



# AUF EIN WORT

## Strategische Implementierungsprozesse nachhaltiger fokussieren

von Roland Kaehlbrandt, Frankfurt am Main

**Stiftungen sind keine Unternehmen, keine Unternehmensberatungsfirmen, keine Ministerien und auch keine Parteien. Aber sie sind ihnen auch nicht ganz unähnlich. Stiftungen beschäftigen sich mit gesellschaftlichen Fragen. Sie suchen nach Antworten und Lösungen. Sie tun dies, indem sie einige Arbeitstechniken aus Wirtschaft und Wissenschaften – oft der Betriebswirtschaftslehre – an ihre Aufgaben anpassen. Vor allem aber wollen sie Ungewöhnliches, Neues entwickeln, aufspüren und ausprobieren – und nicht das wiederholen, was ohnehin schon getan wird. Beides macht ihren Reiz aus: die Experimentierfreude, kombiniert mit dem, was man landläufig unter Professionalität versteht. Und dafür werden Stiftungen auch gerade bei Unternehmen, Ministerien, Hochschulen, Schulen geschätzt. Manchmal ist es aber so, dass die Anlehnung an Techniken aus Wirtschaft und Wissenschaft oder auch aus der Politik zu einer Art Anpassung führt, bei der etwas von der Originalität und auch von der Bürgernähe der Stiftungen verloren geht.**

### STATT PHRASEN

So wird zuweilen die Sprache der Betriebswirtschaftslehre, oft auch die Sprache der Berater, übernommen. Da wird fokussiert, da werden Prozesse effizient, effektiv, systemisch und nachhaltig gesteuert. Beliebt sind auch konsistente Handlungs- und Aktivierungsstrategien, die Gegenstand von nachhaltigen Implementierungsprozessen sind. Bei der Prozessoptimierung spielt die Umsetzungskompetenz von Kompetenzzentren eine unabdingbar notwendige Rolle.



Auch die Politik beliefert das Stiftungswesen hin und wieder mit unverbindlichen Formeln. Da besteht Handlungsbedarf, da

braucht die Gesellschaft mehr Transparenz, da werden Herausforderungen angenommen, da werden Perspektiven eröffnet. Auf der Agenda stehen zivilgesellschaftliches Bürgerengagement, die Gestaltung des Wandels, das Anstoßen eines Diskurses oder auch bildungsferne Migrantenhintergründe.

### BÜRGERNÄHE

Schade eigentlich. Denn Stiftungen können näher an den Bürgern sein als Apparate. Sie dürfen klar sagen, was sie wollen, und sie können ihre Ergebnisse für jeden verständlich veröffentlichen. Dass für die Stiftungsarbeit Arbeitstechniken aus anderen Bereichen nützlich sind – wer wollte das bezweifeln? Aber sollte man diese Techniken nicht auf das beschränken, was sie sind, nämlich Hilfsmittel? Reinhard Mohn hat einmal gesagt: „Man kann Kreativität nicht durch Ordnungsmäßigkeit ersetzen“. Die technokratische Sprache der Ordnungsmäßigkeit ist nicht sehr nah am Menschen. Sie weckt keine Vorstellung, keine Begeisterung, weil sie abstrakt, unanschaulich ist. Dabei gibt es viele gute Beispiele aus der Stiftungswelt für verständliche, griffige Formulierungen, die neuen Ideen und Projekten ein Gesicht geben: „Talent im Land“ für die Förderung begabter Zuwanderer, „Kinder lernen mitzureden“ für frühe rhetorische Bildung, „mitWirkung“ für die Idee der Jugendbeteiligung, „Frühstart“ für frühe Förderung von Zuwandererkindern.

### VERSTÄNDLICHKEIT

Gerade für die Stiftungen ist es eine sinnvolle Aufgabe, Schwieriges einfach verständlich zu machen. Damit mehr Menschen – vor allem solche, die keine Experten sind – die Arbeit der Stiftungen verstehen und ihre Ergebnisse verwenden können. Verständlichkeit, Vermittelbarkeit und Einfachheit sind keine geistigen Niederungen. Im Sinne Wittgensteins: Was wir nicht verständlich erklären können, haben wir vielleicht selbst noch nicht hinreichend durchdrungen.

### KURZ & KNAPP

Stiftungen wollen professionell Antworten auf gesellschaftliche Fragen geben – und diese der Öffentlichkeit vermitteln. Ein Jargon, wie er manchmal verwendet wird – also technokratische Formulierungen, entlehnt aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik – wird diesem Ziel nicht gerecht. Verständnis und Begeisterung werden durch eine einfache und anschauliche Sprache erreicht. Beispiele aus Stiftungsprojekten weisen den Weg.

---

Dr. Roland Kaehlbrandt ist Vorstandsmitglied der Stiftung Polytechnische Gesellschaft, [www.sptg.de](http://www.sptg.de)