

# Überlebenstraining in Krisenzeiten



*Liebe Leserin, lieber Leser,*

gefühlte befinden wir uns seit Jahren in einer **Dauerkrise**, zusammengesetzt aus Finanzkrise, Migrationskrise, Terrorismus, Überbevölkerung, Ressourcenknappheit, Verteilungungerechtigkeit, demographischem Wandel, digitaler Überwachungswirtschaft, Desinformation, überbordender Bürokratie, Legitimationskrise von Politik, Parteien und staatlichen Institutionen, Meinungseinschränkungen, Vormarsch von Autokratien und nicht zuletzt der Klimakrise. Alle **Phänomene sind miteinander verschränkt und verbunden**. Und die Corona-Pandemie-Krise verstärkt alles noch zusätzlich und packt es wattig ein.

Die **Zivilgesellschaft steckt mittendrin** in diesen Krisenphänomenen. Zunächst passiv als Objekt, weil der Staat die Rahmenbedingungen setzt und andere private und ökonomische Akteure die Dynamik der Prozesse bestimmen. Zunehmend mehr Organisationen der Zivilgesellschaft aber greifen **aktiv** in die Abläufe ein. Sie wirken präventiv oder mildern die Folgen der Krisenereignisse ab. Manche bilden Demokratiebewegungen, die sich gegen Manipulationen autoritärer Potentaten wenden. Andere thematisieren den Klimawandel, engagieren sich für Flüchtlinge, leisten Aufklärung, Bildung und Wohlfahrt. Viele wirken im Verborgenen oder leisten im besten Sinne Grundlagenarbeit.

Allerdings erleben sich viele zivilgesellschaftliche Organisationen **am Rande ihrer Leistungskraft**. Trotz besonderer Leistungen schrumpfen Handlungsspielräume und geraten die sozialen und ökonomischen Grundlagen in Gefahr. Stiftungen fehlen angesichts von Negativzinsen und Warnungen vor risikoreicheren Anlagen nicht selten die finanziellen Möglichkeiten, sie fühlen sich durch kleinliche rechtliche und steuerliche Vorgaben blockiert und mitunter auch in ihren politischen Handlungsspielräumen eingeschränkt. Und damit sinkt das Interesse an ehrenamtlichem Engagement und Verantwortungsübernahme.

Vor diesem Hintergrund befassen sich viele Beiträge in diesem Heft mit der **Bewältigung äußerer und innerer Krisen**. Die Leitidee betitelt einen Aufsatz mit den Worten „Warum es in der Krise wichtig ist, nicht den Kopf in

den Sand zu stecken“, Krisen also nicht zu verdrängen, sondern zu managen und die in der Krise liegenden Chancen zu nutzen, ganz im Sinne von Friedrich Hölderlins „Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch“. Es geht darum, nicht zu verzagen, sondern die Ärmel hochzukrempeln, die eigene Organisation und ihr Personal zukunftsweisend auszurichten.

Das zentrale Merkmal der gesellschaftlichen Moderne ist die **funktionale Differenzierung**. Soziale Systeme wie Wirtschaft, Wissenschaft, Staat, Recht oder eben auch Zivilgesellschaft befinden sich in einem Zustand der Arbeitsteilung. Das damit verbundene Entwicklungspotenzial für die Gesamtgesellschaft fällt besonders effizient aus, wenn sich diese Funktionssysteme ihrer eigenen Logik entsprechend entfalten. Dies erfordert für Nonprofits die Selbstvergewisserung als grundsätzlich freiheitliche Institution mit besonderer Unabhängigkeit. Und aus dieser Position geht es um die Mitwirkung in einem demokratischen Diskurs zu Handlungsspielräumen und Identität. Und ganz in diesem Sinne wird in dieser Ausgabe angeregt, Kräfte zu bündeln und daraus eine **Kooperationskultur im Dritten Sektor** entstehen zu lassen.

Wenn sich Sven Hannawald im Interview mit der Prävention von Burn-out befasst, weist dies den Weg für ein Überlebenstraining der Stiftungen, die im Interesse der Allgemeinheit ihr Gleichgewicht erhalten müssen. Angesichts von Risiken in Gegenwart und Zukunft müssen sie an ihrer Resilienz arbeiten – durch die Entwicklung innerhalb der Organisation, durch die Fähigkeit zur Kooperation und damit durch eine Stärkung des Vertrauens der Menschen in ihre Nützlichkeit, Unabhängigkeit und Verlässlichkeit. Doch sie dürfen dabei gerade in Krisenzeiten nicht stehen bleiben. Immer müssen sie ihre eigentliche Aufgabe verfolgen, die Verwirklichung ihrer satzungsmäßigen Aufgaben für das Gemeinwohl.

*Ihr  
Dr. Christoph Mecking*

Geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Stiftungsberatung, Berlin