

Dr. Roland Kaehlbrandt

„Intelligent fördern in schwierigen Zeiten“

Vortrag auf dem Sonderkongress des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen
„Perspektive 2015 – Stiftungshandeln in besonders schwierigen Zeiten“

Vorgestern erzählte ich jemandem mit einer gewissen Grundbegeisterung über den Aufbau unserer noch jungen Stiftung. Ich berichtete ihm von unseren neuartigen Projekten, die wir alle selbst entwickelt haben. Natürlich hatte ich gehofft, dass der Mann wenigstens beeindruckt sein würde. Aber was antwortete er? „Intelligent sind wir selber. Was wir brauchen, sind Förderer.“

Die offene Antwort meines Gegenüber beschrieb im Grunde die von vielen erträumte Arbeitsteilung von Geist und Geld: hie Geist – da Geld; und Geld muss zum Geist.

So einfach kann die Vorstellung davon sein, was intelligentes Fördern ist, jedenfalls aus der Sicht derer, die uns Stiftungen vor allem als das sehen, was wir nicht sein wollen: Lückenbüßer und Scheckbuchwedler.

Unter „intelligentem Fördern“ verstehe ich etwas anderes. Und das möchte ich Ihnen, vor allem mit Blick auf die jetzigen schwierigen Zeiten, erläutern. (Im Übrigen soll man natürlich nicht in einfachen Zeiten dumm fördern). Ich bin seit einigen Jahren in Stiftungen tätig. Und in der Tat habe ich es bisher nicht erlebt, dass wir so vorsichtig operieren müssen wir jetzt. Und zwar auch in der Projektstätigkeit.

Und das steht in einem Spannungsverhältnis zu der Experimentierfreude und Innovationsbereitschaft, die man - auch außerhalb unserer Stiftungswelt - als unseren Vorzug ansieht. Wir Stiftungen, ob groß oder klein, sind bereit, in unserer inhaltlichen Arbeit kontrollierte Risiken einzugehen, denn das tut man immer, wenn man etwas Neues anpackt, und das tun wir ja nun, jeder auf seine Weise. Dabei ist es gut, wenn man eine solide Finanzlage im Rücken hat. Jetzt aber kommen eine unsichere finanzielle Aussichten zu unserer ansonsten kalkulierten Risikobereitschaft hinzu.

Wir müssen umsichtig sein, dürfen aber zugleich unsere Innovationsbereitschaft, d.h. also auch Bereitschaft zu kontrolliertem Risiko, nicht aufgeben. Das ist die Aufgabe. Wie bewältigen wir sie am besten?

Dazu ein paar Erfahrungen und handwerkliche Hinweise.

Erstens: Nicht alles muss teuer sein. Unser Plus ist nicht nur das Geld. Es ist auch unser Ansehen. Wir sind ja keine Partei, kein Ministerium, keine Lobbyisten. Wir haben keine politischen oder finanziellen Eigeninteressen. Wenn wir gut arbeiten, gewinnen wir Vertrauen. Die Menschen kommen gern zu uns. Sie suchen unseren Rat. Wir können verschiedene Akteure an einen Tisch bringen. Wir können dazu beitragen, dass sie miteinander sprechen und vielleicht sogar miteinander handeln. Das ist eine Rolle, die wir Stiftungen spielen können: Moderator, Begleiter, Wegbereiter für andere Akteure zu sein. Das kann man sehr hochkarätig machen, man kann es aber auch sehr einfach machen.

Ein Beispiel: In Frankfurt haben wir den „Diesterwegkreis“ ins Leben gerufen. Er besteht aus 18 Mitgliedern, alles Akteure des Bildungswesens in Frankfurt, aus Kindergärten, aus der Familienbildung, aus Grundschulen, Gesamtschulen, Privatschulen, Berufsschulen, aus der VHS, vom Stadtschulamt, vom Elternbeirat, vom Staatl. Schulamt, vom Kultusministerium - „intelligente Praktiker.“ Der Kreis tagt dreimal im Jahr. Am Anfang berichtet jeder 60 Sekunden lang, was ihn gerade umtreibt. Dann gibt es ein Thema aus der Bildungsbiographie der Stadt. Immer ein Impulsreferat von max. 15 Minuten. Wir haben insgesamt drei Stunden Zeit und bleiben dann meistens noch lang zum Abendessen. Inzwischen ist durch die Stiftung ein richtiggehender *Club* aus verschieden denken Menschen entstanden, die aber die Zugehörigkeit zu unserem Kreis verbindet. Es gibt eine Art Corps-Geist. Wir reden sehr offen, es ist für alle ein Gewinn, natürlich auch für uns als Stiftung – und hier werden auch Ideen geboren, die wir umsetzen können, wenn wir wollen.

Der Diesterwegkreis kostet nicht viel Geld, aber kostet doch etwas: Sorgfalt, Stil, sehr gute Themenauswahl, sehr kurze Referate, ein gut moderiertes Gespräch, eine Prise Witz und Humor und gutes Essen. Die Idee dazu hatte eigentlich Annabel von Klenck mit der Mercator-Stiftung, die vor einigen Jahren in Essen einen Schulclub ins Leben rief. Wir haben in Frankfurt nur die Akteure aus den anderen Bildungsinstanzen auch noch dazu geladen und so die ganze Bildung am Tisch.

Solche Formate sind vergleichsweise kostengünstig, erringen aber viel Inhalt.

Wir Stiftungen können uns zunehmend als neutrale und kompetente Plattform anbieten. Wir haben die Glaubwürdigkeit dazu.

Zweiter Hinweis: Ich stelle fest, dass wir auch vermehrt als Ratgeber gefragt sind. Es kommen Menschen aus verschiedenen Bereichen, die gar nicht direkt eine finanzielle Förderung wollen, sondern Rat – ob zur Präzisierung einer Idee, ob zum Anpacken eines Problems.

Das zeigt auch ein neues Projekt, das sich auf Stiftungen stützt, aber gar nicht in erster Linie an ihren finanziellen Mitteln interessiert ist, sondern an ihren Kenntnissen und Erfahrungen und an ihrer Rolle als Moderator. Beim Projekt „Lernen vor Ort“ stellt zum ersten Mal der Staat (das BMBF) Innovationsmittel bereit (60 Mio €) und lädt die Stiftungen ausdrücklich ein, an deren Verwendung durch 40 ausgewählte innovationsbereite Kommunen beratend mitzuwirken.

Ziel ist ein kohärentes Bildungswesen in den Kommunen. Hier sind inzwischen 110 deutsche Stiftungen bundesweit Partner des Projekts – als Berater, Ratgeber; wir nennen sie „Paten“. Es sind große und kleine, auch 9 Bürgerstiftungen und 23 Sparkassenstiftungen. Überall sind Stiftungsverbände entstanden. Die Stiftungen sind eingeladen, einen bis zu fünfjährigen Reformprozess hin zu einem kohärenten Bildungssystem in unseren Städten und Gemeinden zu begleiten, und unsere Stimme zählt, denn wir sind immer im Lenkungsausschuss des Projekts vertreten. Das BMBF hat eine Geschäftsstelle für die beteiligten Stiftungen in Bonn eingerichtet. Man ist also wirklich an unserer Fachkenntnis in Fragen der Bildungsinnovation interessiert. Und wenn wir beteiligten Stiftungen es gut machen, könnte dieses Beispiel auch andere öffentliche Häuser auf den Gedanken bringen, uns nicht in erster Linie als Financier zu sehen, sondern zuerst als kompetente Partner zur Gestaltung gesellschaftlicher Innovation. Und das ist intelligentes Fördern.

Zu guten Formaten in schwierigen Zeiten zähle ich drittens die personenbezogene Förderung.

Menschen systematisch stärken, übersehene Talente entdecken, Vorbilder aufbauen, ihren Aufstieg fördern, das Ganze aber systematisch tun – das passt zu Stiftungen; und es gibt ihren Themen ein Gesicht:

Ob es die sozialen Unternehmer sind, die Ashoka fördert, ob es die Bosch-Lektoren oder –Kulturmanager in Mittel- und Osteuropa sind, ob es die Stipendiaten der Stiftung der deutschen Wirtschaft sind, ob es die Leonardo-Schulpreisträger der Wiesbaden-Stiftung sind, ob es die START-Stipendiaten oder die Stipendiaten von „Talent im Land“ sind, ob es Stadtteilbotschafter oder Bürgerakademiker sind – es sind Vorbilder, die wir stärken und die wir in der Gesellschaft sichtbar machen. Diese

Vorbilder zeigen, was der einzelne oder was Teams in der Gesellschaft bewirken können. Sie sind Zeichen des Möglichen und stehen damit auch für die offene Gesellschaft, die Bürgergesellschaft, deren Motor wie Stiftungen sind.

Stipendien sind Botenstoffe der Motivation, - und sie müssen nicht teuer sein. Außerdem kann man mehr oder weniger machen.

Was viertens fast immer geht, ist die folgende Kombination: drängende Probleme, gute Ideen und klare Formate. Damit findet man eigentlich immer kooperationsbereite Partner. Und das senkt nicht nur die Kosten, sondern macht das Projekt im Allgemeinen besser. Denn Partner bringen ihre eigenen Kenntnisse und Netzwerke mit.

Ein Beispiel: In der Stiftung Polytechnische Gesellschaft setzen wir gerade auf eine Neupositionierung der Familie. Sie wird derzeit im Allgemeinen vor allem unter dem Aspekt der Vereinbarkeit von Beruf und Familie betrachtet. Nach der Fendt-Studie, die nachgewiesen hat, dass die Familien wesentlich mehr Einfluss auf die Bildungslaufbahnen haben als die Institutionen, sehen wir sie aber als Bildungsinstanzen ersten Ranges. Wir nutzen die naturgegebene Bildungsmotivation der Familien, egal in welchem Zustand sie sind. Und wir fördern deshalb Eltern und Kinder gemeinsam in einem Familienstipendium, dem „Diesterweg-Stipendium für Kinder und Eltern“. Es wendet sich an Familien in sehr schwieriger Lebenslage, deren Kinder aber ein gutes Potenzial haben. Wir fördern den Übergang in die weiterführende Schule mit Familienakademien, Sprechstunden und einem kleinen Bildungsfonds. Die Familien haben fast nichts. Aber sie wollen lernen, wie sie ihren Kindern gute Bildungsbegleiter sein können. Und das zeigen wir ihnen. Ich weiß nicht, ob es „intelligent“ ist, aber es ist jedenfalls nicht dumm, denn wenn wir die Kinder allein fördern, lassen wir die Elternhäuser zurück, anstatt sie gleich mitzunehmen. Und wir nehmen sie mit.

Indem wir Familienstipendien vergeben, fördern wir auch die private Seite des Bildungsweges, was gut zu einer privaten Stiftung passt; und wir setzen damit genau nicht auf staatliche Wege. Alle reden davon, dass Elternarbeit nötig ist. Das stimmt. Wir machen es jetzt endlich einmal professionell und zwar überwiegend mit Zuwandererfamilien in schwieriger Lebenslage. Das kostet 7.500 € pro Familie und Jahr. Das Land Hessen und die Stadt Frankfurt sind sofort eingestiegen. Und im kommenden Jahr werden wir das Programm mit mindestens zwei weiteren Stiftungen ausweiten.

Natürlich gibt es nicht nur operativ, sondern auch rein fördernd arbeitende Stiftungen. Auch hier plädiere ich fünftens für Kooperation. Warum schließen wir uns nicht in bestimmten Themen zusammen und fördern gemeinsam? Hier bieten sich z.B. Schwerpunktthemen an, die mehrere Stiftungen vereinbaren können, zu denen sie gemeinsam Kriterien entwickeln und für die sie gemeinsam geeignete Begünstigte auswählen.

Wo sollen wir in schwieriger Zeit aktiv sein? Lokal, also vor der eigenen Tür, regional, national, europäisch oder gar international? Mehr als zuvor stellt sich uns die Frage der Überdehnung. Überehrgeizige Ziele, die europäische oder gar die Weltpolitik zu beeinflussen, sollte man derzeit vielleicht einmal hintanstellen. Wir arbeiten ja eigentlich immer exemplarisch. Mir scheint es am ehesten passend, wenn man zuerst vor der eigenen Tür seine Heimatbasis intensiv nutzt. Dann kommt die Themenführerschaft meistens von selbst hinterher.

Was wir nicht tun sollten: Zwei Dinge sollten wir nicht tun.

Ich rate erstens von langfristigen Anstaltslasten für Prestigeprojekte ab. Ich habe ehrlich gesagt noch nie etwas davon gehalten, auch wenn ich einräumen muss, dass wichtige Innovationen ohne die Übernahme langfristiger Anstaltslasten nicht auf den Weg hätten gebracht werden können. Aber ich meine, dass wir den Aufbau und die Unterhaltung von Institutionen wenigstens derzeit meiden sollten, jedenfalls als aktuelle Entscheidung.

Auf keinen Fall sollten wir Anstaltslasten allein tragen! Immer sollten wir wenigstens nach einer starken Allianz mit anderen streben. Sonst können uns solche Projekte – auch bei großen Vermögen – an den Rand unserer Handlungsfähigkeit bringen. Die Höhe der Sockelkosten kann uns unsere Aktionsfähigkeit beschneiden. Bewegungsunfähigkeit ist aber das Schlimmste für unseren Sektor.

Hohe Anstaltslasten sind für mittlere und kleinere Stiftungen ohnehin nicht möglich.

Noch ein Rat: Ich rate davon ab, bei unseren eigenen Projekte zu vielfältig zu sein.

Es bedarf immer wieder großer Anstrengung, um im Inneren eine thematische und methodische Kompaktheit zu wahren. Das aber nützt uns am meisten – weil sich nämlich dann die Projekte gegenseitig ergänzen, weil Fachkenntnisse mehrfach genutzt werden und schließlich weil sich ein kompaktes Projektportfolio am besten erklären und kommunizieren lässt. In „Projektketten“ zu arbeiten, halte ich ohnehin

für nötig, jetzt aber für nötiger als zuvor. Projektketten schaffen Zusammenhänge, und Zusammenhänge sind die Grundlage für Sinnentfaltung. Das kann nur nützen!

Zusammengefasst:

- Unsere Rolle als Moderator und Plattform für Andere annehmen
- Anderen unser Fachwissen in Sachen Innovation als Ratgeber zur Verfügung stellen
- Mit relevanten Problemen, guten Ideen und klaren Formaten findet man Partner und die braucht man
- personenbezogene Förderung betreiben;
- Gemeinsame Jahres- oder Schwerpunktthemen mehrerer Förderstiftungen in Kooperation ausschreiben
- Keine räumliche Überdehnung
- Kein inhaltliches Durcheinander, sondern „Kompaktheit“

das ist mein Rezept für ein Stiftungskochbuch in ungewisser Zeit.

Hildesheim, 23./24.09.2009