

Piepenschneider, Melanie

Article

Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit einer Institution

ifo Schnelldienst

Provided in Cooperation with:

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

Suggested Citation: Piepenschneider, Melanie (2017) : Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit einer Institution, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 70, Iss. 13, pp. 76-78

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/225122>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Melanie Piepenschneider*

Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit einer Institution



Melanie Piepenschneider

Die Konrad-Adenauer-Stiftung ist seit über 60 Jahren fester Bestandteil in der Landschaft der gesellschaftspolitisch arbeitenden Organisationen. Zu ihren Aufgaben gehören¹:

- die Erarbeitung fachlicher Grundlagen politischen Wirkens,
- die Förderung des Wissenstransfers zwischen Wissenschaft, Politik, Staat und Wirtschaft,
- die Erforschung und Dokumentation der Geschichte der Christlichen Demokratie,
- die Förderung und Ausbildung begabter junger Menschen,
- die Förderung von Kunst und Kultur,
- die Mitwirkung an der Schaffung einer internationalen Ordnung des Friedens und der Gerechtigkeit einschließlich eines Beitrags zum Aufbau demokratischer, freiheitlicher und rechtsstaatlicher Strukturen im Ausland
- und – dies ist quasi der alles verbindende Grundauftrag: sie bildet politisch. Viele der in den anderen Arbeitsfeldern gewonnenen Ergebnisse und Erkenntnisse wirken dabei in die politische Bildungsarbeit hinein und befruchten sie; es werden so inhaltliche Expertise sowie wissenschaftliche oder theoretische Grundlagen für die außerschulische politische Bildungsarbeit nutzbar gemacht.

Ausgangspunkt für die Arbeit der Konrad-Adenauer-Stiftung ist das christliche Verständnis vom Menschen als Geschöpf Gottes. Bezugspunkte sind Politik und Gemeinwohl sowie die Rolle und Verantwortung des Einzelnen. Indem die Stiftung die christlich-demokratischen Werte in der pluralen Gesellschaft fördert,

* Dr. Melanie Piepenschneider, Leiterin Politische Bildung, wurde 1991 von Meinhard Knoche für die Konrad-Adenauer-Stiftung eingestellt.

¹ Vgl. Satzung der Konrad-Adenauer-Stiftung in der Fassung vom 30. März 2001.

trägt sie zur Identifikation der Bürger mit der freiheitlichen Grundordnung unseres Gemeinwesens bei. Aufbauend auf den Prinzipien dieser freiheitlichen demokratischen Grundordnung und in der Verpflichtung für die Grundätze von Solidarität, Subsidiarität und gegenseitiger Toleranz leistet sie so ihren Beitrag zur Gestaltung der Zukunft unseres Gemeinwesens. Die Arbeit der Stiftung orientiert sich dabei inhaltlich an den normativen Fundamenten der Politik ihres Namensgebers, des ersten Bundeskanzler der jungen Bundesrepublik Deutschland: Konrad Adenauer. Zu den dauerhaften Leitthemen gehören deshalb Westbindung, europäische Einigung, Soziale Marktwirtschaft und eine werteorientierte Außenpolitik.

In über 60 Jahren hat die Konrad-Adenauer-Stiftung, je nach politischer Situation in Deutschland und der Welt, diesen Kernauftrag sehr ernst genommen und daran gearbeitet. Die Stiftung – so hat es einmal einer ihrer Vorsitzender formuliert – funktioniert dabei wie ein kleiner Konzern: Sie verfügt über fünf Geschäftsfelder, hat weltweit mehrere hundert Mitarbeiter, eine zentrale Leitung und ihre Produkte wie Studien, Publikationen und Veranstaltungen müssen sich »am Markt« bewähren – wobei hiermit gemeint ist, dass die Konrad-Adenauer-Stiftung mit ihrer Arbeit Wirkung erzeugen will und dies nur kann, wenn sie für die Adressaten attraktive Angebote im Portfolio hat. Das Ganze geschieht »wertegeleitet«, d.h., die Konrad-Adenauer-Stiftung ist keine »neutrale« Einrichtung, sondern sie steht auf dem Fundament christlich-demokratischer Politik; dieses Profil verlangt von Mitarbeitern eine besondere Haltung und macht die Stiftung zu einem besonderen Arbeitgeber; dieses Profil setzt aber auch einen Markenkern, den es zukunftstauglich zu gestalten und in Maßnahmen umzusetzen gilt.

Jedes Jahrzehnt hatte dabei seine Eigenheiten und besonderen Herausforderungen. Meist verdichtet sich erst im Rückblick Erfahrung, und wie im Brennglas zeichnen sich Konturen vergangener Entwicklungen ab. An zwei Beispielen soll dieses abstrakte Phänomen an der Konrad-Adenauer-Stiftung in den 1980er/1990er Jahren gespiegelt werden. Denn in diesen Jahren arbeitete Meinhard Knoche in der Konrad-Adenauer-Stiftung (1982–1995) und hatte dabei unterschiedliche Funktionen inne – manchmal in Personalunion: Justitiar, Leiter Allgemeine Verwaltung, Leiter Personal und ab 1989 zusätzlich stellv. Verwaltungsdirektor.

ERSTES BEISPIEL: MENSCHEN PRÄGEN INSTITUTIONEN

Die 1980er/1990er Jahre waren politisch bewegte Zeiten: Bundeskanzler Helmut Kohl läutete mit der Regierungsübernahme die geistig-moralische Wende hin zu Verlässlichkeit und Vertrauensaufbau in der Welt sowie Reformen für das eigene Land ein; die Bekämpfung der Eurosklerose stand auf der politischen Tagesordnung und mit Mauerfall und Herstellung der Deutschen Einheit ging die Nachkriegszeit endgültig zu Ende. Auf die Konrad-Adenauer-Stiftung kam eine Fülle neuer Aufgaben zu: Die inhaltliche Ausrichtung der Arbeit musste auf die aktuellen politischen Gegebenheiten ausgerichtet werden. Der Wirkungsradius der Stiftung wurde ausgeweitet, es wurden in den neuen Bundesländern und in Mittel- und Osteuropa neue Büros eröffnet. Die in der (Ex-)DDR darniederliegende politische Bildung wurde mittels eines umfassenden Maßnahmenpakets von Gastprofessuren bis hin zu didaktischem Material gestaltet und das Bildungszentrum Schloss Wendgräben in Sachsen-Anhalt erworben sowie in Betrieb genommen. Die Planungen für den Bau der Akademie in Berlin wurden vorangetrieben, der Erweiterungsbau der Zentrale in Sankt Augustin verwirklicht.

Und das Bundesverfassungsgericht fällte ein für die politischen Stiftungen fundamental wichtiges Urteil. Dieses Grundsatzurteil ist bis heute die zentrale Rechtsquelle für das System der politischen Stiftungen in Deutschland. Es ist zugleich Vorbild geworden für viele politische Bildungseinrichtungen und Think Tanks in Europa und der Welt. In Folge dieses Urteils entstand eine Gemeinsame Erklärung², in der erstmals das Selbstverständnis aller politischen Stiftungen einvernehmlich niedergelegt wurde.

Insbesondere Ende der 1980er/1990er Jahre war die Stiftung auch personell in einem Umbruch: Für die politische Bildungsarbeit in den neuen Bildungswerken in den ostdeutschen Bundesländern, aber auch für die neu eröffneten Büros in Mittel- und Osteuropa wurden viele hauptamtliche Mitarbeiter, aber auch ehrenamtliche Helfer gesucht und gefunden. Die öffentliche Hand stellte zusätzliche Projektmittel für diese wichtige Aufbau-Arbeit in den Jahren um die Deutsche Einheit zur Verfügung. Später dann mussten durch die angespannte Haushaltslage des Bundes wiederum Sparmaßnahmen in der Stiftung umgesetzt werden.

Viele Herausforderungen galt es in diesen Jahren zu meistern und einen nicht zu gering zu veranschlagenden Anteil daran hatte Meinhard Knoche. Als Justitiar war er maßgeblich an den Vorarbeiten für das Bundesverfassungsgerichtsurteil und damit der rechtlichen Absicherung der Finanzierung der Stiftung beteiligt; die auf dem Urteil gründende Gemeinsame Erklärung war seine Idee und wurde von ihm initiiert und formuliert. Als Chef der Allgemeinen Verwaltung und stellvertretender Verwaltungsdirektor war er an der

strategischen Neuausrichtung der Stiftung nach Mauerfall und Deutscher Einheit beteiligt. Als Personalchef hat er in dieser Phase die starke Personalfuktuation gemeistert und später, die durch die Sparerfordernisse notwendig gewordenen Personalanpassungsmaßnahmen effizient, aber sozial rücksichtsvoll eingeleitet. Meinhard Knoche hat der Konrad-Adenauer-Stiftung in diesen Jahren seinen Prägestempel aufgedrückt.

ZWEITES BEISPIEL: ZUKUNFT BRAUCHT VERÄNDERER

Schon der Schriftsteller Giuseppe Tomasi di Lampedusa formulierte es in seinem Roman »Der Leopard« ungefähr so: »Festklammern an dem, was immer schon war oder was man einmal hat, führt geradewegs in die Erstarrung. Und bewahren kann nur derjenige, der zur Veränderung bereit ist«. Und »bereit zur Veränderung« war auch ein Anspruch, den Meinhard Knoche an sich und andere stellte. So hat er Anfang der 1990er Jahre maßgeblich eine große Strukturreform der Stiftung konzipiert und umgesetzt. Die Stiftung war 30 Jahre nach ihrer Gründung stark gewachsen und hatte im Laufe der Zeit eine Fülle von neuen Aufgaben bekommen. Sie bestand, da nach Bedarf ihre Geschäftsfelder ausgeweitet wurden, aus einer Reihe separat arbeitender Institute. Diese wurden im Zuge der Reform zu einer Gesamtstruktur zusammengefasst, um mehr Synergien und Kreativität freizulegen sowie den Ressourceneinsatz zu optimieren. Die Hierarchie-Ebenen wurden abgeflacht, um kürzere Entscheidungswege und bessere Partizipation zu ermöglichen und Verantwortung zu teilen.

Meinhard Knoche hat begleitend zu diesen Strukturveränderungen, ausgehend von einem Führungsverständnis der Partizipation und Integration, moderne und bis heute zeitgemäße, personalpolitische Instrumente in der Stiftung implementiert. Er hat Personalleitlinien formuliert und Führungsgrundsätze entwickelt, die geprägt sind von einer Verankerung in Werten und Grundprinzipien, wie dem wertschätzenden Miteinander.

Darüber hinaus hat Meinhard Knoche das Rechtsmodell für das internationale Tagungszentrum der Stiftung in Cadenabbia am Comer See kreiert. Bis heute wird mit dieser Konstruktion der Trennung von »Immobilien-Eigentümer« (Konrad-Adenauer-Stiftung) und Betreiber (Villa La Collina Srl, eine GmbH nach italienischem Recht) erfolgreich das Tagungszentrum betrieben und sichert damit den Fortbestand des ehemaligen »Außen-Kanzleramtes Adenauers« für die Stiftung.

DIE ZUKUNFT IST NIE ZU ENDE

Zukunftsfähigkeit herzustellen ist ein steter Prozess, den Wandel zu gestalten eine Herausforderung für jeden Tag – die Stiftung ist seit den 1990er Jahren nicht stehengeblieben, sondern hat viele weitere Projekte – strukturelle Veränderungen, moderne Veranstaltungs-

² Gemeinsame Erklärung der Politischen Stiftungen, November 1998.

formate und Marketingmethoden, Online-Bildung sind nur ein paar Stichworte – angepackt und erfolgreich umgesetzt. Heute stehen wir vor der Herausforderung, zu verhindern, dass verändertes Demokratieverständnis, Populismus und Extremismus unser Gemeinwesen und damit unsere freiheitliche, offene Gesellschaft bedrohen. Die Aufgabe, »wetterfeste« Demokraten zu bilden, hat wieder Konjunktur, dies aber anders als in den 1950er/1960er Jahren stärker im Spannungsfeld von Globalisierung und Renationalisierungstendenzen. Das »ABC der Demokratie« gilt es, unter diesen Rahmenbedingungen neu zu deklinieren; Orientierungswissen ist wieder gefragt, Zusammenhänge müssen erklärt werden.

Auch in der Auslandsarbeit verändern sich die Parameter. Wie wir heute wissen, ist das von Francis Fukuyama prognostizierte »Ende der Geschichte«, das auf dem weltweiten Siegeszug von Demokratie und Sozialer Marktwirtschaft gründete, so nicht eingetreten; vielmehr neigen aktuell viele Staaten zu autokratischen bis autoritären Staatsformen. Terroristische Anschläge bedrohen das westliche Freiheitsmodell und weltweite Fluchtbewegungen erfordern ein Handeln der Weltgemeinschaft. Die Arbeit der Konrad-Adenauer-Stiftung muss sich auf solche Veränderungen immer wieder neu einstellen.

Hinzu kommt, dass heute Grundtugenden und Werte – eigentlich Selbstverständlichkeiten, die das Zusammenleben in einer Gesellschaft erst möglich machen – wieder neu verinnerlicht werden müssen. »In einer Welt, in der nichts mehr wirklich wichtig ist, in der

man tun kann, was man will, besteht die Gefahr, dass Prinzipien, Wahrheiten und Werte, die in Jahrhunderten mühsam erworben wurden, auf der Müllhalde eines übertriebenen Liberalismus gekippt werden«, so Papst Johannes Paul I. Auch hier ist eine Organisation wie die Konrad-Adenauer-Stiftung, die sich in besonderer Weise christlicher Werte verpflichtet fühlt, besonders gefordert.

Die neuen Herausforderungen sind – wieder mal – vielfältig. Und Erfolg oder Misserfolg bei der Bewältigung hängen wesentlich von den handelnden Personen ab. Meinhard Knoche hat in den Jahren seiner Tätigkeit zusammen mit anderen leitenden Führungskräften und dem Vorstand, der Stiftung eine »Zukunftskur« verpasst. Heute steht die Stiftung wiederum an einer entscheidenden Wegkreuzung: Sie stellt sich in der Bundeshauptstadt Berlin neu auf, konzentriert ihre Arbeitsbereiche in einem neuen Gebäude am Rande des Regierungsviertels. Und wieder geht es nicht nur darum, einen Neubau zu beziehen und in dessen Folge Strukturen zu verbessern, sondern die Kultur des Miteinander wird sich verändern: Arbeitsweisen werden modernisiert, die Kommunikation und damit das Wissen über Projekte untereinander wird gestärkt und der – auch ungeplante, spontane – Austausch befördert und so neues Denken möglich werden. Und alles würde nie Realität, gäbe es nicht auch heute wieder verantwortungsbewusste, der Zukunft zugewandte und zupackende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – in welcher Funktion oder auf welcher Leitungsebene auch immer.