

CSI



UNIVERSITÄT
HEIDELBERG
ZUKUNFT
SEIT 1386

FREUDENBERG
STIFTUNG



ENTWICKLUNG EINER STIFTUNGS- STRATEGIE IN DEMOKRATISCH HERAUSFORDERNDEN ZEITEN

WIE KÖNNEN STIFTUNGEN AUS DEM FEEDBACK IHRER
STAKEHOLDER LERNEN?

FORSCHUNGSBERICHT

DR. VOLKER THEN

MARTIN HÖLZ, M.A.

THOMAS BÜHLER

**ENTWICKLUNG EINER
STIFTUNGSSTRATEGIE IN
DEMOKRATISCH HERAUSFORDERNDEN
ZEITEN**

WIE KÖNNEN STIFTUNGEN AUS DEM FEEDBACK
IHRER STAKEHOLDER LERNEN?

FORSCHUNGSBERICHT

DR. VOLKER THEN
MARTIN HÖLZ, M.A.
THOMAS BÜHLER

HERAUSGEBER

Forschungsstelle Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI)

Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Bergheimer Straße 58

69115 Heidelberg

Telefon: 06221 54119-50

Telefax: 06221 54119-99

E-Mail: csi@csi.uni-heidelberg.de

AUTOREN

Dr. Volker Then

E-Mail: volker.then@csi.uni-heidelberg.de

Tel.: +49 (0) 6221 54 119 55

Dr. Volker Then ist geschäftsführender Direktor des Centrums für Soziale Investitionen und Innovationen (CSI) der Universität Heidelberg. Als Gründungsdirektor des CSI vereint er seit 2006 ein Interesse für gesellschaftlich relevante Forschung mit einem Engagement für wirkungsvolle Praxis. Zuvor vertrat er dieses Interesse auf der anderen Seite in zwölf Jahren Stiftungspraxis in der Bertelsmann Stiftung in unterschiedlichen leitenden Funktionen. Zu seinen durchgehenden Themeninteressen gehören Zivilgesellschaft und intermediäre Institutionen, Sozialkapital, aber auch wirkungsvolle Stiftungsarbeit, Strategieentwicklung von Organisationen und soziale Wirkungsmessung.

Martin Hölz, M.A.

E-Mail: martin.hoelz@csi.uni-heidelberg.de

Tel.: +49 (0) 6221 54 119 84

Martin Hölz arbeitet seit 2011 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am CSI und leitet das Projekt „Learning from Partners“.

Thomas Bühler

E-Mail: thomas.buehler@csi.uni-heidelberg.de

Tel.: +49 (0) 6221 54 119 74

Thomas Bühler arbeitet seit 2014 am CSI und betreut das Projekt „Erasmus for Young Entrepreneurs“.

REDAKTION UND LAYOUT

Martin Hölz, M.A.

© Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen

Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg 2019

1. EINLEITUNG UND PROJEKTKONTEXT	7
2. THEORETISCHER HINTERGRUND	8
2.1. Stiftungsarbeit als „Inseln des Gelingens“	8
2.2. Stiftungsarbeit in einer Gesellschaft der Singularitäten	8
3. FORSCHUNGSDESIGN UND DURCHFÜHRUNG	10
3.1. Zur quantitativen Erhebung	10
3.1.1. <i>Learning from Partners</i>	10
3.1.2. <i>Rolle und Positionierung von Stiftungen</i>	10
3.1.3. <i>European Social Survey</i>	11
3.1.4. <i>Durchführung der quantitativen Umfrage</i>	11
3.2. Zur qualitativen Erhebung	12
3.2.1. <i>Zur Gestaltung des Interviewleitfadens</i>	12
3.2.2. <i>Sampling, Durchführung und Auswertung</i>	12
4. ERGEBNISSE DER QUANTITATIVEN UMFRAGE	13
4.1. Informationen über die Partner*innen der Freudenberg Stiftung	13
4.2. Zur Zufriedenheit der Partner*innen	17
4.3. Zur Wahrnehmung der Freudenberg Stiftung	19
4.4. Einschätzung gesellschaftlicher Herausforderungen und Gewinnung von Zukunftsimpulsen	24
5. ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN STUDIE	28
5.1. Zu den Herausforderungen der demokratischen Kultur und der sozialen Inklusion	28
a) <i>gesellschaftliche Spaltung entlang pluraler Differenzierungslinien</i>	28
b) <i>Enthemmung und Verrohung im Diskurs</i>	29

c) Gefährdung der Demokratie und Rechtspopulismus	30
d) fehlende politische Vision und Aktivität	31
e) Migration und Zuwanderung	32
5.2. Zum Umgang mit nicht-demokratisch eingestellten Personen	33
5.3. Zur Rolle von Stiftungen	36
5.4. Innovative Lösungsansätze	39
6. ZWISCHENFAZIT	40
6.1. Problemwahrnehmung und Pluralität	40
6.2. Die Arbeit der Freudenberg Stiftung als Inseln des Gelingens	40
6.3. Empfehlungen für die Arbeit der Freudenberg Stiftung in einer Gesellschaft der Singularitäten	41
7. FOKUSGRUPPENDISKUSSION	43
7.1. Ergebnisse des Fokusgruppengesprächs	43
<i>Echte Pluralität fördern</i>	45
<i>Rahmenbedingungen für gesellschaftliche Teilhabe und soziale Gerechtigkeit setzen</i>	45
<i>Demokratische Streitkultur fördern und lehren</i>	45
<i>Verständigung über demokratische Grundwerte</i>	45
8. FAZIT UND AUSBLICK	46
9. LITERATUR	49

1. EINLEITUNG UND PROJEKTKONTEXT

Das Projekt „Entwicklung einer Stiftungsstrategie in demokratisch herausfordernden Zeiten“ widmet sich am Fallbeispiel der Freudenberg Stiftung der Frage, wie die wirksame Umsetzung einer Stiftungsstrategie in den Bereichen „Demokratische Kultur“ und „Soziale Inklusion“ zu erzielen ist und wie eine Adaption dieser Stiftungsstrategie angesichts der aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen aussehen könnte. Darüber hinaus bietet das Forschungsprojekt Einblicke in die organisationale Arbeitsteilung und Entwicklung einer Stiftung und ermöglicht einen Abgleich zwischen Eigen- und Fremdbild. Zudem können aus den Ergebnissen der empirischen Studien Impulse und Hinweise für organisationale Entwicklungsprozesse ebenso abgeleitet werden wie Ideen und Überlegungen zur Adaption und anvisierten Revision der Stiftungsstrategie. Der Fokus des Projektes liegt auf der Freudenberg Stiftung als organisationaler, lernender Einheit, die sich – auf externe Herausforderungen wie den erstarkenden Rechtspopulismus sowie der Transformation durch Digitalisierungsprozesse reagierend – neu positionieren und wirken will. Durch diese Analyse wird am Fallbeispiel die Grundlage für ein detailliertes Verständnis der Rolle und Strategie von Stiftungen gelegt, die für die Demokratie eintreten. Unter der leitenden Forschungsfrage des Projektes, wie die Freudenberg Stiftung auf die Herausforderungen der Gegenwart reagieren kann und perspektivisch ihren zukünftigen Beitrag zum Gemeinwohl in den gewählten Handlungsfeldern „Demokratische Kultur“ und „Soziale Inklusion“ formulieren und umsetzen will, sind sowohl der gegenwärtige Status Quo als auch Impulse zu einer Neuausrichtung der Stiftungsstrategie zu erforschen.

Das Forschungsprojekt „Entwicklung einer Stiftungsstrategie in demokratisch herausfordernden Zeiten“ wurde von der Freudenberg Stiftung gefördert und an der Forschungsstelle Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen am Max-Weber-Institut der Universität Heidelberg durchgeführt. Es widmet sich in zwei empirischen Teilstudien einerseits der aktuellen Arbeit der Stiftung und erhebt andererseits Impulse für eine Überprüfung der Stiftungsstrategie. Für die Fragestellung nach der aktuellen Bewertung der Stiftungsarbeit wurden im Rahmen einer Online-Erhebung die Partner*innen der Stiftung zu ihrer Zufriedenheit im Kontakt und in der Zusammenarbeit mit der Stiftung, zu ihrer Wahrnehmung der Stiftungsarbeit sowie zu ihrer Einschätzung und Bewertung aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen befragt. Für die Gewinnung neuer Impulse mit Blick auf eine Überprüfung und eventuellen Revision der Stiftungsstrategie wurden über 50 qualitative Interviews mit ausgewählten Personen durchgeführt, die in denselben Bereichen arbeiten, in denen die Freudenberg Stiftung aktiv ist, aber gegenwärtig keine Partner der Stiftung sind. Zusätzlich wurden Interviewpartner*innen mit übergreifender Perspektive, etwa aus der Politik oder dem Stiftungs- und Wissenschaftsbereich, eingeladen.

2. THEORETISCHER HINTERGRUND

In den vergangenen Dekaden haben Stiftungen eine zunehmende Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit, der Politik und der Wissenschaft erfahren. Zahlreiche Studien haben sich dieser besonderen Organisationsform der Zivilgesellschaft auf unterschiedliche Weise gewidmet und ihre historische Entwicklung (Adloff 2010, Anheier und Hammack 2010), ihre Verortung innerhalb der Gesellschaft sowie ihre Wirkungsfelder und Themen (Anheier et al 2017 a, b, c) erforscht. Auch zu stiftungsspezifischer Kommunikation (Posch 2015), ihren Rollen (Anheier und Daly 2007) sowie ihren strategischen Ausrichtungen (zu creative philanthropy vgl. Anheier und Leat 2006; zu strategic philanthropy vgl. Anheier, Simmons und Winder 2007; zu pragmatic philanthropy vgl. Thümler 2017) existiert ein großer Fundus an wissenschaftlichen Publikationen.

2.1. Stiftungsarbeit als „Inseln des Gelingens“

Als organisationstheoretischer Hintergrund für die vorliegende Studie zur „Entwicklung einer Stiftungsstrategie in demokratisch herausfordernden Zeiten“ dient der Ansatz von Thümler, der in mehreren Veröffentlichungen (2014, 2017) auf Basis vergleichender Fallstudienanalysen herausgearbeitet wurde. Angesichts ihrer vergleichsweise geringen Größe im Verhältnis zur öffentlichen Hand und ihrer komparativen Vorteile als unabhängige Organisationen werden Stiftungsprojekte dann erfolgreich, wenn sie durch strategisches Nischenmanagement Probleme konkret thematisieren und durch die Gründung von Netzwerken die Stiftungsarbeit zu „Inseln des Gelingens“ zu entwickeln. „Dies kann nur gelingen, wenn Stiftungen auf Ansätze verzichten, die auf ein durchgeplantes system engineering hinauslaufen. Stattdessen ist die Fähigkeit gefragt, auf experimentelle Weise an der Entwicklung innovativer, jedoch zunächst auch sehr begrenzter Instrumente zu arbeiten, die einmal Bestandteil des neuen Systems werden könnten“ (Thümler 2014: 112).

2.2. Stiftungsarbeit in einer Gesellschaft der Singularitäten

Als gesellschaftstheoretische Grundlage für die Studie kann die Diagnose von Andreas Reckwitz einer „Gesellschaft der Singularitäten“ (Reckwitz 2017) dienen. Da sich die „Inseln des Gelingens“ in einem Meer des gesellschaftlichen Pluralismus befinden, mag es unterstützend sein, eine Referenz- und Erklärungsfolie mit Blick auf Zustand und Entwicklung der gegenwärtigen Gesellschaft zu erhalten. Zu den zahlreichen gesellschaftlichen Herausforderungen gibt es bereits sektorenspezifische Studien (zur gesellschaftlichen Ungleichheit vgl. Piketty 2014; zum Rechtspopulismus vgl. Butterwegge und Hentges 2008; Vorländer, Herold und Schäller 2016; von Beyme 2018; zur Krise der Demokratie vgl. Mounk 2018); den Versuch, diese Phänomene und Entwicklungen theoretisch zu untermauern, unternahm Reckwitz mit der Beschreibung und Analyse der Gesellschaft der Singularitäten.

Mit den Transformationsprozessen der Spätmoderne, die er ab Mitte / Ende der 1970er eintreten sah, verband der Autor einen Wechsel von einer Logik des Allgemeinen, wie sie noch in der organisierten Moderne als Massenkultur (vgl. Reckwitz 2017: 100) wirkte, hin zu einer Logik des Besonderen und dem Entstehen von „Einzigartigkeitsgütern im Kulturkapitalismus“ (Reckwitz 2017: 119). Eine spätmoderne, westliche Gesellschaft, die auf diese Logik des Besonderen umschwenkt, bringt „systematisch eine Reihe von neuen sozialen und kulturellen Polarisierungen hervor“ (Reckwitz 2017: 108). Dadurch, dass den Einzigartigkeitsgütern ein besonderer, individueller Wert zugeschrieben wird, dieser Wert aber erst durch das Wechselspiel sozialer Interaktionen als Singularitätswert Anerkennung erfährt, wirken sich die Polarisierungen auf die Güter selbst, die Arbeitsverhältnisse, die Klassen und Lebensstile, die sozialen Räume sowie auf das politische Feld aus (vgl. Reckwitz 2017: 108 ff.).

Dabei knüpft die Singularisierungsthese an die Individualisierungsthese, wie sie u.a. von Ulrich Beck (Beck 1983) formuliert wurde, an und geht zudem über diese hinaus. Wird in der Individualisierungsthese die Herauslösung des Menschen aus sozialen Strukturen und Zusammenhängen beschrieben, findet „in den Prozessen der Singularisierung [...] alles andere als eine „Freisetzung des Individuellen“ statt, vielmehr handelt es sich um eine – praxeologisch genau analysierbare – hochdynamische Fabrikation von Einzigartigkeiten auf der Ebene von Objekten, Subjekten, Ereignissen, Orten und Kollektiven. [...] Dinge und Dienstleistungen werden hier ebenso zu Einzigartigkeitsgütern, die um Sichtbarkeit und Wertzuschreibung kämpfen, wie Subjekte auf der Suche nach Arbeitsplätzen, Partnern oder allgemeiner Anerkennung, Städte und Regionen ebenso wie Schulen, Religionsgemeinschaften oder eben auch Terrorgruppen“ (Reckwitz 2017: 49 f.).

In den stetigen Prozessen der (Neu-) Be- und Ent-Wertung und des kreativen Hervorbringens und Aneignens von Gütern und Kapitalien entstehen Figurationen des Wettbewerbs im Kampf um Anerkennung, Authentizität und Attraktivität. In dieser Konsequenz hält „für die neue Mittelklasse (und erst recht für die anderen Klassen) [...] die Kulturökonomisierung des Sozialen damit trotz aller Chancen, die sie durch die Vielfalt und Identifikationskraft ihrer Güter bietet, eine Reihe potentieller systemischer Enttäuschungen bereit, welche die industrielle Moderne nicht kannte“ (Reckwitz 2017: 346). Auswirkungen hat diese gesellschaftliche Entwicklung auf alle ihre Mitglieder in allen Bereichen. Mit Blick auf die wachsende soziale Ungleichheit müssen sich die unteren Klassen immer stärker „durchwursteln“ und sehen sich einer doppelten Entwertung ihrer Arbeit ausgesetzt (materiell geringe Entlohnung und ideell unbefriedigende Tätigkeit) (vgl. Reckwitz 2017: 360 ff.). Mit Blick auf die Gesellschaften formen sich Kulturessenzialismen aus, wie etwa: „ethnische Gemeinschaften, die eine Politisierung in Form von Identitätspolitik einschließen; Tendenzen eines Kulturnationalismus; Versionen eines religiösen Fundamentalismus, vor allem islamsicher und christlicher Art; schließlich Formen des Rechtspopulismus. [...] sie alle betreiben eine Kulturalisierung und Singularisierung des Sozialen und Politischen eigener Art“ (Reckwitz 2017: 394).

Auch wenn diese theoretische Gesellschaftsanalyse die gesellschaftlichen Herausforderungen sehr verständlich in ihren Ursachen und Verläufen erläutern und erklären mag, mangelt es an einem tragfähigen Zukunftsentwurf. In seinem Fazit gibt sich der Autor eher pessimistisch: „die sozialen Asymmetrien und kulturellen Heterogenitäten, welche dieser Strukturwandel der Moderne potenziert, seine nicht planbare Dynamik von Valorisierungen und Entwertungen, seine Freisetzung positiver und negativer Affekte lassen Vorstellungen einer rationalen Ordnung, einer egalitären Gesellschaft, einer homogenen Kultur und einer balancierten Persönlichkeitsstruktur, wie sie manche noch hegen mögen, damit als das erscheinen, was sie sind: pure Nostalgie“ (Reckwitz 2017: 442).

Für die Freudenberg Stiftung als intermediärer Organisation der Mesoebene stellt diese Analyse eine große Herausforderung dar. Inmitten der hochkomplexen Dynamik spätmoderner Gesellschaften gilt es für die Stiftung, die eigenen Werte und Bewertungen in den Diskurs einzubringen und über möglichst dichte Netzwerke den wachsenden Polarisierungen Antworten in Form zusammenführender Projekte entgegenzuhalten.

3. FORSCHUNGSDESIGN UND DURCHFÜHRUNG

Die Durchführung des Forschungsprojektes erfolgte über zwei empirische Teilstudien. Die erste Teilstudie war quantitativ angelegt und befragte die Partner*innen der Freudenberg Stiftung zu ihrer Zusammenarbeit mit der Stiftung, ihrer Zufriedenheit, ihrer Wahrnehmung der Stiftung, der Wirkungszuschreibung der Stiftungsaktivitäten sowie zu Zukunftsimpulsen. Die zweite Teilstudie war qualitativ angelegt und umfasste eine Interviewserie mit über 50 Personen, die in den Feldern aktiv sind, in denen sich die Freudenberg Stiftung ebenfalls engagiert, die aber keine unmittelbaren Projekt- oder Kooperationspartner*innen der Stiftung sind.

3.1. Zur quantitativen Erhebung

Für die Durchführung der quantitativen Erhebung wurde ein Erhebungsbogen konzipiert, in dem fünf Dimensionen berücksichtigt und in Fragen operationalisiert wurden:

1. Zufriedenheit der Partner*innen mit dem Kontakt und der Zusammenarbeit mit der Stiftung
2. Beiträge der Stiftung zum Capacity Building
3. Wahrnehmung der Stiftung durch die Partner*innen sowie deren näheres Umfeld
4. Wirkungszuschreibung und Wirkungswahrnehmung der Stiftungsaktivitäten
5. Zukunftsimpulse für Stiftungsaktivitäten und Strategie

Bei der Konzeption des Erhebungsbogens wurden teilweise Fragen aus anderen Forschungsprojekten übernommen. Diese Vorgehensweise bot die Chance, die erzielten Ergebnisse aus der Umfrage für die Partner*innen der Freudenberg Stiftung in Relation zu anderen Forschungsergebnissen aus dem Stiftungssektor zu setzen und somit eine Positionierung sowie ein umfassenderes Bild der Stiftung zu erzielen. Folgende Forschungsprojekte wurden berücksichtigt:

3.1.1. *Learning from Partners*

Learning from Partners ist ein wissenschaftliches Forschungsprojekt, das in den Jahren 2017/2018 bereits zum dritten Mal am Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg durchgeführt wurde. Das Vorhaben widmet sich der systematischen Evaluation der Zusammenarbeit zwischen Stiftungen und ihren Partnern (Antragstellern, Förder- und Kooperationspartnern). Im Rahmen einer Online-Umfrage werden die Partner eingeladen, ihr Feedback an die Stiftungen zu den Themen Zufriedenheit, Administration, Capacity Building und Wahrnehmung der Stiftung zurückzumelden. Die Ergebnisse der Umfrage wurden im Januar 2019 unter anderem in einem Gesamtreport veröffentlicht (CSI 2019) und dienen als Referenzwerke bei den Fragen zur Zufriedenheit der Partner*innen sowie zur Wahrnehmung der Stiftung.

3.1.2. *Rolle und Positionierung von Stiftungen*

Das Forschungsprojekt zur Rolle und Positionierung von Stiftungen wurde an der Hertie School of Governance und am CSI durchgeführt und widmete sich der systematischen Erschließung des deutschen Stiftungswesens. „Es ist die erste unabhängige, wissenschaftliche Untersuchung zum Selbstverständnis deutscher Stiftungen.“

Themen waren u.a. die gesellschaftliche Rolle und die Arbeitsweise von Stiftungen, ihr Verhältnis zu Staat, Wirtschaft und Öffentlichkeit, sowie die wahrgenommenen Stärken und Schwächen der Stiftungsarbeit. Die quantitative Befragung basiert auf einer Zufallsauswahl von mehr als 1.000 Stiftungen. Diese Stichprobe wurde aus einer eigens für die Untersuchung zusammengestellten Grunddatei von etwa 18.000 privaten Stiftungen ausgewählt und so gewichtet, dass die Ergebnisse nach Bundesländern, Gründungszeitraum und Hauptzwecken repräsentativ sind“ (Anheier 2015: 2). Für die Umfrage unter den Partner*innen der Freudenberg Stiftung diente dieses Projekt als Referenz für die Verortung im Rahmen des Stiftungsdreiecks, das die Ziele von Stiftungen (Wandel, Bewahrung, Fürsorge) mit den Tätigkeitsmustern und unterschiedlichen Stiftungsansätzen (operativ, fördernd, gemischt) in Beziehung setzt.

3.1.3. European Social Survey

Aus dem umfangreichen European Social Survey wurden Fragen zum Vertrauensverhältnis gegenüber Mitmenschen und gesellschaftlichen Institutionen übernommen. Dies resultierte aus den Überlegungen zu der Frage, ob und wie sich die Organisationskultur der Freudenberg Stiftung bei den Partner*innen der Stiftung überträgt. Mit Blick auf die ausgewählten Handlungsfelder der demokratischen Kultur und der sozialen Inklusion ist Vertrauen eine zentrale Grundlage für das Stiftungshandeln, das Handeln der Partner*innen sowie für das Wirken in der Gesellschaft. Aus diesem Grund wurden die im ESS gestellten Vertrauensfragen in die Erhebung für die Partner*innen der Freudenberg Stiftung übernommen. Für den quantitativen Vergleich können die Ergebnisse der 8. Erhebungsrunde des ESS aus dem Jahr 2016 herangezogen werden.

3.1.4. Durchführung der quantitativen Umfrage

Der finale Erhebungsbogen enthielt 31 geschlossene, halb-offene und offene Fragen. Vor der Durchführung der Umfrage wurde der Fragebogen einem Pretest im Rahmen von drei kognitiven Interviews (vgl. Prüfer & Rexroth 2005) unterzogen. Hieraus resultierten sprachliche Anpassungen der Fragestellungen als auch eine Umstrukturierung des Erhebungsbogens. Die Durchführung der Umfrage erfolgte unter Zuhilfenahme der Open Source Software „Lime Survey“ zwischen dem 28.09. und 11.11.2018. Die zu befragenden Partner*innen wurden per automatisch generierter E-Mail und individualisiertem Zugangsschlüssel zur Umfrage eingeladen. Die Online-Erhebung gewährleistete die Anonymität der Teilnehmer*innen und schloss Fehler bei der Datenerfassung aus. Die Anonymität der Partner*innen wurde zusätzlich durch die Voreinstellung der Software gewährleistet, gemäß der die Zugangsschlüssel nicht mit den Antwortdatensätzen verknüpft gespeichert wurden und somit eine rekonstruierende Zuordnung der Antworten nicht möglich war. Zur Umfrage eingeladen wurden 116 Personen, ihren vollständig ausgefüllten Antwortdatensatz eingereicht haben 85 Personen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 73,3 %.

3.2. Zur qualitativen Erhebung

Als zweiter, explorativer Teil des Forschungsprojektes „Entwicklung einer Stiftungsstrategie in demokratisch herausfordernden Zeiten“ wurde eine Serie von über 50 qualitativen Interviews mit ausgewählten Personen durchgeführt. Dieser Teil des Projektes war insbesondere für die Gewinnung neuer Impulse bei der Entwicklung der Stiftungsstrategie vorgesehen. Aus diesem Grund wurde bei der Auswahl der Interviewpartner*innen eine Samplingmethode angewandt, entlang der Interviewpartner*innen ausgewählt wurden, die in Feldern aktiv sind, in denen auch die Freudenberg Stiftung engagiert ist, und die gegenwärtig (noch) keine Partner*innen der Stiftung sind. Darüber hinaus wurden für die Gewinnung übergreifender Perspektiven Wissenschaftler*innen sowie Politiker*innen interviewt.

3.2.1. Zur Gestaltung des Interviewleitfadens

Für die überwiegend per Telefon durchgeführten Interviews wurde ein Leitfaden konzipiert, der folgende Dimensionen umfasste: (1) eingangs des Interviews wurden die Befragten gebeten, die aus ihrer Sicht großen Herausforderungen für die Bundesrepublik Deutschland in den Handlungsfeldern der demokratischen Kultur und der sozialen Inklusion zu skizzieren. Nach dieser eher breiten Einleitung wurde im Rahmen einer Soll-Ist Abwägung danach gefragt, welche Akteure sich auf welche Weise diesen gegenwärtigen Problemen widmen und welche Akteure aus Sicht der Interviewpartner*innen sich ebenfalls an der Problembewältigung beteiligen könnten oder sollten. (2) Die Frage nach innovativen, erprobten oder neuen Problemlösungsansätzen in den genannten Handlungsfeldern war dazu gedacht, eine Sammlung an konkreten Ideen aus den breiten Perspektiven der Interviewpartner*innen zusammenzustellen, die als Anhaltspunkt für die weiteren Überlegungen zur Ausgestaltung der Stiftungsstrategie dienen kann. (3) Die dritte Dimension konzentrierte sich auf die Wahrnehmung und das Wissen der Befragten über Stiftungen. Detailliert wurde danach gefragt, welche Rolle Stiftungen zugeschrieben werden und welche Aufgaben sie in den genannten Handlungsfeldern übernehmen könnten. Zudem wurden die Interviewpartner*innen danach gefragt, ob sie die Aufgaben von Stiftungen eher in Nischenbereichen oder in großen gesellschaftlichen Problemlagen sehen. Letztlich wurde in dieser Dimension auch die Perspektive umgekehrt und die Interviewpartner*innen wurden gebeten, Faktoren zu benennen, die sie im Falle einer Zusammenarbeit mit einer Stiftung schätzen würden. (4) In einem abschließenden Frageblock wurden den Interviewpersonen zum einen die Vertrauensfragen aus dem ESS gestellt, die Beantwortung dieser Fragen war – wie generell die Teilnahme am Interview – freiwillig, bei diesen doch sensiblen Fragen wurde jedoch seitens der Interviewenden nochmals explizit darauf hingewiesen. Zum anderen wurden die Befragten konkret um ihre Einschätzung und Haltung zu der Frage gebeten, welche Position sie im Umgang mit Vertreter*innen nicht-demokratischer oder nicht-inklusive Gesinnung vertreten.

3.2.2. Sampling, Durchführung und Auswertung

Für die qualitativen Interviews wurden Personen angeschrieben, die in Themenfeldern aktiv sind, in denen auch die Freudenberg Stiftung engagiert ist. Hierzu zählen die Bereiche Bildung, Flucht und Migration, Kunst, Medien, Sinti & Roma sowie die Stadtentwicklung. Nach sektoraler Zuordnung wurde ebenfalls versucht, die hohe Varianz an Organisationen aus unterschiedlichen Bereichen (Staat, Verwaltung, Vereine, Stiftungen, gGmbHs etc.) bei der Gewinnung von Interviewpartner*innen abzubilden. Letztlich wurden auch horizontale Indikatoren wie Geschlecht, regionale Verortung und ethnische Zugehörigkeit beim Sampling berücksichtigt.

In der Summe wurden 53 (Telefon-) Interviews im Zeitraum von Oktober 2018 bis Januar 2019 durchgeführt. Sie dauerten zwischen 30 und 90 Minuten. Die Interviews wurden transkribiert und mit Hilfe von Atlas.ti unter Anleitung der Mayring'schen Inhaltsanalyse (Mayring 2000) codiert und ausgewertet.

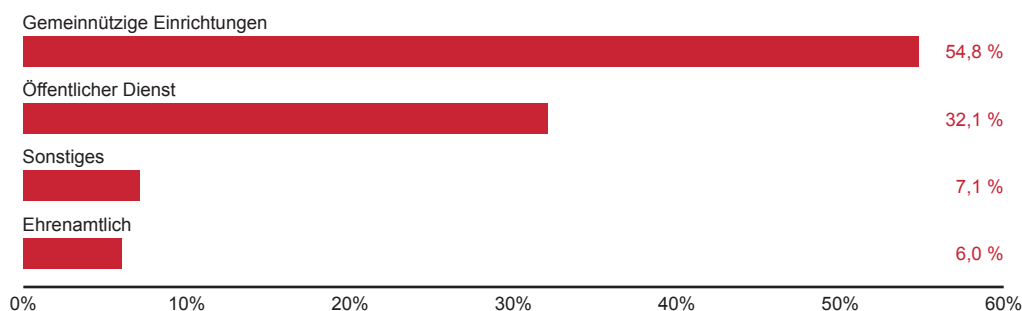
4. ERGEBNISSE DER QUANTITATIVEN UMFRAGE

Im Folgenden werden die Ergebnisse der quantitativen Online Umfrage unter den Partner*innen der Freudenberg Stiftung vorgestellt.

4.1. Informationen über die Partner*innen der Freudenberg Stiftung

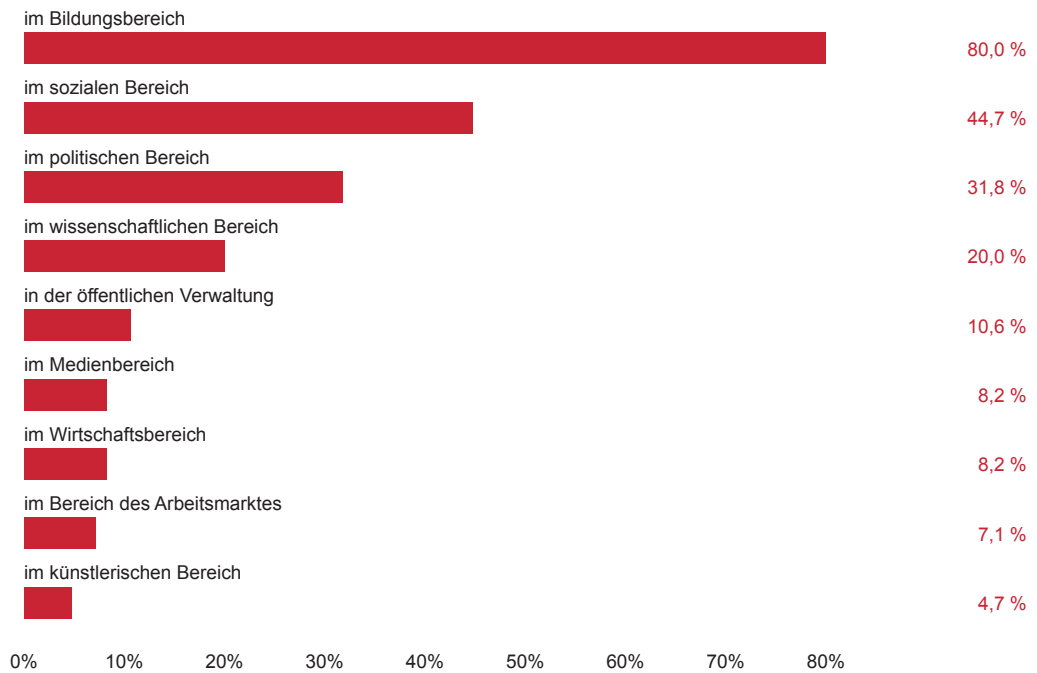
Mit 32,1 % arbeitet ein knappes Drittel der Antwortenden im öffentlichen Dienst, 54,8 % sind in gemeinnützigen Einrichtungen beschäftigt. Unter den Antworten befinden sich zudem die Angaben von Ehrenamtlichen (6 %) und weiteren Kooperationspartner*innen (7,1 %).

Abb. 1.: In welchem Arbeitsverhältnis stehen Sie?



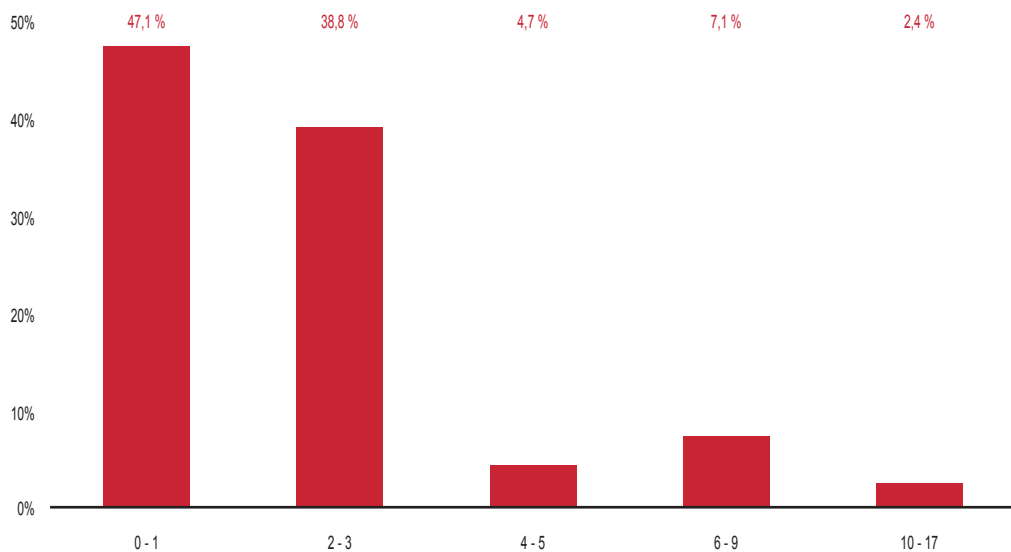
Danach gefragt, wo die befragten Partner*innen den Schwerpunkt ihrer Arbeit verorten würden, nannte mit 80 % die größte Gruppe den Bildungsbereich. Da bei dieser Frage Mehrfachantworten möglich waren, gehen die Ergebnisse über 100 % hinaus. 44,7 % sehen den Schwerpunkt ihrer Arbeit im sozialen Feld verortet, 31,8 % im politischen Bereich. 20 % der befragten Partner*innen sind im wissenschaftlichen Bereich engagiert, in der öffentlichen Verwaltung verorten sich 10,6 %. Die weiteren gesellschaftlichen Bereiche erzielten jeweils einstellige Prozentwerte. Die Rückmeldung der Partner*innen zu dieser Frage ist vergleichsweise eindeutig und weist darauf hin, dass die Freudenberg Stiftung ihre stiftungsstrategischen Ziele der demokratischen Kultur und der sozialen Inklusion insbesondere über den Bildungsbereich zu erreichen sucht.

Abb. 2: Wo würden Sie den Schwerpunkt Ihrer Arbeit verorten?



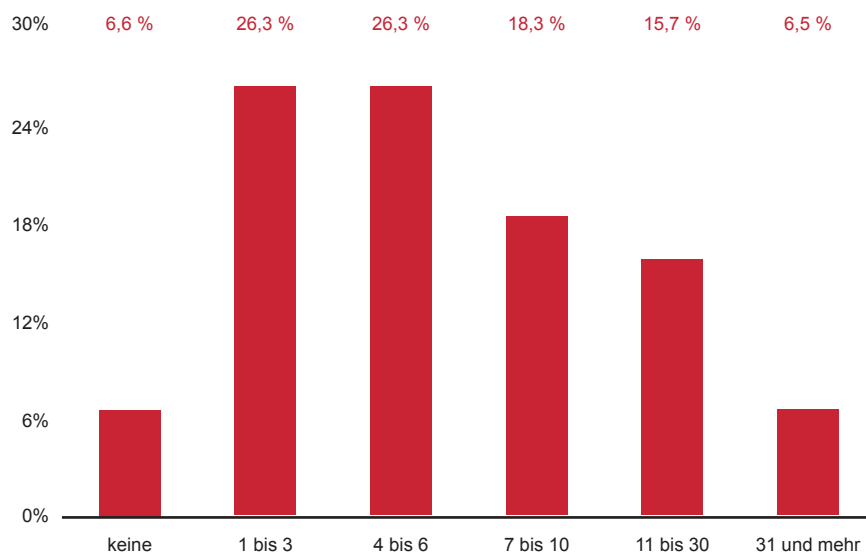
Mit Blick auf die Verbindung zur Freudenberg Stiftung arbeiten 47,1 % der Befragten aktuell in max. einem Projekt mit der Stiftung zusammen. Mit 38,8 % ist mehr als ein Drittel im Rahmen von zwei oder drei Projekten mit der Stiftung verbunden. 4,7 % haben angegeben, in vier oder fünf Projekten mit der Stiftung zu kooperieren, bei 7,1 % sind es sechs bis neun Projekte. Mit kumuliert 52,8 % arbeitet somit über die Hälfte der befragten Partner*innen in zwei oder mehreren Projekten mit der Freudenberg Stiftung zusammen, dies ist ein Indiz für ein dichtes und enges Netzwerk.

Abb. 3: In wie vielen Projekten / in wie vielen Kooperationen arbeiten Sie gegenwärtig mit der Freudenberg Stiftung zusammen?



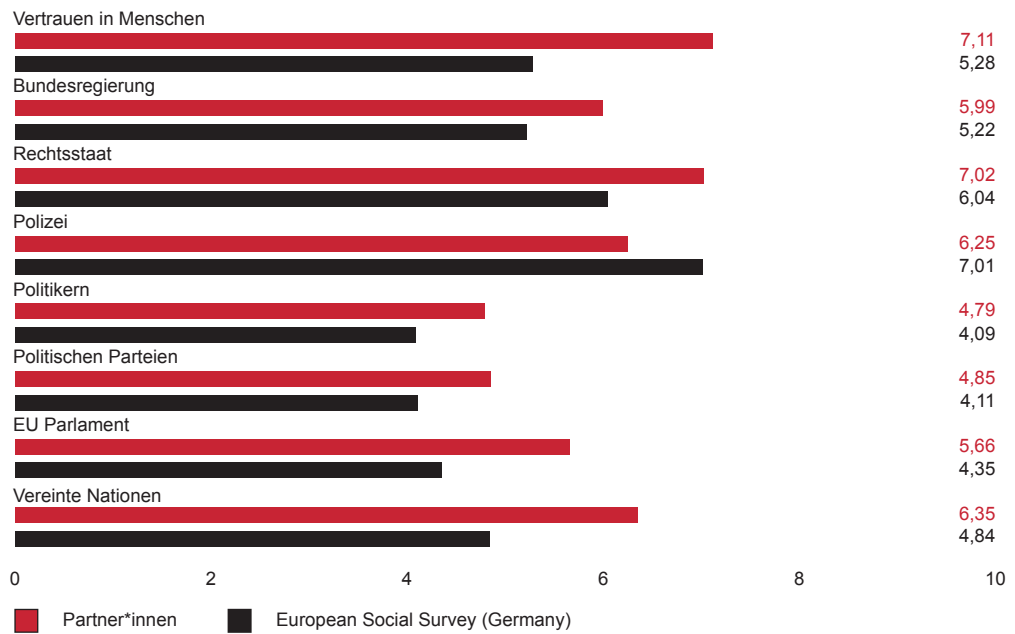
Nachdem die Partner*innen gebeten wurden, sich für die weitere Beantwortung des Fragebogens auf ein Projekt zu konzentrieren, wurde in der Anschlussfrage die Organisationsdichte des Netzwerkes innerhalb dieses Projektes erfragt. Es zeigte sich, dass 26,3 % der Befragten in ihrem Projekt mit einer bis drei weiteren Organisationen zusammenarbeiten. Eine identische Zahl an Partner*innen arbeitet mit vier bis sechs weiteren Organisationen zusammen. 18,3 % gaben eine Zusammenarbeit mit weiteren sieben bis zehn Organisationen an, mit 15,7 % gibt es eine vergleichsweise große Anzahl an Partner*innen, deren Projektnetzwerk elf bis dreißig Organisationen umfasst. Die Ergebnisse zeigen sehr eindrücklich den Netzwerkcharakter der Freudenberg Stiftung, die nicht nur ihrerseits mit zahlreichen Partner*innen eng verbunden ist, sondern die darüber hinaus auch durch ihre Partnerorganisationen ein weit größeres Netzwerk herzustellen in der Lage ist.

Abb. 4: Mit wie vielen Organisationen arbeiten Sie in diesem Projekt zusammen?



Diese enge Netzwerkdichte steht in Verbindung zu den Einstellungen der Partner*innen, die mit den Vertrauensfragen aus dem European Social Survey erhoben wurden. Im Vergleich der Mittelwerte fällt auf, dass die Partner*innen der Freudenberg Stiftung – mit Ausnahme der Polizei als gesellschaftlicher Institution – ein höheres Vertrauen zeigen als die im European Social Survey befragten Personen aus Deutschland. Mit einem Wert von 7,11 liegt das Vertrauen in Mitmenschen um nahezu zwei Likertpunkte höher als im Vergleich. Der Rechtsstaat erzielt mit 7,02 ebenfalls ein um einen Likertpunkt höheres Ergebnis. Mit einem Mittelwert von 6,25 steht das Vertrauen in die Polizei an dritter Stelle, jedoch ist dies das einzige Ergebnis, bei dem der Mittelwert unter den Befragten des ESS mit 7,01 höher ausfällt. Auch die weiteren Mittelwerte des Vertrauens der Partner*innen der Freudenberg Stiftung in gesellschaftliche Institutionen wie die UN, die Bundesregierung und das EU Parlament fallen vergleichend betrachtet höher aus. Das Vertrauen in politische Parteien positioniert sich mit einem Mittelwert von 4,85 an vorletzter, das Vertrauen in Politiker mit einem Mittelwert von 4,79 an letzter Stelle. Interessanterweise ist die sich aus den Mittelwerten ergebende Reihenfolge des Vertrauens nahezu deckungsgleich unter den Partner*innen der Stiftung und der Referenzgruppe des ESS.

Abb. 5: Was würden Sie sagen: Man kann den meisten Menschen trauen? Oder kann man nicht vorsichtig genug sein? [Oberster Balken]
 Auf einer Skala von 0 bis 10, wie sehr vertrauen Sie persönlich den folgenden Institutionen? [weitere Balken]



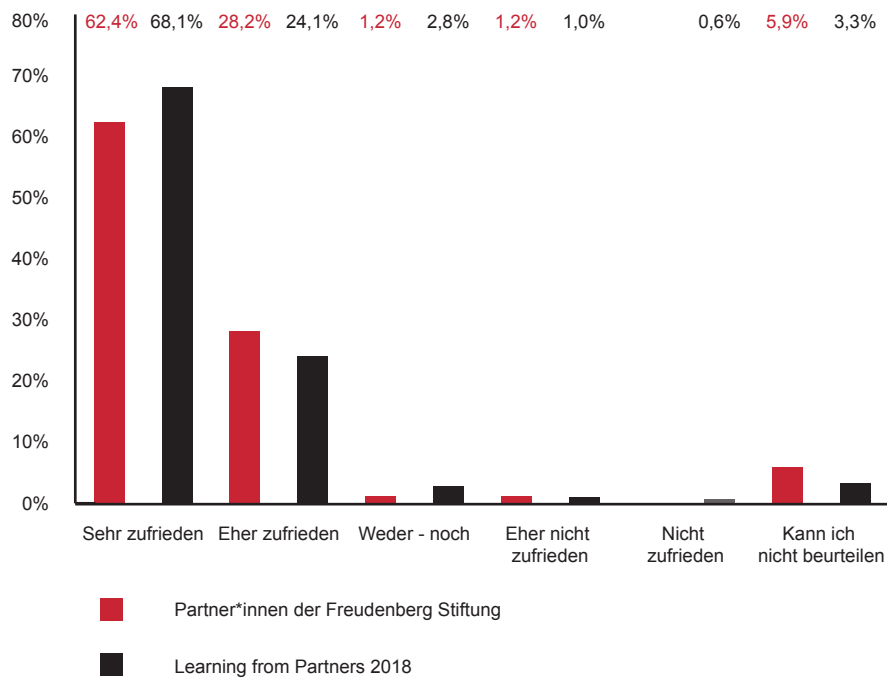
4.2. Zur Zufriedenheit der Partner*innen

Gefragt nach ihrer Zufriedenheit in und mit der Kommunikation zu ihrer Ansprechperson innerhalb der Freudenberg Stiftung zeigten sich 62,4 % sehr zufrieden und 28,2% eher zufrieden. 5,9 % enthielten sich der Angabe. Mit dieser Rückmeldung erhält die Freudenberg Stiftung ein sehr positives Feedback seitens ihrer Partner*innen, was sich auch in den qualitativen Anmerkungen ausdrückt:

„Ich möchte anmerken, dass ich insbesondere das Wertlegen auf eine sehr menschliche Kommunikation an der Freudenberg Stiftung schätze. Die Freudenbergstiftung fördert unkompliziert und mediiert bei Konflikten, auch das ist eine wertschätzende Haltung.“

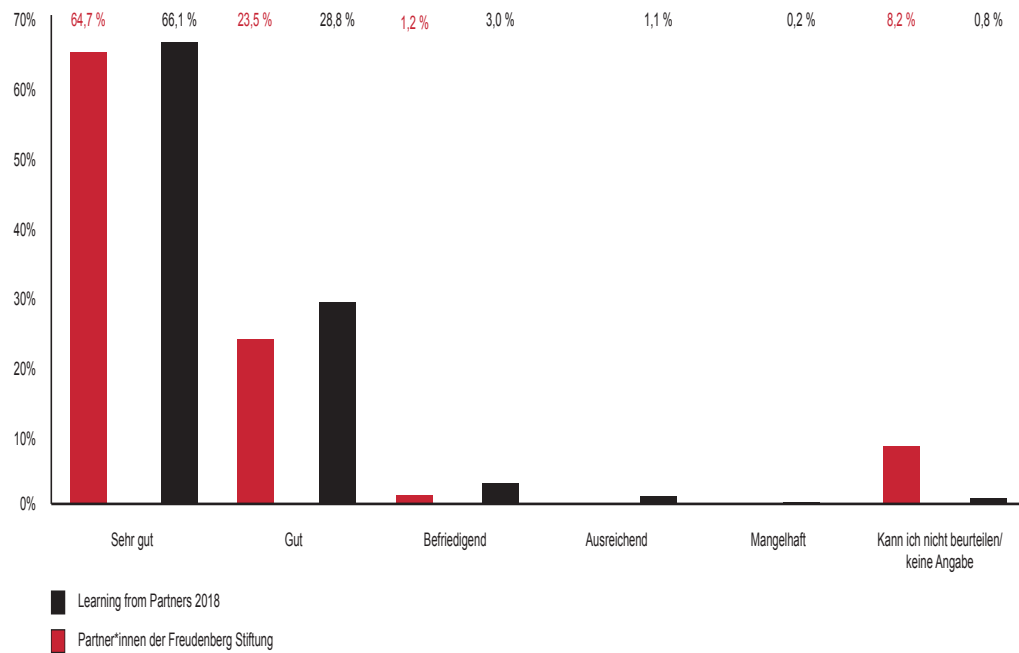
In der dritten Erhebungswelle der Learning from Partners-Studie, deren Ergebnisse im Jahr 2019 veröffentlicht wurden, zeigten sich 68,1 % sehr zufrieden und weitere 24,1% eher zufrieden; die Vergleichswerte zu dieser Frage liegen somit auf nahezu identischem Niveau (vgl. CSI 2019: 20 f.).

Abb. 6: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Kommunikation mit Ihrer Ansprechperson / Ihren Ansprechpersonen in der Freudenberg Stiftung?



Bezüglich der Zusammenarbeit mit der Freudenberg Stiftung zeigen sich die befragten Personen ebenfalls sehr zufrieden, 64,7 % bewerten die Zusammenarbeit als sehr gut, weitere 23,5 % als gut. Diese Werte stellen ein sehr positives Feedback für die Freudenberg Stiftung dar und liegen vergleichend betrachtet erneut auf Höhe des Durchschnitts der dritten Learning from Partners Erhebung. Dort bewerteten 66,1 % die Partnerschaft als sehr gut, weitere 28,8 % als gut (CSI 2019: 19)

Abb. 7: Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit der Freudenberg Stiftung insgesamt?

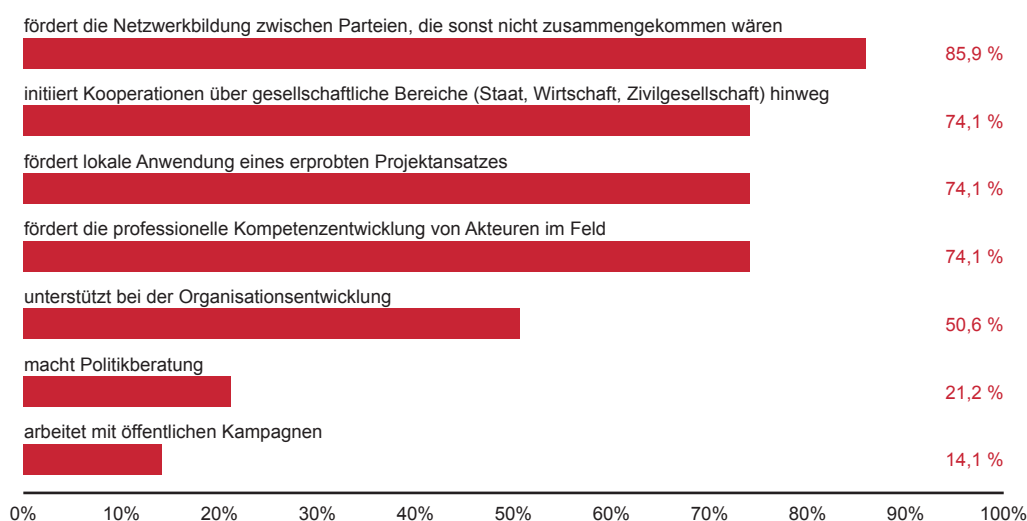


4.3. Zur Wahrnehmung der Freudenberg Stiftung

Gefragt nach der Beschreibung der Arbeit der Freudenberg Stiftung, insbesondere mit Blick auf die vielfältigen potentiellen Hebel und Ansatzmöglichkeiten zur Umsetzung der Stiftungsstrategie in den Bereichen „demokratische Kultur“ und „soziale Inklusion“ betonen 85,9 %, dass die Stiftung die Netzwerkbildung zwischen Partner*innen fördert, die ansonsten nicht zusammengekommen wären. Drei weitere Antwortmöglichkeiten erzielten jeweils eine Zustimmung von 74,1 %: die Initiierung von Kooperationen über gesellschaftliche Bereiche hinweg, die Förderung der lokalen Anwendung eines erprobten Projektansatzes sowie Förderung der professionellen Kompetenzentwicklung der Akteure vor Ort. Diese Rückmeldungen verdeutlichen einerseits die zentralen Charakteristika der Freudenberg Stiftung als lokal wirkende, netzwerkbildende Stiftung mit einem Fokus auf der Kompetenzentwicklung ihrer Partner*innen, andererseits zeugen sie von einem hohen Grad an Übereinstimmung zwischen dem Selbstbild der Stiftung und dem Fremdbild der Partner*innen.

50,6 % aller Befragten sehen die Stiftung als Unterstützerin bei der Entwicklung der eigenen Organisation. Eine vergleichsweise geringe Zustimmung erhielten die Antwortmöglichkeiten, nach der die Freudenberg Stiftung Politikberatung betreibe (21,2%) oder mit öffentlichen Kampagnen arbeite (14,1 %). Somit ist auch mit Blick auf die möglichen Arbeitsansätze von Stiftungen die Einschätzung der Partner*innen weitgehend deckungsgleich mit der tatsächlichen Arbeit der Freudenberg Stiftung.

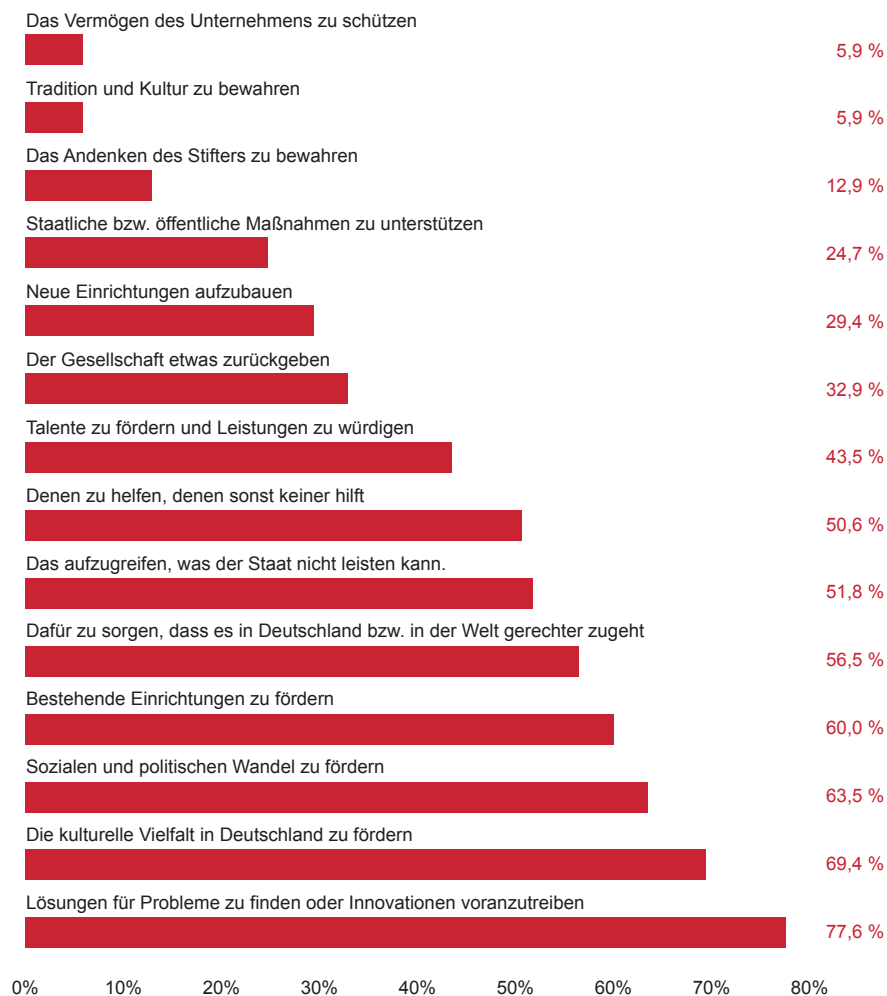
Abb. 8: Wie würden Sie die Arbeit der Freudenberg Stiftung beschreiben? Die Freudenberg Stiftung...



In zahlreichen Publikationen wurden in den vergangenen Jahren die Rollen und Positionen von Stiftungen in Gesellschaften erforscht. Für die Zuschreibung möglicher Rollen für die Freudenberg Stiftung aus Sicht der Partner*innen wurde auf diese Forschungsansätze rekurriert. Das von Anheier, Förster, Mangold und Striebing (2017a: 22) entwickelte Stiftungsdreieck stellt eine Typologisierung dar, die zwischen Ansatz, Ziel und Tätigkeitsmuster differenziert. Systematisiert man die Antworten der Partner*innen der Freudenberg Stiftung entsprechend der unterschiedlichen Ecken des Dreiecks, so wird deutlich, dass die Freudenberg Stiftung dem Ziel des Wandels zugeordnet wird.

Mit 77,6 % machte die größte Gruppe an befragten Partnern*innen deutlich, dass für sie die Problemlösung und die Förderung von Innovationen zur markantesten Rolle der Stiftung zählt. Weitere Antwortoptionen, die mit der Rolle von Stiftungen als Motoren des Wandels verbunden sind, erzielen ebenfalls hohe Zustimmungswerte: 69,4 % der Befragten sehen die Förderung der kulturellen Vielfalt in Deutschland als weitere wesentliche Rolle für die Stiftung, 63,5 % stimmen der Aussage zu, nach der die Freudenberg Stiftung den sozialen und politischen Wandel in Deutschland befördern könne. Mit dem Stichwort Innovationen voranzutreiben ist auch die Formulierung des primären Tätigkeitsmusters der Stiftung deutlich geworden. Gleichwohl kann der Stiftung in Teilen auch die Rolle einer substituierenden Organisation zugeschrieben werden: 60 % sehen eine Rolle der Stiftung in der Förderung bestehender Einrichtungen, 51,8 % stimmen der Option zu, nach der die Stiftung das aufgreift, was der Staat nicht leisten kann. Auch denen zu helfen, denen sonst keiner hilft, findet bei der über der Hälfte der Befragten (50,6 %) Zustimmung. Hingegen fällt die Zustimmung bei den Antwortoptionen, die die Ziele der Bewahrung oder Fürsorge thematisieren, deutlich geringer aus. Das Andenken des Stifters oder Traditionen zu wahren, das Vermögen des Unternehmens zu schützen oder Tradition und Kultur zu bewahren, wird seitens der Partner*innen nicht als Stiftungsrolle wahrgenommen und erzielte zum Teil auch nur einstellige Prozentwerte.

Abb. 9: Welches sind Ihrer Meinung nach die wesentlichen Rollen der Freudenberg Stiftung?



Gefragt nach dem Ruf der Freudenberg Stiftung wird aus den Antworten der befragten Partner*innen deutlich, dass die Stiftung in besonderem Maße den Ruf einer verlässlichen Organisation genießt (71,8 % an eindeutiger und 15,3 % teilweiser Zustimmung), die an konkreten gesellschaftlichen Problemlösungen arbeitet (68,2 % an eindeutiger und 21,2 % teilweiser Zustimmung) und dabei klare Ziele verfolgt (62,4 % an eindeutiger und 24,7 % teilweiser Zustimmung). In den Learning from Partners Erhebungen stand stets das Merkmal des hohen Renommees der Stiftungen an erster Stelle, dieses Charakteristikum positioniert sich bei den Partner*innen der Freudenberg Stiftung an vierter Stelle, auch aus dem Grund, weil sich mit 23,5 % ein knappes Viertel der Angabe enthielten oder dies nicht beurteilen konnten. Die Verlässlichkeit der Freudenberg Stiftung ist damit herausragendes Charakteristikum der Stiftung. Mit jeweils zwischen 60 % und 70 % an eindeutiger und teilweiser Zustimmung positionieren sich die Merkmale Anspruch, Transparenz und strategische Arbeitsweise im Mittelfeld. Vergleicht man auch diese Zahlen mit aktuellen Ergebnissen der Learning from Partners-Erhebung (CSI 2019: 35), so fällt auf, dass insbesondere die Werte der deutlichen Zustimmung stets über diese Referenzwerte hinausgehen. Dies weist darauf hin, dass die Profilschärfe der Freudenberg Stiftung in den Augen der Partner*innen sehr stark ausgeprägt ist.

Mit 43,5 % an eindeutiger und 20 % an teilweiser Zustimmung ebenfalls vergleichsweise hoch ausgeprägt ist die Wahrnehmung der Partner*innen in Bezug auf die Flexibilität der Stiftung. Aus den vergangenen Erhebungswellen bei Learning from Partners konnte abgeleitet werden, dass Stiftungen mit einer steigenden strategischen Ausrichtung in der Wahrnehmung der Befragten an Flexibilität einbüßen. Im Fall der Freudenberg Stiftung zeigt sich ein gegenläufiges Bild und eine positive Korrelation: die Stiftung verfolgt klare Ziele und bewahrt sich dabei ihre Flexibilität. Beträgt die Zustimmung zu diesem Kriterium unter den Stiftungen in Learning from Partners III kumuliert 42,8 % (CSI 2019: 35), so beläuft sich der Wert bei den Partner*innen der Freudenberg Stiftung auf 63,5 %! In den offenen Angaben, die zum Ende der Befragung möglich waren, betonten Partner*innen diesen Punkt:

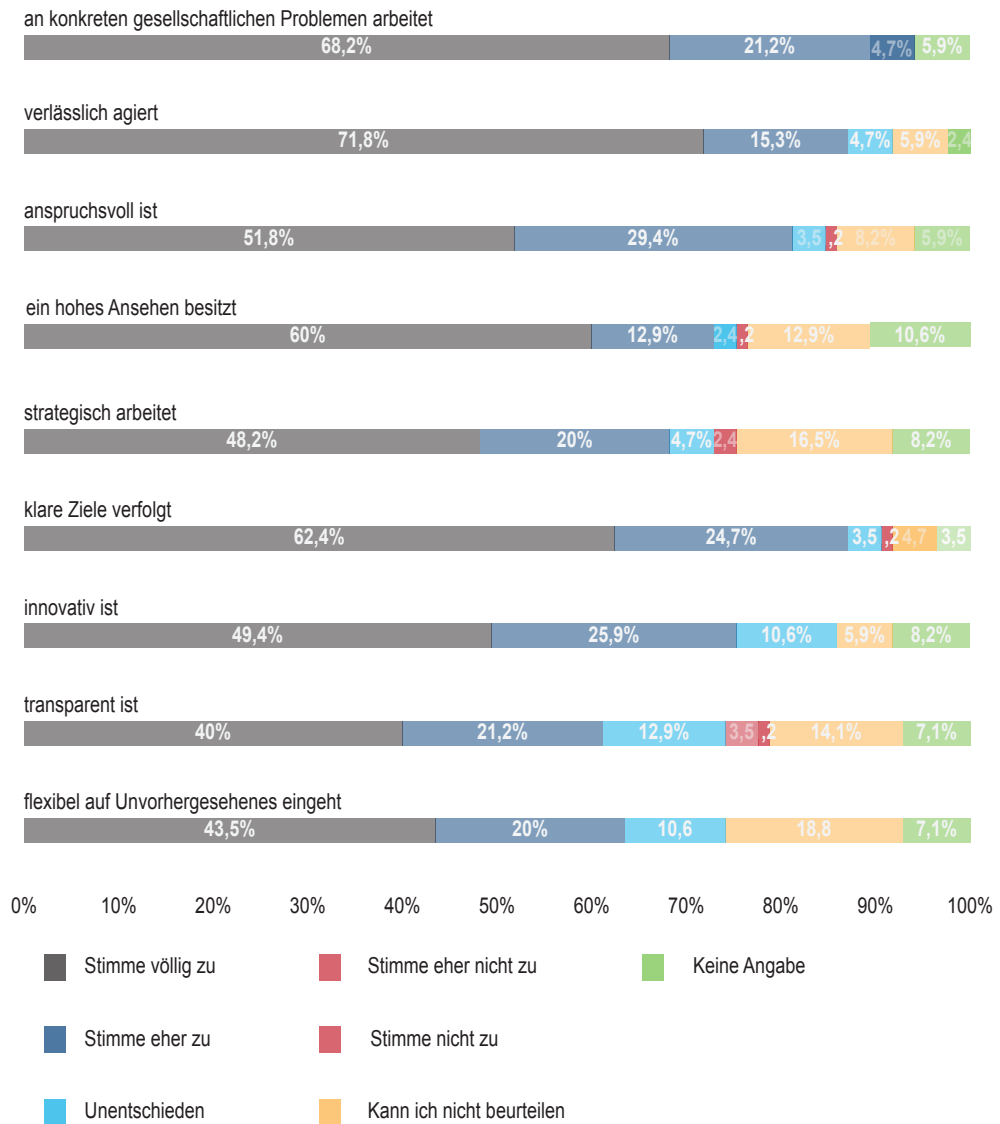
„Die Organisation und das Projekt gäbe es ohne die Freudenberg Stiftung gar nicht.“

„Das Projekt hat durch die Förderung eine sehr hohe Professionalität erreichen können; Geld kann sehr passgenau dort eingesetzt werden, wo es gebraucht wird und so wird eine sehr flexible Projektentwicklung ermöglicht, Die Wertschätzende Unterstützung der Freudenbergstiftung und der ermöglichte Austausch mit anderen Projekten auch aus anderen Bundesländern ist sehr konstruktiv“

„keine andere Stiftung mit der wir arbeiten hört so genau zu und unterstützt immer direkt wenn sie „Hilferufe“ bekommt, auf verschiedenen Ebenen, nicht nur finanziell sondern auch durch ihr Know how, was Empathie und Intellektualität betrifft.“

Diese Abweichung von 20 % im Vergleich zu den Werten aus Learning from Partners stellt eine außerordentlich markante organisationale Besonderheit der Freudenberg Stiftung dar.

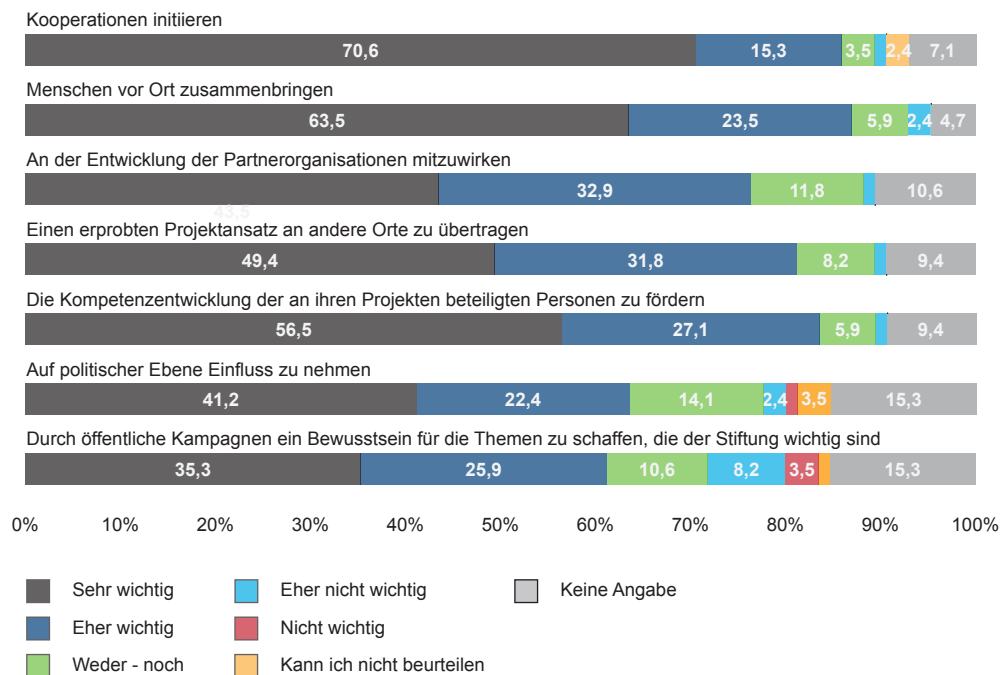
Abb. 11: Die Freudenberg Stiftung hat den Ruf, eine Organisation zu sein, die ...



Gefragt nach der Wichtigkeit der strategischen Ansätze der Freudenberg Stiftung, befürwortet mit 87 % kumulierter Zustimmung (sehr wichtig und eher wichtig) die größte Anzahl der Partner, weiterhin Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten von Ort zusammen zu bringen. Die Initiierung von sektorenübergreifenden Kooperationen (Staat, Markt, Zivilgesellschaft) steht mit 85,9 % an kumulierter Zustimmung an zweiter Stelle. Kumuliert 83,6 % der Befragten halten es für sehr oder eher wichtig, dass die Freudenberg Stiftung weiterhin ihre Beiträge zum Capacity Building für die an ihren Projekten beteiligten Personen leistet. Die Skalierung erprobter Projektansätze sowie die Mitwirkung an der Organisationsentwicklung sind für 81,2 % bzw. 76,4 % sehr und eher wichtig.

Öffentliche Kampagnen durchzuführen oder auf politischer Ebene Einfluss zu nehmen fällt in diesem Ranking auf die letzten Plätze, hier haben sich jeweils 15,3 % der Befragten der Antwort enthalten. Mit kumuliert 11,7 % erhielt die Option der öffentlichen Kampagnen zudem den größten Prozentsatz an Ablehnung unter den Partner*innen.

Abb. 12: Für wie wichtig halten Sie folgende Ansätze der Freudenberg Stiftung für deren Zielerreichung?



4.4. Einschätzung gesellschaftlicher Herausforderungen und Gewinnung von Zukunftsimpulsen

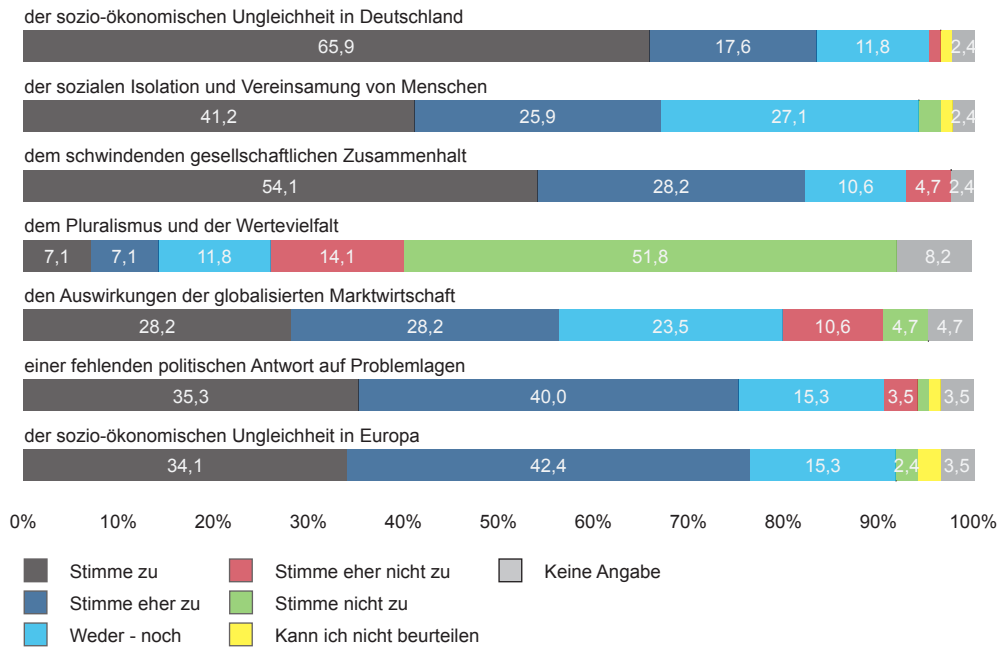
In einem abschließenden Frageblock wurden die befragten Partner*innen gebeten, die ihrer Meinung nach drei großen gesellschaftlichen Herausforderungen für die Bundesrepublik Deutschland in den kommenden fünf Jahren zu benennen. Die qualitativen Angaben wurden codiert und systematisiert, und es zeigen sich in der Summe fünf große Problemfelder: das mit kumuliert 61 Nennungen am häufigsten erwähnte Problemfeld ist das des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Interessant an diesem Feld ist der Umstand, dass diese Nennungen überwiegend an zweiter und dritter Stelle eingegeben wurden. Geht man von den häufigsten Angaben der Partner*innen aus, die an erster Stelle genannt wurden, so positioniert der Erhalt der Demokratie mit 13 Angaben an erster Stelle. Kumuliert nahmen dieses Problemfeld 27 Partner*innen als große Herausforderung wahr. In Summe 40 Antworten entfielen auf das Feld des Bildungssystems als großer gesellschaftlicher Herausforderung, hierzu zählt in den Augen der Partner insbesondere die Frage der Bildungsgerechtigkeit. Das Themenfeld Migration und Integration als Herausforderung erzielte 29 Stimmen der befragten Partner*innen. Im Problemfeld der Politik wurde insbesondere der Rechtsextremismus mit 22 Nennungen als Herausforderung angeführt, unter den kumuliert 30 Angaben, die auf das Feld der Politik als Herausforderung entfielen, befinden sich auch Punkte wie die Möglichkeiten politischer Partizipation und die Frage des Vertrauens in die Politik.

Abb. 13: Welches sind Ihrer Meinung nach die großen gesellschaftlichen Herausforderungen für die Bundesrepublik Deutschland in den kommenden fünf Jahren?

Herausforderung	Häufigkeit der Nennung
Gesellschaftlicher Zusammenhalt	61
Bildungssystem	40
Migration & Integration	29
Erhalt der Demokratie	27
Rechtsextremismus	22

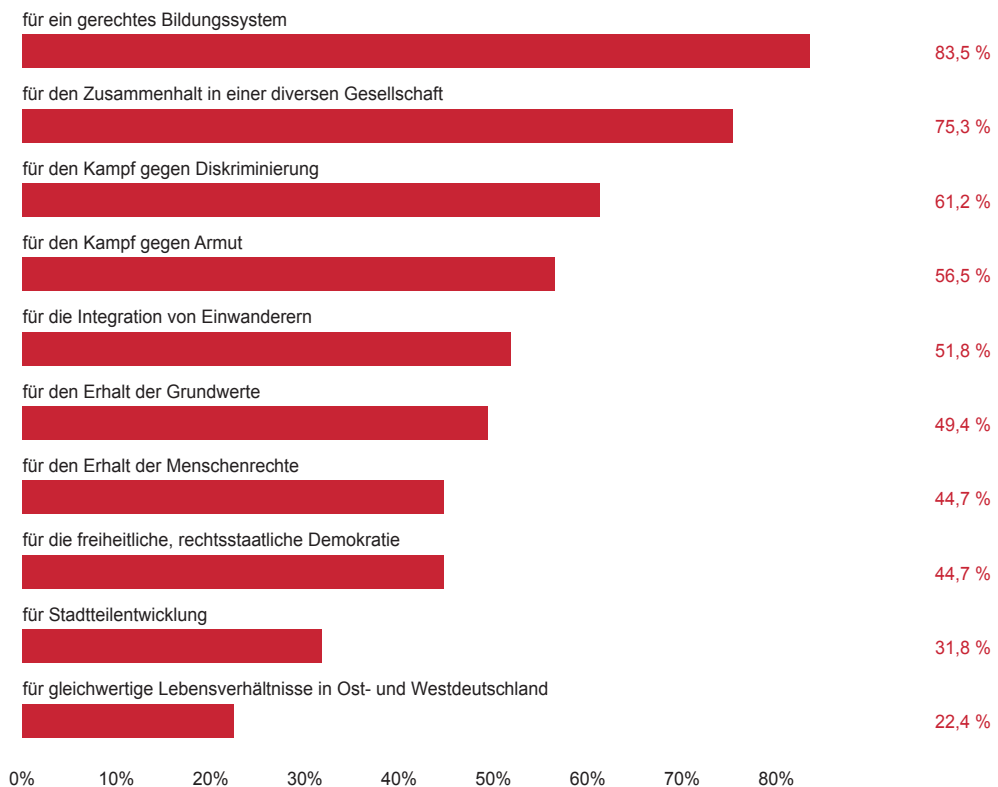
Diese identifizierten fünf Problemfelder bestätigen sich auch in der Anschlussfrage: 83,5 % aller befragten Partner*innen sehen die Ungleichheit in Deutschland als großes Problem, gefolgt von 82,3 %, die den schwindenden gesellschaftlichen Zusammenhalt für problematisch erachten. Über 75 % an eindeutiger und teilweiser Zustimmung erhielt die Aussage, gemäß der es eine fehlende politische Antwort auf Problemlage gebe. Mit einem nahezu identischen Prozentanteil (75,5 %) nehmen drei Viertel der Partner*innen die sozio-ökonomische Ungleichheit in Europa als Problem wahr. Bei der Einschätzung nach der sozialen Isolation und Vereinsamung von Menschen ist es mit 27,1 % die größte Zahl an Befragten, die sich uneinheitlich positionieren. Gleichwohl findet auch dieser Punkt eine Zustimmung von 67,1 %. Pluralismus und Wertevielfalt wird von zwei Dritteln der Befragten nicht als Problem wahrgenommen.

Abb. 14: Ein großes Problem sehe ich in...



Die Frage, für welchen Zweck die Freudenberg Stiftung im hypothetischen Fall plötzlich freie Mittel in Höhe von € 1 Million investieren sollte, erzielte mit 83,5 % Zustimmung einen recht klaren Favoriten: in ein gerechtes Bildungssystem. 75,3 % sprachen sich für Projekte aus, die dem Zweck des Zusammenhaltes in einer diversen Gesellschaft dienen. 61,2 % sprachen für den Kampf gegen Diskriminierung aus, 56,5 % für den Kampf gegen Armut. Die verbleibenden Antwortoptionen erzielten jeweils rund 50% und weniger an Zustimmung.

Abb. 15: Nehmen wir an, die Stiftung hätte plötzlich € 1 Mio an freien Mitteln zur Verfügung. Für welchen Zweck sollte die Stiftung diese investieren?



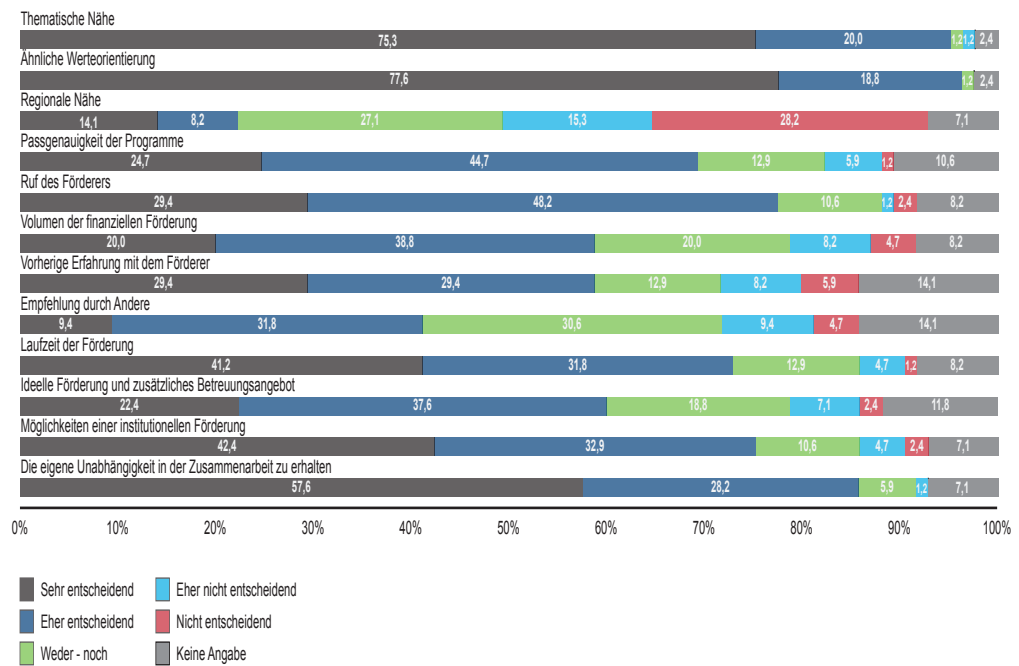
Als Fazit der quantitativen Partner*innen Befragung gilt es festzuhalten, dass es einen hohen Grad an Übereinstimmung zwischen den Befragten und der Stiftung gibt. Dies wird nicht nur durch die überdurchschnittlich hohen allgemeinen Vertrauenswerte deutlich, sondern auch an dem klaren Bild, das die Partner*innen von der Stiftung haben. Die Partner*innen kennen die Stiftung sehr gut und schätzen die vertrauensvolle und langfristige Form der Kooperation. In den offenen Angaben, die zum Abschluss der Umfrage möglich waren, formulierte dies eine Person wie folgt:

*„Ich finde die Freudenberg Stiftung in ihrem verlässlichen, verantwortlichen und authentischen Handeln und Wertegefüge und mit ihrer Förderpraxis, lange und vertrauensvoll und mit Akteur*innen und in Projekten zusammenzuarbeiten, einzigartig in der deutschen Stiftungslandschaft. Diese Besonderheit sollte unbedingt erhalten bleiben, da es für die Antworten auf die zuvor genannten gesellschaftlichen Herausforderungen aus meiner Sicht der einzige Weg ist. Insbesondere die hohe Kooperationskompetenz der Stiftung ist in diesem Zusammenhang ein besonders wertvolles und einzigartiges Gut.“*

Die Freudenberg Stiftung zeichnet sich in den Augen ihrer Partner*innen als vertrauenswürdige Organisation aus, die Rolle der Stiftung als Motor des Wandels wird ebenso klar wahrgenommen wie die Strategie der Stiftung als netzwerkbildende Organisation, die sich auf lokaler Ebene durch die Gründung sektorenübergreifender Kooperationen und die Skalierung erprobter Lösungsansätze auszeichnet. Über den Hebel der Bildungsgerechtigkeit und der Chance zur Partizipation, verbunden mit einer langen Förder- und Kooperationsdauer gelingt es der Stiftung, auf Basis konkreter und geteilter Problembeschreibungen einen maßgeblichen Beitrag zu leisten. Aus den Ergebnissen ist zudem ein geteilter normativer Rahmen erkennbar, innerhalb dessen die Stiftung und ihrer Partner*innen übereinstimmen.

Diese Aussage soll abschließend nochmals durch Ergebnisse zu der allgemeinen Frage untermauert werden, entlang welcher Faktoren sich die Partner*innen eine Zusammenarbeit mit einer Stiftung vorstellen können: mit einer kumulierten Zustimmung von 96,4% ist eine ähnliche Wertorientierung *der* zentrale Auswahlfaktor. Ein solch hoher Wert wurde in keiner anderen vergleichenden Learning from Partners Erhebung erzielt. Nachvollziehbarerweise spielen auch andere Faktoren wie die thematische Nähe, die Laufzeit der Förderung und die Aufrechterhaltung der eigenen Unabhängigkeit eine wesentliche Rolle, der Faktor der ähnlichen Wertorientierung ist aber der zentrale.

Abb. 16: Wenn Sie überlegen, mit einer Stiftung zusammenzuarbeiten: wie entscheidend sind für Sie die folgenden Faktoren?



5. ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN STUDIE

Im Folgenden werden die Ergebnisse der qualitativen Interviews entlang der Dimensionen des Leitfadens vorgestellt.

5.1. Zu den Herausforderungen der demokratischen Kultur und der sozialen Inklusion

Auf die eingangs vergleichsweise breit gestellte Frage nach den gesellschaftlichen Herausforderungen für die Bundesrepublik Deutschland in den kommenden Jahren wurden seitens der Interviewpartner*innen plurale Ansichten und Einschätzungen genannt.

a) gesellschaftliche Spaltung entlang pluraler Differenzierungslinien

In vielen Interviews wurde die gesellschaftliche Spaltung als Problem und Herausforderung benannt. Der aus analytischer Perspektive eher problematischere Befund ist der Umstand, dass viele diverse, wenngleich eng mit einander verwobene Linien der Spaltung benannt wurden. Häufig sprachen die Interviewpartner*innen von einer Spaltung entlang sozioökonomischer Ungleichheiten und dem damit einhergehenden Ausschluss und der Verarmung größerer Bevölkerungsschichten.

„Also die Menschen, die fühlen sich nicht nur abgehängt, sondern sie sind es auch. Arme Menschen, die nicht genug Geld haben, um - ja, Selbstverständlichkeiten ... Wenn mich Abends jemand fragt, ob ich weggehen möchte, setze ich mich dazu, wenn ich auch nur ein Bier trinke, oder sogar auch wenn ich etwas esse, dann denke ich mir, das wars dann halt, das war ein schöner Abend. Aber alleine das Geld schon für ein Getränk auf den Tisch legen zu müssen, das können sich viele nicht leisten.“

Neben der materiellen Ungleichheit und ihrer negativen Auswirkungen auf die Lebensführung der betroffenen Menschen benennen die Interviewpartner*innen weitere Differenzierungsmerkmale, an denen sich die gesellschaftliche Spaltung bemerkbar macht. Hierzu zählt insbesondere die Frage nach der kulturellen Identität, die in Zusammenhang mit der materiellen Ungleichheit eine spannungsgeladene Kombination ergibt.

„Ich sehe eine Teilverbindung, also ich sehe eben den Umstand, dass Menschen, die sich ökonomisch abgehängt fühlen, offensichtlich von den etablierten Parteien nur noch bedingt vertreten fühlen und dass es für die attraktiv geworden ist, Rechtspopulisten zu wählen oder zu unterstützen, aber das ist sicher nicht die einzige Erklärung oder der einzige Hintergrund, denke ich. Es gibt sicher auch so ein Gefühl von kultureller Abgehängtheit oder kultureller Marginalisierung und das ist wahrscheinlich eine wichtige, weitere Quelle.“

„Aber mich treibt schon um, dass die eher bürgerlichere Szeneschichten in unserer Gesellschaft, die in einem hohen Maße auch den Kick in ihrer Gesellschaft auch darstellen, was die aber sozusagen ein bisschen sich gelöst haben vergessen haben, auch kaum noch in Berührung kommen mit Bevölkerungsgruppen, die vollkommen anders kulturell organisiert sind.“

Ergänzend zu diesen Spaltungen entlang materieller und kultureller Faktoren spielen in einigen Interviews auch die regionale Verortung der Personen (Ost- und Westdeutschland), die Unterschiede zwischen Stadt und Land sowie der Bildungsgrad eine weitere Rolle. Die erzielten Ergebnisse weisen auf die Ergebnisse von Pluralisierungs- und Singularisierungsprozessen hin, wie sie bereits von Reckwitz (2016) theoretisiert wurden. Das Problem ist, dass es nicht eine Linie oder Streitfrage gibt, entlang sich die Spaltung eröffnet, sondern viele und vielfältige:

„Das ist ja alles nicht fremd, das beginnt ja im ganz Kleinen auf Ebene der Gemeinden und vor allem Städte, wo zum Beispiel so eine Exklusionspolitik betrieben wird, weil beispielsweise durch die Größe der ausgewiesenen, die Mindestgröße der ausgewiesenen Grundstücke oder durch die Zuordnung von Asylbewerberheimen oder auch allgemein durch die Zuordnung von Schulen und guten Schulen und so weiter. Geht dann weiter eben über die Frage Stadt, Land und die Frage, welche Regionen sind eigentlich verkehrsinfrastrukturell wie auch beispielsweise netzstrukturell gut angebunden und welche nicht und warum ist das eigentlich so. Was trägt zu diesem Gefühl des Vergessenseins bei? Und es geht dann aber hoch bis zur Frage der Nation und es geht noch darüber also in gewisser Weise darüber hinaus mit der Frage, bin ich eigentlich, bin ich im Internet eigentlich nur ein, sozusagen mehr oder weniger ein willkommener Datenlieferant und Nutzer oder bin ich ein souveräner Datenbürger und was unterscheidet diese beiden. Das ist egal, auf welches Feld Sie gucken, auf welche Größe von Feld, überall gibt es Spaltlinien, an die man eigentlich heran müsste.“

Hieraus leitet sich die für die Freudenberg Stiftung die Frage ab, entlang welcher Differenzierungsmerkmale sich die Revision der Stiftungsstrategie orientieren und ableiten könnte.

b) Enthemmung und Verrohung im Diskurs

Diese gesellschaftlichen Spaltungen entlang unterschiedlicher Differenzierungsmerkmale leiten über zu einem zweiten Problemfeld, das seitens der Interviewpartner*innen ebenfalls oftmals benannt wurde: eine Enthemmung der Menschen, die sich insbesondere in einer Verrohung der Sprache manifestiert und im Folgenden gesamte Diskurse verhärtet.

„Was ich glaube, wo wir die meisten Probleme haben und wo am dringendsten gearbeitet werden sollte, ist das Thema von Kommunikationskultur, von demokratischem Sprechen. Ich glaube, das, was wir in den letzten drei, vier Jahren erlebt haben, sichtbar wird in einer Unfähigkeit, in einem demokratischen Spektrum miteinander zu sprechen, gleichzeitig, das ist alles sehr doppelt gewendet, immer stärkere Bemühungen es gibt, Andere aus diesem demokratischen Sprechen auszugrenzen. Das hat extrem mit der Moralisierung politischer und medialer Diskurse in den letzten drei, vier Jahren zu tun.“

Dabei kann ex post keine gemeinsam geteilte Kausalität identifiziert werden, sprich es bleibt unauflösbar nach dem Ursprung zu fragen, warum es zu dieser Enthemmung gekommen ist. Zahlreiche Faktoren wie die oben benannten Spaltungslinien, aber auch die sozialen Medien spielen hierbei eine Rolle. Dies alles führt zu der gegenwärtigen Situation, die von Haltungen bestimmt werde:

„Und runterzukommen von dieser Diktatur der Haltung. Das halte ich für ganz, ganz gefährlich, dass ständig von jedem Haltung gefordert wird. Und ich frage mich immer: Was soll uns das bringen? Haltung ist etwas Statisches. Und ich sage immer, wir brauchen doch eigentlich sehr viel mehr Flexibilität, um Räume zu, um gedankliche Räume zu öffnen und nicht zu schließen. Wenn aber jeder mit seiner Haltung kommt, gibt es doch kein Gespräch mehr. Ich tausche Haltungen aus, bewerte sie moralisch, verurteile den anderen, schlage ihm den Schädel ein oder gehe weg. Aber ein demokratischer Diskurs, ein demokratisches Sprechen findet nicht statt.“

Zum Thema der Haltung äußerte sich eine weitere Interviewperson jedoch gegenteilig:

„Und da muss im Prinzip ein gesellschaftliches Leitbild erarbeitet werden. Wir können uns nicht hinstellen und können sagen „Die Kanzlerin, die jetzt da seit 16 Jahren fast regiert, die ist zu visionslos und die gibt uns kein klares Bild vor und sie regiert zu pragmatisch.“, das ist der politische Befund, den fast alle teilen quer durch alle Parteien. Aber, das ist bestimmt nicht falsch, aber wenn wir uns darauf reduzieren, dann delegieren wir im Prinzip den gesellschaftlichen Gestaltungsanspruch. Den kann man aber nicht delegieren. Haltung lässt sich nicht delegieren. Genau, das ist ein wichtiger Satz, Haltung lässt sich nicht delegieren.“

Wahrnehmbar ist dann die festgestellte Verrohung der Sprache, die ihrer eigengesetzlichen Dynamik folgt:

„Ich meine solch ein Mensch [der US Präsident Donald Trump] enthemmt andere die dann sagen, so jetzt will ich's aber auch mal sagen. Und dann sinkt das Niveau, sinken die Sitten, können Sie schon bei Hegel nachlesen, das ist einfach so.“

Hieraus leitet sich die Frage für die Freudenberg Stiftung ab, welche Kommunikationsformate die Stiftung nutzen möchte, um mit Personen mit anderer Meinung ins Gespräch zu kommen, um mit ihnen auf inhaltlicher Ebene konstruktiv zu diskutieren. Im Vorfeld ist zu klären, mit wem man überhaupt ins Gespräch kommen möchte.

c) Gefährdung der Demokratie und Rechtspopulismus

Nach diesen eher allgemein formulierten und geteilten Problemen benennen einige Interviewpartner*innen (ebenso wie die Partner*innen der Freudenberg Stiftung in der quantitativen Erhebung) den Rechtsruck und den aufgekommenen Rechtspopulismus in der Bundesrepublik, verkörpert insbesondere im Aufstieg der AfD, aber auch in weiteren europäischen und westlichen Ländern als großes Problemfeld. Nicht allein das Wachstum rechtspopulistischer Parteien, sondern auch der damit verbundene Angriff auf die Demokratie und die wahrgenommene Gefährdung demokratischer Institutionen wird thematisiert:

„Wir haben natürlich gerade eine Entwicklung, wo ich selbst, wie andere, ich glaube auch, vor einigen Jahren noch nicht abschätzen konnte oder nicht im Entferntesten daran gedacht haben, dass unsere Demokratie in der Art angefochten sein könnte, wie sie gerade angefochten ist oder überhaupt nicht nur unsere, sondern demokratische Systeme insgesamt. Das sehen wir zum einen darin, dass wir Bewegungen haben, die mittlerweile sich schon zu einer nicht mehr zu übersehenden politischen Kraft entwickelten in allen Landtagen, im Bundestag mit der AfD, die ganz offen die Demokratie in Frage stellen, nicht nur in Frage stellen, sondern, ja, bis hin zur Verachtung, Verächtlichmachung demokratischer Systeme.“

Das ist das eine, und zum anderen sehen wir natürlich auch Entwicklungen um uns herum, zum einen, wie Demokratien brüchig werden, auch ganz stabile, jetzt gerade wie die aktuellen Ereignisse in Frankreich, man sieht vor allem, wie schnell das gehen kann.“

d) fehlende politische Vision und Aktivität

Auf den Rechtspopulismus haben nach Ansicht vieler Interviewter die Parteien und die Politik keine klare, eindeutige, geschweige denn wirksame Antwort. Einige Interviewpartner*innen klagen über den fehlenden Mut von Verantwortungsträger*innen, deutlicher und häufiger Position zu beziehen und zudem gesellschaftlich tragfähige, politische Visionen zu entwickeln, die zu klaren Profilen insbesondere der Parteien führen. Gegenwärtig dominieren Beschreibungen wie Vertrauensverlust und Politikverdrossenheit das Verhältnis zwischen Bevölkerung und Politik. Das Gefühl, abgehängt zu sein, im Wechselspiel durch die Politik nicht mehr erreicht zu werden und gleichzeitig die politischen Vertreter*innen nicht mehr zu erreichen (gleichwohl die Möglichkeiten durch die Digitalisierung und Pluralisierung der Kommunikationsmedien sich in den vergangenen Jahren deutlich erhöht haben), wird durch Aussagen der Interviewpartner*innen ebenfalls angeführt.

„Ich glaube, ein Teil der Problematik ist, dass die Menschen der aktuellen Politik nicht zutrauen, eine längerfristige Vision und Agenda zu haben.“

„Es ist ganz stark Stückwerk. Also meiner Ansicht nach gibt es keine demokratiepolitische Strategie. Weder der Bundesregierung, noch der Landesregierungen, noch auf kommunaler Ebene. Das sind alles Einzelaktivitäten.“

„Ich habe mal im Sommer, am Anfang des Sommers, ich habe ja einen Bundestagsabgeordneten aus dem, südlich von hier, ein paar Mal getroffen, der erzählte mir über den letzten Bundestagswahlkampf. Und da sagte er „[Name Interviewperson], es ist, man kommt mit den Leuten noch ins Gespräch, aber nicht, aber die Leute wollen nicht nur reden, sie wollen auch, dass etwas passiert. Sie wollen, dass ein Einwanderungsgesetz kommt. Sie wollen, dass dieses Einwanderungsgesetz Dinge regelt, auch im Spektrum der CDU. Aber die Leute, aber“, meinte er, „die Leute wollen etwas sehen und ich bin skeptisch, ob das mit dieser Kanzlerin funktioniert.“. So, und dann sagte er, und dann habe ich ihn ein halbes Jahr später gesprochen und habe ihn gefragt „Na, wie hat sich das denn an dieser Stelle verändert? Sind die Leute noch ansprechbar?“. Dann sagte er „Nein.“. Das hat sich verändert, die Leute, viele oder das Spektrum, das dann zur AfD abgeht, das hat vor der Bundestagswahl noch gesprochen, die haben gesagt, die machen zu. Die sehen nur Rhetorik, aber keine Aktion. Und deswegen ist auch hier zu fragen, wo befindet man sich eigentlich im Zeitverlauf, wie stark ist diese Diskursverweigerung, wie weit hat die sich verfestigt in bestimmten, politischen Segmenten?“

e) Migration und Zuwanderung

Ein weiteres zentrales Thema bei der Frage nach den anstehenden Herausforderungen bleibt die Frage nach der Zuwanderung nach Deutschland und ihrer politischen und gesellschaftlichen Steuerung und Bearbeitung. Als auslösender Moment in den Gesprächen wurden die Ereignisse aus dem Herbst 2015 genannt.

„Das heißt das letztendlich die Migration, die Integration von multikulturellen Staatsbürgern, nicht nur ausgelöst durch die Flüchtlingswelle, gewiss dadurch thematisch sozusagen aufgeleuchtet aber wenn ich auf das Integrationsniveau von Menschen die bereits vor 30, 40 Jahren nach Deutschland gekommen sind, ob das jetzt türkischstämmige Menschen sind oder andere, die wurden eigentlich nie sozusagen finalisiert, dass Integration stattfindet. Durch die Flüchtlingswelle meines Erachtens ist das jetzt eben stärker in Fokus gerückt.“

„Ich glaube, dass wir ein überkommendes Bild von sozialer Inklusion respektive sozialer Exklusion haben und dass wir deswegen nicht mehr effizient darin sind, den Zorn, die Ohnmachtsgefühle und Bedenken zu bekämpfen, die den Populismus befördern und die Demokratie gefährden.“

Neben diesen fünf wesentlichen Problemfeldern, die sich nach der Codierung und Auswertung systematisiert und kumuliert ergeben haben, gab es meist singuläre Nennungen zu weiteren gesellschaftlichen Herausforderungen wie

- dem Wohnungsmarkt und der Problematik steigender Mieten, insbesondere in Städten
- der Auswirkungen der Digitalisierung, insbesondere auf den Arbeitsmarkt, aber auch in Verbindung zum Bildungssektor
- der allgemeinen Schnelllebigkeit und Beschleunigung (Rosa 2005) gesellschaftlichen Lebens
- dem Klimawandel, dem Umweltschutz und der Energiewende
- dem Pflegenotstand
- dem demographischen Wandel
- dem Übergang von Schule in den Beruf
- der Integration von Langzeitarbeitslosen

In der Summe zeigt sich ein plurales Feld an gesellschaftlichen Problemen, welche von Seiten der Interviewpartner*innen unterschiedlich stark gewichtet und betont werden. Die Schwierigkeit, plurale Probleme pluralistischer Gesellschaften zu thematisieren und Lösungsvorschläge anzubieten, fasst ein Interviewpartner wie folgt zusammen:

„Es gibt keine wirklich präzise Vision für Offenheit, Inklusion und soziale Gerechtigkeit zugleich.“

5.2. Zum Umgang mit nicht-demokratisch eingestellten Personen

Beim Entwurf des Interviewleitfadens war bereits antizipiert worden, dass eine gesellschaftliche Spaltung sowie das Einnehmen und die Normalisierung von extremen politischen Positionen von den Interviewpartner*innen als eine der großen Herausforderungen genannt werden könnten. Entsprechend wurden die Interviewpartner*innen danach gefragt, welche Position sie zum Umgang mit Personen vertreten, die nicht-demokratischer oder nicht-inklusive Gesinnung sind. Sollte man mit ihnen das Gespräch suchen, oder sollte man sie ob ihrer nichtdemokratischen Haltung eher vom demokratischen Diskurs ausschließen?

Zunächst wurde von den Interviewpartner*innen häufig dargelegt, welche Personen oder Personengruppen sie bei ihren Antworten im Kopf haben. Zumeist wurden dabei, unter Bezug auf den Rechtsruck, der bei Eingangsfrage als eine der großen Herausforderungen unserer Gesellschaft konstatiert wurde, Menschen mit rechter Gesinnung benannt. Zumeist wurde dabei an Protagonisten von Parteien oder Bewegungen gedacht, weniger an deren Anhänger oder Mitläufer. Nur vereinzelt wurde über Vertreter extremer Positionen anderer Couleur gesprochen. Genannte wurden hierbei Vertreter islamistischer Positionen, Mitglieder der Antifa sowie der KPD.

Auf die Frage, ob man Menschen nicht-demokratischer und nicht-inklusive Gesinnung nun am demokratischen Diskurs teilhaben lassen solle, wurde fast einhellig mit „ja“ geantwortet. Hierbei wurde sich allerdings durchaus dagegen verwahrt, dass dies automatisch ein Hinnehmen oder gar eine Aufwertung der Position des Gegenübers darstelle. Eine Interviewperson stellte hierzu fest:

„Überparteilichkeit heißt nicht Wertneutralität.“

Und eine andere Interviewperson hielt den Diskurs ebenfalls für sinnvoll, wobei es notwendig sei, eindeutig Stellung zu beziehen:

„Ich bin grundsätzlich der Meinung wir müssen mit Ihnen ins Gespräch kommen. Ausschließen hat keinen Sinn. Aber Kante zeigen, also wenn jemand anfängt rechtsnationale Thesen von sich zu geben dann muss man da reingrätschen.“

Auch wenn die meisten Interviewpartner*innen es als wichtig erachten, das Gespräch zu suchen, folgte dieser grundlegenden Bejahung zumeist eine Relativierung. Einige Interviewpartner*innen etwa machten eine Unterscheidung zwischen öffentlichem und privatem Diskurs auf, wobei ersterer abgelehnt, letzterer jedoch durchaus begrüßt wird. Eine Interviewperson hierzu:

„Ich glaube (...), dass die auf Fernseh Bühnen oder auch in Kulturinstitutionen keine weitere Bühne brauchen. Ich selber suche das Gespräch und finde das Gespräch am Gartentor, auf der Straße.“

Andere Interviewpartner*innen ziehen eine inhaltliche rote Linie, etwa bei beleidigenden oder strafbaren Äußerungen, bewusster Infragestellung der demokratischen Institutionen oder grundsätzlich dem Verlassen der Verfassung als gemeinsamer Grenze des diskursiven Spielraums.

„Für mich ist die Grenzlinie definitiv, ich bin ein großer Verfassungspatriot, das Grundgesetz. Also wenn da Dinge in Frage gestellt werden, Meinungsfreiheit von Andersdenkenden, von anderen Religionen, irgendwie, wenn das, das wäre für mich die Grenze, wo ich sage, mit Leuten, die am Grundgesetz nicht festhalten, kann ich auch nicht reden.“

Ob jedoch die inhaltliche Positionierung eines Gesprächspartners über die Sinnhaftigkeit des Dialogs entscheiden sollte, zweifelte eine weitere Interviewperson an. Vielmehr sei es die grundsätzliche Bereitschaft, tatsächlich zu diskutieren und Argumente zu vergleichen, also offen zu sein für die Möglichkeit, dass das Gegenüber ein besseres Argument besitzt.

„Also es kann ja die schlimmsten Nazis geben, die trotzdem immer noch eine gewisse Neugier haben und die sich auf Gespräche einlassen und es kann Leute geben, die im Parteienspektrum viel weniger weit an extremen Enden, links oder rechts, stehen und die trotzdem nicht im Stande sind, auch nur ein kleines bisschen von ihrer Meinung abzuweichen. Das hat jetzt natürlich so ein bisschen das Problem zur Folge, dass das bedeutet, dass man mit Leuten, die sozusagen in der Mitte des politischen Spektrums stehen, genauso wenig reden kann, aber das lasse ich jetzt mal unaufgelöst.“

Dies passt zum oben genannten Zitat, gemäß dem unsere Gesellschaft das Diskutieren wieder erlernen muss. Für Stiftungen, die sich dem mehrfach geäußerten Vorschlag, neue Gesprächsformate zu etablieren, widmen möchten, stellt sich daher auch die Frage, ob man bei möglichen Gesprächspartnern eine Vorauswahl trafe, oder ob man sich in der Lage sieht, Formate und Methoden zu entwickeln, Personen wieder für neue Positionen zu öffnen.

Einige Interviewteilnehmer*innen konstatierten gleichsam, dass zwar an einer Stelle eine rote Linie gezogen werden müsste, es ihnen jedoch sehr schwer fällt, zu benennen, wie weit außen ein Gesprächspartner sich im politischen Spektrum befinden dürfte, damit sie ihn noch in den Diskurs einschließen würden. Eine Interviewperson hierzu:

„Wenn man jeden Diskurs mit AfD Wählern ausschließen will dann redet man in Sachen mit vielen Leuten nicht.“

Insbesondere Vertreter*innen von zivilgesellschaftlichen Organisationen stellen ihrem „Ja“ zum Diskurs ein „aber“ an die Seite. Wie angesprochen, gibt es sehr unterschiedliche Auffassungen dazu, wo die rote Linie zu verlaufen habe. Einige Interviewteilnehmer*innen konnten hierzu von Erfahrungen aus der eigenen Organisation berichten, gerade wenn es darum ging, welche Teilnehmer man zu einem Treffen oder einer Podiumsdiskussion einlädt. Eine Interviewperson berichtet:

„Und im Vorfeld des diesjährigen [Treffens] wurde im Hause sehr intensiv diskutiert, ob wir AfD-Vertreter, also AfD Parlamentarier, Bundestagsabgeordnete einladen sollten.“

Die Organisation wurde sich soweit einig, dass man sich gegen einen pauschalen Ausschluss bestimmter Gruppen ausspricht und von Einzelfall zu Einzelfall schaut:

„ein Herr Höcke, jetzt mal, um es überspitzt zu sagen, den würden wir nicht einladen, aber den Abgeordneten Soundso von diesen vielen AfD Abgeordneten, den haben wir als einen zwar konservativen, aber demokratischen Parlamentarier im Laufe der

Legislaturperiode kennengelernt, wenn Sie den einladen, mit dem können wir uns auch an einen Tisch setzen“

Die Auffassung, dass die AfD und ihre Anhänger nicht pauschal dem Lager derer zuzuordnen sind, die man vom Diskurs ausschließen sollte, war unter den Interviewteilnehmer*innen weitgehend geteilt. Die rote Linie müsse eher durch die Partei gezogen werden. Unter den wenigen Interviewpartner*innen, die hierzu einen anderen Standpunkt bezogen haben, gab es sowohl die Meinung, dass die AfD gänzlich in den Diskurs einzuschließen sei, als auch die Meinung, dass jede Person, die sich mit der Partei assoziiert, verfassungsfeindlich und daher auszuschließen sei. Politiker*innen, Vertreter öffentlicher Einrichtungen sowie Stadtentwickler*innen hingegen betonten übereinstimmend, dass im Rahmen ihrer Arbeit insbesondere gewählte Parteien und deren Vertreter mit zweifelhafter Gesinnung gleich zu behandeln sind. Und das auch dann, wenn man durchaus Gefahren damit verbindet. So äußert sich eine Interviewperson:

„das ist einfach mein Job, das auszuhalten. Solange wir sagen, dass eine demokratisch gewählte Partei Teil unserer Entscheidungsstruktur ist, egal, welche Gesinnung sie hat. Ich rede auch mit Antifa-Leuten, ja, die jetzt nicht unbedingt verfassungsnah sind. Also insofern ja, ich würde sagen, eher ja, im Gespräch bleiben, auch im Gespräch bleiben müssen, aber es ist einfach wahnsinnig riskant, weil man unglaublich schnell die Spielregeln der Verfassungsfeinde übernimmt.“

Als Argumente für den Diskurs mit Personen nicht-demokratischer und nicht-inklusive Gesinnungen wurde häufig genannt, dass eine postulierte Opferrolle nicht bestätigt werden sollte. Auch die Möglichkeit, sie im Diskurs auf demokratische Weise zu „bekämpfen“ wurde mehrfach angeführt. Über die Möglichkeit, diese Personen zu überzeugen, bestand hingegen keine Einigkeit. Allerdings wurde die Hoffnung geäußert, dass wenigstens ein Teil der verlorenen Wähler zurückerobert werden können. Hierfür lohne es sich, auch mit den Unbelehrbaren zu sprechen.

„Wenn ich sage, wir müssen einen guten Umgangston miteinander haben, dann gilt das sogar für den politischen extremen Gegner, also das ist menschlich nicht zulässig, ihn dann irgendwie mit Schimpfworten zu belegen und so extrem auszugrenzen, das führt eigentlich in die Aussichtslosigkeit. Also wie soll ich diese Menschen jemals wieder einfangen oder auch, ja, woanders hinführen. (...) die gewinne ich nicht, wenn ich das Gespräch verweigere. Die anderen, die ganz, ganz Vernagelten, die gewinne ich ohnehin auch nicht, aber das Gespräch um derer Willen zu führen, die ich dann vielleicht doch zurückführen kann, zurückgewinnen kann, deswegen würde ich es tun.“

Zuletzt, wenn auch nur von wenigen Interviewpartner*innen angeführt, wurde sich auf demokratische Grundprinzipien wie dem Gleichbehandlungsgrundsatz als Argument berufen, den Diskurs für alle offen zu halten. Als Argumente gegen den Diskurs wurde eine Gefahr der Legitimierung nichtdemokratischer Akteure und Standpunkte ebenso angeführt wie der Grundsatz „keine Toleranz den Intoleranten“. Zudem wurde angemerkt, dass es notwendig sei, den Diskurs wieder vermehrt mit positiven Themen anzureichern. Eine Interviewperson bezweifelte hingegen, ob die nichtdemokratisch gesinnten Stimmen den Diskurs genügend bereichern haben und sprach sich dafür aus, sie aus diesem Grunde nicht weiter zu beachten:

„Ich glaube aber nicht, dass ein weiteres Gespräch nötig ist. Und zwar, weil es meines Erachtens dem zu pluralisierenden demokratischen Diskurs nichts Weiteres hinzufügt. Sondern ihn im Grunde genommen verhindert.“

5.3. Zur Rolle von Stiftungen

Der Großteil der Befragten wurde zum Zeitpunkt der Befragung bereits einmal von einer Stiftung gefördert oder hat mit einer Stiftung zusammengearbeitet. Einige der Befragten waren oder sind zudem selbst in einer Stiftung tätig. Befragt nach der Rolle, in der sie Stiftungen sehen oder die sie ihnen angesichts der diskutierten gesellschaftlichen Herausforderungen zuschreiben würden, wurden Aspekte benannt, die so auch bereits aus anderen Forschungsprojekten bekannt sind. So wurden Stiftungen häufig als Innovationsmotoren in der Gesellschaft wahrgenommen, was insbesondere auf ihre Unabhängigkeit zurückgeführt wurde. Sie können schneller und flexibler arbeiten als etwa politische Organe und sind im Vergleich zu Unternehmen nicht auf Gewinnmaximierung ausgerichtet, was es ihnen erlaubt, mehr Experimente zu wagen und höhere Risiken einzugehen.

Ein Bild, das ebenfalls mehrfach genannt wurde, ist das des Brückenbauers. Stiftungen wurde dabei die Rolle zugeordnet, verschiedene Akteure an einen Tisch zu bringen und Netzwerke zu gesellschaftlich relevanten Herausforderungen zu etablieren. Dies wurde insbesondere im Fragen rund um das Schul- und Bildungswesen betont. Ebenfalls häufig wurde allerdings auch die Rolle als Lückenfüller und finanzstarker Geldgeber betont. Stiftungen können demnach genau in den Bereichen tätig werden, die von der Politik nicht abgedeckt werden (können). Insbesondere Künstler und Vereine, aber durchaus auch Verwaltungsmitarbeiter betonten gerade die Rolle als Geldgeber. Einige Akteure beklagten zudem, zu wenig über die gesellschaftliche Rolle und die Arbeit von Stiftungen zu wissen, was an einem Mangel an Öffentlichkeitsarbeit festgemacht wurde. Negative Bilder von Stiftungen als Elitenzirkel oder als Steuersparmodelle, die aus besagten anderen Forschungsprojekten durchaus bekannt sind, spielten in den Interviews eine sehr untergeordnete Rolle.

Der Frage nach der Wahrnehmung der Rolle, die Stiftungen in unserer Gesellschaft spielen, folgte ein Gespräch darüber, wie Stiftungen arbeiten sollten. Hierbei wurden sowohl inhaltliche Impulse gegeben, als auch Präferenzen und Vorschläge zur Vorgehensweise von Stiftungen geäußert. Akteure, die in der Vergangenheit von Stiftungen gefördert wurden, kritisierten einen zu hohen bürokratischen Aufwand und legten daher eine weniger unbürokratische Prozedur der Antragsstellung sowie allgemein der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren nahe.

Während oben erwähnt wurde, dass einige Gesprächspartner einen Mangel an Öffentlichkeitsarbeit und allgemein öffentlichkeitswirksamen Aktionen beklagten, so erachteten jedoch auch mehrere Interviewpartner es als ertragreicher, den direkten Weg über die Politik zu suchen. Während Stiftungsvertreter immer wieder auf die Schwierigkeit hinwiesen, die Politik zur Übernahme guter und erprobter Konzepte zu bewegen, sahen weitere Interviewpartner dennoch in „klassischer Lobbyarbeit“ und direkten Gesprächen mit der Politik den effektivsten Weg, die erhofften gesellschaftlichen Änderungen herbeizuführen. Gelobt und für die Zukunft noch stärker gewünscht wurde das Initiieren von und Arbeiten mit Netzwerken.

„Da kann man nicht irgendwie für Stiftungen insgesamt sprechen, ich glaube da ist beides [Nischenthemen und große gesellschaftliche Anliegen] sinnvoll. Schwierig wär's, wenn irgendwie alle dasselbe machen, ne also ich glaub das ist der Pluralismus da schon irgendwie sinnvoll und richtig und trotzdem muss man eben mal gucken wo man Kräfte auch bündeln kann aber was auch ein Fehler ist, dass jeder das Rad neu erfinden will und irgendwie da in Netzwerke eintreten.“

Zu diesem Thema gab es auch konkretere Impulse. So erachtete es ein Gesprächspartner als besonders sinnvoll, kleinere, strukturschwache Stiftungen in diese Netzwerke zu integrieren. Diesen fehle es nämlich häufig an Mitteln, selbst Netzwerke aufzubauen und zuletzt hätten sie Probleme, sinnvolle Projekte zu finden, die sie mit ihrem Geld unterstützen können.

„Also ich glaub das eine tun und das andere nicht lassen, vor allem so im differenzierten Raum, in den Kommunen vor Ort gibt es sicherlich kleinere Stiftungen, von meistens irgendwelchen Stiftungsgeberinnen, die verstauben, so kenn ich das, die ihr Vermögen hinterlassen und ich glaube solche Stiftungen sind sehr wohl dafür geeignet Nischenproblemlagen zu bearbeiten.“

Ein anderer Gesprächspartner legte nahe, bei problembezogenen Gesprächsrunden auch externe, fachfremde Personen hinzuzuziehen, die erfahrungsgemäß durch ihre abweichende Perspektive neue und ungeahnte Lösungsmöglichkeiten aufdecken können. Was die Art der Zusammenarbeit in Kooperationen und Netzwerken anbelangt, so wurde vermehrt die Ansicht geäußert, dass der Gedanke des Collective Impact stärker in den Mittelpunkt rücken sollte.

Dabei wäre es hilfreich, so ein Vertreter einer Stiftung, den Gedanken des Förderers zu überwinden. Insofern die verschiedenen Partner eines Projektes alle ihre je spezifischen Ressourcen einbringen, seien es Kompetenz, Netzwerk, Engagement, Freiwillige, Erfahrung im jeweiligen Handlungsfeld oder eben Geld, und dann ein gemeinsames Ziel und eine gemeinsame Agenda festlegen, so sollten dies Kooperationspartner auf Augenhöhe sein. Dies würde helfen, eine andere Haltung einzunehmen sowie eine „Projektitis“, welche in den Interviews ebenfalls häufig kritisiert wurde, zu überwinden und zu einer systematischeren, langfristiger ausgelegten Arbeitsweise zu gelangen.

„Nur, weil ich die Kohle habe, bin ich doch nicht der Geber. Ein gutes und vernünftiges Szenario ist zu sagen, wir setzen uns ein gemeinsames Ziel, beispielsweise fünf oder sechs zivilgesellschaftliche Organisationen, die kein Geld haben, plus zwei Stiftungen, die Geld haben, plus möglicherweise noch eine Einrichtung der öffentlichen Hand, die irgendetwas anderes einbringt. So, und dann sagt man, wir haben hier ein Ziel, wir geben uns zu diesem Ziel eine gemeinsame Agenda und dann legt jeder das auf den Tisch, was er hat, so. Und dann sind das Kooperationspartner auf Augenhöhe.“

„Stiftungen müssen dort hingehen, wo es wehtut und sie müssen vor allem sich auf lange Sicht verpflichten, diese vorgelagerte Projektitis, die uns die Stiftungen so vor-machen, ist einfach ein Graus. Also wenn eine Stiftung sich in einem Themenfeld laut macht, muss sie das zumindest integral tun, wenn nicht für immer.“

Was jedoch ebenfalls erwähnt wurde, ist der stetige „Kampf“, in öffentlich-privaten Partnerschaften selbst auf Augenhöhe wahrgenommen zu werden. Hier gilt es, eine gute Strategie zu finden, von Politik und Verwaltung nicht nur als Geldquelle, sondern als gleichberechtigter Akteur wahrgenommen zu werden. Zwar wurden von Seiten der interviewten Personen aus der Verwaltung Stiftungen durchaus gelobt und der Mehrwert ihrer ausgedehnten Netzwerke und auch ihres „Blicks von außen“ festgestellt, gleichwohl besteht eine Hürde in den Übersetzungsverhältnissen zwischen den Sektoren:

„Nach zehn Jahren [erfolgreicher Projektlaufzeit] endlich sind sie vom Ministerium gesprächsbereit gewesen, haben es übernommen. Ich fürchte nur, es wird nicht daraus, weil es Beamte in die Hand nehmen.“

Das Wissen sollte zuletzt nicht nur bei den Partnern*innen eines etablierten Netzwerks verbleiben, sondern sollte auch, so eine weitere Interviewperson, über Beratungsangebote an interessierte Vereine herangetragen werden. Dies böte sich etwa an, wenn eine Stiftung durch ihre Programme viel Erfahrung mit Fragen der Umsetzung inklusiver Gedanken und anti-diskriminierender Maßnahmen gemacht habe. Unternehmen, Vereine, Kultureinrichtungen täten sich nach wie vor schwer, sich diverser aufzustellen und eine inklusive Kultur zu leben. Hier könnten im Rahmen einer Beratung über Vorteile, aber auch Gefahren und potentielle Fettnäpfchen gesprochen werden.

Stiftungen haben nach Meinung einiger der Interviewpartner, insbesondere auch aus dem Stiftungsbereich selbst, hier noch Nachholbedarf. Sie mahnen an, dass Stiftungen zuvorderst ihr Selbstbild hinterfragen sollten. Dies gelte zum einen im Bereich der Inklusion. Hier wurde nahegelegt, dass bei der eigenen Personalauswahl und bei der Besetzung der Führungsgremien stärker darauf geachtet werden sollte, bisher unterrepräsentierte Gruppen einzustellen. Dies sei folgerichtig, wenn man selbst an diesen Themen arbeitet und sie propagiert. Ebenso wurde angemahnt, dass auch die Anlage des Stiftungsvermögens zur inhaltlichen Arbeit passen sollte und nicht die Ansätze konterkariert. Auch beim Ausschreiben von Fördergeldern könnten Diversitätskriterien angesetzt werden. Konkret wurde dies im Bereich Förderung von künstlerischen Projekten vorgeschlagen.

Ebenfalls von einigen Gesprächspartnern als relevant und bisher vernachlässigt erachtet, ist die Frage, wie Stiftungen eigentlich mit schwarzen Schafen in den eigenen Reihen umgehen sollten. Was bedeutet es für das Selbstverständnis als zivilgesellschaftliche Akteure, wenn sich Stiftungen am rechten Rande des politischen Spektrum etablieren, Stiftungen, die ganz andere Ideale vertreten als diejenigen einer inklusiven demokratischen Kultur. Sollte etwa der Bundesverband solche Stiftungen inkludieren oder exkludieren?

Widersprüchliche Stimmen gab es zum Thema Forschung. Einige Interviewpartner hielten fest, dass eine große Herausforderung beim Kampf gegen den Rechtsruck und die gesellschaftliche Spaltung darin bestehe, dass wir die zugrundeliegenden Probleme noch nicht verstanden hätten und uns sogar noch nicht einmal einige wären, worin genau die Herausforderung bestünde. Sie mahnten daher an, dass Stiftungen verstärkt sozialwissenschaftliche Forschung betreiben oder finanzieren sollten. Konkret wurde die Idee der Gründung von Think Tanks vorgeschlagen, zum einen allgemein zum Thema Rechtsrutsch, zum anderen zum Thema demokratisches konfliktorientiertes Sprechen. Auf der anderen Seite gab es jedoch auch Stimmen, die überzeugt waren, dass die Herausforderung ausreichend verstanden ist und es nicht an Erkenntnis mangle, sondern es eher ein Umsetzungsproblem sei. Aus der Theorie könne man sich nur bedingt eine geeignete Grundlage für Stiftungsprojekte schaffen. Ein Stiftungsvertreter meinte hierzu

„es nutzen uns keine Bücher im Regal, wir müssen die Menschen kennenlernen“.

Stiftungen werden von den Interviewpartner*innen zumeist in Abhängigkeit von ihrem Wissen und ihrer Verortung in den jeweiligen Sektoren wahrgenommen. Meist werden sie als unabhängige Innovatoren eingeschätzt, die dorthin gehen können, „wo es wehtut“ und risikoreiche Ansätze und Experimente initiieren können. Sie gelten als externe Geldgeber, sind aber im alltäglichen Fokus (zu) wenig präsent. Zugeschrieben wird ihnen ein hohes soziales Kapital und die Möglichkeit, als intermediäre Organisation Kontakte und Netzwerke knüpfen zu können, ohne unmittelbar mit selbstbezogenen Interessen in Verbindung gebracht zu werden.

5.4. Innovative Lösungsansätze

Zusammengefasst lassen sich Lösungsansätze, die den interviewten Personen als besonders eindrücklich und erfolgreich spontan einfielen, mit folgenden Eckpfeilern umschreiben:

Es werden gesellschaftliche Räume benötigt (ob konkret-materiell oder digital), in welchen die Menschen miteinander in Kontakt gebracht und zum Austausch ermutigt werden (Raum und Partizipation). Ob es sich nun Bürgersprechstunden oder innovative Kommunikationsformate handelt, dieser Austausch kann mittels kreativer Methoden, wie etwa des Design Thinkings, des Community Organizing oder im Rahmen von Plan-spielen gefördert werden (Kreativität und Reflexion). Anliegen des Austausches sind Problem- und Fragestellungen, die unmittelbar die Lebenswelt der zu beteiligenden Personen betreffen (Repräsentativität und Resonanz). Es kann auf bereits bekannte Formen der genossenschaftlichen Selbsthilfe zurückgegriffen oder neue entwickelt werden. Zum einen sei es wesentlich, in diesen Räumen Erfahrungen zu gewinnen, des Selbst und auch des Gegenübers. Zum anderen ist die Wirkungsabsicht bzw. – aussicht wesentlich:

„Insofern es gibt glaube ich auch in diesem Sektor einen gewissen Innovationshype, es muss immer irgendwie was Neues sein, aber diese Ansätze sind oft gar nicht neu. Neu sind meistens nur die Begriffe, früher hat man halt Stadtteilarbeit gesagt oder Gemeinwesenorientierung und das muss jetzt Sozialraumorientierung heißen und wenn der Begriff Sozialraumorientierung langweilig wird muss man irgendwas Neues erfinden. Aber letztlich Wirksamkeit setzt voraus nicht die Frage zu stellen, ob ein Ansatz neu und hype ist, sondern ob er irgendwie in dem Kontext, in dem das Problem besteht, wirken kann. Das würde ich jetzt sagen wir mal so als einen Punkt für Stiftungen ansprechen. Und wenn sie das was sie tun auch entsprechend reflektieren und mit Fachleuten kooperieren dann können sie auch was Vernünftiges tun.“

Durch eine höhere Bindung von Bürger*innen insbesondere an die gesellschaftlichen Institutionen soll die gesellschaftliche Spaltung wieder überwunden und die Menschen zusammengeführt werden. Es soll gezielt mit jüngeren Menschen gearbeitet werden; in der Arbeit soll auf experimentelle, kreative und auch künstlerische Methoden zurückgegriffen werden. Drei erwähnenswerte Einzelstimmen, die interessante Impulse darstellen können, schlugen vor:

- Auf allen Ebenen (politisch, aber etwa auch in Stiftungsgremien) Entscheidungsträgern Beiräte zur Seite stellen, die den Querschnitt der Gesellschaft repräsentieren und somit wieder eine Bindung zwischen den sich abgehängt fühlenden Bevölkerungsteilen und den Entscheidungsträgern herzustellen.
- Stiftungen, die sich mit sozialer Inklusion und dem Kampf gegen Diskriminierung und Radikalisierung in der Gesellschaft befassen, könnten sich dem Thema der Finanzierung von Imamen in deutschen Moscheen beschäftigen.
- Stiftungen könnten eigene Journalisten anstellen, und das positive und parteineutrale Image der Stiftungen sowie ihrer Unabhängigkeit von einer Gewinnmaximierung nutzen, um wieder mehr Unabhängigkeit in die Berichterstattung zu bringen.

6. ZWISCHENFAZIT

Nach der Darstellung der Ergebnisse der quantitativen und der qualitativen Teilstudien lassen sich in der vergleichenden Zusammenschau folgende Erkenntnisse festhalten:

6.1. Problemwahrnehmung und Pluralität

Vergleicht man die Ergebnisse der beiden Teilstudien mit Blick auf die Frage nach den gesellschaftlichen Herausforderungen, so ist die Wahrnehmung der Partner*innen der Freudenberg Stiftung deutlich homogener als die der Interviewpartner*innen. Während die Projektpartner*innen der Stiftung in einem recht kohärenten, mit der Stiftung übereinstimmenden Werteverständnis die Gefährdung der Demokratie und die gesellschaftliche Spaltung thematisieren, problematisieren die Interviewpartner*innen vielfältigere Themen, die sie auch unterschiedlich gewichten. Pointiert lässt sich formulieren, dass es innerhalb der Innengruppe der der Freudenberg Stiftung verbundenen Personen eine hohe Übereinstimmung bzgl. der Problembeschreibung und Problemwahrnehmung gibt, während die Interviewpartner*innen (wenn auch als nicht-repräsentatives Sample) als Außengruppe die Pluralität in den Themenfeldern, in denen die Stiftung engagiert ist, widerspiegeln. Der normativ geteilte Rahmen zwischen der Stiftung und ihren Partner*innen lässt sich in Teilen auf größerer gesellschaftlicher Ebene wiederfinden; es gibt Überschneidungen und Übereinstimmungen, aber bei weiten nicht in dem Maße.

6.2. Die Arbeit der Freudenberg Stiftung als Inseln des Gelingens

Mit Blick auf die theoretischen Erkenntnisse erfolgreicher Stiftungsarbeit, wie sie in den Publikationen von Thümler formuliert sind und sich in den Empfehlungen und Anregungen der Interviewpartner*innen widerspiegeln, bleibt festzuhalten, dass die Freudenberg Stiftung im Rahmen ihrer bisherigen Stiftungsstrategie nahezu idealtypisch diesen Weg beschritten hat.

Für die Inseln des Gelingens sind eine konkrete Problembeschreibung, die Gründung von (meist lokal agierenden) Netzwerken und eine stets flexible Anpassung bei der Übertragung an weitere Standorte notwendig. „Soziale Innovationen sind in gewisser Weise niemals fertig, sondern dauerhafte „Betaversionen“, die kontinuierlicher Weiterentwicklung bedürfen“ (Thümler 2014: 112). Im Rahmen ihrer 35-jährigen Tätigkeit hat die Freudenberg Stiftung die Stiftungsziele der Förderung demokratischer Kultur und der sozialen Inklusion in wahrsten Sinne modellhaft und erfolgreich konzipiert und weiterentwickelt (wie sich an Formaten von „Ein Quadratkilometer Bildung“ und der „Stiftung Lernen durch Engagement“ zeigt). Bereits die frühen Projekte wie die Regionalen Arbeitsstellen beschreiben diesen eingeschlagenen Weg.

Als strategische Elemente der Problemlösungsansätze für Stiftungsprojekte erfüllt die Freudenberg Stiftung zudem viele weitere der von den Interviewpartner*innen formulierten Ideen und Ansprüche an ein langfristiges Stiftungsengagement (wider die Projektitis) in einem ausgewählten, spannungsgeladenem Themenbereich („wo es weh tut“). Bezüglich der Vorgehensweise soll der Projektansatz ein gemeinsam geteiltes, präzise beschriebenes Problem beinhalten und durch die Gründung lokaler Netzwerke mit Organisationen aus unterschiedlichen Sektoren (Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft, Bürgerschaft) ein breites und tragfähiges Fundament umfassen.

6.3. Empfehlungen für die Arbeit der Freudenberg Stiftung in einer Gesellschaft der Singularitäten

Die hochkomplexe und sich schnell wandelnde, dynamische Gesellschaftsstruktur, die stets neue Prozesse der Be- und Entwertung generiert, erschwert ein kontinuierliches und langfristiges Stiftungsengagement. Die Inseln und Archipele des Gelingens geraten durch die tektonischen Veränderungen der sie umgebenden Gesellschaft unter Spannung.

Ein wesentliches Ergebnis der Studie ist die Erkenntnis, dass die Freudenberg Stiftung in ihrem bisherigen strategischen Engagement viele zentrale Faktoren erfolgreicher Stiftungsarbeit bereits berücksichtigt und umgesetzt hat. Die Partner*innen drücken dies in der quantitativen Erhebung durch eine enge, werteverbundene Beziehung zur Stiftung aus. Aus den qualitativen Interviews lässt sich in vergleichender Perspektive und vor dem Hintergrund der Gesellschaftsdiagnose von Reckwitz konstatieren, dass Heterogenität und Pluralität zwar einerseits als wichtig und selbstverständlich anerkannt werden, andererseits die Fragmentierung in stets kleinere Entitäten problematisch werden kann, wenn sie auf Makroebene als Polarisierungen oder Spaltungslinien rezipiert werden.

Daher kann eine erste Empfehlung mit Blick auf die Überprüfung der Stiftungsstrategie zunächst nur lauten, eine inhaltliche Revision des Engagements wenn überhaupt in Form eines Feintunings der Programme vorzunehmen. So könnte beispielsweise überlegt werden, welche (erreichbaren) Personengruppen auf welchen Wegen in den themenspezifischen Netzwerken angesprochen und mit einbezogen werden können. Durch diese lokale Arbeit, nahe an den Bürger*innen, sorgt dies zum einen direkt für ein „Involviert-sein/werden“ dieser Menschen und verringert den Abstand zwischen Entscheidungsträgern und denjenigen, über die entschieden wird. Zum anderen kann durch eine Arbeit, die kontinuierliches Feedback von den betroffenen Menschen erhält, seitens der Stiftung besser dafür gesorgt werden, dass der Komplexität angemessene Lösungsformate durch eine organische Entwicklung von Programmen und einen stetigen Lernprozess entstehen.

Die kontinuierliche und beharrliche Aktivität per se mag auch die zweite Empfehlung sein, die sich als weiteres Ergebnis aus der Zusammenschau zwischen quantitativen und qualitativen Teilstudien ergibt. Vor allem in den Interviews klingt immer wieder an, dass zwischen Diskurs und Handlung eine immer größere Diskrepanz wächst: in Stichworten wie „Stückwerk“, in Passagen wie „die sehen nur Rhetorik, aber keine Aktion“, „Haltung lässt sich nicht delegieren“ „dann können sie auch was Vernünftiges tun“ äußern sich Desiderata der Interviewpartner, sich nicht im Diskurs zu verlieren, sondern nach einem verständigungsorientierten Austausch auch Handlungen anzuschließen. Die Freudenberg Stiftung hat sich in ihrem langjährigen Engagement Kompetenzen und Netzwerke aufgebaut, die es für die weitere Arbeit zu nutzen gilt. Als Vorgehensweise empfiehlt sich dabei ein behutsames „Trial and Error“ Procedere, entlang dem neue Foren und Debattenformate erweitert und erprobt werden können. Dabei muss es nicht dem Anspruch nach ein vollständig neu entwickeltes Format darstellen, soziale Innovationen sind wie Thümler schrieb, stets dauerhafte Beta Versionen.

Im Anschluss an Reckwitz könnte man die von den eigenen schon bisher mitwirkenden Partnern sehr positiv bewertete Arbeit der Freudenberg Stiftung als Mitwirkung an diesen Prozessen des „Kulturwettbewerbs“, der Valorisierung und Herausarbeitung von Singularitäten deuten. Die Stiftung hat es als „Schule der Demokratie“ geschafft, in diesem Wettbewerb ein beachtliches, weil über die formalen Rechtsbeziehungen hinausreichendes Netzwerk mit Partnern aufzubauen, mit denen die Stiftung in der normativen Deutung der gesellschaftlichen Lage und in auf den Werten der Stiftung basierenden Zielsetzungen hochgradig übereinstimmt. Das wird besonders deutlich an zwei Ergebnissen der quantitativen Partnerbefragung:

Die Stiftung weist als einzige (im Vergleich zu den großen deutschen Stiftungen, die in Learning from Partners beteiligt waren) eine positive Verknüpfung von Flexibilität (und Innovation) und Verlässlichkeit auf, und sie arbeitet mit Partnern zusammen, die erheblich mehr generalisiertes gesellschaftliches Vertrauen besitzen als der Durchschnitt der Befragten im ESS. Man kann dies so interpretieren, dass es der Freudenberg Stiftung gelungen ist, ein sehr dichtes Netzwerk kultureller Deutung und Bewertung im Reckwitzschen Sinne zu erzeugen.

Die Herausforderung für die weitere Arbeit besteht darin, wie dem ‚Archipel weitere Inseln‘ und ‚Brücken zu anderen Inselgruppen‘ hinzugefügt werden können. Übersetzt in Bezug zu den Ergebnissen der qualitativen Stakeholderbefragung bedeutet dies, dass die Stiftung vor allem ihre behutsame und wertebasierte Netzwerkarbeit fortführen und ausbauen sollte. Dabei ist es jedoch besonders lohnend, ergänzend nach Formaten zu suchen, in denen der Dialog zu anderen normativen Positionen als der eigenen Bedeutung hat, also die eigene „Valorisierung“ auf weitere Gruppen ausgedehnt wird. Dies dürfte umso besser gelingen, je mehr es bereits eine wenigstens teilweise Übereinstimmung normativer Positionen gibt.

7. FOKUSGRUPPENDISKUSSION

Zur Überprüfung der Forschungsergebnisse der zwei empirischen Teilstudien fand am 03.05.2019 in den Räumlichkeiten der Freudenberg Stiftung ein abschließendes Fokusgruppengespräch statt. Unter der Moderation von Dr. Volker Then und begleitet von Vertreter*innen der Freudenberg Stiftung wurden sechs Teilnehmer*innen – je drei aus den beiden empirischen Teilstudien – zu einem gemeinsamen Gespräch eingeladen. In dem Fokusgruppengespräch wurden Fragen und Themen aus den Teilstudien nochmals aufgegriffen.

Mit dem Fokusgruppengespräch wurden zwei Ziele verfolgt. Zum einen sollte überprüft werden, ob die Ergebnisse der Auswertung der empirischen Teilstudien sich im Rahmen eines Gesprächs reproduzieren lassen und somit die Validität der Ergebnisse der Auswertung der empirischen Teilstudien bestätigt werden kann. Entsprechend erfolgte die Auswahl der Teilnehmer*innen nach der Maßgabe, eine möglichst heterogene Zusammensetzung zu erhalten. Möglichst viele der in den empirischen Teilstudien formulierten Positionen sollten Vertretung finden. Zum anderen sollte sich die Freudenberg Stiftung durch ihre teilnehmende Beobachtung einen plastischeren Eindruck davon machen können, welche Herausforderungen die Akteure in ihren Aktivitätsfeldern beschäftigen und über welche Lösungsmöglichkeiten sie nachdenken.

7.1. Ergebnisse des Fokusgruppengesprächs

Die Teilnehmer*innen kamen zur Einschätzung, dass das dringlichste Problem unserer Gesellschaft in einer zunehmenden Polarisierung bestehe. Die Gesellschaft drifte entlang sozialer, wirtschaftlicher und politischer Trennlinien auseinander und immer größer werdende Gruppen von Menschen haderten mit den Institutionen und Grundwerten unserer Demokratie. Das Erstarren rechtspopulistischer Bewegungen und Parteien wurde zum einen als eines der Symptome dieser Entwicklungen ausgemacht. Zum anderen jedoch treiben diese Akteure die Polarisierung auch weiter voran.

Eine verbesserte Version unserer Gesellschaft müsste aus Sicht der Teilnehmer*innen gerechte Chancen auf politische und insbesondere gesellschaftliche Teilhabe bieten und weniger Raum für rechtspopulistisches und nicht-inklusives Gedankengut lassen. Grundlegende Rahmenbedingung für eine Ermöglichung vielfältiger Teilnahme und Teilhabe an gesellschaftlichen Meinungsfindungsprozessen müsste eine gemeinsame Verständigung auf demokratische Grundwerte sowie auf Kommunikationsregeln für den Diskurs sein. Insofern die Freudenberg Stiftung sich der Arbeit hin zu einer solchen Vision verschreibt, hat dies nach Dafürhalten der Teilnehmer*innen für ihre Arbeit klare Folgen:

Grundlage des Handelns der Freudenberg Stiftung sollte ihr Wertefundament sein, welches konkret benannt und transparent und offensiv kommuniziert werden sollte. Auf dieser Grundlage, so die Handlungsempfehlung der Fokusgruppe, sollte die Freudenberg Stiftung sich um Formate bemühen, die möglichst diverse Gruppen von Menschen gemeinsam ins Gespräch bringen. Hierbei gelte es, die eigenen Echokammern zu verlassen und auch einmal dorthin zu gehen, „wo es weh tut“. Hinsichtlich der Formate raten die Teilnehmer*innen zu mutigen und kreativen Vorgehensweisen.

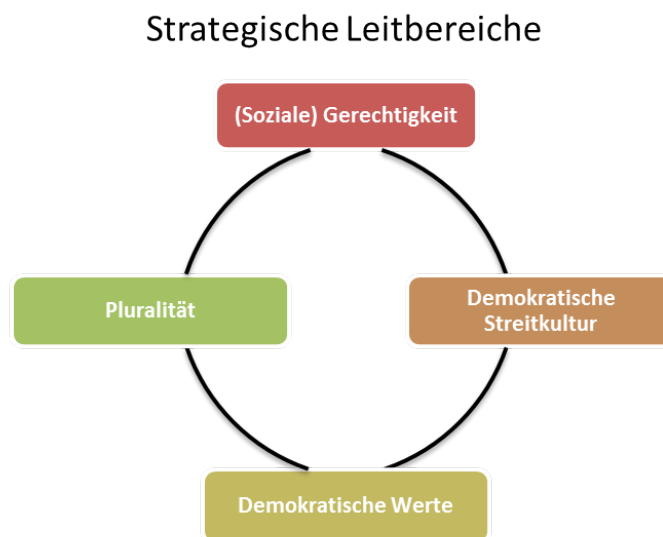
Strategisch war man sich einig, dass die Stiftung ihre langfristige und auf vertrauensvollem Umgang mit ihren Partner*innen angelegte Arbeitsweise beibehalten solle. Auch hier müsse der Wert der gemeinsamen Wertebasis betont werden.

Zudem sollte versucht werden, die Sichtbarkeit dieser Wertekoalition zu erhöhen, etwa durch den bewussten Einsatz von Social Media, durch Förderung von charismatischen Persönlichkeiten mit Leuchtturmcharakter im Netzwerk oder durch den Einbezug von Influencern.

Der Fokusgruppe gelang es damit im Gespräch, die Diskrepanz zwischen einer hohen Homogenität der bestehenden Partner*innen und einer deutlichen Pluralität der Interviewergebnisse interpretierend aufzulösen. Die Fokusgruppe identifizierte eine zunehmende gesellschaftliche Spaltung, ein Auseinanderdriften als zentrales gesellschaftliches Problem; weitere gesellschaftliche Problemlagen (Rechtspopulismus, Verrohung demokratischer Sprache, Mangel an wirklich pluralistischem Diskurs, Integration von Geflüchteten) werden als nachgelagerte Probleme wahrgenommen.

Hieraus konnten von den Teilnehmern vier strategische Leitbereiche für die Arbeit der Freudenberg Stiftung abgeleitet werden: Pluralität, gerechte Chancen auf soziale und politische Teilhabe, demokratische Streitkultur sowie demokratische Grundwerte.

Abb. 17: Strategische Leitbereiche für die Arbeit der Freudenberg Stiftung



Mit den genannten strategischen Leitbereichen verbinden sich folgende Inhalte:

Echte Pluralität fördern

Die Pluralität der Gesellschaft hinsichtlich der Partner*innen innerhalb der (Projekt-) Netzwerke der Freudenberg Stiftung möglichst umfassend abbilden: Verschiedenste gesellschaftliche Gruppen und deren unterschiedlichen Alltags- und Lebenserfahrungen mit einbeziehen. Über die üblichen Zielgruppen hinausgehen und Begegnungsräume schaffen, in denen ein nicht alltäglicher Dialog zustande kommen kann.

Rahmenbedingungen für gesellschaftliche Teilhabe und soziale Gerechtigkeit setzen

Partizipation an konkreten und vor Ort wichtigen Entscheidungen ermöglichen. Verschiedene Gerechtigkeitsdimensionen (Chancengerechtigkeit, Bildungsgerechtigkeit oder generationenübergreifende Gerechtigkeit) mit den jeweils betroffenen Gruppen im Dialog verhandeln um übergreifende Lösungen zu finden.

Demokratische Streitkultur fördern und lehren

Vermittlung von demokratischen und respektvollen Kommunikationsregeln im gesellschaftlichen Diskurs. Dies ist ein wichtiger Baustein zu mehr Verständigung innerhalb der Gesellschaft und fördert den fruchtbaren Austausch von Interessen und Meinungen.

Verständigung über demokratische Grundwerte

Die Werte einer liberalen Demokratie müssen stärker in den Vordergrund gerückt werden. Insbesondere die Vorteile eines demokratisch verfassten Staates gegenüber autoritären Gesellschaftskonzepten gilt es offen zu legen. Es bedarf eines Diskurses über das Gemeinsame und die Akzeptanz von Diversität in einer modernen Gesellschaft.

8. FAZIT UND AUSBLICK

Das Projekt „Entwicklung einer Stiftungsstrategie in demokratisch herausfordernden Zeiten“ widmete sich am Fallbeispiel der Freudenberg Stiftung der Frage, wie die wirksame Umsetzung einer Stiftungsstrategie in den Bereichen „Demokratische Kultur“ und „Soziale Inklusion“ zu erzielen ist und wie eine Adaption dieser Stiftungsstrategie angesichts der aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen aussehen könnte. Darüber hinaus bot das Forschungsprojekt Einblicke in die organisationale Arbeitsteilung und Entwicklung einer Stiftung und ermöglicht einen Abgleich zwischen Eigen- und Fremdbild.

Mit Blick auf die Beziehung zwischen der Freudenberg Stiftung und ihren Partner*innen ist klar festzustellen, dass ein hohes Vertrauen innerhalb der Netzwerke und Partnerorganisationen vorhanden ist. Dies zeigt sich in den Zahlen bezüglich der Anzahl der Projekte und der Dichte der Netzwerke innerhalb der Themenbereiche der Freudenberg Stiftung. Daraus resultiert eine enge, langfristige und nachhaltige Zusammenarbeit für die Themen. Das hohe Vertrauen schlägt sich auch bei der Zufriedenheit der Partner*innen in puncto Kommunikation und Zusammenarbeit nieder. Hier konnten Zufriedenheitswerte in ähnlicher hoher Ausprägung wie bei vergleichbaren Stiftungen erzielt werden.

Die Ergebnisse der Partner*innenbefragung weisen zudem einen hohen Grad an Übereinstimmung zwischen den Befragten und der Freudenberg Stiftung auf. Die Projektpartner*innen vertrauen ihrer gesellschaftlichen Umgebung weit mehr (7,11) als andere Bundesbürger*innen (5,28), sie zeigen sich in der Zusammenarbeit mit der Stiftung sehr zufrieden (88,2 % an sehr guten und guten Wertungen) und beschreiben ein sehr klares Bild der Stiftung als netzwerkstiftende Organisation (85,9 %), die auf lokaler Ebene durch die Gründung sektorenübergreifender Kooperationen wirkt. Aus Sicht der Partner*innen fördert die Freudenberg Stiftung den kulturellen (69,4 % Zustimmung) und sozialen Wandel (63,5 %). Dabei genießt sie den Ruf einer verlässlichen Organisation, die an konkreten Problemlösungen arbeitet (77,6 %) und dabei klare Ziele verfolgt (62,4 %). Die Partner*innen verbinden mit der Freudenberg Stiftung eine strategische Ausrichtung (62,4 %) bei gleichzeitiger Flexibilität (43,5 %) und hohem Renommee (72,9 %). Mit dieser Kombination gelingt der Freudenberg Stiftung ein Alleinstellungsmerkmal, da in Vergleichsstudien Flexibilität und strategische Ausrichtung in negativer Weise korrelierten.

Die Antworten der über 50 Interviewpartner*innen lassen sich bezüglich der zentralen gesellschaftlichen Problemen für die Bundesrepublik Deutschland auf ein Cluster von fünf Punkten verdichten: eine gesellschaftliche Spaltung entlang pluralistischer Differenzierungslinien, die Enthemmung und Verrohung in Sprache und Diskurs, die Gefährdung der Demokratie, unter anderen durch rechtspopulistische Parteien, die Frage von Migration und Zuwanderung sowie die fehlende politische Vision und Aktivität. Keine klare und eindeutige Linie ließ sich aus den Antworten der Interviewpersonen im Umgang mit Vertreter*innen und Anhänger*innen rechtspopulistischer Parteien erkennen, hier reichte die Bandbreite von „im demokratischen Diskurs stellen“ bis hin zu „keine Gespräche mit diesen Personen führen“.

Die Rolle von Stiftungen wurde seitens der Interviewpartner*innen oftmals als Brückenbauer charakterisiert, die die Möglichkeit haben, verschiedene Akteure an einen Tisch zu bringen, um Netzwerke zu gesellschaftlich relevanten Herausforderungen zu etablieren. Ebenfalls häufig wurde allerdings auch die Rolle als Lückenfüller und finanzstarker Geldgeber betont.

Stiftungen können demnach genau in den Bereichen tätig werden, die von der Politik nicht abgedeckt werden (können). Mit Blick auf die Arbeitsweise sehen die Interviewpartner*innen in Stiftungen vor allem langfristig engagierte Akteure, die über einen „langen Atem“ verfügen (sollen) und sich den Themen langfristig verpflichten (sollen). Stiftungen können aus Sicht der interviewten Personen in thematisch sensible und schwierige Bereiche vordringen („dorthin gehen, wo es wehtut“) und müssen sich aber gleichzeitig über die ständige Betaversion ihres Projektes der sozialen Innovation bewusst sein. Als innovative Lösungsansätze benannten die Befragten alle Formen neuer Diskussions- und Debattenformate, es werden gesellschaftliche Räume benötigt, die den Kontakt zwischen den Menschen (wieder) herstellen. Durch eine höhere Ein-Bindung von Bürger*innen soll die gesellschaftliche Spaltung überwunden und die Menschen zusammengeführt werden. Es soll gezielt mit jüngeren Menschen und mit experimentellen, kreativen und auch künstlerischen Methoden gearbeitet werden.

Die Teilnehmer*innen des Fokusgruppengesprächs kamen zur Einschätzung, dass das dringlichste Problem unserer Gesellschaft in einer zunehmenden Polarisierung bestehe. Die Gesellschaft drifte entlang sozialer, wirtschaftlicher und politischer Trennlinien auseinander und größer werdende Gruppen von Menschen haderten mit den Institutionen und Grundwerten unserer Demokratie. Das Erstarken rechtspopulistischer Bewegungen und Parteien wurde zum einen als eines der Symptome dieser Entwicklungen ausgemacht. Zum anderen jedoch treiben diese Akteure die Polarisierung auch weiter voran. Eine verbesserte Version unserer Gesellschaft müsste aus Sicht der Teilnehmer*innen gerechte Chancen auf politische und insbesondere gesellschaftliche Teilhabe bieten und weniger Raum für rechtspopulistisches und nicht-inklusives Gedankengut lassen. Grundlegende Rahmenbedingung für die Teilnahme und Teilhabe an gesellschaftlichen Meinungsfindungsprozessen müsste eine gemeinsame Verständigung auf demokratische Grundwerte sowie auf Kommunikationsregeln für den Diskurs sein. Für die Arbeit der Freudenberg Stiftung lassen sich aus diesen Punkten klare Empfehlungen ableiten:

Grundlage des Handelns der Freudenberg Stiftung sollte ihr Wertefundament sein, welches konkret benannt und transparent und offensiv kommuniziert werden sollte. Auf dieser Grundlage sollte die Freudenberg Stiftung sich um Formate bemühen, die möglichst diverse Gruppen von Menschen gemeinsam ins Gespräch bringen. Hierbei gelte es, die eigenen Echokammern zu verlassen und auch einmal dorthin zu gehen, „wo es wehtut“. Hinsichtlich der Formate raten die Teilnehmer*innen zu mutigen und kreativen Vorgehensweisen. Strategisch war man sich weiterhin einig, dass die Stiftung ihre langfristige und auf vertrauensvollem Umgang mit ihren Partner*innen angelegte Arbeitsweise beibehalten solle. Auch hier müsse der Wert der gemeinsamen Wertebasis betont werden.

Als Impulse für die Arbeit der Freudenberg Stiftung und als wesentliches Ergebnis der Studie ist festzuhalten, dass die Freudenberg Stiftung in ihrem bisherigen strategischen Engagement viele zentrale Faktoren erfolgreicher Stiftungsarbeit bereits berücksichtigt und umgesetzt hat. Diese Faktoren wurden in den Interviews als auch im Fokusgruppengespräch formuliert und umfassen:

- die Ausbildung und Erweiterung von Netzwerken unterschiedlicher und vielfältiger Akteure, die ein gemeinsames Ziel verfolgen
- das langfristige Engagement in einem Themenbereich, das über das „Strohfeuer der Projektitis“ hinausgeht

- die Fokussierung auf wenige Themenbereiche, ob es sich um große gesellschaftliche oder eher um Nischenprobleme handelt, mit Blick auf die stetige Kompetenz- und Wissensakkumulation bei den Projektpartner*innen als auch bei der Stiftung

- das Selbstverständnis einer Stiftung nicht als distanzierte, lediglich fördernde Organisation, sondern als integrale Kooperationspartnerin auf Augenhöhe mit allen Beteiligten

- die kontinuierliche inhaltliche und organisationale Weiterentwicklung eines Projektansatzes in dem Wissen, dass soziale Innovationen in sehr vielen Fällen dauerhafte Betaversionen darstellen.

Eine Empfehlung mit Blick auf die Arbeit der Stiftung lautet zunächst, auf dem bisherigen Wege kontinuierlich weiterzuarbeiten und eine Revision des Engagements wenn überhaupt in Form einer Feintuning der Programme vorzunehmen. So könnte beispielsweise überlegt werden, welche (erreichbaren) Personengruppen in den themenspezifischen Netzwerken noch angesprochen und einbezogen werden können. Durch diese lokale Arbeit, nahe an den Bürger*innen, sorgt dies zum einen direkt für ein „Involviert-sein/werden“ dieser Menschen und verringert den Abstand zwischen Entscheidungsträgern und denjenigen, über die entschieden wird.

Die Freudenberg Stiftung arbeitet als „Schule der Demokratie“, der hohes Vertrauen entgegengebracht wird und der zugebilligt wird, die Leistungsfähigkeit ihrer Partner*innen sehr zu stärken und sonst nicht kooperierende Koalitionen an einen Tisch zu bringen. Sie gilt ihren Partner*innen als hochgradig vertrauenswürdiger Partner und nimmt in ihrer Arbeit bereits heute vieles von dem auf, was die Interviewpartner*innen für notwendig erachten.

9. LITERATUR

Adloff, Frank (2010): *Philanthropisches Handeln. Eine historische Soziologie des Stiftens in Deutschland und den USA*. Frankfurt am Main / New York: Campus-Verlag.

Anheier, Helmut K., Förster, Sarah, Mangold, Janina und Clemens Striebing (2017a): *Stiftungen in Deutschland 1: Eine Verortung*. Wiesbaden: Springer VS.

Anheier, Helmut K., Förster, Sarah, Mangold, Janina und Clemens Striebing (Hrsg.) (2017b): *Stiftungen in Deutschland 2: Wirkungsfelder*. Wiesbaden: Springer VS.

Anheier, Helmut K., Förster, Sarah, Mangold, Janina und Clemens Striebing (2017c): *Stiftungen in Deutschland 3: Portraits und Themen*. Wiesbaden: Springer VS.

Anheier, Helmut K. (2015): *Positionierung und Beitrag deutscher Stiftungen: Erste Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage*. Hertie School of Governance & Universität Heidelberg (Centrum für Soziale Investitionen): Briefing Paper 1

Anheier, Helmut K. und David Hammack (Hrsg.) (2010): *American Foundations. Roles and Contributions*. Washington, DC: The Brookings Institution Press.

Anheier, Helmut K. and Sioban Daly (Hrsg.) (2007): *The politics of foundations. A comparative analysis*. New York / London: Routledge.

Anheier, Helmut K, Simmons, Adele und David Winder (Hrsg.) (2007): *Innovation in Strategic Philanthropy. Local and Global Perspectives*. New York: Springer.

Anheier, Helmut K und Diana Leat (2006): *Creative Philanthropy*. New York / London: Routledge.

Beck, Ulrich (1983): *Jenseits von Klassen und Stand*. In: Kreckel, Reinhard (Hg.): *Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt Sonderband 2*. Göttingen: Schwartz. S. 35-74

Butterwegge, Christoph und Gudrun Hentges (Hrsg.) (2008): *Rechtspopulismus, Arbeitswelt und Armut. Befunde aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Opladen: Budrich.

CSI (2019): *Learning from Partners. Gesamtreport 2018*. Heidelberg.

Mayring, Phillip (2000): *Qualitative Inhaltsanalyse*. *Forum Qualitative Sozialforschung* 1 (2)

Mounk, Yascha (2018): *Der Zerfall der Demokratie. Wie der Populismus den Rechtsstaat bedroht*. München: Droemer.

Piketty, Thomas (2014): *Das Kapital im 21. Jahrhundert*. München: Beck.

Posch, Ulrike (2015): *Deutsche Stiftungen und ihre Kommunikation. Grundlagen und Kriterien für das Kommunikationsmanagement*. Wiesbaden: Springer VS.

Prüfer, Peter; Margrit Rexroth (2005): Kognitive Interviews. ZUMA How-to Reihe Nr. 15. Online unter http://www.gesis.org/fileadmin/upload/forschung/publikationen/gesis_reihen/howto/How_to15PP_MR.pdf (letzter Zugriff am 25.11.2018)

Reckwitz, Andreas (2017): Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne. Berlin: Suhrkamp Verlag.

Rosa, Hartmut (2005): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. STW 1760. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Thümler, Ekkehard (2014): Fünf Mythen der Stiftungsarbeit im Bildungsbereich. Zeitschrift für Stiftungs- und Vereinswesen 3, S. 111-112

Thümler, Ekkehard (2017): Philanthropy in Practice. Pragmatism and the Impact of Philanthropic Action. London / New York: Routledge.

Von Beyme, Klaus (2018): Rechtspopulismus. Ein Element der Neodemokratie? Wiesbaden: Springer VS.

Vorländer, Hans, Herold, Maik und Steven Schäller (2016): PEGIDA. Entwicklung, Zusammensetzung Deutung einer Empörungsbewegung. Wiesbaden: Springer VS:

CSI



**UNIVERSITÄT
HEIDELBERG**
ZUKUNFT
SEIT 1386

