

## **Engagementförderung durch Stiftungen im Spannungsfeld von Bürgergesellschaft und Staat**

Mit dem Erscheinen der Nationalen Engagementstrategie der Bundesregierung hat sich der Ton in der Debatte um die Rolle von Stiftungen als Akteur im Spannungsfeld zwischen Zivilgesellschaft und Staat verschärft. Wird den Stiftungen zuviel Bedeutung zugesprochen? Was können, was wollen, was sollen sie für die Zivilgesellschaft leisten?

Im Zuge dieser Debatte hat die Bedeutung des vom Bundesverband Deutscher Stiftungen in Kooperation mit der Körber-Stiftung ins Leben gerufene Forum Engagementförderung zugenommen. Angelegt als Plattform, auf der Stiftungen ihr Selbstverständnis und Methoden einer „guten Engagementförderung“ diskutieren, wurde es bereits ein knappes Jahr vor Erscheinen der Engagementstrategie der Bundesregierung ins Leben gerufen. Einige - damals wie heute gültigen - Grundüberlegungen über die Rolle von Engagement fördernden Stiftungen als Partner von Zivilgesellschaft und Staat werden hier noch einmal zusammengefasst.

### **Stiftungen als Förderpartner der Zivilgesellschaft**

Stiftungen verstehen sich 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 so viel Überzeugungskraft entwickelt hat, dass sie aus eigener Kraft „überleben“ können.

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 als gesellschaftliche Herausforderung stellt.

Für die Engagierten ist diese Politik allerdings irritierend, manchmal heikel und zuweilen Existenz bedrohend. 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

notwendige, natürliche Marktbereinigung 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? Ein Weg ist, selbst ein Modellprojekt aufzubauen und langfristig in die Trägerschaft zu gehen. Eine Erfahrung aus der Körber-Stiftung: 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.

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, auch wenn das paradox klingen mag, zu sehr aus der Perspektive eines optimalen und mit allen Mitteln ausgestatteten Modells und zu wenig aus der einer überzeugenden Verbindung von Professionalität und Engagement gedacht worden, um auch für flächendeckende Konzepte tauglich zu sein.

Ehrenamtlich und bürgerschaftlich Engagierte spielen im Haus im Park zwar eine wichtige Rolle. 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 auch an Konzept und Trägerschaft des Hauses stehen bisher in den Sternen. Eine solche Verantwortungsübernahme – die Konsumenten werden zu Mitgestaltern und Trägern – könnte freilich 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 ermöglichen.

## **Stiftungen als Teil der Zivilgesellschaft**

Es besteht ein gewisser Zielkonflikt, wenn Stiftungen keine staatlichen Aufgaben übernehmen wollen, jedoch funktionierende Modelle von Stiftungen auf den Staat übertragen wollen. Stiftungshandeln und auch Bürgerschaftliches Engagement (wie groß die Schnittmenge ist, lasse ich dahin gestellt) definieren sich zunächst einmal in Abgrenzung von staatlichem Handeln. Die Akteure entwickeln neue und hoffentlich zukunftsweisende Modelle zur Lösung oder zumindest 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. Das läuft dann 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 auch von einer „Subventionsmentalität“, die damit gefördert werden würde – stellt sich eine noch grundsätzlichere Frage: Wie unabhängig und handlungsfähig wäre eigentlich eine Zivilgesellschaft, die dauerhaft am staatlichen Tropf hängt? Passt es zum Selbstverständnis von Engagierten, dass sie eigentlich 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 Bürgerinnen und Bürger vor allem auf der lokalen und der regionalen Ebene. Stiftungen können dort ihr Alleinstellungsmerkmal als Akteur in der Zivilgesellschaft ausschöpfen, wo es um die Unterstützung von Menschen geht, 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 weitergehendes 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. Stiftungen 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 schönes Beispiel dafür ist ein Projekt zur Förderung von Community Organizing, an und in dem die BMW Stiftung Herbert Quandt, der Generali Zukunftsfonds und die Körber-Stiftung das auch gerade lernen. 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 – vor allem 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 ernstzunehmende 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 Bürgerinnen und 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 Bewegungen. Auf unsere Initiative hin hat sich in 2010 in Deutschland ein Unterstützerkreis aus Stiftungen und Unternehmen für das Konzept formiert. Zur Verbreitung der Idee und 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 auch 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 Kurzstudie steht: „Stiftungen tendieren dazu, eher Erfolge und Stärken zu betonen als Selbstkritik zu äußern und auf Schwierigkeiten hinzuweisen.“ Mein Wunsch: Wir müssen möglichst offen über die Klippen und Hürden der Engagementförderung 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!

Hamburg im September 2011. Dieser Text ist eine Zusammenfassung aus Überlegungen des Autors zur Gründung des Forum Engagementförderung 2010.

**Dr. Lothar Dittmer** ist Mitglied im Vorstand der Körber-Stiftung.

Mehr Informationen zum Forum Engagementförderung und Kontakt:  
<http://www.koerber-stiftung.de/gesellschaft/weitere-arbeitsfelder/forum-engagementfoerderung.html>