteil der Stiftungen die Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements offenbar erkannt und in die Stiftungsaktivitäten aufgenommen hat.

Am häufigsten wird bürgerschaftliches Engagement im Rahmen des Satzungszwecks „Soziales“ gefördert, gefolgt von „Bildung und Erziehung“ und „Kunst und Kultur“. Damit unterscheiden sich die Bereiche der Engagementförderung kaum von der allgemeinen Stiftungstätigkeit, was die Verteilung der Stiftungszwecke im Gesamtbestand der deutschen Stiftungen verdeutlicht (vgl. dazu die Verteilung der Satzungszwecke in Abbildung 2. Diese Daten entstammen allerdings einer anderen Grundgesamtheit – der Datenbank des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen – und die Satzungszwecke sind in Hauptgruppen gewichtet.).

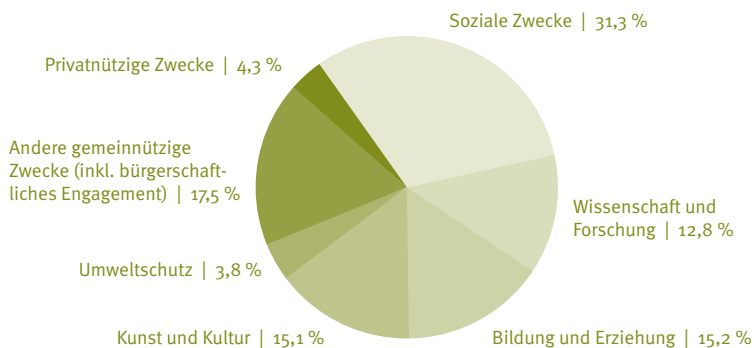


Abbildung 2: Verteilung der Stiftungszweckhauptgruppen im Stiftungsbestand (gewichtet³)

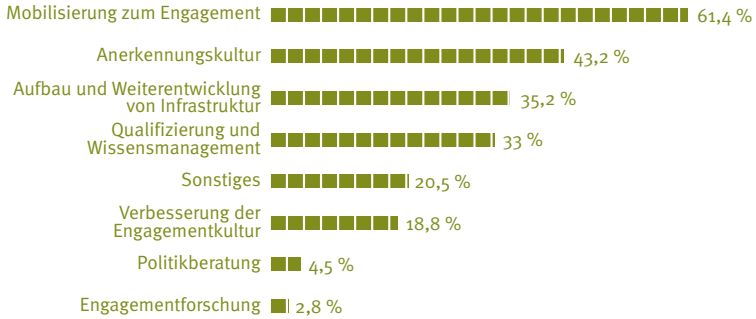
Quelle: Datenbank des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen (2010)

Im Rahmen der Umfrage wurde ferner ermittelt, in welcher Form die Stiftungen bürgerschaftliches Engagement fördern (vgl. Abbildung 3). Dabei waren Mehrfachnennungen möglich. Mit rund 60 Prozent unterstützen die meisten engagementfördernden Stiftungen die „Mobilisierung zum Engagement“. Weitere wichtige Aufgaben sind die „Anerkennungskultur“

³ Die Nennung von mehreren Zwecken innerhalb einer Stiftungszweckhauptgruppe führt zur einmaligen Zählung in dieser Hauptgruppe. Die Nennung von mehreren Zwecken, die in verschiedenen Hauptgruppen liegen, führt zu gleich verteilten Anteilen (Stand von Januar 2010 anhand der Angaben von 11.729 rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts).

sowie der „Aufbau und die Weiterentwicklung von Infrastruktur“. Selten gefördert werden hingegen die Bereiche „Politikberatung“ und „Engagementforschung“. Die Umsetzung der Engagementförderung in den einzelnen Stiftungen kann im Rahmen der quantitativen Erhebung nicht erschlossen werden, hierzu dienen die Fallbeispiele im dritten Kapitel.

Abbildung 3: Meine/unsere Stiftung fördert freiwilliges/bürgerschaftliches Engagement durch (Mehrfachnennung möglich):



Quelle: Onlineumfrage „Stiftungen & Finanzkrise“, Bundesverband Deutscher Stiftungen (2010)

3. Engagementfördernde Stiftungen im Porträt

Die Gestaltung der Engagementförderung durch Stiftungen wurde durch leitfragengestützte Experteninterviews mit verschiedenen Stiftungsvertretern untersucht. Mittels einer Sekundärerhebung wurden Stiftungen ausgewählt,

- die bürgerschaftliches Engagement strategisch in ihre Förderprogramme einbinden und eine wichtige Rolle im Förderfeld einnehmen oder
- die besonders innovative Förderkonzepte entwickelt haben.

Vorge stellt werden Stiftungen ganz unterschiedlicher Rechtsformen und Größe, unter anderem eine unternehmensnahe Stiftung, eine Bürgerstiftung sowie von privaten Mäzenen oder vom Staat errichtete Stiftungen.

Die folgenden zwölf Fallbeispiele verdeutlichen die Potenziale der Engagementförderung – für die Stiftungsarbeit ebenso wie für eine starke Zivilgesellschaft. Sie geben Aufschluss über Erfolgsbedingungen und Herausforderungen, über Motive und Interessen der Stiftungen sowie die Stärken der Stiftung als Organisationsform.

3.1 Bayer Cares Foundation Stiftungsarbeit als authentisches Unternehmensengagement

Gespräch mit Thimo Valentin Schmitt-Lord, Leiter Stiftungs- und Spendenwesen im Bayer Konzern und Vorstand der Bayer-Stiftungen.

„Unsere Förderung ist nicht rein uneigennützig: Das Stiftungsengagement ist für Bayer eine langfristige Investition in die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft und damit auch eine Grundvoraussetzung für den nachhaltigen unternehmerischen Erfolg.“

Die Bayer Cares Foundation und die Bayer Science & Education Foundation entstanden 2007 aus zwölf kleineren Stiftungen der Bayer AG. Die Stiftungen waren zuvor unabhängig voneinander in verschiedenen Themenfeldern aktiv, ohne dabei in die Gesamtstrategie des Konzerns eingebunden zu sein. Im Rahmen der Umstrukturierungen erhielten die vorhandenen Programme eine einheitliche strategische Ausrichtung. Eines der neu erschlossenen Themenfelder ist die Engagementförderung durch die Bayer Cares Foundation. Für eine nachhaltigere Stiftungsarbeit erhöhte die Bayer AG das Stiftungskapital um zehn Millionen Euro und beteiligt sich alljährlich an der Finanzierung, abgesichert durch langfristig angelegte Förderverträge. Die enge Verschränkung von Unternehmen und Stiftung ist Kernbestandteil der Strategie. Gefördert werden ausschließlich Projekte, die entweder einen inhaltlichen Bezug zu den Kompetenzfeldern des Unternehmens oder einen regionalen Bezug zum Unternehmen aufweisen. Die Stiftung ist damit Teil eines nachhaltigen, unternehmerischen Handelns. Möglichst wenige Aktivitäten der Stiftung werden ausgelagert und auch die Partnerwahl gestaltet sich entsprechend: Die Stakeholder des Unternehmens sind auch die bevorzugten Partner der Stiftung. So soll zum einen die Botschaft vermittelt werden, dass die Stiftungsaktivitäten dem Konzern wichtig sind und zum anderen die Authentizität und Glaubwürdigkeit des Unternehmensengagements erhöht werden.

Kernprojekte der Bayer Cares Foundation sind das **Ehrenamtsprogramm** und der **Aspirin-Sozialpreis**. Ferner fördert sie Wiederaufbauprojekte nach Naturkatastrophen. Das Ehrenamtsprogramm unterstützt an zwölf Standorten Bürger, insbesondere Mitarbeiter, die sich im Umfeld der Bayer-Standorte ehrenamtlich in sozialen Projekten engagieren. Im Rahmen eines Wettbewerbes können sich die Ehrenamtlichen um einen Projektzuschuss von bis zu 5.000 Euro bewerben. Gesucht werden sozial innovative Projekte mit anhaltender Wirkung und Modellcharakter. Über die breit angelegte Kampagne **„Vorbild sein lohnt sich“**, die mit bereits aktiven Mitarbeitern wirbt, sollen potenzielle Ehrenamtliche angesprochen werden.

Mit dieser Förderstrategie setzt die Stiftung auf die Ideen und Kompetenzen der Mitarbeiter, die mit ihrem Engagement zeigen, worin die gesellschaftlichen Bedarfe vor Ort bestehen. Dass die Mitarbeiter selbst ehrenamtlich in dem vorgeschlagenen Projekt tätig sind, wird als wichtiges Zeichen für die Qualität eines Projektes angesehen und soll deren Wirksamkeit erhöhen. Angenommen wird, dass die Projekte längerfristig Bestand haben, da sich die Mitarbeiter auch über den Förderzeitraum hinaus für das Projekt einsetzen.

Mit ihrer Engagementförderung nutzt die Stiftung den direkten Draht zu den rund 100.000 Mitarbeitern der Bayer AG, um sie für bürgerschaftliches Engagement zu gewinnen. Zudem setzt sie gemeinsam mit den Bayer-Mitarbeitern ein Zeichen dafür, dass alle Bürger dazu beitragen können, die Lebensumstände in ihrem Umfeld zu verbessern. Gleichzeitig stärken die Stiftungsaktivitäten die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung. Nicht zuletzt hat das Programm eine partizipatorische Komponente, denn die Mitarbeiter haben einen Einfluss darauf, was mit den Mitteln der Stiftung gefördert wird.

Seit einem Jahr wird das Ehrenamtsprogramm im Rahmen eines Pilotprojektes auch an einem Bayer-Standort in Lateinamerika erfolgreich erprobt. Im Jahr 2010 wird die Engagementförderung durch zwei weitere Elemente ergänzt: Eigene Bayer-Sozialprojekte sollen die Beschäftigten zum Ehrenamt motivieren und Interessierte durch eine Kontaktbörse an Sozialeinrichtungen vermitteln.

3.2 Bertelsmann Stiftung

Engagement für die Zukunft der Zivilgesellschaft

Gespräch mit Bettina Windau, Director Programm „Zukunft der Zivilgesellschaft“, Bertelsmann Stiftung.

„Unter Projektbedingungen kriegt man alles hin, aber am Ende muss es alleine laufen, und das ist die wirkliche Kunst.“

Die 1977 vom Unternehmer Reinhard Mohn gegründete gemeinnützige Stiftung arbeitet operativ und verfolgt dabei das vom Stifter gesetzte Ziel, gesellschaftlichen Wandel zu fördern. Die Stiftung ist parteipolitisch neutral. Der 2009 verstorbene Stifter Reinhard Mohn legte relativ früh den Grundstein für die Förderung bürgerschaftlichen Engagements seitens der Bertelsmann Stiftung: Schon Mitte der 1990er-Jahre begann die Stiftung, sich mit Bürgerstiftungen und der Professionalisierung des gemeinnützigen Stiftungshandelns auseinanderzusetzen. 2005 weitete sich dieser Fokus auf den neuen Programmbereich „Zukunft der Zivilgesellschaft“ aus, der im Jahr 2008 einen Gesamtaufwand von über vier Millionen Euro hatte.

Dieser Entwicklung liegt die These zugrunde, dass vielfältiger Handlungsbedarf im gemeinnützigen Sektor besteht – beispielsweise im Hinblick auf Transparenz und Vernetzung oder auf das unausgeschöpfte Engagementpotenzial (vgl. Abbildung 4). Definierte Ziele in diesem Programmbereich sind die Stärkung des privaten Engagements, die Optimierung der diesbezüglichen Geldströme sowie mehr Teilhabe der Bürger. Dabei soll die Unabhängigkeit des Sektors durch selbst gesteuertes Wachstum befördert werden.

Die Ausgestaltung des Programms basiert auf der Annahme, dass quantitatives und qualitatives Wachstum im gemeinnützigen Sektor entsteht durch

- höheren Mittelzufluss (ausgelöst durch die positiven Erfahrungen sozialer Investoren),
- Lern- und Entwicklungsanreize für gemeinnützige Organisationen und
- die Motivation zum Engagement in allen Lebensaltern.

Abbildung 4: Wirkungslogik des Programmbereichs „Zukunft der Zivilgesellschaft“



Quelle: Bertelsmann Stiftung (2010)

Die Bertelsmann Stiftung lokalisiert Herausforderungen, bei denen sie meint, einen substantiellen Beitrag leisten zu können. Dies betrifft nicht nur die Finanzierung von Projekten, sondern vor allem deren inhaltliche und konzeptionelle Ausgestaltung. Charakteristisch ist dabei der internationale Blick. So wurde das Programm „Zukunft der Zivilgesellschaft“ maßgeblich vom internationalen **Carl-Bertelsmann-Preis** 2007 zum Thema „Engagement als Bildungsziel“ geprägt. Das durch das Ausschreibungsverfahren gewonnene Wissen, aber auch das dadurch entstandene internationale Netzwerk beeinflussten und beförderten nachfolgende Projekte.

Ein Exempel ist das Projekt **jungbewegt**, das gesellschaftliches Engagement von jungen Menschen fördern soll, indem sich zum Beispiel Kindertagesstätten und Schulen zu Orten der Engagementförderung entwickeln. Dafür entwirft die Bertelsmann Stiftung pädagogische Konzepte, bietet Vernetzungsplattformen, erarbeitet Empfehlungen für die Kommunen oder richtet Wettbewerbe aus.

Sogenannte **Marktreports** und das gemeinnützige Unternehmen **PHINEO gAG** sollen mehr Transparenz über Förderbedarfe und leistungsstarke Non-Profit-Organisationen schaffen und so (Geld- oder Engagement-)

Geber und Fördersuchende zusammenbringen. Damit greift die Stiftung Fragen auf, die sich vielen Gebern stellen: Wie lassen sich vordringliche Handlungsfelder mit Förderbedarf identifizieren? Welche Akteure und Lösungsmöglichkeiten verdienen eine gezielte Unterstützung?

Auch die Projekte **Kinder.Stiften.Zukunft** und **Effektⁿ – Methoden erfolgreichen Projekttransfers** knüpfen hier an. Ihre Aufgaben sind: erfolgreiche gemeinnützige Organisationen zu finden und ihnen und ihrer Idee Wachstumsmöglichkeiten zu verschaffen. Als eine der wenigen Stiftungen, die Forschung in diesem Themenfeld unterstützen, fördert die Bertelsmann Stiftung des Weiteren das Forschungsprojekt **Zivilgesellschaft in Zahlen** und die Langzeitstudie **Freiwilligensurvey**.

Grundlage aller Projekte ist eine gründliche Recherche und eine sehr sorgfältige konzeptionelle Planung. Zu Beginn der Projektkonzipierung wird die Idee mit externen Experten diskutiert und daraufhin angepasst. Die Experten werden so ausgewählt, dass es unterschiedliche Blickwinkel auf ein Vorhaben, auch kritische Stimmen, gibt. Dadurch wird der Austausch auch von den eingeladenen Experten als Bereicherung gesehen – nicht zuletzt, da er die Vernetzung innerhalb eines Themenfeldes ermöglicht.

Die eigentliche Herausforderung liegt für die Stiftung aber in der Implementierung der Projektidee jenseits der Bertelsmann Stiftung, denn die Projekte sollen langfristig weiterwirken. Wichtig ist dabei die Arbeit mit den verantwortlichen, bereits existierenden Akteuren im Feld, um auszuloten, was vor Ort passiert und wo der Bedarf liegt, vor allem aber auch, um das Projekt nachhaltig zu gestalten, seine Akzeptanz und Glaubwürdigkeit zu erhöhen sowie Parallelstrukturen zu vermeiden. Die Partner sollen in der Regel die Idee mitentwickeln und das Projekt später auch ohne die Bertelsmann Stiftung fortführen.

Für eine erfolgreiche Stiftungsarbeit konzentriert sich die Bertelsmann Stiftung in ihrer Engagementförderung auf Themenschwerpunkte. Sie evaluiert die Schnittmengen zwischen ihren Projekten, um zufällige Themenansammlungen zu vermeiden und durch eine Verzahnung der Projekte die Stiftungsmittel effizient einzusetzen. Dies gelingt durch eine enge Zusammenarbeit der Projektteams untereinander, auch über einzelne Programmbereiche hinweg. Die Projekte und Programme werden während der gesamten Laufzeit intensiv, meist von externen Dienstleistern, evaluiert, sodass sie regelmäßig an die Bedarfe angepasst werden können.

3.3 Bewegungsstiftung Anstöße für soziale Bewegungen

Gespräch mit Jörg Rohwedder, Geschäftsführung, Bewegungsstiftung.

„Wir unterstützen Menschen, die für ihre Rechte eintreten.“

Die 2002 errichtete Bewegungsstiftung gibt Menschen die finanzielle Möglichkeit, linksprogressiven Wandel durch politische Kampagnen und Proteste zu organisieren. Sie konzentriert sich dabei ausschließlich auf soziale Bewegungen (beispielsweise die Anti-Atomkraft-Bewegung oder die Ökologiebewegung). So soll vermieden werden, dass der Erfolg politischer Aktionen von der Höhe der zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel abhängt. Im Vordergrund der Arbeit steht der Wandel, nicht die Wohltätigkeit: Die Stiftung fordert eine Debatte über die ungleiche Verteilung des Geldes und unterstützt Menschen, die Missstände beheben wollen, von denen sie selbst betroffen sind. Dabei will sie ausdrücklich nicht die Rückzugstendenzen des Staates abfedern, sondern ihnen entgegenwirken, denn für die Lösung gesamtgesellschaftlicher Probleme reicht das Engagement lokaler Initiativen nicht aus.

Die Stiftungsgründung geht auf drei junge Erben zurück, die eine soziale Bewegung zunächst mit Darlehen und Spenden fördern wollten. Weil dieses Engagement in eine transparente, kontrollierbare und gemeinnützige Struktur überführt werden sollte, wurde eine Gemeinschaftsstiftung gegründet. Die Bewegungsstiftung sieht Stiftungen als ein Mittel, private Vermögen in eine demokratische Kontrolle zurückzugeben, ohne das Vermögen dem Staat zu überlassen. Dazu braucht es eine Stiftungsstruktur, in der die private Entscheidung des Stifters durch verschiedene Gremien auch entsprechend kontrolliert ist. Dies zeigt sich in einer Besonderheit der Stiftung: Die geförderten Projektpartner sind im Stiftungsrat gleichberechtigt neben den Stiftern und externen Experten vertreten. Die politische Einstellung der Stifter soll sich auch in der Stiftungsgestaltung wiederfinden. Die qualitative Auswahl der Förderprojekte durch den Stiftungsrat unterliegt daher auch einer politischen Wertung. Zudem wird Wert auf eine ethische Vermögensanlage gelegt.

Mittlerweile gibt es insgesamt 110 Stifter aus dem gesamten Bundesgebiet. Das Startkapital ist von 250.000 Euro auf 4,5 Millionen Euro angewachsen. Doch die Bewegungsstiftung sieht sich nicht nur als Finanzier. Sie lässt sich die Arbeitsweise von Projekten stets umfassend erklären, berät und versucht, die Projektpartner durch eigene Netzwerke zu unterstützen. Darüber hinaus werden in einem zweiten Schritt Themen identifi-

ziert und gefördert, die über den Charakter von Kampagnen hinaus mehrjähriges Potenzial haben.

Die Stiftung ist Teil des **Netzwerks Wandelstiften**, einem lockeren Bündnis, in dem sich mehrere Stiftungen mit ähnlichen Interessen zusammengeschlossen haben. Im Mittelpunkt stehen der Erfahrungsaustausch und die gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit.

Die Bewegungsstiftung ist sich bewusst, dass Veränderungsprozesse meist schwer in Gang zu setzen sind und nur langfristig erfolgen. Entsprechend sieht sie es als Erfolg an, wenn etwa ein Viertel der Projekte eine Veränderung bewirken oder ein politisches Thema in die Öffentlichkeit bringen konnten.

3.4 Bürgerstiftung zivita

Bürgerschaftliches Engagement für einen vitalen Landkreis Görlitz

Gespräch mit Tobias Loitsch, Mitglied des Stiftungsrates, Bürgerstiftung zivita.

„Wir wollen durch bürgerschaftliches Engagement die Menschen und die Entwicklung der Region unterstützen und fördern.“

Die Bürgerstiftung zivita wurde im Februar 2004 im Landkreis Görlitz gegründet, einer der wirtschaftlich schwächsten Regionen im Osten Deutschlands. Sie gehört zu den ersten Bürgerstiftungen, die in den neuen Bundesländern errichtet wurden. Schwerpunkt der Bürgerstiftung ist die Engagementförderung in der Region. Ziel ist es, den Menschen vor Ort Wege und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie sie durch bürgerschaftliches Engagement ihr Umfeld aktiv mitgestalten können.

Der Name „zivita“ setzt sich aus den Wörtern „Zittau“ und „Vita“ zusammen und steht für eine vitale Heimatregion. Die Bürgerstiftung will durch ihr Engagement erreichen, dass Menschen wieder Mut für mehr Verantwortung bekommen und sich für die Gesellschaft stark machen. Bürgerschaftliches Engagement versteht die Stiftung als „Engagement von unten“, es wird mit der Förderung keine eigene politische Richtung verfolgt und eine breite Bevölkerungsschicht angesprochen. Die Arbeit der Bürgerstiftung konzentriert sich auf die Öffentlichkeitsarbeit und den Ausbau der Anerkennungskultur in der Engagementförderung.

Die Entscheidung für die Gründung einer Stiftung fiel erst, nachdem sich mehr als 100 Menschen aus dem Landkreis gefunden hatten. Die Stifter kommen dabei aus ganz unterschiedlichen Milieus und setzen sich partei- und organisationsübergreifend gemeinsam für bürgerschaftliches Engagement ein. Sie wählten die Organisationsform der Stiftung, weil sie auf der Suche nach einer Plattform zur Engagementförderung waren. Zunächst stand die Idee eines **Bürgerpreises** im Vordergrund, der heute einer von drei Schwerpunkten der Stiftungsarbeit ist. Das ganze Jahr über kann die Bevölkerung formlos Personen vorschlagen, die sich in besonderem Maße im Landkreis engagieren. Der Stiftungsrat prüft, ob die Ehrenamtlichen mit ihren Aktivitäten Aufgaben und Probleme der Zeit aufgreifen, ob möglichst viele Menschen davon profitieren oder das Ehrenamt auf andere Weise eine Vorbildwirkung erzielt.

Verborgene ehrenamtliche Leistungen sollen mithilfe des zweiten Arbeitsschwerpunktes entdeckt werden: **Expeditionen zum Ehrenamt**. Es

geht darum, beispielgebende Initiativen zu finden und mit den Ehrenamtlichen ins Gespräch zu kommen, sich gegenseitig kennenzulernen, Fragen zum Unterstützungsbedarf des Ehrenamtes zu klären und den besuchten Vereinen und Organisationen Wertschätzung entgegenzubringen.

Mit ihrer Engagementförderung reagiert die Bürgerstiftung zivita auf die sozialen und demografischen Herausforderungen, die eng mit den strukturellen Veränderungen nach der Wende verknüpft sind. Vor allem sozial benachteiligte Menschen, die sich ausgeschlossen fühlen, sollen mithilfe von bürgerschaftlichem Engagement in die Gesellschaft integriert und möglichst zurück ins Berufsleben geführt werden. Über die **zivita-Ehrenamt Börse** werden Angebote für Ehrenamtliche im Landkreis veröffentlicht und damit das bürgerschaftliche Engagement in der Region sichtbar gemacht. Die Bürgerstiftung zivita übernimmt als Vermittlerin und Vertrauensperson die Funktion einer Interessenvertretung für das bürgerschaftliche Engagement.

Das Grundstockvermögen der Bürgerstiftung beträgt bislang rund 80.000 Euro – mit der Folge entsprechend geringer Erträge. Die Aktivitäten werden daher durch Sach- und Geldspenden von Partnern und aus der Bevölkerung finanziert. Das Team der Stiftung besteht ausschließlich aus Ehrenamtlichen, sodass bislang nur Sachmittel anfallen.

3.5 Freudenberg Stiftung Lernen durch Engagement

Gespräch mit Anne Seifert, Projektleiterin Lernen durch Engagement, Freudenberg Stiftung.

„Demokratische Werte und Kompetenzen können nicht theoretisch vermittelt werden. Man lernt sie durch Erfahrung – zum Beispiel indem man sich für die Allgemeinheit engagiert.“

Die Freudenberg Stiftung, 1984 von Mitgliedern der Unternehmerfamilie Freudenberg gegründet, fördert Wissenschaft, Erziehung und Bildung und stärkt das friedliche Zusammenleben in der Gesellschaft. Jährlich vergibt die Stiftung rund zwei Millionen Euro.

Bürgerschaftliches Engagement wird von der Freudenberg Stiftung vor allem im Themenbereich „Demokratische Kultur in Schule und Gemeinde“ gefördert. Ziel ist zum einen, Strategien zu entwickeln, die auf die Gefährdung demokratischer Kultur, etwa durch Rechtsextremismus oder religiösen Extremismus, antworten. Zum anderen will die Stiftung als präventiven Ansatz die Engagementbereitschaft von Kindern und Jugendlichen stärken, indem sie der Zielgruppe ermöglicht, eigene Engagement Erfahrungen in ihrer Biografie zu verankern. Dabei geht sie davon aus, dass man demokratische Werte und Kompetenzen nicht vermitteln, aber über eigene direkte Erfahrungen vor Ort erlernen kann. Ansatz der Freudenberg Stiftung ist es, bürgerschaftliches Engagement in das schulische Curriculum zu integrieren. Hierfür hat sie **Service-Learning – Lernen durch Engagement (LdE)** in Deutschland erprobt und verbreitet. „Lernen durch Engagement“ ist eine Unterrichtsmethode, die fachliches Lernen mit gesellschaftlichem Engagement von Schülern verbindet. Das Besondere daran ist, dass durch die Integration in den regulären Schulunterricht alle Kinder und Jugendlichen erreicht und qualifiziert werden, also auch diejenigen ohne Engagement Erfahrung. Die Schüler erarbeiten sich fachliche Kenntnisse zu einem bestimmten Thema und wenden die im Unterricht erlernten Inhalte und Kompetenzen beim Engagement für das Allgemeinwohl an. So wird gleichzeitig schulisches Lernen vertieft und bürgerschaftliches Engagement erprobt. Zum Beispiel lernen Schüler komplexe Zusammenhänge im naturwissenschaftlichen Bereich so zu abstrahieren und zu bündeln, dass sie mithilfe von Experimenten das entsprechende Thema auch Kindergartenkindern näherbringen können. Schüler eines Leistungskurses Musik beschäftigen sich mit Musiktherapie und musizieren regelmäßig mit behinderten Menschen eines Wohnheims – denn die wenigsten Behinderten haben Kontakt zu Nichtbehinderten außerhalb

des Wohnheims. Fächeranbindung und Engagementformen sind beim LdE also vielfältig. Der besondere Erfolgsfaktor: Die Schüler sind stark in die Planung und Entwicklung der Projekte eingebunden. So haben sie trotz des verpflichtenden Charakters der Unterrichtseinheit wichtige Mitgestaltungsräume.

Die Rolle der Freudenberg Stiftung ist dabei vielschichtig. Sie hat die Methode Service-Learning 2001 in Deutschland erstmals erprobt und sie überregional bekannt gemacht. Rund 100 Schulen in elf Bundesländern arbeiten mit Service-Learning. Die Stiftung ist der zentrale Informationsknotenpunkt, indem sie Interessierten durch ihre Datenbank Materialien, Impulse und Projektideen an die Hand gibt. Einige Schulen, die Lernen durch Engagement umsetzen, begleitet die Stiftung direkt. Darüber hinaus gewinnt sie Partner, die ihrerseits als Multiplikatoren für das Projekt in der jeweiligen Umgebung fungieren und sukzessive inhaltliche und koordinatorische Aufgaben, vor allem die Begleitung von Schulen vor Ort, übernehmen. Diese als Kompetenzzentren bezeichneten Partner sind beispielsweise Bürgerstiftungen, Wohlfahrtsverbände oder Freiwilligenagenturen. Weitere wichtige Partner sind die Kultusministerien, mit denen in einigen Bundesländern Kooperationsvereinbarungen bestehen.

Grundlage der Zusammenarbeit ist eine handlungsleitende gemeinsame Zielsetzung in Form bestimmter LdE-Qualitätsstandards. Diese bieten für die Umsetzung von LdE einen gemeinsamen Rahmen, lassen aber viel Raum, um die Zusammenarbeit mit den Schulen vor Ort frei zu entwickeln. Wichtig ist der Stiftung, dass die Erfahrungen der Schüler beim Engagement reflektiert werden und diese Reflexion auch durch die Lehrkräfte begleitet wird, um den Transfer zwischen schulischem Lernen und gesellschaftlichem Engagement zu ermöglichen. Insgesamt verknüpft der Ansatz mehrere grundlegende Ziele wie die Öffnung zur Kommune, eine innerkommunale Vernetzung der Akteure, die Schulentwicklung und die Beförderung demokratischer Verhaltensweisen von Kindern und Jugendlichen.

Studien aus den USA zeigen, dass sich Schüler, die an Service-Learning teilnahmen, auch längerfristig stärker gesellschaftlich und politisch engagieren. Schlüssel für den Erfolg ist eine hohe Umsetzungsqualität der curricular verankerten Engagementprojekte. Dazu gehört eine gute Vorbereitung und Begleitung der Schüler sowie eine intensive Betreuung der Lehrkräfte, die sich auf diesen, für viele neuen Weg des Unterrichtens begeben haben.

Momentan wird eine als Dissertation angelegte Evaluation durchgeführt. Zudem soll ein Forschungsnetzwerk initiiert werden.

3.6 Körper-Stiftung

Gesellschaftsgestaltung von unten anstiften

Gespräch mit Dr. Lothar Dittmer, Mitglied im Vorstand, Karin Haist, Leiterin des Bereichs „Gesellschaft“ und Dieter Wagner, Leiter des „BegegnungsCentrums Haus im Park“, Körper-Stiftung.

„Es geht uns darum, Menschen zu unterstützen, die erkennen: Diese Gesellschaft mit ihren Defiziten muss ich nicht hinnehmen, ich muss auch nicht warten, bis der Staat kommt, sondern ich packe es an, und ich habe dabei diese starke Stiftung an meiner Seite.“

Die Körper-Stiftung entwickelt und fördert als operative Stiftung Programme in den Bereichen „Dialog und Verständigung“, „Bildung und Wissenschaft“, „Integration und Engagement“ sowie „Junge Kultur“ – mit einem Jahresetat von etwa 15 Millionen Euro. 1959 vom Unternehmer Kurt A. Körper gegründet, ist sie Eigentümerin der Körper AG, ohne dass es eine Verknüpfung der Stiftungsarbeit mit den Interessen des Unternehmens gibt. Der Stifter verstand sich als Anstifter, der andere dazu bringt, selbst etwas in Bewegung zu setzen. Dieses Grundverständnis ist heute in unterschiedlichen Formen ausdifferenziert und fließt in mehrere Bereiche der Stiftung ein. Zunächst gestaltete sich die Engagementförderung als eher unbewusster Bestandteil der Projekte, wie beispielsweise beim **BegegnungsCentrum Haus im Park** für Senioren, das seit den 70er-Jahren bürgerschaftliches Engagement einbindet und befördert. Seit etwa fünf Jahren bezieht die Stiftung die Philosophie des Stifters systematisch auf ihre Programme und die Grundprinzipien der Stiftungsarbeit.

Das Grundverständnis der Engagementförderung ist von der amerikanischen Kultur des „bottom-up“, also der Gesellschaftsgestaltung von unten, geprägt und setzt sich damit von einem philanthropischen oder an starke Institutionen gebundenen Engagementverständnis ab. Vor allem stellt sich die Stiftung damit gegen eine Beteiligungskultur, die von oben nach unten gestaltet wird. Dieser Ansatz zeigt sich besonders deutlich in der Auseinandersetzung mit dem Thema **Community Organizing**. Diese aus den USA stammende Methode vernetzt Menschen eines Stadtteils oder einer Gemeinde, um effektiv Einfluss auf die Gesellschaft nehmen zu können. Die Körper-Stiftung versteht sich insbesondere als Moderatorin, die Plattformen zur Verfügung stellt, anstatt selbst Konzepte auszuarbeiten und zu implementieren. Damit einhergehend legt die Stiftung großen Wert auf die Freiwilligkeit und Selbstbestimmtheit des Engagements. Im Kern der Aktivitäten steht ein politisches Verständnis von Engagement, im Sinne der Partizipation der Bürger an der Gesellschaft.

Alle Aktivitäten werden mit dem Fokus auf das eigenverantwortliche und selbstbestimmte Handeln der Engagierten gestaltet.

Konkret richtet sich die Förderung zum einen auf die Wahrnehmung und Anerkennung von bürgerschaftlichem Engagement, zum anderen auf die Vernetzung und Qualifizierung. Indem vor Ort die Strukturen einer Bewegung vorgebracht und die einzelnen Akteure gestärkt werden, soll das Stiftungshandeln nachhaltig wirken. Diese Erweiterung der Strategie basiert auf der Erkenntnis, dass die Förderung einzelner Projekte zwar viel bewegen, jedoch dem übergeordneten Ziel einer grundsätzlichen Förderung der Bürgergesellschaft langfristig nicht ausreichend zutragen kann. Im Programm **Transatlantischer Ideenwettbewerb USable** werden seit 1998 jährlich mit wechselndem Schwerpunkt Projekte ausgezeichnet, die sich von der Philosophie des amerikanischen Bürgersinns inspirieren lassen und in Eigeninitiative gesellschaftliche Schieflagen angehen. Die Stiftung findet über den Wettbewerb für sie wichtige Partner und Projekte und fördert diese nach dem Prinzip „capacity building“ nachhaltig.

Auch im Programm **Anstiften: 50 Impulse für Hamburg** zeigt sich der Vernetzungsgedanke. Anlässlich ihres 50-jährigen Bestehens lobte die Stiftung 2009 erstmals einen Ideenwettbewerb für innovative Projekte aus. Ziel war es, 50 Hamburger Partnerunternehmen zu gewinnen, die gemeinsam mit der Körber-Stiftung zukunftsweisende Projekte mit einer Anschubfinanzierung unterstützen, um so zum Aufbau lokaler Netzwerke beizutragen.

3.7 Baden-Württemberg Stiftung Engagementförderung für ein zukunftsfähiges Baden-Württemberg

Gespräch mit Birgit Pfitzenmaier, Leiterin des Bereichs „Soziale Verantwortung“, und Sven Walter, Referent, Baden-Württemberg Stiftung.

„Ohne freiwilliges Engagement funktioniert das Zusammenleben nicht. Das ist die seelische Temperatur einer Gesellschaft.“

Ziel der im Jahr 2000 als gemeinnützige GmbH vom Land gegründeten Landesstiftung Baden-Württemberg (seit März B.-W. Stiftung) ist es, die Zukunftsfähigkeit des Landes zu stärken und zu sichern. Jährlich vergibt sie rund 50 Millionen Euro für gemeinnützige Programme und Projekte in den Bereichen „Forschung“, „Bildung“ und „Soziales“. Seit der Stiftungsgründung wird bürgerschaftliches Engagement als Querschnittsthema in allen Programmen gefördert. Der Schwerpunkt liegt im Bereich „Soziale Verantwortung“ und hier in der Unterstützung des Engagements Jugendlicher. Gerade angesichts der hohen Engagementquote in Baden-Württemberg will die Stiftung das Engagement der Bürger weiter unterstützen und die notwendigen strukturellen Voraussetzungen schaffen. Anliegen der Stiftung ist es, Angebote und Rahmenbedingungen zu entwickeln, die die Bürger des Landes zum bürgerschaftlichen Engagement motivieren und qualifizieren.

Beispielhaft für die Engagementförderstrategie der Stiftung ist das Programm **jes – Jugend engagiert sich**. Während der Laufzeit von sechs Jahren hat die Stiftung über 6.000 Jugendliche in 600 Projekten zum Mitmachen motivieren können. Gemeinsam mit den Jugendlichen wurden individuelle Modellprojekte in ihrem Lebensumfeld konzipiert und ihr Engagement anschließend öffentlich gewürdigt. Die Jugendlichen sollten so über ein zeitlich begrenztes, kurzfristiges Engagement langfristig für bürgerschaftliches Engagement gewonnen werden. Nach dem Projektende wurde das Programm an rund 40 Kommunen übergeben, die es nach bewährtem Konzept und mit den gewonnenen Erkenntnissen in Eigenregie fortführen.

Die Stiftung fördert nicht auf Dauer, sondern konzipiert und unterstützt Modellprojekte, um Lösungsansätze zu entwickeln und in der Praxis zu testen. Projektideen werden häufig über den Dialog mit Partnern gewonnen. Konkrete Modellvorhaben werden in der Regel über eine landesweite Programmausschreibung generiert. Die so gewonnenen Partner führen das Projekt anschließend im Auftrag der Landesstiftung durch. Ihr ist es ein besonderes Anliegen, der Allgemeinheit die Erkenntnisse aus den Programmen zugänglich zu machen. Daher werden nahezu alle

Programme wissenschaftlich begleitet und ausgewertet. Dies ermöglicht auch ein direktes und spezifisches Coaching der Akteure in den Einzelprojekten. Ferner wird der Austausch unter den Projekten über Projekt-Träger-Treffen ermöglicht. Als Projektlaufzeit sieht die Stiftung in der Regel drei Jahre als sinnvoll an, um überhaupt Erfolge vorweisen zu können und den Partnern Zeit zum Fundraising zu geben, damit das Projekt nach Ablauf des Förderzeitraumes weitergeführt werden kann.

Auch außerhalb der Engagementförderprojekte spielt bürgerschaftliches Engagement in den Programmen der Landesstiftung eine wichtige Rolle. Es wird als wichtiger Faktor für die Nachhaltigkeit von Projekten verstanden, denn es erhöht die Chance, dass sich Menschen auch nach Abschluss der Förderung für die Idee einsetzen und sie vorantreiben wollen. Daher ist die Einbindung von Freiwilligen in strategische Prozesse der Projekte auch ausdrücklich gewollt.

3.8 Robert Bosch Stiftung Am Puls der Gesellschaft

Gespräche mit Juliane Hagedorn, Projektassistentin „Gesellschaft und Kultur“, Dr. Carsten Lenk, Projektleitung „Völkerverständigung Mitteleuropa, Südosteuropa, GUS, China“, Dr. phil. Almut Satrapa-Schill, Bereichsleiterin „Gesundheit und humanitäre Hilfe“, und Viola Seeger, Projektleiterin „Gesellschaft und Kultur“, Robert Bosch Stiftung.

„Bestimmte Themen können wir durch bürgerschaftliches Engagement qualitativ auf eine besondere Art entwickeln.“

Die Robert Bosch Stiftung ist eine der großen unternehmensverbundenen Stiftungen in Deutschland. Seit 1964 folgt sie dem philanthropischen Vermächtnis des Firmengründers Robert Bosch, der bürgerschaftliches Engagement als Grundwert einer Gesellschaft in den Zielen der Stiftung verankert hat. Die Engagementförderung der Stiftung wird stark von den einzelnen Programmen geprägt. Sie zieht sich durch alle sechs Programmbereiche – das breite Aktivitätsspektrum reicht von der Förderung von Freiwilligendiensten über Stipendienprogramme wie das Theodor-Heuss-Kolleg bis zur Klimaengagementförderung. Unter den fördernden Stiftungen steht die Robert Bosch Stiftung damit bezüglich Vielfalt und Fördervolumen der Aktivitäten an der Spitze engagementfördernder Stiftungen in Deutschland.

Die Engagementförderung wird auch als Instrument eingesetzt, um inhaltliche Themen qualitativ weiterzuentwickeln. Sie kann zum Beispiel als ein Modul im Rahmen von größeren Projekten vorkommen, wie bei der Einbindung ehrenamtlicher Mentoren in Vorhaben, in denen der Übergang von der Schule in die Arbeitswelt gestaltet wird. Häufig ist die Engagementförderung zudem Kernbestandteil eines gesamten Programms. Im Programmbereich „Gesundheit und humanitäre Hilfe“ wird bürgerschaftliches Engagement in verschiedenen Projekten gefördert, um die Qualität von Leistungen im Gesundheitswesen zu verbessern oder das Potenzial Älterer für gesellschaftliche Aufgaben zu erschließen. Der Programmbereich „Völkerverständigung Mitteleuropa, Südosteuropa, GUS, China“ zielt hingegen vorrangig darauf ab, die Partizipation besonders bei jungen Menschen in den Zielregionen zu stärken. Auffällig ist, dass sich das Thema Qualifizierung für Engagement als nachhaltiges Förderinstrument durch nahezu alle Programmbereiche zieht.

Neben der bereichsspezifischen Engagementförderung gibt es das Arbeitsfeld „Bürgerschaftliches Engagement“, das intern auch eine koordinierende und informierende Funktion hat. Mit der strategischen Förde-

rung des bürgerschaftlichen Engagements im sozialen Bereich begann die Stiftung 1992 als Antwort auf die ordnungspolitischen Probleme des Sozialstaats und den Handlungsbedarf nach der deutschen Wiedervereinigung. Der Schwerpunkt lag dabei auf dem Programm **Soziale Bürgerinitiative in den neuen Bundesländern**. Darauf folgte eine groß angelegte Strategie zur Förderung der Jugendfreiwilligendienste sowie eine Reihe weiterer, meist kleinerer Programme und Projekte.

Das Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement und die daraus folgende Projektauswahl und -gestaltung variieren je nach Programmbereich. Grundsätzlich geht es aber immer im demokratiepolitischen Sinne um die freiwillige Beteiligung der Bürger an der Gesellschaftsgestaltung. Das Begriffsverständnis zu überdenken, Grenzen auszuloten und auch außerhalb der Stiftung Debatten anzuregen, sind wichtig für die Stiftungsarbeit, da sich an vielen Stellen Grauzonen zeigen: So wird angesichts zumindest nicht wachsender Mittel und neuer gesellschaftlicher Aufgaben die Unterscheidung schwierig, wann die Stiftung ungewollt staatliche Aufgaben ersetzt und wann es notwendig ist, Rollen neu zu definieren. Ähnliches gilt für die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Angesichts des demografischen Wandels wird angenommen, dass auch das bürgerschaftliche Engagement einem Wandel unterworfen sein wird. Solche Entwicklungen und Zukunftsthemen zu verfolgen, ist eine der Kernaufgaben der Robert Bosch Stiftung.

Bei der Engagementförderung sieht sich die Stiftung in der Position des „Ermöglichlers“. Sie profitiert nicht nur von ihrem finanziellen Spielraum, sondern auch von ihrer langjährigen Erfahrung im Themenfeld, die es erlaubt, Rezepturen für die Projekt- und Partnerauswahl, die Wahl des Förderinstrumentes und die Kommunikation zu entwickeln. Die Stiftung strebt danach, drängende gesellschaftliche Themen sehr frühzeitig zu erkennen und aufzugreifen sowie Lösungsmöglichkeiten zu finden. Daraufhin werden in der Praxis verortete Projekte und Programme entwickelt und implementiert. Dies impliziert, dass sich die Robert Bosch Stiftung wieder aus einem Thema zurückzieht, sobald es in der Gesellschaft angekommen ist. So auch bei der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements, das die Stiftung in Gesellschaft und Politik als weitgehend verankert sieht. Sie konzentriert sich deshalb auf ausgewählte Themen in diesem Feld, auch wenn ihre Engagementförderung weiterhin sehr umfangreich ist. Eine wichtige und zugleich schwierige Aufgabe für die Stiftung ist die nachhaltige Gestaltung der modellhaften Förderung. Basierend auf der Erkenntnis, dass bereits viele erfolgreiche Projekte und Ansätze existieren, werden die Beratung und Vernetzung von Akteuren sowie die Bündelung von Aktivitäten zukünftige Aufgaben sein.

3.9 Senior Experten Service Stiftung

„Zukunft braucht Erfahrung!“ – Expertenwissen Älterer als Motor für gesellschaftliche Entwicklung

Gespräch mit Dr. Susanne Nonnen, Geschäftsführerin, Senior Experten Service Stiftung der deutschen Wirtschaft für internationale Zusammenarbeit.

„Die Älteren, die im Ruhestand sind, verfügen noch über ein so wertvolles Potenzial an Erfahrungen und Wissen. Es wäre einfach zu schade, das brachliegen zu lassen.“

Die Senior Experten Service (SES) Stiftung der deutschen Wirtschaft für internationale Zusammenarbeit ist Träger der gemeinnützigen SES GmbH, die den Einsatz ehrenamtlich tätiger Fachkräfte im Ruhestand (Senior Experten) im In- und Ausland fördert. Die Stiftung bürgerlichen Rechts wurde 2003 durch die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft (BDA, BDI, DIHK und ZDH) errichtet, um die Nachhaltigkeit des SES zu gewährleisten. In der Zentrale in Bonn und den 14 Regionalbüros koordinieren rund 160 Mitarbeiter, von denen etwa zwei Drittel ehrenamtlich tätig sind, die Einsätze der Senior Experten. Die SES-Stiftung arbeitet eng mit Schwesterorganisationen im Ausland, mit Stiftungen, Unternehmen und verschiedenen Ministerien auf Landes- und Bundesebene (insbesondere dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung sowie dem Bundesministerium für Bildung und Forschung) zusammen, die ihre Arbeit zum Teil auch finanziell unterstützen.

Im Rahmen der Einsätze wird das Fachwissen von ehrenamtlich tätigen Senioren an kleine und mittlere Unternehmen, öffentliche Institutionen und Einrichtungen der beruflichen Bildung, die Unterstützung suchen, weitergegeben. Die Stiftung verfolgt dabei das Ziel, die wirtschaftliche und soziale Entwicklung in Deutschland und den Partnerländern voranzutreiben und zugleich Ältere zu ermutigen, sich für die Gemeinschaft zu engagieren. Seit 1983 waren Senior Experten aus über 50 Branchen bei etwa 21.000 Einsätzen in 150 Ländern. Rund 3.000 Einsätze fanden in Deutschland statt. Zurzeit sind ca. 8.000 Personen beim SES registriert. Seit 2006 unterstützen Senior Experten im Rahmen des Programms **Neue Impulse für Schüler** Schulen in Nordrhein-Westfalen in der Nachmittagsbetreuung von Jugendlichen. Die Initiative **VerA** stellt Auszubildenden auf Wunsch für ein Jahr SES-Ausbildungsbegleiter als Vertrauensperson zur Seite.

Die Stiftung legt großen Wert darauf, die Einsätze der Senior Experten nachfrageorientiert durchzuführen: Über Aufgaben und Ziele des Einsatzes sowie über den vorgeschlagenen Senior Experten entscheidet der

Auftraggeber. Aus Sicht der Stiftung ist die richtige Zusammenstellung der Teams entscheidend für einen erfolgreichen Einsatz. Neben den fachlichen Kompetenzen wird daher viel Wert auf die zwischenmenschliche „Chemie“ gelegt, auch damit gegenseitiges Vertrauen entstehen kann. Als weiteren Erfolgsfaktor bezeichnet die Stiftung die Freiwilligkeit, die ein wichtiger Ausdruck der Motivation der Senior Experten ist. Wichtig sind die Identifikation mit den Aufgaben und die Gewissheit, dass vor Ort ein echter Bedarf am Fachwissen der Senior Experten besteht. In den Einsätzen zeigt sich außerdem, wie bedeutend für die engagierten Senioren die Anerkennung und Wertschätzung ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit ist.

Eine zentrale Herausforderung für die SES-Stiftung besteht immer wieder darin, neue Senior Experten zu gewinnen. Insbesondere in Ostdeutschland ist dies oft schwierig, da der Umgang mit bürgerschaftlichem Engagement in der DDR bis heute zu Vorurteilen über Bürgerengagement führt. Des Weiteren stößt die Stiftung auf administrative Hürden: Es ist Arbeitslosengeldempfängern der Generation 60 plus nicht gestattet, ehrenamtlich an Einsätzen im Ausland teilzunehmen.

3.10 Stiftung Bürger für Bürger Impulsgeber für die Bürgergesellschaft

Gespräch mit Prof. Dr. Thomas Olk, Vorsitzender des Vorstandes, Stiftung Bürger für Bürger.

„Wir als kleine operative Stiftung können nur wirken, indem wir Impulse setzen, exemplarisch Innovationen entwickeln, die dann noch verbreitert und umgesetzt werden müssten.“

Die Stiftung Bürger für Bürger war 1997 ursprünglich als nationale Vernetzungsinstanz des bürgerschaftlichen Engagements gegründet worden, mit einem relativ geringen Stiftungskapital von rund 120.000 Euro, aber einer zusätzlichen staatlichen Förderung. Zu diesem Zeitpunkt fehlte der Zivilgesellschaft aus Sicht der Stiftung allerdings noch das Bewusstsein für ihre gemeinsamen Interessen und die Stiftung wurde nicht als unabhängiger Akteur wahrgenommen. Verschiedene zivilgesellschaftliche Organisationen äußerten daher vehemente Kritik an einer Koordinierung der Zivilgesellschaft durch eine Stiftung, die auf Initiative der Familienministerin Claudia Nolte gegründet worden war. 1998 beschloss die gerade neu gewählte Bundesregierung, die Stiftung Bürger für Bürger nicht weiter zu unterstützen. Da die Stiftung nicht aufgelöst werden konnte, suchte sie nach Möglichkeiten, ihren Stiftungszweck trotz des geringen Kapitals zu erfüllen beziehungsweise ein neues Profil zu entwickeln. Sie setzte dabei auf eine Finanzierungsform, die der Thematik gerecht wird und ihre Unabhängigkeit gewährleistet: So wird die Stiftung Bürger für Bürger in ihren Projekten von verschiedenen Organisationen unterstützt, daneben finanziert sie sich durch Dienstleistungen.

Heute versteht sich die privatrechtliche Stiftung als Impulsgeber für die Weiterentwicklung des Leitbildes der Bürgergesellschaft. Sie konzentriert sich in Anbetracht ihrer geringen finanziellen Möglichkeiten darauf, innovative Formen des Engagements anzustoßen, Diskurse mitzugestalten, Partnerschaften zu vermitteln und Informationen weiterzugeben. Ziel ist es, Bürger gegenüber Markt und Staat in die Position zu versetzen, die Geschehnisse ihres Gemeinwesens stärker selbst mit zu beeinflussen und zu bestimmen. Die Schwerpunkte der Stiftungsarbeit liegen in der Vernetzung und Beratung der Akteure, in der Forschung zu bürgerschaftlichem Engagement und der Arbeit mit Aussiedlern und Migranten.

Sehr früh beschäftigte sich die Stiftung mit Migranten und ihrem Potenzial als aktive Akteure der Zivilgesellschaft, anstatt die Integrations-thematik aus einer fürsorgenden Perspektive aufzugreifen. Unter ande-

rem prämiert die Stiftung seit 2006 jährlich die besten von Migranten initiierten Projekte mit dem **Integrationspreis**. Dieser zielt auf Anerkennung des Engagements ab, soll aber auch einen fachlichen Impuls in der Diskussion über die Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements für Migranten und von Migranten setzen.

Ein weiteres wichtiges Format ist das **Forum Bürgergesellschaft**. Hier kommen einmal pro Jahr Experten aus allen drei Sektoren (Zivilgesellschaft, Staat und Wirtschaft) zusammen, tauschen sich zu wechselnden Themen aus, knüpfen Kontakte und entwickeln ihre Konzepte zur Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements. Damit soll ein Beitrag dazu geleistet werden, um die politische Strategiefähigkeit der Zivilgesellschaft insgesamt zu verbessern und neue Ideen zu generieren.

3.11 Stiftung Polytechnische Gesellschaft Ehrenamt als Bestandteil der polytechnischen Fähigkeiten

Gespräch mit Dr. Roland Kaehlbrandt, Vorstandsvorsitzender, Stiftung Polytechnische Gesellschaft.

„Die größte Identifikation mit einem Gemeinwesen entsteht durch die Tat – die Stadt eben nicht nur zu konsumieren, sondern sie auch zu konstituieren, sie mitzubegründen, sie mitzugestalten.“

1816 aus dem Bürgertum heraus gegründet, steht die Polytechnische Gesellschaft in einer langen Tradition des bürgerlichen Engagements, die bis heute im Stiftungshandeln verankert ist. Die Stiftung selbst wurde erst 2005 errichtet, mit dem Ziel, Bildung, Wissenschaft, Technik, Kultur und Soziales in Frankfurt am Main zu fördern. Das Selbstverständnis der Stiftung lässt sich mit den Begriffen Bildung und Verantwortung beschreiben, wobei sich Bildung im Sinne der deutschen Aufklärung auch als Charakterbildung versteht und somit den Frankfurter Bürger befähigen soll, über das Berufliche hinaus Verantwortung im Gemeinwesen zu übernehmen. Um die Tradition der alten Bürgerstadt zu bewahren, fördert die Stiftung beispielsweise das Ehrenamt. Sie versteht die Beteiligung an der Stadtgesellschaft als wichtigen Faktor für eine hohe Lebensqualität in der Stadt.

Zur Konzipierung geeigneter Programmbereiche und Projekte begann die neu errichtete Stiftung systematisch die Stadt und ihre Bedürfnisse zu erkunden. Über 600 Gespräche wurden dafür in Frankfurt geführt. Diese enge Anbindung an die Frankfurter Bürger und Organisationen sowie die Einbindung der Projekte in den bestehenden städtischen Kontext ist Kern der Stiftungsstrategie. Gleichzeitig gilt es, die Unabhängigkeit der Stiftung zu bewahren, eigene Ideen zu generieren und voranzutreiben. Wesentlich für den Erfolg ist aus Sicht der Stiftung, früh zu erkennen, welches passende und replizierbare Projektformat entstehen könnte, und trotzdem stets offen zu sein für die Anforderungen und zukünftigen Aufgaben des Umfeldes.

Die Arbeit der Stiftung gliedert sich in sogenannte Projektketten, die aus miteinander verschränkten Projekten bestehen. Die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements, die etwa 20 Prozent der Stiftungsaktivitäten ausmacht, lässt sich der „polytechnischen“ Fähigkeit der Bürgerkompetenz zuordnen. Sie umfasst die BürgerAkademie, die StadtteilBotschafter und die Stadtteilhistoriker.

Die seit 2009 bestehende **BürgerAkademie** zielt darauf ab, die impulsgebenden Kräfte verschiedenster Organisationen und gesellschaftlicher Gruppen zu vernetzen und zu qualifizieren. In dem Kooperationsprojekt sollen die Teilnehmer, neben der Würdigung ihres Engagements, geeignete Fortbildung erhalten und auf diese Weise mit mehr interdisziplinärem Wissen und einem umfassenderen Verständnis für die Trends des bürgerschaftlichen Engagements ausgestattet werden.

Angeregt vom amerikanischen Boston City Year (ähnlich den Freiwilligendiensten) und den dortigen City Ambassadors sowie dem Brüsseler Engagementprojekt Moteur, entstand das Jugendprogramm der **Stadtteil-Botschafter**. Mit Ehrenamtsstipendien werden junge Frankfurter dabei unterstützt, sich in ihrem Stadtteil aktiv für andere einzusetzen. Kernziele sind das Lernen bei der Umsetzung der eigenen Idee sowie die Anerkennung seitens der Stadtgesellschaft. Auf diese Weise wird der Botschafter zum lebensnahen Vorbild im eigenen Stadtteil. Auch hier prägte die enge Abstimmung mit den Akteuren vor Ort die Stiftungsarbeit, auch, um Parallelstrukturen zu vermeiden. Bei der Programmgestaltung wurde darauf geachtet, den Jugendlichen Gestaltungsfreiräume zu lassen und sie nicht zu überfordern. Die Besonderheit der Engagementförderung wird in der Freiwilligkeit gesehen. Das bedeutet für die Stiftung, dass die Erwartungen an ehrenamtliche Strukturen sorgfältig ausgelotet werden müssen. Analog zum StadtteilBotschafter gestaltet sich das dritte Projekt in der Kette, die **Stadtteilhistoriker**. Es unterstützt geschichtsinteressierte Bürger darin, ehrenamtlich historische Themen aus einem Frankfurter Stadtteil zu bearbeiten.

3.12 Thüringer Ehrenamtsstiftung

Dauerhafte Ehrenamtsförderung im Freistaat Thüringen

Gespräch mit Brigitte Manke, Geschäftsführerin, Thüringer Ehrenamtsstiftung.

„Wir sind das Gelenk zwischen den Akteuren.“

Die Thüringer Ehrenamtsstiftung wurde Ende 2002 durch den Landtag gegründet und verfolgt den Zweck, gemeinnützige ehrenamtliche Tätigkeiten in Thüringen zu fördern, indem sie bürgerschaftliches Engagement im Land anregt und weiterentwickelt.

Erste Maßnahmen zur Förderung bürgerschaftlichen Engagements initiierte der Landtag im Jahr 1997, als er für ein Modellprojekt aus dem Landeshaushalt Mittel zur Verfügung stellte, mit denen Landesverbände und Landkreise gemeinnützige ehrenamtliche Aktivitäten förderten. In dieser ersten Phase sollten Erfahrungen gesammelt und die Wirkung der Engagementförderung geprüft werden, um ein weiterführendes Konzept erarbeiten zu können. Der Landtag beschloss schließlich, eine Stiftung zu gründen, um die Engagementförderung in Thüringen langfristig zu etablieren und zu sichern. Das Land überträgt der Stiftung nun jährlich 1,8 Millionen Euro, wovon mit einem kleineren Anteil die Geschäftsstelle mit drei Mitarbeiterinnen und eigene Projekte finanziert werden. Den größten Teil der Summe erhalten jedoch die Kommunen, die das Ehrenamt vor Ort fördern. Überschüsse kann die Stiftung dem Grundstockkapital zuführen. Bewusst hat der Landtag eine Stiftung privaten und nicht öffentlichen Rechts gegründet, um die Strukturen und das Handeln der Stiftung unbürokratischer, unabhängiger und transparenter zu gestalten.

Um vorhandene Synergieeffekte noch besser zu bündeln und zu nutzen, steht die Stiftung in engem Dialog mit den kommunalen Verwaltungen, arbeitet mit den Ehrenamtsbeauftragten regional-spezifische Engagementkonzepte aus und setzt diese um. Die Stiftung unterstützt und fördert den Aufbau von Strukturen, wie Freiwilligenagenturen und Bürgerstiftungen, mit dem Ziel, in den verschiedenen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens lokale Akteure zu identifizieren und zu vernetzen.

Der Schwerpunkt der stiftungseigenen Projekte liegt in der Anerkennung Ehrenamtlicher und in der Verbesserung der Engagementkultur in Thüringen. Mit der Datenbank **Ehrenamtswegweiser** bietet die Stiftung eine Plattform, auf der die große Bandbreite an Engagementprojekten und -aktivitäten präsentiert wird, um interessierte Bürger über Beteiligungsmöglichkeiten zu informieren.

Die **Ehrenamts-card** würdigt Ehrenamtliche, die seit mindestens fünf Jahren aktiv in Organisationen oder Initiativen eingebunden sind. Sie wird von den Kommunen in eigener Verantwortung vergeben. Mithilfe des Mitteldeutschen Rundfunks (MDR) wird ein Ehrenamtlicher landesweit im Lokalprogramm des Senders als **Thüringer des Monats** gewürdigt. Eine weitere Form der Anerkennung ist das **Ehrenamtszertifikat**. Durch diesen Kompetenznachweis sollen die Leistungen der Ehrenamtlichen sichtbar und der Bezug bürgerschaftlichen Engagements zum Privat- und Berufsleben verdeutlicht werden.

Mit den **Marktplätzen für gute Geschäfte** will die Stiftung Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen anbahnen, die über die Akquisition bzw. Vergabe finanzieller Mittel hinausgehen. Unterstützt wird sie dabei von den Sparkassen, von Bürgerstiftungen und Freiwilligenagenturen. Eine eher interne Vernetzungs- und Qualifizierungsplattform für Verantwortliche und Aktive stellen die **Ehrenamtskonferenzen** dar, auf denen regelmäßig ein bestimmter Aspekt des Ehrenamtes diskutiert wird.

4. Zusammenfassung der Ergebnisse

Stiftungen fördern seit jeher bürgerschaftliches Engagement – sind sie doch selbst Ausdruck der Bürgergesellschaft. Doch ähnlich der Engagementpolitik, die besonders in der letzten Dekade einen großen Aufschwung erlebt hat, haben auch Stiftungen das Thema erst in den letzten zehn bis 20 Jahren wirklich für sich entdeckt. In den 1990er-Jahren erkannten die ersten Stiftungen die Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements für verschiedene gesellschaftliche Prozesse und damit auch die strategische Bedeutung der Engagementförderung. Die Robert Bosch Stiftung beispielsweise beschäftigte sich ab 1992 im Zusammenhang mit der Wiedervereinigung mit der Thematik. Dies mündete in das Programm „Soziale Bürgerinitiative in den neuen Bundesländern“. Die Bertelsmann Stiftung griff Mitte der 1990er-Jahre unter anderem das Thema Bürgerstiftungen auf. Die meisten eigenständigen Programme zur Förderung des bürgerschaftlichen Engagements (Freudenberg Stiftung, Körber-Stiftung, Stiftung Polytechnische Gesellschaft u.a.) oder gar Stiftungen mit diesem Förderschwerpunkt (Thüringer Ehrenamtsstiftung, Bewegungsstiftung, Bürgerstiftung zivita u.a.) wurden jedoch erst in den letzten fünf bis zehn Jahren errichtet. Die Neuerrichtungen sind teilweise auf den allgemeinen Stiftungsboom der letzten 20 Jahre zurückzuführen.

Die Ergebnisse der repräsentativen Onlineumfrage zeigen, dass ein Großteil der deutschen gemeinnützigen Stiftungen die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements erkannt hat: Über 60 Prozent der Stiftungen fördern bürgerschaftliches Engagement. Diese Stiftungen aller Rechtsformen sind größtenteils kleinere Stiftungen mit einem Kapital von bis zu einer Millionen Euro. Das Kapital der engagementfördernden Stiftungen lässt jedoch nur bedingt Rückschlüsse auf die Fördervolumina oder den Umfang der Aktivitäten zu. Auch durch die Experteninterviews mit Vertretern engagementfördernder Stiftungen konnte nur zum Teil ermittelt werden, mit welchem finanziellen Aufwand sie bürgerschaftliches

Engagement fördern. Die Fördersummen verteilen sich auf verschiedene Programme, ohne in der Bilanz gesondert ausgewiesen zu sein. Personelle Ressourcen lassen sich oft kaum benennen, da das Thema nicht als klar fokussierter Arbeitsbereich abgegrenzt, sondern ein mitunter unbestimmter Bestandteil eines Programmes oder Projektes ist.

Des Weiteren geht aus der Onlineumfrage hervor, dass die Förderung bürgerschaftlichen Engagements ein Querschnittsthema ist. Es wird innerhalb unterschiedlicher Zweckbereiche wie Soziales, Bildung oder Kulturförderung aufgegriffen. Bei Stiftungen, die in verschiedenen Zweckbereichen aktiv sind, ist auch die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements in mehreren dieser Bereiche angesiedelt.

Drei Typen engagementfördernder Stiftungen lassen sich feststellen:

- a.** Stiftungen, die vorrangig oder ausschließlich und dauerhaft bürgerschaftliches Engagement fördern (zum Beispiel die Stiftung Bürger für Bürger, die Bewegungsstiftung oder die Thüringer Ehrenamtsstiftung);
- b.** Stiftungen, die bürgerschaftliches Engagement als Teil ihrer regulären Aktivitäten fördern. Bürgerschaftliches Engagement wird dabei oft als Instrument genutzt, das nicht in erster Linie die Engagementförderung im Blick hat, sondern als Hebel zur Erreichung des originären Ziels der Stiftung verstanden wird. Es wird zum Beispiel in stiftungseigenen Einrichtungen wie Pflegeheimen gefördert oder im Rahmen eines Projektes, das von Freiwilligen mitgestaltet wird (Dieser Typ wird in den Fallbeispielen nicht untersucht.);
- c.** Stiftungen als Themenmotoren, die bürgerschaftliches Engagement (zeitweise) strategisch als eigenen Förderbereich im Stiftungshandeln verankert haben und meist zusätzlich als Querschnittsthema in verschiedenen Themenbereichen behandeln (zum Beispiel die Körper-Stiftung, die Landesstiftung Baden-Württemberg oder die Bertelsmann Stiftung).

Die Ausgestaltung der Engagementförderung ist wesentlich abhängig von der Stiftungsgeschichte und den -zielen. In fast allen Fallbeispielen wurde das Leitmotiv der Förderung bürgerschaftlichen Engagements bereits vom Stifter in die Stiftung getragen. Robert Bosch, Kurt Körper und Reinhard Mohn, die Polytechniker in Frankfurt oder die Stifter der Bürgerstiftung zivita – sie alle haben ihr spezifisches Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement in die Stiftung eingebracht, freilich mit verschiedenen Herangehensweisen und Motiven. Das prägt die Stiftungsarbeit bis heute, unabhängig von der aktuellen Förderstrategie. Dass der Stifterwille in der Regel stark in der Organisationskultur verankert ist und somit auch das Handeln der Mitarbeiter beeinflusst, stärkt die Engagementförderung und erleichtert zielgerichtetes und kongruentes Handeln.

Die Ergebnisse der repräsentativen Befragung zeigen die am häufigsten genutzten **Maßnahmen der Engagementförderung**: die Mobilisierung und Anerkennung von bürgerschaftlichem Engagement sowie die Förderung der Engagementinfrastruktur. Stiftungen verfolgen meist das übergeordnete Ziel, mehr Menschen an bürgerschaftliches Engagement heranzuführen. Zielgruppen sind oft Jugendliche und engagementferne Bevölkerungsgruppen. Nur selten widmen sich die Stiftungen der Engagementforschung.

Die Maßnahmen Mobilisierung und Anerkennung werden auch von den im Kapitel 3 porträtierten Stiftungen besonders häufig gefördert. Eine Infrastruktur für bürgerschaftliches Engagement wird von den zwölf interviewten Stiftungen hingegen nur sehr selten gestellt. Eine der Ausnahmen ist die Initiative Bürgerstiftungen, die unter anderem von der Robert Bosch Stiftung und der Körber-Stiftung unterstützt wird.

Die unterschiedlichen Ergebnisse, die sich an dieser Stelle aus der Onlineumfrage und den Experteninterviews ergeben, sind auf die Auswahl der Fallstudien zurückzuführen. Stiftungen, die das Thema nicht als eigenen Förderbereich strategisch eingerichtet, sondern als integralen Bestandteil des Stiftungshandeln in der Stiftung verankert haben (wie zum Beispiel Anstaltsträgerstiftungen), wurden nicht untersucht. Gerade hier lassen sich allerdings stiftungseigene Infrastrukturen wie organisationsinterne Koordinierungsstellen für bürgerschaftliches Engagement vermuten.

Die Maßnahmen Qualifizierung und Wissensmanagement stehen bei den Ergebnissen der repräsentativen Umfrage erst an vierter Stelle. Für die porträtierten Stiftungen spielen sie dagegen eine bedeutendere Rolle. Sei es die Qualifizierung von Ehren- und Hauptamtlichen oder die Vernetzung der Akteure im Feld – beinahe alle Stiftungsexperten sehen hier einen wichtigen Hebel für die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements. Vor allem nehmen sie an, dass sich beide Maßnahmen durch besondere Nachhaltigkeit auszeichnen.

Auch diese Diskrepanz zu den Ergebnissen der Umfrage kann an der Auswahl der Fallbeispiele liegen. Die interviewten Stiftungen wurden im Rahmen einer Sekundärerhebung als wichtige und innovative Akteure in der Engagementförderung ermittelt. Es ist daher zu vermuten, dass die Förderung der Qualifizierung und des Wissensmanagements auch bei anderen Stiftungen noch an Bedeutung gewinnen wird.

Als Aufgabe für Stiftungen sehen die befragten Experten die Vernetzung verschiedener Akteure im Feld der Engagementförderung, insbesondere über den Stiftungssektor hinaus. Stiftungen sind nach Meinung mehrerer Stiftungsexperten durch ihre Unabhängigkeit und ihr gutes Image, aber auch durch Know-how und finanzielle Ressourcen gut geeignet, unterschiedliche Akteure zu vernetzen und Kooperationen anzustoßen. Gerade im Vergleich zu Staat und Wirtschaft werden sie als unabhängig und neutral wahrgenommen. Ähnlich wie bei der Qualifizierung fördern Stiftungen die Vernetzung, weil dieses Instrument besondere Nachhaltigkeit verspricht und überschaubare Mittel erfordert. Nicht zuletzt wird beim Thema bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft ein erhöhter Vernetzungsbedarf gesehen, denn zum einen gibt es bereits viele gute Ideen und Lösungskonzepte, die es noch zu verbreiten gilt. Zum anderen wird der Austausch dadurch erschwert, dass eine Vielzahl von sehr unterschiedlichen Akteuren aller Sektoren und vieler Fachbereiche im Feld aktiv ist.

Eine weitere Gemeinsamkeit der untersuchten Stiftungen ist die Praxisorientierung. Die Engagementförderung durch Stiftungen ist vorwiegend darauf ausgelegt, praktisch etwas voranzutreiben, anstatt theoretische Lösungskonzepte zu entwickeln. Nichtsdestotrotz legen Stiftungen großen Wert darauf, diese pragmatische Haltung auch theoretisch zu fundieren. In der Regel sind engagementfördernde Stiftungen daran interessiert, Impulse für gesellschaftlichen Fortschritt zu setzen. Entsprechend wichtig ist es für sie, gesellschaftliche Entwicklungen zu verfolgen bzw. vorzusehen, Handlungsfelder zu erkennen und Lösungen zu entwickeln. Besonders häufig wird bürgerschaftliches Engagement daher durch Wettbewerbe und Preise gefördert. Diese zielen auf die Anerkennung und Mobilisierung von Engagierten ab, eignen sich aber auch, um Ideen zu sammeln und Wissen zu generieren. Nicht selten sind sie Ausgangspunkt für nachfolgende Projekte.

Wichtigster **Erfolgsfaktor** für nachhaltige Stiftungsarbeit ist die Einbindung von Kooperationspartnern, so der Tenor der Interviewten. Die konkrete Ausrichtung der Stiftungsaktivitäten in diesem Förderfeld und die spezifischen Themen sind sehr stark von der Interaktion mit Partnern geprägt. Die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren im Feld ist nicht nur wegen der Praxisorientierung der Stiftungen wichtig, sondern auch, um später Partner zu finden, die das Projekt weiterführen können. Über Kooperationen sollen Probleme und Lösungsinstrumente identifiziert, Programme implementiert und schließlich Doppel- oder Parallelstrukturen vermieden werden. Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen damit auch für

die Engagementförderung den Trend zu mehr Kooperation im Stiftungswesen, der bereits für den gesamten Stiftungssektor herausgestellt wurde.⁴ Bürgerschaftliches Engagement – da sind sich die Experten einig – kann besonders dann wirkungsvoll gefördert werden, wenn die relevanten Institutionen zusammenarbeiten. Das betrifft Bildungseinrichtungen, gemeinnützige Organisationen, karitative Einrichtungen, Vereine, Verbände und Stiftungen sowie Vertreter aus Politik und Wirtschaft.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für die Engagementförderung ist nach Meinung der interviewten Stiftungsvertreter, bürgerschaftliches Engagement auf lokaler Ebene zu fördern, denn dort sind die Bürger aktiv. Auch die Stiftungs Kooperationen finden daher meist auf lokaler Ebene statt. Gleichzeitig verstehen sich viele Stiftungen als bundesweite Akteure und beinahe alle wollen überregional wirken. Gerade überregionale strukturelle Probleme lassen sich auf lokaler Ebene nur schwer erkennen. Es bedarf daher der Vernetzung auf mehreren Ebenen, um voneinander zu lernen, gute Ideen zu verbreiten und eine gesamtgesellschaftliche Strategie zu entwickeln, aber auch, um Rahmenbedingungen mitzugestalten.

Da bürgerschaftliches Engagement ein Querschnittsthema ist – sich also durch viele Arbeitsbereiche der Stiftung zieht – ist eine interne Abstimmung zwischen den Arbeitsbereichen wichtig. Diese wird oft dadurch erschwert, dass die Engagementförderung nicht im Vordergrund der Stiftungsarbeit steht und geeignete Kommunikationsstrukturen in vielen Stiftungen fehlen. Stiftungen verlassen sich daher nicht selten auf eine informelle interne Abstimmung. Methoden und Verfahren für eine strukturierte Koordination der Engagementförderung müssen vielerorts noch weiterentwickelt werden. Dabei ist die Querschnittsthematik auch eine Chance zur Optimierung der Stiftungsarbeit, wenn Synergieeffekte, zum Beispiel durch das Nutzen von Organisationswissen oder die Verzahnung der Projekte, entstehen.

Als größte **Herausforderung** wird von den interviewten Stiftungsmitarbeitern die Implementierung eines Projektes gesehen. Das Ziel, Innovationen voranzutreiben, bedeutet für die meisten Stiftungen, dass sie nur mit befristeten Projekten und Programmen arbeiten.

⁴ Vgl. Annegret Saxe: Erfolgsfaktoren für Stiftungs Kooperationen. Eine theoretische und empirische Analyse, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 87. Shaker Verlag, Aachen 2009.

Um die Stiftungsarbeit dennoch nachhaltig zu gestalten – das ist ein weiteres wichtiges Stiftungsziel – nutzen Stiftungen verschiedene Optionen:

- Hilfe zur Selbsthilfe,
- Überführung in sich selbsttragende Strukturen,
- Impulse, die sich in der Biografie des Einzelnen festmachen und daher nachhaltig wirken (zum Beispiel Qualifizierung),
- Anschlussfinanzierung durch Dritte,
- dauerhafte Finanzierung/institutionelle Förderung.

Gerade weil bürgerschaftliches Engagement durch Freiwilligkeit gekennzeichnet ist, bedarf es fester Strukturen, die vom Engagement Einzelner unabhängig sind (zum Beispiel Infrastruktureinrichtungen). Stiftungen betrachten sich allerdings als weniger geeignet, solche professionellen Kerne langfristig aufrechtzuerhalten. Auch wenn sie die Notwendigkeit solcher Einrichtungen erkennen und äußern, konzentrieren sie sich in ihrer eigenen Arbeit weiterhin auf innovative Elemente.

Trotz dieser starken Fokussierung auf Innovation wird vergleichsweise selten geprüft, wie innovativ das Stiftungswirken tatsächlich ist. Anstatt dessen steht Evaluation der Nachhaltigkeit im Vordergrund. Die Praxis ist von zwei wesentlichen Vorgehensweisen geprägt: Auf der einen Seite steht die wissenschaftliche Evaluation durch Externe, auf der anderen Seite eine pragmatische Herangehensweise im Diskurs mit Partnern. Gleichzeitig sind auch methodische Zweifel zu hören, inwieweit sich die Qualität der Engagementförderung überhaupt messen lässt.

Diesem Spannungsfeld zwischen innovativen Impulsen und nachhaltigen Lösungen sind sich die Stiftungen zwar bewusst, in ihrem Handeln findet sich diese Erkenntnis bisher allerdings nur in Ansätzen wieder. Sie betonen eher ihre Erfolge und Stärken, anstatt Selbstkritik zu äußern und auf Schwierigkeiten hinzuweisen. Ein gewisser Mangel an Reflexion zeigt sich auch darin, dass sich keine Stiftung im Vergleich mit anderen engagementfördernden Stiftungen auf Anhieb eindeutig positionieren kann. Gleiches gilt für die Beurteilung der eigenen Instrumente. Selten erkennen Stiftungen, dass sie in ihrer konkreten Projekt- und Fördertätigkeit auf bewährte Modelle zurückgreifen, wie den internationalen Vergleich oder Wettbewerbe. Das sagt nichts aus über die Wirksamkeit der Aktivitäten oder eine möglicherweise innovative Anwendung des Instruments. Es zeigt aber, dass die Selbstreflexion noch ausbaufähig ist.

Eine weitere Herausforderung besteht für viele Stiftungen darin, die Stiftungsarbeit so zu gestalten, dass Engagementförderung nicht zur Instrumentalisierung bürgerschaftlichen Engagements führt. Denn Bürge-

engagement definiert sich wesentlich durch die Freiwilligkeit und eine gewisse Autonomie der Tätigkeit. Vor allem, wenn die Förderung bürgerschaftlichen Engagements als Hebel zur Optimierung der Stiftungsaktivitäten dient, laufen Stiftungen Gefahr, das bürgerschaftliche Engagement zu vereinnahmen. Freiräume zu schaffen und dabei dennoch die Stiftungsziele im Blick zu haben, ist daher ein wesentlicher Erfolgsfaktor für engagementfördernde Stiftungen.

Insbesondere Stiftungen, die mit ihrer Engagementförderung explizit auf Demokratieentwicklung abzielen, heben hervor, dass es wichtig ist, mit Geförderten und Partnern auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten. Denn um eine Beteiligungskultur zu schaffen, muss Beteiligung auch ermöglicht werden. Diese Bedingung sollte sich in der Gestaltung der Engagementprojekte und -programme wiederfinden.

Den Anspruch, autonom zu handeln und auf Augenhöhe zu kooperieren erheben die Stiftungen auch für sich selbst als zivilgesellschaftliche Akteure. Stiftungen grenzen sich betont von staatlichen Aufgaben ab, wollen den Staat also nicht ersetzen. Gleichzeitig verfolgen viele die Idee einer neuen Verantwortungsteilung von Zivilgesellschaft, Staat und Wirtschaft. Wie sich diese im Einzelnen gestaltet, wird nicht immer ausreichend bestimmt. In der Praxis weiten sich die Grauzonen, in denen es schwieriger wird, die Stiftungsarbeit von Staatsaufgaben abzugrenzen. Viele der interviewten Stiftungsvertreter sehen also die Grenzen der staatlichen Gestaltungs- und Handlungsfähigkeit. Dennoch wollen sie ihre funktionierenden Modelle der Engagementförderung an den Staat übergeben. Dabei, so die interviewten Stiftungsexperten, liegt die Chance der Engagementförderung durch Stiftungen in ihrer Unabhängigkeit. Stiftungen sind selbst Teil der Zivilgesellschaft und Ausdruck bürgerschaftlichen Engagements. Indem sie bürgerschaftliches Engagement fördern, können sie die Unabhängigkeit der Zivilgesellschaft von Staat und Wirtschaft erhöhen. Andererseits ist auch zu fragen, in welchem Verhältnis die Stiftungsarbeit zu staatlicher Einflussnahme oder zu unternehmerischen Interessen steht. Diese Frage von Abgrenzung und Vereinahmung bleibt bisher offen.

5. Diskussion im Forum Engagementförderung

Die Ergebnisse der KurzStudie „Engagementförderung durch Stiftungen in Deutschland“ dienen als Grundlage für das 1. Forum Engagementförderung am 4. und 5. März 2010 im Körber-Forum in Hamburg. Das neue Forum bietet Experten und Entscheidungsträgern aus Stiftungen, die bürgerschaftliches Engagement bereits aktiv, strategisch und ausdrücklich fördern, eine Vernetzungsplattform zum fachlichen Austausch. Darüber hinaus soll es in den Sektor ausstrahlen, auch um andere Stiftungen anzustiften, die Chancen zu nutzen, die sich mit der Thematik Engagementförderung verbinden.

Beim ersten Treffen des Forums setzten sich die rund 70 Teilnehmer mit den Ergebnissen der vorliegenden KurzStudie „Engagementförderung durch Stiftungen in Deutschland“ auseinander.

Kontrovers diskutiert wurden dabei insbesondere die folgenden Punkte:

1. Innovation und Nachhaltigkeit

Stiftungen handeln in der Engagementförderung vor allem durch innovative Projekte und verstehen sich als Impulsgeber. Das erzeugt eine Spannung zu einem weiteren Leitmotiv ihres Handelns – dem Bestreben, nachhaltig zu wirken.

2. Evaluation und Reflexion

Evaluation wird überwiegend praktiziert. Eine kritische Reflexion der Stiftungsarbeit ist aber selten oder wird zumindest nicht nach außen kommuniziert.

3. Hebelwirkung und Instrumentalisierung

Die Förderung bürgerschaftlichen Engagements kann als Hebel zur Optimierung der Stiftungsaktivitäten dienen. Freiraum zu schaffen, ohne

den bürgerschaftliches Engagement sich nicht entfalten kann, und dabei dennoch die Stiftungsziele im Blick zu haben, ist eine stetige Herausforderung der Engagementförderung

4. Stiftungen und Staat

Stiftungen grenzen sich betont von staatlichen Aufgaben ab, wollen den Staat also nicht ersetzen. Gleichzeitig verfolgen viele die Idee einer neuen Verantwortungsteilung zwischen Zivilgesellschaft, Staat und Wirtschaft. Wie sich diese genau gestaltet, wird dabei nicht immer ausreichend bestimmt und die eigene Unabhängigkeit nur selten infrage gestellt.

Beim 1. Forum Engagementförderung in Hamburg wurden die Studienergebnisse von Dr. Lothar Dittmer und Prof. Dr. Thomas Olk kommentiert.

5.1 Kommentar von Dr. Lothar Dittmer

Dr. Lothar Dittmer, Mitglied des Vorstands, Körber-Stiftung

Die vorliegende KurzStudie liefert erste Anhaltspunkte, wo die Stärken der Engagementförderung durch Stiftungen liegen – aber auch, wo wir vielleicht das eigene Tun immer wieder kritisch reflektieren sollten. Ich möchte mich gern auf drei Aspekte der Engagementstudie konzentrieren: die Gewichtung von Impuls und Nachhaltigkeit, die „Zauberformeln“ Kooperation und Vernetzung und das Spannungsverhältnis von Zivilgesellschaft und Staat.

Die Gewichtung von Impuls und Nachhaltigkeit

Mit rund 60 Prozent unterstützen die meisten engagementfördernden Stiftungen laut der vorliegenden Studie die Mobilisierung von Engagement. Immerhin noch 40 Prozent investieren in eine bessere Anerkennungskultur, jeweils etwas über 30 Prozent betreiben den Aufbau und die Weiterentwicklung von Infrastruktur sowie die Qualifizierung und das Wissensmanagement von Engagierten.

Stiftungen verstehen sich, wir wissen es, zumeist als Impulsgeber. Sie wollen immer dort „investieren“, wo der Fortschritt ist, sie wollen innovative Modelle entwickeln, die dann möglichst von anderen Institutionen in „Serie“ produziert werden, sie arbeiten exemplarisch, praxisnah und zeitlich befristet. Projekte und Förderungen sind in der Regel limitiert, zumeist auf drei bis fünf Jahre. Die damit verbundene Hoffnung ist, dass ein Modell oder eine Idee in dieser Zeit genug Überzeugungskraft entwickelt hat, um aus eigener Kraft zu „überleben“.

Für die Stiftungen ist diese strategische Ausrichtung plausibel. Längerfristige Engagements würden bei begrenzten Ressourcen rasch zu einer abnehmenden Beweglichkeit und zu einer kreativen „Austrocknung“ führen. Gerade operative Stiftungen leben aber davon, sich von Zeit zu Zeit neu zu justieren und immer wieder das neu in den Blick zu nehmen, was sich ihnen als gesellschaftliche Herausforderung stellt.

Für die Engagierten ist diese Politik allerdings irritierend, manchmal heikel und sicherlich hin und wieder existenzbedrohend. Sie werden gewissermaßen von einer Stiftung „entdeckt“, oftmals als ideale Lösung für ein gesellschaftliches Problem apostrophiert, eine Zeit lang übermäßig umsorgt und am Ende dann doch wieder sich selbst überlassen. Nicht alle haben danach die Kraft und das Durchhaltevermögen, ihre Initiative so aufzustellen, dass sie sich dauerhaft etabliert. Das kann man eine not-

wendige, natürliche Marktberreinigung nennen, aber auch eine Vergeudung von gesellschaftlichem Potenzial.

Wie können Stiftungen diesen Spagat meistern? Welche Instrumente gibt es, um Impulse und Nachhaltigkeit gerade in der Förderung von gesellschaftlichem Engagement miteinander zu verbinden? Dazu eine Erfahrung aus der Körber-Stiftung: Wir haben vor über zehn Jahren damit begonnen, mit unserem Transatlantischen Ideenwettbewerb USable Ideen aus der amerikanischen Bürgergesellschaft nach Deutschland und Europa zu „importieren“. Anfangs sind die jeweiligen Preisträger der Ausschreibungen sowohl mit ihren Themen als auch beim Auf- und Ausbau ihrer Strukturen unterstützt worden. Wir haben auf diese Weise einem sehr bunten Spektrum von Engagierten mit ihren jeweiligen Anliegen geholfen – von der Leseförderung über das Mentoring oder das Service Learning bis hin zu einer modernen Form der lokalen Beteiligung von Bürgern, dem Community Organizing.

Im Umkehrschluss mussten wir allerdings auch in regelmäßigen Abständen „die Pferde wechseln“. Selbst eine größere Stiftung ist mit ihren begrenzten Ressourcen nicht in der Lage, das Förderfeld von Jahr zu Jahr zu erweitern. Außerdem wollten wir unsere Arbeit fokussieren.

Vor wenigen Jahren haben wir daher das Konzept verändert. Der Wettbewerb dient nach wie vor dazu, Good Practices von Engagement zu identifizieren, nun aber auf eingegrenzten Feldern, die wir im Blick auf das Bürgerengagement zum jeweiligen Zeitpunkt für besonders wichtig halten. Im Moment geht es etwa um das Engagement der Generation 50 plus.

Im Anschluss an die Ausschreibung wird jedoch nicht mehr nur die inhaltliche und strukturelle Weiterentwicklung der Initiativen gefördert und finanziert, sondern es werden finanzielle Mittel für eine Schulung und Professionalisierung der Akteure eingesetzt. Dieses „Capacity Building“ ist eine Investition in den Allrounder auf dem Feld des bürgerschaftlichen Engagements, nicht in den inhaltlichen Experten. Der Austausch findet so nicht mehr vorrangig über Themen statt, sondern über Kompetenzen, die man benötigt, um seine Initiative erfolgreich am Markt zu behaupten. Ein letzter Schritt soll sein, dass wir die Akteure auch über die einzelnen Ausschreibungen hinweg zusammenbringen, sodass Newcomer von gestandenen Bewegungen profitieren können.

Natürlich gibt es noch weitere Wege, um ein bestimmtes Engagement nachhaltig werden zu lassen. Einer davon ist, selbst ein Modellprojekt aufzubauen und langfristig in die Trägerschaft zu gehen. Auch damit hat

die Körber-Stiftung Erfahrung. Unser Haus im Park in Hamburg-Bergedorf ist in den 1970er-Jahren vom Stifter Kurt Körber mit der Absicht geschaffen worden, eine neue Kultur des Alters zu fördern, die durch Selbstbestimmung, Aktivität und Engagement gekennzeichnet ist. Unter einem Dach finden die täglich rund 400 Besucher bis heute Bildungs- und Freizeitaktivitäten, Gesundheitsprävention, Jung-Alt-Projekte, kulturelle Veranstaltungen, ein Café, eine Praxis für Physiotherapie und einen ambulanten Pflegedienst. Und es gibt hier viele Möglichkeiten, sich freiwillig zu engagieren – rund 100 Menschen sind im Haus im Park bürgerschaftlich aktiv. Experten haben Kurt Körber damals auf das Problem der alternden Gesellschaft aufmerksam gemacht – unser Stifter, der immer ein Mann der Tat war, wollte eine schnelle und eigene Lösung. Vom innovativen Konzept der mehrgleisigen Seniorenarbeit unter einem Dach war er sofort begeistert. Deshalb hat die Stiftung das Haus mit seinem Nebeneinander von Stiftungsaktivitäten, zivilgesellschaftlichem Engagement und Serviceangeboten für Menschen ab 50 von Anfang an selbst geplant, gesteuert und weiterentwickelt.

Aber diese Herangehensweise hat sich in Bezug auf gesellschaftliche Wirkungskraft nicht als optimal erwiesen. Das Haus im Park gilt zwar bis heute als sehr modern, ist aber trotz seiner anerkannt hohen Innovationskraft nie kopiert worden. Die Gründe dafür liegen auf der Hand. Nur eine finanzkräftige Institution kann sich ein Haus in der vorhandenen Form leisten. Kommunen oder andere Träger schrecken vor allem vor den Folgekosten zurück. Das Haus ist also, selbst wenn das paradox klingen mag, zu sehr aus der Perspektive eines optimalen und mit allen Mitteln ausgestatteten Modells und zu wenig aus der Sicht einer überzeugenden Verbindung von Professionalität und Engagement angedacht worden, um auch für flächendeckende Konzepte tauglich zu sein.

Die große, fertige Lösung kann eben manchmal hinderlich für die Entfaltung des Neuen sein. Ehrenamtlich und bürgerschaftlich Engagierte spielen im Haus im Park bis heute eine wichtige Rolle: Sie sind in die festen Abteilungen eingebunden, sie sind als Initiatoren und Träger eigener Projekte wie zum Beispiel der Hörbücherei oder des Computerclubs aktiv oder sie nutzen das Haus im Park als „Andockstation“ für Freizeitinitiativen, die sie für den ganzen Stadtteil anbieten. Aber: Das Haus wird von Profis gemacht – Engagement wirkt hier eher unterstützend und ergänzend und tritt bisher nicht in die Verantwortung für das Gesamtprojekt. Es gibt zwar einen Freundeskreis Haus im Park mit etlichen Dutzend älterer Mitglieder aus dem Kreis der Nutzer des Hauses, die den Aufbau einer eigenen Stiftung für das BegegnungsCenter anstreben, aber die im Rahmen einer solchen Stiftung denkbare Partizipation und Mitgestaltung der

älteren Engagierten am Konzept und an der Trägerschaft des Hauses stehen bisher in den Sternen. Eine solche Verantwortungsübernahme – die Konsumenten werden zu Mitgestaltern und Trägern – könnte das Modell des Haus im Park dann doch noch kopierbar machen. Genau deshalb arbeiten wir jetzt daran, strukturell und auch inhaltlich eine neue Dynamik in das Haus zu bringen, die umfassendere Konzepte von Mitverantwortung und Engagement ermöglicht.

Die „Zauberformeln“ Kooperation und Vernetzung

„Die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren im Feld ist nicht nur wegen der Praxisorientierung der Stiftungen wichtig, sondern auch, um später Partner zu finden, die das Projekt weiterführen können“, heißt es in der Studie. Und ferner: „Stiftungen sind nach Meinung mehrerer Stiftungsexperten durch ihre Unabhängigkeit und ihr gutes Image, aber auch durch Know-how und finanzielle Ressourcen, gut geeignet, unterschiedliche Akteure zu vernetzen und Kooperationen anzustoßen.“ (s. S. 41)

Netzwerke und Kooperationen sind sicherlich gute und notwendige Instrumente, um Engagementförderung voranzutreiben. Dennoch sind damit möglicherweise auch unrealistische Erwartungen verbunden.

Kooperationen sind aus unserer Erfahrung ein ausgezeichneter Weg, um die Wirkung und Effizienz von Programmen und Projekten zu erhöhen – aber nur, wenn eine solche Kooperation auf gemeinsamen Interessen beruht, schon in der Planungsphase beginnt, auf Augenhöhe stattfindet und zu einer operativen Arbeitsteilung führt.

In einem solchen Fall bringen beide oder alle Partner Ressourcen ein, sie sprechen über die strategische Ausrichtung ihrer Arbeit und verfolgen im Idealfall über mittlere oder längere Zeiträume ein gemeinsames Ziel. Ich führe hier wieder aus unseren eigenen Erfahrungen ein Beispiel an: In einem der Projekte der Körber-Stiftung, dem Schultheater der Länder, kooperieren wir etwa seit 25 Jahren mit den entsprechenden Lehrerfachverbänden und den Kultusministerien aller Bundesländer. Das Ziel war und ist die Förderung des „darstellenden Spiels“ in den Schulen in einem ausgewogenen Mix von Stiftungsarbeit, Ehrenamt und bildungspolitischer Unterstützung. Die Erfolge sind dank der guten Abstimmung und der beharrlichen Arbeit groß (u.a. die Einführung des Faches „Darstellendes Spiel“ in allen Bundesländern). Zugleich ist es ein Exempel dafür, dass auch Kooperationen und Netzwerke einen „langen Atem“ benötigen. Die Arbeit findet weitgehend im Stillen und ohne öffentliche Anerkennung statt (auch das soll manchmal in der Stiftungswelt als Problem gesehen werden).

Kooperationen werden schwierig, wenn die Partner nicht auf Augenhöhe sind, wenn sie eigentlich nur der Beschaffung von weiteren Mitteln für die eigene Idee oder dem mittelfristigen Outsourcen von Projekten dienen.

Kooperationen erhöhen den Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf, sie setzen Kompromisse voraus und auch das Zurücknehmen des eigenen Anliegens – was Stiftungen nicht immer leichtfällt. In der Engamentarbeit gibt es zudem meistens ein deutliches Abhängigkeitsverhältnis: hier die Initiativen und Projekte, die auf eine Verstetigung ihrer Strukturen und Mittel hoffen, dort Stiftungen, die als Gebende auftreten und sich nicht dauerhaft für das Anliegen einer Initiative vereinnahmen lassen wollen.

Auch Netzwerke sind nicht per se der Königsweg einer Unterstützung von Engagement. Sie sind wenig aufwendig und daher (zumindest derzeit) auch sehr beliebt, aber ebenso oft unverbindlich und folgenlos. Netzwerke brauchen wie Kooperationen ein Ziel, einen klaren thematischen oder institutionellen Zuschnitt und einen möglichst konstanten Kreis von Teilnehmern. Dann allerdings können sie durchaus wirkungsvoll agieren. Ein weiteres Beispiel aus unserer eigenen Arbeit: Seit über zehn Jahren gibt es ein bundesweites Netzwerk, in dem sich die etablierten Schülerwettbewerbe – von Jugend forscht über unseren eigenen Geschichtswettbewerb bis zu den Sprachenwettbewerben – zusammengeschlossen haben. Dieses Netzwerk bündelt ein Segment von Bildungsangeboten, die von außen als zusätzliches Angebot an die Schulen herangetragen werden. Seit dies explizit von der Bildungspolitik gewollt ist (das war nicht immer so), ist der genannte Kreis zu einem wichtigen Partner für die Kultusministerien der Länder geworden. Gemeinsam hat man etwa Qualitätsstandards für Wettbewerbe geschaffen und Angebote gelistet, die den Schulen zur Teilnahme empfohlen werden. Der Kreis ist gewissermaßen zu einem bildungspolitischen Beratungsinstrument geworden und er nützt nicht nur den Anbietern, sondern auch den Nutzern in den Schulen, die sich in einem zunehmenden Dickicht von außerschulischen Angeboten zurechtfinden müssen.

Netzwerke und Kooperationen unterliegen also eigentlich den gleichen Einschränkungen wie jedes andere Instrument der Stiftungsarbeit. Sie sind nur effektiv und hilfreich, wenn der Kreis der Teilnehmer klar definiert ist, wenn es verbindliche gemeinsame Ziele gibt, wenn man Rechenschaft über die Fortschritte der Arbeit ablegt und wenn es schließlich die Bereitschaft zu einem längerfristigen Engagement auf diesem Feld gibt. Sie sind eigentlich nur sinnvoll in Verbindung mit einem eigenen opera-

tiven Engagement in einem bestimmten Bereich der Stiftungsarbeit. Wer also Netzwerke zum bürgerschaftlichen Engagement aufbauen will, sollte aus meiner Sicht auch Erfahrungen aus einem praktischen Feld mitbringen. Denn diese Verzahnung scheint mir der besondere Vorteil und vielleicht das Alleinstellungsmerkmal von Stiftungen zu sein.

Das Spannungsverhältnis von Zivilgesellschaft und Staat

Zitat aus der Studie: „Stiftungen grenzen sich betont von staatlichen Aufgaben ab, wollen den Staat also nicht ersetzen. ... Dennoch wollen sie ihre funktionierenden Modelle der Engagementförderung an den Staat übergeben.“ (s. S. 44)

In der Tat: Stiftungshandeln und auch bürgerschaftliches Engagement (wie groß die Schnittmenge ist, lasse ich dahingestellt) definieren sich zunächst einmal in Abgrenzung von staatlichem Handeln. Die Akteure entwickeln neue und hoffentlich zukunftsweisende Modelle zur Lösung oder zumindest zur Linderung von gesellschaftlichen Problemen, die eben gerade nicht Teil eines großen öffentlichen Programms oder einer staatlichen Förderung sind.

Gleichzeitig möchten fast alle zivilgesellschaftlichen Akteure, dass die öffentliche Hand funktionierende Modelle baldmöglichst in ihre eigenen Institutionen integriert und in die Fläche trägt, unter dem Stichwort der „Verantwortungsteilung“ von Zivilgesellschaft und Staat. Noch weitergehend sind die Forderungen mancher großer zivilgesellschaftlicher Dachverbände. Dort heißt es etwa, dass auch die Arbeit dieser Einrichtungen auf Dauer nur sicherzustellen ist, wenn es eine „Sockelfinanzierung“ durch die öffentliche Hand gibt.

Abgesehen von den Mitnahmeeffekten einer solchen Regelung – manche sprechen von einer „Subventionsmentalität“, die damit gefördert werden würde – stellt sich eine noch grundsätzlichere Frage: Wie unabhängig und handlungsfähig wäre eine Zivilgesellschaft, die dauerhaft am staatlichen Tropf hängt? Passt es zum Selbstverständnis von Engagierten, dass sie im staatlichen Auftrag agieren? Staatliche Finanzierung bedeutet ja in jedem Fall auch Einflussnahme. Der Engagementexperte Roland Roth sagt zum Beispiel, dass es sowieso schon eine latente Tendenz in der Politik gebe, Bürgerengagement zu entpolitisieren und zu funktionalisieren. Bürgerengagement werde dann auf eine Art „sozialen Kitt“ im Dienste der Linderung der größten Probleme des Gemeinwohls und der Verteilungsgerechtigkeit reduziert.

Bürgerengagement scheint mir allerdings mehr zu sein, nämlich auch ein demokratischer Impuls und ein Raum für die Rückgewinnung von Gestaltungs- und Entscheidungsmöglichkeiten für Bürger – vor allem auf der lokalen und der regionalen Ebene. Es geht um die Unterstützung von Menschen, die ihre Probleme selbst lösen wollen und den Mut zu Verantwortung haben. Der Bürger soll von Stiftungen gestärkt werden, um in einen Dialog „auf Augenhöhe“ mit den staatlichen Organen einzutreten, nicht als verlängerter Arm, der dort schnell in die Bresche springt, wo die öffentliche Hand sich aus ihrer Verantwortung zurückzieht. Ein Beispiel: Der Trägerverein für das bislang kommunale Freibad ist eine Notlösung, hinter der in der Regel kein weiter gehendes Verständnis von Bürgerengagement steht.

Aber auch Stiftungen agieren manchmal wie der Staat. Sie wollen Modelle „von oben“ implementieren und suchen dafür Verbündete in der Zivilgesellschaft. Wenn Bürgerengagement ernst genommen wird, wird sich vermutlich an manchen Stellen auch die Haltung von Stiftungen deutlich ändern müssen. Sie werden selbst ihr meist starkes Sendungsbewusstsein zurücknehmen müssen, um sich auf die Bedürfnisse, die Interessen und die Fähigkeiten ihrer Partner aus der Bürgergesellschaft einzulassen.

Ein treffendes Beispiel dafür ist ein Projekt, an und in dem wir das auch gerade lernen, das schon erwähnte Community Organizing. Community Organizing ist ein in den USA seit Jahrzehnten erfolgreich eingesetztes Konzept, Menschen eines Stadtteils oder einer Gemeinde dauerhaft miteinander zu vernetzen, um im lebensweltlichen Nahbereich effektiv Einfluss nehmen zu können. In Einzelgesprächen mit den Anwohnern bzw. mit Entscheidungsträgern und Mitgliedern von Vereinen, Verbänden und Kirchen vernetzen „Organizer“ die Bürger und unterstützen sie dabei, ihre dringlichsten Probleme und Bedürfnisse zu formulieren. Diese Kontakte schaffen das nötige Vertrauen und die Motivation, schließlich gemeinsam Strategien und konkrete Aktionen zur Lösung zu erarbeiten. So entstehen Bürgerplattformen, die professionell und nachhaltig die Interessen der Bewohner vertreten und ernst zu nehmende Partner für Politik und Wirtschaft in der Umgebung werden.

Dieses Modell funktioniert allerdings nur „bottom up“ – weder die Themen noch die Aktionen können von außen vorgegeben werden. Das erfordert Vertrauen in die Selbstorganisationskräfte der Bürger und einen Verzicht auf eine Steuerung von außen. Stiftungen sind für Community Organizing immer nur Ermöglicher, die das nötige Risikokapital zur Verfügung stellen, damit die „Bewegung“ groß genug wird, um sich selbst zu tragen. Das Ziel bleibt aber die Autonomie der Bewegung. Auf unsere Initia-

tive hin hat sich nun in Deutschland ein Unterstützerkreis aus Stiftungen und Unternehmen für das Konzept formiert. Zur Verbreitung der Idee und für die Praxis des Community Organizing sichern sie in einem informellen Netzwerk das Deutsche Institut für Community Organizing, eine Art Zentralstelle, oder auch einzelne lokale Plattformen. Das Ziel dieser neuen Form gemeinsamer Engagementförderung, die Infrastrukturförderung mit einschließt: In fünf Jahren soll es so viele lokale Plattformen geben, dass das weitere Wachstum (und das meint vor allen Dingen die Ausbildung von Organizern) nicht mehr von Zuflüssen von außen abhängt. Ein spannendes Experiment mit vorab definiertem Ausstieg für die Förderer, aber auch ein Prozess mit einer Vereinbarung, die von beiden Seiten als gesellschaftspolitisch innovativ, transparent und erreichbar empfunden wird.

Es gibt also aus meiner Sicht nicht nur ein Spannungsverhältnis von Zivilgesellschaft und Staat, es gibt auch ein Spannungsverhältnis zwischen Zivilgesellschaft und Stiftungen. Das werden wir nicht aufheben können, indem wir uns einfach zu einem Teil der Zivilgesellschaft erklären, sondern nur, indem wir darüber nachdenken, was denn eigentlich die besondere Rolle von Stiftungen neben der Politik, der Wissenschaft oder der Wirtschaft ist. In der vorliegenden Studie steht: „Sie betonen eher ihre Erfolge und Stärken, anstatt Selbstkritik zu äußern und auf Schwierigkeiten hinzuweisen.“ (s. S. 43) Mein Wunsch für das Forum Engagementförderung: Lassen wir die Pressesprecher zu Hause und die glanzvollen Broschüren im Schrank, um möglichst offen über die Klippen und Hürden der Engagementförderung zu sprechen. Vielleicht sollten wir es sogar zum Grundsatz machen, nur über gescheiterte Projekte zu sprechen. Denn wer noch nicht gescheitert ist, hat auch noch nicht ernsthaft Engagementförderung betrieben!

5.2 Kommentar von Prof. Dr. Thomas Olk

Prof. Dr. Thomas Olk, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Vorsitzender des Sprecherrats, Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement und Vorstandsvorsitzender der Stiftung Bürger für Bürger.

Meine Rolle heute auf dieser Veranstaltung ist eine ganz bescheidene: Ich bin hier als Vorsitzender einer ganz kleinen Stiftung, nämlich der Stiftung Bürger für Bürger. Im Rahmen der Arbeit in dieser Stiftung konnte ich allerdings seit etwa zehn Jahren wertvolle Erfahrungen bei der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements sammeln. Denn die Entwicklung von Projekten, die die Bürgergesellschaft stützen und stärken, ist die Hauptaufgabe dieser Stiftung.

Im Folgenden möchte ich zum Thema Förderung des bürgerschaftlichen Engagements durch Stiftungen einige nachdenkliche Anmerkungen machen. Viele meiner Überlegungen schließen an das an, was Herr Dr. Dittmer bereits ausgeführt hat. Zunächst möchte ich mich dafür bedanken, dass der Bundesverband Deutscher Stiftungen diese verdienstvolle Kurzstudie in Kooperation mit der Körber-Stiftung erstellt hat. Diese Studie hat eine ganze Reihe von interessanten Ergebnissen zutage gefördert, die ich überwiegend teile und die ich als sehr konstruktiv und inspirativ empfinde. Ich wünsche mir darüber eine breite Diskussion in der Stiftungslandschaft. Bei so viel Harmonie und Übereinstimmung möchte ich aber auch etwas Kontroverses beitragen, um die heutige Diskussion anzuregen. Ich werde nämlich im Folgenden eine etwas andere Einschätzung zur Rolle des Staates vornehmen, als sie Herr Dr. Dittmer vorhin vorgetragen hat.

Ich bin davon überzeugt, dass mit dieser Kurzstudie und mit dem Thema „Förderung des bürgerschaftlichen Engagements durch Stiftungen“ ein wichtiger neuer Impuls im Stiftungsbereich gesetzt worden ist: Ich meine die Initiierung einer strategischen Diskussion über die Rolle von Stiftungen als Förderer des bürgerschaftlichen Engagements! Das ist ein wichtiger Impuls sowohl der Kurzstudie als auch dieser Veranstaltung. Denn bislang hat dieses Thema in der Stiftungslandschaft eine eher nachrangige Bedeutung gehabt. Über die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements durch Stiftungen als einer strategischen Aufgabe nachzudenken und dies zusammen mit anderen Stiftungen zu tun, die ja immer auch als Konkurrenten wahrgenommen werden, ist eine verdienstvolle Unternehmung. Damit habe ich bereits angedeutet, worum es mir im Wesentlichen geht: um die strategische Bedeutung der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements für Stiftungen.

Warum ist es gerade jetzt so wichtig, dieses Thema zu diskutieren? Hierfür gibt es sicherlich viele Gründe. Ein zentraler Grund liegt darin, dass sich der gesellschaftliche Kontext, in dem Stiftungen agieren, verändert hat. Stiftungen müssen sich in diesem neuen Umfeld strategisch neu verorten, und hier spielt das bürgerschaftliche Engagement eine wichtige Rolle – dies wäre meine zentrale These. Worin bestehen nun die Veränderungen, die ich eben erwähnt habe? Diesbezüglich müssen zumindest die folgenden Dimensionen benannt werden: Wir sind gegenwärtig Zeugen einer tief greifenden Wirtschafts- und Finanzkrise, die bekanntlich auch die Stiftungen selbst in ihren (finanziellen) Möglichkeiten und in ihrem Bestand berührt. Mit dieser Krise sind darüber hinaus sowohl soziale Problemlagen, als auch Anliegen in der Gesellschaft angesprochen, die für das Handeln von Stiftungen bedeutsam sind. So können sich soziale Probleme wie Arbeitslosigkeit und Verarmung erneut verstärken, wird über die ethischen Grundlagen unserer Wirtschafts- und Finanzordnung nachgedacht und es zeigen sich erneut die Grenzen des Sozialstaates. So haben die finanziellen Engpässe in den öffentlichen Haushalten – und hier sind ja nicht zuletzt die kommunalen Haushalte angesprochen – längst zu neuen Erwartungen und Begehrlichkeiten öffentlicher Institutionen an die Rolle von Stiftungen in der Gesellschaft geführt. Wenn man sich die hohe Wertschätzung gerade der Stiftungen als Akteure der Zivilgesellschaft durch staatliche Institutionen vor Augen führt, dann erkennt man, was ich hiermit meine.

Darüber hinaus entwickeln staatliche Institutionen unter dem Oberbegriff „Engagementpolitik“ neue Regulierungsansprüche und Zuständigkeiten, etwa bei der politischen Gestaltung der Rahmenbedingungen für zivilgesellschaftliche Akteure, was selbstverständlich auch den Handlungsspielraum von Stiftungen betrifft. So hat die neue Regierungskoalition in ihrem Koalitionsvertrag die Absicht proklamiert, eine „nationale Engagementstrategie“ zu entwickeln und damit die Förderung und Unterstützung von Zivilgesellschaft und bürgerschaftlichem Engagement zu einer eigenständigen, nun vor allem auch bundespolitischen Aufgabe weiterzuentwickeln. Es liegt auf der Hand, dass solche Bestrebungen im Bereich staatlicher Politik erhebliche Auswirkungen auf den Stiftungsbereich haben bzw. haben könnten.

Die Stiftungen – so meine These – sind unter diesen Umständen gut beraten, ihr Selbstverständnis, ihre Rolle und ihre gesellschaftliche Verantwortung insgesamt sowie speziell im Hinblick auf die Förderung bürgerschaftlichen Engagements zu reflektieren, zu überdenken und ihre eigene Positionierung auf die genannten neuen Rahmenbedingungen anzupassen.

Auf dem Weg dorthin müsste bedacht werden, dass bürgerschaftliches Engagement im Bereich der Stiftungen in ganz unterschiedlicher Art und Weise bedeutsam wird. Zunächst einmal ist das freiwillige und unentgeltliche Engagement der Bürger für viele Stiftungen eine (Personal-) Ressource. Stiftungen im Sozial- und Gesundheitsbereich arbeiten zum Beispiel in Krankenhäusern, Hospizen, sozialen Diensten etc. mit Ehrenamtlichen zusammen, die mit dafür sorgen, dass die Aufgaben der jeweiligen Institution erfüllt werden können. Stiftungen nutzen also das freiwillige und unentgeltliche Engagement seit langer Zeit als Ressource. Hier wird man nicht unbedingt von einer innovativen oder neuartigen Herangehensweise an das Thema der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements sprechen können. Damit fördern natürlich die Stiftungen das Engagement, aber nicht als eine explizite Aufgabe, sondern dieses Engagement wird in diesen Fällen nur dadurch gefördert, dass es als Ressource genutzt und möglicherweise in der Einrichtung auch professionell gemagnt wird.

Wie die KurzStudie sehr anschaulich zeigt, finden wir freiwilliges, unentgeltliches (bürgerschaftliches) Engagement in vielen gesellschaftlichen Bereichen, ob es nun der Kultur-, Umweltschutz-, Gesundheits-, Sozial- oder ein anderer Bereich ist – bürgerschaftliches Engagement spielt in allen diesen Feldern eine zum Teil wichtige Rolle. Wenn man sich die institutionellen Rahmenbedingungen, die Aufgabenstrukturen, aber auch die Werthaltungen und Grundprinzipien des Einsatzes ehrenamtlicher Arbeit genauer anschaut, dann finden wir etwas sehr Wichtiges: es gibt ganz offensichtlich unterschiedliche Kulturen des Engagements. Ein äußeres Zeichen dafür sind die Begriffe, die man für dieses Engagement gefunden hat. In einigen Bereichen heißt dieses Engagement nämlich „Ehrenamt“, in anderen „freiwillige Mitarbeit“, in wiederum anderen heißt es vielleicht „Selbsthilfe“ oder „Initiativenarbeit“ und in einigen wenigen auch „bürgerschaftliches Engagement“. In diesem Sinne wissen wir, dass etwa im Sport, in der Wohlfahrtspflege oder im Rettungswesen der Begriff des Ehrenamtes weiterhin dominiert, während in Bereichen wie Umweltschutz oder politischer Protest ganz andere Bezeichnungen für das unentgeltliche Engagement überwiegen. Mit diesen Bezeichnungen ist ein jeweils dominantes kulturelles Modell dieses Engagements auf den Begriff gebracht. Ich kann es Ihnen an der freien Wohlfahrtspflege verdeutlichen. In der freien Wohlfahrtspflege gibt es bestimmte Aufgaben, die im Rahmen größerer organisatorischer Kontexte in Arbeitsteilung übernommen werden können. Mögliche potenzielle ehrenamtliche Helfer wissen also recht genau, welche Aufgabe mit welchen organisatorischen Rahmenbedingungen für sie bereitsteht und haben damit wenig Möglichkeiten, diese Rahmenbedingungen zu verändern oder neu auszugestalten.

Ein treffendes Beispiel dafür ist die Kleiderkammer der Diakonie, bei der allgemein bekannt ist, wie sie aussieht und was dort getan werden muss. Der Rahmen ist klar, die Aufgabe definiert und der Ehrenamtliche muss genau für diese Aufgabe gewonnen werden, weil er wenige Chancen hat, neue Aufgaben zu erfinden. Diese Sozialfigur bzw. Kultur des Engagements ist eine ganz andere als die Kultur des Engagements in einer kleinen Initiative, die in einem Stadtteil oder einem sozialen Brennpunkt für ein bestimmtes Anliegen kämpft. Hier ist das Potential höher, das Engagement ist von seinem Selbstverständnis her politischer und die Selbstgestaltungsspielräume sind naturgemäß größer als in der Kleiderkammer eines sozialen Dienstes.

Was können wir aus solchen Beobachtungen folgern? Wir können nicht automatisch davon ausgehen, dass der Einsatz von Freiwilligen im Bereich des Stiftungswesens per se innovativ sei oder sich in seinen Merkmalen von dem Einsatz Ehrenamtlicher in anderen Bereichen automatisch abhebt. Stiftungen sind also nicht deshalb schon innovativ, weil sie Stiftungen sind, sondern sie müssen neue Pfade oder innovative Wege der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements durch klare Qualitätskriterien und deren Umsetzung nachweisen. Vielfach gehen Stiftungen bzw. Einrichtungen und Dienste in der Trägerschaft einer Stiftung genau so oder so ähnlich mit ihren freiwilligen Mitarbeitern um, wie dies auch in vergleichbaren Einrichtungen der Fall ist, die nicht durch eine Stiftung getragen werden. Allerdings können wir durchaus beobachten, dass das freiwillige oder bürgerschaftliche Engagement bei Stiftungen in den letzten Jahren eine neue Bedeutung und Rolle erhalten hat. Es gibt eine ganze Reihe von Stiftungen, die bei der Förderung der Rahmenbedingungen für das Engagement neue Wege gegangen sind bzw. die zur Verwirklichung ihrer Projekte auf bürgerschaftliches Engagement in ganz neuer Form zurückgreifen. Dabei ist allerdings der Spielraum der Möglichkeiten keineswegs ausgeschöpft worden. Aus der Diskussion um die Erstellung des Berichtes der Enquetekommission des Deutschen Bundestages „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ wissen wir, dass es unterschiedliche strategische Vorgehensweisen bei der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements geben kann. Man kann – und damit benenne ich eine erste Dimension – auf der Angebots- oder auf der Nachfrageseite ansetzen. Darüber hinaus – und dies bezeichnet die zweite Dimension – können wir personenbezogene und strukturbezogene Herangehensweise unterscheiden. Wenn wir nun auf die Entwicklungen der letzten Jahre im Stiftungswesen schauen, erkennen wir, dass es bei der Förderung des Engagements von Stiftungen bestimmte Schwerpunktsetzungen gegeben hat. Diese könnte man – zugespitzt – als eine Herangehensweise kennzeichnen, die bei der Angebotsseite – also den freiwillig Engagierten – ansetzt und ihren

Schwerpunkt nicht bei Strukturen, sondern vielmehr bei Personen setzt. Um nicht missverstanden zu werden: Für diese Schwerpunktsetzung gab es zum Teil sehr gute Gründe und sie entspricht auch weitgehend dem, was Stiftungen gut können. Allerdings sollte in Zukunft verstärkt bedacht werden, dass es – ergänzend zur bisherigen Schwerpunktsetzung – künftig eine Ausweitung der strategischen Herangehensweisen an die Aufgabe der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements geben sollte.

Bislang galt, dass es ganz allgemein positiv zu bewerten wäre, wenn wir immer mehr Menschen für ein Engagement motivieren könnten. Hieraus resultierte eine starke Konzentration der Förderstrategien auf die Angebotsseite, also auf die (potenziell) Engagierten selbst. Die zentrale Frage war: Wie kann ich Menschen dazu motivieren, neu in das Engagement einzusteigen, ein bereits ausgeübtes Engagement auszuweiten bzw. weitere freiwillige Aufgaben zu übernehmen. Es ging um die Gewinnung des bislang ungenutzten Potenzials an Freiwilligen. Dieses Ziel hat sich bislang von selbst erklärt, war nicht legitimationsbedürftig. Ich glaube, dass wir dies nicht mehr einfach so weiter tradieren können. Wir sollten vielmehr verstärkt darüber nachdenken, warum und in welchen Bereichen wir noch mehr freiwilliges Engagement benötigen. Dies hat natürlich etwas mit der Nachfrage nach diesem Engagement zu tun. Die zentrale Frage lautet dann: In welchen Bereichen der Gesellschaft brauchen wir wirklich noch mehr freiwilliges Engagement und in welchen brauchen wir dieses nicht bzw. gibt es schon genug Engagement? Hieran schließen sich Fragen an wie: In welchen Bereichen etwa des Gesundheits- oder Pflegebereichs sollen noch mehr Menschen für die freiwillige und unentgeltliche Übernahme von Aufgaben motiviert werden bzw. in welchen Bereichen sollten wir die Arbeit den eigens hierfür ausgebildeten Hauptamtlichen und Professionellen überlassen? Wie kann eine neue Aufgabenteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft hergestellt werden und welche Bedeutung hat dabei das bürgerschaftliche Engagement? Welcher Strukturen und Rahmenbedingungen bedarf es etwa in Schulen, Krankenhäusern, Altenheimen etc., um überhaupt Menschen dafür gewinnen zu können, sich hier freiwillig und unentgeltlich zu engagieren? Schnell wird klar: Wenn man solche Fragen stellt, dann erkennt man, dass personenorientierte Strategien durch strukturorientierte Strategien ergänzt werden müssen, denn neben der Mobilisierung von noch mehr Menschen für das Engagement bedarf es des Umbaus von Institutionen.

Dennoch ist es natürlich nicht ganz zufällig, dass sich Stiftungen bislang sehr stark darauf konzentriert haben, auf der Angebotsseite der potenziell engagementbereiten Menschen anzusetzen und sie personenorientiert zu fördern. Beispiele hierfür sind die Qualifizierung von Pro-

zessmoderatoren bei der Kinder- und Jugendbeteiligung, die Qualifizierung und Begleitung von Paten und Mentoren im Jugend- und Seniorenbereich, die Fort- und Weiterbildung von Engagierten in belastenden Arbeitsbereichen, in denen Erfahrungsaustausch, Qualifizierung und Ermutigung für die Aufrechterhaltung der Qualität der Arbeit unerlässlich ist. Sie sehen: Diese Herangehensweise ist keineswegs defizitär, sondern höchst sinnvoll und zeugt von einer hohen Qualität der Strategie der Engagementförderung. Diese Strategie setzt darauf, dass die Qualifizierung, Ermutigung sowie Fort- und Weiterbildung von engagierten Personen die Grundlage dafür bereitstellt, dass sie als Multiplikatoren in der Gesellschaft auch nach der Beendigung der Fördermaßnahme weiter wirken. Beispiele hierfür sind Service-Learning-Projekte für junge Menschen, die Ausbildung von älteren Menschen zu Senior-Trainern, die Ausbildung von Prozessmoderatoren etc.

In all diesen Ansätzen, in denen Personen gestärkt werden, um das Engagement weiterer Personen anzuregen und zu fördern, wird also versucht, über personenbezogene und angebotsseitige Strategien gesellschaftliche Langzeiteffekte und damit Nachhaltigkeit zu erzeugen. Auf diese Strategie haben sich Stiftungen sehr stark konzentriert, in dem Wissen, dass sie genau dies gut können, und dass diese Strategie ihren Handlungsmöglichkeiten weitgehend entspricht. Anerkennung, Wertschätzung, Qualifizierung und Gewinnung von Engagierten sind also Tätigkeitsschwerpunkte, die den Stiftungen liegen.

Offen bleibt freilich, inwieweit diese Form der Förderung des Engagements auch die Erwartungen erfüllen kann, die wir an sie haben. Denn aufgrund des Fehlens von Evaluationsstrategien wissen wir zumindest zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht genau, ob solche Vorgehensweisen wirklich langfristig wirksam sind. Auch hier müsste also in Zukunft mehr getan werden. Natürlich gibt es starke Vermutungen darüber, wie diese Vorgehensweisen greifen, aber ein wenig ist es hier wie bei dem Betrunkenen, der im Dunkeln seinen Schlüssel verliert und diesen dann genau dort sucht, wo der Lichtschein der Straßenlaterne hinfällt, und nicht dort, wo er mit hoher Wahrscheinlichkeit liegen könnte. Stiftungen haben also diese Strategie unter anderem auch deshalb so gern praktiziert, weil sie hier im Kernbereich ihrer Kompetenz ansetzen können und damit ein Höchstmaß an Feldkompetenz einbringen können.

Ein weiterer wichtiger Punkt, den wir berücksichtigen müssen, ist die große Bandbreite unterschiedlicher Ausdrucksformen und Kulturen des Engagements im Stiftungsbereich. Es gibt keine Homogenität der von Stiftungen gestalteten Kultur des Engagements, sondern die Vielfalt der

Engagementkulturen findet sich auch im Bereich der Stiftungen wieder. Damit bleibt offen, welche Sozialfigur bzw. Kultur des Engagements aus der Sicht von Stiftungen als besonders förderungswürdig gelten soll. Was wollen Stiftungen durch die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements erreichen? Gibt es in dieser Hinsicht übereinstimmende gesellschaftsgestalterische Ziele und Visionen oder gibt es solche gemeinsamen Überzeugungen nicht?

Die Relevanz solcher Fragen wird deutlich, wenn man sich das Spektrum der Möglichkeiten näher anschaut. Wir können uns unter der Perspektive gesellschaftlicher Relevanz die Stärkung bürgerschaftlichen Engagements als einen Bestandteil einer Strategie vorstellen, bei der es um die Stärkung der Zivil- oder Bürgergesellschaft insgesamt geht. In diesem Sinne gibt es einige Stiftungen – zum Beispiel die Körber-Stiftung – die die Förderung des bürgerschaftlichen Engagements als einen Bestandteil ihrer Strategie zur Förderung der Bürgergesellschaft verstanden wissen wollen. Auch die Stiftung Bürger für Bürger hat sich ein entsprechendes Leitbild gegeben. Es bestehen allerdings gegenläufige Vorstellungen. Bürgerschaftliches oder freiwilliges Engagement kann nämlich auch als eine Ressource verstanden werden, die zur Erledigung etwa sozialer Aufgaben benötigt wird. Ich hatte dieses Verständnis bereits eingangs erwähnt, indem ich auf die Bedeutung des bürgerschaftlichen Engagements als Ressource hinwies. Dieses Verständnis ist legitim, es ist allerdings völlig anders angelegt als das erstgenannte. Wir haben es hier mit einer ganz anderen Kultur des Engagements zu tun. Die dahinterstehenden Sozialfiguren des Engagements könnte man – etwas zugespitzt – folgendermaßen beschreiben: Während der erstgenannte Ansatz freiwillig und unentgeltlich engagierte Menschen als „zivilgesellschaftliche Aktivbürger“ versteht, zielt der zweitgenannte Ansatz auf den Engagierten als einen „Gratisarbeiter“. Solche unterschiedlichen Kulturen des Engagements sollten – dies wäre mein Vorschlag – bei der Entwicklung von Förderstrategien reflektiert werden. Welche Form des Engagements soll gestärkt, welche Rolle dem Engagement in der Gesellschaft zugemessen werden? Dies sind die entscheidenden Fragen, die wir im Zusammenhang mit der Entwicklung von Herangehensweisen an die Aufgabe der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements beantworten müssen.

Ich bin davon überzeugt, dass viele Stiftungen mehr oder weniger implizit mit diesen Fragen umgegangen sind, sich aber dieser Diskussion noch nicht explizit gestellt haben. Ich plädiere daher dafür, dass gerade Stiftungen in Zukunft bei der Entwicklung von Förderstrategien des bürgerschaftlichen Engagements verstärkt darüber nachdenken, welche Ziele sie damit erreichen wollen und welche gesellschaftliche Vision ihnen

dabei vorschwebt. Die Diskussion um diese Aspekte einer Förderstrategie sollte also aus dem Halbschatten des Impliziten in eine wirklich strategische Debatte überführt werden.

Eine weitere Facette unserer Diskussion sind die eingesetzten Instrumente der Engagementförderung. Hier spreche ich auch als „Mittäter“, also als Vorsitzender einer Stiftung, die selbst bestimmte Instrumente der Engagementförderung nutzt. Ein prominentes Beispiel aus dem Stiftungswesen sind Wettbewerbe und Preise, die wir ausloben, um das Engagement zu fördern. Sie alle kennen wahrscheinlich die Rede von den „Alltagshelden des Engagements“. Wer öfter in solchen Gremien und Juries mitwirkt, sieht sich irgendwann einmal mit einem Sättigungseffekt in dieser Hinsicht konfrontiert. Die Mechanismen sind klar, die Slogans bekannt, alles ist schon einmal gesagt worden, die Mittel scheinen ausgereizt. Ist der soundsovielte Wettbewerb, die soundsovielte Preisauslobung für ein bestimmtes Thema wirklich noch innovativ, ist das noch ein Anreiz zu neuen Entwicklungen im Feld, oder ist das im Grunde eine Tradierung von bewährten Instrumenten, die uns deshalb gut gelingen, weil wir sie schon immer gut gemacht haben, und von denen wir überzeugt sind, dass wir sie in den nächsten Jahrzehnten sehr gut umsetzen können?

Dies sind Fragen, denen wir uns stellen müssen. Wir sollten also nicht nur die Ziele und die Kultur des Engagements, sondern auch die Instrumente, mit denen wir Engagement fördern, in unsere Reflexion einbeziehen. Unser Instrumentenkasten (Wettbewerbe, Qualifizierungsmaßnahmen, Preise, Benchmarking etc.) sollte reflektiert werden, und auch mit diesem Gedanken schließe ich an die Ausführungen von Herrn Dr. Dittmer an.

Damit komme ich zu einem letzten, sehr wichtigen Aspekt unseres Themas. Wenn wir uns die Entwicklungen der letzten Jahre anschauen, dann haben wir im Stiftungswesen einen neuen Konkurrenten im Feld: ich meine den Staat bzw. staatliche Institutionen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene. Manchmal kommt es mir so vor, als ob der Staat Tendenzen an den Tag legt, sich wie Stiftungen verhalten zu wollen. Ich spitze das jetzt einmal etwas ironisch zu. Staatliche Institutionen gehen verstärkt dazu über, sich – in dieser Hinsicht ähnlich wie Stiftungen – auf Innovationen, Modellprojekte und Events zu konzentrieren, also neue Entwicklungen anzuschieben, aber sich nicht langfristig zu binden. Begründet wird das durch die verfassungsrechtlichen Aufgabenbegrenzungen etwa der überörtlichen staatlichen Ebenen und durch die Aktivitäten der Rechnungshöfe, die alle Formen der institutionellen Förderung zurückzudrängen versuchen. Dies führt zu der kuriosen Situation, dass im Bereich der Anschubförderung eine Konkurrenz zwischen staatlichen In-

stitutionen und Stiftungen entsteht und macht deutlich, dass sich das staatliche Selbstverständnis zu ändern beginnt und damit auch die Arbeitsteilung zwischen Stiftungen und staatlichen Institutionen neu justiert werden muss.

Im Bereich der Daseinsvorsorge und sozialpolitischer Aufgaben scheint sich der moderne, aktivierende und moderierende Staat aus bisherigen Zuständigkeitserklärungen allmählich zurückzuziehen und immer mehr Teile bislang staatlich wahrgenommener Aufgaben auf nicht staatliche Träger zu delegieren. Auf der anderen Seite übernehmen staatliche Institutionen verstärkt moderierende, vernetzende und initiiierende Aufgaben, die bislang eher von nicht staatlichen intermediären Akteuren realisiert worden sind. Als Erbringer von Sach- und Dienstleistungen will sich der Staat also weitgehend zurückziehen, als Moderator, Vernetzer und Anstoßer will er aber eher noch mehr als früher übernehmen. Mit dieser Entwicklung laufen unsere hergebrachten Vorstellungen von staatlichem Handeln zum Teil ins Leere. Die Vorstellung, staatliches Handeln beschränke sich auf ein Regieren von oben nach unten, trifft die Wirklichkeit nicht mehr vollständig. Auch staatliche Institutionen agieren immer öfter als Koproduzenten von Aufgaben und Leistungen auf „Augenhöhe“. Wenn sich aber das Selbstverständnis staatlichen Handelns in einigen Hinsichten verändert, dann müssen auch Stiftungen ihr Verhältnis zum Staat neu durchdenken. Wie gehen Stiftungen damit um? Gehen sie offensiv auf staatliche Institutionen zu? Stellen sie sich für Kooperation und Vernetzung mit staatlichen Institutionen zur Verfügung oder versuchen sie, jenseits staatlichen Handelns eigene Handlungssphären zu behaupten?

Es geht also offensichtlich um neue Formen der Bearbeitung gesellschaftlicher Problemlagen. Wir müssen heute über Vernetzung und Kooperation ganz anders nachdenken, als wir es in der Vergangenheit gewohnt waren. Wenn meine Überlegungen zu Veränderungen staatlichen Handelns nicht völlig irrig sind, dann heißt Vernetzung unter heutigen Bedingungen nicht mehr nur, unterschiedliche Stiftungen zu vernetzen, was natürlich weiterhin wichtig ist, sondern es muss darüber hinaus auch darum gehen, sektorübergreifende Netzwerke aufzubauen, in denen unterschiedliche Akteure – Stiftungen, Vereine, Wirtschaftsunternehmen, staatliche bzw. kommunale Institutionen – zusammenarbeiten.

In diesem Sinne ist für mich – und da sehe ich eine etwas andere Akzentsetzung als in den Ausführungen von Herrn Dr. Dittmer – ein Bürgerbad, das in einer Kommune gegründet wird, keine Notlösung, sondern eine interessante Konstellation. Für mich ist ein Bürgerbad, das wirklich

von einem Bürgerverein betrieben, von der Kommune finanziell mit gesichert und von örtlichen Wirtschaftsunternehmen instand gesetzt wird, eine innovative Weiterentwicklung der öffentlichen Infrastruktur. Negativ wäre eine solche Lösung nur, wenn sie eine reine Notlösung wäre, die darauf hinausliefe, den Bürgern das marode Schwimmbad gewissermaßen zur alleinigen Verwertung zu überlassen und sie damit zu überfordern. Wenn wir es aber mit einer ernst gemeinten trisektoralen Vernetzung zu tun haben, und dafür gibt es viele gute Beispiele in Kommunen, dann handelt es sich bei einem Bürgerbad um eine positiv zu bewertende neue Form der Kooperation auf örtlicher Ebene. Man kann diese Überlegungen verallgemeinern. Ich denke, Stiftungen sollten dort, wo die Spielregeln fair und klar sind, mit staatlichen Institutionen kooperieren. Dies schließt nicht aus, dass staatliche Institutionen auf ihre Verpflichtungen hingewiesen werden, wo es notwendig ist. Dort, wo der Staat als Versorger auftritt und sozialstaatliche Aufgaben nach rechtlichen Vorgaben erfüllt, muss er diesen Auftrag auch weiter erfüllen bzw. eine ordnungsgemäße Aufgabenerfüllung sicherstellen. Dies gelingt ohnehin heute oft nur noch durch Kooperation mit nicht staatlichen Akteuren auf Augenhöhe. Aber dort, wo staatliche Institutionen moderieren und vernetzen, da gibt es in den Stiftungen erfahrene Partner, die ihre Feldkenntnisse bei der innovativen Bewältigung gesellschaftlicher Aufgaben einbringen und selbstbewusst mit staatlichen Institutionen auf Augenhöhe kooperieren können. Hier ist es eher der Staat, der als Lernender auftreten sollte und von den Erfahrungen der Stiftungen profitieren kann.

Ich hoffe, ich konnte deutlich machen, dass hinsichtlich der Beziehungen zwischen staatlichen Institutionen und Stiftungen keine Patentlösungen existieren, sondern – je nach Aufgabenfeld und Vorbedingungen – unterschiedliche Herangehensweisen entwickelt werden sollten. Hier liegt eine lohnenswerte Aufgabe für weitere Reflexionen und Veranstaltungen in der Zukunft.

Für den Bereich des bürgerschaftlichen Engagements durch Stiftungen benötigen wir dabei vor allem auch Projekte und Vorhaben der Engagementforschung. In diesem Bereich sind wir bislang Zeugen eines Spiels zwischen den relevanten Akteuren, das man in der Spieltheorie als „you first-Situation“ gekennzeichnet hat. Jeder Akteur – sei dies nun der Staat, die Institutionen der Forschungsförderung oder die Stiftungen – hält sich vornehm zurück und lässt dem anderen unter der Losung „Du zuerst“ den Vortritt. Im Ergebnis haben wir hier ein typisches Beispiel für das, was in den politischen Wissenschaften als „negative Koordination“ bezeichnet worden ist. Was wir aber tatsächlich benötigen, ist „positive Koordination“, also das aufeinander Zugehen der relevanten Akteure und die Initi-

ierung von Netzwerken der Engagementforschung. Denn in diesem Feld gibt es eine riesige Diskrepanz zwischen dem wachsenden Bedarf an gesichertem Wissen einerseits und den unzureichenden Anstrengungen, dieses Wissen zu generieren andererseits. Positive Koordination würde hier bedeuten, dass sich alle relevanten Akteure mit eigenen Beiträgen einbringen: also sowohl die staatliche Ressortforschung, die Grundlagenforschung (durch Einrichtungen wie die DFG etc.) als auch Forschung, die durch Stiftungen finanziert wird.

Stiftungen sind in diesem Feld besonders bedeutsam. Sie sind nicht durch eigene politische Interessen involviert, wie etwa Ministerien oder andere staatliche Institutionen, und sie sind auch nicht an disziplinären Zuständigkeitsgrenzen orientiert, die zumindest bislang eine Ausweitung der universitären Forschung in diesem Feld verhindert haben. Stiftungen haben gerade jetzt eine sehr gute Chance, durch eigenes aktives Handeln Strukturen mit zu schaffen. Diejenige Stiftung, die sich jetzt für die Finanzierung von Engagementforschung entscheidet, hat neben der Ermöglichung wichtiger Forschungen zusätzlich die Chance, auch Strukturen in diesem Feld zu entwickeln, denn etablierte Strukturen gibt es hier bislang kaum. Wenn Stiftungen also Chancen für gesellschaftliche Gestaltung suchen, dann ist gerade dieser Bereich prädestiniert; ein Bereich, der explosionsartig an Bedeutung hinzugewinnt, aber bislang weitgehend unterentwickelt geblieben ist.