

# DENKEN FÖRDERN

Thinktanks als Instrumente  
wirkungsvoller Stiftungsarbeit





# DENKEN FÖRDERN

Thinktanks als Instrumente  
wirkungsvoller Stiftungsarbeit

## Impressum

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### **Herausgeber:**

Bundesverband Deutscher Stiftungen e. V.  
Mauerstraße 93 | 10117 Berlin  
Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -10  
[www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org)

Vodafone Stiftung Deutschland gGmbH  
Am Seestern 1 | 40547 Düsseldorf  
Telefon (0211) 533 5306 | Fax (0211) 533 1898  
[www.vodafone-stiftung.de](http://www.vodafone-stiftung.de)

Berlin, Dezember 2011

### **V. i. S. d. P.:**

Prof. Dr. Hans Fleisch,  
Generalsekretär des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen

### **Projektleitung:**

Juliane Metzner-Kläring

### **Autorinnen:**

Karolina Merai, Juliane Metzner-Kläring,  
Susanne Schröder, Sabine Sütterlin

### **Redaktion:**

Benita von Behr, Dr. Antje Bischoff, Dr. David Deißner,  
Prof. Dr. Hans Fleisch, Karolina Merai, Juliane Metzner-Kläring,  
Susanne Schröder, Dr. Mark Speich

### **Wissenschaftliches Lektorat:**

Prof. Dr. Berit Sandberg, Dr. habil. Martin Thunert

### **Korrektorat:**

Nicole Woratz

### **Gestaltung und Layout:**

trafodesign GmbH, Düsseldorf

### **Druck:**

Druckstudio GmbH, Düsseldorf

**ISBN:** 978-3-941368-20-0

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1 Einführung:</b> Thinktanks sind Themenmotoren für gesellschaftlichen Wandel	<b>6</b>
<b>2 Thinktanks in den USA und Großbritannien:</b> Wie machen es die Angelsachsen?	<b>14</b>
<b>3 Stiftungen und Thinktanks in Deutschland:</b> Noch viel Spielraum für unabhängiges Denken und Forschen	<b>24</b>
<b>4 Wie Stiftungen Thinktanks unterstützen können:</b> Expertenbefragung und Empfehlungen	<b>38</b>
<b>Anhang</b>	<b>46</b>

# Vorwort



**Deutschland – Land der Ideen.** Die Nation der Dichter und Denker sei insgesamt eine „Ideenschmiede“, hören und lesen wir allenthalben. Der wichtigste Rohstoff Deutschlands stecke in den Köpfen. Bezogen ist das oft auf technische Erfindungen und Innovationen, auf Naturwissenschaft und Technik, auf wirtschaftlich Verwertbares. Wohlstand und Zukunftsfähigkeit unseres Landes beruhen indes nicht nur auf Weltmarktführung bei Schrauben, Kolben und Kettensägen. Zu den wesentlichen Grundlagen gehören vielmehr ein Gesellschaftssystem und ein ordnungspolitischer Rahmen, die zusammen die Grundlage schaffen für die Entwicklung einer global konkurrenzfähigen Wirtschaft und für die Entstehung von Wohlstand in einem weiteren Sinne: Angesichts knapper werdender Ressourcen geht es künftig darum, unsere Wohlfahrtsstaatlichkeit intelligenter zu organisieren. Das stellt die Gesellschaft vor neue, große Herausforderungen. Neue Ideen und Konzepte für die Weiterentwicklung der Gesellschaft sind vonnöten – und Institutionen, die diese liefern: Denkfabriken. Unabhängige Thinktanks, die ohne staatliche Unterstützung und abseits der Forschungs- und Entwicklungslabors der Wirtschaft zu gesellschaftlicher Innovation beitragen, sind hierzulande jedoch vergleichsweise dünn gesät.

**Deutschland – Land der Stiftungen.** Die Zahl der Stiftungen wächst hierzulande seit Jahrzehnten kontinuierlich und noch dynamischer als anderswo. Dennoch kann der Stiftungssektor auf absehbare Zeit größere Finanzlücken an anderer Stelle nicht ausgleichen, allenfalls punktuell oder eingeschränkt. Die Bedeutung der Stiftungen liegt darum weniger in der Frage, welche Finanzmittel sie zusätzlich einbringen, sondern darin, wie sie ihre Ressourcen effizient einsetzen können: eben anders als staatliche Akteure oder Unternehmen.

Das Anschieben und langfristige Fördern unabhängiger Thinktanks bietet gemeinnützigen Stiftungen besonders gute Möglichkeiten, ihre spezifischen Aktivitäten zugunsten des Gemeinwohls zu entfalten. Wer einen Thinktank auf den Weg bringt, ihn fördernd entwickelt und stabilisiert, erntet nicht unbedingt den schnellen Erfolg von Einzelprojekten, die gesellschaftlichen Wandel im Kleinen vorantreiben, konkret und berechenbar, aber zeitlich und örtlich begrenzt. Erfolgreiche Thinktank-Arbeit eröffnet die Chance, mittel- und langfristig außerordentliche Hebelwirkung zu erreichen. Stiftungen besitzen den dafür notwendigen langen Atem. Das ist ihr entscheidender Vorteil gegenüber Politik und Wirtschaft, die immer stärker den Zwängen des Augenblicks unterliegen.

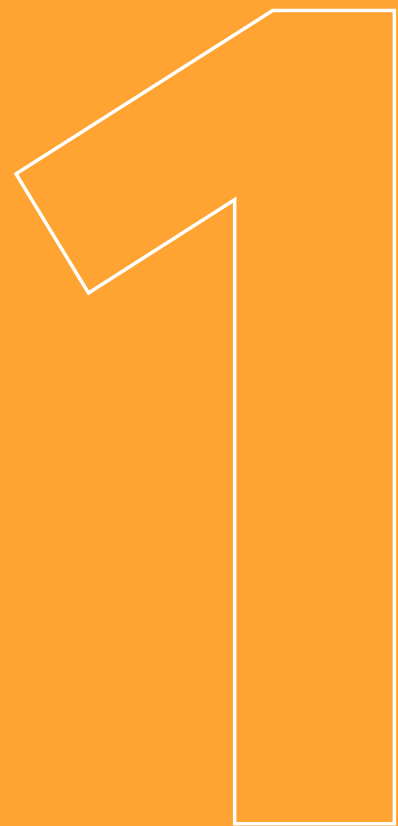
Mit dieser kurzen Studie wollen die Vodafone Stiftung Deutschland und der Bundesverband Deutscher Stiftungen diese meist vernachlässigte Chance näher ausleuchten. Wir hoffen, damit einen konstruktiven Beitrag zur Diskussion über effektives Stiftungshandeln zu liefern. Unser Dank gilt den Autorinnen Juliane Metzner-Kläring, Susanne Schröder, Sabine Sütterlin und Karolina Merai.

**Dr. Mark Speich**  
GESCHÄFTSFÜHRER  
VODAFONE STIFTUNG DEUTSCHLAND

**Prof. Dr. Hans Fleisch**  
GENERALSEKRETÄR  
BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN

Einführung:

Thinktanks sind Themenmotoren  
für gesellschaftlichen Wandel





## VERMITTLER ZWISCHEN WISSEN UND MACHT

Denkfabrik, Konzeptschmiede, Ideenagentur – es gibt verschiedene mehr oder weniger geglückte Versuche, den englischen Begriff Thinktank ins Deutsche zu übertragen. Ohnehin ist er schwer eingrenzbar. Gemeinhin bezeichnet er ein praxisorientiertes Forschungsinstitut, öffentlich oder privat finanziert, in dem Wissenschaftler und Experten unterschiedlicher Fachdisziplinen gemeinsam politische oder wirtschaftliche Konzepte und Strategien entwickeln.

Die moderne Wissensgesellschaft braucht Orientierung. Dabei gewinnen Thinktanks zunehmend an Bedeutung. Sie beraten direkt Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, oder sie beeinflussen die öffentliche Sphäre über die Medien.<sup>1</sup> Diese Einmischung in den politischen und gesellschaftlichen Diskurs kann sowohl die Politik als auch die Öffentlichkeit in ihrer Meinungs- und Willensbildung unterstützen. Der Ökonom und Philosoph Birger P. Priddat bezeichnet Thinktanks sogar als eine „Lobby der Vernunft“<sup>2</sup>, weil sie durch aktive Medienarbeit die Öffentlichkeit von einem Konzept überzeugen, bevor dieses in die Nähe politischer Entscheidungsfindung tritt. Das Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen (UNDP) spricht von Brücken zwischen Wissen und Macht.<sup>3</sup>

→ GRAFIK 1

Die vorliegende Publikation richtet sich in erster Linie an Stiftungen, um ihnen den Thinktank-Sektor näherzubringen. Sie will zeigen, dass Thinktanks eine starke Hebelwirkung entfalten können – weit effektiver, als dies punktuelle Einzelprojekte vermögen. Dies kann der Stiftungsarbeit neue Impulse verleihen, so der Ausgangspunkt. Ziel ist,

eine Debatte darüber anzustoßen, wie und mit welchen Mitteln und welchen Grenzen Stiftungen in den politischen und gesellschaftlichen Meinungsbildungsprozess eingreifen und Entwicklungen im Sinne des Gemeinwohls mitgestalten können.

## VOM GELEHRTENZIRKEL ZUM THINKTANK

Weltweit gibt es nach den jüngsten Schätzungen von *The Global „Go-To Think Tanks“* fast 6.500 Thinktanks. Unter die sehr breit gefasste Definition dieses jährlich erscheinenden Berichts fallen dabei sowohl unabhängige Nichtregierungsorganisationen als auch Forschungsinstitute, die Regierungen, Parteien, Interessengruppen oder Branchenverbänden zugehören.<sup>4</sup> Allein 30 Prozent der rund 6.500 Institute entfallen auf Nordamerika. Deutschland belegt den fünften Rang unter allen Nationen mit Thinktanks. In den USA gibt es jedoch fast zehnmal mehr Thinktanks, und auch auf die Einwohnerzahl bezogen weisen die Vereinigten Staaten im Vergleich zu Deutschland immer noch zweieinhalbmal so viele Thinktanks pro Kopf auf.<sup>5</sup>

→ GRAFIKEN 2 UND 3

Das ist zunächst wenig überraschend, denn Thinktanks sind eine angloamerikanische Erfindung. Der Begriff Thinktank kam während des Zweiten Weltkrieges in den USA auf. Er wurde für einen abhörsicheren Raum (*tank*) verwendet, der militärischen und zivilen Experten als Ort zur Entwicklung von Invasionsplänen und militärischen Strategien diente (*think*). Im Verlauf der 1960er- und 1970er-Jahre ging man dazu über, den Begriff auch als Bezeichnung für praxisorientierte Forschungsinstitute außerhalb der Außen- und Sicherheitspolitik zu benutzen.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Vgl. Thunert, Martin: „Think Tanks in Germany: Their Resources, Strategies and Potential.“ In: *Zeitschrift für Politikberatung* 1 (2008:1), S. 32–52, hier S. 45.

<sup>2</sup> Priddat, Birger P.: „Die Lobby der Vernunft. Die Chancen wissenschaftlicher Politikberatung“. In: Leif, Thomas; Speth, Rudolf (Hg.): *Die stille Macht. Lobbyismus in Deutschland*. Wiesbaden 2003.

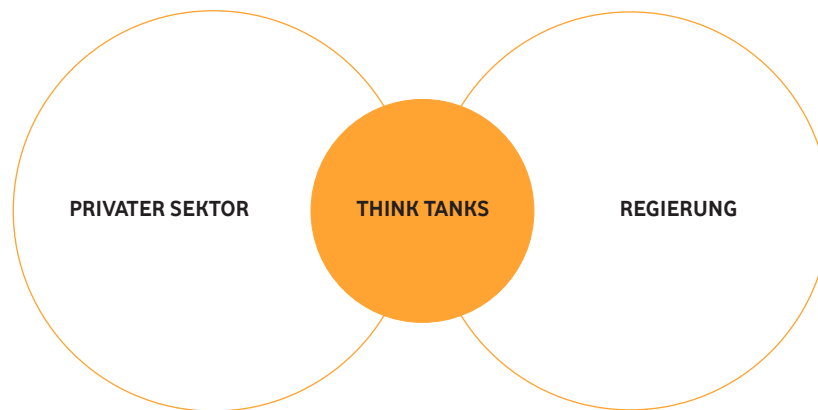
<sup>3</sup> Vgl. United Nations Development Program (Hg.): *Thinking the Unthinkable: from thought to policy. The role of think tanks in shaping government strategy*. Bratislava 2003, S. 6.

<sup>4</sup> Vgl. McGann, James: *The Global „Go-To Think Tanks“ 2010. The Leading Public Policy Research Organizations In The World*. 18. January 2011, S. 59. Der Bericht erscheint im Rahmen des „Think Tanks and Civil Societies Program“ der Universität Pennsylvania. [http://www.chathamhouse.org.uk/files/18404\\_2010globalgotoreport-thinktankindex.pdf](http://www.chathamhouse.org.uk/files/18404_2010globalgotoreport-thinktankindex.pdf) (Zugriff: 11. April 2011).

<sup>5</sup> Eigene Berechnung.

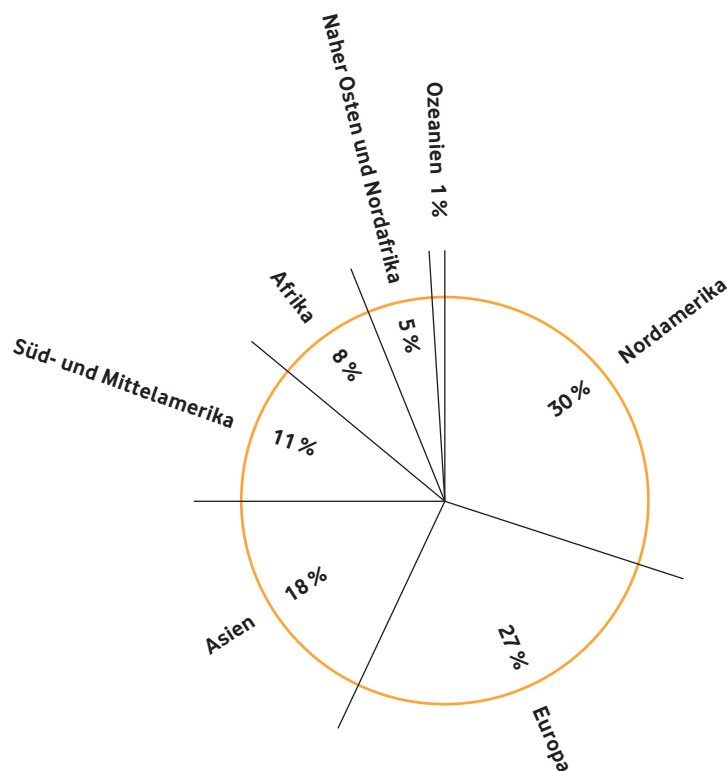
<sup>6</sup> Vgl. Thunert, Martin: „Think Tanks in Deutschland – Berater der Politik?“. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 51 (2003), S. 30–38, hier S. 30.

## Grafik 1: Thinktanks – intermediäre Institutionen in pluralistischen und demokratischen Gesellschaften



Quelle: Braml, Josef: Think Tanks versus „Denkfabriken“? U.S. and German Policy Research Institutes' Coping with and Influencing Their Environments. Baden-Baden 2004 (= Aktuelle Materialien zur Internationalen Politik, Bd. 68), S. 53.

## Grafik 2: Wie sich die 6.480 Thinktanks weltweit auf die Regionen verteilen



Quelle: McGann, James: The Global „Go To Think Tanks“ 2010. The Leading Public Policy Research Organizations In The World. Final United Nations University Edition, 18. January 2011. [http://www.chathamhouse.org.uk/files/18404\\_2010globalgotoreport-thinktankindex.pdf](http://www.chathamhouse.org.uk/files/18404_2010globalgotoreport-thinktankindex.pdf) (Zugriff: 11. April 2011), S. 15.

### Grafik 3: Die 23 Länder mit den meisten Thinktanks



USA	1816
CHINA	425
INDIEN	292
GROSSBRITANNIEN	278
DEUTSCHLAND	191
FRANKREICH	176
ARGENTINIEN	131
RUSSLAND	112
JAPAN	103
KANADA	97
ITALIEN	90
SÜDAFRIKA	85
BRASILIEN	81
SCHWEIZ	66
SCHWEDEN	65
MEXIKO	57
SPANIEN	55
RUMÄNIEN	54
ISRAEL	54
KENIA	53
NIEDERLANDE	53
TAIWAN	52
BELGIEN	52

Indes waren die ersten Organisationen, die wissenschaftliche Erkenntnisse gezielt für die Öffentlichkeit nutzbar machten, bereits Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts in den USA und in Großbritannien gegründet worden. Vorläufer der heutigen Thinktanks sind die philosophischen Clubs und Gelehrtenzirkel, die im 19. Jahrhundert insbesondere in London entstanden. Bereits in der viktorianischen Epoche gab es das noch heute bestehende Royal United Services Institute, eine frühe sicherheitspolitische Denkfabrik.

In den USA wurden die Frühformen heutiger Thinktanks ursprünglich als „Brain Box“ bezeichnet und waren zum Teil bereits größere, mit eigenem Personal und Geld ausgestattete Einrichtungen. Finanziert wurden sie meist von philanthropischen Stiftungen mit sozialreformerischer Grundausrichtung.

Nach dem Zweiten Weltkrieg übernahmen Stiftungen, die häufig einer bestimmten Weltanschauung zuzuordnen waren, die Förderung amerikanischer Thinktanks. Vor allem konservative Familienstiftungen haben seit den 1960er-Jahren in den USA massiv auf diese Form der öffentlichen Einflussnahme gesetzt, haben politische Positionen gefördert, Meinungen und Themen gesteuert sowie effektiv auf die politische Prioritätensetzung und auf Budgetentscheidungen eingewirkt. Aber auch linksliberale Stiftungen setzten immer mehr auf die Förderung privater Ideenschmieden. Seit den 1980er-Jahren sind viele kleine, aber schlagkräftige Thinktanks hinzugekommen, die sich – unabhängig von weltanschaulichen Richtungen – auf ein spezifisches Fachgebiet konzentrieren.

#### **AKADEMISCH ODER PUBLIKUMSWIRKSAM?**

In Deutschland gibt es Denkfabriken in nennenswerter Zahl seit der Nachkriegszeit. Dass es weniger sind als in den angelsächsischen Ländern, liegt jedoch hauptsächlich an unterschiedlichen Auffassungen davon, was ein Thinktank soll und darf. Dies ergab ein im Jahre 2004 erschienener umfassender Ländervergleich: Während in den USA privat finanzierte „advokatorische“ Institute den Markt der Ideen beherrschen, dominiert in Deutschland der „akademische“ Thinktank.<sup>7</sup>

Die Zuweisung zu einer dieser beiden Kategorien kann je nach Definition im Einzelfall abweichen. Als akademisch werden jedoch in der einschlägigen Literatur<sup>8</sup> außeruniversitäre wissenschaftliche Institute bezeichnet, die ihre Forschungsergebnisse vornehmlich wissenschaftlichen und politischen Fachkreisen zur Verfügung stellen. Solche politikberatenden Einrichtungen werden in Deutschland zum Großteil von der Politik

geschaffen und mit öffentlichen Mitteln erhalten. Sie sind somit als mehr oder weniger staatsnah einzustufen.

Unter advokatorischen Thinktanks, wie sie besonders in den USA und in Großbritannien verbreitet sind, versteht man hingegen meist privat finanzierte Institute, die Ideen und praxisorientierte Handlungsempfehlungen produzieren und diese mithilfe einer ansprechend gestalteten Kommunikation gegenüber Politik und Öffentlichkeit „vermarkten“. Sie zielen darauf ab, mit ihren Konzepten die öffentliche Meinungsbildung und die Entscheidungsfindung in Politik und Verbänden zu beeinflussen.

Die advokatorischen Institute erreichen, was die öffentliche Aufmerksamkeit angeht, mit weniger Personal und geringerem Aufwand eine weit höhere Durchschlagskraft, denn sie leisten Übersetzungsarbeit zwischen Wissenschaft und Laien, zu denen in der Regel auch Politiker zu zählen sind. Dafür haben sie äußerst effiziente Kommunikationsstrategien entwickelt: „Policy Briefs“ ermöglichen es auch den zeitlich sehr beanspruchten Abgeordneten, zwischen zwei Terminen die wesentlichen Argumente zu erfassen. Kurzstudien geben praktische Handlungsempfehlungen oder liefern Vorlagen für Gesetzentwürfe. Mediengerecht aufbereitete Inhalte werden über Funk, Fernsehen, Zeitungen und Internet verbreitet. Vorträge und Gespräche versorgen Entscheidungsträger mit den zentralen Informationen. Kurz, advokatorische Thinktanks sind Themenanwälte sowohl für breite gesellschaftliche Interessen als auch für Partikularinteressen.

#### **WELCHES GELD MACHT UNABHÄNGIGER – PRIVATES ODER STAATLICHES?**

„Think Tanks in Deutschland verstehen die öffentlichen Gelder als Garantie für ihre Unabhängigkeit von privaten Einflüssen“, schreibt der Politikwissenschaftler Josef Braml: „Demgegenüber sehen die Think Tanks in den USA gerade die private finanzielle Unterstützung als Gewähr dafür, dass sie nicht unter staatlichem Einfluss stehen. Hier wird deutlich, wie unterschiedlich die Rolle von Staat und Gesellschaft in beiden Ländern nach wie vor gesehen wird: hier die Abwehr vermeintlich korrumpierender privaten Einflusses, dort die Distanz zum vermeintlich dirigistischen Staat.“<sup>9</sup> Es liegt auf der Hand, dass sich dabei auch der Kreis der Adressaten unterscheidet, an die sich Thinktanks mit ihren Produkten und Beratungsleistungen richten.

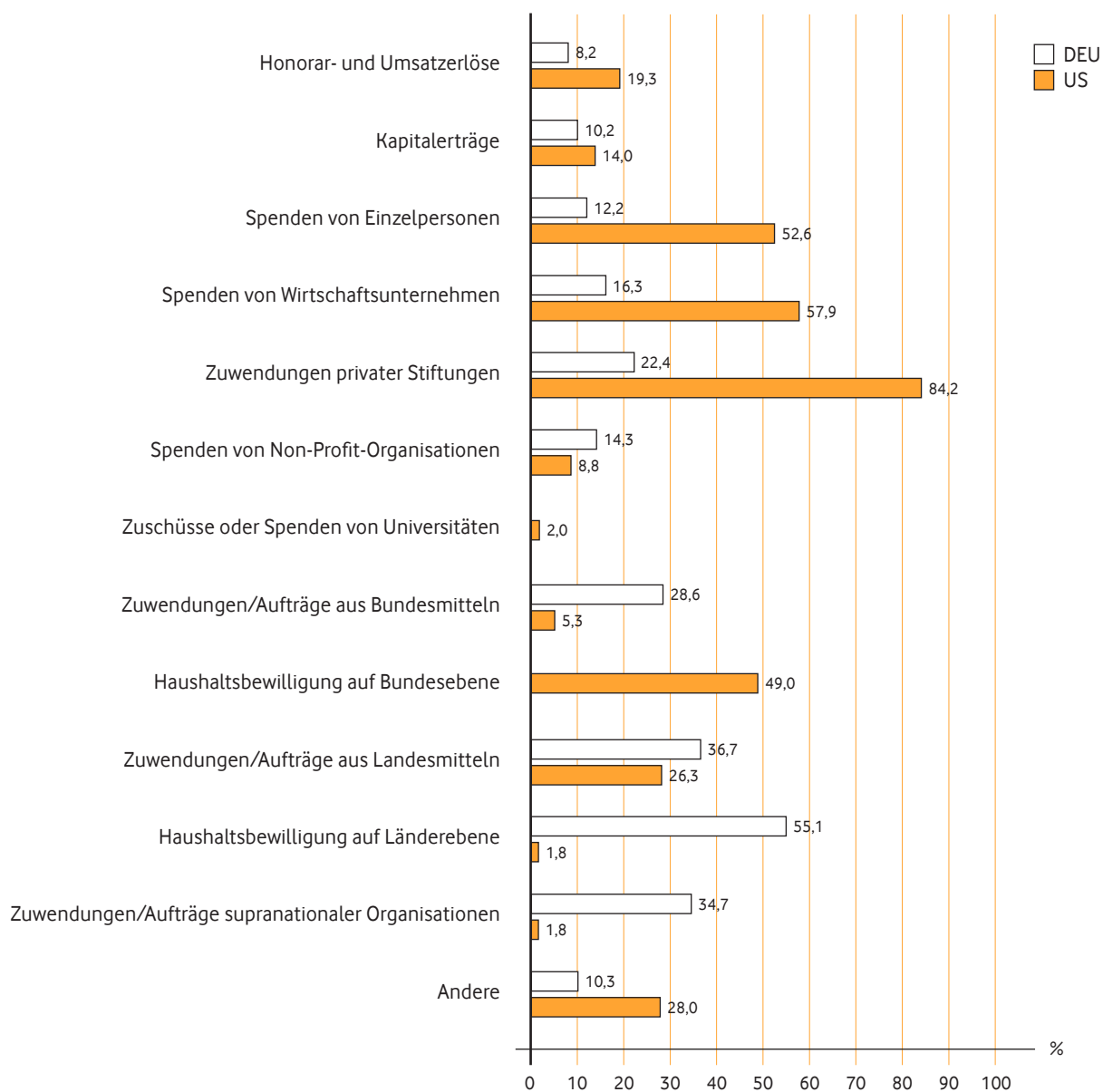
→ **GRAFIK 4**

<sup>7</sup> Vgl. Braml, Josef: Think Tanks versus „Denkfabriken“? U. S. and German Policy Research Institutes' Coping with and Influencing Their Environments. Baden-Baden 2004 (= Aktuelle Materialien zur Internationalen Politik, Bd. 68).

<sup>8</sup> Die in der Literatur häufig verwendete Typologie von Thinktanks geht zurück auf die Forschungsarbeiten von R. Kent Weaver und James McGann; zitiert nach: Braml, Josef: „Wissenschaftliche Politikberatung durch Think Tanks“. In: Falk, Svenja; Rehfeld, Dieter; Römmele, Andrea; Thunert, Martin (Hg.): Handbuch Politikberatung. Wiesbaden 2006, S. 255–267, hier S. 261.

<sup>9</sup> Braml: Think Tanks versus „Denkfabriken“?, siehe Fußnote 7, hier S. 20.

## Grafik 4: Die Haupteinnahmequellen deutscher und amerikanischer Thinktanks



**Gewichtet nach den „Top 3“ Einkommensquellen in Prozent. (n = 106, 57 USA, 49 BRD)**

Deutsche und amerikanische Thinktank-Manager wurden mittels eines Fragebogens gebeten, anhand einer vorgegebenen Liste ihre drei Hauptfinanzierungsquellen mit Rangfolge zu benennen (1 = größte Einnahmequelle).

Quelle: Braml, Josef: Think Tanks versus „Denkfabriken“? U. S. and German Policy Research Institutes' Coping with and Influencing Their Environments. Baden-Baden 2004 (= Aktuelle Materialien zur Internationalen Politik, Bd. 68), S. 154.

Doch auch in Deutschland verändert sich die politische Beratungslandschaft, wenn nur sehr langsam. Zu den akademischen Schwergewichten gesellen sich kleine advokatorische Institute und treiben den Wettbewerb auf dem Markt der Ideen voran.<sup>10</sup> Dadurch erhöht sich – insbesondere in Zeiten knapper öffentlicher Kassen – der Druck auf die akademischen Institute, aufgeschlossener gegenüber den Medien und der Öffentlichkeit zu werden: Früher waren ihre Analysen, Konzepte und Handlungsempfehlungen in der Regel so streng wissenschaftlich formuliert, dass die Politik sie kaum zur Kenntnis nahm. Dies beginnt sich zu ändern.<sup>11</sup> Gleichzeitig gewinnt die Finanzierung von Thinktanks durch den privaten Sektor an Bedeutung.<sup>12</sup>

### WELCHE ROLLE SPIELEN STIFTUNGEN AUF DEM „MARKTPLATZ DER IDEEN“?

Verglichen mit der Lobbyarbeit von Unternehmen, Wirtschaftsverbänden und Nichtregierungsorganisationen haben Thinktanks in der deutschen politischen Landschaft bislang, von Ausnahmen abgesehen, nur geringen Einfluss auf die öffentliche Meinungsbildung und die politische Agenda. Ein „Krieg der Ideen“, wie ihn die konservative Bewegung in den USA mithilfe ihrer Stiftungen und der von diesen geförderten Thinktanks seit den 1960er-Jahren führte (siehe Kapitel 2), wäre in Deutschland kaum denkbar. Dennoch lässt sich, wie der Politikwissenschaftler Rudolf Speth feststellt, eine „Tendenz zur Politisierung des Marktplatzes der Ideen“ nicht leugnen.<sup>13</sup>

Thinktanks können auch Themen auf die politische Agenda setzen, bei denen Handlungsbedarf besteht, die jedoch nur wenigen Experten bekannt sind oder verdrängt werden, weil sie womöglich mit unangenehmen Wahrheiten verbunden sind und nicht in das Raster der organisierten Interessenvermittlung passen. Damit sind Thinktanks wichtige Kräfte in einer demokratischen Gesell-

schaft – und das besonders in Zeiten, in denen Politik und Gesellschaft vor nie gekannten Herausforderungen stehen, von der internationalen Schuldenkrise über den demografischen Wandel und seine Folgen bis hin zur Klimaveränderung. Die bisher bewährten politischen Instrumente und Strategien zur Lösung der Probleme reichen längst nicht mehr aus.

Dabei kommt der zunehmenden Zahl von Stiftungen eine tragende Rolle zu. Als zivilgesellschaftliche Organisationen können sie staatliches und wirtschaftliches Handeln nicht ersetzen, aber ergänzen. Weil sie selbstbestimmt und unabhängig sind, können sie wichtige zusätzliche Impulse setzen. Sie sind nicht an Legislaturperioden oder Wahlen gebunden. Sie können daher auch Neues wagen und im Vergleich etwa zu Stabsstellen der Regierung oder Behörden unbürokratisch handeln. Stiftungen erhöhen die Vielfalt von Lösungsansätzen und Beiträgen zum öffentlichen Diskurs, weil sie höchst unterschiedliche Stifterwillen und Stiftungszwecke widerspiegeln. Dies fördert den Meinungspluralismus, der wahre Demokratie erst ermöglicht.<sup>14</sup>

In Deutschland unterstützen gemeinnützige Stiftungen bislang vor allem einzelne eng befristete Projekte von Thinktanks, die diese an sie herantragen oder die sie gemeinsam mit ihnen entwickeln. Diese „Projektitis“ wird jedoch inzwischen selbst in Stiftungskreisen kritisch gesehen, da solche Einzelvorhaben kaum nachhaltig wirken, sich zudem thematisch oft überschneiden und rasch wieder vergessen sind. Einige Stiftungen, deren Satzung und Organisation dies zulässt, haben in den letzten Jahren damit begonnen, ihrerseits im Bereich der Politikberatung operativ zu werden oder Themen unmittelbar selbst mit Studien, Veranstaltungen und dergleichen in die öffentliche Wahrnehmung zu tragen. Damit fallen sie selbst unter die Kategorie Thinktank; manche sind auch direkt als Thinktanks gegründet worden.<sup>15</sup>

<sup>10</sup> Vgl. Speth, Rudolf: Advokatorische Think Tanks und die Politisierung des Marktplatzes der Ideen. Bonn 2006 (= Betrifft: Bürgergesellschaft 24), S. 1. <http://library.fes.de/pdf-files/kug/03818.pdf>

<sup>11</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>12</sup> Vgl. Adloff, Frank: Philanthropisches Handeln. Eine historische Soziologie des Stiftens in Deutschland und den USA. Frankfurt am Main 2010.

<sup>13</sup> Speth: Advokatorische Think Tanks, siehe Fußnote 10.

<sup>14</sup> Vgl. Sandberg, Berit: Stiftungen im Visier der Nationalen Engagementstrategie. Engagementpolitische Erwartungen und sektorale Wirklichkeit. Bonn 2011 (= Betrifft: Bürgergesellschaft:35). <http://library.fes.de/pdf-files/kug/08287.pdf>

<sup>15</sup> Vgl. Welzel, Carolin: „Politikberatung durch Stiftungen“. In: Falk, Svenja; Rehfeld, Dieter; Römmele, Andrea; Thunert, Martin (Hg.): Handbuch Politikberatung. Wiesbaden 2006, S. 275–289.

Hingegen finden sich nur selten Stiftungen, die bestehenden privaten Thinktanks mit einer „institutionellen“, also nicht projektgebundenen Förderung den laufenden Betrieb finanzieren und so auf lange Sicht deren Überleben und die Entwicklung neuer Ideen und gesellschaftlicher Konzepte ermöglichen. Wie sich jedoch am US-Beispiel zeigen lässt, kann eine solche Förderung den öffentlichen Diskurs weit effektiver vorantreiben als Einzelprojekte.

Es ist ein Wesensmerkmal von Thinktanks, dass sie neue Ideen und Konzepte entwickeln. Dies setzt kreative Prozesse voraus, aus denen dann die innovativen Ideen herauszufiltern sind. Sprich: Man weiß vorher nicht, was herauskommt. Es gehört Mut dazu, solche Denk- und Auswahlprozesse mit gemeinnützigen Risikoinvestitionen zu fördern. Stiftungen, die das Wagnis eingehen, bietet sich damit die Chance, ihre Rolle als Impulsgeber für gesellschaftlichen Wandel effektiver wahrzunehmen, so die zentrale These, die im Folgenden näher ausgeleuchtet wird.

#### **DIE STUDIE IM ÜBERBLICK**

Das anschließende Kapitel gibt einen Einblick in die Situation in den USA und in Großbritannien. Manche der beschriebenen Modelle können Vorbildcharakter für die Entwicklung der deutschen Thinktank-Landschaft haben. Andere wiederum illustrieren, wo die Grenzen legitimer Einflussnahme liegen. Kapitel 3 beschreibt die Situation in Deutschland und zeigt anhand von Beispielen das bereits bestehende Thinktank-Engagement sowohl fördernder als auch operativ tätiger Stiftungen.<sup>16</sup> Kapitel 4 gibt die Ergebnisse einer vom Bundesverband Deutscher Stiftungen realisierten mehrstufigen Delphi-Befragung von Führungskräften in Stiftungen wieder. Die Einschätzungen und Überlegungen dieser Experten münden zum Schluss in praktische Handlungsempfehlungen für Stiftungen zur Förderung gesellschaftlicher Innovationen.

# Thinktanks in den USA und Großbritannien: Wie machen es die Angelsachsen?





### MÄZENATENTUM BRINGT MEDIENMACHT

Robert S. Brookings (1850–1932) begann als Siebzehnjähriger in einer Großhandelsfirma für Haushaltsgegenstände aus Holz zu arbeiten. Nach knapp vier Jahren firmierte Brookings bereits als Partner der Unternehmensleitung. Unter seiner Führung gedieh Cupples & Marston in St. Louis im Bundesstaat Missouri zu einer der größten Firmen der Branche in den USA. Doch Robert Brookings pflegte noch andere Interessen: Unter anderem finanzierte er den Ausbau der Universität von St. Louis. Zu Beginn des Ersten Weltkrieges wechselte er in die Bundeshauptstadt Washington, wo er sich als Mittler zwischen Wirtschaft und Politik Verdienste erwarb. Diese Tätigkeit brachte ihn zu der Überzeugung, dass die Politik mehr ökonomisches Wissen benötige. Im Jahre 1916 gründete er deshalb das Institute for Government Research, später ein ökonomisches Forschungsinstitut sowie eine Graduiertenschule.

Aus diesen drei Organisationen ging 1927 The Brookings Institution hervor, die heute als einer der bedeutendsten, einflussreichsten und meistzitierten Thinktanks weltweit gilt. In der jüngsten Rangliste von *The Global „Go-To Think Tanks“* figuriert Brookings auf Platz eins weltweit.<sup>17</sup> Die Organisation mit Sitz in Washington D. C. hat ein Programmbudget von rund 60 Millionen US-Dollar, das sie zu 15 Prozent aus Stiftungskapitalerträgen, überwiegend aber aus privaten Spenden und Fördermitteln bestreitet.<sup>18</sup>

Brookings wird politisch dem Mitte-Links-Flügel zugeordnet. Das Institut deckt ein sehr breites Themenspektrum ab und gilt daher als der „Full Service Think Tank“ schlechthin. Inhaltliche

Schwerpunkte liegen dabei auf Themen der Wirtschafts- und Außenpolitik. Daneben arbeitet Brookings auch auf den Gebieten Bildung, Regulierung, Regierungsführung und Verwaltung. Brookings hat unter anderem die Entstehung der Vereinten Nationen und den Marshall-Plan für den Wiederaufbau Europas nach dem Zweiten Weltkrieg maßgeblich begleitet.<sup>19</sup>

Die Brookings Institution zählt nicht nur zu den Thinktanks der ersten Stunde.<sup>20</sup> Brookings ist auch ein gutes Beispiel für den großen Einfluss, den amerikanische Thinktanks dank der fest verankerten Tradition des philanthropischen Mäzenatentums haben: Nur weil Privatleute, aber auch Unternehmen und Stiftungen in hohem Maße bereit sind, Geld für ihnen sinnvoll erscheinende Zwecke bereitzustellen, konnte die amerikanische Thinktank-Landschaft schnell und in großer Breite wachsen, konnten die einzelnen Institute sich unabhängig von Wahlergebnissen und von der staatlichen Haushaltslage entwickeln.<sup>21</sup>

### FINANZIERT AUS SPENDEN UND ERTRÄGEN

Die meisten amerikanischen Thinktanks werden in der Rechtsform einer gemeinnützigen, nicht gewinnorientierten Institution geführt. Das ermöglicht ihnen, Zuwendungen philanthropischer Stiftungen anzunehmen, denn diesen ist es laut Satzung untersagt, gewinnorientierte Unternehmen finanziell zu unterstützen. Zusätzlich führt die Gemeinnützigkeit zu einer erheblichen Befreiung von der üblichen Steuerpflicht. Die advokatorischen Institute, die in den USA zahlenmäßig überwiegen, finanzieren sich in der Mehrzahl durch Spenden von Einzelpersonen und

<sup>17</sup> Vgl. McGann: *The Global „Go-To Think Tanks“ 2010*, siehe Fußnote 4, hier S. 25.

<sup>18</sup> Vgl. *The Brookings Institution: Annual Report 2010. Statements of Activities and Financial Position*. <http://www.brookings.edu/about/annualreport.aspx> (Zugriff: 07. Juli 2011).

<sup>19</sup> Vgl. <http://www.brookings.edu/> (Zugriff: 07. Juli 2011).

<sup>20</sup> Vgl. Wagner, Norbert; Carpenter, Ursula: „Think Tanks in den USA“. In: *KAS-Auslandsinformationen 25* (2009:3), S. 27–48, S. 29. <http://www.kas.de/wf/de/33.16369/> (Zugriff: 14. Februar 2011).

<sup>21</sup> Vgl. Reinicke, Wolfgang H.: *Lotsendienste für die Politik. Think Tanks – amerikanische Erfahrungen und Perspektiven für Deutschland*. Wiesbaden 1996, S. 47.

der privaten Wirtschaft, aber auch von Stiftungen. Unter diese Kategorie fallen zum Beispiel die Heritage Foundation oder das 1977 gegründete, marktwirtschaftlich und libertär ausgerichtete Cato Institute.<sup>22</sup> Akademische Thinktanks, zu denen etwa die Brookings Institution oder das American Enterprise Institute for Public Policy Research (AEI) zählen, erhalten Forschungsgelder hauptsächlich von privaten Stiftungen, nutzen aber auch die Erträge aus eigenem Vermögen sowie Einkünfte aus Vertragsforschung und Zuwendungen der privaten Wirtschaft. Selbst Thinktanks, die vornehmlich Auftragsforschung für die Regierung betreiben, werden teilweise von privaten Stiftungen gefördert. Als wichtigstes Beispiel wäre hier die RAND Corporation zu nennen. Der Name ist die Abkürzung für „Research and Development“, also Forschung und Entwicklung, denn RAND war 1948 ursprünglich als Beratungsprojekt für die US-Luftwaffe eingerichtet worden; längst ist das Institut jedoch unabhängig und wendet ökonomische Methoden auf Fragestellungen aller Art an.

Mit einem Budget von 251 Millionen Dollar markiert die RAND Corporation das obere Ende der Spanne unter den großen und breit aufgestellten amerikanischen Thinktanks, am unteren Ende in dieser Gruppe steht mit 10 Millionen Dollar das Hudson Institute, das der Systemtheoretiker und ehemalige RAND-Mitarbeiter Herman Kahn 1962 initiierte.<sup>23</sup>

#### **WARUM THINKTANKS IN DEN USA SO VIEL EINFLUSS BESITZEN**

Wie bereits angedeutet, hat die gewichtige Rolle, die Thinktanks in den USA spielen, mit den Besonderheiten des Staatswesens zu tun. Das Präsidentsystem mit seiner besonderen Form der Gewaltenteilung, bei der jedes Verfassungsorgan die

anderen kontrollieren kann (*checks and balances*), sowie eine generell andere politische Kultur und Tradition als in Deutschland übertragen sich auch auf die Thinktank-Landschaft.<sup>24</sup>

Generell spielen die amerikanischen Parteien eine im Vergleich zu Europa programmatisch weniger aktive Rolle. Daher haben die Parteien in den USA keine erwähnenswerten eigenen Institute gegründet, die für sie Forschung im Hinblick auf die Auswirkungen einer bestimmten Politik betreiben könnten. Der Forschungsbedarf muss daher von außen gedeckt werden. Auch die Struktur des US-Kongresses bietet große Anreize für externe Politikanalyse und -forschung. Da ein US-Präsident unabhängig von einer Parlamentsmehrheit seiner Partei ins Amt kommen und regieren kann, sind Kongressabgeordnete keiner strikten Fraktionsdisziplin unterworfen. Dadurch haben externe Berater gute Möglichkeiten, die Mandatsträger (435 Abgeordnete und 100 Senatoren) bei der Meinungsbildung zu unterstützen.<sup>25</sup> Die kurz und lesbar gehaltenen Konzeptpapiere von Thinktanks zu aktuellen Themen, aber auch umfangreichere Studien fallen im Kongress auf fruchtbaren Boden.<sup>26</sup>

Amerikanische Thinktanks sehen ihre Rolle auch darin, politischen Nachwuchs zu rekrutieren und die funktionalen Eliten des Landes in allen gesellschaftlichen Bereichen mit personellem Nachschub zu versorgen. So ist es in den USA gängige Praxis, dass Spitzenkräfte aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft abwechselnd Positionen in diesen Teilbereichen einnehmen. Auch die Thinktanks werben ausscheidende Mitarbeiter aus Regierungsstellen und Unternehmen wie auch aus anderen Thinktanks an, sodass ein reger Austausch von Personal zwischen dem politischen System und den Instituten herrscht.<sup>27</sup> So wechselten beispielsweise in den ersten zwei Jahren seit dem Amtsantritt Barack Obamas mehr als 70 wissenschaftliche

<sup>22</sup> Vgl. Wagner; Carpenter: „Think Tanks in den USA“, siehe Fußnote 20, S. 31.

<sup>23</sup> Vgl. Ebenda, S. 36.

<sup>24</sup> Vgl. Gellner, Winand: Ideenagenturen für Politik und Öffentlichkeit. Think Tanks in den USA und in Deutschland. Opladen 1995, S. 21.

<sup>25</sup> Vgl. Braml, Josef: „Politikberatung amerikanischer Think Tanks“. In: Falk; Rehfeld; Römmele; Thunert (Hg.): Handbuch Politikberatung, S. 563–575, hier S. 565.

<sup>26</sup> Vgl. Reinicke: Lotsendienste für die Politik, siehe Fußnote 21, hier S. 46 ff.

<sup>27</sup> Vgl. Braml: Think Tanks versus „Denkfabriken“?, siehe Fußnote 7, hier S. 567.

Es genügt nicht, die immer komplexer werdende Welt zu erklären, sie muss auch bewegt werden.

Mitarbeiter des den Demokraten nahestehenden Thinktanks Center for American Progress auf (temporäre) Stellen in der Regierung. Ähnliches hatte sich bereits in den 1980er-Jahren zwischen konservativen Thinktanks wie der Hoover Institution, dem AEI und der Reagan-Regierung abgespielt.<sup>28</sup> Der Thinktank-Spezialist James McGann von der Universität Pennsylvania spricht deshalb sogar von „Regierungen im Wartestand“.<sup>29</sup> Auch in Großbritannien greifen Regierung und Parteien gerne auf die Spitzenkräfte der Thinktanks zurück, wenn es um die Besetzung neuer Stellen geht – wenngleich in quantitativ geringerem Umfang. Für Externe vorbehaltene Plätze in den regierungsinternen Beratungseinrichtungen werden nicht selten von führendem Thinktank-Personal eingenommen.<sup>30</sup>

An diesem Punkt offenbart sich ein weiterer grundsätzlicher Unterschied zwischen Deutschland und der angelsächsischen Welt: Für die Einstellung von Mitarbeitern in einem amerikanischen Thinktank sind praktische Erfahrung im Politikbetrieb, die politische Grundorientierung sowie kommunikative Fähigkeiten im Umgang mit den Medien von großer Bedeutung. Im Gegensatz dazu bezeichnen deutsche Thinktanks die wissenschaftliche Reputation und Qualifikation als wesentliches Kriterium bei der Beurteilung potenzieller Mitarbeiter.<sup>31</sup>

## WIE DIE WELTANSCHAUUNG INS SPIEL KAM

Die in den ersten drei Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts in den USA gegründeten Institute waren sozial- und politikreformerisch eingestellt, aber wissenschaftlich und technokratisch in ihrer Herangehensweise. Gemeinsam ist ihnen, dass der Prozess des Regierens – auf nationaler und internationaler Ebene – nach wissenschaftlichen Methoden optimiert werden sollte. Auch bei den bis Ende der 1960er-Jahre gegründeten Thinktanks dominierte ein eher technokratisch-akademischer und weniger ideologischer Zugang. Dies änderte sich in den frühen 1970er-Jahren, als Reaktion auf den gesellschaftlichen Aufbruch von 1968, den konservative Kreise als „Attacke“ auf das marktwirtschaftliche System auffassten. In der Folge entstanden die meisten der heute existierenden advokatorischen Thinktanks.

Im Jahr 1973 fanden die mit dem pragmatischen Konservatismus Richard Nixons unzufriedenen neukonservativen Vordenker Paul Weyrich und Edwin Feulner im Bierbrauer Joseph Coors einen Geldgeber für die Gründung der Heritage Foundation. Diese erschütterte die bis dahin geltende Weltordnung amerikanischer Thinktanks. Statt nach der technisch besten Lösung für ein sozia-

les, politisches oder wirtschaftliches Problem zu suchen, rief sie den „Krieg der Ideen“ aus: Als Gegenpol zur interventionistischen Sozial- und Wirtschaftspolitik in der Tradition des New Deal propagierte sie einen aggressiven Marktliberalismus, als Reaktion auf 1968 führte sie eine wahre Kampagne für die Rückbesinnung auf das, was ihr als traditionelle amerikanische Werte erschien.<sup>32</sup> Damit positionierte sie sich als „Avantgarde der konservativen Revolution in Amerika“.<sup>33</sup> Zu besonderem Einfluss auf die Politik gelangte die Heritage Foundation während der Amtszeit Ronald Reagans und der folgenden republikanischen Regierungen.

Während der Clinton-Ära und seit dem Amtsantritt Obamas schwanden die Einflussmöglichkeiten auf die Regierung, sodass sich die Heritage Foundation in diesen Zeiten besonders auf die konservativen Abgeordneten im US-Kongress konzentrierte. Die linksliberalen Stiftungen benötigten Jahrzehnte, um dagegenzuhalten und ihrerseits Thinktanks einzurichten oder zu fördern. Das lag zum einen an ihrer zunächst weit schmalere finanziellen Ausstattung, während die konservativen Stiftungen schon früh bemerkenswerte Summen investieren konnten. Zum anderen fanden die verschiedenen nicht konservativen Stiftungen nur schwer zu einer gemeinsamen Förderstrategie. Sie hatten lange nicht begriffen, welche Wirkung es entfaltet, an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Gesellschaft anzusetzen. Mit anderen Worten: dass es nicht genügt, die immer komplexer werdende Welt zu erklären, sondern dass sie auch bewegt werden muss.

## WAS SICH AUS DEM „KRIEG DER IDEEN“ LERNEN LÄSST

Aus heutiger Sicht mag es kritikwürdig erscheinen, dass die konservativen Stiftungen für die intellektuelle Auseinandersetzung eine martialische Begrifflichkeit wählten. Dennoch liefert die konservative Kampagne ein Lehrbeispiel für eine effiziente Vermarktungsstrategie für Thinktanks generell, die auch von weltanschaulich entgegengesetzten Stiftungen wie etwa der Soros Foundation und von ihr mitfinanzierte linksliberale Thinktanks wie dem Center for American Progress übernommen wurden.

Was lässt sich lernen? Das wollten Wissenschaftler des National Committee for Responsive Philanthropy 1997 erfahren. Sie untersuchten, wie die zwölf wichtigsten konservativen Stiftungen in den Jahren 1992 bis 1994 Fördermittel an Thinktanks vergeben hatten, und identifizierten folgende Faktoren für den Erfolg der konservativen Kampagne:

28 Vgl. Reinicke: Lotsendienste für die Politik, S. 47. Reinicke zitiert in diesem Zusammenhang aus einem Artikel aus *The Economist* vom 25. Mai 1991.

29 McGann, James: „The Think Tank Index“. In: *Foreign Policy*. Jan./Feb. 2009, S. 82–84.

30 Vgl. Thunert, Martin: „Politikberatung in Großbritannien“. In: Falk; Rehfeld; Römmele; Thunert (Hg.): *Handbuch Politikberatung*, S. 599–617, S. 611.

31 Vgl. Braml: *Think Tanks versus „Denkfabriken“?*, siehe Fußnote 7, hier S. 567.

32 Vgl. ders.: „Politikberatung amerikanischer Think Tanks“, siehe Fußnote 25, hier S. 565.

33 Speth: *Advokatorische Think Tanks*, siehe Fußnote 10, hier S. 4.

- 1** Die Vergabe der Mittel konzentrierte sich auf die Errichtung und den Betrieb starker Thinktanks, nicht auf einzelne Projekte oder Programme.
- 2** Die Förderung beschränkte sich nicht auf einzelne Institutionen, sondern zielte auf ein ganzes Gefüge solcher Einrichtungen ab, damit eine Vielzahl von Stimmen die gleiche Botschaft verbreitete.
- 3** Ein zentraler Ansatz bestand darin, innenpolitische Themen zu finden, von denen sich möglichst jeder einzelne Bürger angesprochen fühlte, um dazu Lösungen anbieten zu können und so Interesse zu wecken.
- 4** Erhebliche Finanzmittel flossen in solche Institutionen und Projekte, die für eine aggressive Vermarktung der Ideen sorgten, neuartige PR-Maßnahmen entwickelten und sämtliche Verbreitungs Kanäle nutzten – auch das damals als Massenmedium noch junge Internet.
- 5** Viel Geld wurde in Köpfe der eigenen „Denkschule“ investiert, in die Entstehung einer intellektuellen Elite mithilfe eigens gegründeter Bildungsstätten, Praktika und durch Karrierebegleitung.
- 6** Viele Stiftungen verfolgten diese Förderstrategie über sehr lange Zeiträume von bis zu 20 Jahren, was den geförderten Thinktanks Sicherheit und somit kreativen Spielraum gab.<sup>34</sup>

#### PRÄSENZ AUF ALLEN KANÄLEN

Generell betreiben amerikanische Thinktanks heute sowohl personell als auch finanziell einen großen Aufwand für professionelle Öffentlichkeitsarbeit. Eine gute Beziehung zu den traditionellen analogen sowie zu den jüngeren digitalen Medien ist für sie geradezu überlebenswichtig: Die

Aufmerksamkeit, die ihnen Auftritte ihrer Führungspersönlichkeiten im Fernsehen, in Radiosendungen, Berichte in Zeitungen, im Internet sowie in sozialen Netzwerken verschaffen, nutzen sie, um ihre öffentliche Akzeptanz und damit auch ihren Einfluss zu demonstrieren. Denn so beweisen sie den privaten Geldgebern auch, dass es sich lohnt, sie zu finanzieren beziehungsweise mit der Finanzierung fortzufahren.<sup>35</sup>

→ GRAFIK 5

Welche Wirkung erzielen sie damit? Mehrere Studien haben gezeigt, dass die großen amerikanischen Thinktanks in den Medien sehr präsent sind und dass ihre Forschungsarbeiten sich großer Nachfrage innerhalb der Politik erfreuen.<sup>36</sup> Allerdings ist es bis heute nicht gelungen, den Einfluss von Thinktanks auf die Politik präzise nachzuweisen. Einer der Gründe dafür mag die dem Politikprozess eigene Komplexität sein: Meist vergeht viel Zeit von der Idee bis zur Entscheidung und noch viel mehr, bis Letztere schließlich umgesetzt wird. An diesem Prozess beteiligen sich zudem so viele verschiedene Personen und Institutionen, dass es am Ende schwerfällt, in der gesetzlichen Umsetzung noch die Originalidee oder ihren Urheber zu identifizieren.<sup>37</sup> Deshalb gibt es Ansätze, den Einfluss indirekt nachzuweisen. Dies geschieht häufig über die Anzahl verkaufter Publikationen der Thinktanks, die Häufigkeit von Erwähnungen in der Tagespresse oder der Frequenz, mit der Mitarbeiter des Thinktanks zu Anhörungen im Kongress geladen werden.

Der Ökonom und Politikwissenschaftler Wolfgang Reinicke konstatierte 1996 immerhin so viel: „Meinungen, die gut informierte Beobachter, und zwar innerhalb wie außerhalb des Staatsapparates, äußern, [legen] den Schluss nahe, dass den Thinktanks in Politik und Gesellschaft ganz erhebliches Gewicht zukommt.“<sup>38</sup>

<sup>34</sup> Vgl. Covington, Sally: *Moving a Public Policy Agenda: The Strategic Philanthropy of Conservative Foundations*. National Committee for Responsive Philanthropy, Juli 1997.

<sup>35</sup> Vgl. Braml: *Think Tanks versus „Denkfabriken“?*, siehe Fußnote 7, hier S. 568.

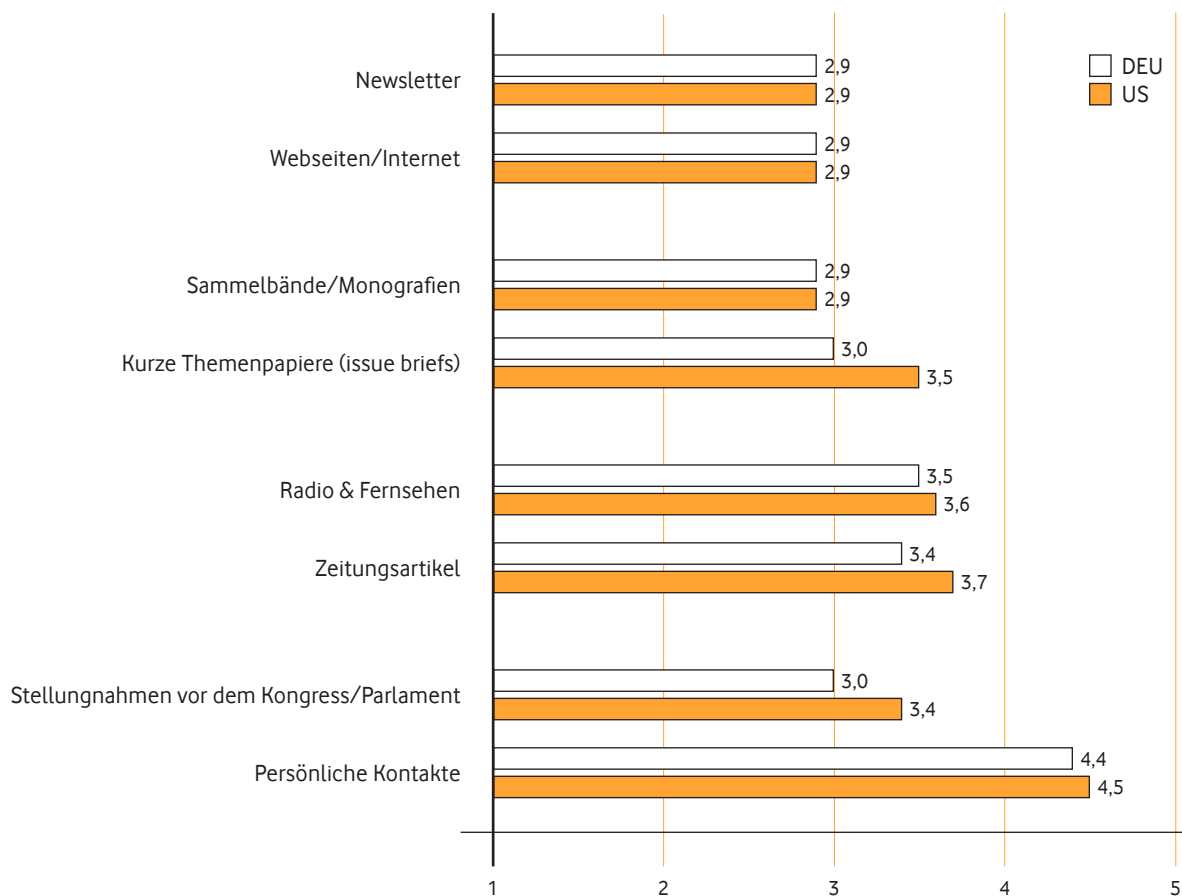
<sup>36</sup> Vgl. u. a. Thunert, Martin: „Conservative Think Tanks in the United States and Canada.“ In: Schultze, Rainer-Olaf; Sturm, Roland; Eberle, Dagmar (Hg.): *Conservative Parties and Right-Wing Politics in North America*. Opladen 2003, S. 229–254; Rich, Andrew: *Think Tanks, Public Policy, and the Politics of Expertise*. Cambridge 2005.

<sup>37</sup> Vgl. Weidenbaum, Murray: „Measuring the Influence of Think Tanks“. In: *Social Science and Public Policy*, 47 (2010), S. 134–137, S. 135.

<sup>38</sup> Reinicke: *Lotsendienste für die Politik*, siehe Fußnote 21, hier S. 52.

Eine gute Beziehung zu den traditionellen analogen sowie zu den jüngeren digitalen Medien ist für amerikanische Thinktanks geradezu überlebenswichtig.

**Grafik 5: Welche Kommunikationskanäle halten Thinktanks in den USA und in Deutschland für besonders effektiv, wenn es um die Wirkung auf politische Entscheidungsträger geht?**



Mittelwert (1 uneffektiv, 2 wenig effektiv, 3 effektiv, 4 sehr effektiv, 5 äußerst effektiv), n = 112, 62 USA, 50 BRD

Deutsche und amerikanische Thinktank-Manager wurden nach der Effektivität bestimmter Kommunikationskanäle befragt; Mehrfachnennungen waren möglich.

Quelle: Braml: Think Tanks versus „Denkfabriken“? U.S. and German Policy Research Institutes' Coping with and Influencing Their Environments. Baden-Baden 2004 (= Aktuelle Materialien zur Internationalen Politik, Bd. 68), S. 203.

## EIN BLICK NACH GROSSBRITANNIEN

Die Funktion von Thinktanks als Transmissionsriemen zwischen Politik und Wissenschaft lässt sich gut am Beispiel Großbritannien studieren. Dem Heidelberger Thinktank-Experten Martin Thunert zufolge ist es im europaweiten Vergleich den britischen Thinktanks in ganz besonderer Weise gelungen, Forschungsergebnisse aus den Universitäten politikkompatibel zu übersetzen.

Der vielleicht wichtigste Grund für diese Vermittlerposition liegt darin, dass sich das intellektuelle Leben Großbritanniens überwiegend in einem Radius von rund 100 Kilometern um das Zentrum London ballt. Die meisten der führenden englischen Universitäten sitzen dort, ebenso die Regierung und die meisten Behörden, die führenden Medien, Unternehmenszentralen, Interessenverbände und Nichtregierungsorganisationen sowie eine nicht zu überschauende Zahl internationaler Organisationen. Diese Konzentration bewirkt ein Klima des Austausches und einen starken Wettbewerb der Ideen, wie er vermutlich in keiner anderen Metropolregion der Welt existiert.<sup>39</sup>

Anders als in den USA spielen die politischen Parteien im britischen parlamentarischen Regierungssystem eine große Rolle. Hinzu kommt, dass die Exekutive die Legislative dominiert und bei der Ausarbeitung und Umsetzung von Gesetzen von einer politisch weitgehend neutralen Ministerialbürokratie unterstützt wird. Diese beruft sich traditionell auf ihre Unabhängigkeit und bietet so für externe Berater weniger Möglichkeiten, Einfluss auf den politischen Prozess zu nehmen. In Großbritannien besteht zudem keine langjährige Tradition der durch Stiftungen finanzierten Politikberatung und -forschung, wie diese in den USA existiert.

Dennoch hat die Zahl der Thinktanks in Großbritannien seit Mitte der 1970er-Jahre rasch zugenommen.<sup>40</sup> Eine wesentliche Triebkraft war dabei

die Regierung von Margaret Thatcher, die dem internen Sachverstand der höheren Verwaltung misstraute und daher verstärkt Politikberatung von außen anforderte. Es entstanden eine Reihe weltanschaulich ähnlich ausgerichteter konservativ-marktwirtschaftlicher Thinktanks wie das Centre for Policy Studies oder das Adam Smith Institute<sup>41</sup>, die die Regierung Thatcher mit Ideen und Konzepten versorgten. Der Erfolg der konservativen Institute veranlasste Anfang der 1990er-Jahre Geldgeber im Umfeld der anderen Parteien, insbesondere Labours, vergleichbare Einrichtungen ins Leben zu rufen, zum Beispiel Demos oder das Institute for Public Policy Research, oder aber eingeschlafene Einrichtungen wie die Fabian Society neu zu beleben. Zu den Thinktanks, die in Großbritannien bis heute immer wieder von Politikern, Parteiflügeln und nahestehenden politischen Unternehmern gegründet werden, gesellt sich eine beachtliche Zahl hoch angesehener parteipolitisch neutraler Einrichtungen, deren Aktionsradius – nicht zuletzt aufgrund der englischen Sprache – weit über die britischen Inseln hinausreicht, beispielsweise das International Institute for Strategic Studies.

## EFFIZIENTE VERMITTLUNG MIT BESCHEIDENEN MITTELN

Dem Report *The Global „Go-To Think Tanks“* zufolge gibt es derzeit 278 Thinktanks in Großbritannien.<sup>42</sup> Davon ist die Mehrzahl regierungsunabhängig und wird überwiegend aus privaten Mitteln finanziert. Dabei ist zu beachten, dass die durchschnittliche Größe britischer Thinktanks in puncto Personal und finanzieller Ausstattung deutlich geringer ist als in den USA: Die meisten Institute arbeiten mit Budgets zwischen 1 und 2 Millionen Euro. Sie sind auf Spenden und Mitgliedsbeiträge angewiesen, auf Erträge aus Stiftungskapital oder Einkünfte aus Beratungsdienstleistungen. Auch Stiftungen

<sup>39</sup> Vgl. Thunert: „Politikberatung in Großbritannien“, siehe Fußnote 30, hier S. 613 f.

<sup>40</sup> Vgl. Ebenda, S. 599.

<sup>41</sup> Vgl. u. a. Denham, Andrew: *Think Tanks of the New Right*. Dartmouth 1996.

<sup>42</sup> Vgl. McGann: *The Global „Go-To Think Tanks“*, siehe Fußnote 4, hier S. 18.

und Gewerkschaften engagieren sich finanziell, ebenso einzelne Firmen, Consultingunternehmen und große Konzerne. Wie in den USA dominiert auch in Großbritannien der Typ des advokatorischen Thinktanks, wobei die bedeutendsten politischen Strömungen annähernd repräsentativ vertreten sind. Ein eindeutig abgrenzbares Profil und eine im Vergleich zu den in Deutschland vorherrschenden akademischen Thinktanks geringe Personalstärke sind die hervorstechenden Merkmale britischer advokatorischer Thinktanks.<sup>43</sup>

Ein bemerkenswertes Beispiel für die Wirkung, die diese Institute mit vergleichsweise bescheidenen Mitteln erreichen können, liefert der 1997 gegründete Sutton Trust. Er widmet sich dem Ziel, die Bildungschancen von jungen Menschen aus benachteiligten sozialen Verhältnissen zu verbessern und soziale Mobilität zu befördern. Im Besonderen soll diesen jungen Menschen der Zugang zu Schulen und Universitäten erleichtert werden. Mit nur sieben festen Mitarbeitern und jährlichen Spendeneinnahmen von rund 1,5 Millionen Pfund<sup>44</sup> hat der Sutton Trust eine ganze Reihe von Studien zu diesem Thema veröffentlicht, die in den britischen Medien große Aufmerksamkeit erfahren. Als „do tank“<sup>45</sup> wird er aber auch selbst aktiv. So hat er jüngst eine Ausschreibung des britischen Bildungsministeriums gegen 14 weitere Bewerber für sich entscheiden können. Mit einem Budget von 125 Millionen Pfund und unter Mitbeteiligung der Wohltätigkeitsorganisation Impetus Trust setzt der Sutton Trust jetzt ein Grundsatzzprogramm auf, das die Leistungen der am stärksten benachteiligten Kinder im Land befördern soll. Mittels dieses *Education Endowment Fund* sollen innerhalb der nächsten Dekade die innovativsten Lösungsvorschläge von Schulen, Kommunen und Wohlfahrtsverbänden gesammelt und umgesetzt werden.<sup>46</sup> Damit beeinflusst der Sutton Trust direkt die Politik der gegenwärtigen britischen Regierung.

## PIFFFIGE IDEEN GEFRAGT

Allgemein lässt sich der Einfluss britischer Thinktanks kaum in Zahlen benennen. Martin Thunert sieht die stärksten Wirkungen der britischen Institute darin, dass sie das öffentliche Meinungsklima, die politische Deutungskultur sowie die politische Themensetzung beeinflussen.<sup>47</sup> Außerdem ist es für führende britische Zeitungen und politische Magazine seit zwei Jahrzehnten völlig selbstverständlich, dass Thinktanks wie Parteien und Verbände zum Grundinventar der politischen Szene Großbritanniens gehören. Entsprechend regelmäßig wird über sie berichtet und tritt ihr Personal in der Öffentlichkeit auf.

Die führenden Köpfe britischer Denkfabriken scheuen auch vor ungewöhnlichen Präsentationsformen nicht zurück: Im Vorfeld der britischen Parlamentswahlen 2010 folgten sie der Einladung des Londoner Kulturzentrums Southbank Centre zum *Think Tank Battle*. Dabei standen jedem Redner gerade einmal zwei Minuten Zeit zur Verfügung, um mit den besten Argumenten die Kollegen aus den politisch gegnerischen Thinktanks auszustechen. Das Publikum stimmte im Anschluss an jede Runde über den Sieger ab. Am Ende ergab sich ein interessantes Bild der politischen Stimmung innerhalb der Zuhörerschaft. Das innovative Format ist sicher ein vielversprechender Weg, um die jüngere Generation über politische Standpunkte aufzuklären und mit Argumenten zu versehen.<sup>48</sup>

→ GRAFIK 6

<sup>43</sup> Vgl. Thunert: „Politikberatung in Großbritannien“, siehe Fußnote 21, hier S. 609.

<sup>44</sup> Vgl. <http://www.suttontrust.com/about-us/annual-reports/> (Zugriff: 28. Oktober 2011).

<sup>45</sup> <http://www.suttontrust.com/about-us/sir-peter-lampl/> (Zugriff: 13. Juni 2011).

<sup>46</sup> Vgl. <http://www.suttontrust.com/eef/> (Zugriff: 20. Juni 2011)

<sup>47</sup> Vgl. Thunert: „Politikberatung in Großbritannien“, siehe Fußnote 30, hier S. 614.

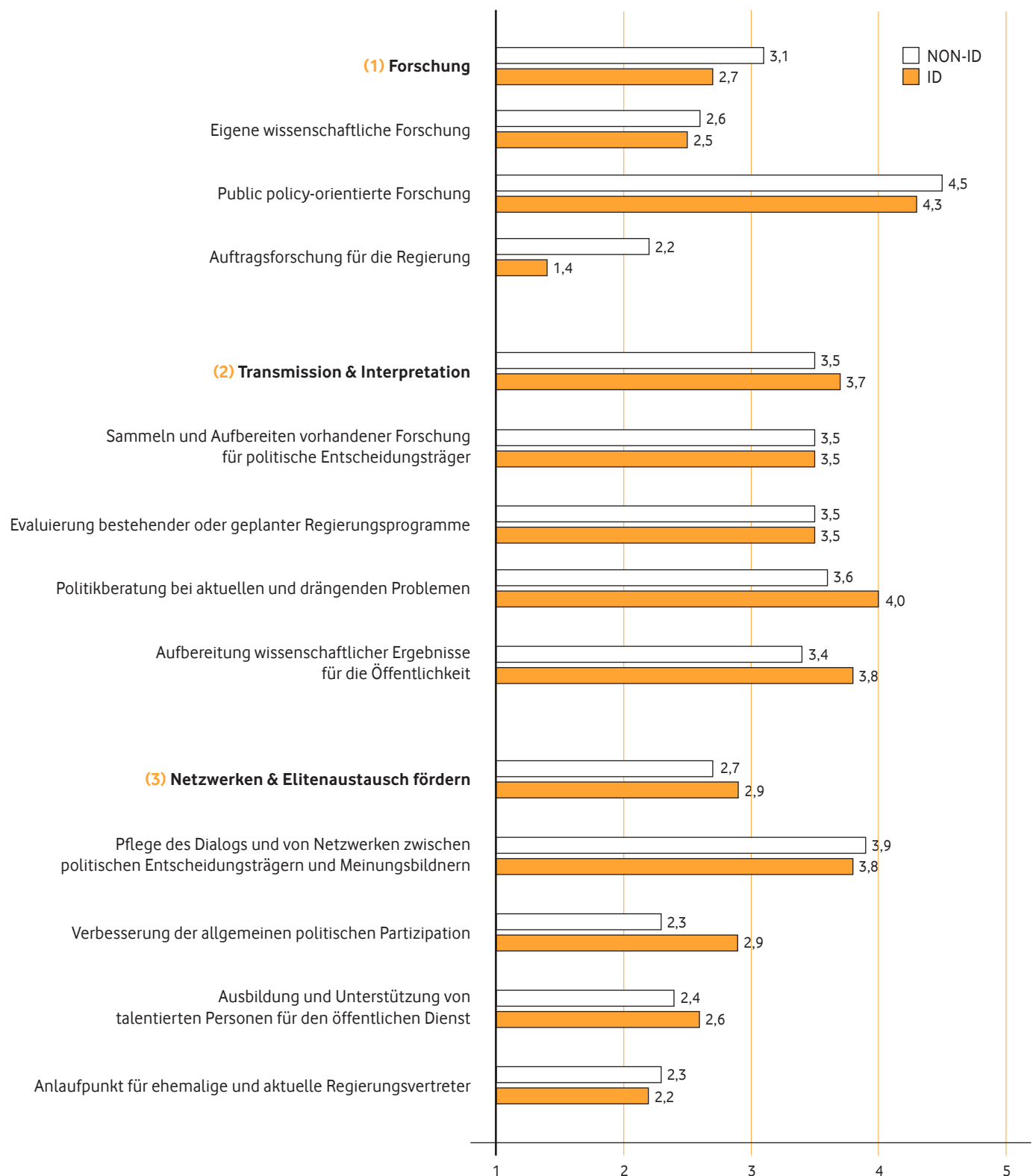
<sup>48</sup> Vgl. <http://www.thinktankdirectory.org/blog/2010/03/08/uk-denkfabriken-im-think-tank-battle/> (Zugriff: 20. Juni 2011).

Es ist für führende britische Zeitungen und politische Magazine seit

zwei Jahrzehnten völlig selbstverständlich, dass Thinktanks wie Parteien und Verbände zum Grundinventar der politischen Szene Großbritanniens gehören.



## Grafik 6: Arbeitsschwerpunkte politisch/ideologisch identifizierbarer und nicht identifizierbarer Thinktanks in den USA



Mittelwert (1 unwichtig, 2 weniger wichtig, 3 wichtig, 4 sehr wichtig, 5 äußerst wichtig), n = 63, 32 id, 31 non-id

Quelle: Braml, Josef: Think Tanks versus „Denkfabriken“? U.S. and German Policy Research Institutes' Coping with and Influencing Their Environments. Baden-Baden 2004 (= Aktuelle Materialien zur Internationalen Politik, Bd. 68), S. 463.

# Stiftungen und Thinktanks in Deutschland: Noch viel Spielraum für unabhängiges Denken und Forschen



## WISSENSCHAFTLICH UND ÜBERPARTEILICH

Die ersten deutschen Thinktanks entstanden zur Zeit der Weimarer Republik, also etwas später als jene in den USA. Vorläufer einiger der einflussreichen Wirtschaftsforschungsinstitute gehören dazu. Einen nennenswerten Zuwachs gab es jedoch erst in der Nachkriegszeit. Der Großteil der heute knapp 200 in Deutschland bestehenden Thinktanks entstand in den letzten 35 Jahren.<sup>49</sup>

Die politische Kultur, in der Überparteilichkeit und Konsensorientierung eine höhere Wertschätzung erfahren als in den USA, beeinflusst auch die deutsche Thinktank-Landschaft. Direkte Kommunikation in die politischen Entscheidungszentren hat Priorität vor medialer Aufmerksamkeit. Wissenschaftlichkeit geht vor Praxisnähe. So verwundert nicht, dass in Deutschland die akademischen Institute mit einem Anteil von ca. 65 Prozent an der Gesamtzahl deutlich überwiegen.<sup>50</sup>

Diese können wie folgt unterschieden werden:

→ Vom Staat gegründete, aber nicht weisungsgebundene Organisationen: Beispiele hierfür sind die Stiftung Wissenschaft und Politik und das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, die wesentlich aus Bundesgeldern gefördert werden.

→ Weisungsgebundene Ressortforschungseinrichtungen wie beispielsweise das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg.

→ Außeruniversitäre Institute: Dazu zählen insbesondere Institute der Leibniz-Gemeinschaft, so auch die großen, vorwiegend staatlich finanzierten Wirtschaftsforschungsinstitute (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin, Insti-

tut für Wirtschaftsforschung in München, Institut für Weltwirtschaft in Kiel, Institut für Wirtschaftsforschung Halle, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung Essen, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung Mannheim).

→ An Universitäten angegliederte Forschungszentren mit politikrelevanten Forschungsbereichen, etwa das Center for Applied Policy Research an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

→ Aus privaten Mitteln finanzierte akademische Thinktanks: Eine der ältesten Einrichtungen dieser Kategorie ist die Deutsche Gesellschaft für Auswärtige Politik (die allerdings auch öffentliche Mittel erhält).

Bei den advokatorischen Thinktanks, die sich stärker werte- und interessenorientiert und als Anwälte für bestimmte gesellschaftliche oder politische Themen werbend zugunsten der von Ihnen erarbeitete Lösungen einsetzen, lassen sich ebenfalls verschiedene Organisationsformen unterscheiden. Zu dieser Gruppe gehören einmal die parteinahen politischen Stiftungen, die allerdings überwiegend keine rechtsförmlichen Stiftungen sind, sowie verbandsgebundene Institute und Stiftungen wie die den Gewerkschaften nahestehende Hans-Böckler-Stiftung. Diese Organisationen sind thematisch und personell breit aufgestellt und verfügen über erhebliche finanzielle Mittel. Allerdings ist das Wirken als Thinktank bei ihnen nur eine von mehreren Funktionen.<sup>51</sup>

Dazu sind verbandsunabhängige, aber an bestimmten Werten oder gesellschaftlichen Interessen orientierte Thinktanks gestoßen, die Akademiker, Politiker oder Vordenker sozialer Bewegungen mit Unternehmergeist in den 1970er- und 1980er-Jahren gegründet haben.<sup>52</sup> Hierzu zählt

<sup>49</sup> Vgl. Thunert: „Think Tanks in Germany“, siehe Fußnote 1, hier S. 35.

<sup>50</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>51</sup> Vgl. Speth: Advokatorische Think Tanks, siehe Fußnote 10, hier S. 5.

<sup>52</sup> Vgl. Thunert: „Think Tanks in Germany“, siehe Fußnote 1, hier S. 39.

beispielsweise das 1977 von Kurt Biedenkopf und Meinhard Miegel errichtete Institut für Wirtschaft und Gesellschaft Bonn, das 2008 aufgelöst wurde und von Miegel im Denkwerk Zukunft teilweise fortgeführt wird (siehe S. 32). Weitere Beispiele sind das Öko-Institut in Freiburg oder die Stiftung Marktwirtschaft (siehe S. 33). Gründungen neueren Datums sind etwa das Ecologic Institute, 1995 in Berlin entstanden, inzwischen europaweit und in Washington D. C. vertreten, und das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, das sich seit dem Jahr 2000 dem demografischen Wandel und seinen Folgen widmet.

Deutsche advokatorische Thinktanks profilieren sich lieber über Themen als über ein klar erkennbares weltanschauliches Profil, auch weil damit hierzulande im Allgemeinen mangelnde wissenschaftliche Seriosität verbunden wird. Dennoch verfolgen viele advokatorische Thinktanks, aber auch einzelne Wissenschaftler akademischer Institute, eine Forschungsagenda, die nicht weniger festgelegt ist als bei ihren amerikanischen und britischen Kollegen.<sup>53</sup> Dabei legen sie mehr Wert auf Wissenschaftlichkeit und akademische Standards und treten der Politik und der Öffentlichkeit gegenüber zurückhaltender auf.<sup>54</sup>

→ GRAFIK 7

→ SIEHE FALLBEISPIELE DENKWERK ZUKUNFT (S.32) UND STIFTUNG MARKTWIRTSCHAFT (S.33)

#### **GERINGE THEMENVIELFALT, KAUM FORSCHUNG ÜBER FACHGRENZEN HINWEG**

Thinktanks in Deutschland forschen, publizieren und beraten vor allem zu wirtschafts- und sozialpolitischen Themen. Im Bereich der internationalen Politik sind die Felder Europaforschung, Entwicklungspolitik sowie Friedensforschung gut abgedeckt und auch in der Technik- und Umweltforschung haben die deutschen Denkfabriken ihre

Beratungskapazitäten ausgebaut. Darüber hinaus gibt es innerhalb und außerhalb dieser großen Politikbereiche Themen, denen weniger Aufmerksamkeit zuteil wird und bei denen das Beratungsangebot primär durch Forschungsaufträge von Ministerien und anderen Auftraggebern bestimmt wird. Hierzu gehören etwa die Familienpolitik und Teile der Bildungspolitik sowie, bis vor Kurzem noch, die Themen Integration und Migration.<sup>55</sup> So wurde die schulpolitische Agenda der vergangenen Jahre in Deutschland von einem internationalen Thinktank, der OECD und der Bertelsmann Stiftung, dominant beeinflusst. Auffällig sei, so der Politikwissenschaftler Martin Thunert, „dass die überwiegende Mehrheit der Think Tanks und ihrer Abteilungen aus fachdisziplinären Monokulturen besteht und Querschnittsthemen, die interdisziplinär zusammengesetzte Forscherteams erfordern, daher unterrepräsentiert sind.“<sup>56</sup>

#### **ÖFFENTLICHE ODER PRIVATE FINANZIERUNG?**

In Deutschland scheint die Meinung vorzuherrschen, dass die Unabhängigkeit von politikberatenden Thinktanks am besten gewährleistet ist, wenn diese öffentlich finanziert sind. Darin spiegelt sich auch die in Deutschland vorherrschende, aber nicht immer zutreffende Auffassung wider, staatliche Förderung geschehe grundsätzlich weltanschaulich neutral und unabhängig von den gerade regierenden Parteien. Wer dagegen Geld aus dem privaten Sektor nimmt, gerät leicht in den Verruf der Abhängigkeit von Wirtschaftsunternehmen, einzelnen Privatpersonen und gemeinwohlschädlichen Partikularinteressen. Sicher entscheiden die Herkunft und die Größenordnung von Zuwendungen mit über den Grad der Unabhängigkeit und die Glaubwürdigkeit.<sup>57</sup> Beispiele aus den USA und anderen Staaten zeigen jedoch, dass sich Unabhängigkeit gerade auch über eine private Finanzierung erreichen lässt, wenn diese auf verschiedene Einnahmequellen verteilt ist und transparent gemacht wird.

<sup>53</sup> Vgl. ders.: „Think Tanks in Deutschland – Berater der Politik?“, siehe Fußnote 6, hier S. 32.

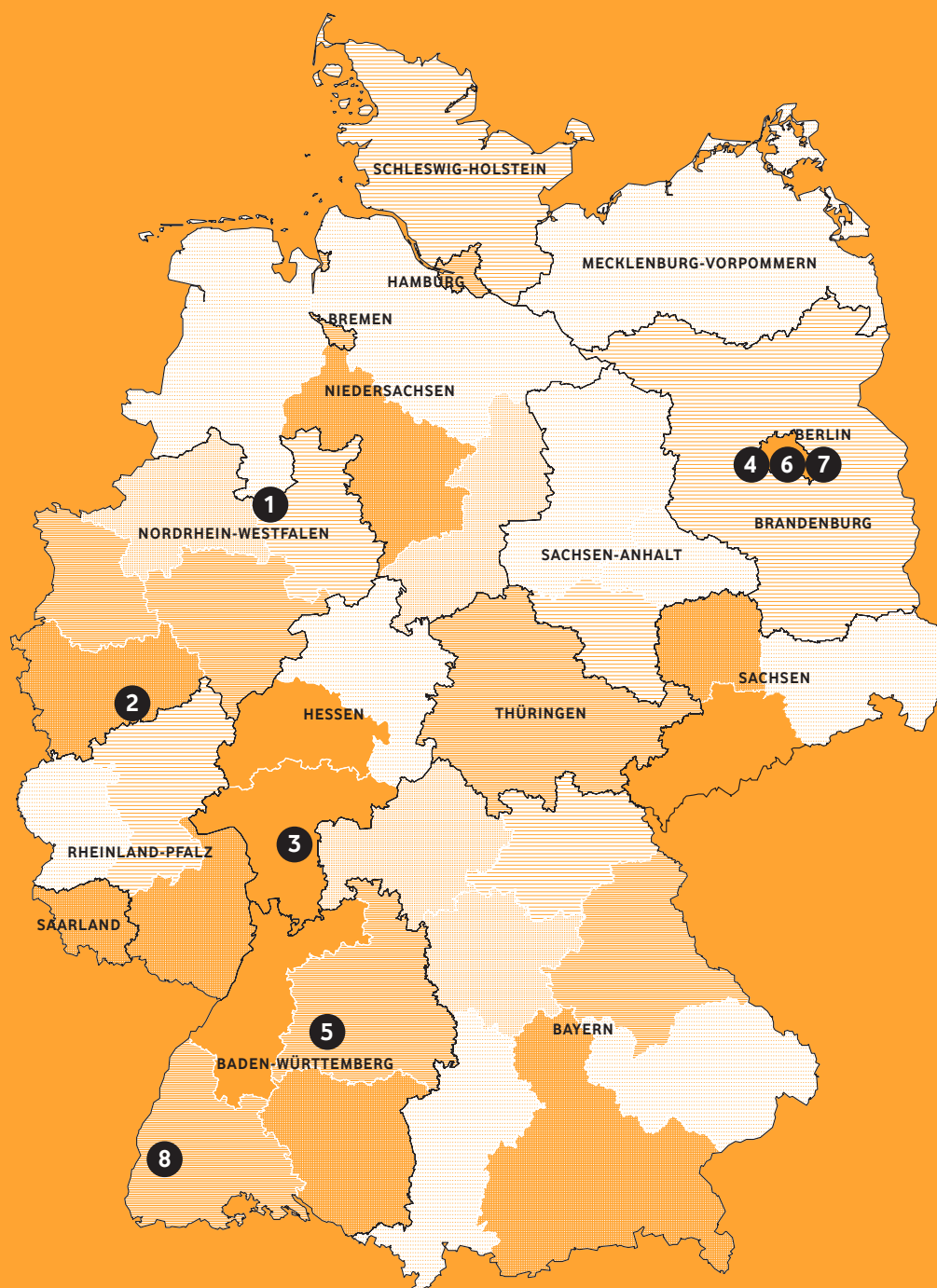
<sup>54</sup> Vgl. Speth: Advokatorische Think Tanks, siehe Fußnote 10, hier S. 6.

<sup>55</sup> Seit 2008 greift der Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration die Themen als Thinktank auf.

<sup>56</sup> Thunert: „Think Tanks in Deutschland – Berater der Politik?“, siehe Fußnote 6, hier S. 33.

<sup>57</sup> Vgl. Reinicke: Lotsendienste für die Politik, siehe Fußnote 21, hier S. 60.

## Grafik 7: Advokatorische Thinktanks mit Stiftungsbezug in Deutschland



Wo den Stiftern  
Wissenschaft und Forschung  
wichtig ist (Prozent)\*

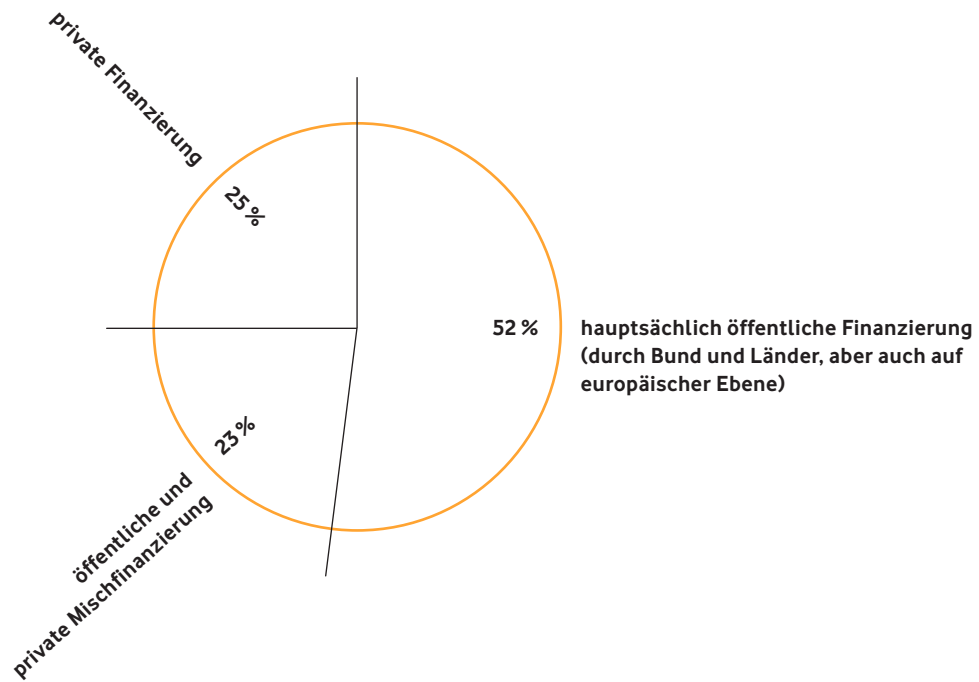


<b>1</b>	BERTELSMANN STIFTUNG	33311 GÜTERSLOH
<b>2</b>	DENKWERK ZUKUNFT – STIFTUNG KULTURELLE ERNEUERUNG	53175 BONN
<b>3</b>	SCHADER-STIFTUNG	64285 DARMSTADT
<b>4</b>	STIFTUNG BERLIN-INSTITUT FÜR BEVÖLKERUNG UND ENTWICKLUNG	10627 BERLIN
<b>5</b>	STIFTUNG FÜR DIE RECHTE ZUKÜNFTIGER GENERATIONEN	70597 STUTTART
<b>6</b>	STIFTUNG MARKTWIRTSCHAFT	10117 BERLIN
<b>7</b>	STIFTUNG NEUE VERANTWORTUNG	10785 BERLIN
<b>8</b>	STIFTUNG ORDNUNGSPOLITIK	79098 FREIBURG

\* Um die regionale Verteilung von Stiftungen mit bestimmten Satzungszwecken – hier „Wissenschaft und Forschung“ – sichtbar zu machen, sind die relativen Anteile bestimmter Stiftungszwecke an der Gesamtzahl der Stiftungen in Regierungsbezirken bzw. Bundesländern dargestellt. Die satzungsmäßigen Zwecke der Stiftungen wurden hierfür gewichtet. Die in der Karte vermerkten Thinktanks erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Sie wurden als Beispiele für Stiftungen gewählt, die sich explizit als Thinktank verstehen.

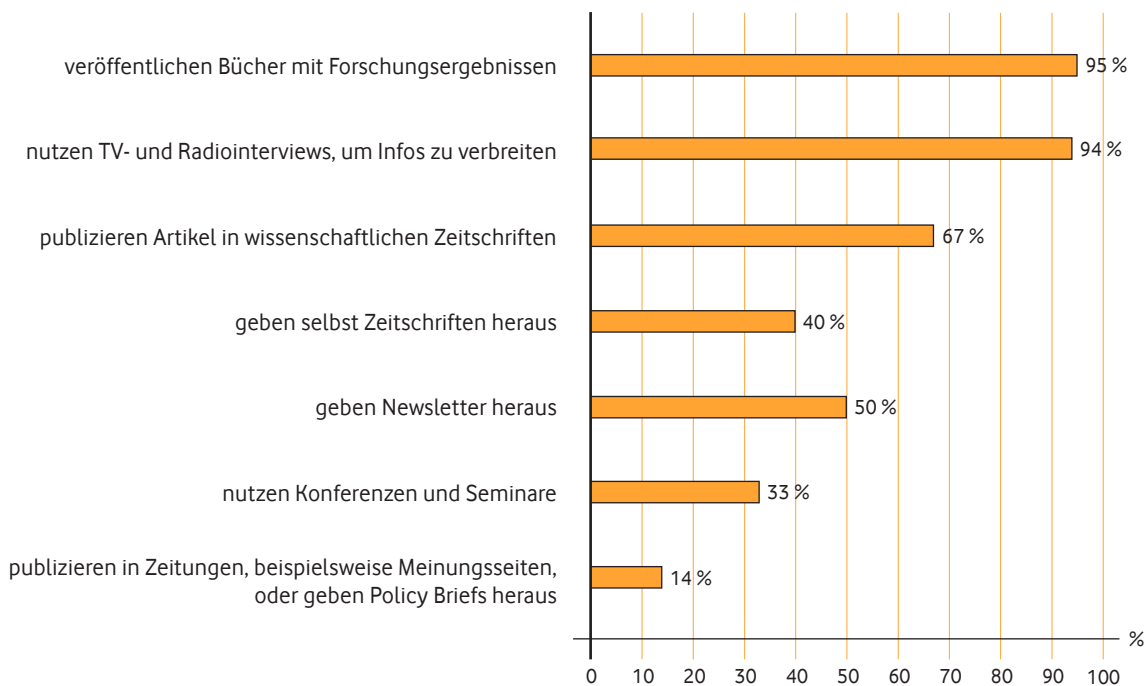
Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen (März 2011)

## Grafik 8: Woher speist sich das Budget deutscher Thinktanks?



Bezogen auf Budgethöhe und Mitarbeiterstab ist die Dominanz der staatlich finanzierten Thinktanks noch größer.  
Datengrundlage: Thunert, Martin: „Think Tanks in Germany: Their Resources, Strategies and Potential.“  
In: Zeitschrift für Politikberatung 1 (2008), S. 32–52, S. 41.

## Grafik 9: Wie deutsche Thinktanks ihre Ergebnisse verbreiten



Vgl. Thunert, Martin: „Think Tanks in Germany: Their Resources, Strategies and Potential.“ In: Zeitschrift für Politikberatung 1 (2008), S. 32–52, S. 45.

Überwiegend privat- oder mischfinanzierte kleinere Denkfabriken gelten in Deutschland auch deshalb häufig als weniger bedeutend, weil sie – zumindest bis jetzt – fast ausnahmslos finanziell weit schlechter ausgestattet sind als die vornehmlich staatlich finanzierten akademischen Institute und manche partei- und interessengebundenen Thinktanks. Dass dies nicht so bleiben muss, zeigt ein Blick in die USA und nach Großbritannien: Die Heritage Foundation, das Cato Institute in den USA oder Institute wie Demos oder Policy Exchange in England wurden zum Zeitpunkt ihrer Gründung von den etablierten Instituten kaum als Konkurrenz wahrgenommen. Heute haben sie großes Gewicht in der Politikberatung.<sup>58</sup>

→ GRAFIKEN 8 UND 9

### STIFTUNGEN AUF DEM MARKT DER MEINUNGEN

Auch deutsche Stiftungen suchen die Nähe zu Politik und Öffentlichkeit. Das zeigt sich unter anderem daran, dass viele der großen Stiftungen mit Sitz außerhalb Berlins eine Hauptstadtrepräsentanz unterhalten.<sup>59</sup> Stiftungen leisten in Deutschland auch einen wichtigen Beitrag zur Unterstützung der Arbeit von Thinktanks. Allerdings tun sie dies meist projektbezogen. Sie finanzieren etwa Studien oder Reports, die große Breitenwirkung entfalten, wie es die VolkswagenStiftung 1972 mit dem ersten Bericht über *Die Grenzen des Wachstums* des Club of Rome getan hat. Die Umweltstiftung WWF Deutschland, die Deutsche Bundesstiftung Umwelt und die Stiftung Zukunftserbe geben regelmäßig Studien beim Öko-Institut in Auftrag, das rund um das Thema Nachhaltigkeit forscht und berät.

Gerade im Hinblick auf die Unabhängigkeit von Thinktanks und die Qualität ihrer Produkte bietet jedoch ein Umdenken neue Chancen: Wenn Stiftungen Strukturen statt nur Projekte finanzieren, können sie wesentlich dazu beitragen, geistige

Kreativräume kollektiver Denkanstrengungen zu schaffen beziehungsweise zu bewahren. Durch institutionelle Förderung können Thinktanks zu Orten des wissenschaftlichen und schöpferischen Austauschs werden. Ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen ermöglichen es, anstelle von Einzelfragen, die gerade auf der aktuellen Agenda der Entscheider in den Förderinstitutionen stehen, ganze Themenfelder längerfristig zu bearbeiten. Nur so können Wissenschaftler zu eigenständig entwickelten Fragestellungen und zu Ergebnissen kommen, die das Potenzial zur Veränderung und Erneuerung der Gesellschaft besitzen.

Kurzfristige Förderung hingegen schafft tendenziell eher Abhängigkeiten. Sie kann Institute dazu zwingen, ihre Zeitplanung wie auch die Themensetzung und -gewichtung der Forschungsagenda des Geldgebers anzupassen und zwingt gerade die führenden Köpfe der Einrichtung dazu, einen Großteil ihrer Zeit, Energie und Ideen in permanentes Fundraising zu investieren. Schädlich kann sich auch auswirken, wenn Auftraggeber Geld ausschließlich im Sinne ihrer Weltsicht einsetzen und dabei womöglich die Vielschichtigkeit eines Themas vernachlässigen. Die Finanznot kann den Thinktank zu Kompromissen gegenüber solchen Geldgebern zwingen. Zudem fehlt den rein projektfinanzierten Thinktanks die Kapazität zur Entwicklung neuer, potenziell förderungswürdiger Projekte. Dieser Engpass erschwert letztlich das Finden innovativer Lösungen.<sup>60</sup>

### „MINITANKS“ SCHAFFEN MAXIMALE AUFMERKSAMKEIT

Inzwischen scheint sich bei den Förderstrategien von deutschen Stiftungen etwas zu bewegen – weg von der klassischen Projektförderung, hin zum Anschieben und zur längerfristigen Begleitung von Prozessen. Von dieser Entwicklung könnte auch die deutsche Thinktank-Landschaft profitieren.

58 Vgl. Thunert: „Think Tanks in Deutschland – Berater der Politik?“, siehe Fußnote 6, hier S. 37.

59 Vgl. Ebenda, S. 32.

60 Vgl. McGann, James: „US think-tanks: casualties in the war of ideas“, 20.12.2005, [http://www.opendemocracy.net/democracy-think\\_tank/us\\_thinktanks\\_3137.jsp](http://www.opendemocracy.net/democracy-think_tank/us_thinktanks_3137.jsp) (Zugriff: 30. Juni 2011).

Dabei eröffnet sich ein breites Spektrum an Fördermöglichkeiten für Stiftungen. Das beginnt damit, dass sie beispielsweise ihre Ressourcen oder Netzwerke zur Verfügung stellen, und reicht bis hin zur institutionellen, also nicht an bestimmte Projekte gebundenen Förderung. Nicht alle diese Maßnahmen erfreuen sich der gleichen Beliebtheit unter den deutschen Stiftungen, wie im nachfolgenden Kapitel gezeigt. Insbesondere die institutionelle Förderung, die Einrichtung längerfristiger Fellowships sowie die Unterstützung öffentlichkeitswirksamer Kampagnen sind bisher kaum verbreitet. Dabei eröffnen gerade die „Minitanks“<sup>61</sup>, die deutsche Entrepreneurinnen in den vergangenen Jahren gegründet haben, gute Chancen, Antworten auf drängende Fragen zu befördern. Hierzu gehören beispielsweise re:publik – Institut für Zukunftspolitik, das Global Public Policy Institute mit Büros in Berlin und Genf, das Zentrum für gesellschaftlichen Fortschritt sowie Deutschland Denken, bekannt geworden durch die Veröffentlichung Geschäftsplan Deutschland von 2008. Auch die stiftung neue verantwortung (siehe S. 34), die Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen und das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung zählen zu dieser Gruppe.

→ **SIEHE FALLBEISPIEL  
STIFTUNG NEUE VERANTWORTUNG (S. 34)**

Einige dieser Organisationen ähneln eher einem Netzwerk als einer eigenständigen Organisation mit Büro und Angestellten, und sie verfügen häufig über geringe Finanzmittel. Von amerikanischen Vorbildern inspiriert, legen sie besonderen Wert auf die öffentliche Kommunikation ihrer Ergebnisse und Handlungsempfehlungen. Die „activist founders“ sind spezialisiert auf bestimmte Fragestellungen und verstehen sich als Themenanwälte.<sup>62</sup>

Sie repräsentieren zugleich die Bandbreite des derzeitigen Engagements von Stiftungen in der Politikberatung. So speist die stiftung neue verantwortung ihren laufenden Betrieb aus dem Geld, das sie von insgesamt 19 wirtschaftsnahen Stiftungen und privatwirtschaftlichen Unternehmen erhält, beispielsweise der Giesecke & Devrient Stiftung, die der gleichnamige Technologiekonzern (Banknoten- und Personalausweisdruck, Chipkarten und Sicherheitslösungen) 2010 eingerichtet hat.

Das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung hingegen konnte in den über zehn Jahren seines Bestehens keine Stiftung für eine institutionelle Förderung gewinnen. Es weckte 2004 mit seiner Studie *Deutschland 2020 – Die demografische Zukunft der Nation* große Medienaufmerksamkeit und trägt erheblich zur Verbreitung von Wissen

über den demografischen Wandel und damit auch zur Akzeptanz politischer Veränderungen bei. Maßgebliche Unterstützung erhält es dabei über Projektfinanzierungen vonseiten privater deutscher Stiftungen wie der Robert Bosch Stiftung. Den Start des Instituts ermöglichte eine befristete Anschubförderung der amerikanischen Hewlett Foundation, die damit ausdrücklich einen Thinktank für Demografie in Deutschland etablieren wollte.

**WENN STIFTUNGEN SELBST THINKTANKS SIND**

Es gibt eine Reihe von Stiftungen, die von Anfang an als Thinktanks gegründet wurden. Und es gibt in letzter Zeit einige, die neben anderen Aktivitäten auch als Thinktank tätig geworden sind. Gegenüber ausschließlich fördernden Stiftungen haben diese operativen Stiftungen direktere Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten in der Politikberatung. Sie können eigenständig Inhalte entwickeln und vermitteln. Damit sie jedoch eine nachhaltige Wirkung entfalten, ist Experten zufolge ein Jahresetat von mindestens 1 Million Euro Voraussetzung.<sup>63</sup>

Unter den operativen, konzeptionell arbeitenden Einrichtungen ist die Bertelsmann Stiftung schon im Hinblick auf ihre komfortable Ausstattung ein Sonderfall (siehe S. 35). Zu den Stiftungen, die sich von ihrer Gründung an als Thinktank verstanden, zählen viele „Minitanks“ mit vergleichsweise geringem Stiftungskapital, unter anderem das Berlin-Institut. Ein weiteres Beispiel ist die 1997 errichtete Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen. Mit ihren Publikationen und Veranstaltungen möchte sie in Politik und Öffentlichkeit ein Bewusstsein für die Themen demografischer Wandel, Nachhaltigkeit und Generationengerechtigkeit schaffen. Die Schader-Stiftung, die sich für das Wohnen und Zusammenleben in Städten einsetzt (siehe S. 36), hat sich ebenfalls von Beginn an als Thinktank definiert.

→ **SIEHE FALLBEISPIELE BERTELSMANN STIFTUNG (S. 35)  
UND SCHADER-STIFTUNG (S. 36)**

**VIELFÄLTIGE MÖGLICHKEITEN**

Insbesondere unter den unternehmensnahen Stiftungen ist zu beobachten, dass sich diese verstärkt als Themenanwälte einsetzen und als Katalysatoren für politikrelevante Ideen wirken, indem sie beispielsweise Experten und Praktiker an einen Tisch bringen. Beispiele hierfür sind Begegnungsforen, die den Dialog zwischen Wissenschaft, Politik und Öffentlichkeit fördern, wie die Sinclair-Haus-Gespräche der Herbert Quandt-Stiftung, der

<sup>61</sup> Thunert: „Think Tanks in Germany“, siehe Fußnote 1, hier S. 40.

<sup>62</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>63</sup> Vgl. Welzel: „Politikberatung durch Stiftungen“, siehe Fußnote 15, hier S. 276.



Salzburger Trilog der Bertelsmann Stiftung, der Bergedorfer Gesprächskreis der Körber-Stiftung oder die maßgeblich von der Robert Bosch Stiftung und dem German Marshall Fund of the United States unterstützte Transatlantic Academy in Washington D. C. Bevorzugt unterstützen diese Stiftungen auch Einrichtungen, die der Weiterbildung in Politikberatung dienen. Beispiele hierfür sind die Hertie School of Governance der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung oder der durch die Haniel Stiftung getragene Lehrstuhl an der Willy Brandt School of Public Policy in Erfurt.

Neben der eigenen unmittelbaren Aktivität als Thinktank oder der klassischen Fördertätigkeit bietet sich für Stiftungen auch an, eigene, aber gegenüber der Stiftung eigenständige Thinktanks zu etablieren. Zwei Beispiele hierfür sind die Stiftung Ordnungspolitik, die den europapolitischen Thinktank Centrum für Europäische Politik unterhält, sowie die Bertelsmann Stiftung, die 1994 das Centrum für Hochschulentwicklung als „Reformwerkstatt für das deutsche Hochschulwesen“ ins Leben rief.<sup>64</sup>

Eine andere Form des Engagements von Stiftungen im Feld der Politikberatung sind „Thinktanks auf Zeit“: Expertenkommissionen, die für bestimmte Zeiträume zu spezifischen Themen arbeiten. Die Robert Bosch Stiftung bietet hierfür ein gutes Beispiel. Sie setzte unter der Leitung von Kurt Biedenkopf eine Expertenkommission zum Thema „Familie und demographischer Wandel“ ein, die 2005 und 2009 Berichte mit Handlungsempfehlungen zur Familienförderung vorlegte.

Und schließlich bieten sich Kooperationen verschiedener Stiftungen als Modell an: Mit Spannung ist zu erwarten, wie sich das Projektzentrum entwickelt, das die in Essen ansässige Stiftung Mercator kürzlich in Berlin eingerichtet hat. Die Stiftung holte elf Partnerorganisationen in die Hauptstadtrepräsentanz, um mittels solcher Clusterbildung die Themen Integration, Klimawandel und kulturelle Bildung in der politischen Diskussion weiterzubringen.<sup>65</sup> Auch das geplante Allianz Stiftungsforum in Berlin könnte sich zum Raum für die Entstehung gemeinsamer Thinktank-Aktivitäten von Stiftungen entwickeln. Der Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (siehe S. 37) und sein im November 2011 gegründeter eigenständiger Forschungsbe- reich sind ein besonderes Beispiel für die Zusammenarbeit von Stiftungen und könnten als Vorbild für weitere Thinktank-Aktivitäten dienen, die Stiftungen gemeinsam auf den Weg bringen.

→ **SIEHE FALLBEISPIEL SACHVERSTÄNDIGENRAT DEUTSCHER STIFTUNGEN FÜR INTEGRATION UND MIGRATION (S. 37)**

## WAS TUN? EINE ZWISCHENBILANZ

Es gibt also bei deutschen Stiftungen viele neue Ansätze, Spielräume für unabhängiges Denken und Entwickeln von Konzepten zu schaffen. Dieses Engagement ist jedoch ausbaufähig, vor allem im Hinblick auf die institutionelle Förderung von Thinktanks.

Der Blick über den Atlantik und über den Ärmelkanal, aber auch Erfahrungen hierzulande zeigen: Die private Finanzierung gemeinnütziger Thinktanks eröffnet eine Vielzahl von Möglichkeiten, zur Entwicklung des Gemeinwesens beizutragen. Damit verbindet sich für Stiftungen, die ihrem Anspruch als Träger gesellschaftlicher Erneuerung gerecht werden wollen, ein Potenzial, das andere Instrumente nicht bieten.

Die hierzulande noch relativ weitverbreitete Skepsis privater gemeinnütziger Stiftungen gegenüber der Förderung von privaten gemeinnützigen Thinktanks oder dem operativen Agieren als Denkfabrik verschenkt darum Wirkchancen. Solche generelle Zurückhaltung vernachlässigt ein Weiteres: Die Kernfunktion von Stiftungen besteht darin, staatliches Tun zu ergänzen und zur Vielfalt von Lösungsansätzen beizutragen. Dies legt nahe, die Förderung praxisrelevanter Konzepte nicht allein dem Staat und der Wirtschaft zu überlassen. Zudem nutzen Stiftungen auch in Deutschland ohnehin längst einzelne Instrumente, die typisch für Thinktanks sind: multisektorale Expertenkommissionen, allgemein verständliche Studien und Reports mit Handlungsempfehlungen und anderes mehr. Die guten Erfahrungen mit der Wirkung dieser Instrumente sind Anlass genug, die distanzierte Haltung gegenüber privaten Thinktanks abzulegen und die Chancen, über diese mehr zu erreichen, wohlwollend zu prüfen.

Mit dem Beispiel der USA soll hier nicht einer möglichst weitgehenden Übertragung auf andere Länder das Wort geredet werden. Es gibt durchaus Gründe, die teilweise dominante Rolle einiger amerikanischer Thinktanks skeptisch zu beurteilen. Daraus folgt aber nicht, dass die Möglichkeiten *generell* zu verwerfen sind, die sich mit privaten gemeinnützigen Thinktanks verbinden. Vielmehr kommt es darauf an, positive fremde und eigene Erfahrungen für das eigene Handeln fruchtbar zu machen.

Das folgende Kapitel befasst sich noch einmal gründlich mit den Fördermöglichkeiten, die sich Stiftungen bieten, und liefert praktische Empfehlungen für deren Umsetzung.

64 Krautz, Jochen: „Die sanfte Steuerung der Bildung“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29. September 2011, S. 8.

65 Vgl. Mader, Thomas: „Neue Ruhrgebiets-Vertretung in Berlin“. In: Im Westen, 14. Juni 2011, <http://www.derwesten.de/nachrichten/im-westen/Neue-Ruhrgebiets-Vertretung-in-Berlin-id4765412.html> (Zugriff: 15. Juni 2011).

# FALLBEISPIEL DENKWERK ZUKUNFT

Besser statt mehr – Wohlstand ohne Wachstum

<b>Gründung:</b>	2008
<b>Sitz:</b>	Bonn
<b>Rechtsform:</b>	Nicht rechtsfähige Stiftung im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
<b>Finanzierung:</b>	Zuwendungen von den Gründungstiftern Dieter und Hanna Paulmann sowie dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und anderen, rund 500.000 Euro jährlich; projektgebundene Mittel aus unterschiedlichen Quellen
<b>Organisation:</b>	Vorstand, Geschäftsstelle
<b>Arbeitsbeispiele:</b>	Indikatoren-Set „Wohlstandsquartett“
<b>Produkte:</b>	Memoranden, monatlicher Newsletter, „Zwischenruf“
<b>Internet:</b>	<a href="http://www.denkwerkzukunft.de">www.denkwerkzukunft.de</a>

Wie können und wollen wir leben, wenn der materielle Wohlstand sinkt? Diese Frage trieb den Sozialwissenschaftler und Juristen Meinhard Miegel schon um, als er das Institut für Wirtschaft und Gesellschaft (IWG) Bonn e. V. leitete. 1977 hatten Kurt Biedenkopf und er diesen Thinktank gegründet, der sich durch Mitgliedsbeiträge von Wirtschaftsunternehmen und durch Auftragsforschung finanzierte. 2008 löste sich das IWG auf und Miegel setzte seine Forschungen in der Neugründung „Denkwerk Zukunft – Stiftung für kulturelle Erneuerung“ fort.

„Die vorrangig auf materielle Wohlstandsmehrung fokussierte westliche Kultur ist nicht zukunftsfähig“, so erklärte der neue Thinktank 2008 seine Ziele. Die Gesellschaften altern und schrumpfen, werden somit weniger innovationsfreudig. Die Rohstoffe werden knapp, die Umweltbelastung wächst, das schlägt sich in steigenden Preisen nieder. Da dies alles unweigerlich zu Einbußen beim materiellen Wohlstand führe, sei ein Bewusstseinswandel nötig, zu dem das Denkwerk einen Beitrag leiste: „Wir wollen die Risiken, vor allem aber die Chancen abnehmender materieller Wohlstandsmehrung aufzeigen und den Reichtum nicht materieller Wohlstandsformen bewusst machen.“

Dem dreiköpfigen Vorstand des Denkwerks gehören neben Miegel der Gründungstifter und ehemalige Unternehmer (DIS AG) Dieter Paulmann, der die Arbeit des Thinktanks im Wesentlichen finanziert, sowie Erich Steinsdörfer als Vertreter des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft an.

„Da wir möglichst schnell brauchbare Lösungen vorlegen wollten“, sagt Geschäftsführerin Stefanie Wahl, die dieses Amt schon beim IWG ausübte, „haben wir uns mit vielen Experten aus dem gesamten deutschsprachigen Raum sowie mit unterschiedlichen Berufen und gesellschaftlichen Bereichen vernetzt.“ Schon vor dem offiziellen Start hatten die Denkwerker Experten zu Brainstormings eingeladen, um die wichtigsten Arbeitsgebiete abzustechen und das konkrete Vorgehen zu formulieren. Die Fortsetzung bildeten regelmäßige Treffen von „Denkkreisen“, in denen Experten aus unterschiedlichen Disziplinen Lösungsansätze etwa für die Ernährung von morgen, die Gestaltung lebenswerter Städte oder die Funktionsfähigkeit der Gesellschaft unter Schrumpfungsbedingungen suchten. Auf einem Symposium und zwei Konferenzen des Denkwerks Zukunft diskutierten neben Wirtschaftswissenschaftlern auch Soziologen, Philosophen und Hirnforscher darüber, wie Wohlstand im 21. Jahrhundert zu definieren sei.

Im Dezember 2010 trat Meinhard Miegel mit einem konkreten Vorschlag an die Öffentlichkeit: Als Indikator für Wohlstand soll demnach nicht allein das Bruttoinlandsprodukt dienen, sondern ein „Wohlstandsquartett“, das auch die Einkommensverteilung, den gesellschaftlichen Zusammenhalt und den Ressourcenverbrauch einbezieht. Diese Idee bringt Miegel jetzt auch in die Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ des Deutschen Bundestages ein, die ihn als Sachverständigen dazu geladen hat. „Das ist ein erster Erfolg“, sagt Stefanie Wahl.

## FALLBEISPIEL STIFTUNG MARKTWIRTSCHAFT

Reformvorschläge für mehr Freiheit und Eigenverantwortung

<b>Gründung:</b>	1982
<b>Sitz:</b>	Berlin, bis 2001 Frankfurt am Main
<b>Rechtsform:</b>	Rechtsfähige, gemeinnützige Stiftung bürgerlichen Rechts
<b>Finanzierung:</b>	Stiftungskapital, Erträge aus Publikationen, Mitgliedsbeiträge, Spenden
<b>Organisation:</b>	Vorstand, Geschäftsstelle, Stiftungsrat, Kuratorium, Kronberger Kreis als wissenschaftlicher Beirat
<b>Arbeitsbeispiele:</b>	Generationenbilanz „Ehrbarer Staat“, Steuerpolitik, soziale Sicherung, Arbeitsmarktpolitik, Energie
<b>Produkte:</b>	Veranstaltungen, Publikationen, Politikberatung, konkrete Vorschläge bis hin zu ausformulierten Gesetzentwürfen
<b>Internet:</b>	<a href="http://www.stiftung-marktwirtschaft.de">www.stiftung-marktwirtschaft.de</a> , <a href="http://www.kronberger-kreis.de">www.kronberger-kreis.de</a>

Die Stiftung Marktwirtschaft steht für eine Renaissance des ordnungspolitischen Denkens in Deutschland und Europa, so die Selbstdarstellung: „Wir wollen Politik und Öffentlichkeit für mehr Freiheit in Verantwortung, für mehr Wettbewerb und Transparenz, für mehr Eigeninitiative, Chancen- und Leistungsgerechtigkeit gewinnen.“

Ins Leben gerufen hat die Stiftung der inzwischen verstorbene Wirtschaftswissenschaftler Wolfram Engels. Dieser war Mitbegründer des Frankfurter Instituts und des „Kronberger Kreises“, einem Zusammenschluss wirtschaftsliberaler Ökonomen, die eine Rückbesinnung auf die soziale Marktwirtschaft forderten. Man schrieb das Jahr 1982, die Arbeitslosigkeit in Deutschland nahm zu, die Staatsausgaben wuchsen und Inflation trieb die Preise hoch. Der Kronberger Kreis besteht – mit wechselnder Besetzung – bis heute. Das sechsköpfige Gremium dient der Stiftung Marktwirtschaft, die bei ihrem Umzug in die Hauptstadt aus dem Frankfurter Institut hervorging, als wissenschaftlicher Beirat.

Nach der Argumentation der Stiftung Marktwirtschaft braucht Deutschland mehr Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt, eine „balancierte Solidarität“ bei der sozialen Sicherung, ein einfacheres und faires Steuersystem, eine marktwirtschaftlich orientierte Umwelt- und Energiepolitik sowie einen „Ehrbaren Staat“: Dieses griffige Schlagwort hat der Thinktank in die politische Debatte geworfen, um darauf hinzuweisen, dass Politiker, mit Blick auf die Wiederwahl, gern Wohltaten an ihre jeweilige Klientel verteilen, die Belastungen dafür jedoch in die Zukunft verlagern. Würde der Staat wie ein verantwortungsvoller Unternehmer handeln, müsste er jedoch auf Transparenz und Nachhaltigkeit bedacht sein. Die Generationenbilanz, die die Stiftung Marktwirtschaft in Zusammenarbeit mit der Universität Freiburg erstellt, fasst seit 2006 regelmäßig in drastische Zahlen, auf welche Schiefelage Deutschland zusteuert, wenn sich der Staat nicht wie ein ehrbarer Kaufmann verhält.

Einen Schwerpunkt der Stiftungstätigkeit bildet die Veröffentlichung von Studien, Positionspapieren und Reformvorschlägen, bis hin zum vollständig ausgearbeiteten Gesetzentwurf mit Begründung, etwa zum Umbau des Gesundheitswesens oder zur Vereinfachung der Einkommensteuer. Diese Publikationen werden teilweise direkt vom Kronberger Kreis erarbeitet, teilweise von den wissenschaftlichen Mitarbeitern der Stiftung Marktwirtschaft. Daneben tragen die beiden Vorstände, der Politologe Michael Eilfort und der Finanzwissenschaftler Bernd Raffelhüschen, ihre Ideen und Konzepte auch auf Fachtagungen und durch Gespräche mit Entscheidungsträgern an die Politik heran. Hohe Aufmerksamkeit hat die Arbeit der Kommission „Steuergesetzbuch“ unter dem Dach der Stiftung erregt. Sie hat mit über 70 Experten Reformvorschläge für die Unternehmensbesteuerung, für Kommunal Finanzen und Einkommensteuer erarbeitet.

# FALLBEISPIEL

## STIFTUNG NEUE VERANTWORTUNG

Wo künftige Vordenker kreative Lösungen entwickeln

<b>Gründung:</b>	2008
<b>Sitz:</b>	Berlin
<b>Rechtsform:</b>	Eingetragener Verein
<b>Finanzierung:</b>	Institutionelle Förderung durch 19 Stiftungen und Wirtschaftsunternehmen
<b>Organisation:</b>	Vorstand/Geschäftsstelle organisiert Fellow- und Associate-Programm; Präsidium
<b>Arbeitsbeispiele:</b>	Zehn Thesen für eine politische „Partei mit Zukunft“, Cybersecurity, Szenarien für die reindustrialisierte Stadt, Ressourcenstrategie
<b>Produkte:</b>	Veröffentlichungen in Publikumsmedien, Policy Briefs, „Whitepapers“ mit knappen Analysen und Empfehlungen
<b>Internet:</b>	<a href="http://www.stiftung-nv.de">www.stiftung-nv.de</a>

Die stiftung neue verantwortung (snv) hat sich zum Ziel gesetzt, „das sektorübergreifende und interdisziplinäre Denken entlang der wichtigsten gesellschaftspolitischen Themen und Herausforderungen im 21. Jahrhundert“ zu fördern. Dabei arbeite sie nach einem „für deutsche Verhältnisse eher untypischen Modell“, sagt Lars Zimmermann, Sprecher des dreiköpfigen Vorstands. Die Idee hat er von einem Studienaufenthalt an der amerikanischen Universität Harvard mitgebracht: Die Stiftung lädt „Fellows“ ein, die jeweils ein bis zwei Jahre lang zu einem ausgewählten Thema forschen dürfen.

Welche Themen gerade brennen, entscheidet dabei das Präsidium der snv, eine breit gefächerte Mischung von Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft. Die Stiftung selbst hat lediglich sechs Mitarbeiter. Sie kümmern sich um Ausschreibung und Auswahlverfahren, um Vernetzung, Betreuung und Fortbildung der Forschenden. Finanziert wird das Ganze von „Donoren“. Die Website listet insgesamt 19 Unternehmen und Stiftungen auf. Anders als der Name vermuten lässt, ist die stiftung neue verantwortung ein gemeinnütziger Verein, kann mithin nicht von eigenem Kapital zehren.

Die Fellows arbeiten während ihres Forschungsstipendiums eng mit jeweils acht „Associates“ zusammen. Das sind junge Wissenschaftler und angehende Führungskräfte aus allen Bereichen, die für die zu bearbeitenden Fragestellungen von Bedeutung sind und aus denen neue Impulse die Diskussion voranbringen können. Die Fellows treffen sich mit ihren Associates in regelmäßigen Abständen zu Teamsitzungen und Konferenzen, Workshops und Expertengesprächen.

Zusätzlich durchlaufen sie ein Kursprogramm, das die Stiftung unter dem Leitbild „Responsible Leadership“ anbietet. Künftige Vordenker lernen so mit unterschiedlichen Wertvorstellungen und Interessen verschiedener Sektoren konstruktiv umzugehen und auch für komplexe Probleme Lösungen zu finden. Dabei üben sie unter anderem auch, die Ergebnisse ihrer Denkarbeit allgemein verständlich auf den Punkt zu bringen. Dieses „Leadership Lab“ bildet neben dem Fellow- und Associate-Programm – also der eigentlichen Denkfabrik mit stets wechselnder Besetzung – die zweite Säule der Stiftungstätigkeit.

Das dort Gelernte kommt spätestens dann zum Tragen, wenn die Fellows und ihre Teams am Ende ihres Forschungsjahres einen Schlussbericht abliefern müssen. Denn der soll nicht nur wegweisende Erkenntnisse liefern, sondern auch von viel beschäftigten Politikern, Managern und Durchschnittslesern leicht und schnell zu erfassen sein. Gefordert ist zudem, dass die Fellows und Associates Artikel und Kommentare in Publikumsmedien veröffentlichen oder in Funk und Fernsehen zur öffentlichen Meinungsbildung beitragen.

Wie sehr die snv-Fellows diese beeinflussen, weiß allerdings auch Vorstandssprecher Lars Zimmermann noch nicht abzuschätzen: „Es gibt uns ja erst drei Jahre.“ Bislang hat die Stiftung nur das Medienecho registriert. Jetzt entwickelt sie Methoden, ihre Wirkung zu messen. „In einem Jahr wissen wir mehr“, meint Zimmermann.

## FALLBEISPIEL BERTELSMANN STIFTUNG

### Der Tanker unter den deutschen Thinktanks

<b>Gründung:</b>	1977
<b>Sitz:</b>	Gütersloh
<b>Rechtsform:</b>	Rechtsfähige, gemeinnützige Stiftung privaten Rechts
<b>Finanzierung:</b>	Überwiegend aus Erträgen der Beteiligung von 77,6 Prozent an der Bertelsmann AG
<b>Organisation:</b>	Fünfköpfiger Vorstand, Kuratorium mit 11 Mitgliedern, 300 Mitarbeiter, davon 185 in Projektarbeit
<b>Arbeitsbeispiele:</b>	Programme und Projekte, zum Beispiel „Zukunft Soziale Marktwirtschaft“, „Europas Zukunft“ oder „Integration und Bildung“
<b>Produkte:</b>	Transformation Index (BTI), CHE-Hochschulrankings, Publikation: <i>Was unzureichende Bildung kostet</i> <sup>66</sup> , Demographieberatung: „Wegweiser Kommune“
<b>Internet:</b>	<a href="http://www.bertelsmann-stiftung.de">www.bertelsmann-stiftung.de</a>

Mit einem jährlichen Budget von rund 60 Millionen Euro zählt die Bertelsmann Stiftung des 2009 verstorbenen Medienunternehmers Reinhard Mohn zu den größten deutschen Privatstiftungen.<sup>67</sup> Sie betreibt ausschließlich eigene Projekte, mit dem Ziel, Wissen zur Verfügung zu stellen und Handlungsempfehlungen für Politik und Gesellschaft zu entwickeln. Die Bertelsmann Stiftung ist die größte rein operative Stiftung in Deutschland.

Die Programme der Bertelsmann Stiftung in den Bereichen Bildung, Politik, Gesundheitswesen, Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur sollen dazu beitragen, „eine chancengerechte Gesellschaft mit demokratischen Werten, verlässlichen ökonomischen Rahmenbedingungen und sozialer Integration“ zu schaffen.<sup>68</sup> Die Stiftung sieht sich zum einen als Reformwerkstatt, die Modellversuche konzipiert und umsetzt, teilweise gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Diese sorgen dafür, dass die entwickelten Modelle und Lösungsvorschläge zur Anwendung kommen; die Ergebnisse werden der Öffentlichkeit und den Medien in einer Vielzahl von Publikationen zugänglich gemacht. Zum anderen legt die Bertelsmann Stiftung konkrete Handlungsempfehlungen für Gesellschaft und Politik vor. Dies geschieht auf verschiedenen Wegen, etwa in Form von Expertenrunden, informellen Treffen und Symposien, auf denen Experten der Stiftung Politiker über ihre Vorschläge, Anregungen und Ideen informieren. Als Entscheidungsgrundlage für Politiker dienen auch verschiedene Rankings der Bertelsmann Stiftung. So hat sie bis 2009 im jährlichen „Standort-Check“ Wirtschaftswachstum und Arbeitsmarkt in den 21 wichtigsten Industrienationen bewertet. Der „Transformation Index (BTI)“ gibt den politischen und wirtschaftlichen Entwicklungsstand der sich entwickelnden Länder wieder, und das von der Bertelsmann Stiftung und der Stiftung zur Förderung der Hochschulrektorenkonferenz gegründete und wesentlich durch die Bertelsmann Stiftung finanzierte „Centrum für Hochschulentwicklung“ (CHE) benotet regelmäßig Lehre und Forschung an deutschen Hochschulen.

Anhand einiger Beispiele lässt sich belegen, dass sich die Ergebnisse der Stiftungsprojekte in Gesellschaft und Politik niederschlagen. So kann die Einführung des Hochschulfreiheitsgesetzes in Nordrhein-Westfalen als erfolgreiche Umsetzung von Ideen des CHE gesehen werden. Dieses fordert die „entfesselte Hochschule“<sup>69</sup> mit mehr Eigenverantwortung und befürwortete das Hochschulfreiheitsgesetz. Ein anderes Beispiel ist die Studie „Bürokratie-Zeit-Kosten von Bürgern“<sup>70</sup>, die durch eine Kleine Anfrage der FDP an die Bundesregierung<sup>71</sup> im April 2008 auf die politische Agenda kam; die in der Studie verwendete Methode dient heute als Arbeitsgrundlage für den Nationalen Normenkontrollrat, der die Bürokratiekosten, die durch neue Gesetze entstehen, reduzieren soll.<sup>72</sup>

Diese Erfolge rufen indessen auch Kritiker auf den Plan. So wird der Bertelsmann Stiftung unter anderem politische Einseitigkeit vorgeworfen, da sie nur Politiker mit wirtschaftsliberalen Ansichten in ihre Projekte einbinde.<sup>73</sup> Manche Kritiker sprechen auch von einer „Privatisierung der Politik“<sup>74</sup>, die sich durch Vorabsprachen mit Politikern außerhalb der Parlamente vollziehe. Darüber hinaus wird die enge Verbundenheit zwischen der Stiftung und der Bertelsmann AG kritisiert. So werden etwa Vorwürfe laut, der Konzern nutze die Stiftung für seine Profitinteressen. Dank der Medienmacht des Konzerns könne die Stiftung Druck auf Politiker ausüben und Agenda Setting im Sinne der eigenen Interessen betreiben; somit sei sie gegenüber anderen Thinktanks im Vorteil.<sup>75</sup> Die Bertelsmann Stiftung hingegen betont ihre Unabhängigkeit von der Bertelsmann AG und ihre parteipolitische Neutralität.<sup>76</sup> Die kritischen Stimmen zeigen: Es bleibt ein strittiges Thema, ob und in welcher Weise Stiftungen um politischen Einfluss bemüht sein sollten.

<sup>66</sup> Woessmann, Ludger; Piopiunik, Marc: Was unzureichende Bildung kostet. Eine Berechnung der Folgekosten durch entgangenes Wirtschaftswachstum. Gütersloh 2009 (= Wirksame Bildungsinvestitionen).

<sup>67</sup> Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hg.): Verzeichnis Deutscher Stiftungen (Band 1). Berlin 2011, S. 71.

<sup>68</sup> Bertelsmann Stiftung: Unser Leitbild. <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-55E50C5A-C88A1485/bst/hs.xsl/2085.htm> (Zugriff: 15. September 2011)

<sup>69</sup> Centrum für Hochschulentwicklung: Über uns. <http://www.che-concept.de/cms/index.php?getObject=237&getLang=de> (Zugriff: 15. September 2011).

<sup>70</sup> Deißner, David: „Und dann auch noch der Papierkram“. In: Welt am Sonntag, 03. Februar 2008, S. 6.

<sup>71</sup> Deutscher Bundestag (Hg.): Kleine Anfrage: Bürokratische Belastung ehrenamtlich Tätiger, 09. April 2008 (Drucksache 16/8795), <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/16/087/1608795.pdf>

<sup>72</sup> Vgl. Gesetz zur Einsetzung eines Nationalen Normenkontrollrates, § 1 Abs. 2. <http://www.gesetze-im-internet.de/nkrgr/BJNR186600006.html> (Zugriff: 19. Dezember 2011).

<sup>73</sup> Vgl. Schumann, Harald: Macht ohne Mandat. In: Der Tagesspiegel, 24. September 2006, S. 7.

<sup>74</sup> Vgl. Böckelmann, Frank: Bertelsmann: hinter der Fassade des Medienimperiums. Frankfurt am Main 2004.

<sup>75</sup> Vgl. Schuler, Thomas: Bertelsmannrepublik Deutschland – Eine Stiftung macht Politik. Frankfurt am Main 2010.

<sup>76</sup> Vgl. Gunter Thielen: „Wir sind keine heimliche Regierung“. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/wir-sind-keine-heimliche-regierung/3572788.html?p3572788=all> (Zugriff: 09. Dezember 2011).

# FALLBEISPIEL SCHADER-STIFTUNG

Brücken schlagen zwischen Wissenschaft und Wohnungsbau

<b>Gründung:</b>	1988, von Beginn an operativ tätig
<b>Sitz:</b>	Darmstadt
<b>Rechtsform:</b>	Rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts
<b>Finanzierung:</b>	Aus laufenden Erträgen, keine Angaben zum Stiftungskapital
<b>Organisation:</b>	Geschäftsstelle mit eigenen wissenschaftlichen Mitarbeitern, Vorstand, Kuratorium
<b>Arbeitsbeispiele:</b>	Integrationspotenziale in kleinen Städten und Kreisen, Initiative „Zuhause in der Stadt“, Neue Wohnformen, Grundpatenschaft „Lernen vor Ort“
<b>Internet:</b>	<a href="http://www.schader-stiftung.de">www.schader-stiftung.de</a>

„Wir bringen Leute zusammen“, sagt Sabine Süß, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Schader-Stiftung, „Wissenschaftler auf der einen Seite und Praktiker der Stadtgestaltung auf der anderen.“ So will es der Stifter, der mit im dreiköpfigen Vorstand sitzt. Der Bauingenieur Alois M. Schader hatte sich während seines Arbeitslebens immer mehr daran gestört, dass der Wohnungsbau an den veränderten gesellschaftlichen Bedürfnissen vorbei produziere. Sein Befund: Die Erkenntnisse der Sozialforschung kommen bei Planern, Wohnungsbaugesellschaften, Bürgermeistern und Sozialarbeitern nicht an. Kurz entschlossen setzte Schader einen Teil seines Privatvermögens dafür ein, dies zu ändern.

Projekte der Schader-Stiftung zielen somit immer darauf ab, die Auswirkungen von gesellschaftlichem und demografischem Wandel, von Alterung, Zuwanderung und zunehmend zerbrechlichen Solidarbeziehungen auf die Gestaltung von Städten mit ihren Nachbarschaften erfassbar zu machen. Die Stiftungsmitarbeiter entwickeln die Projekte selbst, nach strategischen Richtlinien, die das Kuratorium der Stiftung beschließt.

Ein Beispiel aus jüngster Zeit ist das Projekt zu neuen Wohnformen: Immer mehr Menschen wollen im Alter nicht allein leben und auch den Kontakt zu den jüngeren Generationen halten. Sie wollen Häuser mit Gemeinschaftsräumen und angegliederten Wohneinheiten bauen oder mieten. Die Finanzierung fällt jedoch oft schwer, weil ältere Menschen und Wohngruppen wegen der komplizierten Risikoabsicherung nicht ohne Weiteres Kredite erhalten oder weil Banken, Kommunen und Immobilienwirtschaft Alternativen zwischen traditioneller Wohnung und Heim generell mit Skepsis begegnen. Die Schader-Stiftung entwarf ein Projekt. Als Kooperationspartner fand sich die

im Ruhrgebiet ansässige Stiftung „trias“. Diese besteht seit 2002 und hat sich der intelligenten Flächennutzung und dem gemeinschaftlichen Bauen verschrieben. Zudem holte man sich Rat von einer eigens einberufenen Expertenrunde.

Aus der Zusammenarbeit ging 2008 ein 164 Seiten starkes Handbuch hervor. Es stellt in alltäglicher Sprache und anhand vieler praktischer Beispiele die unterschiedlichen Sichtweisen aller Beteiligten dar und entwirft Modelle dafür, wie Gemeinschaftswohnprojekte marktfähig werden können. Als nächsten Schritt organisierten die beiden Stiftungen eine zweitägige Konferenz, zu der 200 Teilnehmer kamen. Die Ergebnisse aus den dort gebildeten Arbeitsgruppen wurden ins Internet gestellt. Auf dieser Grundlage fand sich der „Generali Zukunftsfonds“ bereit, eine Studie zu fördern, die mögliche Anpassungen des deutschen Heimrechts an die Erfordernisse selbst organisierter Wohn-Pflege-Gemeinschaften auslotete. Und das Projekt zieht weitere Kreise: Einige Banken überlegen jetzt, spezielle Fonds für gemeinschaftliches Wohnen aufzulegen.

„Wir sind dabei nur die Geburtshelfer“, sagt Sabine Süß. „Unser wichtigstes Kapital ist, dass wir unabhängig sind: Wir können auch unangenehme Fragen stellen. Und wir können uns da einmischen, wo die Politik schweigt.“

## FALLBEISPIEL SACHVERSTÄNDIGENRAT DEUTSCHER STIFTUNGEN FÜR INTEGRATION UND MIGRATION

Mehr Mut zu Reformen in der Zuwanderungspolitik

<b>Gründung:</b>	2008
<b>Sitz:</b>	Berlin
<b>Rechtsform:</b>	Gemeinnützige GmbH
<b>Finanzierung:</b>	Rund 2 Millionen Euro Förderung für die ersten drei Jahre durch die acht Mitgliedstiftungen (Stiftung Mercator, VolkswagenStiftung, Bertelsmann Stiftung, Freudenberg Stiftung, Gemeinnützige Hertie-Stiftung, Körber-Stiftung, Vodafone Stiftung Deutschland, ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius)
<b>Organisation:</b>	Sachverständigenrat, Kuratorium, Geschäftsstelle
<b>Arbeitsbeispiele:</b>	Studien und Forschungsprojekte unter anderem zu wirtschaftlicher Selbstständigkeit als Integrationsstrategie, internationale Studierende, zirkuläre Migrationsprogramme; deutscher Projektpartner am europäischen Immigrant Citizens Survey
<b>Produkte:</b>	Jahresgutachten, Integrationsbarometer, Studien, SVR-Info, Stellungnahmen zu integrations- und migrationspolitischen Themen
<b>Internet:</b>	<a href="http://www.svr-migration.de">www.svr-migration.de</a>

Der Sachverständigenrat deutscher Stiftungen für Integration und Migration (SVR) ist ein Beispiel für die Institutionalisierung eines Thinktanks durch die Mitwirkung von Stiftungen. Die Gründung geht auf eine Initiative der Stiftung Mercator und der VolkswagenStiftung zurück. Ausgangspunkt war die Feststellung, es fehle eine unabhängige wissenschaftliche Beurteilungsinstanz, die sich der „Integrations- und Migrationsthematik aus ganzheitlicher Perspektive“ annimmt. Weitere Stiftungen, die schon seit Langem Projekte im Bereich Integration und Migration durchführen, konnten für das Vorhaben gewonnen werden, ein solches Expertengremium einzurichten.

Die acht Stiftungen unterstützen die SVR GmbH in den ersten drei Jahren mit insgesamt rund 2 Millionen Euro. Daran schließt sich eine weitere dreijährige Förderphase an. Diese neue Form der Kooperation kann als nachahmenswertes Beispiel für künftiges Engagement von Stiftungen in anderen Themenfeldern dienen.

Dem Sachverständigenrat unter dem Vorsitz des Migrationsforschers Klaus J. Bade gehören neun Wissenschaftler aus so unterschiedlichen Fachgebieten wie Ökonomie und Erziehungswissenschaften, Jura und Ethnologie an. Sie wurden auf Vorschlag einer unabhängigen Findungskommission für drei Jahre berufen. Der Sachverständigenrat ist politisch und institutionell unabhängig und in der Wahl seiner Fragestellungen und Schwerpunktsetzungen frei. Die Geschäftsstelle unter der Leitung von Dr. Gunilla Fincke vertritt die Organisation nach außen. Das Kuratorium, bestehend aus Vertretern der Mitgliedsstiftungen hat gegenüber den Sachverständigen und der Geschäftsstelle beratende Funktion. Im November 2011 wurde als zweite

Säule ein Forschungsbereich des Sachverständigenrates deutscher Stiftungen für Integration und Migration gegründet. Er widmet sich mit anwendungsorientierten Forschungsprojekten im Bereich Integration und Migration hauptsächlich dem Erfassen neuer Entwicklungen und Fragestellungen und ergänzt die Arbeit des Sachverständigenrats. Die vom Forschungsbereich betriebene Forschung wird sich schwerpunktmäßig dem Themenfeld Bildung als Schlüssel zur Integration annehmen. Gefördert wird der Forschungsbereich unter anderem durch eine Grundfinanzierung der Stiftung Mercator.

Der SVR will nach eigener Aussage „Impulse geben“ für die Politik in Bund, Ländern und Gemeinden sowie für die Zivilgesellschaft. Es gehe darum, „kritisch zu beobachten, neutral und methodensicher zu bewerten und handlungsorientiert zu beraten. Dies geschieht durch wissenschaftlich fundierte, politisch neutrale Einschätzungen.“<sup>77</sup>

Der Rat veröffentlicht Studien und gibt aktuelle Stellungnahmen zur Entwicklung von Integration und Migration ab. 2010 erschien erstmals die Hauptpublikation, das Jahresgutachten „Einwanderungsgesellschaft 2010“ mit Integrationsbarometer. Für das Integrationsbarometer werden Personen mit und ohne Migrationshintergrund nach ihren Einschätzungen zu Integration befragt und ein Integrationsklima erstellt. Damit wird es erstmals möglich, die Einschätzungen und Bewertungen beider Seiten der Einwanderungsgesellschaft zu erfahren und auch Veränderungen der Einstellungen im Zeitverlauf sichtbar zu machen. Das zweite Jahresgutachten „Migrationsland 2011“ mit Migrationsbarometer wurde im April 2011 vorgelegt.

<sup>77</sup> <http://www.svr-migration.de>  
(Zugriff: 30. Oktober 2011).

Wie Stiftungen Thinktanks  
unterstützen können:  
Expertenbefragung und Empfehlungen





## EXPERTENMEINUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Wie denken führende Köpfe deutscher Stiftungen über Thinktanks? Welche Fördermaßnahmen halten sie für machbar, welche schätzen sie als nachhaltig ein? Und wie sehen sie die Rolle von Thinktanks in der Politikberatung? Um dies herauszufinden wurde in Anlehnung an die Delphi-Methode eine Befragung unter Entscheidungsträgern größerer Stiftungen, die im weitesten Sinne Politik- und Gesellschaftsberatung betreiben, durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Befragung dienten als Grundlage für die Erarbeitung konkreter Handlungsempfehlungen, die am Schluss dargestellt werden.

## WAS IST DIE DELPHI-METHODE UND WAS KANN SIE ERREICHEN?

Diese mehrstufige Erhebungsmethode<sup>78</sup> setzt Expertenwissen zur Lösung komplexer Fragen und zur Prognose künftiger Entwicklungen ein. In einem mehrstufigen, strukturierten Verfahren werden dabei die Antworten der einzelnen Experten zu einer mehr oder weniger konsistenten Gruppeneinschätzung verdichtet.

In der ersten Runde beantwortet jeder Teilnehmer für sich den jeweils gleichen Fragebogen. In der zweiten Runde, auch Feedbackrunde genannt, bekommen die Teilnehmer das Gruppenergebnis mit der Bandbreite der auftretenden Abweichungen präsentiert. Daraufhin beziehen sie erneut und wiederum anonym Stellung. Durch die Konfrontation mit der Gruppenmeinung ergeben sich für den einzelnen Befragten neue Erkenntnisse. Er erfährt, wie mehrheitsfähig die eigene Einschätzung

ist und wo Reibungspunkte zur Gruppenmeinung liegen. Das führt unter anderem zu einem verstärkten Denkprozess über den Erkenntnisgegenstand. Das Verfahren wird so oft wiederholt, bis ein zuvor festgelegtes Maß an Übereinstimmung erreicht ist – oder aber die zeitlichen und finanziellen Grenzen der Befragung.

Die Vorteile dieser Methode liegen darin, dass die Einzelmeinungen anonym bleiben und keine gruppendynamischen Effekte das Bild verfälschen. Allerdings kann auch eine Expertenrunde zu falschen Vorhersagen kommen, denn die Delphi-Befragung sammelt letztlich lauter subjektive Einschätzungen.

Die Untersuchung im Rahmen der vorliegenden Publikation wurde deren besonderer Fragestellung angepasst. Die Ergebnisse der Expertenbefragungen zum Thema Stiftungen und Thinktanks bilden die Grundlage, um praktische Handlungsempfehlungen für Stiftungen zu formulieren, die sich bereits im Bereich der Politikberatung durch Thinktanks engagieren oder dies vorhaben.

Daraus ergab sich das folgende dreistufige Vorgehen: Zuerst wurde in Einzelinterviews und Hintergrundgesprächen mit vier einschlägigen Fachleuten die Bandbreite der bedeutsamen Themen ermittelt. Die gesammelten und gebündelten Überlegungen aus dem ersten Schritt flossen in einen standardisierten Fragebogen ein. Im zweiten Schritt erhielt eine größere Gruppe von Experten diesen Fragebogen per E-Mail zugeschickt. Die Auswahl der Teilnehmer erfolgte auf der Grundlage der Datenbank des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen: Es sind Vertreter von 42 Stiftungen, die sich selbst als Akteure der Politikberatung

<sup>78</sup> Einen sehr guten Überblick über die Delphi-Methode und ihre konkrete Umsetzung bietet Häder, Michael: Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch. Wiesbaden 2009.

verstehen, eigene Thinktank-Arbeit leisten oder mit Thinktanks kooperieren und diese fördern. Die Befragung erfolgte anonym und ohne Abstimmung innerhalb der Gruppe. 19 Fragebogen kamen ausgefüllt zurück. Das entspricht knapp der Hälfte und spricht für eine gute Akzeptanz. Innerhalb dieser zweiten Befragungsstufe wurde eine Feedbackrunde durchgeführt, bei der die 19 Teilnehmer das aufbereitete Gruppenergebnis zu den einzelnen Fragen erhielten und um erneute Stellungnahme gebeten wurden. Mit 16 Antworten kam die Feedbackrunde auf eine sehr gute Rücklaufquote von 84 Prozent. Die Abweichungen gegenüber den Antworten aus der ersten Runde waren gering. Dies entsprach den zuvor gesetzten Abbruchkriterien, sodass auf eine weitere Feedbackrunde verzichtet wurde. Die hier vorgestellten Ergebnisse entstammen der Feedbackrunde. Nur die Daten aus Grafik 12 wurden in der ersten Runde ermittelt, da die Frage nicht noch einmal gestellt wurde. Im dritten und letzten Schritt trafen sich vier der Teilnehmer zu einem Workshop, in dem die Befragungsergebnisse präsentiert und im Einzelnen diskutiert wurden. Hierbei wurden ausgewählte Sachverhalte detailliert aufgearbeitet sowie spezifische Problemlagen und Lösungsansätze diskutiert, die schließlich in den Empfehlungen mündeten.

#### **WELCHE FORMEN DER FÖRDERUNG SIND WIRKSAM UND MACHBAR?**

Ein Teil des Fragenkatalogs, den die Experten der Stiftungen vorgelegt bekamen, zählte verschiedene Maßnahmen zur Förderung von Thinktanks auf. Diese lassen sich zwei großen Themenbereichen zuordnen: Zum Ersten ging es um die grundsätzliche Art der Förderung, projektgebunden gegenüber institutionell, zum Zweiten darum, welche Maßnahmen zu fördern sind, innovative nach amerikanischem Muster oder bewährte nach dem bisherigen deutschen Modell.

Im Hinblick auf die Handlungsempfehlungen lag es nahe, dabei nicht nur nach dem Effekt einer Fördermaßnahme zu fragen, sondern auch deren Umsetzbarkeit für die Stiftungen bewerten zu lassen. So ließ sich zwischen Wunsch und Wirklichkeit unterscheiden.

Die Auswertung nach zwei Fragerunden ergab, dass alle abgefragten Maßnahmen als gut bis sehr gut realisierbar beurteilt wurden. Dabei halten die Experten die langfristige Förderung und die Unterstützung beim Aufbau der Organisation für wirksamer als eine projektgebundene Förderung – obwohl letztere in der Praxis eindeutig überwiegt.

→ **GRAFIK 10**

#### **BEWÄHRTES BEVORZUGT**

Ein wichtiges Merkmal vieler amerikanischer Thinktanks ist, dass sie ihre Analysen und Empfehlungen durch gezielte Medienarbeit verbreiten und sich an eine breite Öffentlichkeit richten, um über den öffentlichen Diskurs Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen. Dagegen übermittelt der überwiegende Teil deutscher akademischer Ideenfabriken seine „Produkte“ direkt an politische und wissenschaftliche Fachkreise.

Auch den befragten Stiftungen erscheint es nicht besonders wirksam, Thinktank-Aktivitäten zu unterstützen, die auf die Veröffentlichung von Ergebnissen für das allgemeine Publikum zielen. Die Förderung von Kampagnen und anderen PR-Maßnahmen sowie die gezielte Weiterbildung von Wissenschaftlern zur „Medientauglichkeit“ haben die mit Abstand schlechtesten Bewertungen erreicht.

Im Vergleich dazu erhalten gängige Fördermaßnahmen wie die Förderung von Konferenzen und die Bereitstellung eigener Netzwerke sowohl bei der Wirksamkeit als auch bei der Umsetzbarkeit sehr gute Bewertungen.

#### **WAS TUN STIFTUNGEN, UM SELBST ALS THINKTANK TÄTIG ZU WERDEN?**

Bei zehn der 19 befragten Stiftungen aus der ersten Befragungsrunde gibt es innerhalb der Organisation Überlegungen, Teile des operativen Geschäfts in Richtung Thinktank weiterzuentwickeln. Vier dieser Stiftungen wurden bereits als Thinktank gegründet. Die Motivation für eigene Thinktank-Aktivitäten liegt bei den Befragten darin, die praktische Projektarbeit durch wissenschaftlich erarbeitete Fakten zu fundieren und so das Potenzial für deren politische Wirkung zu vergrößern. Dies gilt vor allem bei Projekten, die Antworten auf wichtige Zukunftsfragen liefern sollen. Die Aktivitäten, die diese zehn Stiftungen planen, sind in der Grafik auf Seite 42 dargestellt.

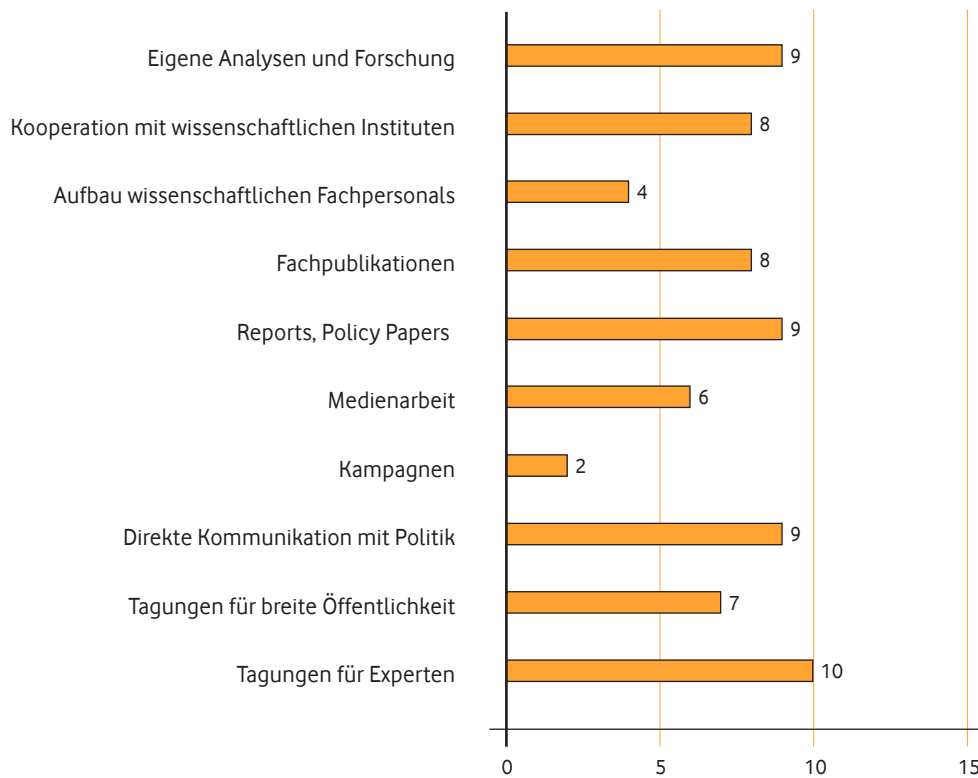
→ **GRAFIK 11**

Für die Entwicklung von Ideen und Konzepten streben acht der zehn Befragten, die über eigene Thinktank-Aktivitäten nachdenken, also eine deutliche Mehrheit, eine Kooperation mit wissenschaftlichen Instituten an. Dies erklärt auch, warum nur vier Stiftungen selbst wissenschaftliches Personal beschäftigen: Das dürften jene sein, die bereits Thinktanks sind. Aber auch diese arbeiten mit bestehenden Forschungsinstituten zusammen. Das dürfte der Qualität der Forschungsarbeiten zugutekommen, da so unterschiedliche Fachgebiete und Sichtweisen einfließen.

## Grafik 10: Welche Fördermaßnahmen für Thinktanks halten Stiftungen für umsetzbar und wirksam?

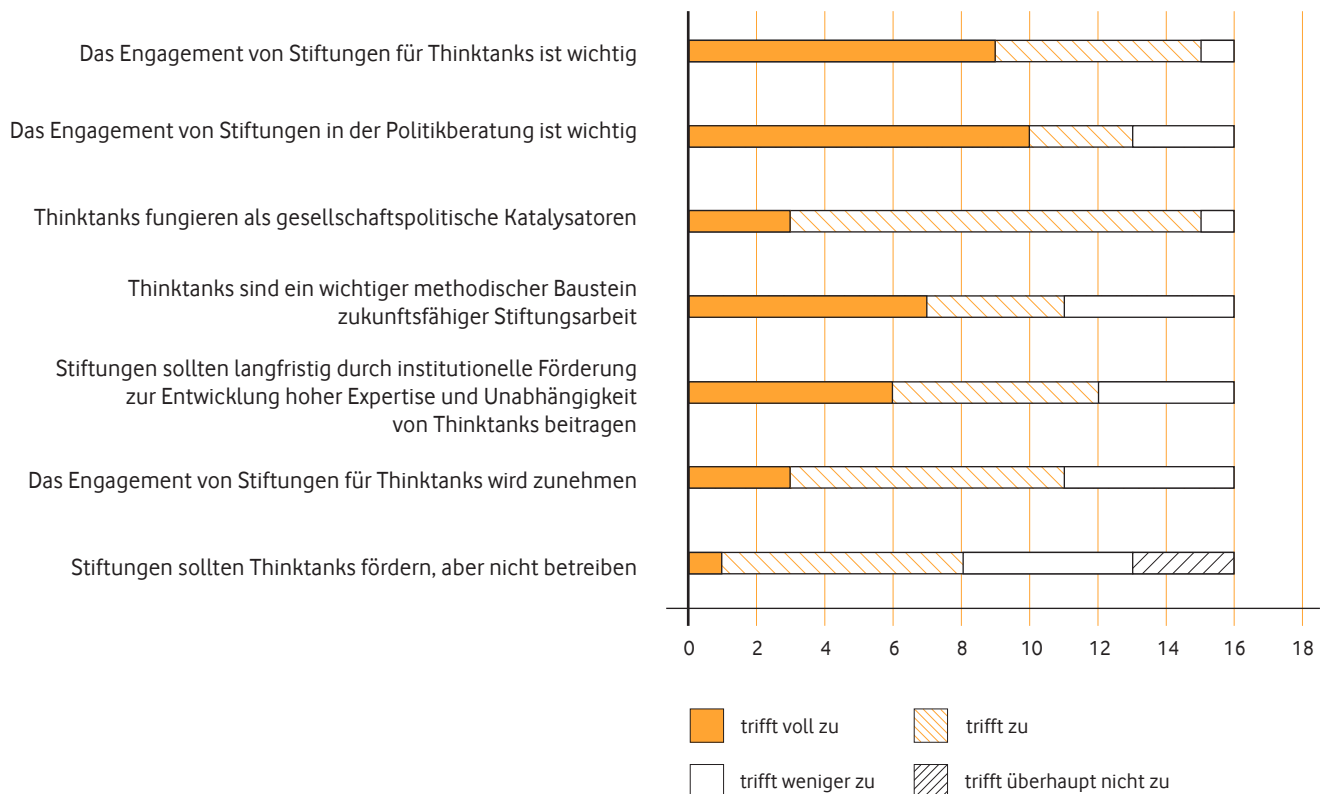


## Grafik 11: Geplante Thinktank-Aktivitäten von Stiftungen



Quelle: BVDS 2011, Expertenbefragung zu Stiftungen und Thinktanks, Runde 2, n = 10, Mehrfachnennungen möglich. Die Ergebnisse stammen aus der ersten Befragungsrunde. Die Frage wurde in der Feedbackrunde nicht erneut gestellt.

## Grafik 12: Einschätzungen zu Thinktanks



Quelle: BVDS 2011, Expertenbefragung zu Stiftungen und Thinktanks, Runde 2, n = 16

Was die Verbreitung der Ergebnisse angeht, folgen die befragten Organisationen unterschiedlichen Ansätzen. Veröffentlichungen in Fachpublikationen streben fast alle an (n = 8). Das steht im Einklang mit dem Ergebnis zur Kooperation mit Forschungsinstituten und dient dem wissenschaftlichen Diskurs. Die Veröffentlichung von Reports hat mit neun Antworten den Vorrang vor der Verbreitung über die Medien mit sechs. Am Ende der Rangfolge stehen Kampagnen, die nur bei zwei der befragten Stiftungen geplant sind.

Neun der zehn Stiftungen streben die persönliche Kommunikation mit Politikern an. Die Art der Politikberatung, die damit gemeint ist, lässt sich mit direkter Lobbyarbeit gleichsetzen. Das geht einher mit dem Ergebnis, dass sämtliche Befragten ihre Forschungsergebnisse auf Tagungen zu präsentieren gedenken, die ausschließlich Experten zugänglich sind, während lediglich sieben Stiftungen Konferenzen für die breite Öffentlichkeit planen.

Daraus ergibt sich, dass die befragten Stiftungen sich vornehmlich auf Wissenschaft und Politik als Adressaten konzentrieren und weniger auf die Öffentlichkeit.

#### WIE DENKEN STIFTUNGEN ÜBER THINKTANKS?

Generell schätzen die Befragten das Engagement von Stiftungen auf dem Gebiet der Politikberatung und die Tätigkeit von Thinktanks als sehr wichtig ein. Eine deutliche Mehrheit nimmt Thinktanks als Katalysatoren für gesellschaftspolitische Entwicklungen wahr. Bei den deutschen Stiftungen herrscht eine positive Grundstimmung gegenüber Thinktanks, wenngleich sie sich nicht eindeutig einig sind, ob das Engagement von Stiftungen für Thinktanks zunehmen wird (Mittelwert 2,2).

→ GRAFIK 12

#### THINKTANKS GEBEN IMPULSE

Der Fragebogen der ersten Runde enthielt auch eine offene Frage: „Ihre persönliche Meinung zu Thinktanks als Instrumente für Agenda Setting?“ Dreizehn Antworten trafen dazu ein. Die Mehrheit der Experten hält Thinktanks für wichtige Instrumente zur Flankierung der Stiftungsarbeit: Mit ihrer Hilfe lassen sich gesellschaftspolitische Ziele in den Förderbereichen der Stiftung besser erreichen. Sie tragen grundlegende Themen frühzeitig, das heißt, ohne dass ein aktueller Anlass dies erzwingt, in die öffentliche und politische Debatte. Damit, so lassen sich die meisten Antworten zusammenfassen, seien sie wichtige Impulsgeber oder „Agenda Setter“.

Gleichzeitig sehen die Befragten das Wirken von Thinktanks auch kritisch. Ein Experte ist der Meinung, Thinktanks könnten die wichtige Funktion als Impulsgeber am ehesten übernehmen, wenn sie als unabhängig und glaubwürdig wahrgenommen würden. Dies bedeute, „dass sie eine eigene Organisationsstruktur brauchen und transparent nach außen auftreten“; als Teil einer Stiftung liefen sie Gefahr, für die politischen Ziele der Stiftung instrumentalisiert zu werden. Ein anderer Experte glaubt, Thinktanks spielten in Deutschland eine untergeordnete Rolle im Agenda Setting, weil es ihnen an Mitteln fehle, gute Arbeit zu leisten.

Die Meinungen zur Legitimation von Thinktanks gehen stark auseinander. Zwei Experten sprechen sie ihnen rundweg ab. Demnach ist es die Hauptaufgabe von Stiftungen und Thinktanks, die Politik mit neuem Wissen und Analysen zu versorgen. Daneben könnten sie zwar auch politisches Agenda Setting betreiben, müssten sich jedoch nach ihren Verflechtungen und ihrem Mandat fragen lassen: „Die klassischen Thinktanks der Politik sind ursprünglich – und hoffentlich wieder stärker – die Ministerien auf Bundes- und Länderebene“, heißt es in einer Antwort. Auf der anderen Seite des Spektrums findet sich das Votum, angesichts der politischen Bewegungslosigkeit und der Halbwertszeit von Wahrheiten sei Ideenmotoren in und außerhalb von Stiftungen größte Bedeutung zuzumessen: „Wenn die Stiftungen als zivilgesellschaftliche Institutionen nicht auf die Relevanz und die Auswirkung von gesellschaftlichen Phänomenen hinweisen, wer dann?“

## CHECKLISTE FÜR STIFTUNGEN, DIE DEN WETTBEWERB DER IDEEN BELEBEN WOLLEN

Stiftungen widmen sich sehr unterschiedlichen Aufgaben in mehr oder weniger begrenzten Themenfeldern. Nicht jede will grundlegende gesellschaftliche Veränderungen bewirken. Stiftungen jedoch, deren Selbstverständnis als zivilgesellschaftliche Institutionen darin liegt, gesellschaftlichen Wandel zu befördern, sollten kritisch prüfen, ob ihr Repertoire an Instrumenten diesem Anspruch genügt. Für solche Stiftungen – ob sie operativ oder fördernd tätig sind – können Thinktanks ein sinnvoller Weg sein, der Stiftungsarbeit zu mehr Wirkung zu verhelfen. Denn in Thinktanks zu investieren bedeutet, in das Nachdenken über bessere Rahmenbedingungen zu investieren. Nur wenn unabhängiges Denken in alle Richtungen möglich ist, lassen sich die Herausforderungen angehen, vor denen Politik und Gesellschaft heute stehen.

Stiftungen beschäftigen sich oft über Jahre hinweg mit einem Thema und erwerben dabei umfassende Sachkenntnis. Indessen scheuen sie es oft, inhaltliche Position zu beziehen. Ihre Kompetenz sollte sich jedoch auch politisch niederschlagen. Dies kann auf dem Wege eigener Thinktank-Aktivitäten geschehen, durch die Errichtung neuer Thinktanks oder durch die Förderung etablierter Ideenschmieden.

Trotz des heterogenen Meinungsbildes geht aus der Befragung eindeutig hervor, dass Potenzial für die Förderung unabhängiger Denkarbeit durch Stiftungen vorhanden ist. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse hat der Bundesverband Deutscher Stiftungen mit Stiftungsvertretern in einem Workshop die folgenden Empfehlungen erarbeitet.

### 1 Thema finden

Der erste Schritt besteht darin, ein Thema oder mehrere Themen zu identifizieren, für das oder die sich die Stiftung besonders engagieren will. Falls es sich dabei um Fragestellungen handelt, die bereits von anderen Stiftungen oder Thinktanks bearbeitet werden, ist sorgfältig zu prüfen, ob eine neue Denkwerkstatt zum gleichen Thema wirklich einen Standpunkt beizutragen hat. Trifft dies zu, leistet die Stiftung einen wichtigen Beitrag zu dem Pluralismus, der Demokratie erst lebendig macht.

### 2 Mut zum eigenen Standpunkt

Stiftungen in Deutschland scheuen häufig davor zurück, einen klaren eigenen Standpunkt zu vertreten. Anerkennung innerhalb der Wissenschaftsgemeinde ist ihnen häufig wichtiger als öffentliche Meinungsbildung. Gesellschaftliche Veränderungen lassen sich jedoch nur erreichen, wenn klar ist, wofür die Stiftung steht. Dabei geht es weniger um weltanschauliche Festlegungen, sondern um Inhalte, um mögliche Antworten auf drängende Fragen. Das kann auch bedeuten, unbequeme Themen auf die Tagesordnung zu setzen, die sonst eher verdrängt werden, oder sogar zu provozieren.

### 3 Strategie entwickeln

Thinktanks in den angelsächsischen Ländern arbeiten zwar mehrheitlich advokatorisch und regen mit gezielter Medienarbeit oft eine bewegte öffentliche Debatte an. Es wäre jedoch nicht sinnvoll, wenn deutsche Stiftungen, die den Wettbewerb der Ideen voranbringen wollen, blind diesem Modell folgten. Vielmehr müssen sie eine Vorstellung davon gewinnen, welche Modelle es gibt, um dann festzulegen, wie sich „ihr“ Thema am besten verfolgen lässt und welche Zielgruppe sie in welcher Form ansprechen wollen. Erst wenn geklärt ist, welches Ziel erreicht werden soll und auf welchem Weg, lassen sich konkrete Schritte zur Unterstützung oder Gründung eines Thinktanks einleiten.

### 4 Viele Wege führen zum Ziel

Es gibt mehrere Möglichkeiten, das Nachdenken über Konzepte in Thinktanks zu fördern:

- Stiftungen können bestehende Thinktanks unterstützen. Gerade den kleinen und „Minitanks“, die innovative Themen besetzen, fällt es oft schwer, kontinuierliche Arbeit zu leisten. Solche Thinktanks zu fördern, hat den Vorteil, dass die fördernde Stiftung schon recht genau weiß, was mit ihrem Geld geschieht.
- Stiftungen können neue Thinktanks gründen. Dies bietet sich vor allem für die Bearbeitung von Themen an, die bislang gar keine, zu wenig oder nur einseitig Beachtung fanden. Je nach Problemlage und Dringlichkeit können solche Neugründungen auf Dauer angelegt sein oder aber zeitlich begrenzt Expertise zu einem bestimmten Thema erarbeiten. Auch Mischformen aus einem „Kern-Thinktank“ mit temporären Ausgliederungen sind vorstellbar.
- Stiftungen können selbst Thinktank-Aktivitäten entfalten. Sie können sich also teilweise oder als Ganzes dem Nachdenken, Forschen, Konzipieren und Veröffentlichen von Ergebnissen verschreiben.

## 5 Gute Köpfe finden – und behalten

Grundelemente einer Denkfabrik sind Kreativität, Originalität und Initiative. Wer die auf dem Arbeitsmarkt eher seltenen schöpferisch tätigen, kommunikations- und teamfähigen Köpfe gewinnen und halten will, kann dies auf Dauer nur mit der Aussicht auf eine gewisse Stabilität der Anstellung und auf ein vernünftiges Einkommen erreichen.

## 6 Nachhaltig finanzieren

Nachhaltigkeit gehört zum Wesenskern einer Stiftung. Nachhaltiges Stiftungshandeln bedeutet, effizient mit den vorhandenen Ressourcen umzugehen. Der Effekt fällt jedoch geringer aus, wenn die Stiftung Personen oder Institute, die bereits anderweitig umfangreiche Förderung erhalten, zusätzlich bei kurzlaufenden Projekten unterstützt.

Nachhaltigkeit hat vor allem aber auch eine zeitliche Dimension: Eine Anschubfinanzierung kann einer Denkfabrik einen guten Start und dem von ihr bearbeiteten Thema durchschlagende Impulswirkung verschaffen. Die Erfahrung etlicher Thinktanks hat jedoch gezeigt, dass dies für einen dauerhaft stabilen Betrieb oft nicht genügt; die Hoffnung, nach der Anschubphase könne alles über Drittmittel für einzelne Projekte finanziert werden, hat sich als trügerisch erwiesen. Über einzelne Impulse hinausgehende Effekte lassen sich nur erzielen, wenn der Thinktank längere Zeit mit ausreichender Flexibilität und Stabilität an einem Thema bleiben kann. Notorische Unterfinanzierung und das Fehlen eines Etats für allgemeine Kosten führen dazu, dass die leitenden Köpfe zu viel Zeit und Energie auf das Eintreiben von Mitteln verwenden müssen und das Stammpersonal womöglich abwandert. Das birgt das Risiko der Vergeudung von „Humankapital“ und letztlich auch des Scheiterns.

## 7 Gemeinsam mehr erreichen

Nicht jede Stiftung, die Thinktank-Arbeit fördern will, verfügt über ausreichende Finanzen. Und die wenigsten Stiftungen wollen einen maßgeblichen Teil ihrer Mittel langfristig fest binden. Stiftungen können jedoch Kooperationspartner suchen oder einen gemeinsamen Fonds einrichten, um beispielsweise eine Denkfabrik auf Zeit ins Leben zu rufen oder einen bestehenden Thinktank zu fördern. Je mehr Partner an der Finanzierung beteiligt sind, umso geringer ist der Anteil eines jeden und umso leichter lassen sich später neue Partner finden, um das Ausscheiden bisheriger auszugleichen. Kooperation vieler ist darum auch ein Beitrag zur Nachhaltigkeit der Thinktank-Finanzierung.

## 8 Thinktanks nicht nur finanziell fördern

Auch auf anderen als finanziellen Wegen können Stiftungen ihre Ressourcen effizient einbringen. Sie können beispielsweise Personal und Netzwerke zur Verfügung stellen, um Thinktanks bei ihrer Arbeit und bei dem mühseligen Geschäft des Akquirierens von Zuwendungen unter die Arme zu greifen. Sie können helfen, das betriebswirtschaftliche und organisatorische Know-how der Denkfabriken zu verbessern, sie können Praktikanten- und Personalaustauschprogramme einrichten oder noch jungen Thinktanks Zugang zu Politik und Medien verschaffen.

## 9 Thinktanks müssen unabhängig bleiben

Auf welchem Weg auch immer Stiftungen Thinktanks unterstützen – deren Tätigkeit muss um der eigenen Wirksamkeit willen glaubwürdig sein. Das erfordert neben der Seriosität ihrer Arbeit auch ihre Unabhängigkeit. Denkfabriken dürfen insbesondere nicht für privatnützige Interessen beispielsweise von Stiftern oder Unternehmen missbraucht werden. Sie sind auch keine PR-Instrumente für die fördernde Institution. Zur Glaubwürdigkeit trägt bei, wenn der Thinktank seine Arbeit wie auch seine Finanzierung transparent macht und seine Produkte inhaltlich eigenständig erarbeiten kann.

Anhang





## **ÜBER DEN BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN**

Als unabhängiger Dachverband vertritt der Bundesverband Deutscher Stiftungen die Interessen der Stiftungen in Deutschland. Der größte Stiftungsverband in Europa hat über 3.600 Mitglieder; über Stiftungsverwaltungen sind ihm mehr als 6.000 Stiftungen mitgliedschaftlich verbunden. Damit repräsentiert der Dachverband rund drei Viertel des deutschen Stiftungsvermögens in Höhe von mehr als 100 Milliarden Euro.

## **ÜBER DIE VODAFONE STIFTUNG**

### **Erkennen. Fördern. Bewegen.**

Die Vodafone Stiftung ist eine der großen unternehmensverbundenen Stiftungen in Deutschland und Mitglied einer weltweiten Stiftungsfamilie. Als eigenständige gemeinnützige Institution fördert und initiiert sie Projekte insbesondere mit Bildungsbezug. Ziel ist es, Impulse für den gesellschaftlichen Fortschritt zu geben, die Entwicklungen einer aktiven Bürgergesellschaft zu unterstützen und gesellschaftspolitische Verantwortung zu übernehmen. Dabei geht es der Stiftung vor allem darum, benachteiligten Kindern und Jugendlichen sozialen Aufstieg zu ermöglichen. Das Förderprofil der Stiftung steht unter dem Leitmotiv: „Erkennen. Fördern. Bewegen.“

## **ÜBER DIE AUTOREN**

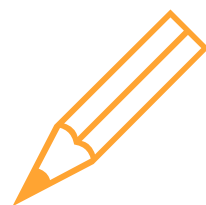
**Karolina Merai** ist wissenschaftliche Autorin mit Schwerpunkt auf zivilgesellschaftliche Themen.

**Juliane Metzner-Kläring** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Bundesverband Deutscher Stiftungen.

**Susanne Schröder** ist Referentin im Programmbereich Thinktank, Bildungsforschung und Integration bei der Vodafone Stiftung Deutschland.

**Sabine Sütterlin** ist freie Wissenschaftsjournalistin.

Think ...





**Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.**

Mauerstraße 93 | 10117 Berlin

Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax (030) 89 79 47-10

[www.stiftungen.org](http://www.stiftungen.org)

**Vodafone Stiftung Deutschland gGmbH**

Am Seestern 1 | 40547 Düsseldorf

Telefon (0211) 533 5306 | Fax (0211) 533 1898

[www.vodafone-stiftung.de](http://www.vodafone-stiftung.de)

