

01.22

25 Jahre Stiftung & Sponsoring

& Stiftung & Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



**Aufbruch: Wandel
wagen, nachhaltig handeln**

Rote Seiten: Demografischer Wandel: Wie wir
alle (miteinander) leben werden

Herausgeber: DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.stiftung-sponsoring.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Zurück aus der Zukunft

Wie Foresight-Prozesse die nachhaltige Organisationsentwicklung von Stiftungen stärken können

von Birthe Tahmaz (Berlin)

Der Koalitionsvertrag der Ampel-Regierung ist ein Novum in der deutschen Geschichte – und das nicht nur mit Blick auf die Parteienkonstellation. Auch die Vorhaben zur Stärkung des zivilgesellschaftlichen Engagements sind in dem Dokument so präsent wie in keiner Koalitionsvereinbarung zuvor.

Das ist gut so, denn Vereine, Stiftungen und andere gemeinnützige Organisationen werden gebraucht, um ein gemeinsames Zukunftsbild unseres Landes zu entwickeln und zu realisieren. Es sind gerade diese Orte, an denen gegenseitiges Vertrauen unter den Mitgliedern unserer Gesellschaft generiert wird, das als Sozialkapital unsere Demokratie stützt.

Zukunft braucht Zivilgesellschaft

Zugleich hängt die Zukunft der Zivilgesellschaft selbst davon ab, wie es in dieser Dekade mit unserem Land weitergeht: Wie viel Zeit werden die Menschen in zehn Jahren noch für ihr Engagement aufbringen können? Wie gerecht werden die Lebensverhältnisse Anfang der 2030er Jahre gestaltet sein? Welche Möglichkeiten bietet die weiter voranschreitende Digitalisierung für unser Privat- und öffentliches Leben? Die Gestaltungsräume der Zivilgesellschaft werden von diesen Entwicklungen maßgeblich beeinflusst. Um dafür gerüstet zu sein und schon jetzt notwendige Maßnahmen und Kompetenzen ableiten zu können, müssen wir uns mit der Zukunft – oder besser gesagt: mit möglichen *Zukünften* – auseinandersetzen.

Das Projekt

Im Projekt **Foresight Zivilgesellschaft** hat ZiviZ im Stifterverband 2021 gemeinsam mit Experten und Stakeholdern aus der Zivilgesellschaft Zukunftsbilder in drei Schritten entwickelt:

- Identifikation der relevanten Umweltfaktoren (z. B. soziale und ökonomische Spaltung, Klimakrise, Sozialraumentwicklung, Digitalisierung sowie politische Rahmenbedingungen).
- Entwicklung von Zukunftsszenarien aus dem Zusammenspiel dieser Faktoren.
- Ableitung von Handlungsmöglichkeiten, mit denen auf gewünschte Szenarien hingewirkt oder unerwünschten entgegengewirkt werden kann. Dies schließt sowohl unmittelbare Maßnahmen als auch längerfristige Kompetenzentwicklungen ein.

Das Projekt wurde von der Deutschen Stiftung für Engagement und Ehrenamt (DSEE) gefördert.

Zu diesem Zweck haben wir uns bei ZiviZ im Stifterverband der sog. „Foresight“-Methode bedient. Dabei handelt es sich um eine strategische Vorausschau, die der Weiterentwicklung einer Organisation dient. Mit Hilfe einer plausiblen Retrospektive aus der Zukunft werden so Handlungsempfehlungen für die Gegenwart generiert. In der Wirtschaft schon lange etabliert, sind Foresight-Prozesse in der Zivilgesellschaft jedoch nahezu unbekannt. Dabei wird es in unserer global vernetzten Welt immer wichtiger, dass auch gemeinnützige Akteure ihre Ziele, Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten so entwickeln, dass sie sich den kommenden Veränderungen besser anpassen können.

Mit Hilfe der Foresight-Methode und zusammen mit Experten und Stakeholdern aus der Zivilgesellschaft haben wir die oben beschriebenen Entwicklungen – sowohl im Einzelnen als auch in ihrer Interaktion zueinander – in Szenarien vorausgedacht.

Die Szenarien verteilen sich auf drei Sozialräume des Engagements:

- Metropolregionen als politische, wirtschaftliche, kulturelle und gesellschaftliche Zentren mit einer hohen Bevölkerungsdichte.
- Periphere Räume als kleinere Städte mit Verdichtungsansätzen, einer guten Infrastruktur und häufigem Berufspendeln.
- Ländliche Räume mit einer sehr geringen Bevölkerungsdichte und einer schrumpfenden oder schwachen Infrastruktur.

Diese Aufteilung wurde gewählt, weil die Rahmenbedingungen für gemeinnützige Organisationen je nach Sozialraum, etwa mit Blick auf Bevölkerungsdichte und Infrastruktur, sehr unterschiedlich sind. Zwei der insgesamt sechs Szenarien, die wir im Rahmen des Projekts erstellt haben, und daraus abgeleitete Empfehlungen sollen hier exemplarisch skizziert werden:

Szenario A: Konflikte in den Metropolen

In den Metropolen führt die zunehmende Dichte des Zusammenlebens dazu, dass sich immer mehr Problemthemen emotional auf- und in Konflikten entladen, auch in Bürgerstiftungen und Vereinen. Gemeinschaftsbildung und die Formierung neuer gesellschaftlicher Gruppen finden überwiegend im Netz statt. Der Modernisierungstau ist in der Verwaltung ressourcenbedingt enorm und politische Maßnahmen und Strategien gehen an den wahrgenommenen Bedarfen der Städter vorbei, da Versuche einer besseren Einbindung und Beteiligung in Entscheidungsprozesse ausbleibt. Gesellschaft ist nur noch ein loser Zusammenschluss segregierter politisch-kultureller Milieus.

Empfehlungen:

- Der „digitalen Blasenbildung“ sollte aktiv entgegen gewirkt werden, indem Orte des Austauschs jenseits des Digitalen geschaffen werden. Sie sind eine wichtige Voraussetzung, um emotional aufgeladene Konflikte und Probleme zu moderieren.
- Die Stärkung des Engagements bildungsferner Gruppen ist eine zentrale Aufgabe. Andernfalls befördert die Zivilgesellschaft aufgrund der Unterrepräsentanz dieser Gruppen im Engagement selbst Spaltungstendenzen.
- Innerhalb zivilgesellschaftlicher Organisationen sind zusätzliche Kompetenzen notwendig, um Beteiligungsprozesse inklusiv gestalten zu können. Dies beinhaltet die Fähigkeit, Angebote zu konzipieren, die nicht diejenigen abschrecken, die sich bereits sehr stark engagieren und gleichzeitig Nicht-Engagierte besser erreichen.
- Die Defizite in der Ressourcenausstattung und Digitalität öffentlicher Verwaltungen müssen angegangen werden. Zivilgesellschaftliche Organisationen sollten sich aktiv mit politischen Forderungen und Innovationen für eine bürgerzentrierte Verwaltung einbringen.

Szenario B: Zuzug im ländlichen Raum

Menschen mit unterschiedlichen Geschichten und Werten zieht es aufs Land. Der Staat hat die Notwendigkeit des Zugangs zur digitalen Welt erkannt: Neben Spitzenübertragungsraten sind auch Bürgeramt, Ärzte und Bibliotheken komplett digital erreichbar. Digitales Engagement überwindet größere Distanzen und lässt ganz neue Formen der Beteiligung entstehen. Zeit für Engagement wird attraktiver, gerade auch im Kontext des eigenen Berufs. Unternehmen sehen dies als Chance für vermehrtes Corporate Volunteering. Jedoch wird die digitale Utopie begleitet von stetigen Neuverhandlungen um Diversität und Teilhabe.

Empfehlungen:

- In Hinblick auf die Schaffung von Orten des gemeinsamen Austauschs und Wirkens von Engagierten könnten Kommunen Infrastrukturen zur Verfügung stellen oder selbst eine koordinierende Rolle einnehmen. Hierbei können sie auch ein verbindendes Glied zwischen Zivilgesellschaft und Wirtschaft sein. Akteure der Zivilgesellschaft sollten sich in diese Prozesse aktiv einbringen und ihre Interessen artikulieren.
- Moderation und Vermittlung wird zur Kernaufgabe der Zivilgesellschaft der Zukunft. Akteure der Kinder- und Jugendarbeit sollten sich auf die nachhaltige Entwicklung dieser Kompetenzen bei ihrer Zielgruppe konzentrieren.
- Für Neuzugezogene sollten durch Kooperationen von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft attraktive Engagementangebote geschaffen werden.
- Es müssen neue Ansätze entwickelt werden, die digitale und analoge Formen des Engagements kreativ miteinander verbinden.

Kurz & Knapp

Mit dem Foresight-Ansatz machen wir uns bewährte Strategiemethoden aus Politik und Wirtschaft zunutze, damit zivilgesellschaftliches Engagement auch in zehn Jahren



Vernetzung in Metropolen

seine Wirkung in unserer Gesellschaft entfalten kann. Ob Bürger- oder Förderstiftungen, auch für sie können hilfreiche Maßnahmen aus den entwickelten Szenarien abgeleitet werden. Diese betreffen vor allem:

- Kompetenzen für die wachsende Aufgabe der Moderation und Vermittlung in Konflikten aufbauen.
- Anreize für die öffentliche Verwaltung zur progressiven Weiterentwicklung schaffen und intersektionale Kooperationen stärken (v.a. hinsichtlich der Sozialraumplanung und Integration von Engagementmöglichkeiten in die Arbeitswelt).
- Möglichkeiten hybrider Formen der Organisationsarbeit und des Engagements entwickeln und vermitteln. ■

Zum Thema

Putnam, Robert: Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. 2021

NCVO Foresight: <https://knowhow.ncvo.org.uk/organisation/strategy/future-foresight>

Benning, Laura / Gerber, Luisa / Krimmer, Holger / Schubert, Peter / Tahmaz, Birthe: Zivilgesellschaftliches Engagement im Jahr 2031. Prognosen und Zukunftsszenarien. 2022

Im Internet

www.ziviz.de/zukunft-der-zivilgesellschaft

In Stiftung&Sponsoring

Müller-Siebert, Ulrike / Spang, Esther / Thiele, Barbara: Nicht mitmachen ist keine Option – Digitale Transformation als Chance für Stiftungen, in: S&S 2/2018, S. 11–13, doi.org/10.37307/j.2366-2913.2018.02.06



Dr. Birthe Tahmaz ist Projektleiterin bei Ziviz im Stifterverband. Aktuell beschäftigt sie sich mit der Entwicklung der Foresight-Methode für die Organisationsentwicklung in der organisierten Zivilgesellschaft, der Engagementförderung in ostdeutschen Bundesländern und Digitalisierungsprozessen.
birthe.tahmaz@stifterverband.de
Twitter: @TahmazBirthe
LinkedIn: linkedin.com/in/dr-birthe-tahmaz