



ROLAND KEHLBRANDT,  
VORSTANDSVORSITZENDER DER STIFTUNG POLYTECHNISCHE GESELLSCHAFT FRANKFURT AM MAIN

## INTELLIGENT FÖRDERN

IM GESPRÄCH MIT CHRISTOPH MECKING, STIFTUNG&SPONSORING



**S&S:** Viele Stiftungen sehen sich seit Jahren in einer schwierigen, unsicheren Situation: Die Risiken in der Finanzwelt werden größer, die Erträge der Kapitalstiftungen zunehmend knapper. Viele, gerade kleinere und mittlere Stiftungen klagen über das wenige Geld in der Kasse. Es reiche nicht aus, um die vom Stifter vorgegebenen Zwecke zu erfüllen. Was raten Sie hier – jenseits von Anlagetipps und Hinweisen zur Kosteneffizienz?

**Kaehlbrandt:** Intelligent fördern. Das allerdings sollte man auch in guten Zeiten tun. Intelligent fördern, damit meine ich, dass einige taktische und handwerkliche Hinweise beherrzigt werden sollten.

**S&S:** Mögen Sie uns Beispiele nennen?

**Kaehlbrandt:** Projekte sollten aufgesetzt werden, die skalierbar sind, die also größer und kleiner gemacht werden können und nicht stetig gleichen Aufwand nach sich ziehen, denn hier kann man sich auch einmal verheben. Gerade die personenbezogene Förderung eignet sich da. Vor allem sie ist mit Blick auf die notwendige Förderung von unentdeckten Talenten in unserem Land ohnehin eine zentrale Aufgabe für unsere tatkräftige Stiftungswelt. Außerdem können Stiftungen auch eine nützliche Plattform bereitstellen, indem sie Akteure zusammenbringen, die sonst nicht zueinander finden, dies aber unbedingt sollten. Das ist nicht kostspielig, aber ungemein nützlich und wirkungsvoll, wenn es gut gemacht wird. Daraus können Netzwerke entstehen, die wiederum gemeinsame Projekte hervorbringen. Sie haben den Vorteil, praktisch gebraucht zu werden und von Allianzen getragen zu sein. Das wiederum sorgt für Nachhaltigkeit bei geteilten Kosten. Eine gute Kombination! Schließlich: Wer Wirkungen nachweisen kann, findet eher Partner, auch Finanzierungspartner, was im Übrigen kein Wunder ist.

**S&S:** Was sind – vor diesem Hintergrund – die Leitideen für eine gute und effektive Förderpolitik von Stiftungen?

**Kaehlbrandt:** Erstens drängende gesellschaftliche Probleme aufgreifen, zweitens solche, die man mit sichtbaren Erfolgen angehen kann, drittens in verständlicher Sprache kommunizieren, viertens in Allianzen arbeiten.

**S&S:** Was sind – daraus folgernd – die spezifischen Vorteile einer Förderung durch Stiftungen?

**Kaehlbrandt:** Stiftungen schauen genau hin, wenn sie fördern. Sie überprüfen die Risiken, schätzen die Erfolgswahrscheinlichkeit ab, fragen nach dem Innovationsgrad, nach der Hebelwirkung, nach der bürgerschaftlichen Beteiligung. Das mag zwar lästig sein, ist aber letztlich auch für den Antragsteller hilfreich, und sei es zu seiner Selbstvergewisserung. Stiftungen haben außerdem eine gute Reputation. Eine Förderung durch eine Stiftung kann deshalb Förderungen Dritter nach sich ziehen.

**S&S:** Halten Sie das oft geäußerte Selbstverständnis von Stiftungen, sie seien Innovationsagenturen, in der Praxis für umgesetzt?

**Kaehlbrandt:** Stiftungen müssen nicht nur Innovation fördern, sondern sie können ebenso sinnvoll auch Bewährtes fördern, dessen Bestand gefährdet ist. Für Bestehendes gibt es ebenso wenig wie für Neues eine abstrakte Notwendigkeit des Förderns. Was zählt, ist die begründete Notwendigkeit. Allerdings halten wir uns in der Stiftungswelt zurecht zugute, dass aus unseren Reihen einige neue Entwicklungen frühzeitig vorangebracht worden sind, gerade zum Beispiel in den Bereichen Bildung und Integration. Manchmal können wir eben neuartigen Lösungen ein Gesicht geben, sie anschaulich machen und damit einen neuen Blick auf die Dinge ermöglichen.



**S&S:** Stiftungen können insoweit eine Rolle als Moderatoren oder auch Mediatoren einnehmen und die schon von Ihnen erwähnte Plattform für gesellschaftliche Debatten anbieten. Mögen Sie ein Beispiel nennen?

**Kaehlbrandt:** In Frankfurt haben wir den Diesterweg-Kreis aufgebaut, eine Art Bildungsclub ohne Mitgliedskarte, aber mit guten unausgesprochenen Regeln, zu dem unsere Stiftung einlädt. Jeder kommt zu Wort. Jede bildungsbiographische Phase wird thematisiert, von der Familienbildung bis zur Universität des 3. Lebensalters. Wir sind erfahrene und reflektierende Bildungspraktiker mit unterschiedlichen Meinungen, aber ohne Scheuklappen und mit demselben Interesse: die Bildung voranzubringen. Wir überwinden im Kleinen die Versäulung der Zuständigkeiten. Alle sind auf dem Laufenden, was neueste Entwicklungen angeht, ob in den Kitas, in den Berufsschulen oder in der Erwachsenenbildung. Wenn wir als Stiftung neue Themen angehen oder laufende Projekte präsentieren wollen, können wir das ansprechen.

**S&S:** Stiftungen können sich für spezifische Themen als Ratgeber positionieren. Was wäre hier zu beachten?

**Kaehlbrandt:** Seit 2009 sammeln in dem Projekt „Lernen vor Ort“ des BMBF inzwischen 152 Stiftungen in Deutschland Erfahrungen als Ratgeber von 40 innovationsbereiten Kommunen. Stiftungen haben die Aufgabe übernommen, „Paten“ der Kommunen zu sein. Sie begleiten diese auf ihrem Weg zu einem kohärenten Bildungswesen vor Ort. Der Grund: Stiftungen sind vor Ort gut vernetzt, sie sind unabhängig, sie sind Teil der Zivilgesellschaft und sie haben eigene Expertise, sowohl inhaltlich als auch methodisch. Das kann nützlich sein. Übrigens auch für die Stiftungen, weil sie nämlich die Mühen der Flächenversorgung einmal genau kennenlernen, ohne ihre eigenen Ziele aus dem Auge zu verlieren.

**S&S:** Die Förderung von Einzelpersonen – etwa durch Stipendien oder Preise – ist ein weiteres, oft satzungsmäßig vorgegebenes Betätigungsfeld. Wie lauten dazu Ihre Empfehlungen?

**Kaehlbrandt:** Die neuen Studien des Berlin-Instituts oder auch der Vodafone-Stiftung bringen es auf den Punkt: Wir brauchen eine bessere „Talentschöpfung“. Der Begriff ist alles andere als schön, aber er ist präzise. Die öffentliche Hand erreicht nur einen Teil der Talente. Stiftungen können helfen, die Unentdeckten zu finden und zu fördern. Das ist einerseits ein demografisches Erfordernis. Es ist aber andererseits einfach auch eine schöne Aufgabe! Hinter solchen Programmen stehen außerdem durchaus bildungspolitische Anregungen. Und so ergibt sich eine Strategie.

**S&S:** Und wie sollte ein systematischer Prozess zur Auswahl eines Förderempfängers organisiert werden?

**Kaehlbrandt:** Manche Programme arbeiten mit Selbstbewerbungen. Es gibt aber Zielgruppen, die sich nie bewerben würden, z.B. in unserem Diesterweg-Stipendium für Kinder und Eltern. In solchen Fällen muss man über glaubwürdi-



ge Institutionen gehen, z.B. über die Schulen. Außerdem gehören zur Auswahl ein persönliches Gespräch und eine Vereinbarung über Rechte und Pflichten. Das Ganze muss schon eine gewisse Strenge, milder gesagt: „Verbindlichkeit“ haben, das will letztlich auch der Geförderte.

**S&S:** Schließlich können Stiftungen ihre Wirksamkeit enorm erhöhen, wenn sie mit Partnern zusammenarbeiten...

**Kaehlbrandt:** ...Das hat sich inzwischen herumgesprochen. Mehrere große Projekte sind ja in den letzten Jahren gerade durch die Zusammenarbeit von Stiftungen, aber auch durch Kooperationen mit öffentlichen Partnern erfolgreich aufgebaut worden und haben sich verankern können. Wichtig ist, dass man in solchen Allianzen korrekt und partnerschaftlich miteinander umgeht, zum Beispiel auch in der Außendarstellung. Jeder muss zu seinem Recht kommen, auch kleinere Partner. Denn gemeinsame Erfolge sind die besten Erfolge. Weil Sie nach der Wirksamkeit fragten: Wirksam sind übrigens auch Projektketten.

**S&S:** Was verstehen Sie darunter?

**Kaehlbrandt:** Dass man sein Projektportfolio so aufbaut, dass die Projekte in einem engen Zusammenhang zueinander stehen und sich daher gegenseitig nützen und stützen können. Dass also die Projekte nicht einfach nebeneinander stehen, sondern in einer inneren Logik. Das erwarten wir ja schließlich auch vom öffentlichen Bildungswesen.

**S&S:** Haben Sie auch hierzu ein Beispiel aus Ihrer Praxis?

**Kaehlbrandt:** Wir haben in Frankfurt drei aufeinander aufbauende Freiwilligenstipendien entwickelt, um einen Beitrag zum Bürgerengagement zu leisten: ein Programm für Jugendliche und junge Erwachsene, die StadtteilBotschafter, ein anschließendes Programm für Erwachsene, die Stadtteil-Historiker, und schließlich ein Programm für Nachwuchsführungskräfte aus den großen Freiwilligenorganisationen, von Lions bis zur Freiwilligen Feuerwehr, die Bürgerakademie. Alle drei Programme fördern Vorbilder und gehen dabei neue, individuellere Wege. Natürlich in engem Austausch mit den verschiedenen Engagement-Milieus der Stadt. Die Teilnehmer lernen sich kennen und helfen einander bei ihren Projekten. Das ist nützlich und bereichernd. Und wir sammeln geballte praktische Erfahrung.

**S&S:** Was sollten Stiftungen derzeit lieber nicht tun und warum?

**Kaehlbrandt:** Meine persönliche Meinung: Man meide langfristige Anstaltslasten, räumliche Überdehnung und inhaltliche Verzettelung.

**S&S:** Manche Stiftungen setzen auf das Fundraising. Unter welchen Bedingungen werden sie erfolgreich sein?

**Kaehlbrandt:** Ohne die Vorleistung guter Projektideen und erfolgreicher Umsetzungen geht es nicht. Die Kraft der Idee zählt. Aber zum Fundraising gehört natürlich auch eine kluge und glaubwürdige Markenbildung wie auch schließlich eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit. Meine bisherige Erfahrung ist: Wenn man inhaltlich den Nerv trifft, wenn man außerdem zäh und ausdauernd an guten Lösungen für drängende Probleme arbeitet, partnerschaftlich eingestellt ist und aktiv kommuniziert, gibt es immer Interesse von außen und oft eine helfende Hand.

**S&S:** Oft hören wir kritisch von „Projekthopping“ oder auch „Förderinseln ohne große Lebensdauer“. Wie stehen sie zu dieser Kritik?

**Kaehlbrandt:** Der frühere Geschäftsführer der Robert Bosch Stiftung, Ulrich Bopp, hat immer vor dem „Pilotprojektunwesen“ gewarnt. Doch wollen und sollen Stiftungen offen für Neues sein, wenn es andere nicht hinreichend sind. Meiner Erfahrung nach kann man aus neuen Ansätzen dann besonders viel Nutzen erzielen, wenn man langfristig dabei bleibt und das tut, was Stiftungen ja tun können: jede Gelegenheit zur Verbesserung konsequent verfolgen.

**S&S:** Halten Sie es denn umgekehrt für sinnvoll bzw. sogar notwendig, dass Stiftungen die Infrastruktur gemeinnütziger Einrichtungen stärken, etwa durch Berücksichtigung eines Verwaltungs-Overhead, statt sie mit reiner Projektförderung zusätzlich zu belasten?

**Kaehlbrandt:** Ja. Ansgar Wimmer tritt ja mit der Toepfer-Stiftung schon lange dafür ein, und er hat ein eigenes Programm für Innovatoren im Kulturbetrieb aufgelegt. Sehr klug! Es ist doch vernünftig, gut ausgewählten Innovatoren Strukturmittel an die Hand zu geben. Markus Hipp von der BMW-Stiftung tritt auch dafür ein. Auch Auridis arbeitet so.

**S&S:** Stellen Sie uns nach den verschiedenen Beispielen noch zusammenfassend das Profil Ihrer Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt am Main vor?

**Kaehlbrandt:** Die Stiftung steht für die Werte der Aufklärung: Bildung und Verantwortung. Sie ist auf die Bürgerstadt Frankfurt am Main fokussiert. Ihre Kernkompetenzen liegen in den Gebieten Familienbildung, Sprach- und Persönlichkeitsbildung, Hinführung zu Naturwissenschaft und Technik, kulturelle Bildung sowie Hinführung zum Bürgerengagement. Sie bezieht ihre Expertise aus 15 Leitprojekten.

**S&S:** Wie sehen die Pläne der Stiftung für die nächsten Jahre aus? Wird sie ihre Strategie aufgrund der Finanzkrise geändert oder hat sie bereits getan?

**Kaehlbrandt:** Unsere Strategie für die nächsten Jahre steht unter dem Motto „nutzen, vertiefen, ergänzen“: Die Stiftung wird ihre Kernkompetenzen in den folgenden Jahren nutzen und für die Stadtgesellschaft wie auch für weitere Einflussfelder nutzbar machen. „Nutzen“ beschreibt im Übrigen auch die Selbstverpflichtung der Stiftung, Erkenntnissen, die sich aus den Projekten im Rahmen der praktischen Arbeit ergeben, systematisch nachzugehen und für eine Verbesserung und auch Ergänzung der Projekte selbst zu nutzen. Die Stiftung wird ferner ihre Stipendiaten – bis 2015 rund 1.000 Personen – durch eine systematische Alumni-Arbeit vernetzen, um ihnen die Möglichkeit zu geben, mit der Stiftung weiter in Kontakt zu bleiben, die Anliegen der Stiftung als Botschafter weiterzutragen und um eigene Anregungen in die Stiftung hineinzutragen. Die Stiftung wird schließlich ihre Tätigkeit voraussichtlich im Jahre 2015 durch das Thema „Internationales“ ergänzen, um erstens Erkenntnisse ihrer Arbeit in die Partnerstädte Frankfurts zu tragen und um zweitens vorbildliche Lösungen und weiterführende Erkenntnisse aus den Partnerstädten für Frankfurt nutzbar zu machen. Außerdem gelten die Prinzipien, die ich Ihnen schon anfangs nannte: Skalierbarkeit der Projekte, Kooperationsfreudigkeit, Arbeit in Zusammenhängen und aktive Kommunikation. In den Ausgaben waren und sind wir umsichtig.

**S&S:** Und zuletzt: Wo sehen Sie die Herausforderungen für die deutschen Stiftungen in den nächsten fünf Jahren?

**Kaehlbrandt:** In einem Wort: Intelligent fördern in schwieriger Zeit.

**S&S:** Herzlichen Dank für das Gespräch. ■



#### ZUR PERSON

Dr. Roland Kaehlbrandt, geboren am 25.12.1953 in Celle, verheiratet, zwei Kinder, studierte Romanistik, Germanistik und Völkerkunde in Köln und Paris. Nach einer Tätigkeit als Lektor für deutsche Sprache und Literatur an der Universität Sorbonne wurde er 1987 zum Direktor der Deutschen Stiftung / Maison Heinrich Heine in Paris berufen. Es folgten Tätigkeiten als Pressesprecher des Deutsch-Französischen Jugendwerks (1990-1993), als Kommunikations-Chef der Bertelsmann Stiftung (1993-1999) und Geschäftsführer der Hertie-Stiftung (1999-2006). Seit 1.8.2006 ist Kaehlbrandt Vorstandsmitglied der Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt am Main, verantwortlich für Inhalte, Projekte und Kommunikation, seit dem 1.12.2008 ist er Vorstandsvorsitzender. Er ist Mitglied des Vorstands des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, Vorsitzender der Initiative Frankfurter Stiftungen, Mitglied des Redaktionsbeirates von Stiftung&Sponsoring und akademischer Leiter des Intensivstudiums Stiftungsmanagement an der EBS. Er ist Träger des Hessischen Verdienstordens.