

ROTE SEITEN:
DIE GESTALTUNG VON
FÖRDERRICHTLINIEN

&Stiftung Sponsoring

Ausgabe 2|2013

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



www.stiftung-sponsoring.de

20 JAHRE EUROPÄISCHER BINNENMARKT: DIE ROLLE DER NONPROFITS

GESPRÄCH

Michael Hanssler zu den Anforderungen an Kompetenz und Kommunikation sowie zur Programmplanung einer international tätigen Förderstiftung

AKTUELLES

„Strategies for Impact in Education“: Die Ergebnisse der aktuellen Studie des CSI zur Wirksamkeit von Interventionen im Bildungsbereich liegen vor

SCHWERPUNKT

Konzepte, Programme, Kampagnen: Im Ringen um ein zukunftsfähiges Europa sind Stiftungen als unabhängige Impulsgeber und Mitstreiter gefragt

ROTE SEITEN:
DIE GESTALTUNG VON
FÖRDERRICHTLINIEN

&Stiftung Sponsoring

Ausgabe 2|2013

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



www.stiftung-sponsoring.de

20 JAHRE EUROPÄISCHER BINNENMARKT: DIE ROLLE DER NONPROFITS

GESPRÄCH

Michael Hanssler zu den Anforderungen an Kompetenz und Kommunikation sowie zur Programmplanung einer international tätigen Förderstiftung

AKTUELLES

„Strategies for Impact in Education“: Die Ergebnisse der aktuellen Studie des CSI zur Wirksamkeit von Interventionen im Bildungsbereich liegen vor

SCHWERPUNKT

Konzepte, Programme, Kampagnen: Im Ringen um ein zukunftsfähiges Europa sind Stiftungen als unabhängige Impulsgeber und Mitstreiter gefragt

EUROPA – DER RUHELOSE KONTINENT

Die große Herausforderung für Nonprofits

von Werner Weidenfeld, München

Der europäische Kontinent findet keine Ruhe. Er drif- tet von Krise zu Krise. Zum neuen „Wort des Jahres“ wurde der Begriff „Rettungsroutine“ gekürt. Damit wird die Dominanz des täglichen Krisenmanagements in der Europäischen Union beschrieben. Stabilisierung und positive Entwicklung eines zukunftsfähigen Europas sind nur durch weitreichende Veränderungen und große Anstrengungen erreichbar. Stiftungen und Nonprofit-Organisationen können hierfür wichtige Beiträge leisten.

In keinem politischen System existiert eine politische Ratio gleichsam als Ding an sich, ohne Bezugnahme auf einen elementaren Konsens, auf gemeinsame Erfahrungen und Interessen. Man mag es politische Kultur nennen, kollektives Selbstverständnis, man mag es Identität nennen. Auf diese Ressource gemeinsamer Selbstwahrnehmung kann Europa aber nur sehr begrenzt zurückgreifen. Natürlich existieren auch hier gemeinsame Erfahrungen, die Ablagerungen einer konfliktreichen Geschichte und die Erlebnisse gemeinsamer Erfolge. Aber diese Schicht europaweiter Gemeinsamkeiten bleibt vergleichsweise dünn. Sie reicht, um einen gemeinsamen Markt zu begründen. Aber sie offenbart ihre Schwäche bei jedem Schritt, der darüber hinausgeht.

GEMEINSAME EUROPÄISCHE KULTUR

Die Europäer erzählen sich keine gemeinsame Geschichte, sie verfügen nicht über ein Narrativ. Selbst die traumatische Erfahrung der Rückkehr des Krieges auf den Balkan in den 1990er Jahren wurde nicht gemeinsam verarbeitet, sondern in getrennten nationalen Erlebniskulturen – in Großbritannien anders als in Deutschland, in Frankreich anders als in Italien. Das gilt auch für andere große Themen, von der Wirtschafts- und Währungsunion bis zur Verfassungsfrage.

Ohne einen solchen Kontext europäischer Selbstverständigung fehlen für den europapolitischen Kurs der Kompass und das stützende Gelände. Alles wird zum situationsorientierten Basarhandel – wie wir es von den Gipfelkonferenzen kennen. Dies ist jedoch nicht wie eine naturgesetzliche Zwangsläufigkeit über uns gekommen, sondern auch der Reflex einer jahr-

zehntelangen Vernachlässigung europäischer Orientierungsdebatten.

Der aktuelle Befund lautet daher: Europa braucht Ziele, Perspektiven, Orientierungen. Es muss eine strategische Kultur aufbauen. Die Konsequenz aus alledem zu Zustand, Zukunft und Identität Europas lautet: Wer europäische Handlungsfähigkeit optimieren will, der muss nicht nur von institutionellen Reformen sprechen, sondern sich auch den Mühen europäischer Selbstverständigung unterziehen. Die politischen und kulturellen Eliten müssen ihr Verständnis der Risiken und Chancen ineinander verweben. Es geht also bei näherem Hinsehen nicht nur um Potenziale und Institutionen, sondern um die Grundlagen der politischen Kultur. Auch diese Dimension kann und muss man pflegen und organisieren. Die Mühe der Vorverständigung und der strategischen Zukunftsperspektive muss man in Europa auf sich nehmen, will man nicht immer wieder infantil beginnen und die alten Fehler wiederholen.

WAS EUROPA BRAUCHT

Wie kann die strategische Antwort auf diese Lage aussehen? Sie kann jedenfalls nicht in dem historischen Hinweis auf die Gründungsgeschichte und die klassischen Motivationslagen bestehen – was häufig genug versucht wird. Manche politische Kulisse der Integration stammt noch aus den Gründerzeiten, als Antwort auf Krieg und Frieden zu geben oder die Einigung Europas politisches Überlebensprinzip im weltpolitischen Konflikt zwischen Ost und West war. Alles das ist heute konsumiert, bietet bestenfalls hohles Pathos aus vergangenen Zeiten. Es bedarf jetzt der großen Verständigung auf neue Begründungskonstellationen, die das Machtmonster Europa verstehen lassen. Schließlich hat es ja in den letzten zwanzig Jahren einen immensen Machttransfer nach Europa gegeben.

Es bedarf der neuen Begründungskonstellationen und der präzisen Strategien. Nur so kann Europa eine zukunftsfähige Form finden. Die Alternative lässt sich in Ansätzen gegenwärtig beobachten: In fast jedem Mitgliedstaat gibt es Fluchtbewegungen aus der Komplexität der Lage in die einfache Formel des populistischen Extremismus.

Das zu lösende Kernproblem ist klar: die Diskrepanz zwischen internationalisierter Problemstruktur, teilweise nationaler, teilweise europäischer Entscheidungsstruktur und nationaler Legitimationsstruktur. Diese Diskrepanz ist nur zu überwin-

S&S-SAMMLUNGEN VERVOLLSTÄNDIGEN

Nutzen Sie zur Nachbestellung zurückliegender Jahrgänge oder Einzelhefte die Preisnachlässe unserer **Sonderaktion!** Näheres erfahren Sie im Internet unter

www.stiftung-sponsoring.de/nachbestellung

den, wenn der Machttransfer auf europäische Ebene eine klare Deutung und eine transparente Erklärung erhält.

Folgende strategische Schwierigkeiten bedürfen dazu der Lösung:

1. Die Führungsfrage ist bisher ungeklärt. Subtilen Beobachtern bleibt die Spannung zwischen den Präsidenten des Europäischen Rates, des Ministerrats und der EU-Kommission, dem Vorsitzenden des Euro-Rates, den Sprechern des Europäischen Parlaments, den Staats- und Regierungschefs der Mitgliedsstaaten und je nach Aufgabe zusätzlich dem Präsidenten der Europäischen Zentralbank und der Hohen Repräsentantin für Außen- und Sicherheitspolitik nicht verborgen. Aber wer hat für welche europäische Aufgabe wirklich die **Führungsverantwortung**? Diese Frage kann gegenwärtig niemand beantworten.
2. Die Europäische Union gehört zweifellos zu den höchst intransparenten Phänomenen, mit denen das politische Leben bisher umzugehen hatte. Intransparenz aber veranlasst Distanzierung. Daraus folgt prioritär die Notwendigkeit **Transparenz** zu schaffen.
3. Europa hat dramatisch an Macht gewonnen – aber nicht an Zustimmung der Bürger. Der Euro-Rahmen hat über viele hunderte Milliarden zu entscheiden – aber Hintergründe, Anlässe, Interessen, Ziele bleiben unklar und werden von den Europäern nicht verstanden. Die aktuellen EU-Haushaltsverhandlungen gleichen einem traditionellen Basar – sie bieten keinen anspruchsvollen konzeptionellen Diskurs. Wer ist denn zu solch tiefgreifenden und weitreichenden Entscheidungen überhaupt **legitimiert**?
4. Ebenso wichtig aber ist das Konzept, ein Europa nah am Bürger zu schaffen. Europa im Detail verständlich machen, Europa als Ort der Partizipation kreieren – das wäre die Lösung. Europäische Partizipation kann sich nicht erschöpfen in Wahlen zum Europäischen Parlament, künftig vielleicht noch ergänzt um die Direktwahl eines europäischen Präsidenten. Nein, auch die thematischen Details, die strategischen Antworten, die elementaren Problemlösungen müssen in einer **Partizipationskultur** erarbeitet werden. Diese Zukunftsaufgabe rechtfertigt jeden Aufwand an Phantasie, Kreativität und methodischer Rationalität.

GROSSE HERAUSFORDERUNGEN FÜR NONPROFITS

Hält man sich diese große politisch-kulturelle Herausforderung vor Augen, dann wird – auch angesichts der immensen politischen Defizite – die große Arbeitsagenda für Stiftungen und Nonprofits greifbar:

1. Es sind **strategische Zukunftskonzepte** zu entwickeln. Dazu müssen die Probleme zunächst präzise definiert und anschließend die Lösungskriterien entwickelt werden. Entwurf und Implementation gehören zum Arbeitsvollzug. Dabei kommt den Stiftungen ihre Unabhängigkeit zu Gute. Auf keine persönliche Ambition

eines Entscheidungsträgers ist Rücksicht zu nehmen, auf keine partikulare Lobby, auf kein spezifisches Interesse. So können wirkliche rationale Problemlösungen erarbeitet werden, die ihre eigene, spezifische Attraktivität entfalten.

2. Die Akteure und ihr politisch-kulturelles Umfeld gilt es sensibel informiert zu halten. Künftige Konstellationen gilt es dabei zu antizipieren. **Antizipation** ist der Schlüssel für konzeptionelle Stiftungsarbeit. Aus dem Geist der Unabhängigkeit und ohne Rhetorik der Alternativlosigkeit lassen sich die künftigen Konstellationen reflektieren. Als beispielsweise in Berlin 1989 die Mauer fiel, galt es die Osterweiterung der Europäischen Union analytisch zu antizipieren, ebenso wie im Kontext der EU-Erweiterung die anschließend unabdingbare Methodik einer differenzierten Integration.
3. Über **Fellowships und Stipendien** kann eine zukunftsorientierte Elite aufgebaut werden. Jede erfolgreiche Initiative bedarf einer breiten professionellen Unterfütterung. Es gilt viele Einzelheiten zu klären und große Erklärungsleistungen zu erbringen. Keine wirklich große Reform gelingt als eine Ein-Personen-Unternehmung.
4. **Strategie-Netzwerke** gilt es zu pflegen. Dazu bietet sich ein breites Spektrum an Methoden an: vom Workshop über das Planspiel bis zur Sommeruniversität. Strategisches Denken als Gemeinschaftserfahrung gilt es vital zu halten und zu intensivieren. Die historischen Beispiele eines Henry Kissinger (USA) und Shlomo Avineri (Israel) belegen dies auf eindrucksvolle Weise. Beide sind herausragende Köpfe – aber beide haben immer wieder zu Gruppentreffen strategischer Denker eingeladen. Davon zehren heute noch ganze Generationen.

KURZ & KNAPP

Europa steht vor großen Herausforderungen, die nur durch gemeinsame Kraftanstrengungen aller Akteure bewältigt werden können. Stiftungen und Nonprofits können durch ihre Unabhängigkeit und Expertise wesentliche Beiträge leisten, Europas Erklärungsdefizit zu eliminieren und zukunftsweisende Konzepte zu entwickeln. Dabei ist viel Zeit und Kraft auf die Erklärung komplexer Lagen und Strategien zu richten, denn wer die Deutungshoheit gewinnt, der gewinnt auch die Zukunft. ■

ZUM THEMA

in Stiftung&Sponsoring

Krull, Wilhelm: Europas Stiftungen: Agents of Change, S&S 1/2008, S. 50

Schmidt, Wolf: EUSTORY. Europas Geschichte als Herausforderung für Stiftungen, S&S 5/2007, S. 14-15

Schmidt, Wolf: Stiftungen als europäische Akteure, S&S 2/2008, S. 14

Then, Volker: Partizipation im Europa der Bürger. Europäische Stiftung und Bürgerkonferenzen, S&S 5/2009, S. 22-23

Prof. Dr. Dr. h.c. Werner Weidenfeld ist Direktor des Zentrums für angewandte Politikforschung an der Ludwig-Maximilians-Universität München, Werner.Weidenfeld@lrz.uni-muenchen.de, www.uni-muenchen.de

