

# Stiftungen als „Motor für Veränderungen“

Exklusiv-Interview mit Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert, Vorsitzender des Vorstands der Bertelsmann Stiftung

*In der Debatte um die Rolle des Staates in Deutschland zeichnet sich in den letzten Jahren ein Paradigmenwechsel ab. Die Rolle des Staates wird vielfach anders gesehen als noch vor 20 Jahren. Aktivierender Staat, Bürokratieabbau und Deregulierung ist gegenwärtig in aller Munde. Warum kommt aber der Bürokratieabbau so schleppend voran? Fehlen bei der Auseinandersetzung um den „Staat der Zukunft“ die Visionen?*



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert

**Prof. Meffert:** Es ist in der Tat so, dass die Notwendigkeit, die Rolle des Staates zu verändern, von sehr vielen erkannt wird – in Politik, Wirtschaft und in der Öffentlichkeit. Wir haben es hier mit einem Change-Prozess, mit einem Prozess grundlegender Veränderung zu tun, und wir alle wissen, dass Veränderung nicht nur Zeit braucht, sondern auch Anpassungswiderstände überwinden muss. Wir kennen etwa im Bildungsbereich Schulverwaltungen und Schulaufsichten, die mit bis

zu tausend Personen besetzt sind. Wenn dezentral Dinge verändert werden und die Verwaltung effizienter gestaltet wird, setzen sie mitunter natürlich alle Kräfte ein, um diese Verwaltungen nicht abzubauen. Es gibt auch Ängste der Menschen, die sich dagegen wehren, weil sie den Effizienzschub durch Veränderungen noch nicht erkannt haben.

Darum ist es so wichtig, dass wir gute Beispiele zeigen können, bei denen wir die Effizienz steigern konnten und bei denen der Bürger gewonnen hat, weil die Dienstleistungen besser geworden sind. Dann steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass diese Change-Prozesse stattfinden. Aber ein Minister hat unlängst bei uns in der Bertelsmann Stiftung gesagt: „Bürokratieabbau ist ein Häuserkampf“. Es ist ein Prozess, der viel Kraft und Ausdauer braucht, um die Modernisierung des Staates voranzubringen und diesen zum Nutzen aller zu verändern.

Ich würde nicht sagen, dass die Visionen fehlen. Es gibt viele visionäre Gedanken zur Zukunft des Staates. Aber es ist auch hier die Frage: Wie vermittelt man diese Visionen? Zum Beispiel die Vision des „Fördern und Fordern“. Sie wäre zuallererst zu konkretisieren, denn wenn man den Bürger im Unklaren lässt, nehmen Sie Hartz IV, dann werden die Ängste größer, weil die Menschen nicht wissen, wohin die Reise geht.

*Es gibt die Auffassung, dass durch die Rücknahme der Staatstätigkeit ein „schwacher Staat“ erzeugt würde, der seine gesellschaftlichen Aufgaben nicht mehr ausreichend wahrnehme. Besteht hier*

*eine wirkliche Gefahr, oder ist diese Sichtweise nur ein Argument zur Beibehaltung des Bestehenden?*

**Prof. Meffert:** Teilweise wird eine solche Argumentation natürlich vordergründig für die Beibehaltung des Status quo benutzt. Ich sehe das differenziert. Es gibt Aufgaben im Staat, vor allem im administrativen Bereich, die heute sehr viel besser und für den Bürger effizienter erbracht werden können, wenn sie delegiert werden. Viele Dienstleistungen können von der privaten Wirtschaft übernommen werden. Dadurch wird der Staat aber nicht „schwach“ – im Gegenteil.

Es gibt Aufgaben des Staates, die hoheitlicher Natur sind. Dazu gehören die Gewährleistung der Sicherheit nach innen und außen, aber auch manche Aufgaben im Gesundheitssektor, Bildungswesen, in der frühkindlichen Förderung oder bei der Immigration. Das sind Bereiche, in denen der Markt keine zufriedenstellenden Lösungen hervorbringen kann. Da sollte der Staat stark sein und sich entsprechend konzentrieren. Aber in anderen Bereichen, in denen man sagen kann, das geht über Partnerschaft oder kann durch Outsourcing besser gelöst werden, da würde ich sogar für den Bürger einen Gewinn sehen, wenn der Staat sich hier zurücknimmt

*Welche Bedeutung haben angesichts einer globalisierten Welt heute Stiftungen in der Gesellschaft, ihr Wirken auch im europäischen und internationalen Kontext?*

**Prof. Meffert:** Die Bewegung von Bürgerstiftungen, die aus den USA kommt, umfasst inzwischen weltweit über 1.200 solcher Stiftun-

gen in Städten, Kommunen und Regionen. Die Grundidee, Bürger für Aufgaben, die ja meist lokal und in ihrem Umfeld liegen, zu motivieren, nicht nur Geld zu sammeln, sondern letztlich ihr Wissen und sich selbst einzubringen, findet immer mehr Anhänger. Das ist, wenn Sie das geldlich sehen, ein Tropfen auf den heißen Stein. In Deutschland gibt es 80 Bürgerstiftungen, die die Bertelsmann Stiftung mit initiiert hat und die insgesamt über 40 Mio. Euro verfügen. Das ist nicht viel im Vergleich zu einer riesigen amerikanischen Stiftung. Aber viel wichtiger ist mir, dass sich jetzt mehr und mehr Bürger in diesem Sinne zusammenfinden. Dass sie fragen, welche Aufgaben können die Kommunen, die Verwaltung, der Staat nicht mehr lösen, was können wir tun, wo können wir uns selbst einbringen, also diese motivierende und aktivierende Kraft, Zeit zu investieren, Ideen einzubringen - das zählt. Hier sehe ich wirklich eine wichtige Zukunftsaufgabe. Und hier liegt auch die Bedeutung von Bürgerstiftungen für die Gesellschaft.

Das gilt nicht nur für die Bürgerstiftungen. Es gibt eine neue Idee, die wir von der Bertelsmann Stiftung verfolgen wollen, sogenannte Stiftungszirkel. Hier sollen mittelständische Unternehmer zusammengebracht werden, die ihre Fähigkeiten einbringen, und sich zum Beispiel fragen: Was können wir tun, um die Infrastruktur zu verbessern? Mit einem bestimmten Betrag und mit Wissen könnten sie aktiv werden. Da gibt es neue Ideen aus den USA, die wir gerne auf die Situation hierzulande anwenden würden, und für die ein Erfahrungsaustausch wichtig ist.

*Wie ist angesichts dieser zunehmenden Bedeutung von Stiftungen in der Gesellschaft zu vermeiden, dass diese als „Nothelfer“ des überdehnten Staatsapparates wirken bzw. gesehen werden?*

**Prof. Meffert:** Man muss unterscheiden, denn Stiftungen haben zwei wichtige Aufgaben: Einerseits *ergänzen* sie das Handeln des Staates. Nehmen Sie die Drogenproblematik, das Gesundheitswesen, die Pflege älterer Menschen – da ist der Staat einfach an Grenzen gestoßen.

Karsten Timmer  
**Stiften in Deutschland**  
 Verlag Bertelsmann Stiftung,  
 Güterloh 2005, 184 S., 24,- €, ISBN 3-892004-784-7

„Eigentum verpflichtet“ ist eines der wichtigsten Motive von Menschen, die Stiftungen gründen. Moderne Stifter übernehmen aktiv Verantwortung für die Gesellschaft, indem sie heutzutage bereits zu Lebzeiten gründen und damit



die Chance nutzen, ihre Stiftungen noch selbst zu prägen und ihnen ein eindeutiges Profil zu geben. Auch der Wille, der Gesellschaft „etwas zurückzugeben“ bewegt Deutschlands Stifter. Der vorliegende Band, der die Ergebnisse der ersten deutschen Stifterumfrage dokumentiert und umfassend einordnet, untersucht die Motive, Erfahrungen, Ziele und soziale Herkunft von Stiftern.

Viel wichtiger ist, dass Stiftungen wie die Bertelsmann Stiftung oder die Hertie-Stiftung gemeinsam mit dem Staat, mit staatlichen Stellen über die Zukunft nachdenken, also eine Rolle übernehmen, die wir eine Innovatorenrolle nennen. Und hier sehe ich in den nächsten Jahren – das kann man von amerikanischen Stiftungen lernen – für die Stiftungen der Zukunft eine sehr viel wichtigere Aufgabe.

In einer Stifterstudie, die wir vor sechs Wochen veröffentlicht haben, wird aufgezeigt, dass Stifter früher überwiegend in der Nach-

laßregelung gestiftet haben. Heute dagegen sagen die Stifter, ich will noch etwas bewegen, ich will mich einsetzen und aktiv an der Gestaltung der Gesellschaft mitwirken. Das Selbstverständnis der Stifter hat sich geändert. Stiftungen können in der „Nothelfersituation“ die Probleme nicht lösen, also den Staat ersetzen. Stiftungen waren und sind sehr wohl wichtig, um an vielen Stellen Not zu lindern, und diese Aufgabe bleibt zweifellos. Aber noch wichtiger ist für mich die Rolle der Stiftungen als Ideengeber, als Motor für Veränderungen und damit auch als ständiger Dialogpartner, um Dinge aufzuzeigen, die dringend angegangen und verändert werden müssen.

*Die Europäische Union ist durch die Aufnahme von zehn Ländern nach Osten gerückt. Die Menschen dort haben Erfahrungen gemacht bei der Transformation ihrer Länder. Sie haben mit meist friedlichen Mitteln den Totalitarismus beseitigt, zuletzt in der Ukraine. Welche Bedeutung haben Stiftungen, ob nun in diesen Ländern, oder auch bei der Stärkung dieser neuen Zivilgesellschaften „von außen“?*

**Prof. Meffert:** Im unmittelbaren Transformationsprozess haben sie eher eine geringe Bedeutung, weil in den totalitären Staaten Stiftungen in dieser Form nicht akzeptiert wurden. Es gab in Russland oder in Ungarn kaum Stiftungen. In Polen sind nach der Öffnung und einem Demokratisierungsprozess 32 Bürgerstiftungen entstanden. Die nehmen ganz unterschiedliche Aufgaben wahr. Sie sind verteilt im ganzen Land, von Warschau bis Lodz. Diese neuen Stiftungen konnten den weiteren Transformationsprozess erleichtern. Aber in Polen hat der Staat noch die Hand drauf und hat rigorose Mechanismen zur Kontrolle von Stiftungen errichtet. In Russland ist das ähnlich. Die Stiftungen gewinnen dort an Bedeutung,

aber sie sind nicht in erster Linie Träger von Change-Prozessen. Natürlich haben westliche Stiftungen, die sich mit den Veränderungsprozessen in Mittel- und Osteuropa beschäftigt haben, in Publikationen und Studien einiges dazu beigetragen.

*Eine Zentralkritik bei der aktuellen europäischen Verfassungsk Diskussion, die auch zur Ablehnung der EU-Verfassung in Frankreich und den Niederlanden geführt hat, war die Angst vor der „Überbürokratisierung“ Europas. Wie kann die „Zukunft des Staates“ auf europäischer Ebene den Menschen diese Angst nehmen?*



Über 160 Teilnehmer/innen aus Wirtschaft, Verwaltung, Wissenschaft und Politik nahmen am Symposium zur Projektinitiative „Staat der Zukunft“ teil.

**Prof. Meffert:** Das ist eine Schlüsselfrage. Die Zentralisierung durch Brüssel bringt eben für viele Bürger eine Distanz mit sich, eine Ferne, der er nicht traut. Deshalb haben wir auch bei den Abstimmungen eine Ablehnung in einzelnen Ländern: Ähnlich wie beim Euro, wenn darüber in einem Referendum abgestimmt worden wäre, dann wäre er wohl nicht eingeführt worden. Ich meine, dass wir mit Blick auf die kulturelle Vielfalt nach einer kulturellen Identität Europas fragen müssen. Wer sind wir denn in Europa? Sind wir Europäer? Eine Identität zu

schaffen, für welche Werte wir in Europa stehen, was Europa etwa gegenüber Asien zu bieten hat, oder wie das transatlantische Verhältnis ist, das sind die Aufgaben in diesem Zusammenhang. Das ist ein langwieriger Prozess. Bürgernähe, Schaffung von Identität, Vernetzung kultureller Wurzeln, das brauchen wir in Europa.

Der österreichische Bundeskanzler Schüssel hat in den letzten Jahren immer wieder Tagungen initiiert zum Thema „Toleranz oder Identität in Europa“. Zu diesen Tagungen werden Politiker und Künstler mit Wirtschaftsvertretern zusammen gebracht, um darüber

zu diskutieren, wohin wir in Europa gehen sollten. Da sehe ich einen Weg, aber einen langen Weg. Das ist ein Prozess, der Bürgernähe und eine stärkere Identität schafft und der dem Bürger zeigt, was Europa für uns alle schon gebracht hat. Zum Beispiel – was selbstverständlich und darum beinahe vergessen ist –, dass Europa weitgehend befriedet ist. Natürlich mit den bekannten Einschränkungen in Südosteuropa. Auch muss aufgezeigt werden, was wirtschaftlich bewegt werden kann. Man muss es immer am schönen Beispiel zeigen. Nehmen

wir doch den Airbus, wo wir auch technologisch gemeinsam vorankommen in Europa.

*Wir sind hier in Berlin vielleicht einen knappen Kilometer vom Denkmal für die ermordeten Juden Europas entfernt. „Der Mensch wird erst Mensch – oder Teufel – durch seine Taten“, hat Jean Paul Sartre einmal gesagt. Was sollte nach Ihrer Auffassung gegen zunehmende Fremdenfeindlichkeit und Intoleranz, Rechtsextremismus und islamistischen Terrorismus geschehen, und welche Rolle könnten Bürgerstiftungen dabei übernehmen?*

**Prof. Meffert:** Die großen Stiftungen übernehmen in diesem Zusammenhang alle gesellschaftliche Verantwortung. Die Frage der Integration von Ausländern oder anderes mehr sind heute Themen großer Stiftungen. Ich glaube, Stiftungen sind in besonderer Weise aufgerufen, wenn sie wie die Bertelsmann Stiftung bestimmte Werte verkörpert wie Freiheit, Wettbewerb, Solidarität und Menschlichkeit.

Ein Schlüsselthema ist das Erlernen interkultureller Kompetenz, weil wir nur solchermaßen befähigt tolerante Menschen werden. Die Globalisierung nimmt immer weiter zu und wir müssen lernen, im ständigen Dialog aufeinander zuzugehen, nur dann können wir gemeinsam eine friedliche Zukunft für uns alle schaffen. Viele Stiftungen arbeiten an interessanten Projekten und liefern Ideen, wie uns das gelingen kann.

**Das Interview führte Jürgen Klocke, Redakteur der Zeitschrift „AWV-Informationen“ während eines Symposiums zur Projektinitiative „Staat der Zukunft“ am 29.06.05 in der Repräsentanz des Hauses Bertelsmann in Berlin, Unter den Linden 1.**

„Staat der Zukunft“ ist eine gemeinsame Initiative der Bertelsmann Stiftung und des Bundesministerium des Innern.