

# Responsabilidad cívica

## Gesellschaftliche Verantwortung





Responsabilidad cívica

Gesellschaftliche Verantwortung

# Fundación Bertelsmann – Diez Años

## Responsabilidad cívica

- 4 **Editorial** Michaela Hertel
- 8 **Índice temático**
- 12 **Nueva orientación de la Fundación Bertelsmann** Liz Mohn
- 24 **Las fundaciones como fuerza de innovación en Alemania**  
Horst Köhler
- 32 **Balance de la sociedad española desde la Democracia**  
J. L. Rodríguez Zapatero
- 38 **El papel del Estado en el fomento de la cultura**  
Carmen Calvo
- 42 **El desarrollo del sector cultural en España** Carsten Moser
- 48 **Reinhard Mohn, el conocimiento y la experiencia empresarial  
al servicio de la ciudadanía** Margarita Rivière
- 52 **Glosario. Reinhard Mohn, teoría y práctica.**  
Felipe Gómez-Pallete
- 58 **Sembrar libros para cosechar personas –  
Reinhard Mohn y su actuación en España**  
Hans Meinke
- 66 **Fomento de las fundaciones** Brigitte Mohn
- 72 **Las fundaciones como impulso para el cambio**  
Heribert Meffert
- 82 **Fundaciones operativas** Wolfgang Koeckstadt
- 86 **El compromiso en el extranjero de la Bertelsmann Stiftung:  
Ir más allá de las fronteras, idear soluciones de  
alcance internacional** Christof Eichert
- 94 **Proyectos de la Bertelsmann Stiftung**
- 104 **Hábitos lectores y fomento de la lectura en España.  
El “Caso Círculo”**  
Fernando Carro
- 110 **Aportación de la Fundación Bertelsmann al ámbito bibliotecario:  
difusión nacional de los proyectos** Rogelio Blanco
- 114 **La Biblioteca para Jóvenes de Zaragoza, una apuesta de futuro**  
Juan Alberto Belloch
- 118 **Fundaciones cívicas** Shannon St. John
- 126 **El Siglo XXI, ¿el siglo de la gente?**  
Federico Mayor Zaragoza
- 130 **Diálogo entre culturas: ¿Cuál es el mensaje de Europa?**  
Cristóbal Halffter
- 136 **Diálogo entre culturas:  
Estética del Riesgo, compromiso del escritor** Juan Goytisolo
- 144 **Epílogo** Ricardo Díez Hochleitner
- 146 **Los Autores**
- 156 **Fundador, Patronato y Dirección**
- 164 **El equipo**

# Zehn Jahre Fundación Bertelsmann

## Gesellschaftliche Verantwortung

- 4 **Editorial** Michaela Hertel
- 8 **Inhaltsverzeichnis**
- 12 **Neue Orientierung der Fundación Bertelsmann** Liz Mohn
- 24 **Stiftungen als Innovationskraft in unserer Gesellschaft**  
Horst Köhler
- 32 **Bilanz der spanischen Gesellschaft seit der Einführung  
der Demokratie** J. L. Rodríguez Zapatero
- 38 **Die Rolle des Staates als Kulturförderer**  
Carmen Calvo
- 42 **Die Entwicklung des Kultursektors in Spanien**  
Carsten Moser
- 48 **Reinhard Mohn – Wissen und Erfahrung eines Unternehmens  
im Dienste des Bürgertums** Margarita Rivière
- 52 **Glossar. Reinhard Mohn, Theorie und Praxis.**  
Felipe Gómez-Pallete
- 58 **Bücher säen, um Menschen zu ernten –  
Reinhard Mohn und seine Tätigkeit in Spanien** Hans Meinke
- 66 **Förderung des Stiftungswesens** Brigitte Mohn
- 72 **Stiftungen als Triebfedern für Veränderungen** Heribert Meffert
- 82 **Operative Stiftungen** Wolfgang Koeckstadt
- 86 **Das Auslandsengagement der Bertelsmann Stiftung –  
Grenzen überwinden, Problemlösungen international denken**  
Christof Eichert
- 94 **Projekte der Bertelsmann Stiftung**
- 104 **Lesegewohnheiten und Leseförderung in Spanien:  
Der „Fall Círculo“** Fernando Carro
- 110 **Beitrag der Fundación Bertelsmann zum Bibliothekssektor:  
landesweite Verbreitung der Projekte** Rogelio Blanco
- 114 **Die Bibliothek für Jugendliche in Saragossa –  
eine Investition in die Zukunft**  
Juan Alberto Belloch
- 118 **Bürgerstiftungen** Shannon St. John
- 126 **Ist das 21. Jahrhundert das Jahrhundert der Menschen?**  
Federico Mayor Zaragoza
- 130 **Kulturdialog: Welche Botschaft hat Europa?**  
Cristóbal Halffter
- 136 **Kulturdialog: Risikobereitschaft und  
schriftstellerisches Engagement** Juan Goytisolo
- 144 **Schlusswort** Ricardo Díez-Hochleitner
- 146 **Die Autoren**
- 156 **Stifter, Patronat und Geschäftsleitung**
- 164 **Die Mitarbeiter**



Michaela Hertel, Directora de la Fundación Bertelsmann

Michaela Hertel, Geschäftsführerin Fundación Bertelsmann

## Reflexión y organización conjunta 10 años de fomento de las bibliotecas públicas

Durante una visita a la biblioteca municipal Can Torró, fundada por Reinhard Mohn y Alcludia, me encontraba esperando, junto con varios clientes de la biblioteca y un niño impaciente, a que el edificio abriera. Nada más abrirse las puertas, el pequeño se nos adelantó como una exhalación y se dirigió sin vacilar a un estante con libros infantiles, cogió uno, lo abrió, y comenzó a leerlo en voz alta.

Este entusiasmo infantil por la lectura disminuye a la edad de 12-13 años. Sin embargo, ¿no nos enseña el fenómeno “Harry Potter” que, con la oferta adecuada, es posible despertar también el entusiasmo juvenil?

La competencia de lectura es un requisito fundamental para el éxito escolar y profesional y para el aprendizaje durante toda la vida. Las personas jóvenes con escasas aptitu-

des para la lectura tienen posibilidades claramente inferiores de hacerse un hueco en la vida profesional. La competencia de lectura es clave para la participación en muchos ámbitos de la vida social. Este año se ha puesto en Zaragoza la primera piedra de la primera biblioteca juvenil en España, un proyecto ambicioso iniciado por la Fundación Bertelsmann en colaboración con Zaragoza, ciudad de la Expo 2008, y la Caja Inmaculada.

En los últimos diez años, los objetivos de la Fundación, creada en 1995, fueron el desarrollo de la cultura de lectura y de los medios así como el fomento de las bibliotecas públicas en España y la formación y el perfeccionamiento de sus cargos directivos.

El fomento de la lectura fue, desde el principio, un objetivo especial de Reinhard Mohn.

## Mitdenken und Mitgestalten Zehn Jahre Förderung der Öffentlichen Bibliotheken

Bei einem Besuch der von Reinhard Mohn und der Stadt Alcludia gegründeten Stadtbibliothek Can Torró wartete ich gemeinsam mit mehreren Bibliothekskunden und einem kleinen, ungeduldigen Jungen auf die Öffnung der Bibliothek. Kaum öffneten sich die Türen, flitzte der Kleine an uns vorbei, zielstrebig auf ein Regal mit Kinderbüchern zu, nahm sich eines, öffnete es und begann laut darin zu lesen.

Diese kindliche Begeisterung fürs Lesen lässt im Alter von 12 bis 13 Jahren nach. Doch zeigt uns nicht das Harry Potter-Phänomen, dass sich auch jugendliche Begeisterung fürs Lesen mit dem richtigen Angebot wecken lässt?

Lesekompetenz ist eine zentrale Bedingung für schulischen und beruflichen Erfolg und für lebenslanges Lernen. Junge Menschen,

die nur über schwache Lesefähigkeiten verfügen, haben deutlich reduzierte Möglichkeiten, ins Berufsleben einzusteigen. Lesekompetenz ist eine Schlüsselkompetenz für die Teilhabe an vielen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens. In diesem Jahr wurde in Saragossa der Grundstein für die erste Jugendbibliothek in Spanien gelegt – ein von der Fundación Bertelsmann initiiertes, ambitioniertes Projekt in Zusammenarbeit mit Saragossa, der Expo-Stadt 2008, und der Caja Inmaculada.

Ziele der 1995 gegründeten Fundación waren in den vergangenen zehn Jahren die Entwicklung der spanischen Lese- und Medienkultur, die Förderung Öffentlicher Bibliotheken in Spanien sowie die Aus- und Weiterbildung ihrer Führungskräfte.

Sólo tres años después, en 1998, Reinhard Mohn fue distinguido con el premio Príncipe de Asturias de la Casa Real española. Se reconocieron sus logros en el ámbito del fomento de las bibliotecas y la lectura en España y en el diseño y la realización de un “modelo de empresa integrador y participativo”.

Hasta la fecha, la Fundación Bertelsmann ha gastado más de nueve millones de euros en iniciativas de interés público en este campo. Con motivo de su décimo aniversario, la fundación aprovecha la ocasión para trazar las líneas maestras para su futuro trabajo.

Mucho es lo que ha conseguido en los pasados diez años y en la presente publicación conmemorativa se recogen algunos ejemplos. Sin embargo, la Fundación Bertelsmann tiene potencial para más si demuestra saber ponerse al día y reorganiza periódicamente sus recursos científicos, económicos y humanos. Lo que sea que hagamos en el futuro se evaluará por nuestras aportaciones a la sociedad en el campo de las reformas.

Junto con nuestros socios y colaboradores, queremos impulsar los nuevos puntos principales de nuestro trabajo de programación. Mediante una vinculación más estrecha queremos consolidar nuestra cooperación con otras instituciones, fundaciones y expertos que compartan el espíritu reformador.

Esta publicación conmemorativa es una invitación al diálogo. Los artículos de nuestros autores constituyen el principio y giran, entre otras, en torno a las preguntas siguientes: ¿Cuáles son los temas del futuro? ¿Qué líneas maestras han de trazarse en materia política, económica y social? ¿Qué pueden aportar las fundaciones y cómo se gestiona eficazmente una fundación?

El olfato emprendedor y el sentido de la responsabilidad social de Reinhard Mohn permiten a la Fundación Bertelsmann contribuir, junto con los socios de proyectos, pensadores y coorganizadores en el campo político, económico y científico, a una reforma en España. Damos las gracias a nuestro fundador.



Michaela Hertel

Die Förderung des Lesens war von Anfang an ein besonderes Anliegen von Reinhard Mohn.

Nur drei Jahre später, im Jahre 1998, wurde Reinhard Mohn mit dem Prinz-von-Asturien-Preis des spanischen Königshauses ausgezeichnet. Gewürdigt wurden seine Leistungen auf dem Gebiet der Bibliotheks- und Leseförderung in Spanien sowie bei der Konzeption und Umsetzung eines „integrativen und partizipativen Unternehmensmodells“.

Bis heute hat die Fundación Bertelsmann über neun Millionen Euro für gemeinnützige Initiativen in diesem Bereich investiert. Nun nimmt sich die Stiftung das zehnjährige Bestehen zum Anlass, die Weichen für die zukünftige Arbeit zu stellen.

Viel hat sie bewirkt in den vergangenen zehn Jahren. Einiges davon ist in dieser Jubiläumspublikation dokumentiert. Aber die Fundación Bertelsmann kann noch mehr, wenn sie sich selbst als reformfähig erweist und ihre Ressourcen an Wissen, Geld und Personal immer wieder neu ordnet. Was immer wir künftig tun soll sich daran messen lassen, welchen Reformbeitrag wir für die Gesellschaft leisten.

Die neuen Schwerpunkte unserer Programmarbeit wollen wir gemeinsam mit unseren Partnern und Mitarbeitern voranbrin-

gen. Unsere Kooperationen mit anderen reformfreudigen Institutionen, Stiftungen und Experten wollen wir durch verstärkte Vernetzung weiter ausbauen.

Die vorliegende Jubiläumspublikation ist eine Einladung zum Dialog. Die Beiträge unserer Autoren sind dafür der Anfang. Sie beschäftigen sich unter anderem mit den Fragen: Was sind die Themen der Zukunft? Welche Weichen gilt es in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu stellen? Welchen Beitrag können Stiftungen dabei leisten und wie sieht erfolgreiches Stiftungsmanagement aus?

Das unternehmerische Gespür und das gesellschaftliche Verantwortungsbewusstsein Reinhard Mohns ermöglichen der Fundación Bertelsmann gemeinsam mit Projektpartnern, Mitdenkern und Mitgestaltern in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, in Spanien einen Reformbeitrag zu leisten. Dafür danken wir unserem Stifter.



Michaela Hertel





## Índice temático

Saludo inicial

**Página 12** – “La propiedad obliga” – este principio consagrado en la Constitución de la República Federal de Alemania se convirtió para **Reinhard** y **Liz Mohn** en una máxima y una filosofía para dirigir tanto su vida privada como profesional. En opinión de la señora Mohn, las empresas deben realizar una contribución a la sociedad, además de obtener beneficios. Tanto la creación en 1977 de la Bertelsmann Stiftung en Alemania como de la Fundación Bertelsmann en 1995, son un claro ejemplo de estas ideas. Las fundaciones pueden dar impulso, más allá de los debates políticos, al avance de nuestra sociedad.

**Página 24** – La política puede adquirir muchos logros estableciendo las reglas de juego en las actividades de utilidad pública. El Presidente federal de Alemania **Horst Köhler** señala que la reforma legislativa del régimen de fundaciones en 2002 ha hecho más fácil que los ciudadanos hagan uso de su libertad y asuman responsabilidades. La creación de nuevas fundaciones va en aumento, y hay quien incluso habla de un boom de éstas.

**Página 32** – **José Luis Rodríguez Zapatero**, Presidente del Gobierno de España, expone los grandes retos de la sociedad española y recalca que la sociedad civil debe desempeñar un papel cada vez más importante a la hora de asumir tareas de carácter social. El sector no lucrativo desarrolla desde hace muchos años una labor muy encomiable, pero no siempre ha gozado de suficiente apoyo por parte del Estado.

**Seite 38** – Está previsto que medidas como la ley del mecenazgo fomenten el enorme potencial de las fundaciones. **Carmen Calvo**, Ministra de Cultura, pone en relieve el compromiso de las fundaciones y su influencia directa para la mejora del clima político cultural.

**Página 42** – **Carsten Moser** fue testigo, como joven corresponsal de prensa en Madrid entre 1973 y 1978, de la transición española de la dictadura a la democracia y pudo observar cómo las fundaciones alemanas, junto a muchas otras instituciones, llevaron a cabo una extraordinaria labor en la construcción de las nuevas estructuras políticas durante el proceso de democratización.

**Página 48** – Reinhard Mohn destacó no sólo como empresario, sino también como creador de fundaciones, tanto en Alemania como en España. La periodista independiente **Margarita Rivièrre** valora la obra de este “magnate atípico” –como ella misma lo califica– desde una perspectiva española. **Felipe Gómez-Pallete**, Director de la Fundación Amancio Ortega, ilustra, a modo de glosario, que entre las ideas y los actos de Reinhard Mohn no hay discrepancias.

**Página 58** – **Hans Meinke**, Administrador del Círculo del Arte, describe los primeros años de la actividad empresarial de Reinhard Mohn en España y el gran reconocimiento que ésta tuvo en la sociedad española. Fueron años hermosos, como el propio Reinhard Mohn manifestó con ocasión de la concesión del título de Hijo Adoptivo de Alcudia en septiembre de 2005.

**Seite 66** – El compromiso de Reinhard Mohn no fue sólo como empresario, sino también como fundador. **Brigitte Mohn**, miembro de la Junta Directiva de la Bertelsmann Stiftung, expone de qué manera esta fundación apoya a fundadores y otras fundaciones en su compromiso para con la comunidad. El objetivo es, sobre todo, difundir la idea de fundación, impulsar la creación y fomentar formas innovadoras y de profesionalizar la gestión, la organización y la manera de trabajar de las fundaciones.

### ¿Pueden las fundaciones aprender algo de las empresas?

**Página 72** – **Heribert Meffert**, Presidente de la Junta Directiva de la Bertelsmann Stiftung, responde a esta pregunta. En su opinión, la concreción de las intenciones del creador de la fundación en un ideal de futuro; una planificación estratégica exhaustiva; la priorización de temas, grupos de destinatarios y entidades colaboradoras; una ejecución eficiente a nivel operativo; una comunicación en función de los grupos destinatarios; así como la gestión y evaluación de las marcas, desempeñan un papel decisivo en el óptimo rendimiento de estas instituciones.

**Página 82** – La Fundación Bertelsmann, al igual que la Bertelsmann Stiftung, es una “fundación operativa”. Invierte su patrimonio en proyectos que ella misma concibe y ejecuta. **Wolfgang Koeckstadt**, Director de Servicios Financieros de la Bertelsmann Stiftung y durante muchos años miembro del Patronato de la Fundación Biblioteca Can Torró de Alcudia en Mallorca, de la Fundación Bertelsmann en Barcelona y de la Bertelsmann Foundation en Nueva York, muestra con ejemplos concretos cómo operan las fundaciones.

**Página 86 – Christof Eichert**, Jefe del Ámbito Temático “Educación” de la Bertelsmann Stiftung demuestra, con el ejemplo de los proyectos de bibliotecas, que los modelos relacionados con cuestiones sociales de actualidad desarrollados por esta fundación pueden trasladarse a otros países. Cuando la Fundación Bertelsmann inició sus trabajos en el otoño de 2005, pudo recurrir a modelos prácticos destinados a la reforma de las bibliotecas públicas que ya habían demostrado su utilidad en Alemania. La sinopsis de los proyectos muestra que la posibilidad de transferencia de las ideas de la Bertelsmann Stiftung es incluso mucho mayor.

**Página 104 – Fernando Carro** describe la evolución de la lectura en España en los últimos decenios utilizando como ejemplo el Círculo de Lectores. Desde principios de los años sesenta, más de ocho millones de familias han formado parte de este Club, que actualmente cuenta con un millón y medio de miembros y que ha vendido alrededor de 250 millones de libros y aproximadamente 40 millones de productos musicales, vídeos, DVD y programas informáticos. Además, “Círculo” ha asumido una importante función en el fomento de la cultura al poner en marcha reflexiones intelectuales sobre cuestiones sociales de actualidad en las que han intervenido premios Nobel, políticos destacados, escritores famosos, artistas plásticos, así como investigadores y teóricos de renombre.

**Página 110 – Rogelio Blanco**, Director General del Libro, Archivos y Bibliotecas del Ministerio de Cultura en Madrid, rinde tributo a la contribución que ha hecho la Fundación Bertelsmann en el fomento de la lectura y las bibliotecas públicas. La Fundación ha llevado a cabo una serie de proyectos en un gran número de ciudades españolas, los cuales han abarcado todos los aspectos fundamentales de los avances de la biblioteconomía y el fomento de la lectura, y a tal fin ha colaborado con importantes especialistas de este ámbito.

**Página 114 – Juan Alberto Belloch Julbe**, Alcalde de Zaragoza, subraya que la colaboración con la Fundación Bertelsmann ofrece a las autoridades locales la oportunidad de volver a resaltar la importancia de las bibliotecas, como instituciones culturales en el ámbito municipal. Las bibliotecas públicas son garantía del libre acceso a la información y, además, ofrecen apoyo y orientación a los jóvenes dando respuesta a cuestiones vitales. Es de suma importancia que los jóvenes conozcan los beneficios que las bibliotecas aportan a la vida práctica. El municipio debe velar porque las bibliotecas desempeñen esta función en beneficio de los grupos a los que se dirigen. La biblioteca juvenil creada en colaboración con la Fundación Bertelsmann y la Caja Inmaculada será eficiente y atractiva para los jóvenes gracias a su orientación coherente con el segmento de edad al que está destinada, a la introducción de métodos de gestión empresarial y a la constante actualización de la oferta multimedia.

Y es precisamente en la calidad del acceso al conocimiento donde una sociedad democrática pone en práctica los principios de “participación” e “integración”. Después de diez años de trabajo en el ámbito de las bibliotecas públicas y del fomento de la lectura, la futura tarea de la Fundación se regirá por el lema “Responsabilidad social”.

**Página 118** – La participación ciudadana aumenta en todo el mundo, y ha encontrado una forma de expresión particular: la fundación cívica. Según **Shannon St. John**, Gerente durante más de veinte años de la Triangle Community Foundation de North Carolina en los Estados Unidos, este tipo de fundación permite que todos los ciudadanos se dediquen a actividades filantrópicas. St. John ha observado la evolución de estas fundaciones en más de quince países y está convencida de que este concepto puede trasladarse a otras culturas y contextos.

**Página 126** – En opinión de **Federico Mayor Zaragoza**, la legitimidad de un Estado democrático depende de la cooperación de sus ciudadanas y ciudadanos. Constituye un indicio de desarrollo duradero el hecho de que las personas participen en la configuración de su entorno vital. La colaboración social depende en gran medida no sólo de factores como la educación o la información correcta, sino también de la importancia otorgada a valores humanos como el respeto y la no discriminación.

**Página 130** – El compositor **Cristóbal Halffter** retoma estas ideas. Cree en la necesidad y la importancia de un diálogo entre las culturas y las civilizaciones, y está convencido de que éste debe basarse en la comprensión, el respeto y el conocimiento mutuo, así como en el conocimiento de la realidad cultural propia. En este proceso, la educación desempeña un papel clave.

**Página 136** – Así como Cristóbal Halffter dirige su mirada hacia el conocimiento y la comprensión de la cultura propia, **Juan Goytisolo** pone de relieve que las culturas no se identifican por sí mismas, sino a través de la mirada que viene de fuera. Las culturas se refinan una y otra vez, se transforman sin cesar y se abren al mundo exterior. Para Goytisolo, cada cultura es la suma de las influencias externas que han dejado su huella en ella.

**Página 144** – Por último, **Ricardo Díez Hochleitner**, Presidente Honorario del Club de Roma, valora en su artículo la labor empresarial y de mecenazgo de Reinhard y Liz Mohn.

# Inhaltsverzeichnis

Grußworte

**Seite 12** – „Eigentum verpflichtet“ – diese Forderung aus dem Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland wurde für **Reinhard** und **Liz Mohn** zu einer Leitmaxime und Führungsphilosophie, im Leben wie im unternehmerischen Wirken. Unternehmen, so Frau Mohn, müssen abseits ihrer Gewinnorientierung auch einen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft erbringen. Die Gründung der Bertelsmann Stiftung in Deutschland im Jahr 1977 und der Fundación Bertelsmann 1995 trägt diesem Gedanken Rechnung. Stiftungen können abseits politischer Debatten Denkanstöße für die Fortschreibung unserer Gesellschaft vermitteln.

**Seite 24** – Politik kann viel bewirken, wenn sie die Spielregeln für das gemeinnützige Engagement festlegt. Der deutsche Bundespräsident **Horst Köhler** zeigt, dass es der Gesetzgeber mit der Reform des Stiftungsrechts im Jahr 2000 den Bürgern in Deutschland erleichtert hat, von ihrer Freiheit Gebrauch zu machen und Verantwortung zu übernehmen. Die Zahl der Stiftungsneugründungen nimmt zu und manche sprechen sogar von einem Stiftungsboom.

**Seite 32** – **José Luis Rodríguez Zapatero**, spanischer Regierungspräsident, schildert die großen Herausforderungen für die spanische Gesellschaft und betont, dass die Zivilgesellschaft eine immer wichtigere Rolle bei der Übernahme dieser gesellschaftlichen Aufgaben spielen muss. Seit vielen Jahren hat der gemeinnützige Sektor eine äußerst lobenswerte Arbeit geleistet, aber nicht immer ausreichende staatliche Unterstützung gefunden.

**Seite 38** – Jetzt sollen Maßnahmen wie das Gesetz über das Mäzenatentum das enorme Potenzial von Stiftungen fördern. **Carmen Calvo**, Kulturministerin, hebt das Engagement von Stiftungen gerade auch im kulturpolitischen Bereich und ihren direkten Einfluss auf die Verbesserung des kulturellen Klimas hervor.

**Seite 42** – **Carsten Moser** war als junger Korrespondent in Madrid von 1973 bis 1978 sozusagen Kronzeuge des spannenden Überganges von der Diktatur zur Demokratie und hat persönlich erlebt, wie im Demokratisierungsprozess Spaniens neben vielen anderen Institutionen auch deutsche Stiftungen eine hervorragende Arbeit beim Aufbau der politischen Strukturen leisteten.

**Seite 48** – Reinhard Mohn hat sich nicht nur als Unternehmer, sondern auch als Stifter sowohl in Deutschland als auch in Spanien engagiert. **Margarita Rivière**, freie Journalistin, würdigt das Wirken des deutschen „atypischen Magnaten“ – wie sie ihn nennt – aus spanischer Sicht. Dass es im Denken und Handeln Reinhard Mohns keinen Unterschied gibt, illustriert **Felipe Gómez-Pallete**, Generaldirektor der Fundación Amancio Ortega, in einem Glossar.

**Seite 58** – **Hans Meinke**, Círculo del Arte, beschreibt die ersten Jahre von Reinhard Mohns unternehmerischem Engagement in Spanien und auch die große Anerkennung, auf die dieses in der spanischen Gesellschaft stieß. Schöne Jahre, wie Reinhard Mohn anlässlich der Verleihung der Ehrenbürgerwürde im September 2005 in Alcudia äußerte.

**Seite 66** – Reinhard Mohn hat sich nicht nur als Unternehmer, sondern auch als Stifter in Spanien engagiert. **Brigitte Mohn**, Mitglied des Vorstands der Bertelsmann Stiftung schildert, wie die Bertelsmann Stiftung Stifter und andere Stiftungen bei ihrem Engagement für das Gemeinwohl unterstützt. Ziel ist es insbesondere, den Stiftungsgedanken zu verbreiten, Neugründungen von Stiftungen anzuregen sowie innovative Stiftungsformen zu fördern und die Führung, Organisation und Arbeitsweise von Stiftungen zu professionalisieren.

## Können Stiftungen von Unternehmen lernen?

**Seite 72** – Darauf gibt **Heribert Meffert**, Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann Stiftung, eine Antwort. Die Präzisierung des Stifterwillens in einem zukunftsweisenden Leitbild, umfassende strategische Planungen, Priorisierung der Themen, Zielgruppen und Partner, effiziente Umsetzung auf operativer Ebene, zielgruppenorientierte Kommunikation, Markenführung und Evaluation spielen seiner Meinung nach dabei eine entscheidende Rolle.

**Seite 82** – Die Fundación Bertelsmann ist ebenso wie die Bertelsmann Stiftung eine „operative Stiftung“. Sie investiert ihr Stiftungsvermögen in Projekte, die sie selbst konzipiert und durchführt. **Wolfgang Koeckstadt**, Leiter Financial Services der Bertelsmann Stiftung und über viele Jahre hinweg Mitglied des Patronats der Fundación Biblioteca Can Torró, Alcudia, Mallorca, der Fundación Bertelsmann in Barcelona und der Bertelsmann Foundation in New York zeigt, wie operative Stiftungsarbeit ganz konkret aussieht.

**Seite 86** – Dass sich die von der Bertelsmann Stiftung entwickelten Lösungsmodelle für aktuelle gesellschaftliche Fragen auch auf andere Länder übertragen lassen, demonstriert **Christof Eichert**,

Themenfeld-Leiter Bildung der Bertelsmann Stiftung am Beispiel der Bibliotheksprojekte. Als die Fundación Bertelsmann im Herbst 1995 ihre Arbeit aufnahm, konnte sie auf bereits in Deutschland bewährte praxisorientierte Modelle zur Reform öffentlicher Bibliotheken zurückgreifen. Dass das Transferpotenzial aus dem Think Tank „Bertelsmann Stiftung“ weitaus größer ist, zeigt die anschließende Projektübersicht.

**Seite 104 – Fernando Carro** schildert die spanische Entwicklung des Lesens in den vergangenen Jahrzehnten am Beispiel des Círculo de Lectores. Seit Anfang der 60er Jahre haben über acht Millionen Familien den Club genutzt (eineinhalb Millionen sind derzeit Mitglied), ca. 250 Millionen Bücher und ca. 40 Millionen Musikprodukte, Videos, DVDs und Softwareprogramme wurden verkauft. Darüber hinaus hat der „Círculo“ eine wichtige Funktion in der Kulturförderung übernommen und Diskussionen und intellektuelle Reflexionen über aktuelle gesellschaftliche Fragen mit Nobelpreisträgern, Spitzenpolitikern, angesehenen Schriftstellern und bildenden Künstlern, bedeutenden Forschern und Theoretikern initiiert.

**Seite 110** – Welchen Beitrag die Fundación Bertelsmann zur Förderung des Lesens und des öffentlichen Lesens geleistet hat, würdigt **Rogelio Blanco**, der Generaldirektor für Buch, Archive und Bibliotheken im Kulturministerium in Madrid. Die Fundación habe eine Reihe von Projekten entwickelt und in vielen Städten Spaniens umgesetzt, die alle wesentlichen Aspekte des Fortschritts im Bibliothekswesen und der Leseförderung abgedeckt haben, und dabei mit wichtigen Akteuren aus der Fachwelt zusammengearbeitet.

**Seite 114 – Juan Alberto Belloch**, erster Bürgermeister von Saragossa, unterstreicht, dass die Zusammenarbeit mit der Fundación Bertelsmann aus Sicht der Kommune die Chance bietet, die Bedeutung der Bibliothek im kommunalen Umfeld als wichtige kulturelle Institution neu zu positionieren. Öffentliche Bibliotheken sind Garanten des freien Informationszuganges und bieten jungen Menschen Unterstützung und Orientierung bei der Beantwortung ihrer Lebensfragen. Es ist wichtig, dass junge Menschen die lebenspraktische Bedeutung von Bibliotheken erfahren. Die Kommune muss Sorge dafür tragen, dass Bibliotheken in dieser Funktion von der Zielgruppe auch so wahrgenommen werden. Die gemeinsam mit der Fundación Bertelsmann und der Caja Inmaculada errichtete Jugendbibliothek wird durch konsequente Zielgruppenorientierung, die Einführung betriebswirtschaftlicher Managementmethoden und ein ständig aktualisiertes multimediales Angebot kundenfreundlich, effizient und für junge Menschen attraktiv sein.

Gerade auch an der Qualität der Bereitstellung des Zugangs zum Wissen zeigt sich, wie eine demokratische Gesellschaft die Prinzipien „Partizipation“ und „Integration“ in die Praxis umsetzt. Nach zehn Jahren

der Arbeit im Bereich der öffentlichen Bibliotheken und der Leseförderung wird die künftige Arbeit der Fundación unter dem Leitthema „Gesellschaftliche Verantwortung“ stehen.

**Seite 118** – Weltweit wächst das gesellschaftliche Engagement der Bürger, das in einer besonderen Stiftungsform seinen Ausdruck gefunden hat: der Bürgerstiftung. Bürgerstiftungen, so **Shannon St. John**, über 20 Jahre Geschäftsführerin der Triangle Community Foundation, North Carolina, USA, sind Ausdruck der Demokratisierung der Philanthropie, sie machen philanthropisches Engagement möglich für alle Bürger. In 15 Ländern hat sie die Entwicklung der Bürgerstiftungen beobachtet und ist überzeugt von der Übertragbarkeit des Konzeptes auf andere Kulturen und Kontexte.

**Seite 126** – Um seinem Anspruch gerecht zu werden, ist ein demokratisches Staatswesen auf die Mitwirkung seiner Bürger und Bürgerinnen angewiesen, so **Federico Mayor Zaragoza**. Ein Kennzeichen einer nachhaltigen Entwicklung ist es, dass sich die Menschen für die Gestaltung ihrer Lebensumwelt engagieren. Gesellschaftliche Mitwirkung hängt sehr stark von Faktoren wie Erziehung oder richtiger Information ab, aber auch von der Bedeutung menschlicher Werte wie Respekt und Toleranz.

**Seite 130** – Der Komponist **Cristóbal Halffter** greift diesen Gedanken auf. Er glaubt an die Notwendigkeit und Bedeutung eines Dialogs zwischen Kulturen und Zivilisationen und ist davon überzeugt, dass dieser auf Verständnis, Respekt und gegenseitigem Kennenlernen beruhen muss. Dieser Dialog kann nur dann fruchtbar sein, wenn er auf der Kenntnis der eigenen kulturellen Realität beruht. Bildung kommt in diesem Prozess eine Schlüsselrolle zu.

**Seite 136** – Während Cristóbal Halffter den Blick auf die Kenntnis und Verständnis der eigenen Kultur lenkt, hebt **Juan Goytisolo** hervor, dass Kulturen sich nicht von selbst identifizieren, sondern immer durch den Blick von außen identifiziert werden. Ständig werden sie neu erarbeitet, immer können sie sich ändern und sind der Außenwelt gegenüber offen. Für Goytisolo ist jede Kultur die Summe der äußeren Einflüsse, die auf sie eingewirkt haben.

**Seite 144** – **Ricardo Díez-Hochleitner**, Ehrenpräsident des Club of Rome, würdigt abschließend das unternehmerische und stifterische Engagement von Reinhard und Liz Mohn.





*“Tanto en Alemania como en España nos enfrentamos a grandes retos, y nadie posee todas las respuestas. No obstante, la solución de muchos problemas puede hallarse en nuestra propia sociedad. Las fundaciones, en su calidad de auténticas fábricas de pensamiento fértiles en creatividad e ideas, pueden conformar el futuro y retomar las cuestiones urgentes que la propia sociedad plantea.”*

*„Wir stehen in Deutschland und Spanien vor großen Herausforderungen und niemand weiß alle Antworten. Aber für viele Probleme gibt es Lösungsansätze, die aus der Mitte unserer Gesellschaft kommen. Als Denkfabriken mit Kreativität und Ideenreichtum können Stiftungen Zukunft denken und drängende Fragen unserer Gesellschaft aufgreifen.“*

## Nueva orientación de la Fundación Bertelsmann

Liz Mohn

“La propiedad obliga” – esta exigencia de la Constitución de la República Federal de Alemania se convirtió en el lema y la filosofía dominante en la vida de mi marido y la mía, pero también en nuestra actividad empresarial. Tenemos presente que tanto en el pasado como en la actualidad las empresas tienen que aportar, además de ganancias, un servicio a la sociedad: el respeto a las culturas y las religiones, la aceptación de los clientes y los mercados locales, el apoyo de los empleados y sus familias, la responsabilidad en relación con nuestro entorno y nuestra sociedad. Estas afirmaciones no conocen fronteras, por lo que obligan a una empresa internacional como Bertelsmann a garantizar la transparencia comercial también en otros países y a considerarse como parte de una sociedad activa y viva.

Desde los años de la reconstrucción tras la guerra y en las fases de crecimiento de la empresa hasta la actualidad, mi marido y yo pudimos experimentar los efectos que conlleva la identificación con la empresa y sus objetivos cuando la motivación, la creatividad y la voluntad de trabajo están presentes. En especial, las estructuras descentralizadas, la delegación de responsabilidades, la garantía de la libertad de acción empresarial y la participación en la toma de decisiones en el lugar de trabajo, junto con el diálogo de tú a tú entre los

## Neue Orientierung der Fundación Bertelsmann

Liz Mohn

„Eigentum verpflichtet“ – diese Forderung aus dem Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland wurde für meinen Mann und mich zu einer Leitmaxime und Führungsphilosophie in unserem Leben, aber auch in unserem unternehmerischen Wirken. Es findet sich in unseren Gedanken wieder, dass Unternehmen gestern wie heute abseits ihrer Gewinnorientierung auch einen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft erbringen müssen: den Respekt vor Kulturen und Religionen, die Akzeptanz lokaler Kunden und Märkte, die Förderung der Mitarbeiter und deren Familien, die Verantwortung für unsere Umwelt und unsere Gesellschaft. Diese Aussagen machen nicht vor Landesgrenzen Halt – sie verpflichten ein global agierendes Unternehmen wie das Haus Bertelsmann auch in anderen Ländern, Transparenz über ihr Handeln zu gewährleisten und sich als Teil einer aktiven, lebendigen Bürgergesellschaft zu verstehen.

In den Aufbaujahren nach dem Krieg und in den Wachstumsphasen des Unternehmens bis heute durften mein Mann und ich erfahren, welche Wirkungen die Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen bei Motivation, Kreativität und Leistungsbereitschaft freisetzen. Es waren insbesondere die dezentralen Strukturen, die Delegation von Verantwortung, die Gewährung unternehmerischen

representantes de intereses han asegurado la continuidad empresarial y aseguran también el éxito en el futuro. Estamos convencidos de que necesitamos un esfuerzo común basado en el consenso y en la cooperación para desarrollar sólidas estrategias de futuro, dados los cambios que ha experimentado la imagen del ser humano en nuestra sociedad.

En la actualidad, presenciamos cambios radicales en nuestros países que nos anuncian un periodo de transición como consecuencia de la europeización y la globalización, la tecnificación y la transformación demográfica. Para los integrantes de nuestras sociedades, esto implica nuevas situaciones y retos en su entorno personal y profesional. Muchas personas reaccionan ante estos profundos cambios con preocupación, inseguridad y resignación, y frecuentemente también con miedo. Quienes toman las decisiones en la política, la economía, la cultura y los medios de comunicación son responsables de transmitir valores, de orientar y abrir nuevas perspectivas. No debemos olvidar que en las épocas de cambios radicales es cuando la simiente de la ignorancia, la intolerancia, el rechazo y el odio brota con mayor facilidad.

Tanto en Alemania como en España nos enfrentamos a grandes retos, y nadie posee todas las respuestas. No obstante, la solución de muchos problemas puede hallarse en nuestra propia sociedad. Las fundaciones, en su calidad de auténticas fábricas de pensamiento fértiles en creatividad e ideas, pueden conformar el futuro y retomar las cuestiones urgentes que la propia sociedad plantea. Mi marido también tuvo en consideración este concepto al crear la Bertelsmann Stiftung. Por una parte, esta institución asegura la continuidad de Bertelsmann, puesto que es propietaria del 57% de las acciones de la empresa. Por otra parte, es también una expresión del compromiso centenario de las familias Mohn/Bertelsmann con el bien común y con la obligación de servir a la comunidad. Pero debe entenderse también como una institución que, lejos de debates políticos a menu-

Freiraums und die Mitsprache am Arbeitsplatz in Verbindung mit dem partnerschaftlichen Dialog zwischen den Interessenvertretungen, die die wirtschaftliche Kontinuität und den Erfolg auch in der Zukunft gewährleisten. Es ist unsere Überzeugung, dass wir insbesondere vor dem Hintergrund eines veränderten Menschenbildes in unserer Gesellschaft gemeinsame Anstrengungen im Konsens und in der Partnerschaft benötigen, um tragfähige Zukunftsstrategien zu entwickeln.

Im Moment erleben wir durch die Europäisierung und Globalisierung, die Technologisierung und die Demografie Umbrüche in unseren Ländern, die eine Zeitenwende einläuten. Für die Menschen in unseren Gesellschaften bedeutet dies große Veränderungen und neue Anforderungen in ihrem persönlichen und beruflichen Umfeld. Viele Personen reagieren auf diese Umwälzungen mit Sorge, Unsicherheit, Resignation und oftmals auch Angst. Es gilt für die Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft, Kultur und den Medien wieder Werte zu vermitteln, Orientierung zu geben und Perspektiven zu eröffnen. Vergessen wir nicht, dass gerade in derartigen Umbruchzeiten die Saat von Ignoranz, Intoleranz, Zurückweisung und Hass am ehesten aufgeht.

Wir stehen in Deutschland und Spanien vor großen Herausforderungen und niemand weiß alle Antworten. Aber für viele Probleme gibt es Lösungsansätze, die aus der Mitte unserer Gesellschaft kommen. Als Denkfabriken mit Kreativität und Ideenreichtum können Stiftungen Zukunft denken und drängende Fragen unserer Gesellschaft aufgreifen. Die Gründung der Bertelsmann Stiftung durch meinen Mann trägt auch diesem Gedanken Rechnung. Sie sichert einerseits die Kontinuität des Hauses Bertelsmann, in dem sie 57% der Anteile an dem Unternehmen hält. Sie ist andererseits aber auch Ausdruck des Jahrhunderte alten Engagements der Familien Mohn/Bertelsmann für das Gemeinwohl und die Verpflichtung, der Gemeinschaft zu dienen. Sie versteht sich aber auch als eine Institution, die abseits





do complejos, desea estimular la reflexión con el objeto de hacer avanzar nuestra sociedad. Instituciones como la Bertelsmann Stiftung poseen un grado de independencia, flexibilidad y creatividad especialmente elevado, lo que les permite experimentar nuevos conceptos, proseguir con su actividad bajo distintos gobiernos y competir de forma positiva con otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Durante muchos años, en la Bertelsmann Stiftung nos hemos preocupado, por ejemplo, de la introducción de métodos empresariales que lograran un mayor rendimiento y orientación al cliente de las bibliotecas públicas. Éstas son tanto en Alemania como en España agentes educativos imprescindibles, cuya misión consiste en acercar la información y los medios de comunicación a toda la ciudadanía, y de hacerlo mediante métodos orientados a los clientes. Las bibliotecas son interlocutores centrales en el panorama educativo municipal, y su importancia crece con la necesidad de aprender durante toda la vida.

Mi marido y yo hemos intercedido personalmente siempre a favor del fomento de las bibliotecas públicas. De forma similar a lo sucedi-

oftmals schwieriger politischer Debatten Denkanstöße für die Fortschreibung unserer Gesellschaft vermitteln möchte. Einrichtungen wie die Bertelsmann Stiftung besitzen hier ein besonders hohes Maß an Unabhängigkeit, Flexibilität und Kreativität. Sie können Neues ausprobieren, über viele Legislaturperioden hinweg wirken und in einen fruchtbaren Wettbewerb mit anderen staatlichen und nicht-staatlichen Institutionen treten.

Über viele Jahre hinweg haben wir uns in der Bertelsmann Stiftung beispielsweise mit der Frage beschäftigt, wie die Einführung unternehmerischer Methoden zu einer Leistungssteigerung und einer höheren Kundenorientierung in öffentlichen Bibliotheken führen kann. Öffentliche Bibliotheken sind – in Deutschland ebenso wie in Spanien – unverzichtbare Bildungsakteure. Sie haben die Aufgabe, den Zugang zu Information und Medien bürgernah und flächendeckend zu ermöglichen und mit kundenorientierten Methoden zu vermitteln. Bibliotheken sind zentrale Partner der kommunalen Bildungslandschaft und ihre Bedeutung wächst mit der Erfordernis des lebenslangen Lernens.

do en Alemania, la fundación española se concentró en el campo de las bibliotecas públicas durante los primeros años de trabajo.

Hace más de quince años debatimos con el municipio de Alcudia el establecimiento conjunto de una biblioteca pública en esa ciudad, idea que el Ayuntamiento aprobó. Gracias a una excelente unidad y cooperación, hemos erigido la biblioteca de Can Torró. Tras concluir el proyecto con éxito, se transfirió la dirección de la biblioteca a la ciudad de Alcudia. El pasado 23 de abril la biblioteca celebró su decimoquinto aniversario.

El elemento innovador de la Fundación Biblioteca Can Torró era que ofrecía datos acerca de su calidad y rendimiento mediante un servicio de planificación y elaboración de informes, a la vez que procuraba la satisfacción de la población con su biblioteca. Se llevó a cabo asimismo un proyecto para la comparación del rendimiento de las bibliotecas públicas españolas. No obstante, pronto quedó claro que la biblioteca de Can Torró no podría gestionar este extenso proyecto sin ayuda. Por este motivo, mi marido y yo decidimos en 1995 fundar una institución propia cuya misión fuera ocuparse de estos estudios comparativos.

Desde entonces, la Fundación Bertelsmann ha ampliado sus competencias en el campo de las bibliotecas públicas. Para ello, la fundación española ha recogido modelos que se habían probado con éxito en la Bertelsmann Stiftung de Alemania y los ha adaptado a las peculiaridades del sistema español de bibliotecas. Gracias a los proyectos “Análisis de Bibliotecas”(PAB) y “Biblioteca y Escuela”(PBE), la Fundación Bertelsmann se ha podido posicionar con éxito en el sistema de bibliotecas españolas.

En el campo de las escuelas y las bibliotecas se han alcanzado éxitos extraordinarios en el fomento de la lectura. No se debería dejar en solitario a las escuelas la tarea de transmitir a los jóvenes la inquietud

Mein Mann und ich haben uns persönlich immer sehr um die Unterstützung für öffentliche Bibliotheken eingesetzt. So waren ähnlich wie in Deutschland die ersten Jahre der spanischen Stiftungsarbeit auf den Bereich der öffentlichen Bibliotheken konzentriert.

Vor über 15 Jahren haben wir gemeinsam mit der Gemeinde in Alcudia diskutiert, ob wir zusammen eine Publikumsbibliothek für Alcudia errichten wollen. Der Beschluss des Stadtparlaments fiel positiv aus. In ausgezeichnete Gemeinschaft und Kooperation haben wir die Bibliothek Can Torró aufgebaut. Dieses Projekt wurde erfolgreich abgeschlossen und die Leitung der Bibliothek in die Hände der Stadt Alcudia übergeben. Am 23. April 2005 feierte diese Bibliothek ihr 15. Jubiläum.

Das innovative Element an der Fundación Biblioteca Can Torró war, dass sie einerseits über ein Planungs- und Berichtswesen Auskunft über Qualität und Leistungsstand gab und andererseits die Zufriedenheit der Bevölkerung mit ihrer Bibliothek widerspiegelte. Es wurde ein Projekt für Leistungsvergleiche in spanischen öffentlichen Bibliotheken durchgeführt. Doch es wurde schnell deutlich, dass dieses umfassende Projekt nicht allein durch die Bibliothek Can Torró getragen werden konnte. Daher entschlossen sich mein Mann und ich 1995, eine eigene Institution ins Leben zu rufen, die sich zunächst um die Durchführung von Leistungsvergleichen kümmern sollte.

Die Fundación Bertelsmann hat seither ihre Kompetenzen im Bibliotheksbereich weiterentwickelt. Dabei wurden Modelllösungen, die in der deutschen Bertelsmann Stiftung erfolgreich erprobt waren, von der spanischen Tochter aufgegriffen und an die Besonderheiten des Bibliothekssystems in Spanien angepasst. Insbesondere mit den Projekten „Betriebsvergleich in Bibliotheken“ und „Öffentliche Bibliothek und Schule“ konnte sich die Fundación Bertelsmann erfolgreich im spanischen Bibliothekswesen positionieren.

tud por el conocimiento. Una sociedad que no proporciona a las generaciones jóvenes la capacidad de transformar la información en conocimiento se encontrará, en un futuro próximo, con dificultades para competir en el ámbito internacional.

Como complemento de los proyectos sobre la comparación del rendimiento y el fomento de la lectura, la Fundación apoyará la creación de bibliotecas modelo para lectores jóvenes. Mediante el proyecto de formación on-line, realizado en Alemania y varias veces galardonado, que en España ha adoptado el nombre de “eBib”, ponemos a disposición de los bibliotecarios un amplio programa de formación continua en el que se abordan las cuestiones actuales de gestión de bibliotecas.

La Fundación Bertelsmann cumple este año su décimo aniversario. Siguiendo la tradición de la Bertelsmann Stiftung, ha evaluado su propia labor en los proyectos realizados hasta la fecha, ganado transparencia y avanzado en el marco de una estrategia conjunta. Este trabajo de evaluación permite a la Fundación asumir un nuevo rumbo, con el que quiere no sólo prestar más atención a la vida económica y sociopolítica española, sino además, acercarse especialmente a las raíces tradicionales y sociopolíticas de Bertelsmann en este país. La Fundación también quiere tener en cuenta, gracias a la experiencia empresarial, el papel central de España en una Europa cada vez más unida. Ciertamente, el entendimiento internacional se convertirá en uno de los temas de futuro en un mundo cada vez más agitado e integrado. Además del intercambio entre pueblos, culturas y religiones, y más allá de lenguas y fronteras, sobre todo serán las relaciones económicas y comerciales las que lideren la unión de las personas. La experiencia propia de Bertelsmann en España nos indica claramente que esto es posible mediante el diálogo, la cooperación y el respeto.

Im Bereich der Schulen und Bibliotheken konnten ganz außergewöhnliche Erfolge für die Verbreitung des Lesens erzielt werden. Jungen Menschen Lust am Wissen zu vermitteln – diese Aufgabe sollte man nicht alleine den Schulen überlassen. Eine Gesellschaft, die ihre heutige junge Generation nicht befähigt, Informationen in Wissen zu verwandeln, wird es schon in naher Zukunft schwer haben, im internationalen Wettbewerb zu bestehen.

Als Ergänzung zu den Betriebsvergleichs- und Leseförderungs-Projekten wird die Fundación die Errichtung einer Modellbibliothek für junge Kunden fördern. Über das in Deutschland bereits mehrfach ausgezeichnete Online-Qualifizierungsangebot bibweb, das wir in Spanien unter dem Namen „ebib“ veröffentlichen, stellen wir eine flächendeckende Weiterbildung für Bibliothekare zu aktuellen bibliothekarischen Fragen zur Verfügung.

Die Fundación Bertelsmann begeht in diesem Jahr ihr zehnjähriges Jubiläum. Gemäß der Tradition der Bertelsmann Stiftung hat sie ihre bisherige Projektarbeit evaluiert, Transparenz geschaffen und im Sinne einer Gesamtstrategie entsprechend fortgeschrieben. Sie möchte im Rahmen ihrer Neuausrichtung nicht nur weitere Akzente für das wirtschafts- und gesellschaftspolitische Leben in Spanien setzen. Sie möchte dabei insbesondere aber auch an die traditionellen, gesellschaftspolitischen Wurzeln des Hauses Bertelsmann in diesem Land anknüpfen. Sie möchte über die Erfahrungen aus dem unternehmerischen Wirken hinaus auch der führenden Rolle Spaniens in einem zusammenwachsenden Europa Rechnung tragen. Denn die internationale Verständigung wird eines der Zukunftsthemen für eine immer schnelllebiger und globaler werdende Welt darstellen. Neben dem Austausch zwischen Völkern, Kulturen und Religionen über Sprachen und Grenzen hinweg werden es insbesondere auch die Wirtschafts- und Handelsbeziehungen sein, die Menschen zusammenführen und verbinden werden. Die persönlichen Erfahrungen des Hauses Bertelsmann in Spanien stimmen uns zuver-





En efecto, el compromiso empresarial, cultural y sociopolítico posee una amplia tradición. En 1962, España se convirtió en la primera estación del concepto “club del libro”. Los editores españoles habían pedido muchos años antes a mi marido que importase el sistema de venta de libros que había desarrollado en Alemania en colaboración con ellos. La fundación del Círculo de Lectores en España no sólo tuvo gran éxito, sino que, además, la cooperación con sus socios comerciales y empleados supuso una enriquecedora experiencia humana. En la actualidad, Bertelsmann está representada por empresas como Random House Mondadori, Direct Group y División Arvato Print, y emplea a un total de 3.100 trabajadores en España.

En nuestra sociedad, todas las personas deberían responsabilizarse, en la medida de sus posibilidades, de la comunidad. Sólo de esta manera podemos convertirnos en una sociedad activa y viva. La responsabilidad social será el lema del trabajo futuro de la Fundación Bertelsmann: la responsabilidad social del ciudadano y de las empresas y el diálogo entre culturas y religiones.

sichtlich, dass dies auf der Basis von Dialog, Partnerschaft und Respekt möglich ist.

Denn die unternehmens-, kultur- und gesellschaftspolitischen Engagements bilden eine breit gefächerte Tradition. Spanien war 1962 die erste Station der Buchclub-Idee im Ausland. Spanische Verleger haben vor vielen Jahren meinen Mann gebeten, das in Deutschland entwickelte System des Buchvertriebs mit ihnen zusammen auf Spanien zu übertragen. Der Aufbau des spanischen Círculo de Lectores war nicht nur erfolgreich, sondern auch zugleich ein menschliches Erleben in der Kooperation mit seinen geschäftlichen Partnern und Angestellten. Heute ist Bertelsmann mit Firmen vertreten wie: Random House Mondadori, der Direct Group und der División Arvato Print. Insgesamt beschäftigt Bertelsmann in Spanien rund 3.100 Mitarbeiter.

In unserer Gesellschaft sollte jeder Mensch im Rahmen seiner Möglichkeiten Verantwortung für das Gemeinwesen übernehmen. Nur so

Queremos fomentar la idea de la fundación cívica en colaboración con nuestros socios en España. En las fundaciones cívicas, las personas tienen la oportunidad de participar con pequeñas aportaciones filantrópicas. De esta forma, contribuyen a mejorar la calidad de vida en su entorno, lo que supone una atractiva forma de compromiso ciudadano. Las fundaciones cívicas son una expresión de la preocupación de las personas por sus semejantes y la solidaridad. La primera fundación cívica de Alemania fue la Stadt Stiftung Gütersloh, que mi marido creó en 1996.

Tenemos la intención de crear con nuestros socios españoles un centro competencial para las fundaciones cívicas que, en su calidad de agente asesor y coordinador, dé a conocer a la opinión pública este concepto de la fundación cívica y estimule la creación de fundaciones cívicas “viabiles”. Las iniciativas en tal dirección deben gozar de la oportunidad de recibir asesoramiento individual por parte de colegas experimentados y expertos en campos como el derecho, las finanzas, las estructuras organizativas y otras cuestiones relacionadas con los proyectos.

Entre los componentes esenciales de la cultura empresarial cada vez cobra mayor importancia la aceptación de la responsabilidad social por parte de las empresas como factor de éxito y de competitividad. Junto a la calidad de la dirección, en la competición de las empresas por asentarse en los distintos países también son decisivas la motivación, la creatividad y la voluntad de trabajo de los empleados, por encima de la continuidad económica y del éxito empresarial.

Los empleados son el centro de la labor empresarial en Bertelsmann, y en concreto el concepto de participación conjunta, base de la cultura de la empresa. El “modelo Bertelsmann” se caracteriza por un código de valores desarrollado a partir de las tradiciones familiares y la experiencia empresarial precisamente después de la reconstrucción:

können wir zu einer aktiven, lebendigen Bürgergesellschaft werden. Gesellschaftliche Verantwortung wird das Leitthema für die künftige Arbeit der Fundación Bertelsmann sein: der Bürger in seiner gesellschaftlichen Verantwortung, die Unternehmen in ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und der Dialog der Kulturen und Religionen.

Wir möchten gemeinsam mit Partnern in Spanien die Idee der Bürgerstiftung voranbringen. In Bürgerstiftungen können Bürger auch mit kleineren Beiträgen philanthropisch tätig werden. So können sie ihren Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität in ihrem lokalen Umfeld leisten – das ist eine attraktive Form bürgerschaftlichen Engagements. Bürgerstiftungen sind ein Ausdruck dafür, dass Menschen sich umeinander kümmern und solidarisch zusammenhalten. Die erste deutsche Bürgerstiftung war übrigens die Stadt Stiftung Gütersloh – mein Mann hat sie 1996 ins Leben gerufen.

Wir werden mit spanischen Partnern ein Kompetenzzentrum Bürgerstiftungen einrichten, das als Beratungs- und Koordinationsagentur das Konzept der Bürgerstiftung in die Öffentlichkeit tragen und die Gründung von „lebensfähigen“ Bürgerstiftungen fördern wird. Gründungsinitiativen soll die Möglichkeit gegeben werden, individuelle Beratung durch erfahrene Kollegen und andere Experten (Recht, Finanzen, Organisationsstruktur, Projektfragen) wahrzunehmen.

Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen als Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor gewinnt als ein wesentlicher Teil der Unternehmenskultur zunehmend an Bedeutung. Im internationalen Standortwettbewerb entscheiden neben der Qualität der Führung insbesondere auch Motivation, Kreativität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter über die wirtschaftliche Kontinuität und den unternehmerischen Erfolg.

Die Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt der unternehmerischen Arbeit bei Bertelsmann. Dies ist die Grundlage der Unternehmenskul-

el éxito económico y empresarial debe armonizarse con el esfuerzo individual enfocado a la participación y la realización de cada uno.

Para ello deben regir los siguientes principios: atención al individuo, confianza recíproca, delegación de la responsabilidad y obligación para con la sociedad. La participación de los empleados en los beneficios de la empresa, así como el brindarles información suficiente y la posibilidad de que colaboren en la toma de decisiones desempeñan un papel clave. Especial importancia cobra el fomento de la creatividad de los empleados. Convertimos a nuestros directivos en empresarios y les capacitamos para aprender a dirigir, a desarrollar su creatividad y progresar. También deben poder cometer errores. Si no se da libertad de acción a los empleados, no se sabrá nunca de qué son capaces.

En Alemania, la Bertelsmann Stiftung fomenta, mediante el centro competencial “Cultura empresarial/Dirección”, la conciencia de una cultura empresarial en la que el compañerismo constituye un factor esencial para el éxito y la competencia. Actualmente, a partir de los conocimientos obtenidos con el premio Carl Bertelsmann 2003 se está consolidando una red internacional para la cultura empresarial. Es cada vez más evidente que la internacionalización de los mercados y de las empresas no permite soluciones particulares en el ámbito regional. Necesitamos que los países transfieran sus conocimientos para garantizar la innovación y el crecimiento. Sería deseable que las experiencias se transmitieran desde Alemania a España, y que las empresas españolas participaran en los actos del centro competencial de cultura empresarial.

También queremos hacer hincapié en el diálogo entre culturas y religiones en colaboración con los socios españoles. Las relaciones entre España y la República Federal de Alemania han sido tradicionalmente buenas y se han caracterizado por el interés y la simpatía entre ambos países.

tur: der Partnerschafts-Gedanke. Das „Modell Bertelsmann“ ist geprägt durch einen Wertekodex, der sich aus den familiären Traditionen und den unternehmerischen Erfahrungen gerade auch nach dem Wiederaufbau entwickelt hat: Wirtschaftlicher und unternehmerischer Erfolg sollen in Einklang gebracht werden mit dem Streben des Einzelnen nach Teilhabe und Selbstverwirklichung.

Dabei lassen wir uns von folgenden Prinzipien leiten: Achtung vor dem Einzelnen, gegenseitiges Vertrauen, Delegation von Verantwortung und Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft. Die Beteiligung der Mitarbeiter am Gewinn des Unternehmens sowie deren umfassende Information und Mitsprachemöglichkeiten spielen dabei eine besondere Rolle. Besonders wichtig ist es auch, die Kreativität der Mitarbeiter zu wecken. Wir machen unsere Führungskräfte zu Unternehmern und versetzen sie so in die Lage, wirklich Führung, Kreativität und Fortschritt zu lernen. Sie müssen auch Fehler machen dürfen. Wer Mitarbeitern nicht den Freiraum schafft, wird nie wissen, was in ihnen steckt.

In Deutschland fördert die Bertelsmann Stiftung mit dem Kompetenzzentrum „Unternehmenskultur/Führung“ das Bewusstsein für eine partnerschaftliche Unternehmenskultur als wesentlichen Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor. Aufbauend auf den Erkenntnissen des Carl Bertelsmann-Preises 2003 befindet sich ein internationales Netzwerk für Unternehmenskultur derzeit in der Konsolidierung. Dass die Internationalisierung der Märkte und die Globalisierung der Unternehmen selbst keine regionalen Einzellösungen zulässt, wird immer offensichtlicher. Wir benötigen den Länder übergreifenden Lern- und Wissenstransfer, um Innovation und Wachstum zu gewährleisten. Es soll ein Transfer der Erfahrungen aus Deutschland nach Spanien stattfinden. Spanische Firmen sollen an Veranstaltungen des Kompetenzzentrums Unternehmenskultur teilnehmen.

Desde 1988 realizamos, en colaboración con la Fundación Santillana, un intercambio de ideas acerca de las relaciones culturales entre nuestros países. Este intercambio ha proporcionado un amplio inventario de actividades culturales y una interesante recopilación de ideas para posibles iniciativas culturales y políticas.

Los diálogos culturales internacionales que la Bertelsmann Stiftung celebra de forma periódica, como los que han tenido lugar en Egipto, Japón, China y la India, demuestran que el círculo cultural mundial es cada vez más plural y quebradizo. Con creciente frecuencia, las tradiciones y las opiniones religiosas son objeto de debate, lo que a menudo tiene como consecuencia una extranjerización, con las reacciones defensivas que ello genera. Los valores globales y locales, de este modo, comparten su sitio.

En el futuro ganará importancia la amplia “competencia intercultural” en la sociedad; es decir, la capacidad de personas y organizaciones de tratar adecuadamente las diferencias culturales y saber convivir con individuos con distintos orígenes y valores. Para muchos, ésta es la cualificación clave del siglo XXI.

En colaboración con expertos de todo el mundo, queremos crear una serie de recomendaciones con las cuales afrontar las diferencias culturales. España, país en el que convivieron pacíficamente durante mucho tiempo las tres religiones mosaicas (judaísmo, cristianismo e islamismo), constituye el marco ideal para abordar el diálogo interreligioso.

El dialogo cultural que he iniciado en ciudades de diferentes países ha demostrado que las personas y sus culturas primero aprenden a conocerse y después a apreciarse ¡y de ahí nacen profundas amistades!

Auch den Dialog der Kulturen und Religionen möchten wir gemeinsam mit Partnern in Spanien thematisieren. Die Beziehungen zwischen Spanien und der Bundesrepublik Deutschland sind traditionell gut und auf beiden Seiten von Interesse und Sympathie getragen.

Schon 1988 haben wir gemeinsam mit der Fundación Santillana einen Gedankenaustausch über die kulturellen Beziehungen unserer Länder veranstaltet. Daraus entstand eine umfassende Bestandsaufnahme kultureller Aktivitäten und eine interessante Ideensammlung für mögliche kulturpolitische Initiativen.

Die Reihe der internationalen Kulturdialoge der Bertelsmann Stiftung mit Veranstaltungen in Ägypten, Japan, China und Indien zeigt, dass die Kulturkreise weltweit pluralistischer und brüchiger werden. Herkömmliche Verbindlichkeiten und religiöse Auffassungen werden zunehmend in Frage gestellt, was oftmals in Überfremdung und entsprechenden Abwehrreaktionen resultiert. Es kommt zu einem Nebeneinander global und lokal gültiger Werte.

Eine breite gesellschaftliche „interkulturelle Kompetenz“ wird an Bedeutung gewinnen, d. h. die Fähigkeit von Menschen und Organisationen, mit kultureller Differenz und mit Menschen unterschiedlichster kultureller Prägung und unterschiedlichen Werten angemessen umzugehen. Für viele ist es die Schlüsselqualifikation des 21. Jahrhunderts.

Gemeinsam mit Experten aus aller Welt wollen wir einen Empfehlungskatalog für den Umgang mit kultureller Differenz entwickeln. Weil Spanien als ein Ort in Europa gilt, an dem die drei mosaischen Religionen (Judentum, Christentum und Islam) lange Zeit friedlich koexistierten, bietet es sich an, dort die Themen des interreligiösen Dialogs aufzugreifen.

Tenemos muchas ideas para nuevos proyectos que deseamos llevar a cabo en España. Son proyectos dirigidos por personas que quieren cambiar las cosas. Las personas que se comprometen con las fundaciones tienen mucho en común: se caracterizan por su responsabilidad e iniciativa, amor al prójimo, solicitud y espíritu colectivo. Tienen curiosidad y quieren mejorar las cosas. Las personas que realmente quieren cambiar las cosas tienen la suficiente energía, creatividad y motivación para hacer realidad sus proyectos. Cualquiera puede ser modelo para otros. Sólo con el compromiso de los propios ciudadanos es posible crear una sociedad solidaria, viva y creativa.



*Liz Mohn*

Denn eines haben die von mir initiierten Kulturdialoge in verschiedenen internationalen Städten gezeigt: Erst lernen Menschen sich und ihre Kulturen kennen, dann lernen sie sich schätzen... und daraus können tiefe Freundschaften entstehen!

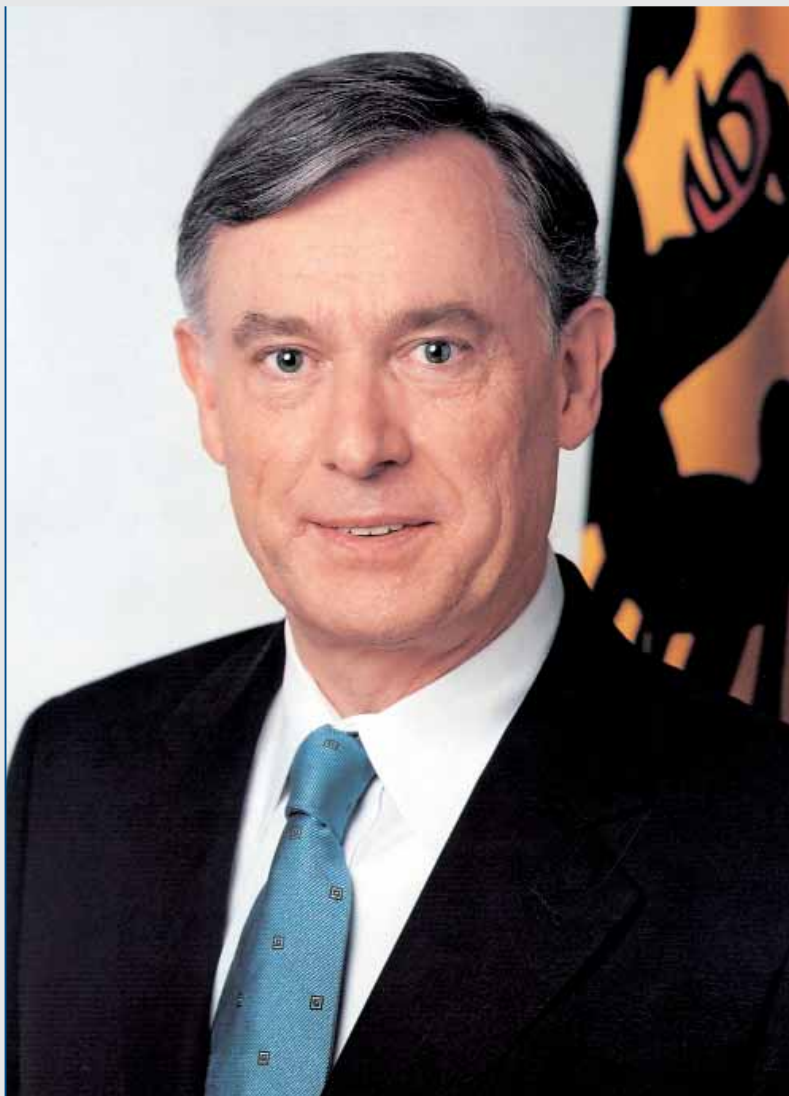
Es gibt viele Ideen für weitere Projekte, die wir in Spanien realisieren möchten. Vortreiben werden diese Projekte Menschen, die etwas bewegen wollen. Menschen, die sich in Stiftungen engagieren, haben vieles gemeinsam: Sie kennzeichnet Verantwortung und Eigeninitiative, Nächstenliebe, Hilfsbereitschaft und Gemeinsinn. Sie sind neugierig und wollen etwas verbessern. Wer Veränderungen wirklich will, hat genug Energie, Kreativität und Motivation, seine Vorhaben zu verwirklichen. Jeder kann Vorbild sein. Eine solidarische, lebendige und kreative Bürgergesellschaft entsteht nur durch das Engagement der Bürger selbst!



*Liz Mohn*







*“El aspecto positivo de las fundaciones es que pueden probar cosas nuevas. (...) Pueden seguir una estrategia a largo plazo y, por tanto, pensar en el futuro.”*

*„Das Schöne an Stiftungen ist: Sie können Neues ausprobieren. (...) Stiftungen können einer langfristigen Strategie folgen und so Zukunft denken, anstatt vor allem die Gegenwart zu verwalten.“*

## Las fundaciones como fuerza de innovación en Alemania

Horst Köhler

I.

Actualmente, en la mayoría de las carreteras alemanas existen teléfonos de emergencia. Las personas que necesiten ayuda urgente saben que el teléfono de emergencias para toda Alemania es el 110 para la Policía y el 112 para los bomberos. Pero lo que muchos no saben es que la idea de los dos sistemas de teléfonos de emergencia no tiene como origen una institución estatal, sino una iniciativa privada: la Fundación Björn Steiger. Ute y Siegfried Steiger crearon esta fundación en el verano de 1969, tres meses después de que su hijo Björn muriese como consecuencia de un accidente de circulación. Y todo, porque transcurrió demasiado tiempo hasta que la ayuda llegó.

El matrimonio Steiger es un ejemplo para las personas que no esperan la ayuda del Estado, sino que se comprometen. Las personas pueden tener las más diferentes razones para actuar de esta manera: totalmente privadas, como los Steiger; por amor al prójimo y solidaridad, o por inclinación personal. De esta forma, en Alemania se ha formado una amplia red de fundaciones, en la que conviven las antiguas y las nuevas, las grandes con las pequeñas. No existe casi ningún tema social que no cuente con su fundación correspondiente.

## Stiftungen als Innovationskraft in unserer Gesellschaft

Horst Köhler

I.

Heute stehen am Rande der meisten Bundesstraßen Notrufsäulen. Und wer schnell Hilfe braucht, weiß: Der bundesweit einheitliche Notruf lautet 110 für die Polizei und 112 für die Feuerwehr. Was viele jedoch nicht wissen: Die Idee für die beiden Notrufsysteme geht nicht auf eine staatliche Institution, sondern auf eine private Initiative zurück: die Björn-Steiger-Stiftung. Ute und Siegfried Steiger gründeten sie im Sommer 1969, ein Vierteljahr, nachdem ihr kleiner Sohn Björn an den Folgen eines Autounfalls gestorben war. Und zwar deshalb, weil es zu lange dauerte, bis Hilfe kam.

Das Ehepaar Steiger ist ein Beispiel für Menschen, die nicht einfach auf den Staat warten, sondern sich engagieren. Menschen tun dies aus den verschiedensten Gründen: aus sehr privaten wie die Steigers. Aus Mitmenschlichkeit und Solidarität oder aus persönlicher Leidenschaft. So hat sich in Deutschland eine breite Stiftungslandschaft gebildet, mit alten und neuen, großen und kleinen Stiftungen. Es gibt kaum ein gesellschaftliches Thema, dem sich Stiftungen nicht widmen.

## II.

El mismo ejemplo del matrimonio Steiger ilustra muy claramente el punto fuerte de las fundaciones: convierten las experiencias individuales en algo útil para la comunidad y buscan soluciones que sirvan como modelo. No sólo las fundaciones grandes y conocidas piensan por adelantado y actúan. Son precisamente las numerosas pequeñas fundaciones a las que quiero honrar. Estas fundaciones de las que la mayoría de la gente no ha oído hablar, aunque su trabajo nos sea o nos pueda llegar a ser útil a muchos de nosotros. Por ejemplo, porque experimentan en nuevos proyectos la forma de afrontar mejor el reto de “vivir en la tercera edad”. O porque llevan adelante proyectos e iniciativas para ser justos en la herencia que dejamos a las generaciones futuras.

El aspecto positivo de las fundaciones es que pueden probar cosas nuevas. Sus conceptos no tienen que dar frutos de inmediato, ni tienen que poder aplicarse directamente. Las fundaciones pueden actuar durante muchos periodos legislativos y no tienen que presentar trimestralmente cifras de réditos. Su actividad se centra en una idea, en un objetivo a menudo todavía distante. Las fundaciones pueden seguir una estrategia a largo plazo y, por tanto, pensar en el futuro, en lugar de gestionar el día a día.

De esta forma, entran en una fructífera competencia por el mejor concepto, tanto con instituciones no gubernamentales como gubernamentales. No es casual que no haya fundaciones en los regímenes dictatoriales. Las dictaduras no pueden permitirse competir por la mejor idea para alcanzar el bien general. Las fundaciones son un indicador de las sociedades libres y democráticas.

Las fundaciones actúan a través de las generaciones. En la actualidad sobreviven fundaciones que se crearon en la Edad Media. Como ejemplo sirva la Augsburger Fuggerei. Adoptó el nombre de su fundador, Jakob Fugger el Rico, quien creó en 1516 un modelo de colo-

## II.

Schon das Beispiel des Stifterehepaars Steiger macht auf sehr anschauliche Weise deutlich, was die Stärke von Stiftungen ist: Sie machen Erfahrungen Einzelner für die Gemeinschaft nutzbar und suchen nach richtungweisenden Lösungen. (...) Nicht nur die großen, bekannten Stiftungen denken vor und handeln. Es sind gerade auch die vielen kleinen Stiftungen, die ich würdigen will. Stiftungen, von denen die meisten Menschen noch nie gehört haben, obwohl ihre Arbeit vielen von uns nützt oder nützen wird. Zum Beispiel deshalb, weil sie in neuen Projekten damit experimentieren, wie wir besser mit der Herausforderung „Wohnen im Alter“ umgehen können. Oder weil sie Projekte und Initiativen zur Generationengerechtigkeit voranbringen.

Das Schöne an Stiftungen ist: Sie können Neues ausprobieren. Ihre Konzepte müssen nicht sofort auf fruchtbaren Boden fallen und nicht direkt umsetzbar sein. Stifter können über viele Legislaturperioden hinweg wirken und müssen auch keine Renditezahlen im Quartalsrhythmus vorlegen. Ihr Wirken ist fokussiert auf eine Idee, auf ein oft noch entferntes Ziel. Stiftungen können einer langfristigen Strategie folgen und so Zukunft denken, anstatt vor allem die Gegenwart zu verwalten.

So treten sie oft in einen fruchtbaren Wettbewerb um das bessere Konzept mit anderen nichtstaatlichen wie staatlichen Institutionen. Es ist kein Zufall, dass es in Diktaturen kein Stiftungswesen gibt. Diktatorische Systeme können sich nicht auf einen Wettstreit um die bessere Idee zum Wohle aller einlassen. Stiftungen sind ein Kennzeichen freier, demokratischer Gesellschaften.

Stiftungen wirken über Generationen hinweg. Noch heute gibt es Stiftungen, die im Mittelalter gegründet wurden. Berühmt ist die Augsburger Fuggerei. Sie ist benannt nach ihrem Stifter Jakob Fugger dem Reichen, der 1516 eine vorbildliche Sozialsiedlung schuf, die heute so beliebt ist wie vor 500 Jahren. (...)

nia social que mantiene la misma aceptación que hace quinientos años.

III.

La creación de fundaciones es una expresión viva de la orientación de los valores de nuestra sociedad libre. Sus impulsores son personas que quieren cambiar algo, y lo hacen según su propio criterio y sus prioridades personales.

Un ejemplo esperanzador son las fundaciones ciudadanas. Son una forma relativamente nueva de compromiso de utilidad pública en Alemania. Operan en el municipio, la región o incluso sólo en una parte de la ciudad.

Podemos citar el caso de Anna Hofmann. Esta profesora especializada en economía doméstica creó en 1997 una fundación impulsada por su experiencia personal con su hijo menor, que padecía una enfermedad grave. La pequeña fundación presta ayuda rápida a los niños y jóvenes desfavorecidos socialmente en situaciones de necesidad, y no exige presentar complicados formularios. Su actividad se centra en la región del Alto Palatinado, ya que, como dice la propia Sra. Hofmann, hay que “ordenar primero la propia casa”.

Las fundaciones cívicas son el sentir vivo de los ciudadanos. Me siento contento de que, en su intención de innovar socialmente, cada vez más personas sigan este ejemplo. Son el reflejo de una sociedad madura y democrática, y un ejemplo de que los hombres se preocupan por sus semejantes y son solidarios. Esta solidaridad no puede ordenarse desde arriba ni estar organizada por el Estado. Pero quizá la pueden brindar personas comprometidas, en primera línea, donde la gente se conoce. Allí donde las injusticias no se camuflan en el anonimato de la burocracia. Los expertos lo denominan subsidiariedad.

III.

Zu stiften ist gelebter Ausdruck der Werteorientierung unserer freien Gesellschaft (...) (Stiftungen)\* werden von Menschen gegründet, die etwas bewegen wollen. In ihrem Sinne und nach ihren ganz persönlichen Prioritäten. (...)

Ein sehr ermutigendes Beispiel sind die Bürgerstiftungen. Sie sind eine relativ neue Form des gemeinnützigen Engagements in Deutschland. Sie sind auf die Gemeinde, Region oder auch nur einen Stadtteil bezogen. (...)

Ein (...) Beispiel ist Anna Hofmann. Die gelernte Hauswirtschaftsmeisterin gründete 1997 eine Stiftung – als Reaktion auf ihre persönliche Erfahrung mit ihrem schwerkranken jüngsten Sohn. Die kleine Stiftung leistet schnelle Hilfe für sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche in Notsituationen; komplizierte Anträge braucht bei ihr niemand zu stellen. Ihre Aktivitäten sind auf die Region Oberpfalz konzentriert, weil man erst einmal „vor der eigenen Haustür aufräumen“ soll, wie Frau Hofmann sagt.

Bürgerstiftungen sind gelebter Bürgersinn. Ich freue mich darüber, dass sie als soziale Innovation immer mehr Nachahmer finden. Sie sind Ausdruck einer reifen, demokratischen Gesellschaft. Und ein Beispiel dafür, dass Menschen sich umeinander kümmern und solidarisch zusammenhalten. Dieser Zusammenhalt kann weder „von oben“ verordnet, noch kann er vom Staat organisiert werden. Wohl aber können ihn engagierte Menschen stiften – vor Ort, wo man sich kennt. Dort, wo man Missstände nicht in die Anonymität von Verwaltungsapparaten delegiert. Subsidiarität nennen das die Fachleute.

IV.

(...) Bürgergesellschaft und Staat müssen sich (...) ergänzen. Unsere Gesellschaftsordnung garantiert uns ein hohes Maß an Freiheit. Hinter diesem Grundsatz steht die Erkenntnis, dass Menschen zur Frei-





#### IV.

La sociedad y el Estado deben complementarse. El orden de nuestra sociedad nos garantiza un alto grado de libertad. Detrás de este principio se encuentra el reconocimiento de que los hombres están capacitados para la libertad. Con esto me refiero a la libertad que despierta la fuerza y la creatividad. La libertad que se compromete por el amor al prójimo y el espíritu colectivo. Actualmente, cuando hablamos de la sociedad de ciudadanos o la sociedad civil, nos referimos al poder que nace de la libertad, pero también a la responsabilidad del individuo de hacer uso de su libertad para ser útil a la sociedad. Para ello el Estado debe establecer un marco con el fin de garantizar el orden, un orden de la libertad que deje margen suficiente a los ciudadanos, pero que también impida de forma efectiva el abuso de esa misma libertad.

Libertad y responsabilidad: juntas son el requisito necesario para el orden social. Es necesario que también arrimen el hombro todos aquellos que puedan: con tiempo, con dinero, con su talento. De esta

hegung begabt sind. Es ist die Freiheit, die Kraft und Kreativität weckt. Die Freiheit, die sich selbst bindet durch gelebte Mitmenschlichkeit und Gemein Sinn. Wenn wir heute über Bürger- oder Zivilgesellschaft reden, dann sprechen wir über diese Kraft, die aus der Freiheit erwächst – aber auch über die Verantwortung des Einzelnen, von seiner Freiheit zum Nutzen der Gesellschaft Gebrauch zu machen. Der Staat hat hierfür den Rahmen zu setzen, eine Ordnung zu garantieren. Eine Ordnung der Freiheit, die den Bürgern genügend Raum lässt, die aber auch den Missbrauch der Freiheit wirksam verhindert. Freiheit und Verantwortung – sie sind zusammen Voraussetzung für eine funktionierende Gesellschaftsordnung.

Es ist nötig, dass diejenigen, die können, auch anpacken: mit Zeit, mit Geld, mit ihren Fähigkeiten. Auf diese Weise geben sie der Gemeinschaft etwas zurück von ihrem Erfolg und Reichtum, vor allem aber von den Chancen, die ihnen geboten wurden. Stifter praktizieren den Grundsatz „Eigentum verpflichtet“. In einer aktuellen Untersuchung zu den Motiven von Stiftern wird ein Unternehmer mit den

forma, devuelven a la comunidad parte de su éxito y riqueza, pero, sobre todo, parte de las oportunidades que han tenido. Los creadores de las fundaciones practican el principio de que “la propiedad obliga”. En un estudio reciente sobre los motivos de los donantes de las fundaciones se citan las siguientes palabras de un empresario: “El país me ha dado la posibilidad de ser rico; por ello, tengo la maldita obligación (...) de comprometerme en esto”. Esta posición tan clara me impone. Muchas personas ya actúan de forma similar, y tendríamos que destacar su ejemplar papel. Pero también hay otras personas que no actúan bien. ¿Qué han hecho para merecer que les prestemos atención? Creo que lo correcto es señalar a aquellos que actúan de modo consecuente.

V.

Con la reforma de la ley que regula las fundaciones realizada en 2000, el legislativo alemán ha facilitado que los ciudadanos hagan uso de su libertad y asuman responsabilidades. El número de fundaciones creadas aumenta con los años. Algunos hablan incluso de un auge repentino de las fundaciones. Sólo en el año pasado se crearon 852 fundaciones, más que en ningún otro desde la Segunda Guerra Mundial. Esto demuestra que la política puede ayudar mucho si se limita a establecer las reglas del juego y deja éste a los ciudadanos.

La balanza es así de positiva: nos tiene que dar que pensar que los alemanes conozcan poco del trabajo de las fundaciones. En mi opinión, demasiado poco. Sólo la mitad de los alemanes conocen alguna fundación. La más conocida es la Stiftung Warentest (Fundación para el Control de Productos). No es casual que nombren precisamente esta fundación, que proporciona orientación para la vida cotidiana y, desde hace décadas, asegura la calidad de los productos a los consumidores.

Transparencia: otro gran reto para todas las fundaciones. Es deseable que se fomenten las fundaciones y que pongan las menores difi-

Worten zitiert: „Das Land hat mir ermöglicht, reich zu werden, dann hab ich auch die verdammte Pflicht, [...] mich hier zu engagieren.“ Diese klare Haltung imponiert mir. Viele handeln schon danach, und auf ihre Vorbildrolle sollten wir hinweisen. Es gibt allerdings auch solche, die nicht gut handeln. Warum sollten die es verdienen, dass besonders auf sie aufmerksam gemacht wird? Ich halte es für richtiger, auf die aufmerksam zu machen, die Gutes tun.

V.

Mit der Reform des Stiftungsrechts im Jahr 2000 hat es der Gesetzgeber (in Deutschland)\* den Bürgern erleichtert, von ihrer Freiheit Gebrauch zu machen und Verantwortung zu übernehmen. Die Zahl der Stiftungsneugründungen nimmt seit Jahren zu. Manche sprechen sogar von einem Stiftungsboom. Allein vergangenes Jahr gab es 852 Stiftungsneugründungen – mehr als in jedem Jahr seit dem Zweiten Weltkrieg. Dies zeigt, dass Politik viel bewirken kann, wenn sie sich darauf beschränkt, die Spielregeln festzulegen, den Bürger das Spiel aber selbst machen lässt.

So positiv die Bilanz ist: Es muss uns zu denken geben, dass die Deutschen nur wenig über die Arbeit von Stiftungen wissen. Zu wenig, wie ich meine. Nur die Hälfte unserer Landsleute kennt überhaupt eine Stiftung. Die bekannteste ist die Stiftung Warentest. Es ist kein Zufall, dass gerade sie genannt wird. Sie gibt im Alltag Orientierung und macht seit Jahrzehnten die Qualität von Produkten für den Konsumenten transparent.

Transparenz – das ist auch eine Herausforderung für das gesamte Stiftungswesen. Es ist wünschenswert, dass der Gründung von Stiftungen möglichst wenig im Wege steht und dass sie gefördert wird. Dann sollte es aber für die Gemeinschaft auch ausreichend transparent sein, wofür sie steuerliche Privilegien gewährt. Dies gilt umso mehr, als nicht einmal die Hälfte der Deutschen glaubt, dass Stiftungen effizienter sind als der Staat. Das ist ein Fingerzeig dafür, dass

cultades posibles a su creación. Pero deben ofrecer transparencia suficiente para la comunidad que les otorga privilegios fiscales. Esto es válido en la medida en que ni siquiera la mitad de los alemanes cree que las fundaciones sean más eficientes que el Estado. Es una señal de la necesidad de informar más sobre el trabajo de las mismas. Existe gran cantidad de historias que merece la pena contar; con ello, se lograría una mayor aceptación y credibilidad, precisamente lo que las fundaciones necesitan: una percepción y un aprecio positivos. Sólo así podrán ser visibles como pilar de la sociedad ciudadana. A su vez, los ejemplos buenos y creíbles alientan a otras personas a comprometerse.

VI.

Cada vez más ciudadanos descubren la satisfacción de poder lograr cambios y de atreverse a intentarlo. Ya lo dice el refrán: El que no se arriesga no cruza el río. En la actualidad todos estamos intentando eliminar algunas costumbres antiguas. Cada vez reunimos más valor y nos comprometemos más, tenemos más ideas y somos más conscientes de nuestra responsabilidad en el decurso de nuestra propia vida, pero también de la del prójimo. Por esta razón, y a pesar de las muchas dificultades, tengo confianza en el futuro.



*Horst Köhler*

Sie alle noch mehr über die Arbeit Ihrer Stiftungen informieren müssen. Es gibt eine Fülle von Geschichten, die wert sind, erzählt zu werden. Damit schaffen Sie mehr Akzeptanz und Glaubwürdigkeit. Und Stiftungen brauchen genau diese positive Wahrnehmung und Wertschätzung. Nur so werden sie als eine tragende Säule der Bürgergesellschaft sichtbar. Und viele gute, glaubwürdige Beispiele ermutigen gleichzeitig andere, sich zu engagieren.

VI.

(...) Immer mehr Bürger entdecken gerade die Freude daran, etwas zu verändern und etwas zu wagen. Nur wer wagt, gewinnt, heißt ein altes Sprichwort. Wir alle sind im Moment dabei, manch alte Gewohnheit abzustreifen. Wir werden mutiger und zupackender, ideenreicher und verantwortungsbewusster in der Gestaltung unseres eigenen Lebens, aber auch des gesellschaftlichen Miteinanders. Deshalb bin ich trotz vieler Schwierigkeiten zuversichtlich, was die Zukunft (...) angeht. (...)



*Horst Köhler*

---

\*Ergänzung der Herausgeberin

„REGIERUNOnline“ – Wissen aus erster Hand

Bulletin veröffentlicht am: 14.05.2005

Rede von Bundespräsident Horst Köhler auf der Jahrestagung

„Zum Wandel ermutigen – Stiftungen als Innovationskraft“ des

Bundesverbandes Deutscher Stiftungen am 13. Mai 2005 in Freiburg







*“La sociedad española tiene hoy grandes tareas pendientes. Los mercados necesitan reformas estructurales, la administración pública debe funcionar mejor y el Estado tiene que ser capaz de responder ante nuevas demandas sociales.”*

*„Wenn auch schon viel erreicht worden ist, stehen der spanischen Gesellschaft von heute dennoch große Aufgaben bevor. Die Märkte brauchen Strukturreformen, die Behörden müssen besser arbeiten, und der Staat muss in der Lage sein, auf neue gesellschaftliche Bedürfnisse zu reagieren.“*

## Balance de la sociedad española desde la Democracia

J. L. Rodríguez Zapatero

Durante esta última década, en España se ha consolidado una trayectoria social, política y económica que arrancó a finales de los años setenta con la transición a la democracia. La España actual poco tiene ya que ver con la de hace treinta años, y el proceso de desarrollo que el país ha experimentado en todos los ámbitos ha sido fruto de un trabajo compartido. Las instituciones políticas, los agentes económicos y toda la sociedad han hecho común la ardua tarea de situar a España en un nivel de desarrollo comparable al de los países de nuestro entorno europeo.

En primer lugar, se han producido grandes cambios en la estructura social, consecuencia de un sostenido proceso de modernización económica y social. La demografía se ha transformado de forma evidente. Por un lado, se ha elevado espectacularmente la esperanza de vida de los españoles, hasta niveles actuales superiores a los de muchos países desarrollados. Por otro, la tasa de natalidad ha disminuido hasta situarse en niveles preocupantes.

Durante este periodo, la mujer se ha ido incorporando progresivamente al mercado de trabajo y, en parte a consecuencia de ello, el modelo familiar ha cambiado. El nuevo protagonismo social de la

## Bilanz der spanischen Gesellschaft seit der Einführung der Demokratie

J. L. Rodríguez Zapatero

Im Lauf des letzten Jahrzehnts hat sich in Spanien eine gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Entwicklung gefestigt, die in den siebziger Jahren mit dem Übergang zur Demokratie ihren Anfang nahm. Das heutige Spanien erinnert kaum noch an das Spanien von vor 30 Jahren, und der Entwicklungsprozess, den das Land durchlaufen hat, ist die Frucht einer gemeinsamen Anstrengung. Die politischen Institutionen, der Wirtschaftssektor und die Gesellschaft als Ganzes haben gemeinsam die schwere Aufgabe übernommen, Spanien auf einen den europäischen Nachbarländern vergleichbaren Entwicklungsstand zu bringen.

An erster Stelle sind große Änderungen in der Gesellschaftsstruktur zu verzeichnen, als Folge eines anhaltenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Modernisierungsprozesses. Die Demografie hat sich offensichtlich gewandelt. Einerseits ist die Lebenserwartung der Spanier spektakulär angestiegen und liegt nun höher als in vielen anderen Industrienationen. Andererseits ist die Geburtenrate auf einen besorgniserregenden Stand gesunken.

In diesem Zeitraum haben sich die Frauen immer stärker in den Arbeitsmarkt eingegliedert, und zum Teil hat sich daraus eine Wand-

mujer y el avance hacia su igualdad en los derechos legales y en la realidad laboral y social han sido y son cambios de una enorme importancia. Por otro lado, las clases medias urbanas se han extendido a consecuencia del desarrollo económico y del auge del sector servicios. La modernización de nuestras áreas rurales y de las pequeñas poblaciones ha sido espectacular.

Uno de los fenómenos sociales más recientes es el de la inmigración. España ha pasado de ser un país de emigrantes a ser uno de inmigrantes. El fenómeno de la inmigración ha cobrado visibilidad especialmente en la última década, y una de sus consecuencias imprevistas y muy positivas es su contribución a un nuevo crecimiento de la natalidad.

La situación política es sustancialmente diferente a la de hace tres décadas. Hemos pasado a una situación de estabilidad democrática. Ha habido nueve elecciones generales, ocho elecciones municipales y, desde la puesta en marcha del Estado de las Autonomías, las correspondientes convocatorias autonómicas. Las instituciones políticas están plenamente consolidadas. Hace casi una década, precisamente, por primera vez tras la transición política y tras catorce años de gobierno socialista, la oposición conservadora triunfó en las elecciones generales. La sociedad española vivió este cambio de partido en el Gobierno con normalidad, dando una prueba decisiva de nuestra estabilidad democrática.

España ha pasado de estar aislada del mundo a estar plenamente integrada en las estructuras de relación entre países. El cambio más importante se produjo con la incorporación de España a la Unión Europea y, en la última década, con la adopción de la moneda única de la mayoría de los países miembros, el euro.

Asimismo, España es miembro de la OTAN y mantiene, además, una relación privilegiada con América Latina, debida a razones históricas y a la lengua común.

lung des Familienmodells ergeben. Der neue gesellschaftliche Protagonismus der Frauen und der Fortschritt hin zu einer Gleichberechtigung in Gesetz, Arbeitsmarkt und Gesellschaft stellen nach wie vor Änderungen von entscheidender Bedeutung dar. Andererseits ist die städtische Mittelklasse infolge der wirtschaftlichen Entwicklung und des Wachstums des Dienstleistungssektors stark angewachsen. Die Modernisierung der ländlichen Gebiete und kleinen Ortschaften hat enorme Fortschritte gemacht.

Eines der neuesten gesellschaftlichen Phänomene ist die Immigration. Spanien ist vom Auswandererland zum Einwanderungsland geworden. Dieses Phänomen ist insbesondere im letzten Jahrzehnt zu Tage getreten, und eine der unvorhergesehenen, aber höchst positiven Auswirkungen ist der Beitrag zu einem Wiederanstieg der Geburtenrate.

Die politische Lage unterscheidet sich ganz wesentlich von derjenigen vor 30 Jahren. Wir leben nun in einer stabilen Demokratie. Es haben neun Parlamentswahlen und acht Kommunalwahlen stattgefunden, und seit der Gründung der autonomen Regionen auch die entsprechenden Wahlen in diesen Gebieten. Die politischen Institutionen sind durch und durch gefestigt. Vor knapp zehn Jahren erzielte zum ersten Mal nach der politischen Übergangszeit und nach 14 Jahren sozialistischer Regierung die konservative Opposition einen Wahlsieg bei den Parlamentswahlen. Die spanische Gesellschaft nahm diesen Parteiwechsel an der Regierung ganz normal hin und lieferte so den entscheidenden Beweis für die Stabilität unserer Demokratie.

Spanien ist nun nicht mehr von der Welt abgegrenzt, sondern vollständig in die Beziehungsstrukturen zu anderen Ländern integriert. Der wichtigste Schritt war der Eintritt Spaniens in die Europäische Union sowie im letzten Jahrzehnt die Einführung einer Einheitswährung, des Euro, in der Mehrzahl der Mitgliedsländer. Daneben ist Spanien Mitglied der UNO und unterhält aus historischen Gründen



El cambio cultural también ha sido espectacular. Se ha hecho un gran esfuerzo para que el arte, la música y la literatura puedan llegar a todos los españoles. Hoy en día se editan muchos más libros y es mucho más fácil el acceso de todos a la lectura. La irrupción de las nuevas tecnologías ha supuesto, a la vez, un desafío y una oportunidad. Afortunadamente, el número de lectores no ha dejado de aumentar y las editoriales y bibliotecas han aprovechado estas nuevas tecnologías para modernizarse e innovar. En este campo la actuación pública y la iniciativa privada, incluyendo el tercer sector, se complementan de forma muy positiva.

La España democrática heredó una economía atrasada y un Estado débil. Desde entonces se han hecho grandes avances en la modernización de la economía, y paralelamente se ha ido creando un Estado moderno. Quizá la debilidad del Estado anterior hizo más fácil la liberalización y modernización de la economía, pero de forma paralela hubo que crear un Estado adecuado para una economía moderna y que garantizara la equidad y la cohesión social. Los diferentes gobiernos, los agentes sociales, sindicatos y patronales, y el sector empresarial han contribuido tanto a la modernización de la economía como a la construcción de un Estado de bienestar.

En los últimos doce años estamos viviendo un periodo de crecimiento económico sin precedentes. España está actualmente creciendo muy por encima de la media de los países de la Unión Europea. Este crecimiento, sin embargo, no ha sido a costa de reducir las prestaciones sociales, ni de un replanteamiento traumático de los servicios públicos.

En una sociedad moderna, mercado y Estado se necesitan y se alimentan mutuamente. El mercado es el motor del crecimiento y dota de dinamismo a la sociedad, y el Estado garantiza la cohesión y la seguridad, el marco social e institucional en el que el mercado puede funcionar con eficiencia. Éste es el modelo de sociedad que se ha implantado, con diferentes variantes, en los países europeos, y al que

und aufgrund der gemeinsamen Sprache besonders enge Beziehungen zu den lateinamerikanischen Ländern.

Auch der kulturelle Wandel war atemberaubend. Es wurden große Anstrengungen unternommen, um die Kunst, die Musik und die Literatur allen Spaniern zugänglich zu machen. Heute werden deutlich mehr Bücher verlegt, und der Zugang aller Bürger zum Lesen ist wesentlich einfacher geworden. Der rasche Aufschwung der neuen Technologien bedeutete gleichzeitig eine Herausforderung und eine Chance. Glücklicherweise ist die Anzahl der Leser immer weiter angestiegen, und die Verlage und Bibliotheken haben die neuen Technologien zur Modernisierung und Innovation genutzt. Auf diesem Gebiet ergänzen sich die staatlichen und privaten Initiativen, einschließlich derer des dritten Sektors, ganz vorbildlich.

Das demokratische Spanien war durch eine veraltete Wirtschaft und einen schwachen Staat vorbelastet. Seit dieser Zeit sind große Fortschritte bei der Modernisierung der Wirtschaft gelungen, und parallel dazu wurde ein moderner Staat geschaffen. Vielleicht trug gerade die Schwäche des vorherigen Staates dazu bei, die Liberalisierung und Modernisierung der Wirtschaft voranzutreiben. Gleichzeitig musste jedoch ein Staat errichtet werden, der dieser modernen Wirtschaft angemessen war und die Ausgewogenheit und den gesellschaftlichen Zusammenhalt sicherstellen konnte. Die verschiedenen Regierungen, die gesellschaftlichen Handlungsträger, Syndikate und Arbeitgeberverbände sowie der Unternehmenssektor haben sowohl zur Modernisierung der Wirtschaft als auch zum Aufbau eines Wohlfahrtsstaates beigetragen.

Während der letzten zwölf Jahre haben wir eine Periode des nie dagewesenen Wirtschaftswachstums erlebt. Spanien wächst derzeit weit stärker als der Durchschnitt der Länder in der Europäischen Union. Dieses Wachstum ist jedoch nicht auf Kosten einer Senkung

España se ha encaminado y se sigue encaminando en la actualidad, tratando a la vez de asegurar el crecimiento y de extender y mejorar los derechos ciudadanos.

Así, a lo largo de estos años, a la vez que se eliminaba el intervencionismo en la economía y el Estado asumía su papel como regulador, para impulsar la competencia y la eficiencia, se ha realizado un notable esfuerzo para garantizar bienes públicos como la educación básica y la sanidad, para ampliar su cobertura y mejorar su calidad. Puede haber grandes diferencias sobre los medios más adecuados para alcanzar estos objetivos, pero todos los gobiernos y toda la sociedad española han coincidido y coinciden en ellos.

Ahora bien, aunque se haya caminado un largo recorrido, la sociedad española tiene hoy grandes tareas pendientes. Los mercados necesitan reformas estructurales, la administración pública debe funcionar mejor, y el Estado tiene que ser capaz de responder ante nuevas demandas sociales

El Estado tiene hoy en día que responder adecuadamente no sólo a las viejas demandas sociales, como las pensiones o el desempleo, sino también a las que se desprenden de las nuevas realidades. El Estado debe dar respuesta a la necesidad de atención de los mayores dependientes; debe plantearse formas de integrar a los discapacitados en la sociedad; dar solución a las necesidades de cuidados y escolarización de los niños menores de tres años; ayudar a conciliar mejor trabajo y familia; tratar de evitar el desarraigo y la exclusión social.

Para que el Estado atienda las demandas de la sociedad, la administración pública tiene que funcionar mejor y dotarse de los recursos necesarios para ello. Debe ser más eficiente, garantizar la calidad en los bienes y servicios que suministra, ser más transparente en su labor y más próxima a las necesidades del ciudadano.

der Sozialleistungen gegangen und hat auch keine traumatischen Umorganisationen der öffentlichen Dienste gekostet.

In einer modernen Gesellschaft brauchen der Markt und der Staat sich gegenseitig und stärken einander. Der Markt dient als Wachstumsmotor und dynamisiert die Gesellschaft, während der Staat den Zusammenhalt und die Sicherheit, den sozialen und institutionellen Rahmen sichert, in dem der Markt effizient funktionieren kann. Dieses Gesellschaftssystem ist in verschiedenen Ausprägungen in den europäischen Ländern eingeführt, und auch Spanien hat diesen Weg eingeschlagen und wird ihn weiter verfolgen. Neben einer Sicherung des Wachstums wird an einer Ausweitung und Verbesserung der Bürgerrechte gearbeitet.

So wurde im Laufe der vergangenen Jahre der Interventionismus in der Wirtschaft beseitigt, und der Staat hat eine Regulierungsfunktion übernommen, um den Wettbewerb und die Leistung zu stärken. Es wurden bedeutende Anstrengungen unternommen, um die öffentlichen Errungenschaften wie die Schulbildung und das Gesundheitswesen sicherzustellen, diese auszuweiten und ihre Qualität zu verbessern. Vielleicht gehen die Meinungen über die am besten geeigneten Mittel zur Erreichung dieser Ziele stark auseinander; dennoch sind sich alle spanischen Regierungen und die ganze spanische Gesellschaft über die Ziele selbst stets einig gewesen.

Wenn auch schon viel erreicht worden ist, stehen der spanischen Gesellschaft von heute dennoch große Aufgaben bevor. Die Märkte brauchen Strukturreformen, die Behörden müssen besser arbeiten, und der Staat muss in der Lage sein, auf neue gesellschaftliche Bedürfnisse zu reagieren.

Der Staat muss heute nicht nur auf die alten gesellschaftlichen Forderungen wie Pensionen oder Arbeitslosenunterstützung reagieren, sondern auch auf die neue Realität eingehen. Er muss eine Lösung





Pero la sociedad civil también debe tener cada vez un mayor protagonismo en la atención a estas viejas y nuevas necesidades sociales. La sociedad no sólo reclama un mayor nivel de bienes y servicios, sino participar de forma activa y desinteresada en su provisión. Desde hace años, el sector no lucrativo ha realizado una labor encomiable, no siempre lo suficientemente apoyada desde el Estado. Fundaciones, empresas sin ánimo de lucro, variedad de formas jurídicas diferentes, han contribuido al bienestar de la sociedad. Se necesita ahora un apoyo decidido al tercer sector.

La sociedad española es ahora muy distinta de la de hace treinta años. Gracias al esfuerzo colectivo, la última década ha dado muestras de la solvencia de nuestra economía y de la consolidación de nuestras instituciones políticas. Entre todos debemos seguir trabajando para hacer posible la continuidad de este esfuerzo.

*José Luis Rodríguez Zapatero*

für den Betreuungsbedarf abhängiger alter Menschen finden, Wege zur Eingliederung der Behinderten in die Gesellschaft öffnen, den Versorgungs- und Unterrichtsbedarf von Kindern unter drei Jahren sicherstellen; einen besseren Beitrag zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf leisten; versuchen, der Entwurzelung und gesellschaftlicher Ausgrenzung entgegenzuarbeiten.

Damit der Staat die Bedürfnisse der Gesellschaft erfüllen kann, müssen die staatlichen Behörden besser funktionieren und mit den hierfür erforderlichen Mitteln ausgestattet werden. Er muss effizienter arbeiten, die Qualität der bereitgestellten Güter und Dienstleistungen garantieren, transparenter und bürgernäher arbeiten.

Aber auch die Zivilgesellschaft muss eine immer wichtigere Rolle bei der Übernahme dieser alten und neuen gesellschaftlichen Aufgaben spielen. Die Gesellschaft fordert nicht nur mehr Güter und Leistungen, sondern möchte auch aktiv und uneigennützig an deren Bereitstellung mitarbeiten. Seit vielen Jahren hat der gemeinnützige Sektor eine äußerst lobenswerte Arbeit geleistet, die nicht immer ausreichende staatliche Unterstützung gefunden hat. Stiftungen, Unternehmen ohne Gewinnstreben in verschiedenen Gesellschaftsformen haben zum Wohlstand der Gesellschaft beigetragen. Jetzt ist die Zeit gekommen, den dritten Sektor entschlossen zu unterstützen.

Die heutige spanische Gesellschaft unterscheidet sich ganz wesentlich von der Gesellschaft vor 30 Jahren. Dank der gemeinsamen Anstrengung hat das letzte Jahrzehnt die Solvenz unserer Wirtschaft und die Konsolidierung unserer politischen Institutionen bewiesen. Gemeinsam müssen wir daran arbeiten, das Ergebnis dieser Anstrengungen auch für die Zukunft sicherzustellen.

*José Luis Rodríguez Zapatero*

## El papel del Estado en el fomento de la cultura

Carmen Calvo

Una de las características distintivas de las sociedades democráticas avanzadas es la presencia creciente del denominado tercer sector, expresión con la que se hace referencia a un conjunto de organizaciones sin ánimo de lucro entre las que destacan, sin lugar a dudas, las fundaciones y asociaciones de carácter cultural. Estas instituciones juegan un papel subsidiario al del Estado, colaborando en los proyectos que éste propone dentro de su estrategia política y aportando recursos y fondos para desarrollar iniciativas o colaborar en el marco de iniciativas ya trazadas, mediante contribuciones presupuestarias o a través de la realización de proyectos concretos.

En España son fundamentales las actuaciones emprendidas por las fundaciones en el campo del apoyo a las bibliotecas y al fomento de la lectura, así como a la cultura en ge-

neral. Estas acciones se desarrollan tanto de forma independiente como en colaboración con las distintas administraciones públicas, lo que se ha reflejado a menudo en proyectos de singular relevancia. La Fundación Bertelsmann es un claro ejemplo de ello, ya que a lo largo de estos últimos diez años ha defendido un objetivo: fomentar el desarrollo de las bibliotecas públicas españolas, tanto en lo relativo a la mejora de su gestión como al refuerzo de su papel de referencia en la sociedad y al incremento del hábito lector. Esta actividad constituye un claro ejemplo de compromiso y dinamismo social, que no puede sino reconocerse y valorarse por su incidencia directa en la mejora del clima cultural de nuestro país.

El Estado considera que esta labor debe apoyarse, generando marcos idóneos para que las fundaciones puedan operar de forma



*“Uno de los principales éxitos de la Democracia es la creación y difusión de una cultura libre y participativa, en la que pueda integrarse el mayor número posible de ciudadanos.”*

*„Einer der Haupterfolge der Demokratie ist die Schaffung und Verbreitung freier und interaktiver Kultur, in die so viele Bürger wie möglich integriert werden können.“*



efectiva y conseguir mejoras sustanciales en el ámbito sociocultural en el que desarrollan su actividad.

La colaboración del Estado es necesaria sobre todo para conseguir que la articulación de las fundaciones con la sociedad sea verdaderamente eficaz y que su capacidad de actuación se vea incrementada gracias a la realización de proyectos en colaboración. Mediante el mecenazgo de proyectos culturales estas instituciones restituyen a la sociedad lo que ésta ha ido generando gracias a la capacidad productiva en el campo sociocultural de los distintos estamentos sociales y de las diferentes administraciones.

Uno de los principales éxitos de la democracia es la creación y difusión de una cultura libre y participativa, en la que pueda integrarse el mayor número posible de ciudadanos. Gracias a la cultura, los ciudadanos consiguen adquirir una perspectiva histórica y existencial, que se deriva de la acción realizada a lo largo de generaciones en el desarrollo de las ideas, las artes, las costumbres y, en general, de todas aquellas actividades que el ser humano crea en respuesta a preguntas transcendentales que él mismo se formula.

La adquisición de esa perspectiva, el dominio del lenguaje, la formación de un criterio propio, y el conocimiento en general, se ma-

nifiestan de forma muy intensa a través de los procesos cognitivos que supone el acto de leer, y de asimilar todo “hecho o suceso” cultural.

La historia nace con la palabra escrita y de forma sustancial con el libro, verdadero elemento definidor de la esencia de nuestra civilización, o de nuestras civilizaciones. En todas ellas aparece como transmisor de conocimientos y conformador de identidades y conciencias, así como instrumento capaz de sistematizar el lenguaje, que es la característica esencial de la especie humana.

Si se ha dicho que el hombre no sólo posee naturaleza, sino que es la mezcla de naturaleza e historia, es indudable que, aunque no de forma única, la historia se ha transmitido y se ha estructurado en forma de conocimiento a través del acto de la lectura y del acto primordial de la escritura.

Cualquier aportación pública o privada reviste gran importancia, dada la enormidad de la tarea y, por esta razón el Estado fomenta y desarrolla, a través de leyes como la de mecenazgo, la participación de las fundaciones en esa labor estratégica que se ha planteado.

En España, afortunadamente, la colaboración del tercer sector en la política sociocultural de las distintas administraciones es cada vez más frecuente, más extensa y, lo que resulta

## Die Rolle des Staates als Kulturförderer

### Carmen Calvo

Eines der Unterscheidungsmerkmale fortschrittlicher, demokratischer Gesellschaften ist die wachsende Präsenz des so genannten Drittsektors, ein Sammelbegriff für gemeinnützige Organisationen, unter denen zweifelsohne kulturelle Stiftungen und Vereine herausragen. Diese Institutionen spielen eine staatsunterstützende Rolle, indem sie an den Projekten mitarbeiten, welche der Staat im Rahmen seiner politischen Strategien vorschlägt, Ressourcen und Gelder zur Entwicklung von Initiativen bereitstellen oder mittels Budgetzuschüssen bzw. der Ausführung konkreter Projekte an bereits geplanten Initiativen mitwirken.

In Spanien spielen die Aktivitäten der Stiftungen im Bereich der Förderung von Bibliotheken und der Lesegewohnheit sowie der Kultur im Allgemeinen eine grundlegende Rolle. Diese Aktivitäten erfolgen sowohl in

unabhängiger Weise als auch in Form einer Zusammenarbeit mit den verschiedenen öffentlichen Verwaltungen, was sich oft in äußerst bedeutsamen Projekten zeigt. Die Fundación Bertelsmann ist ein klares Beispiel hierfür, hat sie doch im Laufe dieser letzten zehn Jahre ein Ziel verfolgt: die Förderung und den Ausbau der öffentlichen Bibliotheken in Spanien, sowohl hinsichtlich eines effizienteren Managements als auch der Stärkung ihrer Referenzfunktion in der Gesellschaft und Intensivierung der Lesegewohnheit. Diese Aktivität ist ein klares Beispiel für soziales Engagement und soziale Dynamik, die durch ihren direkten Einfluss auf die Verbesserung des kulturellen Klimas in unserem Lande wohl nur anerkannt und geschätzt werden kann.

Der Staat ist der Meinung, dass diese Arbeit unterstützt werden muss, und schafft geeig-

fundamental, más persistente, ya que la labor cultural es principalmente una acción mantenida en el tiempo más que una iniciativa puntual en un momento determinado.

Sin embargo, aún siendo considerable lo realizado, es aún mucho lo que queda por conseguir, impulsando la creación de fundaciones y las iniciativas procedentes del mundo empresarial, así como las acciones individuales, en un compromiso de la sociedad civil con la política cultural del Estado. Este compromiso es indispensable en todos los ámbitos en los que se desarrolla la política cultural, pero de forma particular es necesario en áreas como la promoción y el fomento de la lectura, pudiendo materializarse a través de la política bibliotecaria establecida por las administraciones o mediante actuaciones en apoyo del libro y del mundo editorial, sector de enorme importancia en España.

La participación del Estado resulta por lo tanto ineludible. Una de las formas que reviste esta participación son las correspondientes acciones legislativas, entre las cuales la Ley de Mecenazgo resulta paradigmática. El marco legal no sólo facilita la actuación del tercer sector, sino que fomenta e impulsa el enorme potencial de las fundaciones. Sus recursos económicos y humanos, así como su capacidad de actuación, gestión y liderazgo revierten así, de forma generosa,

en la política cultural del Estado. Su acción permite que el hábito de leer pueda convertirse en una actividad cotidiana y esencial para el conocimiento de la realidad por parte de los ciudadanos libres, así como en un elemento fundamental para su integración en la sociedad, su formación personal y su identificación como miembros activos de un país próspero y democrático.

nete Rahmenbedingungen für eine effiziente Tätigkeit der Stiftungen sowie grundlegende Verbesserungen im soziokulturellen Bereich, in dem diese tätig sind.

Die Mitarbeit des Staates ist vor allem für eine wirklich effiziente Verbindung der Stiftungen mit der Gesellschaft sowie eine erhöhte Wirkung dank der Realisierung von Projekten im Rahmen einer Zusammenarbeit erforderlich. Durch das kulturelle Mäzenatentum geben diese Institutionen der Gesellschaft das zurück, was diese dank der produktiven Leistung im soziokulturellen Bereich der verschiedenen Gesellschaftsschichten und Verwaltungen hervorgebracht hat.

Einer der Haupterfolge der Demokratie ist die Schaffung und Verbreitung freier und interaktiver Kultur, in die so viele Bürger wie möglich integriert werden können. Durch die Kultur schafft sich der Bürger eine historische und existenzielle Perspektive, die aus dem Wirken der verschiedenen Generationen bei der Entwicklung von Ideen, Künsten, Bräuchen und im Allgemeinen aller jener Tätigkeiten hervorgeht, die der Mensch als Antwort auf transzendente Fragen, die er sich selbst stellt, gibt.

Die Aneignung dieser Perspektive, die Beherrschung der Sprache, die Schaffung eigener Bewertungsmerkmale und das Wissen im Allgemeinen lassen sich deutlich an den

kognitiven Prozessen erkennen, die der Akt des Lesens hervorruft, sowie an der Assimilierung jeder kulturellen „Tat oder Begebenheit“.

Geschichte entsteht durch das geschriebene Wort und nimmt in Form des Buches, dem wahren Bestimmungselement des Wesens unserer Zivilisation oder unserer Zivilisationen, substantielle Gestalt an. In all diesen Zivilisationen ist das Buch Wissensübermittler und Schöpfer von Identität und Bewusstsein sowie ein Instrument, das die Sprache, das wesentliche Merkmal des Menschen, zu systematisieren vermag.

Der Mensch besitzt nicht nur ein Wesen, sondern ist eine Mischung aus Wesen und Geschichte – in diesem Sinne steht außer Zweifel, dass die Geschichte, wenn auch nicht allein, durch den Akt des Lesens und den elementaren Akt des Schreibens in Form von Wissen übertragen und strukturiert wurde.

Jeder öffentliche oder private Beitrag ist angesichts des ungeheuren Ausmaßes dieser Aufgabe von großer Bedeutung, und aus diesem Grunde fördert der Staat durch Gesetze, wie dem Gesetz über das Mäzenatentum, die Beteiligung der Stiftungen an dieser strategischen Aufgabe, die er sich gestellt hat.



In Spanien erweist sich die Mitarbeit des Drittsektors an der soziokulturellen Politik der verschiedenen Verwaltungen glücklicherweise als immer häufiger und intensiver sowie – was von grundlegender Bedeutung ist – immer beständiger, da kulturelles Schaffen in erster Linie eine Tätigkeit ist, die sich über einen langen Zeitraum erstreckt, und keine zeitgebunden punktuelle Initiative.

Wenn wir auch schon viel erreicht haben, liegt trotzdem noch ein langer Weg vor uns: die Gründung von Stiftungen und Initiativen aus der Unternehmerwelt sowie individuelle Aktionen müssen vorangetrieben werden, um so das Engagement der Zivilgesellschaft an der Kulturpolitik des Staates zu fördern. Dieses Engagement ist für alle kulturpolitischen Bereiche, insbesondere jedoch auf Gebieten wie der Leseförderung, unerlässlich und kann durch die von der Verwaltung festgesetzte Bibliotheken-Politik oder mittels Aktionen zur Unterstützung des Buches und des Verlagswesens, einem Sektor mit enormer Bedeutung in Spanien, verwirklicht werden.

Die Beteiligung des Staates ist daher unumgänglich. Eine Form dieser Beteiligung stellen die entsprechenden gesetzlichen Maßnahmen dar, unter denen das Gesetz über das Mäzenatentum eine beispielhafte Funktion einnimmt. Der gesetzliche Rahmen er-

möglicht nicht nur das Wirken des Drittsektors, sondern fördert das enorme Potenzial der Stiftungen. Mit ihren finanziellen und personellen Ressourcen sowie der Fähigkeit zur Handlung, Führungsrolle und zum Management investieren sie auf großzügige Weise in die Kulturpolitik des Staates. Ihre Tätigkeiten bewirken, dass die Lesegewohnheit zu einer alltäglichen und unverzichtbaren Aktivität für das Realitätsbewusstsein des freien Bürgers sowie zu einem grundlegenden Element für seine Integration in die Gesellschaft, persönliche Bildung und Identifizierung als aktives Mitglied eines demokratischen und florierenden Landes wird.

## El desarrollo del sector cultural en España

Carsten Moser

Permítanme expresarles mis impresiones personales sobre la evolución que ha vivido España desde la muerte de Franco y el papel que ha desempeñado la República Federal de Alemania en este proceso, ya que, como corresponsal en Madrid desde 1973 hasta 1978, he sido un testigo privilegiado de ese período tan interesante en el que España pasó de la dictadura a la democracia.

Retrocedamos al año 1975: la España de entonces era un país lleno de contradicciones. A pesar de que las huelgas estaban prohibidas, el régimen de Franco ocupaba el cuarto lugar en el balance de huelgas de Europa. Como contraposición a la falta de libertad política reinaba en el país una sorprendente dosis de *laissez-faire* económico, por suerte para el capital extranjero, que entre 1954 y 1973 invirtió en la Península Ibérica más de 218.000 millones de dólares. Aun así, dos millones de españoles se vieron obligados a trabajar en el extranjero debido a que el

desarrollo económico no bastaba para crear puestos de trabajo para todos. La renta per cápita media era de 2.000 dólares, y la tasa de analfabetismo ascendía aproximadamente a un 25%.

Los despropósitos, los contrastes y las contradicciones en modo alguno retrocedieron ante la lucha contra la muerte que Franco libró en el otoño de 1975 durante 34 días. Los obispos ordenaron rezar, los generales comprobaron los dispositivos de seguridad y en las Bolsas de Madrid, Barcelona y Bilbao subió la cotización de las acciones: cuanto más se acercaba el día X, temido por algunos y ansiado por otros, más se discutía en la familia, en el trabajo y en la barra del bar si tras la muerte de Franco dominaría una situación como la portuguesa, con sus intentos de golpes de Estado y de reformas izquierdistas radicales, o si el Rey Juan Carlos lograría reconvertir el régimen en un gobierno democrático. Todos conocemos la respuesta a esta

## Die Entwicklung des Kultursektors in Spanien

Carsten Moser

Der Leser möge mir gestatten, meine persönlichen Eindrücke über die Entwicklung Spaniens seit dem Tod Francos und die Rolle der Bundesrepublik Deutschland in diesem Prozess wiederzugeben, denn als Korrespondent in Madrid von 1973 bis 1978 war ich sozusagen Kronzeuge dieser unheimlich spannenden Periode, in der den Spaniern der Übergang von der Diktatur zur Demokratie gelang.

Werfen wir einen Blick zurück in das Jahr 1975: Das damalige Spanien war ein Land voller Widersprüche. Trotz aller Streikverbote wies das Franco-Regime die vierthöchste Streikbilanz Europas auf. Im Gegensatz zur politischen Unfreiheit herrschte im Land ein erstaunliches Maß an wirtschaftlichem „*Laissez-faire*“ – sehr zur Freude des ausländischen Kapitals, das zwischen 1954 und 1973 über 218 Milliarden Dollar im iberischen Staat anlegte. Zwei Millionen Spanier mussten jedoch im Ausland arbeiten, weil

der wirtschaftliche Fortschritt nicht ausreichend war, um für alle einen Arbeitsplatz zu schaffen. Das durchschnittliche Pro-Kopf-Einkommen lag bei 2.000 Dollar, die Analphabetenquote bei schätzungsweise 25%.

Die Ungereimtheiten, Gegensätze und Widersprüche machten auch vor dem 34-tägigen Todeskampf Francos im Herbst 1975 keineswegs Halt. Die Bischöfe ließen beten, die Generäle die Sicherheitsvorkehrungen überprüfen – und an den Börsen in Madrid, Barcelona und Bilbao stiegen die Aktienkurse: Je näher der Tag X rückte – von einigen gefürchtet, von vielen herbeigesehnt –, umso heftiger wurde in der Familie, den Unternehmen und am Bartesen die Frage diskutiert, ob nach dem Tod Francos portugiesische Zustände im Sinne von Putschversuchen und linksradikalen Reformen herrschen würden oder ob König Juan Carlos den Weg vom Einmann-Regime zu einer demokratischen Regierungsform in Frieden schaffen würde. Die



*“No obstante, tengo la impresión de que los españoles se encuentran ahora descubriendo Europa de nuevo, y sobre todo Alemania. (...) También en la República Federal crece el respeto por lo que ha venido sucediendo en España durante la última década: se ha alabado enormemente su serena reacción ante el ataque terrorista del 11 de marzo de 2004 en Madrid.”*

*„Ich habe jedoch den Eindruck, dass die Spanier nun dabei sind, Europa und vor allem Deutschland wiederzuentdecken. (...) Auch in der Bundesrepublik wächst der Respekt vor den Leistungen Spaniens während des vergangenen Jahrzehnts: Viel Lob gibt es für die gefasste Reaktion der Spanier auf den Terroranschlag vom 11. März 2004 in Madrid.“*







pregunta: el Rey y el Primer Jefe de Gobierno de su confianza, Adolfo Suárez, tuvieron éxito. A pesar de algunas crisis políticas –como el intento de golpe de Estado de algunos militares en febrero de 1981–, y retrocesos económicos, el proceso de democratización fue ejemplar gracias a que los políticos, las empresas, los sindicatos, los intelectuales y los representantes de los medios de comunicación de este país mostraron mesura, juicio y tolerancia. O, como dijo uno de los padres de la constitución democrática, Miguel Herrero de Miñón: “porque se restableció la concordia democrática entre dos bandos que se veían como herederos de la Guerra Civil”.

Los españoles reconocen con agradecimiento la contribución que la República Federal de Alemania ha hecho a este proceso. Willy Brandt, Helmut Kohl, Helmut Schmidt, Hans Dietrich Genscher, Hans Matthöfer y Norbert Blüm son sólo algunos de los muchos políticos que visitaron entonces el país y le infundieron ánimo. Las fundaciones Friedrich-Ebert, Konrad-Adenauer, Friedrich-Naumann y Hanns-Seidel hicieron un excelente trabajo a la hora de ayudar a crear las estructuras políticas, como también sindicatos y asociaciones patronales de Alemania, y cabe destacar también el importante papel del Instituto Alemán. A mi parecer, la República Federal de Alemania contribuyó más a la democratización de España que ningún otro país de Europa.

Cuando regresé a Madrid en 1985, esta vez para dirigir la filial española de Gruner + Jahr, me encontré con una España nueva y distinta. Gobernaban los socialistas con Felipe González al frente; en 1986, España se convirtió en miembro de la Comunidad Europea un par de años después de entrar en la OTAN, y la economía se encontraba en pleno auge. Lo mismo sucedía con la cultura. Escritores como Javier Marías, Rosa Montero y Antonio Muñoz Molina, pintores y escultores como Miquel Barceló, Juan Muñoz, Cristina Iglesias y Javier Mariscal, directores de cine como Pedro Almodóvar y Fernando Trueba iniciaban su imparable ascenso. Madrid vivió su celebración cultural en forma de movida, y Barcelona y Sevilla organizaron con gran éxito las Olimpiadas y la Expo en 1992.

También las relaciones hispanoalemanas experimentaron algunos cambios. Los vínculos de España con Latinoamérica se estrecharon con motivo del 500 Aniversario del Descubrimiento de América por Cristóbal Colón. Europa dejó de ser la principal prioridad. Y para la República Federal de Alemania, el Sur perdió importancia frente al Este. Desde la Reunificación, los fondos alemanes que fluían a la economía y a la cultura de España eran cada vez más escasos. A ello se sumó la depresión coyuntural de comienzos de los años noventa. Sólo en el ámbito político todo marchaba relativamente bien gracias a la química especial que existía entre el Canci-

Antwort auf diese Frage ist bekannt: Der König und der erste Regierungschef seines Vertrauens, Adolfo Suárez, hatten Erfolg. Das Land blieb zwar von politischen Krisen – wie dem Putschversuch einiger Militärs im Februar 1981 – und wirtschaftlichen Rückschlägen nicht ganz verschont, aber insgesamt gesehen war der Demokratisierungsprozess modellartig, weil spanische Politiker, Unternehmer, Gewerkschafter, Intellektuelle und Medienvertreter Maß, Vernunft und Toleranz zeigten. Oder wie es einer der Väter der demokratischen Verfassung, Miguel Herrero de Miñón, ausgedrückt hat, „weil die demokratische Eintracht wiederhergestellt wurde zwischen zwei Lagern, die sich als Erben des Bürgerkrieges betrachteten“.

Der Beitrag der Bundesrepublik Deutschland zu diesem Prozess wird auch von den Spaniern hoch anerkannt. Willy Brandt, Helmut Kohl, Helmut Schmidt, Hans-Dietrich Genscher, Hans Matthöfer, Norbert Blüm... das sind nur einige der vielen Politiker, die Spanien damals besuchten und Mut machten. Friedrich-Ebert-, Konrad-Adenauer-, Friedrich-Naumann- und Hanns-Seidel-Stiftung leisteten hervorragende Arbeit beim Aufbau der politischen Strukturen, ebenso Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände in Deutschland. Auch die Rolle des Goethe-Instituts war wichtig. In meiner Erinnerung hat die Bundesrepublik Deutschland mehr

zur Demokratisierung Spaniens beigetragen als irgendein anderes Land Europas.

Als ich 1985 nach Madrid zurückkehrte, dieses Mal, um die spanische Tochter von Gruner + Jahr zu leiten, fand ich ein anderes, neues Spanien vor. Die Sozialisten regieren mit Felipe González an der Spitze, Spanien wird 1986 Mitglied der Europäischen Gemeinschaft, nachdem es ein paar Jahre zuvor der NATO beigetreten war, und die Wirtschaft boomt. Ebenso die Kultur: Schriftsteller wie Javier Marías, Rosa Montero und Antonio Muñoz Molina, Maler und Bildhauer wie Miquel Barceló, Juan Muñoz, Cristina Iglesias und Javier Mariscal, Filmregisseure wie Pedro Almodóvar und Fernando Trueba starten ihren unaufhaltsamen Aufstieg. Madrid erlebt seine kulturelle Hochzeit in Form der „Movida“, Barcelona und Sevilla 1992 veranstalten mit großem Erfolg die Olympischen Spiele und die Expo.

Auch in den deutsch-spanischen Beziehungen ändert sich einiges. Spaniens Bande zu Lateinamerika werden anlässlich des 500. Jahrestages der Entdeckung Amerikas durch Kolumbus wieder enger. Insofern ist Europa nicht mehr ganz so „in“. Und für die Bundesrepublik Deutschland verliert der Süden an Bedeutung gegenüber dem Osten. Nach der Wiedervereinigung werden die deutschen Mittel, die in die Wirtschaft und Kulturarbeit Spaniens fließen, knapper. Hinzu kommt die



ller Federal Helmut Kohl y el Presidente del Gobierno Felipe González.

No obstante, tengo la impresión de que los españoles se encuentran ahora descubriendo Europa de nuevo, y sobre todo Alemania. Nunca antes había sido tan grande el interés por aprender alemán. Reinhard Mohn, Günter Grass, Hans Magnus Enzensberger, Jürgen Habermas y el Instituto Goethe son algunos de los galardonados con el Premio Príncipe de Asturias en los últimos años. Las orquestas y el ballet alemanes están muy cotizados en España. Los pintores alemanes exponen en ferias españolas con gran éxito. Incluso el joven cine alemán ha encontrado su hueco en las salas españolas.

También en la República Federal crece el respeto por lo que ha venido sucediendo en España durante la última década: se ha alabado enormemente su serena reacción ante el ataque terrorista del 11 de marzo de 2004 en Madrid. Han cosechado gran éxito escritores españoles como Carlos Ruiz Zafón, directores de cine como Alejandro Amenábar y bailarines como Joaquín Cortés. Y motivo de envidia fue el excelente balance económico del Jefe de Gobierno conservador, José María Aznar, y de su sucesor, el socialista José Luis Rodríguez Zapatero, con índices de crecimiento medios de un 3% anual y con un equilibrado presupuesto del Estado. En la actualidad, en comparación con 1975, España

es uno de los principales inversores en Latinoamérica, atrae inmigrantes de Sudamérica y del Norte de África, y su renta per cápita es de casi 15.000 dólares. Aún cuando España no sale mucho mejor parada en el estudio PISA –ni tampoco mucho peor– que la República Federal de Alemania, el problema del analfabetismo pertenece definitivamente al pasado. Sólo hay un problema que entonces y hoy sigue sin resolverse: el terrorismo de ETA.

El Rey Juan Carlos sigue jugando un papel muy especial: aunque, según las encuestas, los españoles se describen en su mayoría como republicanos, el índice de popularidad de la Casa Real española tiende a subir. Sin su voluntad, la democracia no se habría introducido en el país con tanta rapidez; sin su valiente actuación, el intento de golpe de Estado de 1981 podría haber sido más sangriento; sin su forma de ser, abierta y equilibrada, muchos conflictos políticos habrían derivado en altercados más graves; sin sus espléndidas intervenciones en el extranjero, España no gozaría en el mundo de un prestigio tan reconocido.







Konjunkturflaute zu Beginn der 90er Jahre. Nur im politischen Bereich läuft alles relativ reibungslos, dank der besonderen Chemie, die zwischen Bundeskanzler Helmut Kohl und Regierungspräsident Felipe González besteht.

Ich habe jedoch den Eindruck, dass die Spanier nun dabei sind, Europa und vor allem Deutschland wiederzuentdecken. Noch nie war das Interesse so groß, Deutsch zu lernen; Reinhard Mohn, Günter Grass und Hans Magnus Enzensberger zählen zu den Principe de Asturias-Preisträgern der letzten Jahre; deutsche Orchester und Balletts sind in Spanien hoch im Kurs; deutsche Maler stellen auf spanischen Messen mit Erfolg aus; selbst der junge deutsche Film findet gelegentlich seinen Weg in die spanischen Kinos...

Auch in der Bundesrepublik wächst der Respekt vor den Leistungen Spaniens während des vergangenen Jahrzehnts: Viel Lob gibt es für die gefasste Reaktion der Spanier auf den Terroranschlag vom 11. März 2004 in Madrid. Viel Erfolg ernten spanische Schriftsteller wie Carlos Ruiz Zafón, Filmregisseure wie Alejandro Amenábar und Tänzer wie Joaquín Cortés. Und viel Neid verursacht die hervorragende Wirtschaftsbilanz des konservativen Regierungschefs José María Aznar und seines Nachfolgers, des Sozialisten José Luis Rodríguez Zapatero, mit Wachstumsra-

ten von durchschnittlich 3 Prozent p. a. und einem ausgeglichenen Staatshaushalt. Spanien ist heute – im Gegensatz zu 1975 – selbst einer der wichtigsten Auslandsinvestoren Lateinamerikas, gilt als gelobtes Land für Immigranten aus Südamerika und Nordafrika und weist ein Pro-Kopf-Einkommen von fast 15.000 Dollar auf. Zwar kommt Spanien in der PISA-Studie nicht viel besser – jedoch auch nicht viel schlechter – als die Bundesrepublik Deutschland weg, aber das Analphabeten-Problem gehört definitiv der Vergangenheit an. Nur ein Problem war damals und ist heute immer noch ungelöst: der ETA-Terrorismus.

Eine ganz besondere Rolle spielt weiterhin König Juan Carlos: Obwohl sich die Spanier laut Umfragen mehrheitlich als Republikaner bezeichnen, zeigt die Popularitätskurve des spanischen Königshauses nach oben. Ohne seinen Willen wäre die Demokratie nicht so schnell eingeführt worden, ohne sein mutiges Handeln der Putsch-Versuch von 1981 vielleicht blutiger verlaufen, ohne seine offene, ausgleichende Art, viele politische Auseinandersetzungen mit härteren Bandagen ausgetragen worden, ohne seine glanzvollen Auftritte im Ausland das Ansehen Spaniens in der Welt längst nicht so hoch.

## Reinhard Mohn, el conocimiento y la experiencia empresarial al servicio de la ciudadanía

Margarita Rivière

Reinhard Mohn es un magnate atípico: le importa más la gente que el dinero. Como gran empresario cree que el capital está en la creatividad, en la inteligencia responsable y en la cooperación entre las personas y los grupos. No concibe la empresa sin dimensión social ni capacidad de servicio a la comunidad. No entiende el poder como jerarquía sino como un factor para promover el avance colectivo, lo cual significa buscar nuevas soluciones a los problemas sociales y materializar ideas. Su obsesión personal es que el talento humano aflore en libertad, con confianza. En ese propósito ha empleado su vida.

“Lo que me interesaba era hacer posibles las ideas”, me dijo en una larga entrevista que mantuvimos en Gütersloh, sede de la Bertelsmann Stiftung, en la primavera de 2001, cuando él estaba a punto de cumplir ochenta

años. Estaba en plena forma y había delegado su enorme poder como creador de un imperio asentado en diversos países y dedicado a lo que, en la era de la globalización, llamamos ‘industria de los contenidos’. Con Mohn como timonel, el grupo alemán había comenzado de forma modesta en una pequeña editorial, heredada de sus padres, en 1947, y en el año 2000 se había transformado en una potencia de la industria cultural europea en el mundo.

Los principios, en esa fecha lejana de 1947, en plena postguerra, fueron complicados. Mohn acababa de volver de Estados Unidos, donde había sido prisionero de guerra. “No teníamos dinero y en Alemania todo estaba destruido. Resulta absurdo conceder toda la importancia al capital cuando no lo tienes, así que tuvimos que inventarnos algo”, explica. Observaron que el público tenía ganas



*“Flaco, ligero, de mirada penetrante, Reinhard Mohn es algo más que un empresario: un organizador y un innovador social que cree que las grandes fortunas tienen importantes deberes con la sociedad.”*

*„Schlank, wendig, mit durchdringendem Blick: Reinhard Mohn ist mehr als nur ein Unternehmer; Er ist ein Organisator und ein gesellschaftlicher Erneuerer, der fest daran glaubt, dass großes Kapital große Verpflichtungen der Gesellschaft gegenüber hat.“*



de leer y había que acercarse a él cambiando la distribución y el sistema de ventas: así surgió la idea de los clubs de lectura que llevarían la marca de la casa en el contacto constante con los lectores. La idea adecuada y el trabajo duro materializaron una alianza cultural ejemplar entre el editor y los ciudadanos alemanes. En 1962, la iniciativa se traslada a España, toma el nombre de Círculo de Lectores y tiene un éxito fulgurante y duradero: los españoles leen más y desde entonces el Círculo es un lugar cómplice del saber y el cultivo de la sensibilidad.

Ésa fue la primera iniciativa de Mohn para poner en práctica la experiencia de organización alemana en otro país. Culturalmente, España comenzaba a despertar tras el desierto de la postguerra: había 'hambre' de conocimientos, era un terreno abonado. Los Mohn se habían afincado ya en Mallorca, donde pasaban los veranos, y conocían bien las circunstancias españolas.

La creación del Círculo de Lectores en Barcelona incorporó una filosofía empresarial adicional que ha marcado un modo de hacer descentralizado hoy consolidado: la iniciativa de producción y organización no se llevaba desde Alemania sino desde el propio territorio español, la responsabilidad de gestión y orientación era plenamente española. Este principio, experimentado con éxito por primera vez en España, rige desde entonces

la organización Bertelsmann en los diversos países en donde trabaja.

“Por razones de gestión –escribe Mohn en su libro *El triunfo del factor humano*– hoy es necesario descentralizar mucho la responsabilidad en los grandes proyectos. La participación conjunta en las deliberaciones y la coresponsabilidad de los implicados mejoran la calidad de la decisión.” Y añade: “Sólo una comunidad libre puede atreverse a delegar la responsabilidad.” Para el empresario alemán la asunción de responsabilidades por parte de todos los empleados es un factor decisivo en la motivación laboral y un estímulo a su creatividad personal y capacidad organizativa. Su experiencia en la fundación de la empresa alemana –en la que, dadas las especiales circunstancias de la postguerra, invirtieron sus sueldos todos los empleados incluido el mismo Mohn– corrobora una forma de hacer que persigue implicar en cada proyecto a todos los que trabajan.

“El progreso exige libertad para el pensamiento creativo y oportunidades de aprender. Las personas tienen la capacidad necesaria, basta con dejarles libertad para actuar”, “Nos sobran personas creativas”, “Hemos de tener el valor de ofrecer a estas personas mayor libertad”, afirma Mohn, que resume así su propia experiencia en una empresa y un grupo que hoy da trabajo a 77.000 personas en todo el mundo. “En una

## Reinhard Mohn – Wissen und Erfahrung eines Unternehmers im Dienste des Bürgertums

### Margarita Rivière

Reinhard Mohn ist ein atypischer Magnat: Ihm sind die Menschen wichtiger als das Geld. Als Begründer eines Großunternehmens ist er der Meinung, dass das wahre Kapital in der Kreativität, in verantwortlicher Intelligenz und in der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Menschen und Gruppen zu finden ist. Für ihn existiert das Unternehmen nicht ohne die gesellschaftliche Dimension, nicht ohne die Fähigkeit, der Gemeinschaft zu dienen. Er versteht Macht nicht als hierarchisches Instrument, sondern als einen Faktor zur Weiterentwicklung des Gemeinwesens, und das bedeutet, neue Lösungen für die gesellschaftlichen Probleme zu suchen und Ideen in die Tat umzusetzen. Seine persönliche Maxime lautet, dass menschliches Talent sich in einer Umgebung der Freiheit und des Vertrauens entfalten soll. Und danach hat er sein Leben gelebt.

„Es ging mir immer darum, meine Vorstellungen zu verwirklichen“, sagte er mir in einem langen Interview, das er mir kurz vor seinem 80. Geburtstag im Frühjahr 2001 in Gütersloh, am Sitz der Bertelsmann Stiftung gab. Es ging ihm blendend nach der Übertragung seiner enormen Macht als Begründer eines in vielen Ländern ansässigen Imperiums der in der Ära der Globalisierung so genannten „Industrie der Inhalte“. Mit Mohn am Steuer hatte der deutsche Konzern 1947 bescheiden als kleiner Verlag, den dieser von seinen Eltern übernommen hatte, begonnen, um im Jahr 2000 als eines der größten Unternehmen der europäischen Kulturindustrie an der Weltspitze zu stehen.

Die Anfänge 1947, in jenen weit zurückliegenden Jahren der Nachkriegszeit, waren nicht leicht. Mohn war gerade aus der Kriegsgefangenschaft in den Vereinigten

empresa, todos han de ser imprescindibles y todos han de participar. Esto es lo que hacemos nosotros”, subraya.

Sólo en esta libertad, la empresa –me explicó cuando hablamos– puede aportar rendimientos a la sociedad, pues ésa es su misión. Él se considera, sobre todo, un ‘organizador’ de gente con ideas para solucionar los problemas de la comunidad. “Para nosotros el capital es el resultado de una forma de actuar en colaboración, de innovar y ser útiles a la sociedad, y no tiene sentido por sí solo. Nosotros creemos que el principal valor de una empresa es el servicio a la comunidad”, me dijo Mohn.

Fue en 1977 cuando, con los beneficios obtenidos por el grupo industrial, crea la Bertelsmann Stiftung una fundación sin ánimo de lucro. Cada año se publica un documento que da cuenta de cómo se utilizan dichos fondos. Desde su fecha de creación hasta el principio del año 2005, la Fundación había gastado aproximadamente 548 millones de euros en proyectos dedicados a educación, salud, temas sociales, relaciones internacionales y culturales y promoción de la filantropía.

El papel de la Bertelsmann Stiftung va mucho más allá de lo que suele ser habitual en las fundaciones españolas. Mohn me lo explicó así: “Hoy Bertelsmann no es de mi pro-

iedad sino de la Bertelsmann Stiftung, lo cual es una nueva manera de garantizar la continuidad de la empresa. Pensando en el futuro y en las nuevas generaciones, la empresa hubiera necesitado ayudarse de capitales públicos o privados, pero al poner el capital aquí también reversion las ganancias y así se pudo mantener el control sobre los objetivos y la producción. El reto de una empresa es innovar también en estas cosas. Se ha demostrado que funciona muy bien”. En la base de los objetivos está esa idea de servicio a la comunidad como forma de que quienes trabajan allí se sientan verdaderamente motivados y entiendan su actividad como un permanente aprendizaje.

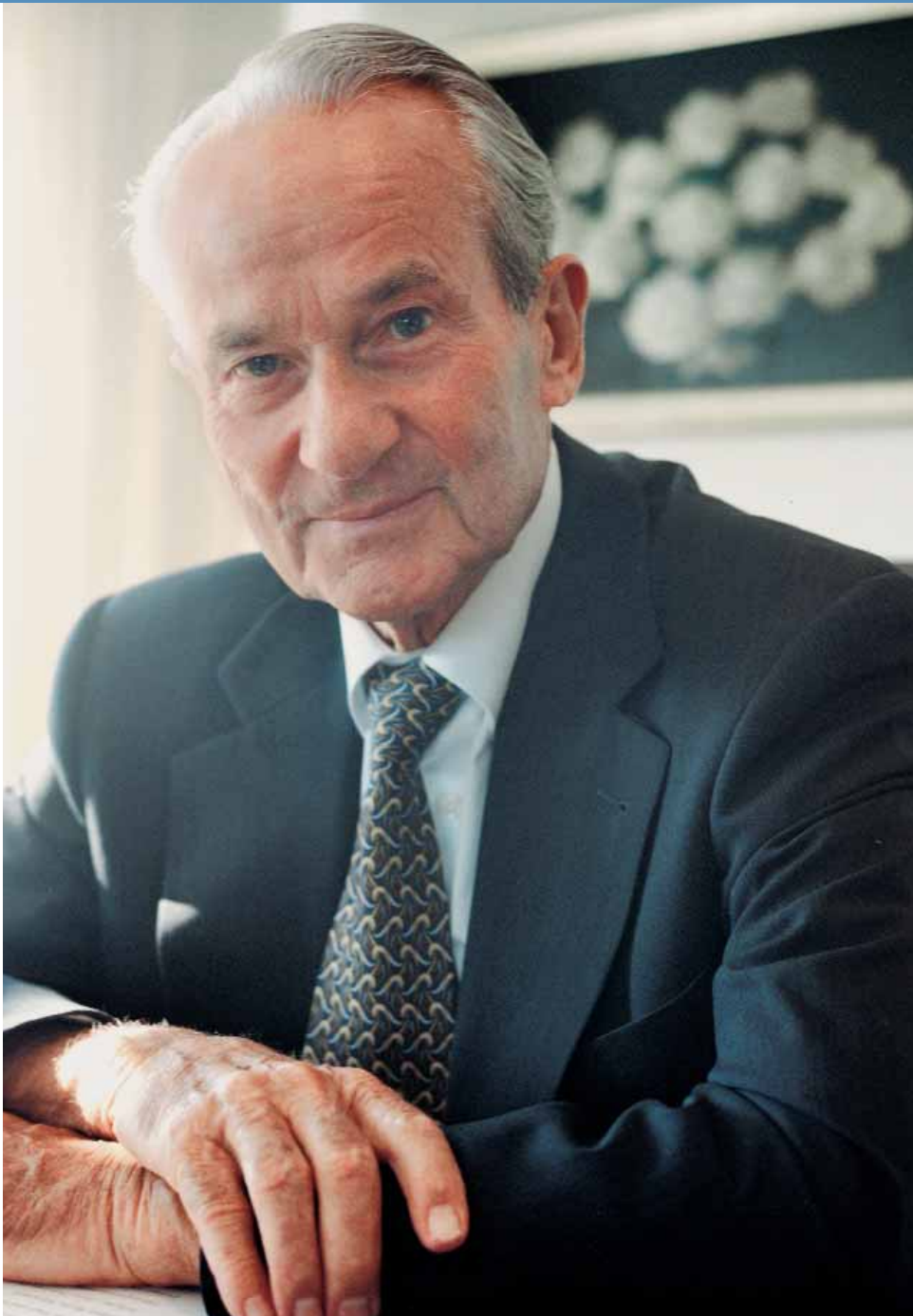
Reinhard Mohn es un hombre que confiesa que lo que más le gusta es pensar, idear cosas nuevas a partir de una observación directa de la realidad. “Las cosas se podrían hacer mucho mejor en todas partes: hay que esforzarse en ser competente y dedicarse a avivar la realidad. El inmovilismo es algo que me deja atónito. Vengo de una familia muy estricta, eso me ha influido junto con la escuela y mis amigos. La idea de que el dinero debe servir para hacer funcionar la sociedad era también tradición de mi familia. Yo soy la quinta generación de Bertelsmann y lo que he hecho se parece mucho a lo que hicieron mis antepasados, aunque he llegado a estas conclusiones simplemente pensando. Pen-

Staaten zurückgekehrt. „Wir hatten kein Geld und in Deutschland war alles zerstört. Es ist absurd, nur das Geld für wichtig zu halten, wenn man keins hat; also mussten wir uns etwas anderes überlegen“, erklärt er. Ihm wurde klar, dass die Menschen Lust hatten zu lesen, und so musste man ihnen die Möglichkeit dazu durch den Aufbau eines neuen Vertriebssystems bieten: Daraus entstand die Idee der Lesezirkel, die für einen ständigen Kontakt der Leser mit der Marke Bertelsmann sorgten. Die richtige Idee und harte Arbeit machten eine beispiellose kulturelle Allianz zwischen dem Verleger und den deutschen Lesern möglich. 1962 hält der Lesezirkel Einzug in Spanien, wo er als „Círculo de Lectores“ rasanten und dauerhaften Erfolg verbuchen kann: Die Spanier lesen mehr und der Círculo de Lectores wird zu einem offenen Ort des kulturellen Austauschs.

Dies war der erste Versuch Mohns, die Erfahrung seines Unternehmens auf dem deutschen Markt in einem anderen Land umzusetzen. In Spanien gab es nach der „kulturellen Wüste“ der Nachkriegszeit ein kulturelles Erwachen: Die Spanier waren geradezu hungrig nach Wissen, denn die Kultur war ein seit Jahren brachliegender Bereich. Die Mohns hatten sich schon vor längerer Zeit auf Mallorca niedergelassen, wo sie den Sommer verbrachten, und so war ihnen die Situation in Spanien sehr wohl bekannt.

Bei der Gründung des Círculo de Lectores in Barcelona kam noch ein neuer Aspekt zum Tragen, nämlich die Dezentralisierung der Organisation, heute ein fester Bestandteil der Unternehmensphilosophie: Entscheidungen über den Unternehmensaufbau und die Produktion wurden nicht in Deutschland, sondern direkt in Spanien getroffen, und auch die Führungsverantwortung lag allein beim spanischen Management, das auch über die Ausrichtung des spanischen Ablegers bestimmte. Dieser Grundsatz, der zum ersten Mal erfolgreich in Spanien in die Tat umgesetzt wurde, wird seitdem von der Bertelsmann-Gruppe in den verschiedenen Ländern, in denen sie aktiv ist, angewandt.

In seinem Buch „Menschlichkeit gewinnt“ schreibt Mohn: „Es ist heute aus Managementgründen notwendig, bei Großprojekten die Verantwortung stark zu dezentralisieren. Die gemeinsame Teilnahme an den Beratungen und die geteilte Verantwortung der Beteiligten tragen zu einer verbesserten Entscheidungsqualität bei.“ Und weiter: „Nur eine freie Gemeinschaft kann es wagen, Verantwortung zu delegieren.“ Nach Meinung des deutschen Unternehmers ist die Tatsache, dass alle Angestellten Verantwortung übernehmen, ein entscheidender Faktor für die Motivation bei der Arbeit, durch die Kreativität und Organisationsfähigkeit der Mitarbeiter bestärkt werden. Seine Erfahrung bei der Gründung des deutschen Unter-



nehmens, für die es bedingt durch die besondere Situation der Nachkriegsjahre nötig war, dass alle Angestellten, Mohn eingeschlossen, auf ihre Gehälter verzichteten, bestätigt ihn in seiner besonderen Vorgehensweise, bei jedem Projekt alle Mitarbeiter mit einzubeziehen.

„Für den Fortschritt ist Freiheit für kreatives Denken und die Gelegenheit zu lernen notwendig. Die Menschen besitzen die notwendigen Fähigkeiten dazu, man muss ihnen nur freie Hand lassen“, „Wir haben mehr als genug kreative Menschen“, „Wir müssen den Mut haben, diesen Menschen mehr Freiheit zuzugestehen“, führt Mohn weiter aus und fasst so seine eigenen Erfahrungen in einem Konzern zusammen, der heute weltweit mehr als 77.000 Mitarbeiter beschäftigt. „In einem Unternehmen muss jeder unentbehrlich sein und aktiv mitarbeiten. Und genau das machen wir“, hebt er hervor.

Nur in Freiheit – so erklärt er mir anlässlich unseres Gesprächs – könne ein Unternehmen etwas für die Gesellschaft tun, denn dies sei seine eigentliche Aufgabe. Er selbst sieht sich vor allem als „Organisator“ von Menschen mit Ideen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. „Für uns hat das Kapital an sich keinen Sinn, sondern es ist das Ergebnis einer gemeinschaftlichen Vorgehensweise, um innovativ und der Gesellschaft nützlich zu sein. Wir glauben, dass

die wichtigste Aufgabe eines Unternehmens in seinem Dienst am Gemeinwesen besteht“, erklärte mir Mohn.

Aus den Konzerngewinnen gründet er 1977 die gemeinnützige Bertelsmann Stiftung. Eine jährliche Veröffentlichung gibt Aufschluss über die Verwendung der betreffenden Gelder. Seit ihrer Gründung bis zum Beginn des Jahres 2005 investierte die Stiftung etwa 548 Millionen Euro in Projekte aus den Bereichen Bildung, Gesundheit, Gesellschaft, internationale Verständigung, Kultur und Förderung der Philanthropie.

Die Rolle der Bertelsmann Stiftung geht weit über das bei spanischen Stiftungen übliche Maß hinaus. Mohn gab mir dafür folgende Erklärung: „Bertelsmann ist heute nicht mein Eigentum, sondern das der Bertelsmann Stiftung – auf diese neue Art wird die Kontinuität der Firma garantiert. In Hinblick auf die Zukunft und die neuen Generationen hätte das Unternehmen Hilfe aus öffentlichen oder privaten Geldern brauchen können, aber durch die Einzahlung der Gelder in die Bertelsmann Stiftung werden die Gewinne auch neu investiert, und auf diese Weise konnten wir die Kontrolle über die Ziele und die Produktion beibehalten. Es ist eine Herausforderung für ein Unternehmen, auch in diesem Bereich innovativ zu sein. Und es hat sich gezeigt, dass dies sehr gut funktioniert.“ Grundlegendes Firmenziel ist



sando por mi cuenta, utilizando el sentido común”, me explicó.

La Bertelsmann Stiftung es hoy un laboratorio de ideas y proyectos que estimulan el cambio y la evolución social sostenible. Los trabajos son siempre a iniciativa propia, y se identifican con rigor los problemas trabajando con fuentes y experiencias directas. En una segunda fase, tras el diagnóstico, se desarrollan proyectos piloto que pueden llevarse a cabo con otros colaboradores cualificados. La implementación de las soluciones, tras el análisis y evaluación de la experiencia, se desarrolla al final dentro de objetivos estratégicos generalmente a largo plazo.

En estos momentos, entre las prioridades de la BS está el desarrollo de oportunidades de educación para los niños más pequeños, el análisis de los problemas de la ampliación europea, el estudio de la reforma del mercado, la coordinación de redes y políticas sanitarias en la que participan diecisiete países, los problemas de la responsabilidad social de las empresas, las tendencias y consecuencias del cambio demográfico, la promoción de la filantropía, la construcción de puentes culturales a través del diálogo cultural y musical...

Este espíritu es el que se traslada a España cuando nace la Fundación Bertelsmann en 1995 y se instala su sede en Barcelona. Has-

ta 2004, la Fundación se dedica preferentemente a analizar el rendimiento de las bibliotecas públicas, de acuerdo con el proyecto pionero de Can Torró en Alcudia, Mallorca. Esta biblioteca fue fundada por Mohn y el Ayuntamiento en 1990 como proyecto piloto y hoy es la ciudad de Alcudia quien lleva las riendas de la misma. Actualmente, la Fundación analiza problemas sociales en España como el sistema educativo, el desempleo juvenil o la inmigración. Existe también la intención de promover el concepto de fundación cívica, así como el diálogo entre culturas y religiones.

La relación de Mohn con España ha sido y es intensa. En 1998, la Fundación Príncipe de Asturias le otorgó el premio del mismo nombre en reconocimiento de su labor a favor del humanismo y de la cultura. Su aportación a la cultura general de nuestro país es clara y encarna también un modelo empresarial capaz de cambiar las relaciones de dura competencia por las de convivencia, libertad y confianza.

Flaco, ligero, de mirada penetrante, Reinhard Mohn es algo más que un empresario: un organizador y un innovador social que cree que las grandes fortunas tienen importantes deberes con la sociedad. “Después de tantos años puedo decir que me alegro de no haberme concentrado sólo en ganar dinero sino también en pensar qué podía hacer por

## Glossar. Reinhard Mohn, Theorie und Praxis Felipe Gómez-Pallete

Das soziologische und politische Denken des Verlegers Reinhard Mohn ist äußerst reichhaltig und seine unternehmerischen Erfolge offensichtlich. Wir stehen vor einem deutlichen Beweis der Inexistenz von Schranken zwischen Theorie und Praxis. Inwieweit das Handeln nicht ohne Denken auskommen kann und umgekehrt, kann schnell anhand der Lektüre dieses Glossars festgestellt werden, das auf der Grundlage eines seiner Werke erstellt wurde.

**Arbeitgeber:** Auch heute noch reagieren die Arbeitgeberverbände eher als dass sie handeln (159).

**Demokratie:** Die Demokratie kann und muss verbessert werden. Kein Gesellschaftssystem kann den Anspruch erheben, unantastbar oder definitiv zu sein, sondern muss eine Diskussion seiner Ziele wie auch Ergebnisse ermöglichen (17).

**Dialog:** Ich habe mich immer darum bemüht, nicht nur zu überzeugen, sondern auch überzeugt zu werden (116).

**Engagement:** Wir alle tragen in einem demokratischen Staat einen gewissen Teil an Verantwortung. Wir dürfen uns nicht darauf beschränken, Anweisungen zu befolgen und im Einklang mit dem Gesetz zu leben. Unsere Pflicht besteht auch darin, im Rahmen unserer Möglichkeiten etwas zum Fortschritt unserer Zeit beizutragen (121).

**Evolution:** Wir alle – die Gesellschaft und ihre Institutionen – befinden uns unter dem Einfluss der Evolution (...). Aus diesem Grunde tut das gesamte Unternehmen gut daran zu überprüfen, ob seine Strukturen ausreichend flexibel für diesen Prozess sind (149). (Siehe als Beispiel den letzten Absatz der Unternehmensverfassung von Bertelsmann, unterzeichnet von den Vorsitzenden der drei Führungsgremien: Vorstand, Auf-



## Glosario. Reinhard Mohn, teoría y práctica

### Felipe Gómez-Pallete

El pensamiento sociológico y político del editor Reinhard Mohn es extremadamente rico, y sus éxitos empresariales, evidentes. Estamos ante una demostración clarividente de la inexistencia de barreras entre la teoría y la práctica. Una forma rápida de comprobar hasta qué punto la acción no es nada sin el pensamiento, y viceversa, es leer este glosario de términos construido a partir de una de sus obras.

**Armonía:** La necesidad de autorrealización de los empleados, el afán de beneficios del factor capital y la voluntad de éxito de la dirección de la empresa deben ser armonizados (pág. 116).

**Autorrealización:** Se echa en falta el reconocimiento de que la autorrealización del empleado en el mundo del trabajo es una premisa irrenunciable para el rendimiento y el progreso de la economía (204).

**Beneficios:** Hay que manifestar una franca oposición ante la actitud de muchos empresarios y directivos que consideran que el fin máximo y último de la empresa consiste aún en la maximización de sus beneficios (59).

**Capital:** El capital, en el transcurso de los años, ha perdido muchas de sus funciones originales. (...) La época en la que la propiedad llevaba consigo el derecho a dirigir está llegando a su fin. En el futuro únicamente la capacidad personal proporcionará el derecho a asumir responsabilidades directivas (85, 78).

**Compromiso:** Todos tenemos una responsabilidad asignada en un Estado democrático. No nos debemos limitar a cumplir órdenes y a vivir de acuerdo con la ley; también es nuestro deber efectuar una contribución al progreso de nuestra época, dentro de nuestras posibilidades (121).

sichtsrat und Betriebsrat. Er lautet folgendermaßen: Diese Verfassung hat keinen definitiven Charakter. Sie muss ständig überarbeitet und den neuen Kenntnissen angepasst werden).

**Führungskräfte:** Geht man davon aus, dass die Erbringung eines Dienstes für die Gesellschaft das höchste Unternehmensziel ist, so ist die Verantwortungsübernahme der Unternehmensleitung der Ausübung eines Mandates gleichzusetzen. (Aber) wir können allzu oft beobachten, dass das persönliche Interesse einer Führungskraft am Gewinn des Unternehmens und ihr Streben nach Anerkennung nicht mit der optimalen Leitung des Unternehmens, die ihr übertragen wurde, in Einklang stehen.

**Gewerkschaften:** Die Gewerkschaften haben in den letzten 100 Jahren zweifellos gesellschaftliche und gesellschaftspolitische Evolutionen erfolgreich vorangetrieben. Hoffen wir, dass sie dies auch in Zukunft tun werden, jedoch auf unterschiedliche Weise (167).

**Gewinn:** Man muss sich dem Handeln vieler Unternehmer und Führungskräfte, die das Unternehmensziel noch immer einzig und allein in der Gewinnmaximierung sehen, klar entgensetzen (59).

**Harmonie:** Das Bedürfnis zur Selbstverwirklichung der Mitarbeiter, das Gewinnstreben des Kapitals und der Erfolgswille der Unternehmensleitung müssen in Harmonie zueinander stehen (Seite 116).

**Kapital:** Das Kapital hat im Laufe der Jahre viele seiner ursprünglichen Funktionen verloren. (...) Die Ära, in der Eigentum Führungsrecht implizierte, neigt sich dem Ende zu. In Zukunft leitet sich das Recht auf Übernahme von Führungsverantwortung einzig und allein vom persönlichen Leistungsvermögen ab (78, 85).

**Kooperation:** Das Selbstbildnis eines Unternehmens auf Basis der Kooperation zeichnet sich dadurch aus, dass sich alle Interessenten, vom Aktionär über die Unternehmensleitung bis zu den Angestellten, als eine einheitliche Arbeitsgruppe mit derselben Zielsetzung und Verantwortung betrachten: (...) der Gesellschaft einen Dienst zu erweisen (75).

**Politiker:** Unsere Politiker sind zu Gefangenen ihrer eigenen Routine geworden. Sie fassen Demokratie als unveränderliches Dogma auf und wagen es nicht, die Arbeitsformen der Parteien und die Parlamentsroutine kritisch zu überprüfen (175).

**Selbstverwirklichung:** Es mangelt an der Erkenntnis, dass die Selbstverwirklichung des Mitarbeiters in der Arbeitswelt eine unver-



Veröffentlicht in *Cinco Días* am 20. Mai 1998.

(\*) Reinhard Mohn, *Erfolg durch Partnerschaft*, Wolf Jobst Siedler Verlag GmbH, Berlin, 1986.

**Cooperación:** La autoimagen de una empresa basada en la cooperación se caracteriza por el hecho de que todos los interesados, desde el accionista, pasando por la dirección, hasta los empleados, se consideran un grupo de trabajo con una misma finalidad y responsabilidad: (...) aportar un servicio a la sociedad (75).

**Democracia:** Se puede y se debe mejorar la democracia. Ningún sistema social puede pretender ser sacrosanto o definitivo, sino que debe permitir que sean discutibles tanto sus objetivos como sus resultados (17).

**Diálogo:** Me he esforzado siempre no sólo en convencer, sino también en ser convencido (116).

**Directivos:** Si se acepta que la aportación de un servicio a la sociedad es el máximo fin empresarial, la asunción de responsabilidades de dirección equivale al ejercicio de un mandato. (Pero) demasiado a menudo observamos que el interés personal de un ejecutivo por los ingresos de la compañía y su afán de ser respetado no están en concordancia con la óptima dirección de la empresa que le ha sido encomendada (78, 87).

**Evolución:** Todos nosotros -la sociedad y sus instituciones- nos hallamos bajo los efectos de la evolución (...) Por esta razón toda empresa hace bien en comprobar si sus estruc-

turas son lo bastante flexibles como para favorecer este proceso (149). (A modo de ejemplo, léase el último párrafo de la Constitución empresarial de Bertelsmann, firmada por los presidentes de los tres consejos: Administración, Dirección y Empleados. Dice así: Esta Constitución no tiene carácter definitivo. Debe ser revisada continuamente y adaptada a los nuevos conocimientos.)

**Intransigencia:** Donde reina el dogma, los intereses de los hombres no están en buenas manos (96).

**Patronales:** Aún hoy, las organizaciones patronales, más que actuar, reaccionan (159).

**Políticos:** Nuestros políticos se han convertido en prisioneros de su propia rutina. Conciben la democracia como un dogma inalterable y no se atreven a examinar de manera crítica ni las formas de trabajo de los partidos, ni la rutina parlamentaria (175).

**Sindicatos:** Sin duda, han impulsado con éxito evoluciones sociales y sociopolíticas en los últimos cien años. Esperamos que también lo hagan en el futuro, pero de manera distinta (167).

**Valores:** Ya no se aceptan tabúes. Se pone en discusión tanto la autoridad y la ley, como la religión y la moral (...) En un balance provisional hay que hacer constar que hasta hoy

zichtbare Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit und den Fortschritt der Wirtschaft ist (204).

**Unnachgiebigkeit:** Wo das Dogma vorherrscht, liegen die Interessen der Menschen in schlechten Händen (96).

**Werte:** Tabus werden nicht mehr akzeptiert. Autorität und Gesetzgebung sowie Religion und Moral stehen zur Diskussion (...). Im Rahmen einer vorläufigen Bilanz muss festgestellt werden, dass sich bis heute keine neue spirituelle Orientierung von ausreichender Beständigkeit, um sich in unserer Gesellschaft zu verfestigen, abgezeichnet hat (38).

Die Weiterentwicklung dieses Taschenwörterbuches ist eine mögliche und mitreißende Aufgabe. Man versetze sich einfach in das Denken von Reinhard Mohn, der kürzlich mit dem Preis Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades ausgezeichnet wurde.

Mohn, der das Werk, das sein Urgroßvater Carl Bertelsmann 1835 begonnen hatte, fortsetzt, orientiert sich, an der Spitze des heute multinationalen Unternehmens sowie als Vorsitzender der Fundación Bertelsmann (zur Sicherung des Fortbestands des Unternehmens ins Leben gerufen), stets an der folgenden Forderung der deutschen Verfassung: „Eigentum verpflichtet“, ein ethisches Prinzip, aufgrund dessen die Rechtmäßig-

keit des Unternehmensgewinns im gesellschaftlichen Nutzen liegt.

Wir danken Reinhard Mohn für seine Theorien und tägliche, effiziente und humane Praxis. Außerdem danken wir der Fundación Principado de Asturias für die Auszeichnung einer Persönlichkeit, deren Schatten „in diesen Zeiten zweifelhafter Kohärenz zwischen proklamierten Werten und tatsächlich umgesetzten Werten“ so viele Lichter ausstrahlt, wie Díez Hochleitner im Vorwort bemerkte.

**PS:** Seit der Veröffentlichung dieser Kurzbiografie von Reinhard Mohn bis zum heutigen Tage genoss ich das Privileg, die Zusammenarbeit zwischen der Fundación Bertelsmann und der Fundación Amancio Ortega zu koordinieren. Dies ermöglichte mir, Frau Mohn und eine ausgewählte Gruppe an Führungskräften der Fundación Bertelsmann sowie deren beste Experten im Bereich erzieherischer Modernisierungsprozesse näher kennen zu lernen. Eine mitreißende und rundum bereichernde Erfahrung, die ich mir nicht im Traum vorgestellt hätte, als ich im Mai 1998 die Figur von Reinhard Mohn als Thema der Tribuna de Cinco Días auswählte, mit der ich regelmäßig zusammenarbeitete. Deshalb kann ich heute dem zuvor Geschriebenen hinzufügen, dass sich die Gründe meiner Bewunderung für die Figur und das Werk von Reinhard Mohn seit damals ohne Ende vermehrt haben. (La Coruña, Oktober 2005)



no se ha perfilado una nueva orientación espiritual con solidez suficiente para asentarse en nuestra sociedad (38).

Desarrollar este diccionario de bolsillo es una tarea posible y apasionante. Basta para ello adentrarse en el pensamiento de Reinhard Mohn (\*), recientemente galardonado con el premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades.

Continuador de la obra iniciada por su bisabuelo Carl Bertelsmann en 1835, la labor de Mohn al frente de esta empresa hoy multinacional y, ahora, como presidente de la Fundación Bertelsmann (constituida para asegurar

la continuidad de la empresa), no ha tenido otro norte que esta exigencia de la Constitución alemana: “La propiedad obliga”, un principio ético por el que el beneficio empresarial encuentra su legitimación en la utilidad social.

Gracias, Reinhard Mohn, por sus teorías y por su práctica diaria, eficaz y humana; gracias también a la Fundación Príncipe de Asturias por premiar el ejemplo de una personalidad cuya sombra arroja tantas luces “en estos tiempos de dudosa coherencia entre los valores proclamados y los realmente ejercidos” como señala Díez Hochleitner en el prólogo.

*Publicado en Cinco Días el miércoles 20 de mayo de 1998.*

*(\*) Reinhard Mohn, Al éxito por la cooperación, Barcelona, Plaza & Janés/ Círculo de Lectores, 1993.*

die Idee vom Dienst an der Gemeinschaft, die beinhaltet, dass alle Mitarbeiter wirklich motiviert sind und ihre Tätigkeit als einen ständigen Lernprozess begreifen.

Reinhard Mohn gibt zu, dass es ihm am meisten Freude macht, nachzudenken, die Realität zu beobachten und auf dieser Grundlage neue Ideen zu entwickeln. „Alles könnte noch viel besser gemacht werden: Man muss sich anstrengen, um konkurrenzfähig zu bleiben und den anderen immer einen Schritt voraus zu sein. Für Unbeweglichkeit habe ich kein Verständnis. Ich komme aus einer sehr strengen Familie, was mich außer der Schule und meinen Freunden stark beeinflusst hat. Traditionell galt auch in meiner Familie die Überzeugung, dass Geld eingesetzt werden sollte, um die Entwicklung des Gemeinwesens zu fördern. Ich bin in fünfter Generation Mitglied der Bertelsmann-Familie und im Grunde habe ich nicht viel anderes getan als meine Vorfahren, auch wenn ich zu diesen Ergebnissen gekommen bin, indem ich einfach meinen gesunden Menschenverstand benutzt habe“, erklärte er mir.

Die Bertelsmann Stiftung ist heute ein Labor, das Ideen und Projekte hervorbringt, um eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung und Veränderung zu fördern. Alle Projekte gehen auf Eigeninitiativen zurück, wobei die jeweiligen Probleme genau analysiert

und durch die Arbeit mit direkten Quellen und Erfahrungen Lösungen gesucht werden. In einer zweiten Phase werden nach der Analyse Pilotprojekte entwickelt, die zusammen mit anderen qualifizierten Mitarbeitern durchgeführt werden können. Nach der Analyse und Erfahrungsauswertung werden die gefundenen Lösungen im Allgemeinen langfristig innerhalb der strategischen Ziele angewandt.

Aktuell bestehen die vorrangigen Ziele der Bertelsmann Stiftung darin, Bildungsmöglichkeiten für Kleinkinder zu schaffen, die Probleme der EU-Erweiterung zu analysieren, Studien zur Marktreform anzufertigen, gemeinsame Gesundheitsnetze und -politiken unter Mitwirkung von 17 Ländern zu koordinieren, die Probleme der gesellschaftlichen Verantwortung von Firmen zu untersuchen, Tendenzen und Konsequenzen des demografischen Wandels aufzuzeigen, gemeinnütziges Engagement zu fördern, kulturelle Brücken über einen kulturellen und musikalischen Dialog zu bauen...

Mit der Gründung der Fundación Bertelsmann 1995 in Barcelona halten eben diese Ideen Einzug in Spanien. Bis 2004 beschäftigt sich die Fundación Bertelsmann entsprechend den Erfahrungen im Pilotprojekt Can Torró in Alcudia, Mallorca, vorwiegend mit der Analyse des Nutzens der öffentlichen Bibliotheken. Diese Bibliothek wurde von

la gente y cómo mejorar nuestra vida en común. Como editor aprendí a llevar una compañía. Leyendo los periódicos me preguntaba como era posible que algunas cosas se hicieran tan mal y así comenzó la Fundación”, me dijo como balance de su vida.

Es un hombre tenaz y optimista; tiene razones poderosas para serlo: “Yo mismo he experimentado que una correcta fijación de objetivos y un orden que responda al actual autoconcepto de las personas logra despertar fuerzas increíbles de disponibilidad, capacidad creativa y conciencia de la responsabilidad. La tarea que se abre ante nosotros de acometer una reforma fundamental de la sociedad es factible”. El secreto de ese optimismo es confiar en lo mejor de los seres humanos. Todo un programa.







Mohn und dem Stadtrat 1990 als Pilotprojekt gegründet, heute wird sie von der Stadt Alcudia geleitet. Gegenwärtig ist die Fundación Bertelsmann mit der Analyse gesellschaftlicher Probleme in Spanien beschäftigt, wie zum Beispiel mit dem Bildungssystem, der Jugendarbeitslosigkeit oder der Einwanderung. Sie will auch das Konzept einer Bürgerstiftung so wie auch den Dialog zwischen den Kulturen und Religionen fördern.

Mohn hat immer schon ein intensives Verhältnis zu Spanien gehabt, und das ist auch heute noch so. Von der Fundación Príncipe de Asturias wurde er 1998 als Anerkennung seiner Bemühungen um Humanismus und Kultur mit dem Preis „Príncipe de Asturias“ ausgezeichnet. Mohn hat zweifellos einen wichtigen kulturellen Beitrag für Spanien geleistet und verkörpert außerdem das Modell eines Unternehmers, der fähig ist, statt kompromisslosem Konkurrenzdenken die Prinzipien des Miteinanders, der Freiheit und des Vertrauens anzuwenden.

Schlank, wendig, mit durchdringendem Blick: Reinhard Mohn ist mehr als nur ein Unternehmer: Er ist ein Organisator und ein gesellschaftlicher Erneuerer, der fest daran glaubt, dass großes Kapital große Verpflichtungen der Gesellschaft gegenüber hat. „Nach so vielen Jahren kann ich sagen: Ich bin wirklich froh, dass ich mich nicht nur

aufs Geldverdienen konzentriert, sondern auch darüber nachgedacht habe, was ich für die Menschen tun kann und wie ich unser Leben in der Gemeinschaft verbessern kann. Als Verleger lernte ich, ein Unternehmen zu führen. Beim Zeitungslesen fragte ich mich, wie es möglich war, dass einige Dinge so schlecht gemacht wurden, und so kam mir die Idee mit der Stiftung“, so die Bilanz seines Lebens.

Mohn ist zäh und optimistisch, und dazu hat er auch allen Grund: „Ich habe selbst die Erfahrung gemacht, dass durch eine korrekte Zielsetzung und eine Ordnung, die dem aktuellen Selbstkonzept der Menschen entspricht, ein unglaubliches Maß an Engagement, Kreativität und Verantwortungsbewusstsein freigesetzt werden kann. Die Herausforderung besteht für uns in einer grundsätzlichen Reform der Gesellschaft, und diese ist machbar.“ Das Geheimnis für diesen Optimismus liegt im Glauben an das Beste im Menschen – keine leichte Aufgabe!

## Sembrar libros para cosechar personas. Reinhard Mohn y su actuación en España Hans Meinke

“Esa revalorización de la cultura en la confluencia de lo español con lo europeo tiene en nuestros días un ejemplo significativo en la obra de Reinhard Mohn, Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades.

Este empresario alemán, creador del grupo de comunicación Bertelsmann y Presidente de la fundación que lleva el mismo nombre, ha dedicado su vida al impulso de los medios que amplían el horizonte de los hombres, y lo ha hecho mediante una trayectoria centrada en el fomento de libros y la apuesta por las nuevas tecnologías de la información y la cultura. Trayectoria próspera de la que España es testigo privilegiado (...).”

Con estas palabras, el 23 de octubre de 1998 iniciaba el Príncipe de Asturias en el Teatro Campoamor de Oviedo la solemne entrega de

los premios vinculados a su nombre desde 1981. Las dedicaba a un empresario del que, tras resaltar su fe en el diálogo crítico y la cooperación como fundamentos del progreso, destacó su afán de superar ideas y costumbres caducas, el rechazo del máximo beneficio económico como objetivo principal y único de la empresa, así como su capacidad para crear modelos de gestión atentos al desarrollo personal, la participación y el bienestar de los empleados y la armonización de los intereses plurales que caracterizan el mundo empresarial y social.

A este alto reconocimiento de la fecunda labor realizada por Reinhard Mohn en casi cuarenta años de actividad en España, se adhirió también el Gobierno español al conceder al empresario, por Real Decreto del 3 de julio de 1998, la Gran Cruz de la Orden del Mérito Civil. La condecoración le fue impues-

## Bücher säen, um Menschen zu ernten – Reinhard Mohn und seine Tätigkeit in Spanien Hans Meinke

„Beispielhaft für die kulturelle Blüte durch das Zusammenwirken spanischer und europäischer Einflüsse steht uns heute das Werk Reinhard Mohn vor Augen, Preisträger des Premio Príncipe de Asturias in Kommunikation und Geisteswissenschaften.

Der deutsche Unternehmer, Gründer der Mediengruppe Bertelsmann und Vorsitzender der gleichnamigen Stiftung, hat sein Leben der Förderung der Medien gewidmet, die den menschlichen Horizont zu erweitern vermögen. In seinem beruflichen Werdegang setzte er dabei auf Bücher und die neuen Informations- und Kulturtechnologien. Spanien hatte das Glück, bevorzugter Zeuge dieser fruchtbaren Laufbahn zu sein [...].“

Mit diesen Worten begann am 23. Oktober 1998 der spanische Kronprinz, Príncipe de Asturias, im Teatro Campoamor von Oviedo

die feierliche Verleihung der Preise, die seit 1981 seinen Namen tragen. Er widmete sie einem Unternehmer, dessen Glaube an den kritischen Dialog und die Partnerschaft als Grundlage für den Fortschritt er hervorhob, um anschließend sein Bestreben zu betonen, veraltete Vorstellungen und Gewohnheiten abzulegen. Er sei ein Mensch, der das reine Gewinnstreben als wichtigstes und erstes Unternehmensziel ablehne und die Fähigkeit besitze, Verwaltungsmodelle zu schaffen, die Rücksicht auf die persönliche Entwicklung, die Miteinbeziehung und das Wohlbefinden der Mitarbeiter nehmen und an der Harmonisierung der unterschiedlichen Interessen in Unternehmen und Gesellschaft mitwirken.

Dieser hohen Anerkennung der fruchtbaren Arbeit, die Reinhard Mohn in fast 40-jähriger Tätigkeit in Spanien geleistet hat,





*“El germen de tan rica cosecha de reconocimientos, el motivo desencadenante de tanta gratitud y elogio público, deben buscarse en el compromiso empresarial y la identificación personal que Reinhard Mohn siente con España y viene mostrando continuamente desde comienzos de los años sesenta.”*

*„Die Wurzel für diese reiche Ernte an Anerkennungen, der Grund für so viel Dankbarkeit und öffentliches Lob, ist im unternehmerischen und persönlichen Einsatz Reinhard Mohns für Spanien zu suchen, den er seit Anfang der 60er Jahre ununterbrochen bewiesen hat.“*

schloss sich auch die spanische Regierung an, indem sie dem Unternehmer per Königlichem Dekret vom 3. Juli 1998 das Großkreuz des Ordens für zivile Verdienste verlieh. Er erhielt den Orden am 26. Mai 1999 vom Regierungspräsidenten José María Aznar im Regierungssitz Palacio de la Moncloa. Ihren Abschluss fanden die Auszeichnungen von spanischer Seite mit einer persönlichen Note, als Reinhard Mohn am 24. September 2005 die Ehrenbürgerschaft der mallorquinischen Stadt Alcúdia erhielt. Ihn fühlt er sich mit seiner Familie eng verbunden, seit die Insel Mallorca vor vier Jahrzehnten zu seiner zweiten Heimat wurde. Die herzliche Beziehung, die aus diesem Schritt erwuchs, wurde noch verstärkt, als er 1990 in Zusammenarbeit mit der dortigen Stadtverwaltung die Modellbibliothek Can Torró gründete.

Die Wurzel für diese reiche Ernte an Anerkennungen, der Grund für so viel Dankbarkeit und öffentliches Lob, ist im unternehmerischen und persönlichen Einsatz Reinhard Mohns für Spanien zu suchen, den er seit Anfang der 60er Jahre ununterbrochen bewiesen hat. Dieser zweifache Einsatz entspringt seinen festen persönlichen Überzeugungen und einer unternehmerischen Berufung, die sich von den derzeit vorherrschenden spekulativen Ansätzen radikal abheben oder gar deren direkten Gegensatz bilden.



Ein erster und entscheidender Schritt für diese Laufbahn war die Gründung des „Círculo de Lectores“, des spanischen Leserings, im September 1962. Die Gründung dieses Unternehmens in Barcelona, das anfänglich mit dem heute nicht mehr existierenden Verlag Vergara zusammenarbeitete, bildete den Anfang der Expansion von Bertelsmann außerhalb Deutschlands und stellt daher einen wichtigen Meilenstein in der Geschichte und Entwicklung der Gruppe dar. „Círculo de Lectores“ zählte 1997 mehr als eineinhalb Millionen Mitglieder und ist nicht nur der größte Leseclub der spanischsprachigen Welt. Sein Einsatz für die Kultur und das Buch sowie für die Würde des gedruckten Wortes haben ihn vielmehr für Leser und Autoren zu einer echten Heimat werden lassen. Dank seiner breiten gesellschaftlichen Akzeptanz und Verwurzelung in der Bevölkerung hat der „Círculo de Lectores“, der für Millionen Spanier zu einer Familieninstitution geworden ist, unbestreitbar einen positiven Einfluss auf die kulturelle und gesellschaftliche Entwicklung des Landes ausgeübt und dessen Modernisierungsprozess aktiv begleitet.

In seiner Anfangszeit war er jedoch durchaus nicht auf Rosen gebettet. Zeugen und Pioniere der ersten Stunde wissen noch gut, wie sehr der Weg mit Hürden und Hindernissen gepflastert war. Zu den Hindernissen zählten vor allem die mangelnde technische

Ausrüstung und fehlende effizient arbeitende Grafikbetriebe, die schlechten Infrastrukturen für Post und Transport, der dürftige Alphabetisierungsgrad in ländlichen Gebieten, die Lustlosigkeit oder fehlende Lesegewohnheit in den bescheideneren Bevölkerungsschichten, und last but not least ein auffallender Kulturpessimismus, von dem die Gesellschaft durchdrungen war und der sogar die Gespräche mit den Ministerien über das Vorhaben überschattete. „In Spanien wird nicht gelesen“, lautete die wenig ermutigende Antwort hoher Vertreter des Ministeriums für Information und Tourismus auf die Frage nach den Chancen für einen Leseclub in Spanien.

Trotz aller Rückschläge und Hindernisse blieben die Verantwortlichen mit Reinhard Mohn an der Spitze bei ihrer Entscheidung und brachten das Projekt auf den Weg. Ein Bild aus diesen Pionierjahren hat sich dem Gedächtnis und Herzen vieler Mitarbeiter aufgrund seiner Symbolkraft für immer eingepreßt. Die Fotografie nimmt einen Ehrenplatz in der Chronik von Bertelsmann ein. Sie zeigt einen kaum 40-jährigen Reinhard Mohn in einer Straße von Barcelona auf einer der Lambrettas, die zum Austragen der Bücher und Zeitschriften an die Mitglieder des „Círculo“ genutzt wurden. Er winkt fröhlich mit einer Zeitschrift des „Círculo“ und scheint eine viel versprechende Zukunft zu verkünden.

ta el 26 de mayo de 1999 por el entonces presidente del gobierno José María Aznar en el Palacio de la Moncloa. Y, como colofón entrañable de estas distinciones españolas, recibió Reinhard Mohn el 24 de septiembre pasado el nombramiento de Hijo Adoptivo de la ciudad de Alcudía, la población mallorquina a la que se siente ligado con su familia desde que, hace ya cuatro décadas, estableció en la isla de Mallorca su segundo hogar. La relación afectiva nacida de aquella decisión se fortaleció aún más cuando en 1990 creó en colaboración con el Ayuntamiento de la ciudad la biblioteca modélica de Can Torró.

El germen de tan rica cosecha de reconocimientos, el motivo desencadenante de tanta gratitud y elogio público, deben buscarse en el compromiso empresarial y la identificación personal que Reinhard Mohn siente con España y viene mostrando continuamente desde comienzos de los años sesenta. Un compromiso y una identificación que se alimentan de firmes convicciones personales y de una vocación empresarial radicalmente distantes de conceptos especulativos en boga, si no diametralmente opuestas a ellos.

Un primer y decisivo paso en esta trayectoria lo constituyó la creación en septiembre de 1962 del Círculo de Lectores. La fundación de esta empresa en Barcelona –inicialmente en asociación con la editorial Vergara, entre tanto desaparecida– marca el inicio de la ex-

pansión de Bertelsmann en el área no alemana y constituye un hito importante en el historial y la memoria del grupo. Círculo de Lectores, que en 1997 superó la cifra de un millón y medio de suscriptores, es no sólo el club de lectura más grande del mundo hispanico. Su compromiso cultural y su defensa del libro y de la dignidad de la letra impresa lo han convertido en un verdadero hogar para lectores y autores. Gracias a la amplia aceptación social y al arraigo popular del Círculo de Lectores, esta institución familiar para millones de españoles ha ejercido una innegable influencia positiva sobre el desarrollo cultural y social del país y ha acompañado activamente su proceso de modernización.

Pero el inicio no fue un camino de rosas. Testigos y pioneros de primera hora recuerdan que la ruta estuvo jalonada de barreras y contratiempos. Entre los obstáculos destacaban la falta de equipamientos técnicos y gráficos eficientes, las deficientes infraestructuras de correos y transportes, el precario grado de alfabetización en zonas rurales, el desapego o la falta de hábito lector en los estratos humildes de la población y, last but not least, un llamativo pesimismo cultural que impregnaba a la sociedad y que lastraba incluso las conversaciones con los estamentos ministeriales consultados sobre el proyecto. “En España no se lee” era el dictamen poco alentador que solían emitir destacados

Aus heutiger Sicht, nach mehr als 40 Jahren, wissen wir, dass dieses Zukunftsversprechen über alle Erwartungen hinaus erfüllt worden ist. Ich habe persönlich das Glück gehabt, dabeizusein und die Ereignisse über ein Vierteljahrhundert lang aus nächster Nähe beobachten zu dürfen, zunächst als Assistent der Geschäftsführung in der Gründungszeit und dann seit 1981 als Leiter des „Círculo de Lectores“ und in anderen Funktionen für die Gruppe Bertelsmann in Spanien.

Der Club und andere in Spanien gegründete Unternehmen der Gruppe durchliefen explosionsartige, schier schwindelerregende Wachstumsphasen. Bereits 1968, sechs Jahre nach der Gründung, hatte der „Círculo de Lectores“ mehr als eine halbe Million Mitglieder, eine kaum vorstellbare Zahl in einem Land, dessen Bürger angeblich nicht lesen, wie in den öffentlichen Stellungnahmen immer wieder geklagt wurde. Die Titelseite der ersten Zeitschrift des „Círculo“ vom Oktober 1962 zeigte den Harlekin von Picasso, der ein großes Kunstbuch ankündigte, und im Inneren waren eine Reihe großer Autoren vertreten: Faulkner und Dostojewski, Cervantes und Ortega y Gasset, Steinbeck und Hemingway, Valle-Inclán und Pirandello.

Zwei Jahrzehnte später, nachdem der Club bereits einige Höhen und Tiefen durchlaufen hatte, verfügte er über ausreichend Stärke

und Wachstum, um die verlegerische Arbeit nicht mehr allein auf die Veröffentlichung und Verbreitung der Bücher von Autoren mit internationalem Ansehen zu beschränken. Er strebte danach, zu einer echten Heimat für Autoren und Leser zu werden. Daher wurden in seine neuen Kulturzentren in Madrid und Barcelona die besten Schriftsteller, Wissenschaftler, Künstler und Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens eingeladen, damit diese persönlich ihre Bücher oder Ideen vorstellen und an Konferenzen und Debatten teilnehmen konnten. Das lebendige Wort der Schaffenden und die persönliche Begegnung zwischen den Autoren und ihrem Publikum verlieh dem „Círculo“ eine neue, bereichernde Dimension. Daneben konnte so die Umsetzung dessen gelingen, was der Club als Leitmotiv und Verpflichtung in die Überschrift aller seiner Zeitschriften setzte: die viel versprechende Zusage, den Lesern die besten Seiten ihres Lebens zu bieten.

Unter den unvergesslichen Veranstaltungen dieser Zeit finden sich Treffen und Gespräche mit Autoren und Künstlern wie Octavio Paz, Günter Grass, Camilo José Cela, Mario Vargas Llosa, Miguel Delibes, Carlos Fuentes, Rafael Alberti, Juan Goytisolo, Pedro Laín Entralgo, Julio Caro Baroja, Antonio Saura oder Eduardo Arroyo. Auch die Besuche bekannter Persönlichkeiten wie Michail Gorbatschow, Willy Brandt, Adolfo Suárez, Federico Mayor Zaragoza, Petra Kelly, Sir

representantes del Ministerio de Información y Turismo al ser interrogados sobre las perspectivas de un club de lectura en este país.

A pesar de reveses y adversidades, los responsables, con Reinhard Mohn a la cabeza, mantuvieron la decisión y forzaron el rumbo del proyecto. Hay una imagen de aquellos años pioneros que, por su fuerza simbólica, se ha grabado indeleblemente en la memoria y los corazones de muchos colaboradores. La fotografía ocupa un lugar de honor en la crónica de Bertelsmann. Muestra a un Reinhard Mohn de apenas cuarenta años en una calle de Barcelona, montado sobre una de las Lambrettas que se utilizaban para el servicio de reparto de libros y revistas a los socios del Círculo. Agitando alegremente en la mano una revista de Círculo, Reinhard Mohn parece anunciar un futuro promisorio.

Desde la perspectiva de hoy, transcurridos más de cuarenta años, podemos constatar que aquella promesa de futuro se ha cumplido con creces. Personalmente he tenido la suerte de acompañar y observar los acontecimientos desde la inmediata proximidad durante más de un cuarto de siglo, primero como Asistente de Dirección en la época fundacional y luego, a partir de 1981, como Responsable del Círculo de Lectores y en otras funciones del grupo Bertelsmann en España.

El club y otras empresas del grupo nacidas en España experimentaron fases de un desarrollo trepidante y vertiginoso. Ya en 1968, a los seis años de su fundación, Círculo de Lectores superó la cota de medio millón de socios, una cifra apenas imaginable en un país cuyos ciudadanos presuntamente no leían, según no cesaban de lamentar los pronósticos oficiales. La primera revista de Círculo, de octubre de 1962, mostraba en su portada al arlequín de Picasso anunciando un gran libro de arte y recogía en sus páginas un conjunto de imponentes autores: Faulkner y Dostoievski, Cervantes y Ortega y Gasset, Steinbeck y Hemingway, Valle-Inclán y Pirandello.

Dos décadas más tarde y tras superar algunos altibajos llegó el club a alcanzar tal vigor y pujanza, que su trabajo editorial ya no se limitaba a la publicación y distribución de los libros de autores de relieve internacional. Su aspiración de convertirse en un verdadero hogar de autores y lectores lo impulsó a llevar a sus nuevos centros culturales de Madrid y Barcelona a los mejores escritores, científicos, artistas y personalidades públicas para que, en persona y de viva voz, presentaran sus libros, expusieran sus ideas o participaran en conferencias y debates. La palabra viva de los creadores y el encuentro personal de los autores y su público contribuyeron a dar una dimensión novedosa y rica al Círculo. Y de paso a hacer realidad lo

Alexander King und der Leiter des Club of Rome bleiben unvergessen.

Reinhard Mohn selbst reiste verschiedene Male nach Spanien, um persönlich an den vom Club geleiteten Gesprächen teilzunehmen. In regelmäßigen Abständen stießen die Vorstellung seiner Bücher in Madrid und Barcelona, die Besprechung seiner fortschrittlichen Thesen, seine Konferenzen über Strategien für den Fortschritt und die Entwicklung in der Unternehmensführung und im öffentlichen Sektor, die Vorstellung seiner Stiftungsarbeit und der Vortrag über seine Erfahrungen mit dem Modell der operativ tätigen Stiftung auf großes Interesse und fanden lebhaft Resonanz. Seine Bücher *Erfolg durch Partnerschaft*, *Menschlichkeit gewinnt* und *Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers* zeugen von seinen reichen Kenntnissen und Erkenntnissen, gewonnen aus klarer Überlegung und anschließender praktischer Umsetzung. Gleichzeitig zeigen sie die entscheidenden Faktoren für eine Unternehmensführung auf, die darauf abzielt, die kreativen Energien der Menschen durch Einbeziehung, Delegieren von Verantwortung, Motivation und Identifikation freizusetzen.

In seinen Pionierjahren wirkte der „Círculo de Lectores“ so dynamisch, dass bald darauf Leseklubs in Portugal, Lateinamerika und Brasilien gegründet wurden. Parallel zu die-

sen Unternehmen entstand eine zugkräftige Grafikindustrie, die zur Belieferung der Clubs gebraucht wurde und eine pünktliche und zuverlässige Produktion in hoher Qualität sicherstellen konnte. Pionierarbeit leistete hier Printer Industria Gráfica in Barcelona, gefolgt von gleichnamigen Druckereien in Portugal und Kolumbien, später dann Eurohueco in Martorell. Vor einigen Jahren erfolgte der Ankauf der Anlagen in Madrid.

Auf die erste Gründungswelle, angeführt durch die Clubs und Druckereien, folgte die Eroberung des spanischen Musikmarktes durch die Marke Ariola, ein erster Schritt auf dem Weg der enormen Expansion, die Jahre später die Marke BMG in Spanien und Lateinamerika erleben sollte. Die ersten zögerlichen Versuche, die damals G+J in Spanien unternahm, ließen ebenso wenig ahnen, welche wichtige Rolle Bertelsmann mit der Zeit auf dem spanischsprachigen Zeitschriftenmarkt spielen würde.

Eine Unternehmensentscheidung, die dagegen sofort Aufmerksamkeit erregte, war der Vorstoß von Bertelsmann in den traditionellen spanischen Verlagssektor durch den Ankauf des Verlags Plaza & Janés. Dieser erfolgte in den Anfangsjahren der politischen Übergangszeit nach dem Tod Francos, nicht lange nach einer Epoche, in der es kaum Möglichkeiten für ausländische Investitionen in diesem Sektor gab. Der anschließenden





de Ankauf so bedeutender Marken wie Debate, Lumen und Editorial Sudamericana, die Neugründung der Galaxia Gutenberg und die Integration all dieser Unternehmenstätigkeiten in einem Joint Venture zwischen Bertelsmann und den spanischen Verlagen von Mondadori unter dem gemeinsamen Namen Random House – Mondadori führten zum Aufbau eines starken Verlagskomplexes, der bereits jetzt eine bedeutende Position unter den spanischsprachigen Verlagen einnimmt und in Zukunft noch zu wachsen verspricht.

Nach Durchlaufen der wichtigsten Etappen seines unternehmerischen Werdegangs in Spanien begann sich allmählich immer stärker eine weitere Facette der Persönlichkeit Reinhard Mohns abzuzeichnen: seine Gründungstätigkeit auf dem Gebiet der Stiftungen. Den Anfang bildete 1990 in Spanien die Gründung einer Modellbibliothek in der Stadt Alcudia in Mallorca, in Zusammenarbeit mit der dortigen Stadtverwaltung. Die Bibliothek Can Torró nutzte die gesammelten Erfahrungen der Stadtbibliothek Gütersloh, einer Gabe Reinhard Mohns an seine Geburtsstadt, um sich in kurzer Zeit in einen Anziehungspunkt für die Inselbevölkerung und Treffpunkt für Bibliothekare und Kulturbefragte aus ganz Spanien zu verwandeln. Diese positive Erfahrung ermutigte Reinhard Mohn zu einem weiteren Schritt, und 1995 wurde in Spanien die Fundación



que el club publicaba como lema y compromiso en las cabeceras de todas sus revistas: la tentadora promesa de ofrecerles las mejores páginas de su vida.

Entre los eventos inolvidables de aquel periodo figuran actos y coloquios con autores y artistas como Octavio Paz, Günter Grass, Camilo José Cela, Mario Vargas Llosa, Miguel Delibes, Carlos Fuentes, Rafael Alberti, Juan Goytisolo, Pedro Laín Entralgo, Julio Caro Baroja, Antonio Saura o Eduardo Arroyo. También las intervenciones de personalidades públicas como Mijail Gorbachov, Willi Brandt, Adolfo Suárez, Federico Mayor Zaragoza, Petra Kelly, Sir Alexander King y los dirigentes del Club de Roma dejaron un recuerdo imborrable.

El propio Reinhard Mohn acudió en repetidas ocasiones a España para participar en persona en los debates promovidos por el club. Las presentaciones de sus libros en Madrid y Barcelona, la discusión de sus avanzadas tesis, sus conferencias sobre estrategias para el progreso y la evolución de la gestión en la empresa y el ámbito público, la exposición de su trabajo en el campo de las fundaciones y la disertación sobre sus experiencias con el modelo de la fundación operativa, se convirtieron periódicamente en acontecimientos de gran interés y resonancia. Sus libros *Al éxito por la cooperación*, *El triunfo del factor humano* y *La responsabi-*

*dad social del empresario* han dejado constancia de este rico caudal de conocimientos y experiencias nacidas de una lúcida reflexión y una puesta en práctica consecuente. Al mismo tiempo revelan las claves de una gestión enfocada a liberar las energías creativas de la persona por la vía de la participación, la entrega, la responsabilidad, la motivación y la identificación.

Volviendo a los años pioneros, el dinamismo de Círculo de Lectores fue tal que desembocó pronto en la creación de clubes de lectura en Portugal, Hispanoamérica y Brasil. Paralelamente a estas empresas nacieron potentes industrias gráficas, necesarias para asegurar el abastecimiento de los clubes y garantizar una producción de alta calidad, puntualidad y fiabilidad. La pionera fue Printer Industria Gráfica de Barcelona, a la que siguieron imprentas del mismo nombre en Portugal y Colombia, más recientemente Eurohueco en Martorell y hace pocos años la adquisición de instalaciones en Madrid.

La primera ola fundacional, encabezada por los clubes e imprentas, fue sucedida por la irrupción del sello Ariola en el mercado musical español, un primer paso en el camino de la enorme expansión que experimentaría años más tarde el sello BMG en España y Latinoamérica. Tampoco los primeros y precavidos tanteos que en aquellos años realizó G+J en España permitían adivinar la gran



presencia que con el tiempo tendría Bertelsmann en el mercado hispánico de revistas.

Una decisión empresarial que en cambio sí despertó una inmediata atención fue la entrada de Bertelsmann en el sector tradicional de la edición española por vía de la compra de la editorial Plaza & Janés. Ello ocurría en los inicios de la transición postfranquista, cercana todavía a una época nada propensa a la inversión extranjera en este campo. La compra posterior de sellos tan significativos como Debate, Lumen y Editorial Sudamericana, la creación de Galaxia Gutenberg y la integración de todas estas actividades editoriales en una *joint venture* de Bertelsmann con las editoriales españolas de Mondadori bajo el sello conjunto de Random House-Mondadori han originado un potente complejo editorial de gran presencia y aún mejores perspectivas en el mundo editorial hispánico.

Cumplidas las principales etapas de su trayectoria empresarial en España, se hizo progresivamente visible otra faceta de la personalidad de Reinhard Mohn: su actividad creadora en el campo de las fundaciones. El origen lo constituyó en 1990 en España la creación de una biblioteca modélica en la población mallorquina de Alcudia, en colaboración con el consistorio de la ciudad. Siguiendo la pauta de las experiencias acumuladas en la biblioteca municipal de Gütersloh, donación de Reinhard Mohn a su ciudad natal,

la Biblioteca Can Torró logró convertirse en corto tiempo en un imán para la población isleña y en lugar de peregrinaje para bibliotecarios y responsables culturales de toda España. Esta experiencia positiva impulsó a Reinhard Mohn a dar un paso más y crear en 1995 la Fundación Bertelsmann en España. Esta institución, con sede en el casco antiguo de Barcelona, se dedica a implantar métodos modernos de gestión de bibliotecas, a promover modelos de cooperación entre escuelas y bibliotecas y a transferir el *know how* más avanzado procedente de experiencias realizadas en el ámbito internacional.

De este modo, la Fundación Bertelsmann, que cumple actualmente su X aniversario, constituye por el momento el eslabón final de una larga cadena de actividades de promoción y fomento de la lectura que Reinhard Mohn inició en España hace casi medio siglo con la creación del Círculo de Lectores y que prosiguió con el establecimiento de imprentas, editoriales de libros y revistas y de centros culturales. Estas empresas y la fundación son también los eslabones de una vida, la de Reinhard Mohn, dedicada –como decía el Príncipe de Asturias en Oviedo– “al impulso de los medios que amplían el horizonte de los hombres”.

Una vida, en definitiva, consagrada a sembrar libros para cosechar personas.

Bertelsmann fundada. Diese Stiftung mit Sitz im Herzen der Altstadt von Barcelona widmet sich der Einführung moderner Verwaltungsmethoden in Bibliotheken, der Förderung von Kooperationsmodellen zwischen Schulen und Bibliotheken und der Umsetzung des neuesten Know-hows aus international erworbenen Erfahrungen.

So bildet die Fundación Bertelsmann, die gerade ihr zehnjähriges Bestehen feiert, das derzeit letzte Glied in einer langen Reihe von Aktivitäten zur Leseförderung, die Reinhard Mohn vor fast einem halben Jahrhundert mit der Gründung des Leserings „Círculo de Lectores“ aufnahm und die er mit der Einrichtung von Druckereien, Buch- und Zeitschriftenverlagen und Kulturzentren fortgeführt hat. Diese Unternehmen und die Stiftung stehen auch für Abschnitte des Lebenswerks von Reinhard Mohn, das, wie der spanische Kronprinz in Oviedo sagte, „der Förderung der Medien gewidmet ist, die den Horizont der Menschen zu erweitern vermögen“.

Ein Lebenswerk also, das dem Säen von Büchern gewidmet ist, um Menschen zu ernten.

## Fomento de las fundaciones

### Brigitte Mohn

La Bertelsmann Stiftung apoya a fundadores y fundaciones en su actividad en pro del bien común. Con ello pretende reforzar la eficacia del sector de las fundaciones en Alemania y a escala internacional. Su objetivo consiste, sobre todo, en difundir la idea de la fundación, estimular la creación de nuevas fundaciones y promover formas innovadoras para éstas. Por otra parte, aspira a profesionalizar la dirección, la organización y los métodos de trabajo de las fundaciones y aboga por el establecimiento de un marco jurídico adecuado para las mismas.

El derecho por el que se rigen las fundaciones y entidades de utilidad pública fija el marco de la actividad de las fundaciones sin ánimo de lucro. En el ámbito de actividad “Derecho y política”, la Bertelsmann Stiftung se dedica, junto con juristas, economistas, políticos y representantes de fundaciones, a

elaborar las reformas necesarias del derecho alemán y europeo en materia de fundaciones y fiscalidad. Por otra parte, conjuntamente con expertos desarrolla modelos para tareas específicas, en particular la conversión de instituciones culturales en fundaciones.

Actualmente, la Bertelsmann Stiftung se ocupa, en el ámbito de actividad “Derecho y política”, de los temas siguientes:

En el “European Foundation Project”, más de veinticinco destacados expertos de toda Europa elaboran una propuesta de creación de una nueva figura jurídica europea, la fundación europea. Como opción suplementaria a escala de la UE, el objetivo consiste en facilitar las actividades benéficas y las donaciones a escala supranacional y la labor paneuropea de las fundaciones. En el European Foundation Project, la Bertelsmann Stiftung

## Förderung des Stiftungswesens

### Brigitte Mohn

Die Bertelsmann Stiftung unterstützt Stifter und Stiftungen bei ihrem Engagement für das Gemeinwohl. Sie möchte damit die Leistungsfähigkeit des deutschen und internationalen Stiftungssektors stärken. Ihr Ziel ist es insbesondere, den Stiftungsgedanken zu verbreiten, Neugründungen von Stiftungen anzuregen sowie innovative Stiftungsformen zu fördern. Darüber hinaus ist sie bestrebt, die Führung, Organisation und Arbeitsweise von Stiftungen zu professionalisieren, und setzt sich für angemessene rechtliche Rahmenbedingungen für Stiftungen ein.

Stiftungsrecht und Gemeinnützigkeitsrecht setzen den Rahmen für die Tätigkeit gemeinnütziger Stiftungen. Im Schwerpunkt „Recht und Politik“ engagiert sich die Bertelsmann Stiftung zum einen gemeinsam mit Juristen, Ökonomen, Politikern und Stiftungsvertretern für notwendige Reformen im deutschen

und europäischen Stiftungs- und Steuerrecht. Zum anderen entwickelt sie gemeinsam mit Experten Modelle für spezifische Aufgaben, insbesondere die Überführung von Kultureinrichtungen in Stiftungsform.

Derzeit befasst sich die Bertelsmann Stiftung im Schwerpunkt „Recht und Politik“ mit den folgenden Themen:

Im „European Foundation Project“ entwickeln über 25 führende Experten aus ganz Europa einen Vorschlag für eine neue europäische Rechtsform, die Europäische Stiftung. Sie soll als zusätzliches Angebot auf EU-Ebene das grenzüberschreitende Stiften und Spenden sowie die europaweite Stiftungsarbeit erleichtern. Im European Foundation Project kooperiert die Bertelsmann Stiftung mit der Compagnia di San Paolo (Turin/Italien), der ZEIT-Stiftung Ebelin und





*“Como fundaciones ‘de ciudadanos para ciudadanos’, las fundaciones cívicas son un catalizador eficaz del compromiso a favor de la sociedad civil y funcionan en cierto modo como una agencia de servicios para fundadores y donantes.”*

*„Als Stiftungen ‚von Bürgern für Bürger‘ sind Bürgerstiftungen ein wirksamer Katalysator zivilgesellschaftlichen Engagements und fungieren als eine Art Dienstleistungsagentur für Zustifter und Spender.“*

colabora con la Compagnia di San Paolo (en Turín), la ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius, la Bucerius Law School (ambas de Hamburgo) y el European Foundation Centre (en Bruselas).

En el proyecto “Instituciones culturales en forma de fundación” se trata de desarrollar modelos prácticos. Cada vez más instituciones culturales pasan de la titularidad estatal o municipal a tener carácter de fundación. En colaboración con expertos de círculos científicos y profesionales, la Bertelsmann Stiftung prepara una guía en la que se plantean las cuestiones básicas y se enumeran las condiciones del éxito. La guía pretende servir de ayuda a políticos activos en el ámbito cultural, responsables de instituciones culturales y asesores a la hora de decidir la conversión en fundación y su puesta en práctica. La Bertelsmann Stiftung coopera en este proyecto con el Maecenata Institut de Berlín.

Después de la modernización del Derecho Civil en materia de fundaciones en el año 2002, el siguiente paso consiste ahora en la reforma a fondo del Derecho que rige las actividades de utilidad pública. En una serie de actos, la Bertelsmann Stiftung discute sobre nuevos planteamientos internacionales, ante todo en el Reino Unido y Estados Unidos, y estudia en qué medida pueden servir de modelo para Alemania.

La labor en el ámbito de la actividad “Derecho y política” parte de las conclusiones de la comisión de expertos sobre la reforma del derecho en materia de fundaciones y entidades no lucrativas que ha acompañado el proceso de reforma en los años 1999-2002. Los resultados de este trabajo se recogen en publicaciones y actas que pueden solicitarse a la editorial Bertelsmann Stiftung o descargarse de la página web de Bertelsmann Stiftung.

El sector de las fundaciones crece con notable rapidez no sólo en Alemania, sino también en el plano internacional. En este sentido, el interés de la Bertelsmann Stiftung se centra muy especialmente en la colaboración y el intercambio de experiencias a escala internacional entre fundadores y fundaciones.

Desde otoño de 2003, la Bertelsmann Stiftung es la primera entidad que organiza seminarios prácticos para fundadores tanto noveles como experimentados. El programa en lengua alemana “Stifterprogramm Kompakt” y el programa internacional “The Philanthropy Workshop”, realizado en cooperación con la Rockefeller Foundation, informan sobre temas relacionados con la creación de fundaciones, su administración y la actividad basada en proyectos.

A través de estos programas, los fundadores, donantes y personas que desean crear una fundación adquieren conocimientos básicos



Gerd Bucerius (Hamburg), der Bucerius Law School (Hamburg) und dem European Foundation Centre (Brüssel/Belgien).

Um die praktische Modellentwicklung geht es im Projekt „Kultureinrichtungen in Stiftungsform“. Immer mehr Kultureinrichtungen werden aus der Trägerschaft von Staat oder Kommune in Stiftungen überführt. Zusammen mit Experten aus Wissenschaft und Praxis erstellt die Bertelsmann Stiftung einen Leitfaden, der die zentralen Fragen stellt und Erfolgsbedingungen benennt. Dieser soll Kulturpolitikern, Verantwortlichen in

Kultureinrichtungen und Beratern bei der Entscheidung über eine Überführung und der Durchführung eine Hilfe sein. In diesem Projekt kooperiert die Bertelsmann Stiftung mit dem Maecenata Institut in Berlin.

Nach der Modernisierung des Stiftungszivilrechts im Jahr 2002 steht nun die grundlegende Reform des Gemeinnützigkeitsrechts auf der Agenda. In einer Reihe von Veranstaltungen diskutiert die Bertelsmann Stiftung internationale Entwicklungen, vor allem im Vereinigten Königreich und in den

sobre métodos y contenidos de la actividad de las fundaciones y pueden intercambiar experiencias en red con otros fundadores. Los temas centrales son, entre otros, la planificación estratégica del trabajo de las fundaciones, la aplicación efectiva de las ideas subyacentes a una fundación, la evaluación de proyectos y la colaboración con otros fundadores. Mediante una combinación de seminarios prácticos, estudios de casos, conferencias y visitas a entidades no lucrativas se pretende ganar a potenciales fundadores para la idea de la fundación y proporcionarles el instrumental para su propio compromiso filantrópico.

En comisiones de expertos, conferencias y redes, la Bertelsmann Stiftung discute a escala internacional sobre los conocimientos y experiencias adquiridos para adaptarlos a modo de “mejores prácticas” a Alemania. Con este fin, la Bertelsmann Stiftung ha publicado una serie de trabajos, como por ejemplo, el manual *Handbuch Stiftungen. Ziele - Projekte - Management - Rechtliche Gestaltung* (Manual de las Fundaciones. Objetivos - Proyectos - Gestión - Forma jurídica), o el manual en lengua inglesa *Foundations in Europe*, que describe el sistema europeo de fundaciones y aglutina experiencias internacionales de la labor de las fundaciones que de este modo pueden ser útiles a interesados de toda Europa.

El abanico de posibles ámbitos de actividad de las fundaciones y las formas concretas de la labor de las mismas es prácticamente ilimitado y depende, en última instancia, de la voluntad del fundador, con la salvedad de que las exenciones fiscales sólo se conceden para actividades declaradas de utilidad pública. En Alemania, los fundadores se dan cuenta cada vez más que no es nada fácil invertir de forma inteligente y sostenida en el bien común.

Mediante ofertas de información, asesoramiento y cursos, la Bertelsmann Stiftung imparte a fundadores y, en general, a personas interesadas en crear fundaciones un conjunto de competencias básicas, conocimientos estratégicos y contactos necesarios para un trabajo eficaz de estas instituciones.

Además de la serie de publicaciones “Ratgeber Stiften” de la Bertelsmann Stiftung, en la que puede encontrarse toda la información básica sobre la preparación, creación y dirección de una fundación, se ha abierto un sitio web con vínculos con fuentes de información en Internet, direcciones significativas y ejemplos de creación de fundaciones.

El asesoramiento personalizado de fundadores y fundaciones en relación con la estrategia y la gestión ocupa un lugar preferente. El propósito de la Bertelsmann Stiftung es asesorar de forma competente a las fundaciones

USA, und untersucht, inwieweit diese Vorbildcharakter für Deutschland haben.

Die Arbeit im Schwerpunkt „Recht und Politik“ knüpft an die Ergebnisse der Expertenkommission zur Reform des Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrechts an, die den Reformprozess in den Jahren 1999 bis 2002 begleitet hat. Die Ergebnisse der Arbeit sind in Veröffentlichungen und Protokollen dokumentiert, die im Verlag Bertelsmann Stiftung bestellt oder auch auf der Website der Bertelsmann Stiftung heruntergeladen werden können.

Nicht nur in Deutschland, auch international wächst der Stiftungssektor mit beträchtlicher Geschwindigkeit. In diesem Zusammenhang richtet sich das Interesse der Bertelsmann Stiftung auch verstärkt auf die internationale Zusammenarbeit und den Austausch von Stiftern und Stiftungen.

Seit Herbst 2003 hat die Bertelsmann Stiftung als erster Anbieter in Europa Workshops für angehende und bereits erfahrene Stifter organisiert. Das deutschsprachige „Stifterprogramm Kompakt“ sowie das in Kooperation mit der Rockefeller Foundation durchgeführte internationale Programm „The Philanthropy Workshop“ informieren über Themen der Stiftungsgründung, des Stiftungsmanagements und der Projektarbeit.

Interessierte Stifter, Spender und Stiftungswillige erhalten durch diese Programme methodische und inhaltliche Grundkenntnisse der Stiftungsarbeit und können sich in einem Netzwerk mit anderen Stiftern austauschen. Inhaltliche Schwerpunkte sind u.a. strategische Planung von Stiftungsarbeit, effektive Umsetzung von Stiftungsideen, Bewertung von Projektarbeit und Zusammenarbeit mit anderen Stiftern. Mit einer Kombination aus Workshops, Fallstudien, Vorträgen und Besuchen ausgewählter Non-Profit-Organisationen sollen potenzielle Stifter für die Idee des Stiftens gewonnen werden und das Handwerkszeug für eigenes philanthropisches Engagement erhalten.

In Expertenkommissionen, Konferenzen und Netzwerken diskutiert die Bertelsmann Stiftung international die gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen, um sie als „best practices“ auf Deutschland zu übertragen. Dazu hat die Bertelsmann Stiftung eine Reihe von Publikationen veröffentlicht, wie zum Beispiel das „Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung“ oder auch das englischsprachige Handbuch „Foundations in Europe“, das sich dem europäischen Stiftungswesen widmet und internationale Erfahrungen der Stiftungsarbeit bündelt und so für Interessierte in ganz Europa nutzbar macht.

de nueva creación, ayudar a los fundadores a plasmar sus ideas de una forma óptima y apoyar a las fundaciones establecidas en la profesionalización y optimización de su trabajo. Los criterios básicos de asesoramiento son los valores y las ideas del fundador y la convicción de que el sector de utilidad pública debe organizarse de forma eficiente y efectiva.

La forma de la *fundación colectiva* permite a un número más amplio de ciudadanos y empresas dedicarse a actividades de utilidad pública y desarrollar distintos proyectos filantrópicos bajo un techo organizativo común. Como fundaciones “de ciudadanos para ciudadanos”, las fundaciones cívicas son un catalizador efectivo del compromiso a favor de la sociedad civil y funcionan en cierto modo como una agencia de servicios para fundadores y donantes. En virtud de su independencia económica y política están en condiciones, mejor que ninguna otra institución, de fomentar una amplia diversidad de actividades de utilidad social en una comunidad, abordar problemas sociales acuciantes y mejorar la calidad de vida local. Una expresión visible de este movimiento son las numerosas fundaciones cívicas surgidas en Alemania y Europa durante los últimos años.

En Alemania, la Bertelsmann Stiftung ha constituido la Iniciativa Fundaciones Cívicas (Initiative Bürgerstiftungen). Se trata de un

proyecto conjunto con la Klaus Tschira Stiftung, la Körber-Stiftung y la Asociación Federal de Fundaciones Alemanas (Bundesverband Deutscher Stiftungen), que además fue financiado por la C. S. Mott Foundation y el Ministerio Federal de Familia, Ancianos, Mujeres y Juventud (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend). Desde enero de 2005, la oficina de la Iniciativa Fundaciones Cívicas se halla en la Asociación Federal de Fundaciones Alemanas.

Junto con la C. S. Mott Foundation hemos iniciado, además, un intercambio de experiencias a escala internacional entre fundaciones cívicas de Europa, Norteamérica y México, la Transatlantic Community Foundation Network (TCFN). La TCFN se ha convertido en la actualidad en uno de los principales grupos de trabajo internacional para fundaciones cívicas.

En España todavía no hay fundaciones cívicas, pese a que se dan todos los requisitos, tanto jurídicos como financieros, para esta forma de fundación.

El objetivo actual de la Fundación Bertelsmann es difundir la idea de la fundación cívica en un sector más amplio de público y apoyar el incipiente movimiento de las fundaciones cívicas mediante la aportación de conocimientos y experiencias.

Das Spektrum möglicher Tätigkeitsfelder von Stiftungen und die konkreten Formen der Stiftungsarbeit sind nahezu unbegrenzt und letztlich lediglich von den Vorgaben des Stifters abhängig, mit der Einschränkung, dass Steuervergünstigungen nur für als gemeinnützig anerkannte Tätigkeiten gewährt werden. Stifter in Deutschland erkennen zunehmend: Es ist gar nicht einfach, auf intelligente und nachhaltige Weise in das Gemeinwohl zu investieren.

Hier vermittelt die Bertelsmann Stiftung Stiftern und allen, die gerne stiften möchten, mit Informations-, Beratungs- und Trainingsangeboten grundlegende Kompetenzen, strategisches Know-how und die Kontakte, die für eine erfolgreiche Stiftungsarbeit notwendig sind.

Neben der Publikationsreihe „Ratgeber Stiften“ der Bertelsmann Stiftung, in der man alle grundlegenden Informationen über die Vorbereitung, Gründung und Führung einer Stiftung erfahren kann, wurde außerdem eine Website eingerichtet mit Verweisen auf Informationsquellen im Internet, wichtigen Adressen sowie Beispielen für die Gestaltung von Stiftungen.

Individuelle Beratung von Stiftern und Stiftungen hinsichtlich Strategie und Management hat dabei einen besonderen Stellenwert. Es ist Anliegen der Bertelsmann Stif-

tung, Neugründungen von Stiftungen kompetent zu begleiten, Stiftern zu helfen, die optimale Form für ihre Ideen zu finden, und bestehenden Stiftungen bei der Professionalisierung und Optimierung ihrer Arbeit zur Seite zu stehen.

Ausgangspunkte der Beratung sind dabei die Werte und Ideen des Stifters und die Überzeugung, dass der gemeinnützige Sektor effizient und effektiv gestaltet werden muss.

Über die Stiftungsform der Gemeinschaftsstiftung kann gemeinnütziges Engagement einer größeren Anzahl von Bürgern und Unternehmen zugänglich gemacht und unterschiedliche philanthropische Interessen unter einem gemeinsamen organisatorischen Dach verfolgt werden. Als Stiftungen „von Bürgern für Bürger“ sind Bürgerstiftungen ein wirksamer Katalysator zivilgesellschaftlichen Engagements und fungieren als eine Art Dienstleistungsagentur für Zustifter und Spender. Aufgrund ihrer finanziellen und politischen Unabhängigkeit sind sie wie kaum eine andere Institution in der Lage, eine große Vielfalt gemeinnütziger Aktivitäten in einem Gemeinwesen zu fördern, drängende soziale Probleme zu bekämpfen und die Lebensqualität vor Ort zu erhöhen. Ein sichtbarer Ausdruck für diese Bewegung sind die zahlreichen Bürgerstiftungen, die in den letzten Jahren in Deutschland und Europa entstanden sind.





In Deutschland hat die Bertelsmann Stiftung die Initiative Bürgerstiftungen realisiert, ein Gemeinschaftsprojekt mit der Klaus Tschira Stiftung, der Körber-Stiftung und dem Bundesverband Deutscher Stiftungen, das darüber hinaus von der C. S. Mott Foundation und dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend finanziell unterstützt wurde. Seit Januar 2005 ist das Büro der Initiative Bürgerstiftungen beim Bundesverband Deutscher Stiftungen untergebracht.

Gemeinsam mit der C. S. Mott Foundation hat die Bertelsmann Stiftung außerdem einen internationalen Erfahrungsaustausch zwischen Bürgerstiftungen in Europa, Nordamerika und Mexiko initiiert, das Transatlantic Community Foundation Network (TCFN). Das TCFN stellt mittlerweile einen der wichtigsten internationalen Arbeitszusammenhänge für Bürgerstiftungen dar.

In Spanien gibt es noch keine Bürgerstiftung, obwohl die Voraussetzungen für diese

Stiftungsform sowohl in rechtlicher als auch in finanzieller Hinsicht vorhanden sind.

Ziel der Fundación Bertelsmann ist nun, die Idee der Bürgerstiftung einer breiteren Öffentlichkeit bekannt zu machen und die entstehende Bürgerstiftungsbewegung durch die Bereitstellung von Wissen und Know-how zu unterstützen.



*“Un hito importante en la gestión normativa de la fundación es formular una utopía realista, establecer un ideal que defina los objetivos de la institución y transmita a sus empleados y socios un sentido y una identidad, tanto interna como externamente.”*

*„Ein wichtiger Baustein des normativen Stiftungsmanagements ist die Ableitung eines Leitbildes als realistische Utopie, das die Ziele der Stiftung definiert und Mitarbeitern und Partnern Sinn und Identität – im Inneren und Äußeren – vermittelt.“*

## Las fundaciones como impulso para el cambio

Heribert Meffert

El futuro de una sociedad depende principalmente de su habilidad para resolver problemas y de su disponibilidad para innovar dentro de un mundo en continuo cambio. Por su parte, la propia sociedad debe asimilar el cambio en todas sus dimensiones: el espíritu renovador en los ámbitos políticos, económicos y culturales constituye la característica principal de una sociedad que cree en sus propias capacidades y posibilidades y que mira al futuro con optimismo. Los requisitos indispensables para realizar esas perspectivas de futuro son una mayor competencia y divulgación de conocimientos, un sector público que procure unas condiciones básicas favorables, y unos impulsores sociales del proceso que consideren la innovación su tarea principal.

¿Cómo consiguen las fundaciones cuyo propósito es innovar, crear las condiciones, den-

tro de sus propias estructuras y procesos, para impulsar y promover continuamente los proyectos más innovadores? ¿Pueden las fundaciones aprender de las empresas y viceversa?

Las empresas innovadoras y exitosas persiguen, sobre todo, una gestión profesional que, en el punto de tensión entre la metodología, la creatividad y el cálculo, se traduzca en procesos de decisión y de planificación orientados a sus objetivos. La elevada predisposición al riesgo y a la innovación, las estructuras flexibles, la proximidad con el cliente y una mente abierta a las tendencias sociales pueden ser también factores determinantes para las fundaciones que deseen innovar con éxito. A la inversa, las empresas pueden aprender de las fundaciones el modo en que éstas manejan su complejidad y tra-

## Stiftungen als Triebfedern für Veränderungen

Heribert Meffert

Die Zukunftsfähigkeit einer Gesellschaft hängt zentral von deren Problemlösungskompetenz und in einer sich ändernden Umwelt von ihrer Innovationsbereitschaft ab. Die Bereitschaft zur Veränderung muss die Gesellschaft dabei in all ihren Dimensionen erfassen: Politische, ökonomische, intellektuelle und kulturelle Aufbruchstimmung sind die Kennzeichen einer zukunftsoptimistischen, an die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten glaubenden Gesellschaft. Kompetenzaufbau und Wissensdiffusion ermöglichende staatliche Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Prozesstreiber, die Innovation als ihr zentrale Aufgabe begreifen, sind Voraussetzungen für das Gelingen einer solchen Zukunftsvision.

Wie gelingt es Stiftungen, die den Anspruch haben, innovativ zu sein, in ihren eigenen Strukturen und Prozessen die Voraussetzun-

gen dafür zu schaffen, immer wieder auf Neue innovative Projekte anzustoßen und zu fördern? Können Stiftungen dabei von Unternehmen lernen und vice versa?

Innovative, erfolgreiche Unternehmen betreiben vor allem ein professionelles Management, das sich im Spannungsfeld zwischen Systematik, Kreativität und Kalkül in zielgerichteten Planungs- und Entscheidungsprozessen niederschlägt. Hohe Innovations- und Risikobereitschaft, flexible Strukturen, Kundennähe und Offenheit gegenüber gesellschaftlichen Entwicklungen können dabei richtungsweisend auch für erfolgreiche innovative Stiftungen sein. Umgekehrt können Unternehmen von Stiftungen lernen, wie sie ihre Komplexität handhaben und mit schlecht strukturierten Entscheidungsproblemen (Messbarkeit der Ziele und Wirkungen) umgehen.

tan problemas de decisión (mensurabilidad de objetivos y efectos) mal estructurados.

Las fundaciones se mueven en un entorno cada vez más complejo. Ante un Estado desbordado por las exigencias que se le plantean, crece la demanda a los agentes del tercer sector y, entre ellos, a las fundaciones. Así, la gestión eficaz de las interfaces entre los sectores estatal, económico y de entidades sin ánimo de lucro constituye un factor crucial.

En este contexto, la demanda de una intensa actividad innovadora se expresa prácticamente al unísono. El potencial de impulsar innovaciones se ha convertido en los últimos años en una faceta central de la capacidad de rendimiento de las fundaciones.

Con independencia de su creciente papel social, las fundaciones no pueden eludir el debate sobre su legitimidad. El estudio sobre fundadores (StifterStudie) que ha realizado la Bertelsmann Stiftung de Alemania muestra en una encuesta popular representativa que, si bien las fundaciones gozan en general de gran aceptación, existen también grandes reservas e incluso un pronunciado rechazo por parte de un segmento de la población. Mientras que el 82% de los consultados muestran su aprobación a las fundaciones de utilidad pública, el 37% opina que no debería haber más fundaciones.

Estrechamente vinculado con el debate de su legitimación se encuentra el creciente interés público que el trabajo de las fundaciones despierta. Algunas de ellas encuentran justificada su decisión de salir con moderación a la luz pública; no obstante, los titulares negativos generados por unas pocas manchan la reputación de todo el sector.

Con los cambios que hemos esbozado aumentan los retos de las direcciones de las fundaciones. Mientras que el mecenazgo, que en el pasado ejerció gran influencia en este sector, ha logrado resultados importantes a menudo con pocos colaboradores, con procesos sencillos y con un buen conocimiento de las estructuras y necesidades de sus campos de actividad, la dirección de las fundaciones que se consideran *think tanks* para los procesos sociales de cambio se presenta bajo un aspecto mucho más complejo. El trabajo de estas fundaciones requiere la interacción con numerosos socios externos. No es sólo por este motivo por lo que aumenta considerablemente la complejidad de la labor de las fundaciones frente al trabajo de aquellas que se consideran conservadoras antes que renovadoras.

Su legitimación social surge cuando se comprueba su capacidad de rendimiento, lo que depende de una dirección más efectiva y eficiente.

Stiftungen bewegen sich in einem immer komplexeren Umfeld. Angesichts eines zunehmend überforderten Versorgungsstaates wachsen die Anforderungen an die Akteure des dritten Sektors und nicht zuletzt auch an Stiftungen. Dabei kommt es immer häufiger auf das erfolgreiche Management von Schnittstellen zwischen den Sektoren Staat, Wirtschaft und dem Non-Profit-Sektor an.

In diesem Zusammenhang wird die Forderung nach intensiver Innovationstätigkeit nahezu unisono geäußert. Das Potenzial, Innovationen anzustoßen, avancierte in den letzten Jahren zu einer zentralen Facette stifteterischer Leistungsfähigkeit.

Ungeachtet ihrer gewachsenen gesellschaftlichen Rolle können sich Stiftungen der Diskussion um ihre Legitimation dennoch nicht entziehen. Die von der Bertelsmann Stiftung in Deutschland durchgeführte StifterStudie hat in einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage gezeigt, dass Stiftungen zwar grundsätzlich große Zustimmung erfahren, der jedoch auch große Zurückhaltung und ausgeprägte Ablehnung von Stiftungen gegenüberstehen. Während 82% der Befragten gemeinnützige Stiftungen richtig finden, sagen dennoch 37% der Befragten, es sollte nicht noch mehr Stiftungen geben.

Eng verbunden mit der Diskussion um die Legitimation ist das zunehmende öffentliche

Interesse an der Arbeit von Stiftungen. Während die Entscheidung, in der Öffentlichkeit mit Zurückhaltung zu agieren, für manche Stiftungen ihre Berechtigung hat, schädigen negative Schlagzeilen einiger weniger Stiftungen die Reputation des ganzen Sektors.

Mit den skizzierten Veränderungen steigen die Herausforderungen an die Führung von Stiftungen. Während das Mäzenatentum, das den Stiftungssektor in der Vergangenheit stark prägte, häufig mit nur wenigen Mitarbeitern, einfachen Prozessen und einer guten Kenntnis der Strukturen und Notwendigkeiten in den Förderbereichen beachtliche Ergebnisse erzielen konnte, gestaltet sich die Führung jener Stiftungen, die sich als Think Tanks für gesellschaftliche Veränderungsprozesse verstehen, weitaus komplexer.

Die Arbeit dieser Stiftungen erfordert die Interaktion mit zahlreichen externen Partnern. Nicht zuletzt aus diesem Grunde steigt die Komplexität der Stiftungsarbeit erheblich gegenüber der Arbeit jener Stiftungen, die sich als „Bewahrer“ und weniger als „Erneuerer“ verstehen.

Gesellschaftliche Legitimation resultiert aus dem Nachweis der Leistungsfähigkeit von Stiftungen und damit aus effektiver und effizienter Führung.



Al fin y al cabo, la exigencia de transparencia surge de la creciente necesidad de la opinión pública de que la fundación rinda cuentas de su labor. Tal demanda no es algo ajeno a la discusión: muchas fundaciones prefieren actuar en silencio y “hacer el bien” siguiendo su propio criterio. En cualquier caso, sí está claro que la transparencia no es una finalidad en sí misma y tiene que configurarse de forma individual para garantizar la confianza en atención a su magnitud y a las partes interesadas, es decir, a su público objetivo.

La gestión integrada de la fundación contempla la combinación de una gestión normativa, estratégica y operativa en un sistema de dirección complejo. El pensamiento que las tres dimensiones tienen en común es crear las condiciones para vencer la creciente complejidad y hacer justicia a las diversas tareas, redes y grupos objetivo de las fundaciones.

Las aspiraciones del fundador se sitúan al comienzo de toda actividad de la fundación que desee cosechar el éxito. Existen motivos, y, por lo tanto, objetivos muy distintos para constituir una fundación. Así, resulta interesante que en las fundaciones más pequeñas predomine el deseo de cambiar algo, de asumir la responsabilidad frente a sus semejantes y de combatir un problema concreto. En este aspecto, tanto la voluntad del fundador

como la filosofía desarrollada por la fundación a partir de esta última constituyen el punto de partida de la gestión integrada, y a ellas hay que orientar todas las medidas normativas, estratégicas y operativas.

Partiendo de las aspiraciones del fundador, la gestión normativa de la fundación se encuentra ante la tarea de establecer el papel y los objetivos de la misma. Se plantean las siguientes cuestiones: ¿Qué queremos conseguir en la sociedad? ¿Qué tareas deseamos y podemos lograr? ¿Cuáles no? La gestión normativa de la fundación adquiere un papel constitutivo, justificando todas sus actuaciones y estableciendo sus principios generales, al tiempo que contempla el desarrollo ideal y la consolidación de la cultura de la fundación. Es justo en las fundaciones especialmente marcadas por valores racionales donde la gestión normativa desempeña un papel especial.

En estrecha relación con lo anterior, le corresponde a la dirección la labor de fijar los valores perseguidos en la cultura de la fundación. Las fundaciones que se han apuntado a transformar la sociedad se caracterizan por una cultura de organización innovadora, es decir, dan un valor especial a la aplicación de la metodología empresarial al tercer sector, a la delegación de responsabilidad, a la creatividad y a la predisposición al riesgo,

Der Anspruch auf Transparenz schließlich ergibt sich aus dem wachsenden Bedürfnis der Öffentlichkeit nach Rechenschaftslegung der Stiftungsarbeit. Die Forderung nach mehr Transparenz ist nicht unbestritten. Viele Stiftungen wollen im Stillen wirken und nach individuellen Vorstellungen „Gutes tun“. Klar ist: Transparenz ist kein Selbstzweck und muss in Verbindung mit der Sicherung des Vertrauens im Hinblick auf die Größe und die Stakeholder bzw. Zielgruppen individuell ausgestaltet werden.

Das integrierte Stiftungsmanagement beinhaltet die Verknüpfung der Dimensionen des normativen, strategischen und operativen Managements zu einem umfassenden System der Stiftungsführung. Ganzheitliches Denken, das alle drei Dimensionen integriert, schafft die Voraussetzungen zur Bewältigung gesteigerter Komplexität und wird den vielfältigen Aufgaben, Vernetzungen und Zielgruppen der Stiftungen gerecht.

Die Visionen des Stifters stehen am Anfang jeder erfolgreichen Stiftungstätigkeit. Es gibt ganz unterschiedliche Motive für Stiftungsgründungen und damit verbundene Zielvorstellungen. Interessant ist, dass bei kleineren Stiftungen der Wunsch, etwas zu bewegen, Verantwortungsbewusstsein gegenüber Mitmenschen zu übernehmen und ein konkretes Problem zu bekämpfen, vorherrscht. In diesem Sinne bilden der Stifterwille und

die daraus abgeleitete Stiftungsphilosophie den Ausgangspunkt des integrierten Managements. An ihnen müssen sich alle normativen, strategischen und operativen Maßnahmen ausrichten und messen lassen.

Ausgehend von den Visionen des Stifters steht das normative Stiftungsmanagement vor der Aufgabe, die Rolle und die Ziele der Stiftung festzulegen. Es stellt die Frage „Was wollen wir in der Gesellschaft erreichen? Welche Aufgaben wollen und können wir erfüllen? Welche nicht?“. Das normative Stiftungsmanagement wirkt in seiner konstitutiven Rolle begründend für alle Handlungen der Stiftung und legt die generellen Grundsätze der Stiftung fest. Es beinhaltet weiterhin die Leitbildentwicklung und die Festigung der Stiftungskultur. Gerade für Stiftungen, die anders als andere Organisationen stark wertrational geprägt sind, spielt das normative Management eine besondere Rolle.

In engem Zusammenhang damit kommt der Führung die Aufgabe zu, die angestrebten Werte in der Stiftungskultur zu verankern. Stiftungen, die sich dem Wandel in der Gesellschaft verschrieben haben, sind durch eine innovative Organisationskultur gekennzeichnet, d.h. sie legen besonderen Wert auf soziales Unternehmertum, Delegation von Verantwortung, Kreativität und Risikobereitschaft sowie die damit verbundene Fehlertoleranz.

así como a la aceptación del error que ello conlleva.

Un hito importante en la gestión normativa de la fundación es formular una utopía realista, establecer un ideal que defina los objetivos de la institución y transmita a sus empleados y socios un sentido y una identidad, tanto interna como externamente. El ideal hace que la aspiración del fundador parezca alcanzable y, de este modo, oriente a todos los empleados de la fundación. Definir el ideal es asunto de la dirección, pero la confianza necesaria no quedará garantizada hasta que se establezca un diálogo sobre ese ideal con los empleados.

Mientras que la gestión normativa basa las actividades de la fundación de forma constructiva en la voluntad del fundador, el cometido de la gestión estratégica es actuar orientativamente sobre las actividades e incrementar los potenciales de éxito, convirtiendo las aspiraciones e indicaciones de la dirección en itinerarios claros. La gestión estratégica define los objetivos de la fundación: determina el posicionamiento deseado y en qué frente aplicar sus actividades y delimita su público objetivo y sus socios. Además, define proyectos y medidas promocionales y decide sobre las asignaciones de recursos. Una planificación estratégica intensa es decisiva para el éxito del trabajo de la fundación, pues permite realizar contribuciones

innovadoras de modo permanente. La experiencia muestra que para conseguirlo es necesario establecer un enfoque claro de las necesidades y el público objetivo del proyecto, así como unas prioridades en un plan de actuación a largo plazo (es, por ejemplo, el caso del fomento de la formación de niños desfavorecidos de hasta ocho años en determinados países).

Un instrumento central probado en la Bertelsmann Stiftung es el diálogo estratégico, responsabilidad directa de la dirección de la fundación. El diálogo estratégico acompaña a los proyectos innovadores desde la detección del problema hasta la puesta en marcha de los mismos, y permite, mediante la filtración de un gran número de ideas, generar una cartera de proyectos conforme a una estrategia. En la Bertelsmann Stiftung empleamos el ciclo de demandas sociales como impulso para detectar, generar y desarrollar posibles soluciones a partir de los mejores ejemplos existentes, hasta la puesta en marcha y ejecución de las mismas.

En los pasos sucesivos, el diálogo sobre la estrategia se considera una plataforma para la puesta en común, entre los distintos campos temáticos, de posibles formas de poner en práctica las ideas de proyecto propuestas y evaluadas. Los expertos contratados por la fundación operativa para los distintos proyectos se encargan de revisar la posibilidad

Ein wichtiger Baustein des normativen Stiftungsmanagements ist die Ableitung eines Leitbildes als realistische Utopie, das die Ziele der Stiftung definiert und Mitarbeitern und Partnern Sinn und Identität – im Inneren und Äußeren – vermittelt. Mit dem Leitbild kann die Vision des Stifters greifbar gemacht werden und so allen Stiftungsmitarbeitern als Orientierung dienen. Die Festlegung des Leitbildes ist Chefsache, das notwendige Vertrauen wird jedoch erst durch einen Leitbilddialog mit den Mitarbeitern sichergestellt.

Während das normative Management die Aktivitäten der Stiftung aufbauend auf dem Stifterwillen begründet, ist es die Aufgabe des strategischen Managements ausrichtend auf Aktivitäten einzuwirken und Erfolgspotenziale aufzubauen. Das strategische Management setzt Visionen und Leiterorientierungen in klare Marschrouten um. Das strategische Stiftungsmanagement konkretisiert die Ziele der Stiftung. Es bestimmt die anzustrebende Positionierung und Stoßrichtung der Aktivitäten und grenzt Zielgruppen und Partner ab. Weiterhin definiert es Projekte und Fördermaßnahmen und entscheidet über die Ressourcenallokationen. Eine intensive strategische Planung hat den größten Einfluss darauf, ob Stiftungen erfolgreich arbeiten, d.h. nachhaltig innovative Beiträge leisten. Erfahrungen zeigen, dass dies umso besser gelingt, wenn in den Bedürfnissen,



Zielgruppen und Projekten ein klarer Fokus und Prioritäten in einem längerfristigen Verhaltensplan festgelegt werden (z.B. Förderung der Bildung benachteiligter Kinder in der Altersgruppe bis acht Jahren in bestimmten Ländern).

Ein zentrales Instrument, welches sich in der Bertelsmann Stiftung bewährt hat, ist der Strategiedialog, der direkt von der Stiftungsführung verantwortet wird. Der Strategiedialog begleitet innovative Projekte von der Problemerkennung zur Implementierung. Er dient der Generierung eines strategiekonformen Projektportfolios, indem er eine Filterung der Vielzahl von Projektideen vornimmt. In der Bertelsmann Stiftung benutzen wir den Lebenszyklus gesellschaftlicher Anliegen als Konzept zur Früherkennung, Generierung und Entwicklung von



de aplicar las ideas de proyecto conforme a una estrategia. Aquí tienen una importancia primordial cuestiones como la necesaria dotación de recursos del presupuesto económico, la cualificación de los empleados y las posibilidades de cooperación con socios externos. La garantía de la adecuación de los recursos, la perseverancia en la puesta en práctica del proyecto y la definición de criterios de evaluación de los proyectos en marcha son otros objetivos principales del diálogo estratégico.

La gestión de socios es un instrumento más de importancia estratégica que surge de la necesidad de formar una red y cooperar, a la vista de las cada vez más amplias tareas planteadas. Abarca la generación y mantenimiento de un trabajo conjunto en redes y en alianzas estratégicas. La finalidad de la gestión de socios es aumentar la efectividad me-

dante un modo de proceder coordinado. En este contexto, el intercambio mutuo de *know-how*, la formación de asociaciones estratégicas y la creación de redes de conocimiento constituyen un objetivo principal. Las posibilidades de cofinanciación permiten además llevar a cabo proyectos con un mayor efecto de palanca social: por ejemplo, en la Bertelsmann Stiftung, los proyectos “Frühkindliche Förderung” (Fomento del desarrollo en la primera infancia) y “Demografischer Wandel” (Cambio demográfico). La realización conjunta de innovaciones y las sinergias bilaterales conllevan beneficios para ambas partes.

Tanto la gestión normativa como la gestión estratégica de la fundación se ponen realmente en práctica en la ejecución operativa. Pero en este contexto no se abordan únicamente las fundaciones destinadas a proyec-

Lösungswegen mit Best-Practice-Beispielen bis hin zur Implementierung und Transformation der Lösungen.

Für die Folgeschritte versteht sich der Strategiedialog dabei zugleich als Plattform für den themenfeldübergreifenden Austausch über mögliche Umsetzungsformen der generierten und bewerteten Projektideen. Unter Einbezug der in unterschiedlichen Projekten der operativen Stiftung eingesetzten Experten werden die strategiekonformen Projektideen auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft. Hierbei steht insbesondere die Frage nach der benötigten Ressourcenausstattung wie finanziellen Budgets, Mitarbeiterkapazitäten sowie Kooperationsmöglichkeiten mit externen Partnern im Vordergrund. Die Sicherstellung der Ressourcenkonformität und Nachhaltigkeit bei der Projektumsetzung sowie die Festlegung von Evaluationskriterien

der behandelten Projekte bilden weitere Schwerpunkte des Strategiedialogs.

Ein weiteres wichtiges strategisches Instrument, das sich aus der Notwendigkeit zu Netzwerkbildung und Kooperation angesichts zunehmend umfassenderen Aufgabstellungen ergibt, ist das Partnermanagement. Das Partnermanagement beinhaltet den Aufbau und die Pflege von Partnerschaften in Netzwerken und strategischen Allianzen. Ziel des Partnermanagements ist die Steigerung der Effektivität durch koordiniertes Vorgehen. Dabei bilden der gegenseitige Austausch von Know-how, die Bildung strategischer Partnerschaften und die Initiierung von Wissensnetzwerken einen zentralen Schwerpunkt. Die Möglichkeiten der Ko-Finanzierung erlauben darüber hinaus Projekte mit größerer gesellschaftlicher Hebelwirkung (z.B. in der Bertelsmann Stiftung die



tos, descritas como fundaciones operativas, sino también las fundaciones promocionales, plenamente activas, aunque no trabajen en proyectos propios.

En primer lugar, las medidas operativas permiten que el trabajo de la fundación obtenga un efecto social. Su cometido, además de definir objetivos de proyecto concretos y elaborar un presupuesto para tales proyectos, son las medidas orientadas a objetivos de dirección de personal, de comunicación y de dirección de marcas. El resultado de la gestión operativa de la fundación debe sustentarse en cumplir dos objetivos básicos: la eficacia y eficiencia.

En la práctica y en este nivel, el diálogo sobre la calidad, con objeto de evaluar de modo continuado la eficiencia y eficacia del pro-

yecto ha demostrado ser un importante instrumento operativo en la gestión de proyectos. En las fundaciones promocionales este diálogo se suele establecer con evaluadores o examinadores externos.

Los diálogos sobre la calidad plantean cuestiones sobre la pretensión, la factibilidad y los efectos de las ideas de proyecto. Se apartan de los procesos de innovación en que estructuran los proyectos intelectualmente en varias fases, desde que se plantea una idea hasta que la misma se pone en práctica. Este modelo de fases permite revisar los objetivos por etapas, detectar a tiempo los riesgos del proyecto y minimizarlos. Los diálogos sobre la calidad aportan la información correcta en el momento adecuado a empleados y socios, ajustan actividades, objetivos de evaluación, recursos y socios y establecen las bases para

Proyectos Frühkindliche Förderung, Demografischer Wandel). Die gemeinsame Realisierung von Innovationen und beidseitige Synergien bedeuten einen Gewinn für beide Partner.

Das normative und das strategische Stiftungsmanagement finden ihre eigentliche Umsetzung im operativen Vollzug. Dabei sind allerdings nicht nur die häufig als operative Stiftungen bezeichneten Projektstiftungen, sondern auch die Förderstiftungen angesprochen, die, wenn auch nicht in eigenen Projekten, durchaus operativ tätig sind. Erst die operativen Maßnahmen führen dazu, dass Stiftungsarbeit eine gesellschaftliche Wirkung erzielen kann. Neben der Festlegung konkreter Projektziele und Projektbudgets bilden zielgerichtete Maßnahmen der Personalführung, Kommunikation

sowie der Markenführung wichtige Schwerpunkte. Die Leistung des operativen Stiftungsmanagements orientiert sich maßgeblich an der Einhaltung von Effektivitäts- und Effizienzzielen.

In der Praxis hat sich auf dieser Ebene der Qualitätsdialog als wichtiges operatives Instrument des Projektmanagements bewährt, das der kontinuierlichen Evaluation von Projekteffizienz und -effektivität dient. In fördernden Stiftungen ist dies meist der Dialog mit externen Evaluatoren, bzw. Gutachtern. Qualitätsdialoge stellen Fragen nach dem Anspruch, der Machbarkeit und der Wirkung von Projektideen. Sie leiten sich aus den Phasen von Innovationsprozessen ab, indem sie Projekte gedanklich in mehrere Phasen von der Ideenfindung bis hin zur Implementierung strukturieren. Dieses Phasenmodell



la gestión de personal. La experiencia de nuestra fundación muestra que la gestión de empresas entiende el diálogo sobre la calidad, sobre todo, como un entrenamiento y no, como se teme a menudo, como un instrumento para controlar el trabajo de proyecto.

Cuando las fundaciones desean cambiar algo, se enfrentan al reto de tener que convencer de sus conceptos a otros. En esa lucha por captar la atención, puede que las mejores ideas, proyectos y acciones promocionales acaben en nada si no logran transmitirse a los socios y al público objetivo de forma convincente. Una política de comunicación integrada y examinada a fondo constituye, en este caso, una valiosa medida. Los cambios sociales a menudo se impulsan o se logran mediante campañas concretas caracterizadas por un tira y afloja (concienciación de padres, educadores, autoridades comunales y órganos estatales).

Con relación al posicionamiento comunicativo, la dirección de la marca puede ser un instrumento más para aumentar el éxito del trabajo de la fundación; una definición clara y consistente de la “marca de la fundación” no es el objetivo en sí, sino una parte integrante e integral del trabajo del proyecto.

A menudo se plantea por qué en el mundo de las fundaciones el dinero debe invertirse en la dirección de la marca y no en el proyec-

to en sí. Numerosos ejemplos demuestran que a la marca le corresponde un papel básico en la aspiración de hacer llegar el trabajo de la fundación a aquellos a los que va destinado. De esta forma, una marca de fundación fuerte puede permitir identificar talentos, aumentar la legitimación de las fundaciones en la opinión pública y, finalmente, abrir las puertas a la colaboración con los socios. Hasta este punto, las marcas son eficaces no sólo como mero logotipo sino, gracias a su contenido relacionado con el ideal, como generadoras de confianza y de orientación.

Muchas fundaciones son ya marcas fuertes, pues todos tenemos en nuestra mente una idea clara sobre sus objetivos, sobre el papel que desean adoptar en la sociedad y sobre los valores que representan. Sin embargo, en amplios sectores existe aún una imagen difusa y una necesidad de recuperar su imagen.

¿En qué se diferencian las fundaciones operativas de las promocionales?

Según un resultado claro de nuestro estudio, el factor clave del éxito de ambas se basa en la calidad y en la intensidad de la planificación. Con respecto a las fundaciones operativamente activas, descubrimos también que la cualificación de los empleados, la cooperación, la mejora de la reputación o de una marca de fundación, así como la comunicación, son fundamentales para obtener el éxito.

erlaubt es, Etappenziele zu überprüfen, Projektrisiken frühzeitig zu erkennen und zu minimieren. Qualitätsdialoge liefern den richtigen Input zur richtigen Zeit für Mitarbeiter und Partner, justieren Aktivitäten, Evaluationsziele, Ressourcen und Partner und legen die Grundlagen für das Personalmanagement. Erfahrungen unserer Stiftung zeigen, dass der Qualitätsdialog nicht – wie vielerorts befürchtet – als Kontrollinstrument der Projektarbeit, sondern vor allem als Coaching durch die Unternehmensführung verstanden wird.

Wenn Stiftungen etwas bewegen wollen, stehen sie vor der Herausforderung, andere von ihren Konzepten zu überzeugen. Im Wettbewerb um Aufmerksamkeit werden die besten Ideen, Projekte und Fördermaßnahmen wirkungslos verpuffen, wenn es nicht gelingt, sie Partnern und Zielgruppen überzeugend zu kommunizieren. Eine durchdachte, integrierte Kommunikationspolitik ist eine wertvolle Maßnahme auf diesem Weg. Ein Wandel in der Gesellschaft kann häufig nur durch gezielte Kampagnen mit einer Pull- und Push-Wirkung initiiert, bzw. bewirkt werden (Schärfung der Bewusstseinslage bei Eltern, Erziehern, kommunalen Behörden und staatlichen Organen).

Im Zusammenhang mit der kommunikativen Positionierung ist die Markenführung ein weiteres wichtiges Instrument, das in der La-

ge ist den Erfolg der Stiftungsarbeit zu erhöhen: Eine klare und konsistente Profilierung der „Stiftungsmarke“ ist nicht Selbstzweck, sondern integrierender und integraler Bestandteil der Projektarbeit.

Häufig wird die Frage gestellt, weshalb im Stiftungsbereich Geld in die Markenführung und nicht in konkrete Projekte investiert werden muss. Zahlreiche Beispiele belegen, dass der Marke eine überragende Bedeutung zukommt, um die Adressaten der Stiftungsarbeit zu erreichen. So kann eine starke Stiftungsmarke als Identifikationsanker für Talente dienen, die Legitimation der Stiftungen in der Öffentlichkeit erhöhen und schließlich in der Zusammenarbeit mit Partnern als Türöffner dienen. Insofern sind Marken nicht nur als bloßes Logo, sondern mit dem Leitbild inhaltlich verknüpft als Orientierungs- und Vertrauensanker wirksam.

Zahlreiche Stiftungen sind bereits starke Marken, weil wir in unseren Köpfen ganz klare Vorstellungen davon haben, wofür diese Stiftungen stehen, welche Rolle sie in der Gesellschaft einnehmen wollen und welche Werte sie vertreten. In weiten Bereichen besteht jedoch noch ein diffuses Vorstellungsbild und Nachholbedarf.

Wie differenzieren sich die operativen von den fördernden Stiftungen?

Las fundaciones promocionales se sitúan también ante el reto de crearse una buena reputación o una buena marca, de orientar sus gestiones en la competencia, es decir, concentrar las medidas promocionales en aquellos sectores no cubiertos de modo satisfactorio por otras organizaciones, crear buenas relaciones de cooperación y, finalmente, conseguir grupos de expertos altamente cualificados.

Lógicamente, otros factores de éxito distintivos de cada fundación y específicos de su contexto son también provechosos. Nuestro objetivo será realizar un proyecto de investigación que los ponga de manifiesto.

Estoy convencido de que muchas fundaciones ya han hecho realidad en su trabajo muchos de estos requisitos. Lograrlo en el sector de las fundaciones no depende de actuar según el lema olímpico "Lo importante es participar". Antes bien, el objetivo debe ser contribuir de forma eficaz y duradera a la futura configuración de nuestra sociedad, lo que exige una gestión profesional y comprometida.

Por esta razón, en el trabajo de la Fundación Bertelsmann en España se plasmará también, de forma precisa, la voluntad del fundador en un ideal con miras al futuro que oriente todas sus gestiones. Para garantizar

la fuerza innovadora de manera continuada y generar y poner en práctica ideas se necesita una amplia planificación estratégica que permita priorizar los temas, el público objetivo y los socios. El efecto final de la labor de la fundación no podrá hacerse realidad si no es con una puesta en marcha congruente en el ámbito operativo, centrándose, por supuesto, en actuar de forma efectiva y eficiente. Además de los proyectos y de las medidas promocionales, otras medidas complementarias, especialmente la comunicación orientada al público objetivo, la dirección de la marca y la evaluación, desempeñan un papel decisivo para el éxito. Con ello, la Fundación podrá volver a afrontar en el futuro mayores exigencias de transparencia y de responsabilidad.

Die Qualität und Intensität der Planung, und dies war ein deutliches Ergebnis unserer Studie, besitzt allerdings sowohl im Bereich der operativen als auch der fördernden Stiftung die größte Erfolgsrelevanz. Für die operativ tätigen Stiftungen konnten wir weiterhin zeigen, dass die Qualifikation der Mitarbeiter, Kooperationen, der Aufbau von Reputation bzw. einer Stiftungsmarke und die Kommunikation einen großen Erfolgseinfluss haben.

Fördernde Stiftungen schließlich stehen ebenfalls vor der Herausforderung, eine gute Reputation bzw. Stiftungsmarke aufzubauen, sich bei ihren Handlungen am Wettbewerb zu orientieren, d.h. Fördermaßnahmen auf die Bereiche zu konzentrieren, die nicht bereits von zahlreichen anderen Organisationen bedacht werden, gute Kooperationsbeziehungen aufzubauen und schließlich hochqualifizierte Gremien zu gewinnen.

Natürlich kommen darüber hinaus kontextspezifisch weitere stiftungsindividuelle Erfolgsfaktoren zum Tragen. Dies wollen wir in einem Forschungsprojekt weiter aufdecken.

Ich bin sicher, dass zahlreiche Stiftungen in ihrer Arbeit bereits viele dieser Forderungen verwirklicht haben. Es kommt im Stiftungssektor nicht darauf an, nach der olympischen Idee „Dabei sein ist alles“ zu handeln. Viel-

mehr wollen wir mit professionellem und engagiertem Management wirksame und nachhaltige Beiträge zur Zukunftsgestaltung unserer Gesellschaft leisten.

Auch für die Arbeit der Fundación Bertelsmann in Spanien wird daher die Präzisierung des Stifterwillens in einem zukunftsweisenden Leitbild erfolgen, das für alle Handlungen der Stiftung Orientierung liefert. Um die innovative Kraft nachhaltig zu sichern, bedarf es zur Ideengenerierung und Ideendurchsetzung einer umfassenden strategischen Planung, die eine Priorisierung von Themen, Zielgruppen und Partnern umfasst. Die finale Stiftungswirkung kann sich erst durch eine kongruente Umsetzung auf operativer Ebene entfalten, bei der ein klares Bekenntnis zu Effektivität und Effizienz selbstverständlich sein wird. Neben den eigentlichen Fördermaßnahmen und Projekten werden zunehmend auch flankierende Maßnahmen, wie insbesondere die zielgruppenorientierte Kommunikation, Markenführung und Evaluation eine erfolgsentscheidende Rolle spielen. Damit wird die Fundación auch künftig weitaus umfassenderen Ansprüchen auf Transparenz und Accountability begegnen können.



## Fundaciones operativas

### Wolfgang Koeckstadt

Muchas fundaciones tradicionales se concentran en apoyar económicamente los objetivos de terceros. La Bertelsmann Stiftung, por el contrario, es una fundación operativa, que invierte su patrimonio en proyectos que ella misma concibe y ejecuta. Por tanto, no deja donaciones en manos de terceros para uso propio, sino que interviene activamente en el sentido del objeto fundacional y administra ella misma sus medios.

La Bertelsmann Stiftung surgió del deseo de Reinhard Mohn de poner una gran parte de su patrimonio y sus conocimientos empresariales al servicio de la colectividad. En la forma legal de la fundación de interés público, encontró la oportunidad de utilizar los conocimientos del mundo de la empresa para solucionar problemas sociales.

Igual que otros organismos de interés público, las fundaciones son la respuesta de la ciudadanía a una falta de competencia y capacidad operativa que percibe en las instituciones públicas, el Estado necesita impulsos reformadores adicionales. Para garantizar a largo plazo su capacidad de adaptación y de supervivencia. Como organización independiente de interés general, la Bertelsmann Stiftung puede comprometerse a buscar y probar soluciones nuevas, al margen de la política de partidos y los intereses organizados.

No obstante, esto sólo es posible si mantiene un diálogo continuo con estas instituciones y se hace acreedora de la confianza de las personas con influencia y autoridad en este ámbito. Por ello, como fundación operativa, la Bertelsmann Stiftung pone al descubierto las necesidades de reforma en colaboración con aquellos a los que afectan los problemas.

## Operative Stiftungen

### Wolfgang Koeckstadt

Viele traditionelle Stiftungen konzentrieren sich darauf, die Anliegen Dritter finanziell zu unterstützen. Die Bertelsmann Stiftung hingegen ist eine operative Stiftung. Sie investiert ihr Stiftungsvermögen in Projekte, die sie selbst konzipiert und durchführt. Sie überlässt also nicht anderen Spenden zur eigenen Verwendung, sondern sie wird im Sinne des Stiftungszweckes selbst tätig und verwaltet ihre Stiftungsmittel selbst.

Die Bertelsmann Stiftung entstand aus dem Wunsch Reinhard Mohns, einen großen Teil seines Eigentums und sein unternehmerisches Können in den Dienst der Allgemeinheit zu stellen. Vor allem in der Rechtsform der gemeinnützigen Stiftung sah er die Chance unternehmerischen Sachverstand zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen nutzbar zu machen.

Stiftungen sind – ebenso wie andere gemeinnützige Einrichtungen – die Antwort der Bürgergesellschaft auf einen empfundenen Mangel an Kompetenz und Handlungsfähigkeit öffentlicher Institutionen. Der Staat benötigt zusätzliche Reformimpulse um seine Anpassungs- und Überlebensfähigkeit langfristig zu sichern. Als unabhängige, gemeinnützige Einrichtung kann sich die Bertelsmann Stiftung jenseits der Parteipolitik und organisierten Interessen engagieren, neue Lösungen zu finden und auszuprobieren.

Das ist allerdings nur möglich, wenn sie sich in einem ständigen Dialog mit diesen Institutionen befindet und sich immer wieder das Vertrauen der Menschen erarbeitet, die hier Einfluss und Autorität besitzen. Als operative Stiftung deckt die Bertelsmann Stiftung Reformbedarf deshalb zusammen mit denje-





*“La Bertelsmann Stiftung surgió del deseo de Reinhard Mohn de poner una gran parte de su patrimonio y sus conocimientos empresariales al servicio de la colectividad.”*

*„Die Bertelsmann Stiftung entstand aus dem Wunsch Reinhard Mohns, einen großen Teil seines Eigentums und sein unternehmerisches Können in den Dienst der Allgemeinheit zu stellen.“*

nigen auf, die von den Problemen betroffen sind.

Üblicherweise kommen Entscheidungsträger, wissenschaftliche Experten und Führungskräfte aus der Praxis zusammen, um sich über Erkenntnis- und Veränderungsziele zu verständigen. Die Stiftung dient hier als neutrales Forum und gibt Gelegenheit zum oftmals vertraulichen, ungestörten Gedankenaustausch.

Welche Ressourcen mit welchen Themen und Methoden hinsichtlich des angestrebten Veränderungsziels kombiniert werden können, das wird in einem unternehmerischen Sinne entschieden. Das kann für das einzelne Projekt bedeuten, dass die Bertelsmann Stiftung empirische Forschung, eine internationale Best-Practice-Studie, ein einzelnes Modellprojekt, eine hochrangig besetzte Konferenz, eine Anzeigenkampagne oder eine Kombination all dessen durchführt. Dasselbe gilt für eine gute, zielgerichtete Kommunikation mit den jeweiligen Bezugsgruppen. Auch hier werden maßgeschneiderte Konzepte erarbeitet.

Mohns Bekenntnis zur Effizienz, sein Beharren auf strategischer Ausrichtung, die Pflege von Kreativität, das konstante Augenmerk auf Evaluation und der Aufbau einer wirksamen Partnerschaft zwischen Führung und Mitarbeitern waren Kennzeichen seiner Füh-

rung der Bertelsmann AG und charakterisieren auch seine Vorstellung von der Bertelsmann Stiftung. Für Reinhard Mohn ist Effizienz eines der wichtigsten Anliegen, denen er mit seiner Stiftertätigkeit gerecht werden will. Das ist wahrscheinlich der Hauptgrund dafür, die operative Stiftungsform gewählt zu haben. Durch die stiftungsinterne Aufsicht über Auswahl, Konzeption, Durchführung und Evaluation der mit ihren finanziellen und personellen Mitteln initiierten Projekte behält die Stiftung die Kontrolle über die sachgerechte und effektive Umsetzung ihrer strategischen Ziele. Dazu gehört auch, Anreize zu schaffen, um die externen Partner zu aktiver Teilnahme beim Erreichen dieser Ziele zu gewinnen.

Die Erfolgskontrolle ist ein wichtiges Element, die Projektarbeit zu steuern. Wohltätige Stiftungen beschränken sich in der Regel darauf, ihre Mittel gemäß Satzung auszugeben. Was danach mit dem Geld passiert, entzieht sich häufig ihrer Kontrolle, weil Infrastruktur und Personal dafür fehlen. Eine operative Stiftung kann sich damit nicht zufrieden geben. Die Durchführung von Projekten verlangt nach einer systematischen Kontrolle ihrer Wirkung. Die Bertelsmann Stiftung hat die Evaluation der Projektarbeit von Anfang an in ihrer Satzung verankert. Für sie gilt, dass Projekte, deren Erfolg (oder Misserfolg) nicht kontrolliert werden kann, gar nicht erst angepackt werden.

Normalmente se reúnen los encargados de tomar decisiones, expertos científicos y directivos del terreno práctico para discutir sobre objetivos de conocimiento y cambio. La fundación actúa como foro neutral y brinda la ocasión para un intercambio de ideas tranquilo, a menudo confidencial.

Desde una perspectiva empresarial se deciden los recursos, temas y métodos que se pueden combinar en relación con el cambio perseguido. Para un proyecto específico, esto puede significar que la Bertelsmann Stiftung ejecute una investigación empírica, un estudio de best practices internacional, un proyecto modelo individual, una conferencia de alto nivel, una campaña publicitaria o una combinación de todo lo anterior. Lo mismo es válido para una buena comunicación selectiva con los diferentes grupos de referencia, ámbito en el que se elaboran también conceptos hechos a medida.

La firme creencia de Mohn en la eficiencia, su empeño en un enfoque estratégico, el fomento de la creatividad, la mira puesta constantemente en evaluar y construir una asociación eficaz entre dirección y colaboradores fueron los signos distintivos de su gestión al frente de la Bertelsmann AG y caracterizan también su concepto de la Bertelsmann Stiftung. Para Reinhard Mohn, la eficiencia es uno de los principales objetivos a cumplir en su actividad como funda-

dor. Éste es seguramente el motivo principal de haber elegido la forma de fundación operativa. Mediante la supervisión interna de la selección, concepción, ejecución y evaluación de los proyectos acometidos con sus medios financieros y personales, la fundación mantiene el control de la realización correcta y efectiva de sus objetivos estratégicos. Esto incluye también crear incentivos que despierten el interés de los socios externos por participar activamente en la consecución de tales objetivos.

El control del éxito es un elemento importante para dirigir el trabajo del proyecto. Las fundaciones benéficas se limitan generalmente a repartir sus medios conforme a lo especificado en los estatutos, lo que ocurre después con el dinero, a menudo escapa a su control debido a la falta de infraestructura y de personal. Una fundación operativa no puede contentarse con esto. La ejecución de proyectos exige controlar su efectividad. La Bertelsmann Stiftung ha incluido desde el principio la evaluación del trabajo del proyecto en su estatuto de forma sistemática. La norma de la fundación es no abordar los proyectos cuyo éxito (o fracaso) no se pueda controlar.

Visto así, la Bertelsmann Stiftung se gestiona como una empresa cuyo objeto no es, ciertamente, un afán de lucro material, sino un trabajo “lucrativo” para la sociedad ciuda-



dana. En la cuestión del control de la efectividad se ve también la firma del empresario Reinhard Mohn, que practicaba como pocos la colaboración y el civismo también dentro de la empresa, sin jamás confundirlos con un *laissez faire*.

La evaluación comienza en la misma selección de los proyectos. Transcurrido un determinado periodo de apoyo, los proyectos deben tomar su propio camino como iniciativas de carácter modélico. El objetivo primordial de la Bertelsmann Stiftung como fundación operativa es conseguir la resonancia social más grande y duradera del trabajo que realiza.

Sin embargo, no siempre puede cuantificarse numéricamente el éxito de un proyecto. Pero cuando las soluciones de la fundación crean escuela, cuando los proyectos pasan a otros titulares después de la etapa de promoción, cuando los políticos usan conceptos propios de las fundaciones y abren nuevos caminos, cuando los modelos encuentran imitadores en el extranjero y se crean redes internacionales para continuar trabajando sobre la base de los proyectos de la fundación, entonces la Bertelsmann Stiftung ha conseguido su meta: contribuir al desarrollo social.

Naturalmente no vale alcanzar los objetivos del proyecto a cualquier precio: cada solicitud de proyecto debe incluir un análisis

detallado de costes/beneficios. Y los resultados de una iniciativa de la Fundación deben poder controlarse en la fase de ejecución del proyecto y no al final del mismo.

La evaluación final engloba, asimismo, la elaboración de un estudio de los resultados para una publicación o para relaciones públicas, pues la Bertelsmann Stiftung quiere proporcionar ejemplos para cuantos imitadores puedan encontrarse.

Como Director del área de Finanzas y Servicios de la Bertelsmann Stiftung y como miembro, desde hace años, del patronato de la Fundación Biblioteca Can Torró (Alcudia), la Fundación Bertelsmann en Barcelona y la Bertelsmann Foundation en Nueva York, pude cerciorarme de la eficiencia del trabajo operativo de la institución no solamente en Alemania, sino también en un contexto internacional. Por consiguiente, la metodología del trabajo desarrollada por la Bertelsmann Stiftung, sirve también sin limitación alguna para la Fundación Bertelsmann en Barcelona.

So gesehen wird die gemeinnützige Bertelsmann Stiftung wie ein Wirtschaftsunternehmen geführt, dessen Zweck allerdings nicht materielles Gewinnstreben, sondern die „Gewinn bringende“ Arbeit für die Bürgergesellschaft ist. Auch in dieser Frage der Wirkungskontrolle zeigt sich die Handschrift des Unternehmers Reinhard Mohn, der Partnerschaft und Gemeinsinn wie kaum ein anderer auch im Unternehmen praktiziert, nie aber mit „laissez faire“ verwechselt hat.

Die Evaluation beginnt bereits bei der Auswahl der Projekte. Sie sollten sich nach einer gewissen Zeit der Unterstützung im besten Sinne selbstständig machen und als Initiativen mit Modellcharakter langfristig und stiftungsunabhängig wirken. Das vorrangige Ziel der Bertelsmann Stiftung als operative Stiftung ist es, eine möglichst große und nachhaltige gesellschaftliche Wirkung unserer Arbeit zu erzielen.

Doch nicht in allen Modellprojekten lässt sich der Erfolg in Zahlen messen. Aber wenn Lösungen der Stiftung Schule machen, wenn Projekte nach der Förderung von anderen Trägern übernommen werden, wenn Politiker die Stiftungskonzepte nutzen und neue Wege gehen, wenn die Modelle im Ausland Nachahmer finden und sich internationale Netzwerke gründen, um auf Basis der Stiftungsprojekte weiterzuarbeiten, dann hat die Bertelsmann Stiftung ihr Ziel erreicht:

einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten.

Natürlich sollen die Projektziele auch nicht um jeden Preis erreicht werden: Zu jedem Projektantrag gehört eine ausführliche Kosten-/Nutzen-Rechnung. Und nicht erst am Ende, sondern schon während der Projektlaufzeit soll sich der Erfolg einer Stiftungsinitiative kontrollieren lassen.

Zur abschließenden Evaluation gehört auch die Aufbereitung der Ergebnisse für eine Publikation oder für die Öffentlichkeitsarbeit. Denn die Bertelsmann Stiftung will Beispiele geben für möglichst viele Nachahmer.

Als Leiter des Bereichs Finanzen & Services bei der Bertelsmann Stiftung und als langjähriges Patronatsmitglied der Stiftungen Fundación Biblioteca Can Torró (Alcudia), Fundación Bertelsmann in Barcelona und der Bertelsmann Foundation in New York konnte ich mich von der Effizienz der operativen Stiftungsarbeit nicht nur in Deutschland, sondern auch bei der Arbeit in einem internationalen Kontext überzeugen. Die dargestellte, von der Bertelsmann Stiftung entwickelte Arbeitsmethodik gilt daher uneingeschränkt auch für die Fundación Bertelsmann in Barcelona.





## Das Auslandsengagement der Bertelsmann Stiftung – Grenzen überwinden, Problemlösungen international denken Christof Eichert

*“Aprender de otras personas, transmitir a los demás modelos de soluciones desarrollados: así se podría describir el trabajo de la Bertelsmann Stiftung.”*

*„Von anderen lernen, entwickelte Lösungsmodelle an andere weitergeben – so könnte man die Arbeit der Bertelsmann Stiftung überhaupt beschreiben.“*

„Es gibt für fast jedes Problem irgendwo auf der Welt bereits eine Lösung – man muss nur hingehen und sie finden.“ Dieser Leitsatz von Reinhard Mohn, Globalisierung quasi als Nutzung der weltweiten Problemlösungskompetenz zu verstehen, hat die Arbeit der Bertelsmann Stiftung von jeher stark geprägt. Globale Zusammenhänge und Akteure beeinflussen verstärkt die gesellschaftliche Entwicklung. Entscheidungen zur Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft werden zunehmend auf internationaler Ebene getroffen. Aus diesem Grund schreibt das Leitbild der Bertelsmann Stiftung fest, dass der internationale Kontext künftig eine noch wichtigere Rolle in der Arbeit der Bertelsmann Stiftung spielen soll. Ein zentrales Thema ist dabei die Förderung des Dialoges und der Toleranz zwischen den Kulturen. Kooperationen mit anderen Stiftungen und Experten sollen durch verstärkte

Vernetzung und strategische Allianzen weiter ausgebaut werden.

Der unvoreingenommene Blick auf das Andere löst die eigene systemimmanente Betriebsblindheit und zeigt, dass es auch ganz anders gehen kann – vom Schulsystem in Finnland bis hin zur Bibliotheksstrategie in Singapur. Dass bei dem Finden solcher Lösungen und ihrer Anpassung auf die eigenen nationalen Verhältnisse dann wiederum Erkenntnisse wachsen, die im Gegenzug für andere Länder interessant sind, sorgt dabei für eine gegenseitige Bereicherung der internationalen Projektarbeit. Die Form internationaler Arbeit der Bertelsmann Stiftung umfasst dabei so verschiedene Formen wie die weltweite Suche nach Best-Practice-Lösungen für aktuelle gesellschaftliche Fragen, den Wissensaustausch in internationalen Netzwerken, den Hinweis



# El compromiso en el extranjero de la Bertelsmann Stiftung: Ir más allá de las fronteras, idear soluciones de alcance internacional

Christof Eichert

“En algún lugar del mundo existe ya una solución para casi todos los problemas. Sólo hay que ir y encontrarla”. Este principio de Reinhard Mohn de entender la mundialización algo así como el uso de la capacidad mundial para solventar problemas ha marcado siempre la labor de la Bertelsmann Stiftung. Las relaciones y los agentes de ámbito mundial influyen cada vez más en el desarrollo social. Con cada vez mayor frecuencia, las decisiones relacionadas con la preparación de nuestra sociedad para el futuro se toman en el plano internacional. Por esta razón, el ideal de la Bertelsmann Stiftung establece que el contexto internacional debe desempeñar en adelante un papel aún más importante en el trabajo de la Bertelsmann Stiftung. Un aspecto central es el fomento del diálogo y la tolerancia entre las culturas, así como la cooperación con otras fundaciones y expertos que debe seguir potenciándose

mediante una red reforzada y alianzas estratégicas.

La visión sin prejuicios del otro elimina la ceguera inherente al sistema y demuestra que las cosas pueden ser tan dispares como, desde el sistema escolar de Finlandia hasta la estrategia de bibliotecas en Singapur. El hecho de que al encontrar esas soluciones y adaptarlas a las propias relaciones nacionales se originen a su vez conocimientos que son interesantes para otros países enriquece recíprocamente el trabajo internacional de los proyectos. El trabajo internacional de la Bertelsmann Stiftung comprende formas tan diferentes como la búsqueda de soluciones de buenas prácticas para las cuestiones sociales actuales del ámbito mundial, el intercambio de conocimientos en las redes internacionales, la distinción de las soluciones internacionales exitosas con la concesión del

auf gelungene internationale Lösungen durch Verleihung des jährlichen Carl-Bertelsmann-Preises oder die Adaption und Implementierung solcher Lösungen durch Konzepte und Modellprojekte. Von anderen lernen, entwickelte Lösungsmodelle an andere weitergeben – so könnte man die Arbeit der Bertelsmann Stiftung überhaupt beschreiben.

## Vom Ideenimport zum Projektexport: das „bibweb“-Beispiel

Ein konkretes Beispiel hierfür ist das Projekt „bibweb – das Lernforum für Bibliotheken“. Ausgangslage war in Deutschland 1998 die Entwicklung, dass die Internetnutzung in der Gesellschaft immer mehr zunahm und sich zeigte, dass E-Mails und das World Wide Web keine bloßen Modeerscheinungen waren, sondern das Medienverhalten dauerhaft prägen würden. Deutlich war auch, dass Bibliotheken sich nicht mehr nur auf Bücher und Zeitschriften konzentrieren konnten, sondern dass die neuen Technologien den Anstoß zu neuen Angeboten gaben: Unterstützungen bei der Recherche, Bookmark-sammlungen, Internetkurse für Benutzer, Onlineauskunft, um nur einige zu nennen. Für die Einführung solcher Angebote mussten die Bibliotheksmitarbeiter jedoch selbst erst einmal qualifiziert werden. Viele von ihnen waren bereits zehn, zwanzig oder mehr Jahre im Dienst, und zur Zeit ihrer Ausbil-

dung hatten elektronische Angebote noch überhaupt keine Rolle gespielt. Zugleich sind 80 % aller öffentlichen Bibliotheken in Deutschland in Städten unter 50.000 Einwohnern und verfügen gerade mal über zwei bis drei Mitarbeiter, sodass die Teilnahme an Fortbildungen schwierig ist.

Die Inspiration für die Lösung dieses Problems stammt aus Dänemark. Von einer dänischen Konferenz brachte die damalige Leiterin des Bereichs Öffentliche Bibliotheken, Bettina Windau, den Bericht über einen Online-Kurs mit, der Bibliothekaren erfolgreich den Umgang mit dem Internet nahe brachte. Im Dialog mit Reinhard Mohn sowie externen Experten entstand daraus schnell der Entschluss, mit dem „bibweb“ ein vergleichbares Projekt in Deutschland auf den Weg zu bringen. Die Zielvorstellung wurde dabei recht hoch gelegt: Mindestens 2.000 Bibliotheksmitarbeiter, also 20 % der deutschen Bibliothekare, sollten über das Projekt qualifiziert werden. Dieses Ziel wurde bereits nach zwei Jahren erreicht und in der Folge weit überschritten. Das „bibweb“ entwickelte sich, was den Zulauf durch Teilnehmer und den durch Befragungen ermittelten Grad der Zufriedenheit betrifft, zu einem der erfolgreichsten E-Learning-Projekte in Deutschland überhaupt. Über 5.300-mal wurden Online-Kurse von Bibliotheksmitarbeitern in Deutschland, Österreich und der Schweiz belegt.

premio anual Carl Bertelsmann y la adaptación y aplicación de estas soluciones mediante anteproyectos y proyectos-modelo. Aprender de otras personas, transmitir a los demás modelos de soluciones desarrollados: así se podría describir el trabajo de la Bertelsmann Stiftung.

### **Desde la importación de las ideas hasta la exportación de proyectos: el ejemplo de la “bibweb”**

Un ejemplo concreto es el proyecto “bibweb – foro de aprendizaje para bibliotecas”. La situación de partida en Alemania en 1998 fue el descubrimiento de que el uso de los medios de comunicación por parte de la ciudadanía aumentaba cada vez más, demostrando que los correos electrónicos y la *World Wide Web* no eran meras modas, sino que marcaría de forma duradera el comportamiento de los medios de comunicación. También era evidente que las bibliotecas ya no se podían concentrar exclusivamente en libros y revistas, sino que las nuevas tecnologías daban un impulso a nuevas ofertas: el apoyo a la investigación, la compilación de registros, cursos de Internet para clientes, y la información en línea son sólo algunos ejemplos. Sin embargo, para brindar estas ofertas a los empleados de las bibliotecas, se debía estar cualificado. Muchos de ellos llevaban trabajando diez, veinte o más años y, hasta aquel momento, no habían recibido

ninguna formación acerca de los medios electrónicos. Al mismo tiempo, el 80 % de las bibliotecas públicas en Alemania se encuentran en ciudades con menos de 50.000 habitantes y tienen entre dos y tres empleados, de forma que su participación en cursos de formación es complicada.

La inspiración para la solución de estos problemas proviene de Dinamarca. En una conferencia celebrada en este mismo país la entonces Directora del departamento de Bibliotecas públicas, Bettina Windau, presentó un informe sobre un curso en línea que acercaría con éxito el manejo de Internet a los bibliotecarios. En un diálogo con Reinhard Mohn y con expertos externos se tomó rápidamente la decisión de iniciar con “bibweb” un proyecto similar en Alemania. El objetivo que se fijó era muy alto: al menos 2.000 empleados de bibliotecas, es decir, el 20% de los bibliotecarios alemanes, debían recibir formación a través de este proyecto. Este objetivo se alcanzó ya a los dos años y, con el tiempo, se superó ampliamente. El proyecto “bibweb” llegó a ser uno de los proyectos de aprendizaje electrónico con más éxito en Alemania en cuanto a la afluencia de participantes y el grado de satisfacción que reflejaban las encuestas. Más de 5.300 empleados de bibliotecas de Alemania, Austria y Suiza se inscribieron en los cursos en línea.

Antes de este éxito, y da die Grundidee bestechend einfach ist – im Internet über den Umgang mit dem Internet zu lernen –, lag es im Zuge der Auslandsaktivitäten nahe, darüber nachzudenken, ob es für „bibweb“ nicht auch in anderen Ländern einen Bedarf gäbe. Die Fundación Bertelsmann nahm die Inspiration für ein spanisches „bibweb“ dankbar auf und entwickelte das Konzept entsprechend der landesspezifischen Bedarfe mit spanischen Experten weiter. Und als sich die Bertelsmann Stiftung 2002 dazu entschloss, Bibliotheksprojekte in Polen durchzuführen, wurde auch die Möglichkeit eines polnischsprachigen „bibweb“ geprüft und umgesetzt. Eine unabhängige Jury überprüfte die Transferfähigkeit des Konzeptes zur Vermittlung von berufsqualifizierendem Wissen auf andere Organisationen und zeichnete das Projekt mit dem European E-Learning Award 2004 aus. Heute stehen die Mitarbeiter der Projekte in Deutschland, Polen und Spanien in engem Austausch, um das Fortbildungsangebot kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dieses Beispiel zeigt, wie aus einer importierten Idee ein wirksames Projekt wird, was sich dann wiederum als „Exportartikel“ einsetzen lässt und zu einem internationalen Netzwerk führt.

### **Netzwerke als Innovationsgeneratoren**

Ideen für Innovationen findet man nicht en passant. Eine wesentliche Frage, für Natio-

nen wie für Unternehmen, ist ja: Wie entsteht eigentlich Innovation? Wie kommt man an frische Ideen? Oft natürlich, indem Menschen miteinander reden. Wenn diese Menschen ganz unterschiedliche Erfahrungshorizonte haben – auch in kultureller Hinsicht –, umso besser!

Als eine Art „Ideengenerator“ hat sich beispielsweise das 1996 gegründete Projekt „Internationales Netzwerk öffentlicher Bibliotheken“ erwiesen. Methode dieses Projekts war und ist es, einige der besten Bibliotheksdirektoren zu einem Netzwerk zusammenzuschließen und gemeinsam an konkreten Projekten arbeiten zu lassen. Das „Internationale Netzwerk öffentlicher Bibliotheken“ fungierte dabei nicht nur als Trendscout, sondern auch als Prüfstein für die Transferierbarkeit gelungener Lösungsansätze. Arbeitsteilig wurden dabei zum einen Recherchen durchgeführt und Konzepte erarbeitet, die dann von anderen Netzwerkteilnehmern umgesetzt wurden. Inhaltlich umfassten die Projekte Themen von neuen Technologien über effektive Organisation bis hin zu Kundenorientierung in der Bibliothek.

Die Ergebnisse dieser Arbeit wurden von der Bertelsmann Stiftung in Deutschland in deutscher und englischer Sprache veröffentlicht, von der Fundación Bertelsmann in spanischer Sprache in der Reihe „Biblioteca y Gestión“. Über 6.000 verkaufte Bände und

En vista de este éxito y debido a que la idea básica es simplemente apasionante (aprender en Internet sobre el manejo de Internet), era obvio plantearse, en el curso de las actividades en el extranjero, si no existía una demanda en otros países para “bibweb”. La Fundación Bertelsmann retomó la inspiración para el proyecto español “bibweb” y desarrolló, junto con expertos españoles, el concepto en función de las necesidades específicas del país. Cuando la Bertelsmann Stiftung decidió en 2002 llevar a cabo proyectos de biblioteconomía en Polonia, se verificó y aplicó también la posibilidad de una “bibweb” en polaco. Un jurado independiente comprobó las posibilidades de transferencia del concepto para determinar los conocimientos cualificados a otras organizaciones y distinguió este proyecto con el premio European E-Learning Award 2004. En la actualidad, los empleados del proyecto en Alemania, Polonia y España colaboran estrechamente en el desarrollo continuo de ofertas de formación. Este ejemplo demuestra cómo a partir de una idea importada se puede obtener un proyecto eficaz que, a su vez, puede emplearse como “artículo de exportación” y originar una red internacional.

### Las redes como generadoras de innovaciones

Las ideas para las innovaciones no se encuentran por casualidad. Una pregunta

esencial tanto para los países como para las empresas es: ¿Cómo se crean las innovaciones? ¿Cómo surgen las nuevas ideas? Naturalmente, muchas veces, al conversar las personas. Cuanto más diferente sea la experiencia vital de las personas (también en lo cultural), tanto mejor.

Como una forma de “generador de ideas”, apareció el proyecto creado en 1996 “Red internacional de bibliotecas”. Éste se basaba y se basa en agrupar a algunos de los mejores directores de bibliotecas en una red y trabajar juntos en proyectos concretos. La “Red internacional de bibliotecas públicas” funciona no sólo como explorador de tendencias, sino también como piedra de toque de la posibilidad de transferir soluciones satisfactorias. Basándose en la división del trabajo se llevó a cabo una investigación y se elaboraron conceptos que pudieron aplicar otros miembros de la red. En cuanto a su contenido, los proyectos resumían temas que abarcaban desde las nuevas tecnologías, pasando por la organización efectiva, hasta la orientación de la biblioteca a los clientes. La Bertelsmann Stiftung publicó en Alemania los resultados de este trabajo tanto en inglés como en alemán, y la Fundación Bertelsmann los publicó en español en la serie “Biblioteca y Gestión”. Más de 6.000 volúmenes y descargas vendidas demuestran el gran interés que despertó en el mundo hispano del ámbito especializado.





## Desarrollo de los modelos de buenas prácticas: las bibliotecas juveniles

La Bertelsmann Stiftung desarrolla modelos no sólo de forma teórica, sino que también los prueba en la práctica. Un ejemplo son los modelos de bibliotecas desarrollados. A las bibliotecas públicas les corresponde un papel importante en nuestra sociedad y en las exigencias del aprendizaje durante toda la vida. Las bibliotecas públicas actuales son un punto de encuentro en la red del municipio social. Unen el ámbito de la política y la administración con la realidad de los ciudadanos. Las bibliotecas públicas tienen la misión de facilitar el acceso exhaustivo a la información y a los medios de comunicación a la ciudadanía y de transmitirlos mediante métodos orientados a los clientes. Para ello, es un requisito básico el fomento de las habilidades relacionadas con la lectura, la información y los medios de comunicación. Sólo los ciudadanos informados pueden participar en la comunidad y contribuir a su construcción. Los resultados del estudio PISA lo han confirmado de forma impresionante y han alimentado los esfuerzos por reconocer y apoyar las peculiaridades del joven público objetivo.

La Bertelsmann Stiftung dispone de la experiencia de muchos años en el establecimiento de bibliotecas modelo: en 1984 se inauguró en Alemania la Biblioteca Municipal de

Gütersloh; en 1995, la Mubarak Public Library de El Cairo, y en 1999, su filial en el barrio de Zaytoun. Desde 1998 hasta 2003, la Bertelsmann Stiftung ha trabajado, en el marco del proyecto “Filiales de bibliotecas – Optimización de la oferta y de la organización”, junto con sus socios, la Biblioteca municipal de Bochum y la Biblioteca municipal de Dresde, en el desarrollo actual de sistemas de bibliotecas en grandes ciudades y, especialmente, en probar nuevas formas de configuración y funcionamiento de las bibliotecas filiales. De esta manera, aparecieron en Bochum una biblioteca especializada en las carreras profesionales y una biblioteca familiar y, en Dresde, una biblioteca de viajes y una biblioteca para jóvenes.

También en España las bibliotecas pierden a los jóvenes. Éstos sienten que no tienen en cuenta sus necesidades. Para garantizar la pervivencia de las bibliotecas, es fundamental que los jóvenes puedan experimentar personalmente el significado práctico de la institución en la vida e identificarse de forma positiva con su biblioteca.

Una sociedad democrática puede calibrarse, entre otros aspectos, por cómo lleva a la práctica los principios de “participación” e “integración”. La implicación de los jóvenes en el diálogo generacional ofrece más posibilidades al funcionamiento de la sociedad futura. Para poner en marcha este diálogo, los

Downloads stehen für das große Interesse der spanischsprachigen Fachwelt weltweit.

## Entwicklung von Best-Practice-Modellen: die Jugendbibliotheken

Die Bertelsmann Stiftung entwickelt Modelle jedoch nicht nur theoretisch, sondern erprobt sie auch in der Praxis. Ein Beispiel dafür sind die entwickelten Bibliotheksmodelle. Öffentlichen Bibliotheken kommt in unserer Gesellschaft unter den Anforderungen des lebenslangen Lernens eine wichtige Rolle zu. Die Öffentliche Bibliothek von heute ist ein Knotenpunkt im Netzwerk der „Sozialen Stadt“. Sie verbindet die Ebene von Politik und Verwaltung mit der Lebenswirklichkeit der Bürger. Die Öffentliche Bibliothek hat die Aufgabe, den Zugang zu Informationen und Medien bürgernah und flächendeckend zu ermöglichen und mit kundenorientierten Methoden zu vermitteln. Die Förderung von Lese-, Informations- und Medienkompetenz ist dabei eine Grundvoraussetzung. Nur informierte Bürger können am Gemeinwesen partizipieren und dieses mitgestalten. Die Ergebnisse der PISA-Studie haben dies eindrucksvoll bestätigt und bestärken die Anstrengungen, vor allem die junge Zielgruppe in ihrer Besonderheit zu erkennen und zu unterstützen.

Die Bertelsmann Stiftung verfügt über langjährige Erfahrung im Aufbau von Modellbibliotheken: 1984 wurde in Deutschland die







*“Una sociedad democrática puede medirse, entre otros aspectos, por como lleva a la práctica los principios de ‘participación’ e ‘integración’. La implicación de los jóvenes en el diálogo generacional ofrece más posibilidades al funcionamiento de la sociedad futura.”*

*„Eine demokratische Gesellschaft kann nicht zuletzt daran gemessen werden, wie sie die Prinzipien ‚Partizipation‘ und ‚Integration‘ in die Praxis umsetzt. Die Beteiligung von Jugendlichen am Dialog der Generationen macht das Funktionieren der zukünftigen Gesellschaft wahrscheinlicher.“*



jóvenes necesitan contactar con interlocutores en la biblioteca.

A partir de la experiencia adquirida en Alemania se crearon en Polonia dos bibliotecas para jóvenes: en Breslau y en Allenstein, que han celebrado este año los grandes logros con ocasión de su primer aniversario.

Por este motivo, la Fundación Bertelsmann ha impulsado la creación de la primera biblioteca juvenil y apoyará con sus conocimientos a la ciudad de Zaragoza en la concepción, la construcción, la financiación y el desarrollo de proyectos futuros que tal biblioteca hará posibles.

La transferibilidad es un tema central de la Bertelsmann Stiftung y de la Fundación Bertelsmann, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Desarrollamos soluciones en un proyecto-modelo y, a continuación, esbozamos estrategias adecuadas de puesta en marcha y de transferencia. Su aplicación se lleva a cabo conjuntamente con los socios externos, que aportan sus conocimientos. De esta forma, garantizamos a largo plazo la transferibilidad y la continuidad de los modelos de buenas prácticas desarrollados. Finalmente, transferimos los proyectos a los socios para que puedan continuarlos de forma independiente.

Estamos convencidos de que las soluciones modelo probadas pueden contribuir al desarrollo social también en otros países. Por eso, damos a conocer en el extranjero los conceptos que han salido bien, los adaptamos a las necesidades locales y los aplicamos junto con nuestros socios. En esta transferencia internacional de conocimientos,

Stadtbibliothek Gütersloh eröffnet, 1995 die Mubarak Public Library in Kairo, Ägypten, 1999 die Filiale im Stadtteil Zaytoun. Von 1998 bis 2003 hat die Bertelsmann Stiftung in dem Projekt „Bibliotheksfilialen – Optimierung von Angebot und Organisation“ gemeinsam mit ihren Partnern, der Stadtbücherei Bochum und den Städtischen Bibliotheken Dresden, an einer zeitgemäßen Weiterentwicklung großstädtischer Bibliothekssysteme gearbeitet und vor allem neue Wege für die Gestaltung und den Betrieb von Bibliotheksfilialen erprobt. Dabei entstanden in Bochum eine Job-Karriere-Bibliothek und eine Familienbibliothek, in Dresden eine Reisebibliothek und eine Jugendbibliothek.

Auch in Spanien gehen Jugendliche den Bibliotheken verloren, wenn sie sich mit ihren Bedürfnissen nicht wahrgenommen fühlen. Für die Existenzsicherung der Bibliotheken ist es wichtig, dass Jugendliche die lebenspraktische Bedeutung der Institution persönlich erfahren und sich positiv mit ihrer Bibliothek identifizieren können.

Eine demokratische Gesellschaft kann nicht zuletzt daran gemessen werden, wie sie die Prinzipien „Partizipation“ und „Integration“ in die Praxis umsetzt. Die Beteiligung von Jugendlichen am Dialog der Generationen macht das Funktionieren der zukünftigen Gesellschaft wahrscheinlicher. Um diesen Dialog in Gang zu bringen, brauchen Jugend-

liche Ansprechpartner in der Bibliothek. Aufbauend auf den Erfahrungen in Deutschland entstanden auch in Polen zwei Jugendbibliotheken: in Breslau und in Allenstein, die in diesem Jahr anlässlich ihres ersten Geburtstages große Erfolge feiern konnten.

Daher hat die Fundación Bertelsmann in Spanien den Impuls für die Gründung der ersten Jugendbibliothek gegeben und wird die Stadt Saragossa bei der Konzeption, dem Aufbau, der Finanzierung und der Entwicklung anschlussfähiger Projekte mit ihrem Know-how unterstützen.

Das Thema Transfer ist ein zentrales Thema der Bertelsmann Stiftung in Deutschland und der Fundación Bertelsmann in Spanien – sowohl national als auch international.

Wir entwickeln Lösungen in einem Modellprojekt und entwerfen dann geeignete Implementierungs- und Transferstrategien. Die Umsetzung erfolgt gemeinsam mit Projektpartnern, die Kompetenz von außen mitbringen. So gewährleisten wir langfristig den Transfer und die Fortführung der entwickelten Best-Practice-Modelle. Anschließend übergeben wir die Projekte an den Partner, damit dieser das Projekt selbstständig weiterführt.

Wir sind davon überzeugt, dass erprobte Modelllösungen auch in anderen Ländern zum

aprendemos mucho de nuestros socios extranjeros, lo cual nos es muy útil para nuestro trabajo en Alemania y en España.

Podemos citar, entre los proyectos internacionales transferidos de la Bertelsmann Stiftung, la Mubarak Public Library de El Cairo, la Escuela Koteret de Periodismo y Comunicación de Tel Aviv (Israel), el Instituto de Medios de Comunicación de la Universidad Birzeit de Palestina, las bibliotecas modelo ya mencionadas para clientes jóvenes de Wrocław y Olsztyn (Polonia), el proyecto piloto para la formación de periodistas en Rusia y el proyecto de medios de comunicación y formación de la Athens Academy en EE.UU.

Éstos son sólo algunos de los ejemplos. El potencial de transferencia del *think tank* ('fábrica de ideas') de la Bertelsmann Stiftung es mucho mayor. En los últimos tres años, la Bertelsmann Stiftung ha apostado por nuevos contenidos. El trabajo de los proyectos se desarrolla en cuatro grandes campos: formación, salud, economía y sociedad, además del entendimiento internacional. Otros puntos importantes son la cultura, la cultura empresarial y el desarrollo de fundaciones. El conocimiento de muchos proyectos-modelo debe ponerse a disposición de los sectores sociales interesados de forma integrada y a través de los centros competenciales, y en ellos ha de seguir desarrollándose. Esto afecta especialmente a los grandes te-

mas transversales, como el cambio demográfico, el desarrollo preescolar, los impulsos de reforma para los municipios y las regiones, las perspectivas de Europa, el apoyo a la familia, la integración de los inmigrantes, la internacionalización del tercer sector, etc.

### **La Fundación Bertelsmann. Nuevos temas, nuevos socios**

La Fundación Bertelsmann con sede en Barcelona redefine sus estrategias en el año de su décimo aniversario. Después de diez años de trabajo en el ámbito de las bibliotecas públicas y en el fomento de la lectura, su futura tarea se regirá por el lema "Responsabilidad social": el ciudadano y las empresas en su responsabilidad civil y el diálogo de las culturas y las religiones. Se sobreentiende que también en estos temas, la labor de las bibliotecas desempeña un papel esencial en la sociedad española.

Ya hemos encauzado el trabajo futuro. Ahora, la Fundación Bertelsmann busca la colaboración de expertos españoles para los nuevos temas: para aprender mutuamente y desarrollar nuevas soluciones modelo con socios y agentes del campo de la política, la economía y la ciencia.

gesellschaftlichen Fortschritt beitragen können. Daher machen wir erfolgreiche Konzepte im Ausland bekannt, passen sie den dortigen Gegebenheiten an und setzen sie vor Ort mit Partnern um. Bei diesem internationalen Transfer lernen wir vieles von unseren Partnern im Ausland für unsere weitere Arbeit in Deutschland und Spanien.

Beispiele für diese internationalen Transferprojekte der Bertelsmann Stiftung sind die Mubarak Public Library in Kairo, Ägypten, die Koteret-Schule für Journalismus und Kommunikation in Tel Aviv, Israel, das Medien-Institut an der Birzeit Universität in Palästina, die genannten Modellbibliotheken für junge Kunden in Breslau und Allenstein, Polen, das Pilotprojekt für Journalistenqualifizierung in Russland oder die Athens Academy – ein Medien- und Bildungsprojekt in den USA.

Das sind nur einige Beispiele. Das Transferpotenzial aus dem „Think Tank“ Bertelsmann Stiftung ist weitaus größer. In den vergangenen drei Jahren hat sich die Bertelsmann Stiftung inhaltlich neu aufgestellt. Die Projektarbeit findet in vier großen Themenfeldern statt: Bildung, Gesundheit, Wirtschaft und Soziales sowie Internationale Verständigung. Weitere Schwerpunktthemen sind Kultur, Unternehmenskultur und Stiftungsentwicklung. Das Know-how aus vielen Modellprojekten soll gebündelt und über Kompetenzzentren den gesellschaftlichen Stakeholdern verfü-

bar gemacht und weiterentwickelt werden. Das betrifft insbesondere große Querschnittsthemen wie demografischer Wandel, frühkindliche Entwicklung, Reformimpulse für Kommunen und Regionen, Perspektiven Europas, familienfreundliche Gesellschaft, Integration von Zuwanderern, Internationalisierung des dritten Sektors u.v.m.

### **Die Fundación Bertelsmann – neue Themen, neue Partner**

Die Fundación Bertelsmann in Barcelona hat sich im Jubiläumsjahr strategisch neu aufgestellt. Nach zehn Jahren Arbeit im Bereich der öffentlichen Bibliotheken und Leseförderung wird die künftige Arbeit unter dem Leitthema „gesellschaftliche Verantwortung“ stehen: der Bürger in seiner gesellschaftlichen Verantwortung, die Unternehmen in ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und der Dialog der Kulturen und Religionen. Es versteht sich von selbst, dass auch bei diesen Themen der Arbeit von Bibliotheken eine wesentliche Rolle in der spanischen Gesellschaft zukommt. Wir haben die Weichen für die künftige Arbeit gestellt. Nun sucht die Fundación Bertelsmann für die neuen Themen die Zusammenarbeit mit spanischen Experten: um voneinander zu lernen und gemeinsam mit Projektpartnern und Mitgestaltern aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft neue Modelllösungen zu entwickeln.





## Proyectos de la Bertelsmann Stiftung

Siguiendo la tradición de su fundador Reinhard Mohn, la Bertelsmann Stiftung está comprometida con el bienestar social. El fundamento de su labor es la convicción de que tanto la competencia como el compromiso de los ciudadanos constituyen una base esencial para el progreso social. La fundación se considera promotora del cambio social, sosteniendo el objetivo de una sociedad orientada al futuro. La Bertelsmann Stiftung pretende identificar de antemano los retos y problemas sociales, así como desarrollar y poner en práctica modelos para solucionarlos. (De nuestra filosofía)

## Projekte der Bertelsmann Stiftung

Die Bertelsmann Stiftung engagiert sich in der Tradition ihres Gründers Reinhard Mohn für das Gemeinwohl. Fundament der Stiftungsarbeit ist die Überzeugung, dass Wettbewerb und bürgerschaftliches Engagement eine wesentliche Basis für gesellschaftlichen Fortschritt bilden. Die Stiftung versteht sich als Förderin des gesellschaftlichen Wandels und unterstützt das Ziel der zukunftsfähigen Gesellschaft. Die Bertelsmann Stiftung will frühzeitig gesellschaftliche Herausforderungen und Probleme identifizieren sowie exemplarische Lösungsmodelle entwickeln und verwirklichen. (Aus unserem Leitbild)



## Educación

### Puntos principales

- \_\_\_\_\_ Educación preescolar
- \_\_\_\_\_ Desarrollo cualitativo de las escuelas y sistemas escolares
- \_\_\_\_\_ Bibliotecas
- \_\_\_\_\_ Cualificación y formación continua

### Mejor aprendizaje – toda una vida

La Bertelsmann Stiftung aboga por reformas fundamentales del sistema educativo alemán. Nuestro objetivo radica en hacer realidad una formación eficiente e individual durante toda la vida. Por lo tanto, fomentamos la educación selectiva y precoz de los niños, así como el amplio desarrollo de la calidad de las escuelas.

Apoyamos una política innovadora de bibliotecas y desarrollamos ofertas actuales en lo que respecta a la formación profesional continua y la cualificación.

Nuestro trabajo se basa en un concepto amplio de educación, no limitado a escuelas primarias o superiores, y que se centra en el éxito educativo personal. Con nuestros proyectos, queremos impulsar el sistema educativo en aquellos puntos decisivos que ayudarán a satisfacer las necesidades sociales del futuro.

## Bildung

### Schwerpunkte

- \_\_\_\_\_ Frühkindliche Förderung
- \_\_\_\_\_ Qualitätsentwicklung von Schulen und Schulsystemen
- \_\_\_\_\_ Bibliotheken
- \_\_\_\_\_ Qualifizierung und Weiterbildung

### Besseres Lernen – ein Leben lang

Die Bertelsmann Stiftung setzt sich für grundlegende Reformen des deutschen Bildungssystems ein. Unser Ziel ist es, erfolgreiches, effektives und individuelles Lernen während des gesamten Lebens zu ermöglichen. Deshalb engagieren wir uns für gezielte, frühe Förderung von Kindern und umfassende Qualitätsentwicklung von Schulen. Wir unterstützen eine innovative Bibliothekspolitik und entwickeln zeitgemäße Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote.

Unsere Arbeit beruht auf einem weiten Bildungsbegriff, der nicht auf Schule oder Hochschule begrenzt ist und den persönlichen Bildungserfolg in den Mittelpunkt stellt. Durch unsere Projekte wollen wir dem Bildungssystem an entscheidenden Stellen die nötigen Impulse geben, damit es den gesellschaftlichen Anforderungen der Zukunft gerecht werden kann.





## Economía y sociedad

### Puntos principales

- \_\_\_\_\_ Alemania como emplazamiento económico y social
- \_\_\_\_\_ Competencia y regulación
- \_\_\_\_\_ Impulsos para una mayor creación de puestos de trabajo

### Superar barreras

En el pasado, la economía social de mercado ha dado buenos resultados en lo que respecta al orden económico y social. La política del mañana, por su parte, se halla ante el reto de lograr el equilibrio entre el mercado, la nación y la sociedad civil. Esto requiere la superación de las barreras legales e institucionales, así como una conciencia positiva frente a la necesidad de cambio por parte de todos los agentes sociales.

Ante este trasfondo, la Bertelsmann Stiftung pretende objetivar al máximo las discusiones político-sociales, así como contribuir a la superación del cambio social. En la fundación se desarrollan ideas, soluciones y propuestas de implementación para aumentar la creación de empleo, el crecimiento y la innovación, para una política sostenible, tanto financiera como social, para una mayor flexibilidad en los mercados de trabajo y su política de tarifas, así como para reforzar la responsabilidad social de los colaboradores sociales y de las empresas.

## Wirtschaft und Soziales

### Schwerpunkte

- \_\_\_\_\_ Wirtschafts- und Sozialstandort Deutschland
- \_\_\_\_\_ Wettbewerb und Regulierung
- \_\_\_\_\_ Impulse für mehr Beschäftigung

### Blockaden überwinden

Die Soziale Marktwirtschaft hat sich in der Vergangenheit als Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung bewährt. Eine Politik für morgen steht jedoch vor der Herausforderung, eine neue Balance zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft zu finden und zu gestalten. Dies erfordert die Überwindung bestehender gesetzlicher und institutioneller Blockaden sowie ein positives Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderungen bei allen gesellschaftlichen Akteuren.

Vor diesem Hintergrund will die Bertelsmann Stiftung die gesellschaftspolitische Diskussion versachlichen und Beiträge zur Bewältigung des gesellschaftlichen Wandels leisten. Sie entwickelt Ideen, Lösungskonzepte und Implementierungsvorschläge für mehr Beschäftigung, Wachstum und Innovation, für eine nachhaltige Finanz- und Sozialpolitik, für mehr Flexibilität auf den Arbeitsmärkten und in der Tarifpolitik sowie für die Stärkung der gesellschaftlichen Verantwortung der Sozialpartner und Unternehmen.



## Sanidad

### Puntos principales

- \_\_\_\_\_ Medidas para fomentar la sanidad
- \_\_\_\_\_ Sistemas eficaces de incentivos
- \_\_\_\_\_ Estructuras coordinadas de servicios

### Mayor prevención – menor tratamiento

El establecimiento de objetivos básicos de la Bertelsmann Stiftung en el ámbito de la sanidad es el cambio paradigmático en el sistema sanitario. En la República Federal deseamos desarrollar ideas para lograr un sistema sanitario que se centre principalmente en el fomento de la salud y no en la gratificación del tratamiento de enfermedades.

La Bertelsmann Stiftung pretende, de forma ejemplar, identificar medidas preventivas e incentivos para mejorar la sanidad, darlos a conocer e implementarlos en los servicios regulares. Un proyecto de tal envergadura sólo puede llevarse a cabo mediante el esfuerzo común y con el trasfondo de una mayor transparencia en los servicios de salud pública. Para lograr tal objetivo contamos con una base de datos propia, tanto nacional como internacional, sobre sistemas sanitarios, que se complementa con el diálogo entre todos los grupos diana.

## Gesundheit

### Schwerpunkte

- \_\_\_\_\_ Gesundheitsfördernde Maßnahmen
- \_\_\_\_\_ Effiziente Anreizsysteme
- \_\_\_\_\_ Koordinierte Versorgungsstrukturen

### Mehr Prävention – weniger Behandlung

Grundlegende Zielsetzung der Bertelsmann Stiftung im Themenfeld Gesundheit ist der Paradigmenwechsel im Gesundheitssystem. Wir wollen in der Bundesrepublik Ideen für ein Gesundheitssystem entwickeln, bei dem nicht mehr die Honorierung der Behandlung von Krankheiten, sondern die Förderung von Gesundheit im Vordergrund steht.

Die Bertelsmann Stiftung will beispielsweise wirksame präventive Maßnahmen und gesundheitsfördernde Anreize identifizieren, bekannt machen und in der Regelversorgung implementieren. Ein solches Vorhaben kann aber nur im Verbund mit Partnern und vor dem Hintergrund von mehr Transparenz im Gesundheitswesen erfolgreich realisiert werden. Wir setzen deshalb auf eine eigene Basis von Daten aus dem In- und Ausland zum Gesundheitssystem sowie auf den Dialog mit allen relevanten Zielgruppen.



## Conciliación internacional

### Puntos principales

- \_\_\_\_\_ Gobernar supranacionalmente
- \_\_\_\_\_ Apadrinar una transición
- \_\_\_\_\_ Buscar la conciliación

### Reglas del juego para un mundo global

En vista de la globalización política, económica y social en la que se halla cada vez más inmerso nuestro planeta, la Bertelsmann Stiftung elabora conceptos sobre formas de actuación gubernamental bilaterales e internacionales. La fundación desarrolla estrategias para la conciliación de los conflictos de forma pacífica y marcada en el derecho internacional. Apoya el camino hacia la democracia y la economía de mercado en Estados que se hallan en situación de transición.

La capacidad de entendimiento internacional se convertirá en competencia central en el ámbito económico, social y político, puesto que los retos del desarrollo global no se detienen en las fronteras nacionales. Por ello, la Bertelsmann Stiftung desea participar en el establecimiento de objetivos y estrategias que constituyen las redes internacionales. Un ejemplo a tal respecto es la participación en el crecimiento de una Europa en constante cambio.

## Internationale Verständigung

### Schwerpunkte

- \_\_\_\_\_ Transnational regieren
- \_\_\_\_\_ Transformation gestalten
- \_\_\_\_\_ Verständigung schaffen

### Spielregeln für eine globale Welt

Angesichts der sich verstärkenden Trends zur Globalisierung in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft erarbeitet die Bertelsmann Stiftung Konzepte für zwischenstaatliche und internationale Formen von Regierungshandeln. Sie entwickelt Strategien für die friedliche und am internationalen Recht orientierte Beilegung von Konflikten. Sie unterstützt die Entwicklung zu Demokratie und Marktwirtschaft in Transformationsstaaten.

Die Fähigkeit zur internationalen Verständigung wird zur zentralen Kompetenz in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik, denn die Herausforderungen der globalen Entwicklung machen an nationalen Grenzen nicht Halt. Die Bertelsmann Stiftung will deshalb die Ziele und Strategien der Steuerung internationaler Verflechtung mitgestalten. Ein Beispiel dafür ist die Begleitung der Weiterentwicklung des größer gewordenen Europas.





## Proyectos transversales

### Equilibrio entre familia y mundo laboral

Junto con el Ministerio Federal para la Familia, Mujeres, Personas Mayores y Juventud, hemos puesto en marcha un proyecto de cooperación política y económica. Con él, pretendemos desarrollar conceptos para lograr una organización laboral en las empresas beneficiosa para la familia. Asociaciones locales a favor de la familia se esfuerzan en elaborar servicios de apoyo, creando, además, vínculos entre las empresas y los municipios.

### Cambio demográfico

Actualmente, el concepto de cambio demográfico suele verse como algo terrorífico, en vez de como fenómeno que obliga a actuar con decisión. La acción cambio demográfico de la Bertelsmann Stiftung pretende oponerse a dicha visión, pues estamos convencidos de que una sociedad que sufre un proceso de envejecimiento debe aprovechar el potencial que la nueva realidad demográfica trae consigo.

## Themenfeldübergreifende Projekte

### Balance von Familie und Arbeitswelt

Gemeinsam mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend haben wir eine neue Kooperation zwischen Politik und Wirtschaft ins Leben gerufen. Sie will Konzepte für eine familienfreundliche Arbeitsorganisation in den Unternehmen entwickeln. Lokale Bündnisse für Familie erarbeiten unterstützende Dienstleistungen und vernetzen Unternehmen und Kommunen.

### Demografischer Wandel

Demografischer Wandel – das ist zurzeit eher Schreckensvision als Aufforderung zu entschlossenem Handeln. Die Aktion Demografischer Wandel der Bertelsmann Stiftung will gegensteuern. Wir sind überzeugt: Eine alternde Gesellschaft hat Potenziale, die genutzt werden müssen.



### Pilotaje político moderno

La ciudadanía exige la orientación objetiva, la transparencia y el pensamiento perspectivo. Partiendo del análisis comparativo de los procesos de decisión propios de la democracia, la Bertelsmann Stiftung pretende desarrollar estrategias para un control político. Basándonos en experiencias de *best practice*, elaboramos factores de éxito, así como modelos e instrumentos innovadores para lograr un estilo de gobierno óptimo.

### Centros competenciales

#### Centro competencial municipios y regiones

El cambio social se manifiesta en los municipios y determina su forma de actuar. El “Centro competencial municipios y regiones” combina el *know-how* desarrollado por la Bertelsmann Stiftung a nivel municipal, asiste en los diversos proyectos y asegura la transferencia a los municipios. En el futuro, este centro se dedicará a nuevos temas, asimismo de gran relevancia para las comunas y que van más allá de los enfoques temáticos tratados hasta ahora.

#### Cultura

Otra de nuestras preocupaciones es el fomento de los valores culturales y del entendimiento en la economía, la política y la sociedad, más allá de las fronteras. Con el concurso internacional “Nuevas voces”

### Moderne politische Steuerung

Von der Politik wird mehr Sachorientierung, Transparenz und perspektivisches Denken gefordert. Ausgehend von der vergleichenden Analyse demokratischer Entscheidungsprozesse will die Bertelsmann Stiftung Strategien politischer Steuerung entwickeln. Gestützt auf Best-Practice-Erfahrungen erarbeiten wir Erfolgsfaktoren, Leitbilder und innovative Instrumente guten Regierens.

### Kompetenzzentren

#### Kompetenzzentrum Kommunen und Regionen

Der gesellschaftliche Wandel manifestiert sich in Kommunen und bestimmt deren Handeln. Das „Kompetenzzentrum Kommunen und Regionen“ bündelt das in der Bertelsmann Stiftung entwickelte Know-how für die kommunale Ebene, unterstützt die zahlreichen Projekte und stellt den Transfer in die Kommunen sicher. Zukünftig greift das „Kompetenzzentrum Kommunen und Regionen“ neue, für die Kommunen herausragende Themen auf, die über die bisherigen inhaltlichen Schwerpunkte hinausgehen.

#### Kultur

Wir stehen für kulturelle Werte und Verständigung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft über alle Grenzen hinweg. Mit dem internationalen Gesangswettbewerb „Neue Stimmen“ fördern wir die nachhaltige Ent-



fomentamos el surgimiento de nuevas generaciones de cantantes de ópera de distintos países y ofrecemos, gracias a los diálogos culturales internacionales, una plataforma como puente de conexión entre culturas.

#### Desarrollo de la fundación

Deseamos potenciar la idea de la fundación e impulsar el compromiso social. Para lograrlo, queremos estimular la formación de nuevas fundaciones y contribuir a que se profesionalice la dirección, organización y funcionamiento de las mismas. Prestamos especial atención al intercambio de experiencias entre las fundaciones. En redes y cooperaciones internacionales, procesamos cuestiones orientadas al desarrollo futuro de las fundaciones con el fin de hacerlas útiles como *best practice*.

#### Cultura empresarial

Una sociedad orientada al futuro precisa de empresas competitivas con el fin de poder garantizar el crecimiento y creación de empleo, y con ello, el bienestar social. Estamos convencidos de que el éxito de las mismas radica en una cultura de empresa basada en valores como el compañerismo, el diálogo, la transparencia y el rendimiento. Con sus proyectos, la Bertelsmann Stiftung pretende contribuir a que las empresas se centren en sus clientes y empleados y a la vez asuman sus responsabilidades frente a la sociedad. Deseamos impulsar e ilustrar este objetivo

wicklung des internationalen Opernwachstums und bieten mit den internationalen Kulturdialogen eine Plattform für den Brückenschlag zwischen den Kulturen.

#### Stiftungsentwicklung

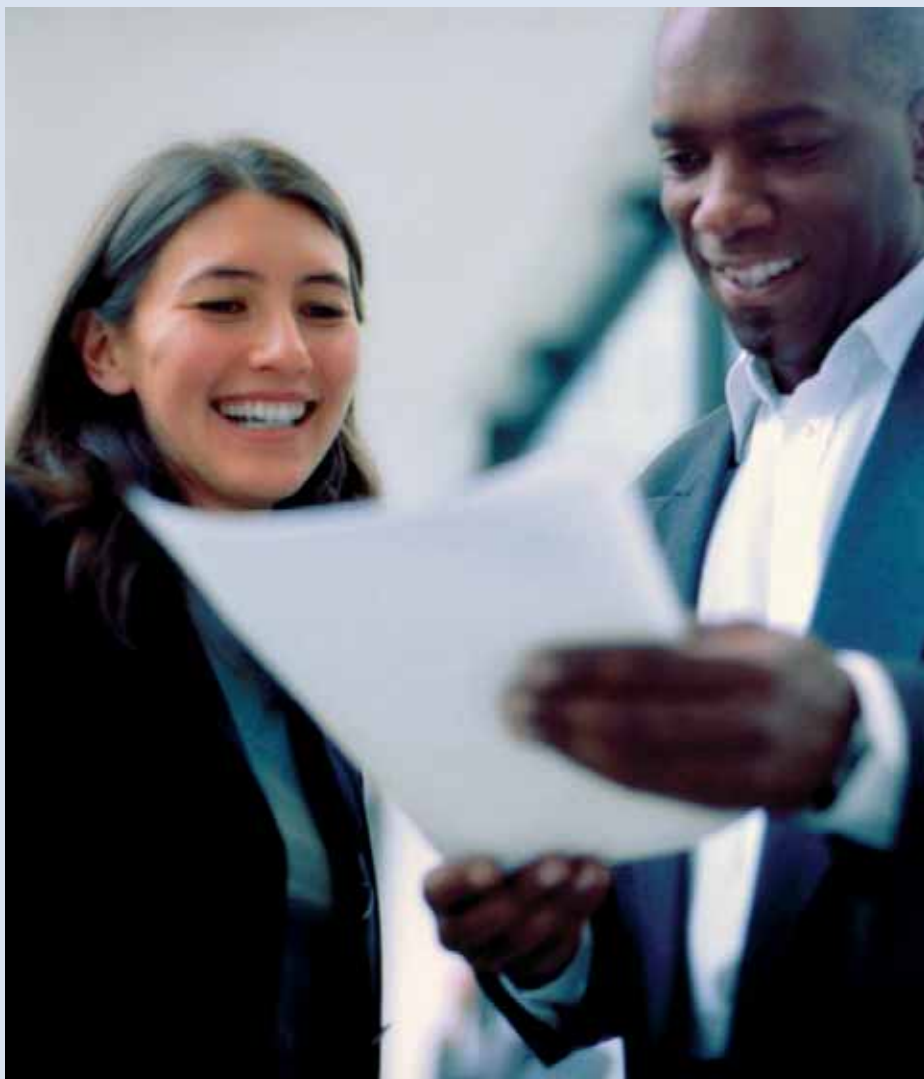
Wir wollen den Stiftungsgedanken fördern und neue Impulse für ein stärkeres bürgerschaftliches Engagement geben. Unser Ziel ist es, Neugründungen von Stiftungen zu unterstützen und dazu beizutragen, die Führung, Organisation und Arbeitsweise von Stiftungen zu professionalisieren. Auf den Erfahrungsaustausch zwischen Stiftungen richten wir unser besonderes Augenmerk. In internationalen Netzwerken und Kooperationen bearbeiten wir zukunftsgerichtete Fragestellungen der Stiftungsentwicklung, um sie als Best Practices breit nutzbar zu machen.

#### Unternehmenskultur

Eine zukunftsfähige Gesellschaft braucht wettbewerbsfähige Unternehmen, um Wachstum und Beschäftigung und damit Wohlstand sicherstellen zu können. Wir sind davon überzeugt, dass unternehmerischer Erfolg auf einer wertebasierten Unternehmenskultur beruht, die Partnerschaft, Dialog, Transparenz und Leistung fördert. Die Bertelsmann Stiftung will mit ihren Projekten dazu beitragen, dass kunden- und mitarbeiterorientierte Unternehmen ihre Rolle in der Gesellschaft verantwortlich wahrneh-







con ejemplos concretos, logrando un equilibrio entre la obtención de beneficios, un trato humano y una labor social responsable.

#### Proyectos en el extranjero

La Bertelsmann Stiftung ha asumido un compromiso en el extranjero con diferentes proyectos educativos y de medios en el extranjero. Además de las actividades políticas del campo temático Entendimiento Internacional, deseamos dar a conocer las soluciones fructíferas que hemos hallado más allá de las fronteras de Alemania.

#### Premio Carl Bertelsmann

Con el “Premio Carl Bertelsmann” se reconocen cada año conceptos innovadores, así como la implementación de soluciones en los campos sociales problemáticos. El premio Carl Bertelsmann 2005 tenía como tema “Generación joven y trabajo: reconocer posibilidades y aprovechar los potenciales.”

men. Wir wollen Impulse geben und an konkreten Beispielen zeigen, wie Gewinnorientierung, Menschlichkeit und Verantwortung gegenüber der Gesellschaft in Balance gebracht werden können.

#### Auslandsprojekte

Die Bertelsmann Stiftung engagiert sich mit unterschiedlichen Bildungs- und Medienprojekten im Ausland. Zusätzlich zu den politischen Aktivitäten des Themenfeldes Internationale Verständigung wollen wir so erfolgreiche Lösungsansätze über die Grenzen Deutschlands bekannt machen und dort umsetzen.

#### Carl Bertelsmann-Preis

Mit dem „Carl Bertelsmann-Preis“ werden jährlich innovative Konzepte und nachahmenswerte Lösungsansätze in gesellschaftlichen Problemfeldern ausgezeichnet. Der Carl Bertelsmann-Preis 2005 hat das Thema „Junge Generation und Arbeit: Chancen erkennen – Potenziale nutzen“.



## Gremios

### Junta Directiva

- \_\_\_\_\_ Prof. Dr. Dr. h. c. mult.  
Heribert Meffert (Presidente)
- \_\_\_\_\_ Liz Mohn (Vicepresidente)
- \_\_\_\_\_ Dr. Johannes Meier
- \_\_\_\_\_ Dr. Brigitte Mohn
- \_\_\_\_\_ Prof. Dr. Dr. h. c.  
Werner Weidenfeld

### Patronato

- \_\_\_\_\_ Prof. Dr. Ernst Buschor (Presidente)
- \_\_\_\_\_ Prof. Dr. Werner J. Bauer
- \_\_\_\_\_ Dr. Hubertus Erlen
- \_\_\_\_\_ Caio K. Koch-Weser
- \_\_\_\_\_ Prof. Dr. h. c.  
Klaus-Dieter Lehmann
- \_\_\_\_\_ Liz Mohn
- \_\_\_\_\_ Reinhard Mohn
- \_\_\_\_\_ Rolf Schmidt-Holtz
- \_\_\_\_\_ Prof. Dr. Dr. h. c. mult.  
Rita Süsmuth
- \_\_\_\_\_ Dr. Gunter Thielen
- \_\_\_\_\_ Prof. Dr. Dieter H. Vogel

## Gremien

### Vorstand

- \_\_\_\_\_ Prof. Dr. Dr. h. c. mult.  
Heribert Meffert (Vorsitzender)
- \_\_\_\_\_ Liz Mohn (Stv. Vorsitzende)
- \_\_\_\_\_ Dr. Johannes Meier
- \_\_\_\_\_ Dr. Brigitte Mohn
- \_\_\_\_\_ Prof. Dr. Dr. h. c.  
Werner Weidenfeld

### Kuratorium

- \_\_\_\_\_ Prof. Dr. Ernst Buschor  
(Vorsitzender)
- \_\_\_\_\_ Prof. Dr. Werner J. Bauer
- \_\_\_\_\_ Dr. Hubertus Erlen
- \_\_\_\_\_ Caio K. Koch-Weser
- \_\_\_\_\_ Prof. Dr. h. c.  
Klaus-Dieter Lehmann
- \_\_\_\_\_ Liz Mohn
- \_\_\_\_\_ Reinhard Mohn
- \_\_\_\_\_ Rolf Schmidt-Holtz
- \_\_\_\_\_ Prof. Dr. Dr. h. c. mult.  
Rita Süsmuth
- \_\_\_\_\_ Dr. Gunter Thielen
- \_\_\_\_\_ Prof. Dr. Dieter H. Vogel



## Hábitos lectores y fomento de la lectura en España: el “caso Círculo”

Fernando Carro

Todavía lejos de alcanzar los porcentajes de lectores de los países nórdicos y centroeuropeos, la queja y la crítica sobre los hábitos de lectura en España parecen ser sempiternos. Los índices más recientes arrojan, no obstante, un crecimiento en el número de lectores frecuentes que, según datos de 2004, alcanzan el 39,6 % de la población. De ellos, un 23,8 % lee todos o casi todos los días y un 15,8 % lo hace una o dos veces por semana. El promedio de libros leídos es de 13,9 % para los primeros y de 7,6 libros para los segundos. Si al señalado 39,6 % sumamos el 15,4 % de lectores ocasionales, el porcentaje de población lectora en España se sitúa en torno al 55 %. Al igual que ocurre en otros países, las mujeres españolas son más lectoras que los hombres y el estudio tam-

bién señala cómo el hábito lector parece crecer en las ciudades pequeñas y estancarse o menguar en las ciudades y grandes capitales\*.

Si bien, estos datos no pueden dejarnos satisfechos, y la erosión del proceso educativo es un grave síntoma, la realidad del nuevo siglo es muy distinta a las desoladoras circunstancias de aquel año 1962 que alumbró la creación en España de Círculo de Lectores. Cuatro décadas después de su fundación, Círculo de Lectores encara una nueva etapa en la que el mayor club de lectura en lengua española abordará un ambicioso plan siguiendo fiel a las características de difusión, promoción y acercamiento a la cultura que han definido su historia.

---

\* Datos correspondientes al *Barómetro de hábitos de lectura y compra de libros 2004*, realizado por Precisa Research para la Federación de Gremios de Editores de España.

## Lesegewohnheiten und Leseförderung in Spanien: Der „Fall Círculo”

Fernando Carro

Angesichts der Leseraten, die noch bei Weitem nicht an diejenigen der nord- und mitteleuropäischen Länder heranreichen, scheinen die Klagen und Kritiken bezüglich der Lesegewohnheiten in Spanien nie zu verstummen. Die neuesten Zahlen zeigen jedoch ein Wachstum der Anzahl häufiger Leser auf. Nach Daten aus dem Jahr 2004 sind dies 39,6 % der Bevölkerung. Von ihnen lesen 23,8 % täglich oder fast täglich, 15,8 % lesen ein- bis zweimal pro Woche. Die durchschnittliche Anzahl der gelesenen Bücher liegt bei Ersteren bei 13,9, bei Letzteren bei 7,6 Büchern. Zählen wir zu den genannten 39,6 % die 15,4 % der gelegentlichen Leser hinzu, so ergibt sich ein Prozentsatz der lesenden Bevölkerung von rund 55 % in Spa-

nien. Wie auch in anderen Ländern lesen die spanischen Frauen mehr als die Männer, und die Studie zeigt auch, wie die Lesegewohnheit in kleinen Städten zuzunehmen und in größeren Städten stabil zu bleiben bzw. zurückzugehen scheint.\*

Nun sind diese Daten zwar noch nicht zufriedenstellend, und die Erosion des Bildungsprozesses stellt ein schwer wiegendes Symptom dar. Dennoch unterscheidet sich die Lage im neuen Jahrhundert ganz wesentlich von dem trostlosen Zustand damals im Jahr 1962, als in Spanien der „Círculo de Lectores“, der Lesering, gegründet wurde. Vier Jahrzehnte nach seiner Gründung steht der „Círculo de Lectores“ am Beginn einer neuen Etappe, in

---

\* Daten aus *Barómetro de hábitos de lectura y compra de libros 2004* (Barometer der Les- und Buchkaufgewohnheiten 2004), erhoben von Precisa Research für den Verband der Verlegeremien in Spanien.

Este nuevo desafío no es más que la evolución lógica del compromiso adquirido cuando, a principios de la década de los sesenta, la iniciativa personal de Reinhard Mohn puso en marcha en España el primer club de lectura fuera del ámbito germánico, perteneciente en solitario a Bertelsmann tras una brevísima etapa inicial de colaboración con la editorial española Vergara. Desde entonces, se calcula que más de ocho millones de familias han pasado por el club (un millón y medio lo componen en la actualidad), que ha comercializado en el mismo periodo de tiempo alrededor de 250 millones de libros y cerca de 40 millones de productos musicales, vídeos, DVDs o programas informáticos. Una oferta seleccionada y elaborada bimestralmente por el departamento editorial, caracterizada por las cuidadas ediciones —merecedoras de numerosos galardones nacionales e internacionales— y que es tramitada por los socios bien a través de la tradicional red de agentes, por correo o por internet.

#### **Contribución al debate intelectual**

Sobre esta base, Círculo ha ido desarrollando una importante labor de difusión cultural, que ha contado con la participación de varios premios Nobel, líderes políticos, prestigiosos escritores y artistas plásticos, eminentes investigadores y teóricos, en una contribución al debate y reflexión intelectual acerca de

los numerosos cambios culturales y sociales de nuestro tiempo.

En 1989, Sus Majestades los Reyes aceptaron su nombramiento como primeros Socios de Honor. En los años posteriores, la nómina de Socios de Honor se ha ido ampliando, y en la actualidad abarca a Francisco Ayala, Miguel Delibes, Mijaíl Gorbachov, Günter Grass, Julián Marías, Federico Mayor Zaragoza, Adolfo Suárez y Mario Vargas Llosa, así como los desaparecidos Rafael Alberti, Julio Caro Baroja, Camilo José Cela, Pedro Laín Entralgo, Fernando Lázaro Carreter, Carmen Martín Gaité, Octavio Paz y Antonio Saura. Todos ellos encabezan la extensísima relación de personalidades e intelectuales que han participado en actos, presentaciones, encuentros y ciclos de conferencias auspiciados por el club o por la Fundación Círculo de Lectores, y que han tenido por escenario las sedes de Madrid y Barcelona, y otros espacios emblemáticos de numerosas ciudades españolas.

Junto a esta vinculación con las primeras figuras del panorama cultural, Círculo de Lectores mantiene una estrecha colaboración con numerosos organismos nacionales e internacionales (Unesco, Unicef, Cruz Roja, Club de Roma, FAD, Greenpeace, etc.), así como con varias universidades, Reales Academias, Instituto Cervantes, Colegio de Eméri-



*“Una amplia clase media, con un buen nivel de formación, exige de nosotros creatividad y la capacidad de atender sus necesidades de formación, información y ocio cultural.”*

*„Eine breite Mittelschicht mit guter Bildung verlangt von uns Kreativität und die Fähigkeit, ihren Bedürfnissen an Bildung, Information und kultureller Freizeitgestaltung (...) entgegenzukommen.“*

tos y otras instituciones como la Residencia de Estudiantes, la Biblioteca Nacional, Feria del Libro de Madrid o el Año del Libro y la Lectura. Además, en los últimos tiempos ha participado o colaborado en la organización de diversas iniciativas musicales, teatrales y cinematográficas.

### Un ambicioso programa editorial

En el apartado editorial, el club ha puesto en marcha proyectos de gran alcance entre los que destacan, por su ambición, ediciones ilustradas – como la Divina comedia ilustrada por Barceló; el Quijote, por Saura; la Biblia, por Arroyo; los cuentos de Poe, por Viladecans; o, próximamente, Las mil y una noches, por Frederic Amat –, así como otras que, a través del sello Galaxia Gutenberg-Círculo de Lectores son también distribuidas, en su mayor parte, en librerías: las Obras completas de Octavio Paz, Ramón Gómez de la Serna, Federico García Lorca, Pío Baroja, Franz Kafka, Pablo Neruda, Elias Canetti, Julio Cortázar y, próximamente, José Ángel Valente, Vladimir Nabokov, Nicanor Parra, Juan Goytisolo y Juan Carlos Onetti o la Obra literaria de Nerval.

Junto a esto, destacan ediciones exclusivas como la excepcional del Quijote, dirigida por Francisco Rico, con motivo del IV centenario, y que tendrá continuidad en otoño con un volumen en el que prestigiosos escritores in-

ternacionales darán su visión sobre la obra de Cervantes; testimonios como los Diarios de Victor Klemperer o *El vértigo*, de Eugenia Ginzburg; los textos inéditos de Elias Canetti; una colección de ensayo con títulos como *La regla del juego*, de José Luis Pardo; la *Antología del cuento norteamericano*, de Richard Ford; *El dardo en la palabra*, de Fernando Lázaro Carreter; así como una prestigiosa colección de poesía, en la que han visto la luz antologías exclusivas de Valente, Ungaretti, Brodsky, Rilke, Brossa, Ory, Crespo, Char, Andrade y De Mello, o las monumentales *Las ínsulas extrañas. Antología de poesía en lengua española (1950–2000)*, la antología de poemas del Siglo de Oro, *Paraiso cerrado*, o la poesía completa de Gamoneda.

### Cercle de Lectors

En 1989 nace Cercle de Lectors, dedicado a la edición de libros en lengua catalana, que ha superado la cifra de 50.000 socios y se ha convertido en una importante herramienta de difusión de la lengua y cultura catalanas, con proyectos originales tan ambiciosos como la *Antología de poetas catalans*, en cuatro volúmenes, la narrativa de Mercè Rodoreda ilustrada por Ràfols-Casamada, la antología de literatura fantástica *Els altres mons de la literatura catalana* o, próximamente, la *Obra literària completa* de Josep Palau i Fabre o la antología *Narrativa catala-*

der der größte Leseclub in spanischer Sprache einen ehrgeizigen Plan umsetzen möchte, immer getreu den Prinzipien der Verbreitung, Förderung und Annäherung an die Kultur, die seine Geschichte geprägt haben.

Diese neue Herausforderung ist nichts weiter als die logische Weiterentwicklung der zu Beginn der 60er Jahre übernommenen Verpflichtungen, als dank des persönlichen Einsatzes von Reinhard Mohn in Spanien der erste Leseclub außerhalb des deutschen Sprachgebiets gegründet wurde. Nach einer sehr kurzen anfänglichen Zusammenarbeit mit dem spanischen Verlag Vergara gehörte dieser allein Bertelsmann. Seitdem haben über acht Millionen Familien den Club genutzt (eineinhalb Millionen sind derzeit Mitglied). In diesem Zeitraum wurden ca. 250 Millionen Bücher und ca. 40 Millionen Musikprodukte, Videos, DVDs und Softwareprogramme verkauft. Das Angebot wird alle zwei Monate von der Verlagsabteilung ausgewählt und zusammengestellt. Die sorgfältig vorbereiteten Ausgaben, die schon viele nationale und internationale Preise erhalten haben, werden von den Mitgliedern entweder über das traditionelle Vertreternetz, per Post oder per Internet bestellt.

### Beitrag zur intellektuellen Debatte

Davon ausgehend hat sich der „Círculo“ zu einem wichtigen kulturellen Forum entwi-

ckelt, in dessen Rahmen mehrere Nobelpreisträger, Spitzenpolitiker, angesehene Schriftsteller und bildende Künstler, bedeutende Forscher und Theoretiker ihren Beitrag zur Diskussion und intellektuellen Reflexion über die zahlreichen kulturellen und gesellschaftlichen Änderungen der Gegenwart geleistet haben.

1989 nahm das spanische Königspaar seine Ernennung zu den ersten Ehrenmitgliedern an. In den darauf folgenden Jahren wurde die Liste der Ehrenmitglieder erweitert. Derzeit umfasst sie Francisco Ayala, Miguel Delibes, Michail Gorbatschow, Günter Grass, Julián Marías, Federico Mayor Zaragoza, Adolfo Suárez und Mario Vargas Llosa, sowie posthum Rafael Alberti, Julio Caro Baroja, Camilo José Cela, Pedro Laín Entralgo, Fernando Lázaro Carreter, Carmen Martín Gaité, Octavio Paz und Antonio Saura. Sie alle stehen an der Spitze der schier endlosen Reihe von Prominenten und Intellektuellen, die an Veranstaltungen, Präsentationen, Treffen und Konferenzyklen teilgenommen haben, welche vom Club bzw. der Stiftung „Círculo de Lectores“ organisiert und am Sitz in Madrid bzw. Barcelona sowie an weiteren bedeutenden Orten in zahlreichen spanischen Städten abgehalten wurden.

Neben dieser Verbindung zu den wichtigsten Persönlichkeiten des kulturellen Lebens pflegt der „Círculo de Lectores“ eine enge





Zusammenarbeit mit zahlreichen nationalen und internationalen Organisationen (Unesco, Unicef, Rotes Kreuz, Club of Rome, FAD, Greenpeace usw.) sowie mit mehreren Universitäten, Königlichen Akademien, dem Instituto Cervantes, dem Colegio de Eméritos (Vereinigung emeritierter Hochschuldozenten) und sonstigen Einrichtungen wie der Residencia de Estudiantes („Studentenwohnheim“, ein wissenschaftlich-künstlerisches Kulturzentrum), der Biblioteca Nacional (Nationalbibliothek), der Buchmesse in Madrid oder dem „Jahr des Buchs und des Lesens“. Zudem hat der „Círculo“ in jüngster Zeit an der Organisation verschiedener Initiativen in den Bereichen Musik, Theater und Kino mitgewirkt.

### Ein ehrgeiziges Verlagsprogramm

Auf Verlagebene hat der Club weitreichende Projekte umgesetzt. Hervorzuheben sind ihrer ehrgeizigen Aufmachung wegen die illustrierten Ausgaben – z. B. die *Divina comedia* (illustriert von Barceló); der *Quijote* (illustriert von Saura); die *Biblia* (Bibel, illustriert von Arroyo); die Erzählungen von Poe (illustriert von Viladecans); oder demnächst *Las mil y una noches* (Tausend und eine Nacht, illustriert von Frederic Amat) – sowie weitere Werke, die unter der Marke „Galaxia Gutenberg – Círculo de Lectores“ zum größten Teil über Buchhandlungen vertrieben werden: die *Obras completas* (Gesammelte

Werke) von Octavio Paz, Ramón Gómez de la Serna, Federico García Lorca, Pío Baroja, Franz Kafka, Pablo Neruda, Elias Canetti, Julio Cortázar sowie in Kürze diejenigen von José Ángel Valente, Vladimir Nabokov, Nicanor Parra, Juan Goytisolo und Juan Carlos Onetti oder die *Obra literaria* (Literarisches Werk) von Nerval.

Daneben sind die Exklusivausgaben erwähnenswert, wie die besonders gelungene Ausgabe des *Quijote*, erarbeitet von Francisco Rico aus Anlass des 400. Jahrestages. Ergänzt wird diese im Herbst durch einen Band, in dem angesehene internationale Schriftsteller ihre Sicht des Werks von Cervantes darlegen: Zeitzeugen wie die Tagebücher von Victor Klemperer oder *El vértigo* (Schwindel) von Eugenia Ginzburg; die unveröffentlichten Texte von Elias Canetti; eine Aufsatzsammlung mit Titeln wie *La regla del juego* (Die Spielregel) von José Luis Pardo; die *Antología del cuento norteamericano* (Anthologie der nordamerikanischen Erzählung) von Richard Ford; *El dardo en la palabra* (Wortspitzen) von Fernando Lázaro Carreter; sowie eine anspruchsvolle Gedichtsammlung mit Exklusivanthologien von Valente, Ungaretti, Brodsky, Rilke, Brossa, Ory, Crespo, Char, Andrade und De Mello sowie die epischen *Las ínsulas extrañas. Antología de poesía en lengua española (1950–2000)* (Die fremden Inseln. Anthologie der Poesie in spanischer Sprache) aus dem „goldenen

*“Desde 1962 más de ocho millones de familias han pasado por el club. Se han comercializado 250 millones de libros y 40 millones de productos musicales.”*

*„Seit 1962 haben über acht Millionen Familien den Club genutzt (...). In diesem Zeitraum wurden ca. 250 Millionen Bücher und ca. 40 Millionen Musikprodukte verkauft.“*







*na de l'exili*. Los programas en gallego y euskera satisfacen asimismo los intereses lectores de las respectivas comunidades lingüísticas.

### Del futuro inmediato

Para quien asume hoy la responsabilidad de la dirección del club, el futuro ofrece gratificadoras expectativas: mantener la línea de prestigio de nuestras ediciones y el vínculo que une al club con los grandes autores y artistas es una parte esencial del trabajo. Ampliar la gran familia del club requiere, además, la capacidad de atender las necesidades de una sociedad que, como la española, ha experimentado un formidable cambio modernizador y que requiere nuevas y más flexibles fórmulas de atención.

Una amplia clase media, con un buen nivel de formación, exige de nosotros creatividad y la capacidad de atender sus necesidades de formación, información y ocio cultural con una oferta rigurosa, plural y siempre atenta a nuevos gustos y tendencias, que abarque desde la lectura de los niños y de los jóvenes hasta la de los adultos, y que satisfaga por igual los gustos populares y las más exigentes demandas del lector más crítico y difícil de satisfacer.

Zeitalter“, dem Siglo de Oro, das Paraíso cerrado (Das verschlossene Paradies) oder die vollständigen Gedichte von Gamoneda.

### „Cercle de Lectors“

1989 wurde der „Cercle de Lectors“ gegründet, der sich der Herausgabe von Büchern in katalanischer Sprache widmet. Ihm gehören bereits über 50.000 Mitglieder an, und er ist zu einem wichtigen Instrument für die Verbreitung der katalanischen Kultur und Sprache geworden. Er umfasst Originalprojekte wie die ehrgeizige Anthologie de poetes catalans (Anthologie katalanischer Dichter) in vier Bänden, die Prosa von Mercè Rodoreda, illustriert von Ràfols-Casamada, die Anthologie der phantastischen Literatur Els altres mons de la literatura catalana (Die anderen Welten der katalanischen Literatur), in Kürze *Obra literària completa* (Gesammelte literarische Werke) von Josep Palau i Fabre oder die Anthologie *Narrativa catalana de l'exili* (Katalanische Erzählungen aus dem Exil). Die Programme in Galizisch und Baskisch widmen sich entsprechend den Interessen der Leser in den jeweiligen Sprachgebieten.

### Die nächste Zukunft

Wer heute die Verantwortung für die Clubleitung übernimmt, den erwarten interessante Aufgaben: Die Wahrung des hohen Ansehens unseres Verlagsprogramms und die Pflege der Beziehungen des Clubs zu den großen Autoren und Künstlern bilden einen wesentlichen Bestandteil der Arbeit. Das Erweitern der großen Clubfamilie erfordert zudem die Fähigkeit, den Bedürfnissen der spanischen Gesellschaft entgegenzukommen, die eine radikale Modernisierung durchlaufen hat und daher einer neuen und flexibleren Betreuung bedarf.

Eine breite Mittelschicht mit guter Bildung verlangt von uns Kreativität und die Fähigkeit, ihren Bedürfnissen an Bildung, Information und kultureller Freizeitgestaltung mit einem rigorosen, vielfältigen und immer für neue Geschmäcker und Trends offenen Angebot zu begegnen. Dieses Angebot muss Kinder- und Jugendliteratur ebenso umfassen wie Erwachsenenliteratur, und es muss sowohl populär sein als auch den höchsten Ansprüchen des kritischen und wählerischen Lesers genügen.



*“FB se asegura de no llevar a cabo experimentos en el vacío sino que analiza, propone y resuelve problemas reales que se dan en todo el proceso lector.”*

*„Die Fundación Bertelsmann (stellt) sicher, dass keine Versuche im leeren Raum laufen. Vielmehr werden Analysen, Vorschläge und Lösungen für reale Probleme unterbreitet, die sich im Leseprozess stellen.“*

## Beitrag der Fundación Bertelsmann zum Bibliothekssektor: landesweite Verbreitung der Projekte Rogelio Blanco

Seit die Fundación Bertelsmann mit Sitz in Barcelona 1995 von Reinhard Mohn gegründet wurde, war eines ihrer Ziele die Leseförderung und die Verbesserung der Funktionsweise und Leistung der öffentlichen Bibliotheken. Die spanische Gesellschaft konnte über ihr Bibliotheksnetz von einer konstanten, anhaltenden und strikt eingehaltenen Strategie profitieren, die zur Entwicklung besagter Bibliotheken beigetragen hat. Dabei wurden nicht nur neue Verwaltungsmethodologien eingesetzt, sondern auch an der Ausbildung des Bibliotheksfachpersonals und der Förderung der Lesegewohnheiten gearbeitet.

Die Tätigkeit der Fundación Bertelsmann hat hierbei in mehrfacher Hinsicht Modellcharakter; sowohl bezüglich der Aufstellung der ausdrücklichen Ziele als auch, was nicht zu unterschätzen ist, bezüglich der Methodolo-

gie, die während dieser Jahre angewandt wurde und von der alle Sektoren, die an der Leseförderung und an der Nutzung der Bibliothek als von der Öffentlichkeit genutzter Raum beteiligt sind, viel lernen können.

Eines der entscheidenden Merkmale der verschiedenen umgesetzten Projekte ist deren realistische strategische Zielsetzung. Die Fundación Bertelsmann hat eine Reihe von Projekten definiert, umgesetzt und ausgewertet, die praktisch alle Aspekte im Zusammenhang mit der Entwicklung der Bibliothekenlehre und der Leseförderung abdecken.

Neben diesen Tätigkeiten ist der methodologische Zusammenhang hervorzuheben, der in allen Projekten im Rahmen der Informationstechnologien und Kommunikation für die computergestützte Bildung, bekannt unter



# Aportación de la Fundación Bertelsmann al ámbito bibliotecario: difusión nacional de los proyectos

Rogelio Blanco

Desde que en el año 1995 Reinhard Mohn creara la Fundación Bertelsmann con sede en Barcelona, entre otros objetivos, se propuso el de promover la lectura y mejorar el funcionamiento y el rendimiento de las bibliotecas públicas. La sociedad española, a través de su sistema bibliotecario, se ha beneficiado de una política constante, sostenida y rigurosa que ha contribuido al desarrollo de dichas bibliotecas, no sólo por la aplicación de las nuevas metodologías de gestión sino también por la contribución a la formación de los profesionales de las mismas y por la promoción del hábito lector.

La actuación de la Fundación Bertelsmann ha sido modélica desde varios puntos de vista; tanto desde el planteamiento de sus objetivos expresos, como también, y esto es muy importante, por la metodología que ha llevado a cabo a lo largo de estos años de la

que tanto pueden aprender todos los sectores implicados en la promoción y difusión de la lectura y en el uso de la biblioteca como espacio público.

Una de las características esenciales de los distintos proyectos que se han llevado a cabo ha sido la de su visión estratégica realista. La Fundación Bertelsmann ha definido, realizado y evaluado una serie de proyectos que prácticamente cubren todos los aspectos vinculados al progreso de la biblioteconomía y a la promoción de la lectura.

Tras estas actuaciones conviene señalar el nexo metodológico que han sostenido y aumentado por parte de todos los proyectos referidos a las tecnologías de la información y de la comunicación aplicadas a la enseñanza asistida por ordenador, conocida bajo la denominación e-learning, y que viene a ser

der Bezeichnung E-Learning, bewahrt und verstärkt wurde und der zu einem anerkannten Merkmal der Projekte der Stiftung geworden ist.

Ein anderer herausragender Punkt ist das Synergie- und das Subsidiaritätsprinzip, das von der Fundación stets systematisch angewendet wird. Ihre Projekte sind von Anfang an durchgeplant, wobei mit öffentlichen und privaten Einrichtungen und Gruppen aller Art zusammengearbeitet wird: Jugendliche oder Bibliotheksfachpersonal; andere Stiftungen, die in ähnlichen Bereichen der Förderung, Unterstützung und Verbreitung des Buchs und der Bibliothek tätig sind.

Eine der Voraussetzungen für die von der Fundación ausgeführten Projekte (Bibliothek-Analyseprojekt, Projekt Bibliothek-Schule, Jugendbibliothek, Online-Weiterbildung für Bibliothekare) ist die Zusammenarbeit mit den Behörden und sonstigen beteiligten Handlungsträgern. Nach Ablauf des eingeplanten Zeitraums bietet die Fundación ihre Erfahrung als Referenzmodell an, das auf weitere Bereiche ausgeweitet und so von anderen genutzt werden kann.

Durch die Einbeziehung aller Sektoren, die von der Bibliothekstätigkeit betroffen sind bzw. davon betroffen sein sollten – zumal diese über das Internet ihre Reichweite und Bedeutung entscheidend ausweiten

konnte –, stellt die Fundación Bertelsmann sicher, dass keine Versuche im leeren Raum laufen. Vielmehr werden Analysen, Vorschläge und Lösungen für reale Probleme unterbreitet, die sich im Leseprozess stellen.

Besonders hervorzuheben sind ihre Anstrengungen zugunsten der Einbindung der Jugendlichen in die Bibliothek sowie der kontinuierlichen Weiterbildung des Fachpersonals. Daher arbeitet die Fundación Bertelsmann ebenso in kleinen Bibliotheksnetzen wie auch in Orten mit mehr als 600.000 Einwohnern. Stets werden dabei die Informations- und Kommunikationstechnologien sowie der darin integrierte, verstärkende Effekt des E-Learning eingesetzt.

Ein besonders bedeutender Punkt innerhalb des Definitionsprozesses der Projektziele und der wirklich offenen, an den Synergie- und Subsidiaritätsprinzipien orientierten Auswahl ist die Auswertung der erreichten Ziele. Die Fundación Bertelsmann wertet ihre Projekte im Anschluss stets rigoros aus, indem sie sie anhand von Indikatoren filtert. Diese Indikatoren dienen nicht nur zur Auswertung des Projekts während seiner Laufzeit und Entwicklung und zur genauen Auswertung dessen, was im Vergleich zum ursprünglichen Design erreicht wurde, sondern ermöglichen auch den Vergleich und die Gegenüberstellung mit anderen Initiativen ähnlicher Art, die an anderer Stelle von

un reconocido identificador de los proyectos de la Institución.

Otro aspecto sobresaliente es el principio de la sinergia y el principio de la subsidiariedad sistemáticamente mantenidos por la Fundación. Sus proyectos se planifican, desde un primer momento, colaborando con terceras instituciones, tanto de carácter público como privado, con todo tipo de colectivos: los jóvenes o los profesionales de las bibliotecas; incluso con otras fundaciones que se mueven en ámbitos similares de promoción, defensa y difusión del libro y la biblioteca.

Una de las condiciones de los proyectos llevados a cabo por la Fundación (Programa de Análisis de Bibliotecas, Programa Biblioteca-Escuela, Biblioteca para Jóvenes, Formación on line para bibliotecarios) es la colaboración con las administraciones públicas y otros agentes implicados. Una vez transcurrido el tiempo previsto, la Fundación ofrece la experiencia como modelo de referencia extrapolable de manera que otros puedan beneficiarse de ella.

De esta manera, implicando a todos los sectores que se ven o deberían verse afectados por la actividad bibliotecaria, máxime cuando a través de Internet ésta ha aumentado su alcance y repercusión de forma considerable, la Fundación Bertelsmann se asegura de no estar llevando a cabo experimentos en el



vacío, sino que, muy por el contrario, analiza, propone y resuelve problemas reales que se dan en todo el proceso lector.

Deben destacarse sus esfuerzos realizados a favor de la integración de los jóvenes en la biblioteca, así como la formación continuada de los profesionales. De ahí que la Fundación Bertelsmann actúe tanto sobre pequeñas redes de bibliotecas como en poblaciones de más de 600.000 habitantes, siempre con las tecnologías de la información y la comunicación y el actual y potente efecto multiplicador del *e-learning* integrado en ellas.

Un punto que resulta especialmente significativo dentro del proceso de la definición de los objetivos de los proyectos, de la elección verdaderamente abierta y sujeta a los principios de sinergia y subsidiariedad, es el de la evaluación de los objetivos alcanzados. La Fundación Bertelsmann procede después de evaluar rigurosamente sus proyectos mediante el tamiz que supone el uso de indicadores. Estos indicadores permiten, no sólo la evaluación del proyecto a lo largo de su vida y desarrollo e incluso la evaluación precisa sobre el cumplimiento de los objetivos trazados en el diseño inicial, sino la comparación y el contraste con otras iniciativas de carácter similar que se han podido llevar a cabo en otras partes y por otras instituciones.

Transcurridos diez años de actividad, ya con numerosos proyectos ejecutados y evaluados, la Fundación Bertelsmann hace públicos los proyectos realizados durante una década. Constituirán el modelo de referencia para nuevas iniciativas en campos similares o parejos a aquellos en los que se desarrolló el transcurrir de los proyectos enumerados.

Justamente al ofrecer como modelo de referencia extrapolable objetivos metodologías, resultados, evaluaciones, indicadores ... se retroalimenta todo el sistema, permitiendo que otras instituciones los adopten. La Fundación Bertelsmann no se va a detener aquí, pero sí el ejemplo de unas actividades que, dado el rigor con que se han planteado y la precisión de la metodología que se ha utilizado, pueden convertirse perfectamente en *casos de estudio* que tan útiles resultan a los profesionales cuando han de diseñar proyectos y se encuentran con líneas directrices probadas y comprobadas, con técnicas de diseño de objetivos y metodologías de desarrollo y evaluación.

No querría insistir más en el valor de los aspectos metodológicos planteados por la Fundación Bertelsmann, ni siquiera para aquellos que considero tan importantes de sinergia con terceras instituciones, sino, desde estas páginas agradecer y felicitar a la Institución por su importante aportación a las bibliotecas públicas.



anderen Einrichtungen durchgeführt wurden.

Nach zehnjähriger Tätigkeit und bereits zahlreichen umgesetzten und ausgewerteten Projekten veröffentlicht die Fundación Bertelsmann die Projekte eines Jahrzehnts. Sie werden so zum Referenzmodell für neue Initiativen auf Gebieten, die denjenigen, in deren Rahmen die aufgeführten Projekte stattfanden, vergleichbar sind.

Gerade dadurch, dass als anderweitig einsetzbares Referenzmodell die Zielsetzungen, Methodologien, Ergebnisse, Auswertungen, Indikatoren usw. bereitgestellt werden, erhält das gesamte System Rückmeldung und andere Einrichtungen können davon profitieren. Die Fundación Bertelsmann bleibt an diesem Punkt nicht stehen. Beispielhaft bleiben dennoch die Aktivitäten, die dank ihrer

rigorosen Planung und exakt verwendeter Methodologie zu Fallstudien werden können. Sie stellen einen enormen Nutzen für das Fachpersonal dar, wenn es bei der Planung von Projekten bereits erprobte und sichere Richtlinien vorfindet, zusammen mit Techniken zur Zielerstellung und Methodologien für Entwicklung und Auswertung.

Nun genug der Betonung der Wichtigkeit der methodologischen Aspekte, die von der Fundación Bertelsmann aufgestellt wurden – genug selbst von der Zusammenwirkung mit anderen Einrichtungen, die ich selbst für so wichtig halte. An dieser Stelle möchte ich der Fundación lediglich noch einmal für ihren wesentlichen Beitrag zu den öffentlichen Bibliotheken danken und sie dazu beglückwünschen.



## La Biblioteca para Jóvenes de Zaragoza, una apuesta de futuro

Juan Alberto Belloch

La sociedad de la información y el uso de las nuevas tecnologías como instrumento de democratización y de difusión de la cultura es uno de los pilares básicos en nuestro proyecto de ciudad, tal y como quedó recogido expresamente en el pacto de gobierno municipal para el periodo 2003-2007.

Por ello, desde un primer momento, este Ayuntamiento ha estado abierto a todas las iniciativas que en este sentido se están realizando en el mundo. En esta línea, el Área de Educación y Acción Social, a través del Patronato de Educación y Bibliotecas, ha trabajado mano a mano con la Fundación Bertelsmann para poner en marcha en nuestra ciudad una Biblioteca Tecnológica para Jóvenes, de referencia nacional e internacional.

*Cubit*, que así se ha llamado el proyecto, pretende ser un elemento de desarrollo en una

ciudad que está en plena transformación y que aspira a competir en el mundo, dentro de las ciudades medias, a través de la especialización en la tecnología. Una ciudad, Zaragoza, que se prepara para acoger la Exposición Internacional del 2008. Una ciudad que cree en la juventud emprendedora y que busca su puesto en un mercado laboral cada vez competitivo.

Esta Biblioteca será un elemento de reclamo y de atención no sólo para los jóvenes de la ciudad, sino también para los de nuestro entorno. La Biblioteca para Jóvenes pretende facilitar el acceso a las nuevas tecnologías, la formación continua y la educación en general, como apoyo a la orientación profesional. En definitiva, la participación activa y dinámica de los jóvenes es nuestro objetivo final como una alternativa a otros espacios de ocio, un lugar en el que se ofrece a los jóve-



*“La participación activa y dinámica de los jóvenes es nuestro objetivo final como una alternativa a otros espacios de ocio, un lugar en el que se ofrece a los jóvenes otra forma de vivir, aprender y, ¿por qué no?, divertirse.”*

*„Unser Endziel ist die aktive und dynamische Teilnahme der Jugendlichen als Alternative zu anderen Freizeitbeschäftigungen, ein Ort, der den Jugendlichen eine neue Form zu leben, zu lernen und – warum nicht? – zur Unterhaltung bietet.“*



## Die Bibliothek für Jugendliche in Saragossa – eine Investition in die Zukunft

Juan Alberto Belloch

nes otra forma de vivir, aprender y ¿por qué no?, divertirse.

El proyecto de la Fundación Bertelsmann supone, asimismo, un avance dentro de un ambicioso programa de mejora de la red de bibliotecas públicas que se está abordando desde el Ayuntamiento.

Asimismo, *Cubit* se convertirá en un centro moderno y atípico capaz de atraer a los jóvenes a la biblioteca, ya que se asemejará más a los lugares de reunión habituales de la juventud que a una biblioteca tradicional. *Cubit* tiene como vocación convertirse, no sólo en un lugar de lectura, sino en centro para jóvenes, un lugar de encuentro, de creación, innovación y participación activa, donde los usuarios pasan a ser al mismo tiempo protagonistas de las actividades que se realizan. De este modo, la Biblioteca se convertirá en

un lugar referencial en el día a día de los jóvenes.

Esta biblioteca del futuro está concebida en un espacio dividido en salas que permiten distintos ambientes, donde los espacios no sólo se destinan a la lectura, sino, sobre todo, al intercambio y la comunicación.

El proyecto que se va a poner en marcha en nuestra ciudad pretende la interrelación entre los jóvenes, invita al intercambio de ideas y experiencias. El centro, que en estos momentos se encuentra en construcción, reunirá una biblioteca, una infoteca, una videoteca, un Internet café y lugares de reunión.

*Cubit* se situará en un emblemático edificio, una antigua fábrica azucarera de la ciudad, rehabilitada por un prestigioso equipo de

Die Informationsgesellschaft und der Einsatz neuer Technologien als Instrumente zur Demokratisierung und Kulturverbreitung ist eine der Grundsäulen unseres Stadtprojekts, wie ausdrücklich im Abkommen der Gemeindeverwaltung für den Zeitraum 2003 bis 2007 dargelegt.

Aus diesem Grunde zeigte sich diese Gemeinde von Beginn an offen für alle Initiativen, die in dieser Richtung weltweit durchgeführt werden. In diesem Sinne hat der Bereich Bildung und soziale Maßnahmen über das Patronat Bildung und Bibliotheken Hand in Hand mit der Fundación Bertelsmann zusammengearbeitet, um den Aufbau einer High-Tech-Bibliothek für Jugendliche mit nationaler und internationaler Ausrichtung in unserer Stadt zu realisieren.

*Cubit*, so die Bezeichnung dieses Projekts, soll als wesentliches Element zur Entwicklung einer Stadt beitragen, die einen umfassenden Wandel durchläuft und sich zum Ziel gesetzt hat, weltweit mit anderen mittelgroßen Städten durch Spezialisierung im technologischen Bereich zu konkurrieren: Saragossa, eine Stadt, die sich auf die Ausrichtung der Expo 2008 vorbereitet. Eine Stadt, die an junge Unternehmer glaubt und ihren Platz auf einem immer stärker konkurrenzbetonten Arbeitsmarkt sucht.

Diese Bibliothek wird zu einem zentralen Anziehungspunkt werden, nicht nur für die Jugendlichen unserer Stadt, sondern auch für die gesamte Umgebung. Die Jugendbibliothek hat sich zum Ziel gesetzt, den Zugang zu neuen Technologien, ständiger Weiterbildung und Bildung im Allgemeinen als Hilfe bei der beruflichen Orientierung zu

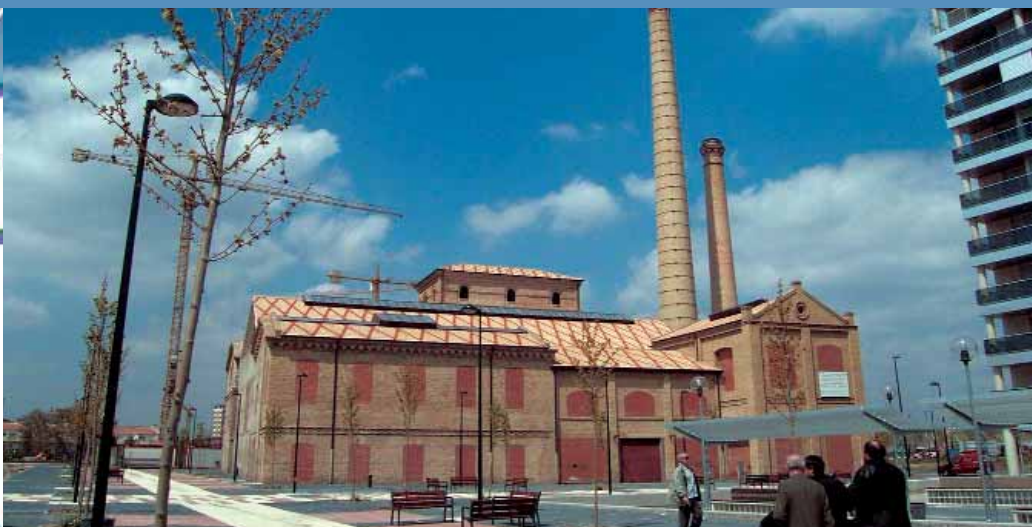
arquitectos aragoneses. La Fundación Bertelsmann ha querido que Christian Schmitz, el arquitecto que diseñó el interior de las otras bibliotecas alemanas, sea también quien diseñe el interior de la de Zaragoza. La intervención se centra en la recuperación del edificio ya consolidado, racionalizando las circulaciones interiores y la distribución de dotaciones funcionales entre las distintas zonas de uso. Este singular edificio se enmarca en uno de los barrios tradicionales de la ciudad, en la margen izquierda del río Ebro. La elección de este espacio corresponde al modelo de ciudad que pretendemos para Zaragoza.

Hasta hace unos años, la ciudad vivía de espaldas al río. La Exposición Internacional 2008 nos ha dado la oportunidad de acelerar uno de los grandes proyectos que queríamos para Zaragoza, la recuperación de las riberas del Ebro que permitan convertir al río en la calle mayor de la ciudad y que facilite el equilibrio entre las dos márgenes.

En definitiva, el proyecto de la Fundación Bertelsmann que hemos puesto en marcha en nuestra ciudad ahonda en tres pilares de vital importancia para el desarrollo de Zaragoza: apoyo a la juventud, apuesta por la innovación y tecnología y consolidación de un modelo de ciudad.







ermöglichen. Unser Endziel ist die aktive und dynamische Teilnahme der Jugendlichen als Alternative zu anderen Freizeitbeschäftigungen, ein Ort, der den Jugendlichen eine neue Form zu leben, zu lernen und – warum nicht? – zur Unterhaltung bietet.

Das Projekt der Fundación Bertelsmann stellt zugleich einen Fortschritt innerhalb eines ehrgeizigen Programms zur Aufwertung des öffentlichen Bibliotheksnetzes dar, das von dieser Gemeinde in Angriff genommen wurde.

Darüber hinaus wird Cubit zu einem modernen und unkonventionellen Zentrum werden, das Jugendliche in die Bibliothek ziehen wird, da es eher den Anschein gängiger Jugendtreffpunkte als den einer traditionellen Bibliothek erweckt. Cubit soll nicht nur zu einem Ort der Lektüre, sondern auch zu einem Zentrum für Jugendliche werden, einem Ort der Begegnung, Kreativität, Innovation und aktiven Teilnahme, bei dem die Benutzer zugleich zu Protagonisten ihrer eigenen Aktivitäten werden. So wird die Biblio-

thek zu einem Referenzpunkt im Alltag unserer Jugend.

Konzipiert wurde diese Bibliothek der Zukunft als Raum mit verschiedenen Sälen, jeder Einzelne mit seinem eigenen Ambiente, die nicht nur der Lektüre, sondern vor allem auch dem Austausch und der Kommunikation dienen.

Ziel des Projekts, das in unserer Stadt umgesetzt wird, ist die Beziehung zwischen den Jugendlichen, der Austausch von Ideen und Erfahrungen. Das Zentrum, das sich derzeit in Bau befindet, vereint eine Bibliothek, Infothek, Videothek, ein Internetcafé und verschiedene Versammlungsorte unter einem Dach.

Es befindet sich in einem bemerkenswerten Gebäude, einer alten Zuckerfabrik der Stadt, die von einem Team renommierter Architekten aus Aragón umgestaltet wurde. Der Eingriff konzentrierte sich dabei auf die Wiedergewinnung des bereits bestehenden Gebäudes durch Rationalisierung der inter-

nen Umläufe und Einbringung funktioneller Ausstattungen in die verschiedenen Nutzungsbereiche. Das einzigartige Gebäude befindet sich in einem traditionellen Viertel der Stadt, am linken Ufer des Ebro. Die Wahl dieser Räumlichkeit entspricht dem Stadtmodell, das wir für Zaragoza anstreben.

Bis vor einigen Jahren lebte unsere Stadt mit dem Rücken zum Fluss. Die Expo 2008 eröffnete uns die Möglichkeit, eines der großen Projekte, das wir in Zaragoza realisieren möchten, voranzutreiben: die Wiedergewinnung der Ufer des Ebro, die es ermöglichen, den Fluss zur Hauptstraße der Stadt zu machen und das Gleichgewicht zwischen den beiden Ufern herzustellen.

Cubit trägt seinen Teil zur Festigung einer zentralen Achse am linken Ufer bei und bildet gemeinsam mit anderen Gebäuden wie der Estación del Norte und der Casa Solans, die in Kürze den Sitz des Sekretariats für Wasser der Vereinten Nationen beherbergen wird, einen bedeutenden Anziehungspunkt für unsere Nachbarn.

Das Projekt der Fundación Bertelsmann, das wir in unserer Stadt umsetzen, beruht auf drei Säulen, die für die Entwicklung von Zaragoza von grundlegender Bedeutung sind: Unterstützung der Jugend, Einsatz für Innovation und Technologie sowie Festigung eines Stadtmodells.

## Fundaciones Cívicas Shannon E. St. John

Me gustaría iniciar un debate sobre el movimiento mundial de las fundaciones cívicas contando una breve historia.

Estamos en 1914, en Cleveland, Ohio (EE.UU.). John D. Rockefeller, fundador de Standard Oil y de la Rockefeller Foundation, acaba de enfadarse con las autoridades fiscales del Estado de Ohio, y como represalia decide trasladar su familia, sus negocios y su filantropía a la ciudad de Nueva York.

Rockefeller ofrece a su viejo amigo, el banquero y abogado Frederick Goff, la oportunidad de trasladarse con él a Nueva York. Pero el señor Goff lleva toda la vida en Cleveland y sabe que la partida de Rockefeller tendrá efectos devastadores para su ciudad natal. Así que decide quedarse en Cleveland para intentar ayudar a que la ciudad se recupere. Goff piensa que si es capaz de crear un ins-

trumento que pueda utilizar un gran número de personas con un cierto nivel de recursos, sin llegar necesariamente al nivel de Rockefeller, para aportar algo de estabilidad a sus comunidades, sabiendo que sus donaciones serán bien administradas y cuidadosamente distribuidas en beneficio de la comunidad, quizá esas personas puedan contribuir a llenar el vacío dejado en Cleveland por la marcha de Rockefeller. Así nació la Cleveland Foundation, la primera fundación cívica de Estados Unidos.

La mejor parte de esta historia es su epílogo, ya que, en la actualidad, la Cleveland Foundation, cuyos activos han superado los mil millones de dólares, da más a Cleveland que la Rockefeller Foundation al conjunto de Estados Unidos.

## Bürgerstiftungen Shannon E. St. John

Ich würde die Erörterung der weltweiten Bewegung der Bürgerstiftungen gern mit einer kurzen Geschichte einleiten.

Wir befinden uns im Jahr 1914 in Cleveland, Ohio, USA. John D. Rockefeller, Gründer der Standard Oil und der Rockefeller Foundation, hat sich gerade über die Steuerbehörden des Bundesstaates Ohio geärgert und aus Rache beschlossen, mit seiner Familie, seiner Firma und seinem gemeinnützigem Engagement nach New York City umzusiedeln.

Seinem langjährigen Freund, dem Bankier und Rechtsanwalt Frederick Goff, bietet er an, mit ihm nach New York zu gehen. Aber Goff ist ein alteingesessener Clevelander, und er weiß, dass Rockefellers Weggang verheerend für seine Heimatstadt ist. Goff entscheidet sich, in Cleveland zu bleiben; er will versuchen, der Stadt zu helfen, sich von

dem Schock zu erholen. Goff überlegt sich Folgendes: Wenn es ihm gelingen würde, einen Weg zu finden, über den viele Menschen mit einem gewissen Vermögen, wenn auch nicht mit dem Vermögen Rockefellers vergleichbar, ihren Gemeinden etwas Bleibendes spenden könnten – in dem Wissen, dass ihr Geld richtig verwaltet und wohlüberlegt zu Gunsten der Gemeinde eingesetzt würde –, dann könnte er Cleveland vielleicht helfen, die Lücke zu füllen, die durch Rockefellers Weggang entstanden war. So wurde die Cleveland Foundation, die erste Bürgerstiftung der USA gegründet.

Das Nachspiel der ganzen Sache ist das Beste an dieser Geschichte. Denn heute investiert die Cleveland Foundation, deren Vermögen auf über 1 Milliarde \$ angewachsen ist, in Cleveland mehr Geld als die Rockefeller Foundation in den gesamten Vereinigten Staaten.





*“En los próximos años, las organizaciones filantrópicas comunitarias de todo el mundo tendrán un impacto incalculable sobre cada una de las comunidades individuales, a medida que los recursos y la capacidad intelectual se apliquen por medio de este instrumento a los problemas locales.”*

*„In den kommenden Jahren werden Bürgerstiftungen weltweit sehr großen Einfluss auf all ihre Gemeinden haben, um intelligente und vernünftige Lösungen für die Probleme vor Ort zu finden.“*

Die Bedeutung dieser Geschichte liegt nicht in der Veranschaulichung der philanthropischen Traditionen der USA, sondern ganz im Gegenteil darin, dass sie die weltweiten Möglichkeiten der Bürgerstiftungen aufzeigt. Nicht jedes Land und nicht jede Gemeinde hat einen Rockefeller. Aber jede Gemeinde hat einen Frederic Goff – einen engagierten, tief in seiner Heimat verwurzelten, optimistischen Visionär, der sich an die Spitze einer Bewegung stellt und seine eigenen Interessen hinter dem Wohl der Allgemeinheit zurückstellt. Und was noch viel wichtiger ist: Ich glaube, dass das philanthropische Engagement ebenso universal ist, wenn es als der Wunsch definiert wird, der Gemeinschaft etwas zurückzugeben oder anderen zu helfen, denen es schlechter geht als einem selbst. Und letztendlich ist die Wahrheit, die in dieser Geschichte so anschaulich beschrieben wird und in der die wahre Essenz der Bürgerstiftungen zum Ausdruck kommt, auch universal – die Wahrheit, dass die vereinigte Kraft vieler wirkungsvoller ist als die Stärke eines Einzelnen. Und aus diesem Grund haben meiner Meinung nach die Bürgerstiftungen weltweit so großen Erfolg.

Als ich 1983 begann, mich im Bereich der Bürgerstiftungen zu engagieren, existierten in den Vereinigten Staaten und Kanada zusammen noch nicht einmal 300 Bürgerstiftungen. Heute, nur 22 Jahre später, gibt es fast 1.200 Bürgerstiftungen in insgesamt 43

Ländern, auf allen Kontinenten außer der Antarktis. Einige davon wurden bewusst dem nordamerikanischen Beispiel nachempfunden, andere hingegen, an so unterschiedlichen Orten wie Bombay oder Bulawayo, haben ihren Ursprung in Traditionen, die schon Hunderte von Jahren vor Gründung der ersten Bürgerstiftung 1914 in Cleveland existierten.

Es ist kein Zufall, dass das weltweite Phänomen der Bürgerstiftungen gleichzeitig mit verschiedenen globalen Entwicklungen stattfindet. Dabei steht die Entwicklung der Demokratie und einer bürgerlichen Gesellschaft in vormals autoritären Staaten an erster Stelle. Man könnte die Entstehung von Bürgerstiftungen als eine Art Demokratisierung des gemeinnützigen Engagements bezeichnen, indem dieses für jeden Bürger möglich gemacht wird. An zweiter Stelle steht die Dezentralisierung der Verwaltung beim Treffen von Entscheidungen von zentralen Behörden hin zu lokalen Einheiten. An dritter Stelle steht die Übertragung von Aufgaben, die früher von öffentlichen Einrichtungen wahrgenommen wurden, an private Gesellschaften und Nichtregierungsorganisationen. Bürgerstiftungen leben von eben diesen Entwicklungen – Bürgerbeteiligung, örtliche Begrenzung und Privatisierung – und setzen sie auf die beste Weise um. Sie machen es möglich, dass jeder Bürger, egal ob er viel oder wenig Geld hat, aus

Esta historia me parece importante, no como reflejo de las tradiciones filantrópicas estadounidenses, sino más bien por lo contrario: es importante porque refleja la esperanza que ofrece la filantropía comunitaria para todo el mundo. No todos los países, ni todas las comunidades tienen un Rockefeller. Pero en cada comunidad hay un Frederic Goff, un líder comprometido, profundamente arraigado en su tierra, con visión de futuro, optimista y dispuesto a sacrificar sus propios intereses por el bien de la comunidad. Y lo más importante: considero que el impulso filantrópico, definido como el deseo de devolver algo a la propia comunidad, o de ayudar a quienes son menos afortunados que nosotros, sean cuales sean nuestros medios, tiene carácter universal. Por último, también es universal la verdad que esta historia transmite con tanto acierto y que constituye el elemento fundamental que define la filantropía comunitaria: la certeza de que la unión hace la fuerza. En mi opinión, éste es el motivo por el que las fundaciones cívicas han calado tan hondo en todo el mundo.

Cuando en 1983 comencé a trabajar en el ámbito de las fundaciones cívicas, el “sector” constaba de menos de 300 fundaciones, radicadas exclusivamente en Estados Unidos y Canadá. En la actualidad, tan sólo veintidós años después, existen casi 1.200 fundaciones comunitarias en cuarenta y tres países de todos los continentes, salvo en la Antárti-

da. Algunas de ellas se han creado siguiendo de forma deliberada el modelo estadounidense, pero muchas otras, situadas en lugares tan dispares como Mumbai o Bulawayo, se han originado a partir de tradiciones que llevan siglos de adelanto a la primera fundación comunitaria formalmente constituida: la de Cleveland en 1914.

El surgimiento de las fundaciones comunitarias como fenómeno mundial ha coincidido, y no por casualidad, con varias tendencias globales. La primera es la aparición de la democracia y de la sociedad civil en Estados anteriormente autoritarios. Las fundaciones comunitarias representan la democratización de la filantropía, que sitúan al alcance de todos los ciudadanos. La segunda tendencia ha sido la descentralización de la Administración en la toma de decisiones, pasando de las autoridades centrales a las unidades locales. La tercera tendencia consiste en el traslado de responsabilidades que antes eran del sector público a sociedades privadas y organizaciones no gubernamentales. Las fundaciones comunitarias se alimentan de estas tendencias – participación cívica, localización y privatización – y les dan su máxima y mejor expresión. Ofrecen a cada ciudadano, ya sea de medios importantes o modestos, la capacidad de participar de forma voluntaria en la mejora de su comunidad. Y de hecho, la virtud que caracteriza a una fundación comunitaria es que no sólo forma





freien Stücken an der Verbesserung der Situation seiner Gemeinde mitwirken kann. Und tatsächlich ist das Besondere einer Bürgerstiftung, dass sie nicht nur ein Teil der bürgerlichen Gesellschaft ist, sondern aktiv an ihrer Entwicklung mitarbeitet. Die Bürgerstiftung setzt sich über geografische und kulturelle Grenzen hinweg, denn sie ist tief in der philanthropischen Tradition verwurzelt, die wiederum fest mit dem menschlichen Geist und mit allen Weltkulturen und -religionen verbunden ist.

In den vergangenen neun Jahren hatte ich die Gelegenheit, selbst direkte Erfahrungen mit Bürgerstiftungen in 15 verschiedenen Ländern auf der ganzen Welt zu machen und daraus zu lernen. Jede Erfahrung hat mich in meinem Glauben an die allgemeine Anwendbarkeit des gemeinnützigen Engagements bestärkt, egal welchen Ausdruck dieses in einem bestimmten kulturellen Umfeld findet. Außerdem kann ich aus persönlicher Erfahrung bestätigen, dass das Modell der Bürgerstiftungen durchaus unter verschiedensten Umständen auf diesem gemeinnützigen Engagement aufbauen und egal wo im Sinne der philanthropischen Weltanschauung angewandt werden kann.

Auch wenn ihr äußeres Erscheinungsbild von Kultur zu Kultur variieren mag (und von Gemeinde zu Gemeinde, sogar in den Ländern, in denen ihre Entwicklung am weitest-

ten fortgeschritten ist), sind sich Bürgerstiftungen in vielen Dingen ähnlich:

Zuerst einmal wird eine Bürgerstiftung von einem aktiven und engagierten Vorstand geleitet, der möglichst repräsentativ ist für den von ihr vertretenen Bereich. Der Vorstand der Bürgerstiftung verkörpert den Grundsatz, dass die Mitglieder einer Gemeinschaft am besten deren Bedürfnisse und Möglichkeiten einschätzen und darauf reagieren können. Er setzt sich aus allen unparteiischen Gruppierungen seiner Gegend zusammen, lässt sich jedoch von keiner beherrschen. Die Definition unparteiischer Gruppierungen ist von Gemeinde zu Gemeinde unterschiedlich. In Lateinamerika gehören oft führende Geistliche zum Vorstand, und in aufstrebenden Demokratien sind häufig öffentliche Beamte aus unterschiedlichen Gesellschaftsschichten wie auch Führer bürgerlicher Gesellschaften daran beteiligt. In vielen Teilen der USA und Europas befinden sich Gewerkschaftsvertreter im Vorstand. Es läuft auf dasselbe hinaus: Bürgerstiftungen führen ihre Berechtigung auf die Glaubwürdigkeit, Neutralität und Verschiedenartigkeit ihrer Vorstände zurück. So symbolisiert die Bürgerstiftung auf Grund ihrer Struktur und Funktionsweise das Ideal einer demokratischen Gesellschaft. Außerdem bietet sie durch ihre Verwurzelung in der örtlichen Führungsschicht gute Chancen für eine andauernde Verbesserung der Gemeindeentwicklung.







parte de la sociedad civil, sino que crea sociedad civil. La estructura funciona más allá de fronteras geográficas y culturales gracias a que está arraigada fundamentalmente en el impulso filantrópico que impregna el espíritu humano universal y en cada una de las tradiciones culturales y religiosas del mundo.

En los últimos nueve años he tenido oportunidad de ver y de aprender de primera mano de las experiencias vividas en fundaciones comunitarias de quince países de todo el mundo. Cada experiencia ha fortalecido mi creencia en el carácter universal del impulso filantrópico, aunque pueda expresarse en un entorno cultural concreto. Además, personalmente, he sido testigo de la capacidad de adaptación del modelo de fundación cívica para desarrollarse a partir de ese impulso en una gran variedad de circunstancias, y el potencial del modelo para crear una capacidad filantrópica localmente arraigada.

Si bien, su forma exacta puede diferir según las distintas culturas (y según las comunidades, incluso en los países donde más desarrolladas están), las fundaciones cívicas comparten algunas características comunes:

En primer lugar, una fundación comunitaria se rige por un Consejo activo y comprometido, ampliamente representativo del área a la que presta servicio. El Consejo de la funda-

ción comunitaria encarna el principio de que las personas de una comunidad pueden juzgar y resolver mejor las necesidades y oportunidades de su propia comunidad. El Consejo de Administración de la fundación abarca e incluye a todas las partes interesadas de su localidad, sin ser dominada por ninguna de ellas. La definición de partes interesadas varía mucho según las distintas comunidades. En Latinoamérica, los líderes eclesiásticos suelen formar parte del liderazgo. En las democracias emergentes suelen implicarse funcionarios públicos de distintos partidos, así como líderes de la sociedad civil. En muchas zonas de EE.UU. y de Europa, los sindicatos forman parte del Consejo. El objetivo es el mismo: la fundación comunitaria obtiene su legitimidad de la credibilidad, neutralidad y diversidad de su Consejo. De esta manera, por su propia composición y funcionamiento, la fundación comunitaria refleja el ideal de la sociedad democrática. Por otra parte, el hecho de estar enraizada en el liderazgo local la convierte en un importante trampolín para el desarrollo impulsado por la comunidad y para que sus efectos sean sostenidos.

En segundo lugar, las fundaciones cívicas sirven para atraer y movilizar recursos privados a beneficio de la comunidad a largo plazo. Una fundación comunitaria no depende de las contribuciones de un único donante, o de un puñado de ellos, sino que obtiene

Zweitens unterstützen Bürgerstiftungen die Entwicklung, dass private Gelder zum langfristigen Nutzen für die Gemeinde flüssig gemacht werden. Eine Bürgerstiftung ist nicht auf die Spenden eines Einzelnen oder einer Hand voll Spender angewiesen. Sie bekommt ihre Unterstützung und Macht eher durch die Gaben vieler einzelner – vor allem lokaler – Spender, also durch den Aufbau einer weit gefächerten gemeinnützigen Kultur bei gleichzeitiger Ansammlung von Kapital, das für wohltätige Zwecke eingesetzt wird. Tatsächlich halten es viele Bürgerstiftungen unter anderem auch für ihre Aufgabe, ihrer Gemeinde und dabei vor allem den jungen Leuten die Grundsätze der Philanthropie nahe zu bringen. Bei der Banska Bystrica Slowakia zum Beispiel, wo jeder Sinn für private Initiative und freiwilligen Einsatz mehr als 40 Jahre lang durch den Kommunismus systematisch erstickt wurde, hat die Bürgerstiftung Gruppen junger Menschen mobilisiert, damit diese lernen, sich gemeinnützig zu betätigen, indem man ihnen kleinere Geldbeträge zur Verfügung stellt, die sie dann lokalen Nichtregierungsorganisationen zukommen lassen können. Die jungen Spender prüfen erst sorgfältig die Finanzlage ihrer Gemeinde, bevor sie eine Entscheidung treffen, wodurch eine tiefe Verbindung mit der Kultur ihrer Heimatregion geschaffen wird. Hier möchte ich noch einmal einen Punkt aufgreifen, den ich zuvor bereits angesprochen habe: Bürgerstiftungen sind

nicht nur ein Teil der philanthropischen Kultur, sondern sie wirken aktiv an deren Entstehung mit, sodass mit Hilfe des zur Förderung vorgesehenen Kapitals und eines geeigneten Vorstands Probleme wie Armut in Angriff genommen werden können.

Und nicht zuletzt gewähren Bürgerstiftungen Zuschüsse nach strategischen Kriterien und sind als unerschrockene Vorkämpfer für das Wohl der Gemeinschaft im Einsatz. Oft haben Führungsfähigkeit und Bildung Vorrang vor dem Geld. Bürgerstiftungen fördern zuerst die Entwicklung der Gemeinde durch den Aufbau derselben – durch das Zusammenbringen verschiedener Elemente, die die Gemeinde über alle Grenzen hinweg zusammenhalten und durch einen gezielten Konsens eine Gemeindeagenda schaffen, mit der Folge eines breiten Engagements mit langanhaltender Wirkung. In Brasilien zum Beispiel analysiert jede der neun aufstrebenden Bürgerstiftungen in sehr unterschiedlichen Gemeinden die Finanzlage der jeweiligen Gemeinde, um so Prioritäten zu setzen für zukünftige gesellschaftliche Investitionen – ihre eigenen und die anderer. In Gütersloh veranstaltete die Stadtstiftung Gütersloh zahlreiche Gemeindeversammlungen, damit Bürger aus allen Schichten etwas für ihre Stadt tun konnten. An vielen Orten der USA, so auch in meiner eigenen Stiftung, klären Bürgerstiftungen aktiv Spender über die Notwendigkeiten der Gemeinde auf, zum

su apoyo y su fortaleza con la captación de muchos donantes distintos, principalmente locales. De este modo se crea una cultura generalizada de filantropía, al tiempo que se acumula un capital benéfico. De hecho, un gran número de fundaciones comunitarias asume que parte de su misión consiste en instruir a sus comunidades, y en especial a los jóvenes, sobre filantropía. Por ejemplo, en Banska Bystrica (Eslovaquia), donde el espíritu de la iniciativa privada y el voluntariado fueron sistemáticamente reprimidos durante más de cuarenta años de régimen comunista, la fundación cívica ha movilizó grupos de jóvenes para enseñarles a ser filántropos con la aportación de pequeñas cantidades de dinero para premiar las ONG locales. Estos jóvenes donantes estudian detenidamente las necesidades y ventajas de su comunidad para tomar sus decisiones, entretejiéndolas en la cultura de su región local. Como ya he dicho, las fundaciones comunitarias no sólo forman parte de la cultura de la filantropía, sino que, además, crean la cultura de la filantropía, que se transforma en capital sostenible y en liderazgo para abordar problemas a largo plazo, como la pobreza.

Por último, las fundaciones cívicas son donantes de subvenciones estratégicos y audaces líderes de la comunidad. A menudo, el liderazgo y la educación preceden al dinero. Las fundaciones cívicas fomentan el desarro-

llo impulsado por la comunidad, primero y ante todo creando comunidad: reuniendo los diversos elementos que constituyen la comunidad a través de líneas sectoriales y alcanzando acuerdos para elaborar una agenda comunitaria, creando sostenibilidad y amplia participación. En Brasil, por ejemplo, nueve fundaciones cívicas emergentes de comunidades muy distintas realizan análisis de activos comunitarios como base para establecer las prioridades de las futuras inversiones sociales: las suyas y las de los demás. En Gütersloh (Alemania), la Gütersloh City Foundation celebra numerosas reuniones comunitarias, que permiten a ciudadanos de toda condición social fijar las prioridades de las necesidades de su comunidad. En muchos lugares de EE.UU., las fundaciones cívicas, la mayoría incluida, educan de forma activa a los donantes sobre las necesidades de la comunidad, por ejemplo, organizando recorridos en autobús por barrios empobrecidos.

A la hora de otorgar subvenciones, las fundaciones comunitarias se guían por una perspectiva estratégica a largo plazo. Es esta característica la que da mayor capacidad al modelo más potente para resolver los problemas comunitarios más profundamente arraigados. Aquí debo señalar una distinción importante. Por regla general, las fundaciones cívicas no organizan programas directamente, sino que hacen posibles los programas de otras ONG concediendo sub-



Beispiel durch Busreisen in ärmere Stadtviertel, die durch Untergruppen der Bürgerstiftung organisiert werden.

Bei der Vergabe von Zuschüssen verfolgen die Bürgerstiftungen eine strategisch wichtige, langfristige Perspektive. Und genau diese Eigenschaft macht das Modell der Bürgerstiftungen so wirkungsvoll, um Lösungen für die größten Probleme der jeweiligen Gemeinde zu suchen. Hierbei muss wie folgt unterschieden werden: Im Allgemeinen führen Bürgerstiftungen nicht selbst irgendwelche Programme durch, aber sie ermöglichen dies anderen Nichtregierungsorganisationen durch ihre Zuschüsse und dadurch, dass sie die Spender über die Bedürfnisse der Gemeinde informieren. In Bulgarien zum Beispiel gibt es immer mehr Bürgerstiftungen, die sich über langfristige Förder- und Zuschussprogramme als bester Ansprechpart-

ner vor Ort erweisen, um dauerhafte Auswege aus der Armut und der fehlenden Bildung der Roma-Gemeinschaft zu suchen. Eine neue Partnerschaft zwischen mexikanischen und US-amerikanischen Bürgerstiftungen in Grenzstädten soll Lösungen für die Armut und Unzufriedenheit unter den mexikanischen Einwohnern auf beiden Seiten der Grenze finden. Ihre Kenntnis der Situation vor Ort macht Bürgerstiftungen zu nützlichen Partnern, um Gelder größerer Organisationen oder privater Spender gezielt zur Erreichung gemeinsamer Ziele einzusetzen. An vielen Orten in Mittel- und Osteuropa sind Bürgerstiftungen zum Beispiel als local agents im Umgang mit EU-Geldern tätig, die zur Förderung der Entwicklung der Gemeinde eingesetzt werden. In meiner eigenen Gemeinde ist die Triangle Community Foundation zu einem aktiven Vermittler zwischen wohlhabenden Bürgern und Organisationen

venciones y educando a los donantes y a la comunidad sobre la necesidad de los mismos. Por ejemplo, en Bulgaria, las fundaciones cívicas, mediante programas de subvención continuados, aparecen como los principales recursos locales para resolver a largo plazo los problemas de pobreza y falta de educación de la comunidad romaní. Una asociación emergente entre fundaciones cívicas de México y EE.UU. en ciudades fronterizas intenta resolver los problemas de pobreza y desafección entre los indígenas mexicanos de ambos lados de la frontera. Su conocimiento de la situación local también convierte a las organizaciones cívicas filantrópicas en socios locales efectivos y eficientes para distribuir los fondos de organizaciones más grandes o de donantes individuales para lograr objetivos comunes. En numerosos lugares de Europa Central y del Este, por ejemplo, las fundaciones comunitarias se han convertido en agentes locales para los fondos que destina la Unión Europea a fortalecer el desarrollo de la comunidad. Mi propia comunidad, la Triangle Community Foundation se ha convertido en un intermediario activo entre personas acomodadas y organizaciones de desarrollo comunitario. Recientemente, una alianza de este tipo ha logrado animar a las personas más ricas de nuestra región a crear un centro comunitario de formación en una comunidad de vivienda pública local.

En los próximos años, las organizaciones filantrópicas comunitarias de todo el mundo tendrán un impacto incalculable sobre cada una de las comunidades individuales, a medida que los recursos y la capacidad intelectual se apliquen por medio de este instrumento a los problemas locales. Pueden incluso transformar países, cuando millones de ciudadanos con ingresos altos y modestos se vean capacitados por la filantropía cívica para crear un cambio positivo. Y sin duda alguna, tendrán repercusión por todo el mundo, a medida que las energías y los recursos de los nuevos líderes se vayan sumando a la riqueza de capacidades que se dedican en todo el mundo a los difíciles problemas a los que se enfrenta nuestro planeta. Ha llegado la hora de aprovechar esta oportunidad, y espero ver y aprender de la innovación y del impacto que se producirá cuando el modelo de la fundación comunitaria se instale en el fértil suelo de España.

zur Förderung der Entwicklung der Gemeinde geworden. Eine dieser Verbindungen bestärkte vor kurzem den wohlhabendsten Bürger unserer Gemeinde erfolgreich darin, in einer kommunalen Hausgemeinschaft ein Bildungszentrum für die Gemeinde einzurichten.

In den kommenden Jahren werden Bürgerstiftungen weltweit sehr großen Einfluss auf all ihre Gemeinden haben, um intelligente und vernünftige Lösungen für die Probleme vor Ort zu finden. Bürgerstiftungen können tatsächlich zu Veränderungen in den verschiedenen Ländern führen, da durch sie Millionen von Bürgern, egal ob arm oder reich, positive Veränderungen bewirken können. Und sie werden ganz sicher weltweit für Aufsehen sorgen, indem sie die Initiative und die Fähigkeiten ihrer neuen Führer mit den umfangreichen Sachkenntnissen kombinieren, mit deren Hilfe weltweit Lösungen für die Probleme unserer heutigen Welt gesucht werden. Diese Gelegenheit sollte jetzt ergriffen werden, und ich freue mich darauf, mitzuerleben, welche Neuerungen und positiven Wirkungen die Bürgerstiftungen in Spanien haben werden.

## El Siglo XXI, ¿El siglo de la gente?

Federico Mayor Zaragoza

Durante siglos, el ámbito de la vida humana se hallaba muy limitado: se nacía, se crecía y se moría en unos pocos kilómetros cuadrados. En pocas décadas, los horizontes personales se han ido ampliando, hasta el punto de adquirir naturaleza global e instantánea, es decir, ciudadanía mundial. Todo nos concierne. Todo nos afecta y somos conscientes de ello. Aunque, muy a menudo, se nos “distriga”, convirtiéndonos en espectadores en lugar de actores, en individuos en lugar de personas que actúan según sus propios criterios, y precisamente en esto consiste la educación.

Hasta ahora, si miramos cuidadosamente hacia atrás, la gente nunca ha figurado en el estrado. Hemos sido súbditos, plantando en surcos ajenos, luchando por causas con frecuencia opuestas a las nuestras. Ahora ha llegado el momento de participar, de ser tenidos en cuenta, de ser ciudadanos plenos.

Ha llegado el momento de modificar, pacíficamente, los supuestos que han prevalecido durante siglos y siglos. Supuestos de obediencia ciega y de servicio de preeminencia, de predominio. Hasta hace unas décadas, la vida, que es lo único – maravilloso, asombroso, inquietante – de que disponemos, debía ofrecerse, sin alternativas posibles, cuando así lo disponía el poder, a la vez próximo y lejano, a cuyos designios “pertenecíamos”.

A medida que se ampliaban los confines del poder, era necesario que la capacidad de persuasión – porque los supuestos de dominio no se modifican – se redoblara: el progreso, la seguridad, la estabilidad, la solución a grandes desafíos de toda índole depende de la fuerza del poder. Nos han persuadido – o al menos lo han intentado por todos los medios – de que sólo así se alcanza la victoria sobre las amenazas que nos ciernen.



*“La participación ciudadana es el fundamento de la democracia genuina. Si no participo, no existo como ciudadano.”*

*„Die Mitbestimmung der Bürger ist die Grundlage der wahrhaften Demokratie. (...) Wenn ich nicht mitbestimme, bin ich als Bürger nicht vorhanden.“*



Ha llegado ahora el momento de transitar desde una cultura de dominio e imposición, de violencia, a una cultura de entendimiento, conciliación, diálogo. Una cultura de paz. El inmenso espacio en que deben discurrir actualmente nuestras reflexiones y decisiones personales exige que vayamos provistos de brújulas e itinerarios, de puntos de referencia en un firmamento intemporal. Es imprescindible reestablecer los ideales, las ideologías, las creencias en el luminoso lugar que les corresponde para que la infinita diversidad humana, que es nuestra gran riqueza, pueda unirse alrededor de unos principios universales, que constituyen nuestra fuerza. En sus torres de marfil, los poderosos, en el frenesí de su ambición, abdicaron de los valores y cayeron en la trampa del mercado. Abdicaron de las ideologías que les encumbraron y dejaron en manos de los intereses a corto plazo de las transacciones comerciales el destino de la humanidad. El gran Antonio Machado ya nos había advertido severamente: “Es de necio confundir valor y precio”.

La participación ciudadana es el fundamento de la democracia genuina. Me gusta repetir, parafraseando a Descartes, que “participo, luego existo”. Si no participo, no existo como ciudadano. Me cuentan (en las elecciones, en las encuestas de opinión) pero no cuento, no soy tenido en cuenta. Para alzar la voz debida, para participar, para contribuir al es-

tablecimiento de democracias sólidas, es imprescindible una educación que nos confiera actitudes y comportamientos cotidianos de conciliación, de entendimiento, de escucha. Educación como “soberanía personal”, para “dirigir con sentido la propia vida” según la magistral definición de Francisco Giner de los Ríos.

Ha llegado el momento de la solidaridad impulsada y ejercida por la sociedad civil sobre la base de la fraternidad que proclama el artículo 1º de la Declaración Universal de los Derechos Humanos: “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y consciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”.

El reiterado incumplimiento de las promesas de ayuda y el establecimiento a escala mundial de un sistema económico que amplía las asimetrías sociales en lugar de reducirlas, ha llevado a miles de millones de personas, que viven en circunstancias abyectas, a experimentar sentimientos de frustración, de radicalización, de rencor, de violencia. La violencia nunca puede justificarse, pero debemos acercarnos lo más posible a sus raíces y tratar de conocer mejor, para evitarlos, los caldos de cultivo de la animadversión y la hostilidad.

## Ist das 21. Jahrhundert das Jahrhundert der Menschen?

Federico Mayor Zaragoza

Jahrhundertlang war der Radius eines Menschenlebens eng begrenzt: Man wurde geboren, wuchs auf und starb innerhalb einiger weniger Quadratkilometer. Jetzt haben sich in wenigen Jahrzehnten die persönlichen Horizonte so stark erweitert, dass sie global und unmittelbar geworden sind – die Weltbürgerschaft ist entstanden. Alles geht uns etwas an. Alles betrifft uns, und wir sind uns dessen bewusst ... wenn uns dies auch oft als „Unterhaltung“ dient. Wir werden zu Zuschauern anstelle von Handelnden, zu Individuen anstelle von Personen, die nach ihren eigenen Kriterien handeln – gerade darum geht es bei der Erziehung.

Wenn wir aufmerksam den geschichtlichen Ablauf betrachten, stellen wir fest, dass die Menschen eigentlich nie im Rampenlicht standen. Wir waren Untertanen, die fremde Böden bebauten und für Ziele kämpften, die

oft unseren eigenen entgegengesetzt waren. Jetzt ist der Augenblick gekommen, als vollberechtigte Bürger mitzubestimmen und beachtet zu werden.

Jetzt müssen wir auf friedlichem Weg diese Gegebenheiten ändern, die jahrhundertlang vorherrschten: der blinde Gehorsam, der Dienst an der Obrigkeit und der Herrschaft. Bis vor wenigen Jahrzehnten musste das Leben – das Einzige, was wir besitzen, dieser wunderbare, staunenswerte, aufwühlende Schatz – ohne jegliche Alternative zur Verfügung gestellt werden, wenn die allgegenwärtigen und doch fernen Machthaber, zu deren Herrschaftsbereich wir gehörten, dies so bestimmten.

Je enger die Grenzen der Macht gezogen wurden, desto notwendiger wurde die Überredungskunst – denn am Prinzip der Beherr-



schung wurde nicht gerüttelt: der Fortschritt, die Sicherheit, die Stabilität, die Lösung großer Probleme aller Art hängen von der Stärke der Machthaber ab. Es wurde mit allen Mitteln versucht, uns zu überreden – mit der Aussage, dass nur so die uns bedrohenden Gefahren abgewendet werden könnten.

Jetzt ist der Augenblick gekommen, den Übergang von einer Kultur der Beherrschung und Verordnung, einer Gewaltkultur, zu einer Kultur des Verständnisses, der Versöhnung und des Dialogs zu gestalten. Zu einer Friedenskultur. Dieser riesige Raum, in dem sich derzeit unsere Überlegungen und persönlichen Entscheidungen abspielen, erfordert einen Richtungsweiser und Leitlinien zur Orientierung an einem zeitlosen Firmament. Die Ideale, Ideologien und Glauben müssen unbedingt den leuchtenden Platz wieder erhalten, der ihnen zusteht, damit die unendliche Vielfalt der Menschheit, unser größter Reichtum, im Rahmen einiger universaler Prinzipien, die unsere Stärke darstellen, vereint werden kann. In ihrem Elfenbeinturm ließen die Machthaber im Strudel ihres Ehrgeizes die Werte beiseite und erlagen der Versuchung des Marktes. Sie schworen den Ideologien ab, die ihnen oftmals lästig waren, und überließen das Schicksal der Menschheit den kurzfristigen Interessen der Wirtschaft. Der große Dichter Antonio Machado hatte uns bereits ernsthaft gewarnt: „Ein Tor ist, wer Wert mit Preis verwechselt.“

Die Mitbestimmung der Bürger ist die Grundlage der wahrhaften Demokratie. In Anlehnung an Descartes möchte ich formulieren: „Ich bestimme mit, also bin ich.“ Wenn ich nicht mitbestimme, bin ich als Bürger nicht vorhanden. Ich werde bei Wahlen und Umfragen mitgezählt, zähle aber selbst nicht, und man berücksichtigt mich nicht. Um sich glaubhaft vernehmen zu lassen, um mitzubestimmen, um zur Errichtung stabiler Demokratien beizutragen, ist eine Erziehung nötig, die uns für das tägliche Leben Haltungen und Verhaltensweisen der Versöhnung, des Verständnisses und des Zuhörens vermittelt. Erziehung zur „persönlichen Hoheit“, zum „sinnvollen Regeln des eigenen Lebens“, um die meisterhafte Definition von Francisco Giner de los Ríos zu zitieren.

Jetzt ist für die Zivilgesellschaft der Zeitpunkt gekommen, Solidarität voranzutreiben und auszuüben, auf der Grundlage der Brüderlichkeit, wie es in Artikel 1 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte festgeschrieben wurde: „Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren. Sie sind mit Vernunft und Gewissen begabt und sollen einander im Geiste der Brüderlichkeit begegnen.“

Die wiederholte Nichteinhaltung der Hilfezusagen und die weltweite Errichtung eines Wirtschaftssystems, das die sozialen Ungleichgewichte verstärkt, anstatt sie zu ver-

*“Es imprescindible restablecer los ideales, las ideologías, las creencias en el luminoso lugar que les corresponde para que la infinita diversidad humana pueda unirse alrededor de unos principios universales.”*

*„Ideale, Ideologien und Glauben müssen unbedingt den leuchtenden Platz wieder erhalten, der ihnen zusteht, damit die unendliche Vielfalt der Menschheit, unser größter Reichtum, im Rahmen einiger universaler Prinzipien, die unsere Stärke darstellen, vereint werden kann.“*

La paz de la seguridad es la paz del silencio, de la imposición, del miedo, de la sospecha. La que anhelamos es la seguridad de la paz, de la justicia, de la transparencia, de la conciliación. La paz que se derivaría del cumplimiento de los Objetivos del Milenio establecidos en septiembre del año 2000 en las Naciones Unidas por los jefes de Estado y de Gobierno. Se cumplen ahora cinco años de esta declaración solemne. Otra vez, incumplimiento, olvido de compromisos. Pero las cosas han cambiado. También por primera vez, el clamor popular, la conciencia de que ahora es posible la participación ciudadana a través de la moderna tecnología de los medios de comunicación, constituye un rayo de esperanza. La sociedad, las organizaciones no gubernamentales, los pueblos del mundo no van a permanecer silenciosos como hasta ahora. No a la pobreza, no al hambre, no a la degradación del medio ambiente, no a la uniformización cultural, no a prioridades que nada tienen que ver con el interés común. Se acerca el momento en que la gente cuente, el momento de la democracia real. El momento soñado de la incorporación serena de la gente en el escenario. “Nosotros, los pueblos ...”. Ahora, aquel inicio clarividente de la Carta de las Naciones Unidas puede convertirse en realidad.

ringern, hat Milliarden von Menschen, die in erbärmlichen Umständen leben, in Frustration, Radikalisierung, Groll und Gewalt getrieben. Gewalt lässt sich niemals rechtfertigen. Dennoch müssen wir so weit wie möglich nach ihren Ursachen forschen, um den Nährboden für Hass und Gewalt kennen zu lernen und vermeiden zu können.

Der Frieden der Sicherheit ist der Frieden des Schweigens, der Verordnung, der Angst, der Verdächtigungen. Wir dagegen streben nach der Sicherheit des Friedens, der Gerechtigkeit, der Offenheit, der Versöhnung. Der Frieden, der aus der Erfüllung der Jahrtausendziele hervorging, die im September 2000 in den Vereinten Nationen von den Staats- und Regierungschefs festgesetzt wurden. Seit dieser feierlichen Erklärung sind nun fünf Jahre verstrichen. Einmal mehr haben wir deren Nichterfüllung erlebt, und die Verpflichtungen sind in Vergessenheit geraten. Aber die Lage hat sich gewandelt. Ebenfalls zum ersten Mal bildet der Aufschrei des Volkes, das Bewusstsein, dass die Bürger erstmals mit Hilfe der modernen Kommunikationstechnologien mitwirken können, einen Hoffnungsschimmer. Die Gesellschaft, die Nichtregierungsorganisationen, die Völker der Welt werden nicht mehr schweigen wie bisher. Nein zur Armut, nein zum Hunger, nein zur Umweltverschmutzung, nein zur Nivellierung der Kultur, nein zu Prioritäten, die nichts mit dem öffentlichen Inter-

se zu tun haben. Jetzt kommt der Zeitpunkt, in dem die Menschen zählen, der Zeitpunkt der wahren Demokratie. Der erträumte Moment, in dem der Mensch feierlich ins Rampenlicht tritt. „Wir, die Völker ...“. Jetzt kann dieser prophetische Anfang der Charta der Vereinten Nationen zur Wirklichkeit werden.

## Diálogo entre culturas: ¿Cuál es el mensaje de Europa? Cristóbal Halffter

*“Algunos conceptos básicos nacidos de la cultura occidental han supuesto una mejoría en la relación entre los seres humanos: los Estados democráticos, el respeto absoluto de los derechos humanos, el reconocimiento, en todo su significado, de la dignidad y los derechos de la mujer, la separación entre religión y Estado y el fomento de la enseñanza y la cultura.”*

Una quincena de personas de diferentes países europeos y de diversas profesiones fuimos convocados por el canciller austriaco Wolfgang Schäussel y la Fundación Bertelsmann de Alemania, para dialogar y debatir, entre los días once y catorce de agosto en Salzburgo y en un encuentro denominado Trialogue-Salzburg, sobre “Responsabilidad global: ¿Cuál es el mensaje de Europa en Política, Economía y Cultura?”. Las sesiones fueron presididas por el canciller, centrando-

se la dedicada a la Política en la ponencia presentada por el Diputado del Parlamento de Alemania Wolfgang Schäuble, la asignada a Economía por la ponencia de Pascal Lamy, Presidente de Notre Europe y Director general del World Trade Organization de París y recayendo en mí el honor y la responsabilidad de desarrollar la ponencia sobre Cultura.

He aquí resumidas y en grandes líneas, cuáles fueron mis palabras, sobre las que se desarrolló un amplio y profundo debate.

Fuimos convocados para intercambiar ideas sobre tres conceptos que tienen una muy difícil definición: Europa, Cultura y la unión de ambas, Cultura Europea.

No voy siquiera a intentar una definición de ellas, pero sí a exponer mi pensamiento al respecto. En varias ocasiones he manifestado

## Kulturdialog: Welche Botschaft hat Europa? Cristóbal Halffter

*„Einige grundlegende Konzepte der westlichen Kultur haben eine Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen bewirkt: die demokratischen Staaten, die vorbehaltlose Respektierung der Menschenrechte, die Anerkennung der Würde und Rechte der Frau in ihrer ganzen Bedeutungsbreite, die Trennung zwischen Kirche und Staat und die Förderung von Bildung und Kultur.“*

Fünfzehn Personen aus verschiedenen europäischen Ländern und mit unterschiedlichen Berufen wurden vom österreichischen Bundeskanzler Wolfgang Schäussel und der deutschen Bertelsmann Stiftung zum so genannten „Salzburger Trilog“ eingeladen, um vom 11. bis zum 14. August in Salzburg Gespräche und Diskussionen zum Thema „Globale Verantwortung: Welche Botschaft hat Europa in Politik, Wirtschaft und Kultur?“ zu führen. Die Leitung der Sitzungen übernahm Bun-

deskanzler Schäussel. Zum Thema Politik sprach der deutsche Bundestagsabgeordnete Wolfgang Schäuble, zum Thema Wirtschaft Pascal Lamy, Präsident von Notre Europe und Generaldirektor der World Trade Organization in Paris. Mir fiel die ehrenvolle Aufgabe zu, den Vortrag über Kultur zu halten.

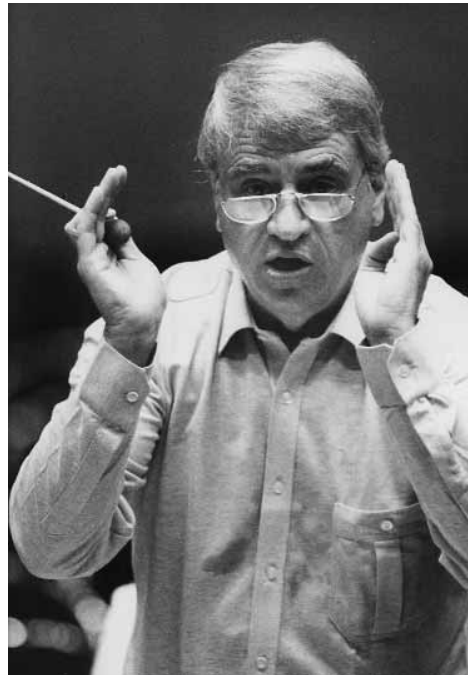
Im Folgenden möchte ich in groben Zügen meinen Vortrag zusammenfassen, über den im Anschluss eingehend diskutiert wurde. Wir waren eingeladen, Gedanken über drei sehr schwer zu definierende Konzepte auszutauschen: Europa, Kultur und die Verknüpfung zwischen beiden, europäische Kultur.

Eine Definition dieser Begriffe möchte ich nicht einmal ansatzweise versuchen; dennoch will ich meine Gedanken darüber darlegen. Ich habe verschiedentlich geäußert, was



*“Sólo podremos hacer que ese dialogo sea fructífero si Occidente parte de la base de presentar su aportación cognoscitiva y sensible al resto de la humanidad, en su verdadera dimensión de complejidad.”*

*„Der Dialog kann nur dann fruchtbar sein, wenn der Westen seinen Beitrag zur Erkenntnis und Gefühlswelt dem Rest der Menschheit in seiner wahren Komplexität vorstellt.“*



ich unter „westlicher Kultur“ verstehe, und es macht mir nichts aus, mich zu wiederholen, denn in solchen Fragen hat man nur zwei Möglichkeiten: man wiederholt sich oder man widerspricht sich, und ich ziehe Ersteres vor.

Für mich basiert die westliche Kultur auf vier grundlegenden Pfeilern: der griechischen Philosophie, dem römischen Recht, dem Christentum – und dessen Vorstellung von der Menschenwürde – und der kontinuierlichen und parallelen Entwicklung des Denkens, der Wissenschaft und des künstlerischen Schaffens.

Auf der Grundlage dieser vier Pfeiler entstand im Lauf der Zeit ein Gesamtgebilde mit gemeinsamen Konzepten, wenn auch in unterschiedlichen Varianten, die von den verschiedenen Kulturen der Völker vom Atlantik bis zum Ural und von der Nordsee bis zum Mittelmeer eingebracht wurden. Besonders wichtig ist hierbei die Bewertung der Würde des Menschen, der als einzigartiges und unwiederholbares Geschöpf verstanden wird, jedoch eingegliedert in die Gesellschaft, zu der er gehört.

Eine besondere Bedeutung messe ich auch der Vorstellung einer „kontinuierlichen und parallelen Entwicklung des Denkens, der Wissenschaft und des künstlerischen Schaffens“ bei, da diese in dieser Ausprägung und

Stärke in keiner anderen Kultur der heutigen Menschheit zu finden ist.

Wer über die entsprechenden Kenntnisse in den einzelnen Disziplinen verfügt, kann jederzeit ausgehend von einem bestimmten Zeitpunkt des Mittelalters, der Renaissance oder des Romantizismus eine Beziehung zwischen einem Gemälde, einer philosophischen oder wissenschaftlichen Vorstellung, einem Musikstück oder einer bestimmten Bauweise herstellen. Meiner Auffassung nach war dieser Zusammenhang immer gegeben und wirkt auch in unseren Tagen noch nach.

In der Stadt Mozarts – Salzburg, wo das Treffen stattfand – wurde ich an die enge Beziehung erinnert, die im letzten Drittel des 18. Jahrhunderts zwischen der Ägyptologie, dem Einfluss dieser neuen Wissenschaft auf das Denken der Freimaurer, der Macht, mit der sich in der Gesellschaft die Gedanken der Aufklärung durchsetzten und der Schaffung der Oper „Die Zauberflöte“ bestand. Diese Verknüpfungen sind kein Zufallsprodukt, sondern sind vom Altertum bis heute in vielen verschiedenen Varianten in unserer Kultur zu finden.

In den ersten Jahren dieses neuen Jahrhunderts müssen wir jedoch neue Elemente berücksichtigen, um diese Beziehungen herstellen zu können. Ich beziehe mich hier auf



lo que entiendo por cultura occidental y no me importa repetirme, pues en estas cuestiones sólo caben dos opciones: repetirse o contradecirse, y yo prefiero la primera.

Para mí la cultura occidental se basa en cuatro pilares fundamentales: la filosofía griega, el derecho romano, el cristianismo – y su concepto de la dignidad humana – y la evolución constante y en paralelo del pensamiento, la ciencia y la creación artística.

Sobre estas cuatro columnas, con las diferentes variantes que han ido introduciendo las distintas culturas de los pueblos que viven desde el Atlántico a los Urales y desde los Mares del Norte al Mediterráneo, se conformó con el paso del tiempo un todo que ha llegado a crear un conjunto de conceptos comunes, en los que destaca la valoración de la dignidad del ser humano como individuo único e irrepetible, pero integrado en la sociedad de la que forma parte.

Concedo también un muy especial significado a la idea de la “evolución continua y en paralelo del pensamiento, la ciencia y la creación artística”, pues esto no es posible encontrarlo con tanta claridad y fuerza en ninguna de las culturas que actualmente conforman el conjunto de la humanidad.

Establecer una relación en un preciso momento del Medioevo, del Renacimiento, del

Barroco o del Romanticismo, entre una pintura, un concepto filosófico o científico, una obra musical o una determinada arquitectura, depende sólo del grado de conocimiento que en las distintas disciplinas tenga el estudioso que la realice, pero entiendo que es una realidad que siempre ha estado presente y permanece hasta nuestros días.

En la ciudad de Mozart – Salzburgo, donde nos reuníamos – me vino a la memoria la íntima relación existente durante el último tercio del siglo XVIII entre la egiptología y, la influencia de esta naciente ciencia en el pensamiento de la masonería, la fuerza con que iban imponiéndose en la sociedad las ideas de la Ilustración y la creación de la ópera *La Flauta Mágica*. Estas interrelaciones no son un hecho casual, podemos encontrarlas con muy diferentes variantes en nuestra cultura, desde la Antigüedad hasta hoy.

Ahora bien, en los primeros años de este nuevo siglo hemos de considerar nuevos elementos para establecer estas relaciones. Me refiero al proceso de globalización en el que estamos inmersos, a los movimientos de masas, al populismo y a la cultura de masa gobernada por la fuerza que ejercen los medios de comunicación en la imposición de ideas, voluntades y opiniones.

Si pienso en la necesidad y la importancia de un diálogo entre culturas y civilizaciones

den Globalisierungsprozess, in dem wir uns befinden, auf die Massenströmungen, den Populismus und die Massenkultur, die durch den Einfluss der Kommunikationsmedien auf das Durchsetzen von Ideen, Wünschen und Meinungen bestimmt wird.

Ich glaube an die Notwendigkeit und Bedeutung eines Dialogs zwischen Kulturen und Zivilisationen, bin jedoch auch davon überzeugt, dass dieser auf Verständnis, Respekt und gegenseitigem Kennenlernen beruhen muss. Der Dialog kann nur dann fruchtbar sein, wenn der Westen seinen Beitrag zur Erkenntnis und Gefühlswelt dem Rest der Menschheit in seiner wahren Komplexität vorstellt, und nicht als einen banalen Abklatsch, in dem 3000 Jahre menschlicher Entwicklung in eine zweistündige Fernsehsendung komprimiert werden. Es muss klar gestellt werden, dass dieser Gesamtbeitrag nicht die „alleinige Wahrheit“ ist, dass Fehler begangen wurden – aber auch, dass diese „Wahrheit“ die unsere ist.

Es ist nicht möglich, diese Konzepte anders als relativ zu bewerten. Dennoch lässt sich klar erkennen, dass einige der grundlegenden Vorstellungen, die der westlichen Kultur entsprungen sind, eine Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen bedeutet haben: die demokratischen Staaten, die vorbehaltlose Respektierung der Menschenrechte, die Anerkennung der Würde und

Rechte der Frau in ihrer ganzen Bedeutungsbreite, die Trennung zwischen Kirche und Staat und die Förderung von Bildung und Kultur als höchsten Wert unserer Gesellschaft.

In dem Positionspapier, das uns die Fundación Bertelsmann vorlegte, um die Prinzipien des Trilogs festzulegen, wurde unter anderem die folgende Frage gestellt: „Wird Europa die Wiege einer Evolution des Islam sein?“ Ich glaube, dass dies möglich ist, ebenso, wie der Islam seinerzeit einen wichtigen Einfluss auf die Entwicklung der europäischen Kultur vom 10. bis 12. Jahrhundert nahm, ausgehend von Spanien und insbesondere von der Übersetzerschule von Toledo. Ebenso wenig darf sein Beitrag zur Astronomie, zur Dichtkunst, Medizin, Algebra und Mathematik mit der grundlegenden „Erfindung“ der Null vergessen werden.

Die Evolution des Islam könnte leichter vortreten gehen, wenn wir als Modell das Konzept der „kontinuierlichen und parallelen Evolution“ vorschlagen könnten, das wir geschaffen haben und das wir weder aufhalten können noch dürfen, auch wenn gewisse Gruppen unserer Gesellschaft diesen Standpunkt als für Minderheiten geltend oder elitär kritisieren.

Es wäre riskant, die Massendemonstrationen einiger pseudokultureller, im Moment gerade

también creo que éste ha de basarse en la comprensión, el respeto y el conocimiento mutuo. Sólo podremos hacer que ese dialogo sea fructífero si Occidente parte de la base de presentar su aportación cognoscitiva y sensible al resto de la humanidad, en su verdadera dimensión de complejidad y no en un resumen banalizado en el que 3.000 años de evolución se compacten en una emisión televisiva de dos horas. Que ese conjunto de aportaciones no es la “única verdad”, que se han cometido errores, sí, pero también que esta “verdad” es la nuestra.

En el relativismo inherente en la valoración de estos conceptos creo, sin embargo, que hay una certidumbre clara al considerar que algunos conceptos básicos nacidos de la cultura occidental han supuesto una mejoría en la relación entre los seres humanos: los Estados democráticos, el respeto absoluto de los derechos humanos, el reconocimiento, en todo su significado, de la dignidad y los derechos de la mujer, la separación entre religión y Estado y el fomento de la enseñanza y la cultura como el valor más alto de nuestra sociedad.

En el escrito que nos ofreció la Fundación Bertelsmann para fijar los principios del diálogo, se hacía entre otras, la siguiente pregunta: “¿Será Europa la cuna de la evolución del Islam?”. Creo que esto es posible, igual que el Islam supuso una fuerza importante

en la evolución de la cultura europea en los siglos X, XI y XII, y que esto se realizó desde España, principalmente desde la escuela de traductores de Toledo. Tampoco debemos de olvidar su aportación a la astronomía, la poesía, la medicina, el álgebra y la matemática, con la fundamental “invención” del cero.

La evolución del Islam sería más fácil si pudiésemos sugerir como modelo el concepto de la “evolución continua y en paralelo” que nosotros hemos creado y que no podemos ni debemos frenar, a pesar de que ciertos grupos de nuestra sociedad puedan juzgar este punto de vista como minoritario o elitista.

Peligroso sería considerar las manifestaciones masivas de algunos movimientos pseudoculturales del momento como la base del estado de nuestra cultura, por lo que, debemos tener muy claro cuáles son los campos en los que estamos obligados a poner nuestro énfasis de protección y estímulo para que en una sociedad tremendamente masificada y globalizada, en la que la economía impone su férrea ley, no se ahoguen y se pierdan iniciativas, que aunque puedan parecer minoritarias, contienen los principios de continuidad, evolución y sobrevivencia de nuestra cultura.

Quizá para iniciar este diálogo sería necesario hacer un examen de conciencia previo, en el que reconociésemos nuestros errores

actuales como punto de partida para el estado actual de nuestra cultura. Por lo tanto, defendemos que el diálogo se base en la comprensión, el respeto y el conocimiento mutuo. Sólo podremos hacer que ese dialogo sea fructífero si Occidente parte de la base de presentar su aportación cognoscitiva y sensible al resto de la humanidad, en su verdadera dimensión de complejidad y no en un resumen banalizado en el que 3.000 años de evolución se compacten en una emisión televisiva de dos horas. Que ese conjunto de aportaciones no es la “única verdad”, que se han cometido errores, sí, pero también que esta “verdad” es la nuestra.

En el relativismo inherente en la valoración de estos conceptos creo, sin embargo, que hay una certidumbre clara al considerar que algunos conceptos básicos nacidos de la cultura occidental han supuesto una mejoría en la relación entre los seres humanos: los Estados democráticos, el respeto absoluto de los derechos humanos, el reconocimiento, en todo su significado, de la dignidad y los derechos de la mujer, la separación entre religión y Estado y el fomento de la enseñanza y la cultura como el valor más alto de nuestra sociedad.

defendemos que el diálogo se base en la comprensión, el respeto y el conocimiento mutuo. Sólo podremos hacer que ese dialogo sea fructífero si Occidente parte de la base de presentar su aportación cognoscitiva y sensible al resto de la humanidad, en su verdadera dimensión de complejidad y no en un resumen banalizado en el que 3.000 años de evolución se compacten en una emisión televisiva de dos horas. Que ese conjunto de aportaciones no es la “única verdad”, que se han cometido errores, sí, pero también que esta “verdad” es la nuestra.

Der Dialog zwischen Kulturen und Zivilisationen kann nur dann fruchtbar sein, wenn er auf der Kenntnis unserer kulturellen Realität beruht. Hierfür muss unbedingt klar unterschieden werden zwischen dem Wesen dieser Realität und deren kontinuierlicher Evolution im Lauf von 3000 Jahren und zwischen der aktuellen Mode, die wir gerade durchleben und die nur eine zeitlich erstarrte „Realität“ dieser Evolution darstellt, also ein Produkt, das durch die politischen und wirtschaftlichen Interessen der Zeit, in der wir leben, verunstaltet worden ist.

Ich betone noch einmal, wie wichtig die Aufnahme dieser Dialoge ist, wobei jedoch von unserer Seite bestimmte Prioritäten zu setzen sind: 1. Der Bildung und Kultur in der höchsten Bedeutung des Begriffs ist absoluter Vorrang vor allen anderen Themen zu gewähren. 2. Europa und die westliche Kultur tragen eine klare Verantwortung gegenüber der übrigen Welt. 3. Zum Erfüllen dieser Verantwortung ist es erforderlich, dass die politischen und wirtschaftlichen Interessen der Entwicklung und Evolution von Bildung und Kultur untergeordnet und das Konzept der Menschenwürde weiterverbreitet wird.



del pasado, lejano y reciente; analizásemos el grado de conocimiento que tienen nuestras diferentes poblaciones de su propia entidad cultural; valorásemos el estado en que los individuos participan de este conocimiento individual y colectivamente; la forma en que nuestros Gobiernos atienden a la posibilidad de esta participación y conocimiento; el estado de nuestros sistemas de enseñanza; la ayuda pública y privada que somos capaces de generar para las manifestaciones culturales que no están ligadas a un inmediato beneficio económico. Después de este examen quizá tengamos claro que sólo desde el conocimiento de nuestra tradición cultural es posible su defensa y se podrá garantizar su evolución y sobrevivencia.

Dialogar entre culturas y civilizaciones sólo será fructífero si se realiza, insisto, desde el conocimiento de nuestra realidad cultural, para lo que es imprescindible distinguir con claridad, por un lado, lo que esta realidad es y lo que ese es, es producto de 3.000 años de evolución continua y, por otro lado, lo que está a la moda del instante en que vivimos y que sólo representa una “realidad” congelada en el tiempo de esa evolución, un producto deformado por los intereses políticos y económicos del momento en que vivimos.

Insisto en la conveniencia de establecer estos diálogos, pero marcando, por nuestra parte, ciertas prioridades: 1.- Conceder a la

educación y la cultura, en la más altas acepciones del término, el valor prioritario por encima de cualquier otro. 2.- Asumir que Europa y la cultura occidental tienen una clara responsabilidad frente al resto del mundo. Y 3.- Tener claro que para cumplir esta responsabilidad será necesario que los intereses políticos y económicos estén supereditados al desarrollo y la evolución de la enseñanza, la cultura y la propagación del concepto de la dignidad de la persona.

*“La cultura europea ha llegado a crear un concepto de conjuntos comunes en los que destaca la valoración de la dignidad del ser humano como individuo único e irrepetible, pero integrado en la sociedad de la que forma parte.”*

*„Auf der Grundlage dieser vier Pfeiler entstand im Lauf der Zeit ein Gesamtgebilde mit gemeinsamen Konzepten, wenn auch in unterschiedlichen Varianten (...). Besonders wichtig ist hierbei die Bewertung der Würde des Menschen, der als einzigartiges und unwiederholbares Geschöpf verstanden wird, jedoch eingegliedert in die Gesellschaft, zu der er gehört.“*

## Diálogo entre culturas: Estética del riesgo, compromiso del escritor

### Juan Goytisolo

Plantearse en términos generales el problema de los límites de la cultura nos conduce de entrada a otro: el de las afirmaciones identitarias, y de éstas, al laberinto o campo de minas de la identidad individual y sobre todo, colectiva.

¿Hay identidades fijas e inmutables o, como decía irónicamente Américo Castro, “a prueba de milenios”? Dichas identidades crónicas rechazan la idea de mezcla y fecundación, miran únicamente hacia atrás y fomentan lo privativo. Las diferencias existentes entre ellas y las de sus vecinos, en general los más próximos, se transforman insidiosamente en oposición y ésta en inversión de la escala de valores propia: de lo recto y canónico se pasa a lo aberrante e invertido. Hay un nosotros y un ellos, con las peligrosas y, a menudo, mortíferas consecuencias que esta simplificación acarrea. Un estudio sin anteo-

jerías de la historiografía peninsular de la Alta Edad Media a los Reyes Católicos nos muestra, por ejemplo, la elaboración paulatina de un nosotros revestido de todas las cualidades de honor, virilidad, adustez, religiosidad, patriotismo y coraje en contraposición a la molición, afeminamiento, mala fe, cobardía y descreimiento de ellos, es decir, los moros y judíos. Sin detenerme a analizar el grandioso conjunto de crónicas, cantigas, romances y obras satíricas que avalan dicho aserto me limitaré a evocar la Crónica de Enrique IV, escrita en 1477 por Alonso de Palencia – y retomada después cuenta tras cuenta por un rosario de historiadores – a fin de legitimar la causa de su protectora Isabel. En ella, el recién fallecido monarca es descalificado en unos términos que le rebajan y feminizan como muelle, voluble, cobarde, adepto de costumbres nefandas e indiferente a los preceptos religiosos, es decir, como anticastella-

## Kulturdialog: Risikobereitschaft und schriftstellerisches Engagement

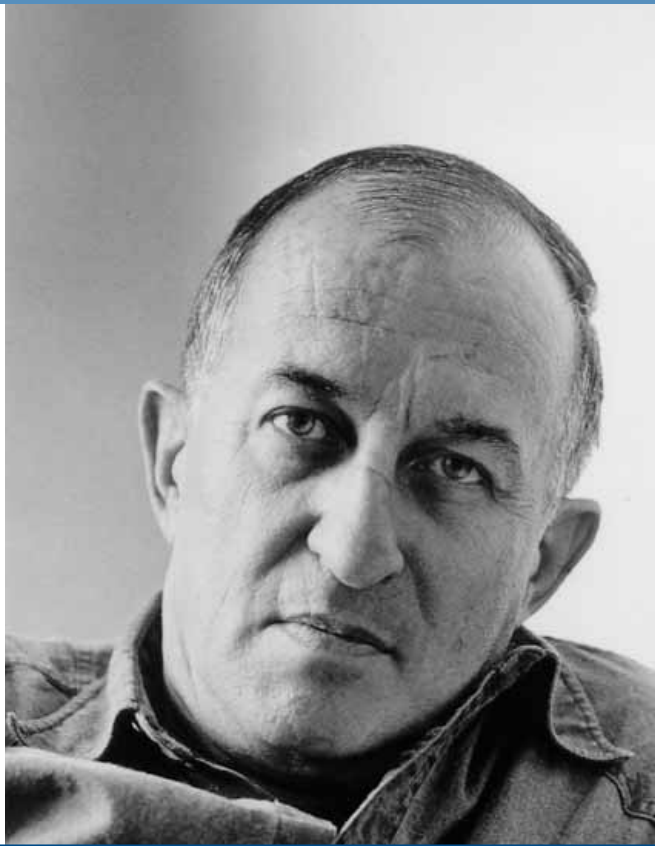
### Juan Goytisolo

Bei der allgemeinen Frage nach den Grenzen der Kultur stellt sich uns zunächst eine andere Frage: diejenige nach den Identitätsbehauptungen, was wiederum in das Labyrinth – oder Minenfeld – der individuellen und insbesondere der Gruppenidentität führt.

Gibt es feste, unveränderliche, oder, wie Américo Castro ironisch sagte, „jahrtausendefeste“ Identitäten? Diese ikonischen Identitäten lehnen die Vorstellung der Vermischung und Befruchtung ab, blicken nur zurück und wirken ausschließend. Die Unterschiede zwischen ihnen und ihren Nachbarn – in den meisten Fällen sind dies die nächsten Nachbarn – arten in Gegnerschaft aus, und daraus erwächst die Umkehr der eigenen Werteskala: das Aufrechte und Kanonische wird zum Abartigen und Verkehrten. Es kommt zu einem Wir und die Anderen, mit all den

gefährlichen und zuweilen tödlichen Konsequenzen, die eine solche Vereinfachung nach sich zieht.

Eine Studie der Zeit des Hochmittelalters bis zur Zeit der Katholischen Könige – ohne die Scheuklappen der spanischen Geschichtsschreibung – zeigt uns beispielsweise die allmähliche Herausarbeitung eines Wir, dem alle Tugenden wie Ehre, Männlichkeit, Unbeugsamkeit, Religiosität, Patriotismus und Mut zugeschrieben werden, im Gegensatz zu der Schwäche, Verweichlichung, Boshaftigkeit, Feigheit und Gottlosigkeit der Anderen, also der Mauren und Juden. Auf die grandiose Gesamtheit der Chroniken, Gesänge, Romanzen und satirischen Werke, die diese Behauptung belegen, will ich hier nicht weiter eingehen; an dieser Stelle sei nur die Crónica de Enrique IV genannt, die Chronik Heinrichs des Vierten, geschrieben 1477 von



*“La busca de la pureza identitaria, nacional o cultural es ilusoria y autodestructiva. Cada cultura es la suma de las influencias exteriores que ha recibido.”*

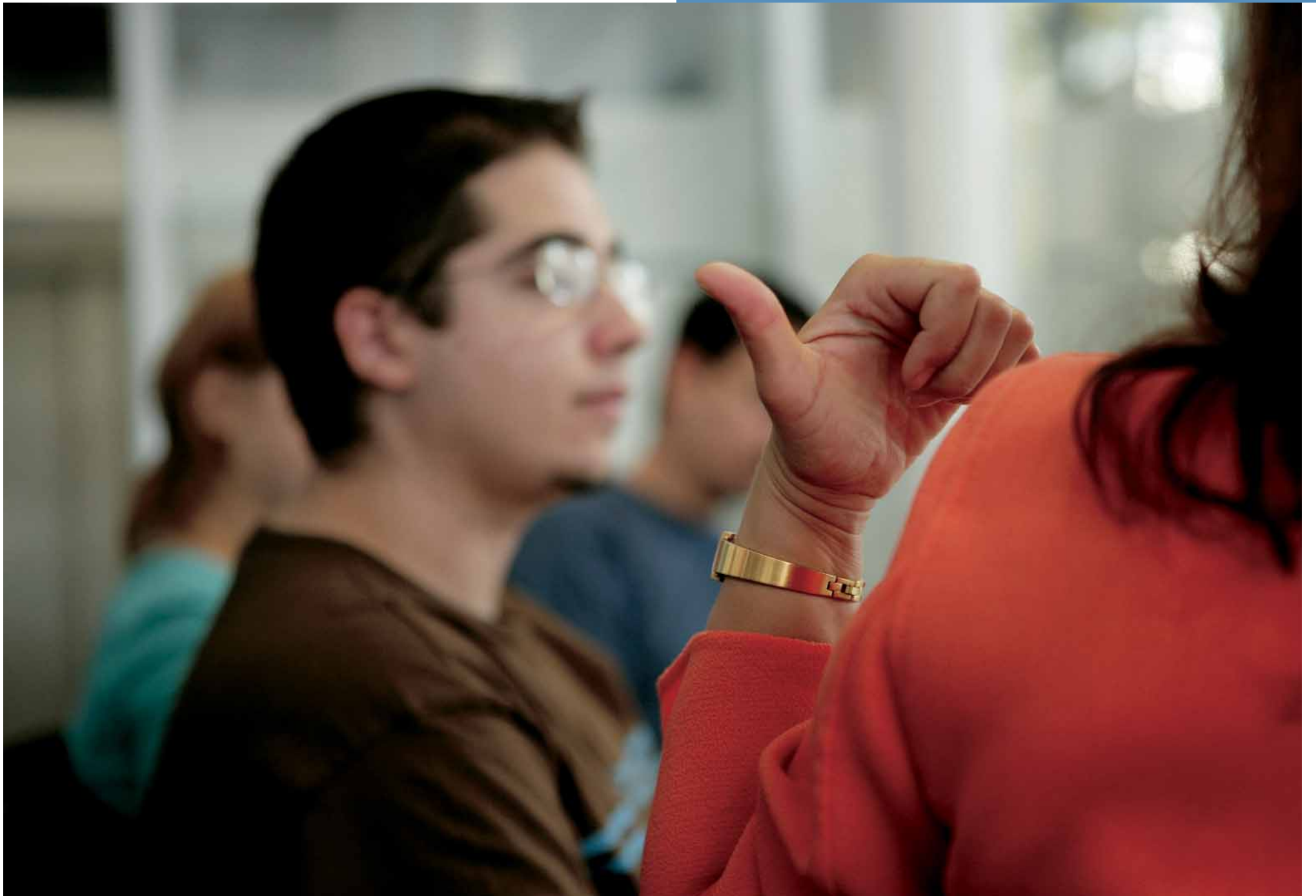
*„Die Suche nach der reinen kulturellen oder nationalen Identität ist illusorisch und selbstzerstörerisch. (...) Jede Kultur ist die Summe der äußeren Einflüsse, die auf sie eingewirkt haben.“*

Alonso von Palencia und später von einer ganzen Reihe Historikern immer wieder aufgegriffen, mit dem Zweck, die Ziele seiner Schutzherrin Isabella zu legitimieren. Darin wird der kürzlich verstorbene Monarch in abwertenden Worten als verweichlicht, sprunghaft, feige, Anhänger schändlicher Sitten und gleichgültig gegenüber den religiösen Werten beschrieben, also als typisch antikastilisch, während seiner Stiefschwester Isabella alle männlichen Tugenden wie Mut, Patriotismus, Beharrlichkeit und Religiosität zugesprochen werden. Sie ist, wie der bewundernde Chronist behauptet, weniger ein Weib als ein scharfsinniger und kühner Mann. Die Symmetrie der einander gegenübergestellten Konzepte könnte nicht eindeutiger sein.

Diese aufwändigen historischen Konstruktionen und die sie begleitenden Legenden schmieden Gruppenidentitäten, die nicht dem kritischen Verstand unterworfen werden und daher einen sentimental, quasi religiösen Charakter haben. Die fetischistischen „Identitätsmerkmale“ dienen als Angriffswaffe oder dem Bestreben, angebliche historische Kränkungen zu revanchieren, und sie enthüllen die Zweischneidigkeit einer kulturellen Forderung mit Wesenscharakter. Anstatt zu integrieren, schließt sie aus. Statt hinzuzuzählen, zieht sie ab. Anstatt den befruchtenden Kontakt mit anderen Kulturen zuzulassen, kapselt sie sich ab. Das Ergebnis

eines solchen Autismus, von den wir im heutigen Spanien nicht wenige Beispiele finden, ist die Unterdrückung des individuellen Ich durch das Wir. In meiner Jugend konnte man nicht Spanier sein, ohne Nationalist und katholisch zu sein. Nur der weiter gefasste Bürgerbegriff der Französischen Revolution kann den Einzelnen und die auf Selbstkritik gegründeten Kulturen, die alles Fremde respektieren, das Respekt verdient, vor der Niedertrampelpung durch die aggressiven, fundamentalistischen staatlichen bzw. regionalen Institutionen bewahren.

Die kulturellen Merkmale des Individuums und der Gruppe sind in erster Linie von außen zu erkennen, durch andere Individuen oder Gruppen, die deren Wesensmerkmale und Gegensätze erfassen und sie in dynamische Beziehung zur Umwelt setzen. In anderen Worten, die Kulturen identifizieren sich nicht selbst. Sie werden durch den Blick von außen identifiziert: Ständig werden sie neu erarbeitet, immer können sie sich ändern und sind der Außenwelt gegenüber offen. Ohne diese generative Interaktion verfallen sie der Nabelschau und versteinern, werden zu einer drückenden, unerträglichen Last. Die Suche nach der reinen kulturellen oder nationalen Identität ist illusorisch und selbstzerstörerisch. Ich werde nicht müde es zu wiederholen: Jede Kultur ist die Summe der äußeren Einflüsse, die auf sie eingewirkt haben.





no por esencia, mientras su hermanastra Isabel aparece como un dechado de virtudes viriles, valor, patriotismo, empeño, religiosidad o, como repite admirado el cronista, menos mujer que claro y esforzado varón. La simetría de los modelos contrapuestos no puede ser más perfecta.

Esas laboriosas construcciones históricas y las leyendas que las acompañan forjan o tratan de forjar identidades colectivas, no sometidas a la crítica de la razón y, por consiguiente, de índole sentimental o semi-religiosa. Las “señas de identidad” fetichistas, esgrimidas como arma arrojada o con afán de desquite de supuestas afrentas históricas, revelan el doble filo de la reivindicación cultural de índole esencialista. En vez de integrar, excluyen. En vez de sumar, restan. En vez de aceptar el contacto fecundador de otras culturas, se cierran a ellas. El resultado de semejante autismo, del que tenemos bastantes ejemplos en la España de hoy, es la opresión del yo individual por el nosotros. En mi juventud no se podía ser español sin ser nacionalista y católico. Sólo el ámbito más amplio de la ciudadanía creado por la Revolución Francesa puede proteger al individuo y a las culturas fundadas en la crítica de lo propio y el respeto a lo ajeno en lo que tiene de respetable del atropello de las entidades estatales o comunitarias agresivas y esencialistas.

Las “señas” culturales individuales y colectivas son identificables en primer término desde fuera, por otros individuos o colectividades que captan sus rasgos y contrastes en relación dinámica con el entorno. En otras palabras, las culturas no se autoidentifican. Son identificadas por la mirada ajena; siempre en proceso de elaboración, siempre mudables y abiertas a lo exterior. Sin esta interacción generativa, caen en el ensimismamiento y se petrifican, se convierten en una carga opresiva e insostenible. La busca de la pureza identitaria, nacional o cultural es ilusoria y autodestructiva. Como no me canso de repetir, cada cultura es la suma de las influencias exteriores que ha recibido.

Si en el espacio de la Unión Europea, las reivindicaciones identitarias individuales y colectivas pueden hallar un punto de equilibrio, la situación de miseria económica, opresión social y tiranía política en la que malviven los grandes perdedores de la historia me induce a una serie de reflexiones ligadas a experiencias concretas que intentaré esbozar a vuelo pluma.

¿Cómo contribuir a la preservación, y si es posible, al desenvolvimiento del patrimonio inmaterial de la humanidad más allá de las coordenadas de nuestro avasallador etnocentrismo? Para precisar con claridad los límites reales de la cultura habría que establecer una distinción previa entre ésta y lo que co-

Wenn auf dem Gebiet der Europäischen Union die Forderungen nach individueller und Gruppenidentität ihr Gleichgewicht finden können, so führt mich das wirtschaftliche Elend, die gesellschaftliche Unterdrückung und die politische Tyrannei, in der die großen Verlierer der Geschichte leben, zu einer Reihe von Überlegungen, die auf konkreten Erfahrungen fußen und die ich hier kurz umreißen möchte.

Wie kann zur Bewahrung und wenn möglich zur Weiterentwicklung des immateriellen Kulturerbes der Menschheit beigetragen werden, über die Schranken unseres unterjochenden Ethnozentrismus hinaus? Für eine klare Festlegung der echten Grenzen der Kultur muss zunächst eine Unterscheidung zwischen dieser und dem, was wir unter dem Namen Bildung kennen, getroffen werden. Selbst heute noch wird eine „ausgebildete“ Person, oder besser gesagt eine auf die Handhabung von Computertechnik mit unmittelbarem materiellen Nutzen „abgerichtete“ Person als gebildet betrachtet, und wer über diese Bildung bzw. die Abrichtung nicht verfügt, gilt als ungebildet und zurückgeblieben. Diese Einschätzung ist maßlos und hat verheerende Folgen für die Kulturen, die fern von unserer technisch-industriellen Zivilisation liegen, also für Kulturen, die durch den Prozess der wirtschaftlichen und computertechnischen Globalisierung, in der wir leben, ins Abseits gedrängt worden

sind. Mein Interesse für die mündliche Literatur, derer sich die Menschheit über Zehntausende Jahre bedient hat, hat mir die Richtigkeit der Beobachtungen des großen Geschichtsschreibers über traditionelle Kunst, Ananda Coomaraswamy, bestätigt, der vor mehr als einem halben Jahrhundert davor warnte, dass das Aufzwingen unserer Bildung [derjenigen von Europa und Nordamerika] bei einem gebildeten, aber schriftlosen Volk gleichbedeutend mit der Zerstörung seiner Kultur zugunsten der Unseren ist.

Die Förderung der Bildung für den ausschließlichen Dienst, wie es oft der Fall zu sein pflegt, an einem religiösen Dogma, einem politischen Glauben oder dem Allheilmittel des Ultraliberalismus wird uns heute von den Eliten der „fortschrittlichen“ Welt als etwas Unbestreitbares präsentiert. Die „Bildung“ der „unterentwickelten“ Völker von Asien, Afrika, Mittelamerika und Ozeanien ist natürlich die effizienteste und schnellste Methode, um sie zu unserer Denkweise zu konvertieren. Denn der Unterricht in der Sprache der kolonisierenden Länder – deren positive Auswirkungen ich nicht in Frage stelle, vorausgesetzt, sie respektiert die Traditionen der Alphabetisierten und bezieht diese mit ein – geht in der Regel mit einer Instrumentalisierung derselben mit verheerenden Folgen einher. Einer der deutlichsten Züge dieser ethnozentrischen westlichen Projektion wurzelt in seiner all-

nocemos por el nombre de instrucción. Todavía hoy, una persona “instruida” o, por mejor decir, adiestrada en el manejo de las técnicas informáticas y del saber inmediatamente rentable, es considerada una persona culta, y la que carece de dicha instrucción o adiestramiento, inculta y atrasada. Dicha evaluación es abusiva y de consecuencias desastrosas para las culturas ajenas a nuestra civilización técnico-industrial, esto es, para las culturas marginadas por el proceso de mundialización económica y cibernética en el que vivimos. Mi interés por la literatura oral, que fue la de la humanidad durante decenas de miles de años, me ha probado la justeza de las observaciones del gran historiador de las artes tradicionales Ananda Ramaraswamy cuando, hace más de medio siglo, advertía que “imponer nuestra instrucción [la de Europa y América del Norte] a un pueblo cultopero iletrado equivale a destruir su cultura en nombre de la nuestra”.

La promoción de la instrucción al servicio exclusivo, como suele ser el caso, de un dogma religioso, un credo político o de la panacea universal del ultraliberalismo nos es presentado hoy como algo incontrovertible por las élites del mundo “avanzado”. Instruir a los pueblos “atrasados” de Asia, África, Mesoamérica y Oceanía es, desde luego, el método más eficaz y rápido de convertirlos a nuestra forma de pensar. Pero muy pocos se detienen a considerar los costes de este “progreso”.

Pues la instrucción en el idioma de los países colonizadores – cuyos efectos positivos, en la medida en que respete las tradiciones de los alfabetizados y se compagine con ellas, no pongo en duda – se acompaña de ordinario de una instrumentalización de la misma de efectos devastadores. Uno de los rasgos más notables de esta proyección etnocéntrica occidental radica en su omnímodo poder generalizador. La especificidad de las distintas culturas y pueblos, las diferencias no “esencialistas” existentes entre ellos son reducidas y allanadas por un rodillo compresor que, si provoca por un lado la desaparición de las entidades más frágiles y vulnerables, suscita por otro lo que Octavio Paz llamó con acierto “la venganza de los particularismos”.

Los niños del llamado Tercer Mundo pierden con frecuencia su dominio de la lengua materna a cambio de un vocabulario pobre y estereotipado implantado por el colonizador. En el estado actual de este proceso de uniformidad, quienes nos preocupamos por lo que desaparece o se halla en vías de extinción corremos el riesgo de actuar como guardianes de museo. Por cada niño que escucha la narración oral de *Las mil y una noches*, los episodios de la Antaria o las astucias e ingenuidades de Xhá sentado en el corro o halca de la plaza de Marraquech, ¿cuántos permanecen pasivos y amodorrados ante la pantalla del televisor que proyecta de la mañana a la noche, urbi et orbi, la producción indus-

gegenwärtigen Neigung zur Verallgemeinerung. Die Spezifität der verschiedenen Kulturen und Völker, die nicht „wesensbestimmenden“ Unterschiede zwischen ihnen werden plattgewalzt, was einerseits zum Verschwinden der schwächsten und verletzlichsten Gruppen führt und andererseits dazu, was Octavio Paz treffend als „die Rache des Partikularismus“ bezeichnet.

Die Kinder der so genannten Dritten Welt verlernen häufig ihre Muttersprache im Tausch gegen das karge, stereotype Vokabular, das vom Kolonisierenden verordnet wird. Im derzeitigen Zustand dieses Vereinheitlichungsprozesses laufen wir, die uns um das sorgen, was verschwindet oder vom Aussterben bedroht ist, oft Gefahr, zu Museumschwächern zu werden. Auf jedes Kind, das auf dem Marktplatz von Marrakesch der mündlichen Erzählung von Tausend und eine Nacht, den Geschichten der Antaria oder den Schlauheiten und Späßen von Xhá lauscht, kommen Unzählige, die passiv und träge vor dem Fernseher sitzen und von morgens bis abends, urbi et orbi, von industriellen Walt-Disney-Produktionen berieselt werden. Ist diese vorgebliche Massenkultur, vor allem diejenige, die sich an das kindliche Publikum richtet, wirklich ein kultureller und zivilisatorischer Fortschritt? Ich persönlich glaube das nicht, und ich bin ganz der Meinung von Sánchez Ferlosio, der schrieb, dass die Walt Disney Corporation für eines der

größten Unglücke der Neuzeit zur Rechenschaft gezogen werden müsste: für die Verarmung und das Absterben der Phantasie in Hunderten Millionen von Kindern aller Kontinente, Kulturen und Sprachen.

Die Barbarei unseres Jahrhunderts – der Nationalsozialismus, der Stalinismus, Pol Pot, Uganda, Bosnien, Tschetschenien, ohne die beiden Weltkriege und den Spanischen Bürgerkrieg zu vergessen – weist qualitative Unterschiede zu derjenigen auf, die unter der Menschheit seit Anbeginn der Zeiten herrscht, da die Organisation im Dienst des Horrors sich weiterentwickelt hat und die eingesetzten Waffen immer todbringender geworden sind. Die zerstörerische Absicht der Barbarei ist jedoch immer die Gleiche. Zu allen Zeiten, seit der Erfindung der Schrift, finden wir mehr oder weniger glaubhafte Belege für diese Barbarei und deren Rechtfertigung oder Anklage, je nachdem, ob der Chronist auf der Seite der Täter oder der Opfer steht. Zu allen Zeiten haben sich Stimmen erhoben, die jammernd „nie dagewesene“ Szenen der Grausamkeit beschreiben. Dennoch ist diese Grausamkeit stets die Gleiche, die seit Anbeginn der Welt die menschliche Gesellschaft zerrissen hat.

Ein Kenner der spanischen Geschichte kann beispielsweise eine erschütternde Parallele zwischen den kürzlich erfolgten ethnischen Säuberungen im früheren Jugoslawien im

trial de Walt Disney? Esta presunta cultura de masas, especialmente la destinada al público infantil, ¿es un progreso cultural y civilizador? Por mi parte pienso que no y que, como escribió Sánchez Ferlosio, habría que juzgar a la Walt Disney Corporation por su responsabilidad en una de las mayores desgracias de la historia moderna: la depauperación y muerte de la imaginación de centenares de millones de niños de todos los continentes, culturas y lenguas.

La barbarie de nuestro siglo – el nazismo, el estalinismo, Pol Pot, Uganda, Bosnia, Chechenia, sin olvidar las dos guerras mundiales y la civil, o más bien incivil, española – es cualitativamente distinta – en razón de los progresos de la organización al servicio del horror y el arsenal cada vez más mortífero de las armas que emplea – de la que reina en la especie humana desde la noche de los tiempos, mas no difiere en su propósito destructivo. En todas las épocas, a partir de la invención de la escritura, hallamos documentación más o menos fidedigna de dicha barbarie y de su justificación o denuncia según el cronista se sitúe en el campo de los verdugos o el de las víctimas. En todas las épocas se elevan voces que claman al cielo y describen escenas de crueldad “nunca vistas”. Una crueldad no obstante idéntica a la que hace estragos en la sociedad humana desde que el mundo es mundo.





Namen alter historischer Kränkungen und blutiger Mythologien und denjenigen ziehen, die jahrzehntelang auf unserer Halbinsel ausgeführt wurden, um endlich die maurische Minderheit auszurotten. Die Behauptungen der offiziellen spanischen Stimmen aus dem Jahr 1609 und diejenigen des serbischen Ultranationalismus von heute gleichen sich so, dass sie ohne weiteres ausgetauscht werden könnten. Nichts geschieht unter der Sonne, was nicht die Wiederholung von etwas bereits Dagewesenem wäre. Sind wir tatsächlich genetisch für die Sprache und die Entwicklung der technisch-wissenschaftlichen Intelligenz programmiert, wie Chomsky feststellte, ist jedoch unsere moralische Fähigkeit, die uns ein Leben in einer gerechteren Welt ermöglichen könnte, bis auf wenige Ausnahmefälle und -situationen unwiderruflich verkümmert? Klare Überlegung und ein klein wenig Pessimismus müssen uns befürchten lassen, dass dem so ist.

Was kann der Schriftsteller angesichts der Barbarei tun? Wenig, sehr wenig auf den Gebieten der Wirtschaft, Politik und selbst der Gesellschaft. Er kann seine Meinung sagen und zu den wenigen Themen, in denen er sich auskennt, Stellung nehmen, während er die Gefühle für sich behält, die in ihm die anderen Themen – die Mehrzahl – erwecken, in denen er nur über ein oberflächliches oder zweifelhaftes Wissen verfügt. Ich bin während der Belagerung drei Mal nach

Sarajewo gereist, ich war in Algerien, das von einem auf den ersten Blick unerklärlich heftigen Sturm erschüttert wurde, und in Tschetschenien, das durch den Despotismus von Jelzin bereits zum sechsten Mal von einem Vernichtungskrieg heimgesucht wird. Dies tat ich, weil ich zuvor das verfügbare Material über die nationalistische Tschetnik-Mythologie und den kroatischen Faschismus studiert hatte, weil ich über konkrete Erfahrung bezüglich der endemischen Gewalt in dem maghrebinischen Land verfüge und weil ich Puschkin, Lemontow und Tolstoi gelesen habe, unerschütterliche Zeugen der grausamen Eroberung des Kaukasus durch die Russen.

Der Schriftsteller sollte – die Konditionalform verwende ich hier absichtlich – auf die Art und Weise, die seiner Persönlichkeit und seinem Temperament am ehesten entspricht, die grundlegenden Freiheiten des Menschen verteidigen; gegen die wachsenden gesellschaftlichen Ungleichheiten in der Ersten Welt und die tiefe Kluft zwischen dieser und dem endlosen Meer des Elends in Afrika, dem asiatischen Subkontinent und in Iberoamerika protestieren; er sollte sich auf die Seite der am leichtesten verletzbarsten und am stärksten unterdrückten Minderheiten in unserem Land der neuen Reichen, neuen Freien und neuen Europäer stellen, selbst im Bewusstsein des geringen Lohns für diesen Einsatz.



Un conocedor de la historia española puede trazar, pongamos por caso, un sobrecogedor paralelo entre las recientes limpiezas étnicas de la difunta Federación Yugoslava en nombre de lejanos agravios históricos y mitologías sangrientas y la que se preparó durante décadas en nuestra península para desarraigar de una vez a la minoría morisca. Las alegaciones del discurso oficial español de 1609 y del ultranacionalismo serbio de hoy son simulares y pueden intercambiarse sin quitar una coma. Nada nuevo sucede bajo el sol que no sea repetición de lo ya acaecido. ¿Estamos genéticamente programados para el habla y el desenvolvimiento de la inteligencia técnicocientífica, como descubrió Chomsky, pero tenemos irremediamente atrofiada, salvo en casos, personas y momentos excepcionales, la facultad moral que nos permitiría vivir en un mundo de mayor equidad y justicia? La lucidez y una pequeña dosis de pesimismo nos inducen a pensar que sí.

¿Qué puede el escritor frente a la barbarie? Poco, muy poco en el ámbito de la economía, de la política y aún de la sociedad. Opinar y tomar posición en los escasos temas que domina y guardar para sí los sentimientos que provocan en él aquellos otros – los más – de los que posee tan sólo un conocimiento superficial o dudoso. Si fui tres veces a Sarajevo durante el asedio, a la Argelia azotada por un vendaval de intensidad a primera vis-

ta inexplicable o a Chechenia, arrasada de nuevo en una sexta guerra de exterminio por el despotismo de Yeltsin y Putin, lo hice porque había estudiado previamente el material disponible acerca de la mitología nacionalista chetnik y el fascismo croata, por mi experiencia concreta de la violencia endémica en el país magrebí y mis lecturas de Pushkin, Lemontov y Tolstoi, testigos implacables de la feroz conquista rusa del Cáucaso.

El escritor debería apoyar – insisto en el empleo del condicional –, del modo que estime más adecuado a su personalidad y temperamento, la causa de las libertades fundamentales del ser humano; denunciar las crecientes desigualdades sociales en el Primer Mundo y el abismo existente entre éste y el inmenso mar de miseria de África, el subcontinente asiático e Iberoamérica; comprometerse en fin con la causa de las minorías más vulnerables y oprimidas a diario en nuestro país de nuevos ricos, nuevos libres y nuevos europeos aún a sabiendas de la escasa rentabilidad de tal compromiso.

In jedem Fall – und hier kehre ich zum Indikativ Präsens zurück – muss er sich die schönen Worte des Paters Juan de Mariana zu Eigen machen, der mit aller durch die Umstände gebotenen Vorsicht diejenigen kritisierte, die „gefällige Ideen fördern, welche zwar weniger gefährlich sind, sich aber nicht stärker um die Wahrheit sorgen“. Dieses Aufsichnehmen der Gefahr – sei sie intellektueller oder künstlerischer Art – ist meiner Meinung nach entscheidend für die Laufbahn des Schaffenden, nicht nur im Bereich der bürgerlichen und demokratischen Werte, sondern auch und vor allem für die Risikoästhetik, die jedem schöpferischen Projekt innewohnt, das sich dem offiziellen satten und verarmenden Konformismus entgegensetzt.

Der literarische Schaffende darf den Status des nationalen und mehr noch des regionalen oder lokalen Wohls nicht akzeptieren, wie dies so oft in unserem Land geschieht; er darf sich nicht von dieser nebulösen staatlichen oder gemeinschaftlichen Kultur auffressen lassen, die den Regierungen als Vorwand für das Bemänteln ihrer Handlungsweise dient, die fast immer gegen die Interessen der Schwachen und Ausgeschlossenen gerichtet ist. Meine lange Erfahrung des politischen und später kulturellen und moralischen Exils in Frankreich, den USA und Marokko hat mich gelehrt, vor der institutionellen Anerkennung zu fliehen,

Ehren abzulehnen, die dem Wesen meines Werks fremd sind, die spärlichen Medaillen loszuwerden, die von nicht unbedingt sauberen Händen an meinen Rockaufschlag gesteckt wurden; mich, wie ich vor 30 Jahren beschloss, von dem zu befreien, was uns identifiziert und definiert und uns gegen unseren Willen zum Befürworter einer Sache macht.

## Epílogo

Ricardo Díez Hochleitner

Las contribuciones de los autores a la presente publicación representan tan sólo un breve resumen de los logros de la Fundación Bertelsmann durante los últimos diez años y de los planes para la próxima década.

No obstante, los ejemplos seleccionados son más que suficientes para evidenciar cuán amplia y variada es la gama de temas que la Fundación Bertelsmann abordará en el futuro. La Fundación impulsará áreas temáticas de gran importancia social.

En el año de su décimo aniversario, la Fundación Bertelsmann ha redefinido su estrategia. En un diálogo sobre estrategias celebrado el pasado mes de abril se decidió que, después de una década de trabajo en el campo de las bibliotecas públicas, la futura labor debe regirse por el lema “Responsabilidad social”. Tenemos que centrarnos en los ciu-

dadanos, pero sin olvidar las empresas. Asimismo, la Fundación Bertelsmann se ha propuesto desarrollar proyectos-modelo que fomenten el diálogo entre culturas y religiones.

En cuanto a estos nuevos temas, la Fundación Bertelsmann puede recurrir a sus diez años de experiencia en la transferencia de soluciones-modelo satisfactorias y su adaptación a las peculiaridades nacionales. La transferencia y aplicación igualmente satisfactorias de los proyectos-modelo elaborados en Gütersloh al sector de las bibliotecas españolas y en el área del fomento de la lectura son indicadores también del éxito futuro.

A causa del aumento de su peso social y del creciente interés que despiertan en la opinión pública tanto en Alemania como en España, se ha abierto un debate, con toda

## Schlusswort

Ricardo Díez-Hochleitner

Die Beiträge der Autoren zu dieser Jubiläumspublikation können nur ein kleiner Ausschnitt dessen sein, was die Fundación Bertelsmann in den letzten zehn Jahren geleistet und sich für die nächste Dekade vorgenommen hat.

Die ausgewählten Beispiele genügen jedoch, um uns vor Augen zu führen, wie reich und vielfältig die Palette der von der Fundación Bertelsmann künftig behandelten Themen sein wird. Die Fundación wird wichtige Impulse in Themenbereichen von hoher gesellschaftlicher Relevanz geben.

In ihrem Jubiläumsjahr 2005 hat sich die Fundación Bertelsmann strategisch neu aufgestellt. In einem Strategiedialog im April wurde entschieden, dass nach zehn Jahren Arbeit im Bereich der Öffentlichen Bibliotheken die zukünftige Arbeit unter dem Motto „gesell-

schaftliche Verantwortung“ stehen soll. Im Fokus werden Bürger, aber auch Unternehmen stehen. Außerdem hat sich die Fundación Bertelsmann vorgenommen, Modellprojekte zur Förderung des Dialogs zwischen den Kulturen und Religionen zu entwickeln.

Bei diesen neuen Themen kann die Fundación Bertelsmann auf die zehnjährige Erfahrung im Transfer von erfolgreichen Modelllösungen und ihrer Anpassung an landesspezifische Gegebenheiten aufbauen. Die erfolgreiche Übertragung und Umsetzung der in Gütersloh erarbeiteten Modellprojekte auf den spanischen Bibliothekssektor und im Bereich der Leseförderung sind Indikatoren auch für zukünftige Erfolge.

Aufgrund ihrer gewachsenen gesellschaftlichen Rolle und des zunehmenden öffentlichen Interesses gibt es sowohl in Deutsch-



*“Las fundaciones son (...) la forma institucionalmente más pura en la que esta iniciativa privada devuelve a la sociedad una parte de sus beneficios legítimos y contribuye a su desarrollo.”*

*„Stiftungen sind (...) die institutionell reinste Form, in der diese Privatinitiative der Gesellschaft einen Teil ihrer legitimen Gewinne zurückgibt und zu ihrem Fortschritt beiträgt.“*

seguridad justificado, acerca de la legitimidad de las fundaciones. Debemos brindar todo nuestro reconocimiento y garantizar nuestro apoyo a estas instituciones, que desempeñan un gran papel en la vida de un Estado moderno, democrático y orientado al futuro.

Las fundaciones son la mejor muestra de sensibilidad social que puede ofrecer la iniciativa empresarial privada. Son la forma institucionalmente más pura que posee la iniciativa privada para devolver a la sociedad una parte de sus beneficios legítimos y contribuir a su desarrollo.

Por tanto, mi agradecimiento se dirige especialmente a Reinhard Mohn, el fundador, cuyo sentido empresarial y compromiso hacia la fundación han puesto la base para estas fábricas de pensamiento en Alemania y España,

que han incorporado a sus inquietudes las cuestiones apremiantes de nuestra sociedad.

Reinhard Mohn siempre ha tenido en cuenta los efectos de su actividad empresarial en relación con las cuestiones sociales. Para muchos proyectos de la Bertelsmann Stiftung en el campo social, cultural y médico, así como para una orientación estratégica a largo plazo de la Fundación Bertelsmann, ha sido decisivo el impulso de su mujer, Liz Mohn.

Con el fin de poder lograr estos objetivos que se ha impuesto a sí misma la Fundación Bertelsmann desearía establecer en la próxima década alianzas estratégicas con socios sólidos de la sociedad, la política, la economía y la ciencia españolas que se interesen por el desarrollo conjunto de proyectos innovadores, duraderos y sostenibles.

land als auch in Spanien eine sicherlich berechtigte Diskussion über die Legitimation von Stiftungen. Wir sollten diesen Institutionen, die einen wichtigen Anteil am Leben in einem modernen, demokratischen und vorausschauenden Staat haben, unsere volle Anerkennung zollen und unsere Unterstützung zusichern.

Stiftungen sind Ausdruck des Besten, was unternehmerische Privatinitiative an sozialer Sensibilität zu bieten hat. Sie sind die institutionell reinste Form, in der diese Privatinitiative der Gesellschaft einen Teil ihrer legitimen Gewinne zurückgibt und zu ihrem Fortschritt beiträgt.

Mein Dank gilt deshalb besonders Reinhard Mohn, dem Stifter, dessen unternehmerisches Gespür und stifterisches Engagement den Grundstein gelegt haben für diese Denk-

fabriken in Deutschland und Spanien, die sich die drängenden Fragen unserer Gesellschaft auf die Agenda gesetzt haben.

Reinhard Mohn hat immer die Auswirkungen seines unternehmerischen Handelns auf gesellschaftliche Fragen im Blick gehabt. Für viele Projekte der Bertelsmann Stiftung auf sozialem, kulturellem und medizinischem Gebiet, sowie für die langfristige strategische Orientierung der Fundación Bertelsmann, gibt seine Frau Liz Mohn immer wieder entscheidende Impulse. Damit sie die sich selbst gesteckten Ziele erreicht, möge die Fundación Bertelsmann im kommenden Jahrzehnt strategische Allianzen mit starken spanischen Partnern aus Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Wissenschaft aufbauen, die Interesse an einer gemeinsamen Entwicklung von innovativen, zukunftsfähigen und nachhaltigen Projekten haben.



Los Autores

Die Autoren

---





**Prof. Dr. Horst Köhler**

Nacido en 1943 en Skierbieszów, Polonia. De 1965 a 1969 cursó estudios de Ciencias Económicas en la Universidad de Tubinga. Entre 1969 y 1976 trabajó como ponente científico en el Instituto de Investigación de Economía Aplicada de Tubinga, y de 1976 a 1981, en el Ministerio de Economía alemán. En 1977 recibió el título de Dr. rer. Pol, y de 1981 a 1982 trabajó como ponente del Presidente Gerhard Stoltenberg en la Cancillería del Estado de Schleswig-Holstein. De 1982 a 1990 formó parte del departamento internacional del Ministerio Federal de Finanzas, donde, a partir de 1993, ocupó el puesto de Subsecretario. A partir de 1993, Horst Köhler fue presidente de la Asociación de Cajas de Ahorros Alemanas, de 1998 a 2000 fue presidente del Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo en Londres. Desde 2003 es profesor honorario en la Universidad de Tubinga.

Entre 2000 y 2004, Horst Köhler fue Director Gerente del Fondo Monetario Internacional IWF en Washington, D.C. En marzo de 2004 renunció a su cargo y desde el 1 de julio de 2004 es Presidente de la República Federal de Alemania.

**Prof. Dr. Horst Köhler**

Geboren 1943 im polnischen Skierbieszów, absolvierte von 1965 bis 1969 ein Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Tübingen. Von 1969 bis 1976 arbeitete er als Wissenschaftlicher Referent am Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung in Tübingen und von 1976 bis 1981 in der Grundsatzabteilung des Bundesministeriums für Wirtschaft. 1977 promovierte er zum Dr. rer. pol. und arbeitete anschließend von 1981 bis 1982 als Referent des Ministerpräsidenten Gerhard Stoltenberg in der Staatskanzlei Schleswig-Holstein. Von 1982 bis 1990 wirkte er in der Internationalen Abteilung im Bundesministerium der Finanzen, ab 1993 bekleidete er dort den Posten des Staatssekretärs. Ab 1993 war Horst Köhler Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes, von 1998 bis 2000 Präsident der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung in London und seit 2003 Honorarprofessur an der Universität Tübingen.

Von 2000 bis 2004 war Horst Köhler Geschäftsführender Direktor des Internationalen Währungsfonds IWF in Washington, D.C. Im März 2004 trat er von seinem Posten zurück und ist seit dem 1. Juli 2004 Präsident der Bundesrepublik Deutschland.



**Prof. Dr. José Luis Rodríguez Zapatero**

Nació en Valladolid en 1960 y creció en León. Afiliado al PSOE desde 1979. Estudió Derecho en la Universidad de León, donde se licenció en 1982 y donde trabajó como profesor de Derecho Político. Fue elegido diputado en 1986, y en octubre de 1991, Secretario General de la Federación Socialista de León (1988-2000). En 1988, Zapatero fue designado Secretario General del PSOE en León. Secretario General de su partido y Presidente del Grupo Parlamentario Socialista en el Congreso de los Diputados. Tras la victoria del PSOE en las elecciones del 14 de marzo de 2004 prometió su cargo de Presidente del Gobierno ante S.M. el Rey, el 17 de abril de 2004.

**Prof. Dr. José Luis Rodríguez Zapatero**

Wurde 1960 in Valladolid geboren und wuchs in León auf. Seit 1979 ist er Mitglied der PSOE (Sozialistische Spanische Arbeiterpartei). 1982 schloss er sein Jurastudium an der Universität von León ab. Nach seinem Abschluss arbeitete er als Professor im Bereich Staatsrecht an der Universität von León. 1986 wurde er zum Abgeordneten gewählt, 1991 wurde seine Wahl bestätigt. Von 1988 bis 2000 war er Generalsekretär der Federación Socialista de León. 1988 wurde Zapatero zum Generalsekretär der PSOE in León ernannt. Generalsekretär der PSOE und Präsident der Fraktion der PSOE im Kongress seit 2000. Am 14. März 2004 gewinnt die PSOE unter Zapatero die spanischen Wahlen, am 17. April 2004 legt er vor dem König seinen Amtseid ab.



### Prof. Dra. Carmen Calvo Poyato

Nacida en Cabra (Córdoba), el 7 de junio de 1957. Se licenció en Derecho Público por la Universidad de Sevilla en 1980. Es Doctora en Derecho Constitucional por la Universidad de Córdoba. Ejerció como Profesora Titular de Derecho Constitucional en la Universidad de Córdoba, donde también fue Secretaria General de la Universidad y Vicedecana de la Facultad de Derecho. También ha sido Consejera del Consejo Económico y Social de Córdoba, Diputada Autonómica por la provincia de Córdoba, y ha formado parte del Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía desde el año 1996 hasta el 7 de febrero 2004 como Consejera de Cultura y Diputada al Congreso por la provincia de Córdoba hasta su nombramiento como Ministra de Cultura el 17 de abril de 2004. Ha sido colaboradora habitual, a través de artículos de opinión política y social, de diferentes medios de comunicación: *El País*, *Diario Córdoba*, *Ideal de Granada*, *El Correo de Andalucía*, *Sur de Málaga*, etc. Ha dado numerosas conferencias en diversos foros: Seminarios, Congresos, Jornadas, etc., estando especializada en Teoría del Estado y Derecho Constitucional, Política Cultural y Estado Social: la cultura como fuente de creación de empleo y motor del desarrollo económico, así como en pensamiento feminista, donde desde hace más de diez años milita.

### Prof. Dr. Carmen Calvo Poyato

Geboren in Cabra (Córdoba) am 7. Juni 1957. Studienabschluss in Öffentlichem Recht an der Universität Sevilla im Jahre 1980. Doktorgrad in Verfassungsrecht an der Universität Córdoba. Calvo Poyato lehrte als ordentliche Professorin für Verfassungsrecht an der Universität Córdoba, wo sie auch als Generalsekretärin der Universität und Vizedekantin der juristischen Fakultät tätig war. Sie war darüber hinaus Mitglied des Wirtschafts- und Sozialausschusses von Córdoba sowie autonome Abgeordnete der Provinz Córdoba und gehörte bis zu ihrer Ernennung als Kulturministerin am 17. April 2004 von 1996 bis zum 7. Februar 2004 der Landesregierung von Andalusien als Kulturministerin und Kongressabgeordnete für die Provinz Córdoba an. Calvo Poyato war als Verfasserin politischer und gesellschaftlicher Artikel ständige Mitarbeiterin für verschiedene Kommunikationsmedien: *El País*, *Diario Córdoba*, *Ideal de Granada*, *El Correo de Andalucía*, *Sur de Málaga* etc. Sie hielt zahlreiche Vorträge im Rahmen diverser Foren, Seminare, Kongresse, Tagungen etc., als Spezialistin auf den Gebieten Staatstheorie und Verfassungsrecht, Kulturpolitik und Sozialstaat: Kultur als Quelle neuer Arbeitsplätze und Antrieb für die wirtschaftliche Entwicklung sowie feministischer Denkansätze, für die sie sich seit mehr als zehn Jahren tatkräftig einsetzt.



### Margarita Rivière

Margarita Rivière es periodista independiente con una amplia trayectoria. Como ensayista ha publicado más de treinta de libros. Sus intereses profesionales se han dirigido hacia el análisis y la interpretación de la cultura, la comunicación contemporánea y los fenómenos de masas. Colaboradora habitual del diario *El País* y *El Correo de Bilbao*. Fue directora en Cataluña de la Agencia EFE y ha trabajado también en radio y televisión. Ha sido galardonada con el premio Ciudad de Barcelona de Periodismo (1985) y Premio Espasa de Ensayo (1992).

### Margarita Rivière

Margarita Rivière ist eine unabhängige Journalistin mit einem umfangreichen Werdegang. Als Essayistin hat sie mehr als 30 Bücher veröffentlicht. Ihr berufliches Interesse hat sich auf die Analyse und Interpretation der Kultur, zeitgenössischen Kommunikation und Massenphänomene konzentriert. Sie schreibt regelmäßig für die spanischen Tageszeitungen „El País“ und „El Correo“, Bilbao. In Katalonien war sie Leiterin der Agencia EFE und arbeitete außerdem für Radio und Fernsehen. 1985 wurde sie mit dem Journalismus-Preis der Stadt Barcelona (Premio Ciudad de Barcelona de Periodismo) und 1992 mit dem Essay-Preis Premio Espasa de Ensayo ausgezeichnet.



### Dr. Felipe Gómez-Pallete

Director General de la Fundación Amancio Ortega. Ha sido Profesor invitado en diversas universidades: "Teoría y práctica del cambio empresarial". Ha publicado: La evolución de las organizaciones (Madrid, 1995). Estructuras organizativas e información en la empresa (Madrid, 1984; Lisboa, 1989). Asimismo, ha participado en las obras colectivas: La sociedad de la información (Madrid, 1988) y Estrategia empresarial ante el caos (Madrid, 1993). Es Doctor Ingeniero de Minas (Universidad de Madrid, 1971), Master of Science (Imperial Collage, Universidad de Londres, 1970) y PDG (Universidad de Navarra, IESE, 1979).

### Dr. Felipe Gómez-Pallete

Generaldirektor der Fundación Amancio Ortega. War Gastprofessor an diversen Universitäten zum Thema: „Teoría y práctica del cambio empresarial“. Monografien: La evolución de las organizaciones (Madrid, 1995). Estructuras organizativas e información en la empresa (Madrid, 1984; Lisboa, 1989). Außerdem Beiträge in folgenden Veröffentlichungen: La sociedad de la información (Madrid, 1988) und Estrategia empresarial ante el caos (Madrid, 1993). Doctor Ingeniero de Minas (Univ. Madrid, 1971), Master of Science (Imperial College, Univ. Londres, 1970) y PDG (Univ. Navarra, IESE, 1979).



### Dra. Brigitte Mohn

Nacida en 1964, Brigitte Mohn cursó estudios en las universidades de Bamberg, Münster y Augsburg, donde finalizó sus estudios en 1991 con el grado de Magister Artium en las especialidades de Política, Historia del Arte y Germanística. En 1993, Brigitte Mohn se doctoró en la Universidad Witten-Herdecke y en 2001 completó un MBA suplementario en la afamada WHU Koblenz y en el Kellogg Institute en los EE.UU. Brigitte Mohn trabajó, entre otras cosas, como lectora en el Institut für Weltwirtschaft (Instituto de Economía Mundial), como directora de Marketing para "Academic Marketing" de las editoriales americanas Bantam, Doubleday y Dell en Nueva York y como asesora para McKinsey en Hamburgo y Pixelpark en Suiza. En 2001 ocupó la presidencia de la Junta Directiva de la Fundación Deutsche Schlaganfall-Hilfe. En 2002 fue nombrada además directora del área temática de Salud dentro del equipo directivo de la Bertelsmann Stiftung. En 2002 fue nombrada miembro del Consejo de Administración de Rhön-Klinikum AG. Desde el 1 de enero de 2005 pertenece a la Junta Directiva de la Bertelsmann Stiftung.

### Dr. Brigitte Mohn

Brigitte Mohn, Jahrgang 1964, studierte an den Universitäten Bamberg, Münster und Augsburg, wo sie ihr Studium 1991 mit dem Magister Artium in den Fächern Politik, Kunstgeschichte und Germanistik abschloss. 1993 promovierte Brigitte Mohn an der Universität Witten-Herdecke und absolvierte 2001 ein zusätzliches MBA-Studium an der renommierten WHU Koblenz und am Kellogg Institute in den USA. Brigitte Mohn arbeitete unter anderem als Lektorin am Institut für Weltwirtschaft, als Marketing-Leiterin für „Academic Marketing“ der amerikanischen Verlage Bantam, Doubleday und Dell in New York sowie als Beraterin bei McKinsey in Hamburg und bei Pixelpark in der Schweiz. 2001 übernahm sie den Vorstandsvorsitz der Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe. 2002 wurde sie darüber hinaus als Leiterin des Themenfeldes Gesundheit in die Geschäftsleitung der Bertelsmann Stiftung berufen. 2002 wurde sie Mitglied im Aufsichtsrat der Rhön-Klinikum AG. Seit dem 1. Januar 2005 gehört sie dem Vorstand der Bertelsmann Stiftung an.



#### **Prof. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert**

Nacido en 1937, obtuvo, después de haberse licenciado en 1968, la cátedra de Economía de la Empresa de la Universidad de Münster, donde fundó el primer Instituto de Marketing dentro de una escuela superior alemana. Más tarde desempeñaría sus funciones en Francfort (1973), Hamburgo (1980), Constanza (1981) y Berna (1986). En los años 90 se le concede el título Doctor Honoris Causa por la Universidad St. Gallen y la Escuela Superior de Estudios Mercantiles de Leipzig (HHL). En 2002 se jubiló en la Universidad de Münster. De 1995 a 1997 ocupó la presidencia del Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (Asociación de profesores universitarios de Economía de la Empresa). Entre 1995 y 1998 ejerció como Director Científico (Rector) de la Escuela Superior de Estudios Mercantiles de Leipzig y en 2000 como presidente de la junta directiva de la Wissenschaftlichen Buchgesellschaft (Sociedad de librerías científicas) de Darmstadt. Entre 2000 y 2002 ejerció como Director Gerente del Marketing Centrum de Münster (Centro de Marketing de Münster). Desde 2002, Heribert Meffert Preside la Junta Directiva de la Bertelsmann Stiftung en Gütersloh.

#### **Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Heribert Meffert**

Jahrgang 1937, wurde nach seiner Habilitation 1968 an den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster berufen, wo er das erste Institut für Marketing an einer deutschen Hochschule aufbaute. Es folgten Berufungen nach Frankfurt (1973), Hamburg (1980), Konstanz (1981) und Bern (1986). In den 90er Jahren wird ihm die Ehrendoktorwürde durch die Universität St. Gallen und die Handelshochschule Leipzig (HHL) verliehen. 2002 wird er an der Universität Münster emeritiert. 1995 bis 1997 hat er den Vorsitz des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. inne, 1995 bis 1998 wirkt er als Wissenschaftlicher Geschäftsführer (Rektor) der Handelshochschule Leipzig und 2000 als Vorsitzender des Vorstandes der Wissenschaftlichen Buchgesellschaft (WBG) in Darmstadt. Von 2000 bis 2002 wirkt er als Geschäftsführender Direktor des Marketing Centrums Münster (MCM). Seit 2002 ist Heribert Meffert Vorsitzender des Vorstandes der Bertelsmann Stiftung in Gütersloh.



#### **Dr. Christof Eichert**

Entró el 1 de septiembre de 2003 en la Bertelsmann Stiftung como miembro del equipo directivo y nuevo director del Departamento de Educación.

Además de profundos conocimientos en temas relacionados con la formación y la cultura, el Dr. Eichert atesora una experiencia de muchos años en política, gestión y en la propia actividad docente. Después de estudiar Jurisprudencia y Ciencias Políticas en Heidelberg, Erlangen y Friburgo y Ciencias Administrativas en Speyer, inició su carrera profesional en la prefectura del distrito de Ravensburg, como ponente personal del Presidente en la Presidencia del Gobierno de Stuttgart y en el Ministerio del Interior de Baden-Württemberg.

Más tarde fue elegido Alcalde de Isny del Allgäu, antes de ejercer como Director de Ponencias de Economía Municipal en el Ministerio Estatal del Interior en Dresden y, más tarde, como Alcalde responsable de Administración, Cultura, Formación, Deportes y Asuntos Sociales en Reutlingen. En Ludwigsburg desempeñó desde 1995 el cargo de Primer Alcalde. Desde su etapa como Presidente del Deutscher Bibliotheksverband (Asociación de Bibliotecas Alemanas) entre 1996 y 2003, el Dr. Eichert ha trabajado con la Bertelsmann Stiftung en numerosos proyectos.

#### **Dr. Christof Eichert**

wechselte zum 1. September 2003 als Mitglied der Geschäftsleitung und neuer Leiter des Themenfeldes Bildung in die Bertelsmann Stiftung.

Neben umfangreichen Kompetenzen in bildungs- und kulturrelevanten Fragestellungen verfügt Dr. Eichert über langjährige Erfahrung in Politik, Verwaltung und eigener Lehrtätigkeit. Nach dem Studium der Rechts- und Staatswissenschaften in Heidelberg, Erlangen und Freiburg sowie der Verwaltungswissenschaften in Speyer begann er seinen beruflichen Werdegang im Landratsamt Ravensburg, im Regierungspräsidium Stuttgart als persönlicher Referent des Präsidenten und im Innenministerium Baden-Württemberg.

In der Stadt Isny im Allgäu wurde er anschließend in das Amt des Bürgermeisters gewählt, bevor er im Staatsministerium des Innern in Dresden als Referatsleiter Kommunalwirtschaft und darauf folgend als Bürgermeister für Verwaltung, Kultur, Schule, Sport und Soziales in Reutlingen tätig war. In Ludwigsburg bekleidete er seit 1995 das Amt des Oberbürgermeisters. Der Bertelsmann Stiftung war Dr. Eichert bereits als Präsident des Deutschen Bibliotheksverbandes (1996 – 2003) in zahlreichen Projekten verbunden.





### Dr. Rogelio Blanco Martínez

Rogelio Blanco Martínez nace el 13 de abril de 1953, en Morriondo de Cepeda (León). Se licencian en Antropología y Ciencias del Hombre y en Filosofía y Letras. Diplomado en Sociología Política y Doctor en Pedagogía. Realiza sus estudios universitarios en las Universidades Pontificia de Comillas y Complutense de Madrid y en el Instituto Superior de Estudios Políticos.

Tras un breve paso por la empresa privada, la mayor parte de su actividad profesional la ha ejercido en la Administración, bien ocupando responsabilidades funcionariales bien en el ejercicio docente.

Es catedrático de enseñanza secundaria y ha impartido, además, la docencia durante varios años en la Facultad de Filosofía de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Ha sido Director del Centro de Estudios Bibliotecario y Documental, Consejero Técnico en los Ministerios de Cultura y de Educación, Vocal Asesor y, actualmente, Director General del Libro, Archivos y Bibliotecas.

Pertenece al patronato de diversas Fundaciones: María Zambrano, Max Aub, José Martí, Fundación Camino de la Lengua, Biblioteca de Literatura Universal, Sociedad Estatal de Conmemoraciones Culturales, y es miembro de la Comisión Ejecutiva del IV Centenario de la publicación de El Quijote y Presidente del Consorcio del citado centenario. Asimismo, forma parte de los Consejos de Redacción de varias revistas científicas y culturales.

### Dr. Rogelio Blanco Martínez

Rogelio Blanco Martínez wurde am 13. April 1953 in Morriondo de Cepeda (León) geboren. Er studierte in La Bañeza, Astorga und Madrid. Universitätsabschluss in Anthropologie, Humanwissenschaften sowie Philosophie und Literatur. Diplom in politischer Soziologie und Doktorgrad in Pädagogik. Rogelio Blanco Martínez studierte an den Universitäten Pontificia de Comillas, Complutense de Madrid sowie am Instituto Superior de Estudios Políticos.

Nach einem kurzen Abstecher in die Privatwirtschaft hat er den Großteil seiner beruflichen Laufbahn in der öffentlichen Verwaltung, als Beamter oder Lehrender, ausgeübt. Er ist Sekundarschullehrer und lehrte zudem für einige Jahre an der Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED-Philosophische Fakultät).

Als Beamter bekleidete er folgende Positionen: Leiter des CEBYD (Centro de Estudios Bibliotecario y Documental), Fachberater der Ministerien für Kultur und Bildung, beratendes Mitglied und derzeit Generaldirektor für Buch, Archive und Bibliotheken. Blanco Martínez koordinierte verschiedene Publikationen von Zeitschriften und Verlagssammlungen.

Er gehört dem Patronat verschiedener Stiftungen (María Zambrano, Max Aub, José Martí, Fundación Camino de la Lengua, Bibliothek für Universalliteratur, Staatliche Gesellschaft für kulturelle Gedenkfeiern, Mitglied des Exekutivausschusses 400 Jahre Don Quijote und Vorstand des Konsortiums 400 Jahre Don Quijote etc.) sowie dem Redaktionsrat verschiedener wissenschaftlicher und kultureller Zeitschriften an.



## Juan Alberto Belloch

Nacido en Mora de Rubielos el 3 de febrero de 1950.

Miembro de Justicia Democrática, fue fundador de la Asociación “Jueces para la Democracia”, de la que fue sucesivamente miembro del Secretariado encargado de las Relaciones Asociativas, Portavoz de la Asociación y encargado de Relaciones Institucionales hasta el Congreso de 1990. Fundador de la Asociación “Magistrats Européens pour la Democratie et les Libertés”, de la que fue Vicepresidente.

Fundador de la “Asociación pro Derechos Humanos del País Vasco”, de la que fue Presidente. Desde 1975, juez con destinos sucesivos en La Gomera, Berga, Vic y Alcoy. Desde 1981 a 1990, ostentó los cargos de Magistrado, Presidente de la Sección 2ª y Presidente de la Audiencia Provincial de Vizcaya, sucesivamente. En 1990 fue elegido por el Parlamento Español Vocal del Consejo General del Poder Judicial. Además, ha sido Consejero Delegado de Formación y de Relaciones con la Comunidad Autónoma Vasca.

Ministro de Justicia 1993–1994, Ministro de Justicia e Interior 1994–1996, Diputado por Zaragoza en la VI Legislatura.

Presidente de los Socialistas Aragoneses del Grupo Municipal Socialista en el Ayuntamiento de Zaragoza desde las elecciones municipales de junio de 1999.

Portavoz del Grupo Parlamentario Socialista en el Congreso de los Diputados en la Comisión de Justicia e Interior.

Senador por la circunscripción de Zaragoza en la VII Legislatura, y Alcalde de Zaragoza desde junio de 2003.

## Juan Alberto Belloch

Geboren am 3. Februar 1950 in Mora de Rubielos.

Mitglied von „Justicia Democrática“ und Gründer der Vereinigung „Jueces para la Democracia“, für die er nacheinander als Mitglied des Sekretariats für die assoziativen Beziehungen, Sprecher der Vereinigung und Verantwortlicher für die institutionellen Beziehungen bis zum Kongress 1990 tätig war. Gründer der Vereinigung „Magistrats européens pour la democratie et les libertés“ und Vizepräsident derselben.

Gründer der „Asociación pro Derechos Humanos del País Vasco“ und Präsident derselben. Seit 1975 Richter in La Gomera, Berga, Vic und Alcoy. Von 1981 bis 1990 Richter, Präsident der 2. Kammer sowie Präsident des Landgerichts in Vizcaya. 1990 wurde er vom spanischen Parlament zum Mitglied des Consejo General del Poder Judicial (Allgemeiner Justizrat) gewählt. Geschäftsführendes Vorstandsmitglied für Bildung und Beziehungen mit dem Baskenland. Justizminister 1993 bis 1994, Justiz- und Innenminister 1994 bis 1996, Abgeordneter für Zaragoza in der sechsten Legislaturperiode. Juan Alberto Belloch ist Vorsitzender der Sozialistischen Partei von Aragon, Sprecher der Sozialistischen Parlamentsfraktion des Abgeordnetenhauses bei der Justiz- und Innenkommission

(sechste Legislaturperiode). Außerdem ist er Vorsitzender der Sozialistischen Gemeindefraktion im Gemeinderat von Zaragoza seit den Gemeindewahlen vom Juni 1999. Senator für Zaragoza in der 7. Legislaturperiode und seit Juni 2003 Bürgermeister von Zaragoza.



## Shannon E. St. John

Shannon E. St. John es Consultora Senior de la Triangle Community Foundation, cargo que asumió el 1 de julio de 2005 después de trabajar 22 años como Directora General fundadora de esta fundación. La Triangle Community Foundation es una fundación benéfica cuya misión consiste en difundir la filantropía privada en las comunidades de los condados de Wake, Durham, Orange y Chatham, en Carolina del Norte. En su calidad de Directora General, la Sra. St. John fue responsable del crecimiento de la fundación, que pasó de 3.000 dólares a 100 millones de 550 fondos benéficos y a activos diferidos conocidos de más de 112 millones de dólares. Supervisó subvenciones por valor de más de 10 millones de dólares al año. En TCF, la Sra. St. John puso en marcha Philanthropy Central (un mercado filantrópico basado en web), el Triangle Center for Effective Philanthropy (un centro de recursos que proporciona servicios a familias, personas, empresas y fundaciones que buscan ampliar su impacto filantrópico) y el Catalyst Project (un programa exhaustivo concebido para triplicar los activos filantrópicos globales de la comunidad Triangle y alcanzar los 3.000 millones de dólares en el plazo de dos décadas).

St. John trabajó como Eisenhower Exchange Fellow en Bulgaria en 1996 y ha actuado de consultora con, o en representación de, fundaciones de interés general y organizaciones filantrópicas de interés general en quince países de los seis continentes. Trabaja para la Transatlantic Community Foundation Network, es socia principal del Synergos Institute y forma parte de diferentes consejos filantrópicos regionales, nacionales e internacionales. Posee un título M.A. en Política Pública por la Universidad George Washington y un título B.A. en Economía por la Universidad Emory, donde fue número uno de su promoción.

## Shannon E. St. John

Shannon E. St. John ist als Senior Consultant für die Triangle Community Foundation tätig. Sie trat diese Position am 1. Juli 2005 an, nachdem sie 22 Jahre als Gründungsgeschäftsführerin (CEO) dieser Stiftung fungierte. Die Triangle Community Foundation ist eine Wohltätigkeitsstiftung, deren Ziel die Verbreitung von privater Wohltätigkeit in den Gemeinden Wake, Durham, Orange und Chatham Counties, North Carolina, ist. Als Geschäftsführerin (CEO) war St. John für die Vergrößerung des Stiftungsvermögens von 3000 US\$ auf 100 Mio. US\$ in 550 Wohltätigkeitsfonds und bekannte Rechnungsabgrenzungsposten von über 112 Mio. US\$ verantwortlich. Sie betreute Subventionen von über 10 Mio. US\$ jährlich. Bei der TCF schuf sie Philanthropy Central (ein webbasierter Wohltätigkeitsmarktplatz), das Triangle Center for Effective Philanthropy (ein Ressourcenzentrum, das Familien, Einzelpersonen, Unternehmen und Stiftungen, die ihren Wohltätigkeitseinfluss intensivieren möchten, maßgeschneiderte Dienstleistungen bietet) sowie das Catalyst Project (ein umfassendes Programm zur Verdreifachung der gesamten Wohltätigkeitsmittel der Triangle Community auf 3 Mrd. US\$ innerhalb von zwei Jahrzehnten).

Shannon E. St. John war 1996 Eisenhower Exchange Fellow in Bulgarien und arbeitete in beratender oder vortragender Funktion mit sozialen Stiftungen/sozialen Wohltätigkeitsorganisationen in 15 Ländern auf allen sechs Kontinenten zusammen. Sie ist für das Transatlantic Community Foundation Netzwerk tätig, ist Senior Fellow des Synergos Instituts und zudem an einer Reihe anderer regionaler, nationaler und internationaler Wohltätigkeitsausschüsse beteiligt. Sie verfügt über einen Master-Abschluss in Public Policy an der George Washington Universität und einen Bachelor-Abschluss in Wirtschaft an der Emory Universität, wo sie als Klassenbeste abschloss.



### Prof. Dr. Federico Mayor Zaragoza

Nació en Barcelona, en 1934. Doctor en Farmacia por la Universidad Complutense de Madrid (1958), en 1963 fue Catedrático de Bioquímica de la Facultad de Farmacia de la Universidad de Granada y en 1968 llegó a ser Rector de esta institución, cargo que desempeñó hasta 1972. Al año siguiente fue nombrado catedrático de su especialidad en la Universidad Autónoma de Madrid. En estos años puso en marcha el Plan Nacional de Prevención de la Subnormalidad, para evitar, mediante diagnóstico precoz, enfermedades que cursan con grave deterioro mental.

Entre otras responsabilidades políticas, el Profesor Mayor Zaragoza ha desempeñado los cargos de Subsecretario de Educación y Ciencia del Gobierno español (1974–75) y Diputado del Parlamento Español (1977–78). En 1978 pasó a ocupar el cargo de Director General Adjunto de la UNESCO y, en 1987, fue elegido Director General de dicha Organización, siendo reelegido en 1993 para un segundo mandato. En 1999 crea la Fundación para una Cultura de Paz, de la que es Presidente.

Siguiendo sus orientaciones, la UNESCO creó el Programa Cultura de Paz, cuyo trabajo se organizó en cuatro vertientes principales: la educación para la paz, los derechos humanos y la democracia; la lucha contra la

exclusión y la pobreza; la defensa del pluralismo cultural y diálogo intercultural; y la prevención de conflictos y consolidación de la paz.

Con la Fundación para una Cultura de Paz, constituida en Madrid en marzo de 2000, Mayor Zaragoza continúa la labor emprendida como Director General de la UNESCO de impulsar el tránsito de una cultura basada en la violencia e imposición a una cultura de paz y tolerancia.

En el mes de diciembre de 2002, la Presidencia Danesa de la Unión Europea le encomendó la dirección del European Research Council Expert Group para la “economía basada en el conocimiento” cuyo liderazgo debería Europa alcanzar en el año 2010.

### Prof. Dr. Federico Mayor Zaragoza

wurde 1934 in Barcelona geboren. 1958 erhielt er den Doktorgrad der Pharmazie an der Universidad Complutense in Madrid. 1963 lehrte er Biochemie an der Fakultät für Pharmazie an der Universität Granada und 1968 wurde er zum Rektor dieser Institution ernannt. Dieses Amt führte er bis 1972 aus. Im folgenden Jahr wurde er zum Professor seines Faches an der Universidad Autónoma von Madrid ernannt. Während dieser Jahre setzte er den Nationalen Plan zur Prävention von geistigen Behinderungen in Gang, um Krankheiten mit schwerer mentaler Beschädigung mittels frühzeitiger Diagnose zu vermeiden.

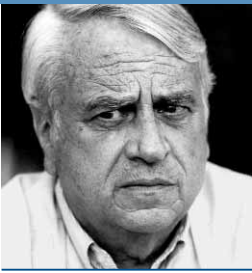
Neben anderen politischen Ämtern war er unter anderem Staatssekretär für Bildung und Wissenschaft der spanischen Regierung (1974–75) sowie Abgeordneter des spanischen Parlaments (1977–78). 1978 bekleidete er das Amt des UNESCO-Vizegeneraldirektors und 1987 wurde er zum Generaldirektor dieser Organisation gewählt. 1993 wurde er für ein zweites Mandat wiedergewählt. 1999 gründet er die Fundación para una Cultura de Paz (dt: Stiftung für eine Friedenskultur) und wird Präsident derselben.

In Anlehnung an Mayor Zaragoza rief die UNESCO das Programm Friedenskultur ins Leben, dessen Arbeit sich in vier Hauptbereiche aufgliedert: Erziehung für den Frieden, die Menschenrechte sowie Demokratie, Kampf gegen Ausschluss und Armut, Schutz des kulturellen Pluralismus und interkulturellen Dialoges sowie Konfliktprävention und Friedenskonsolidierung.

Mit der Fundación para una Cultura de Paz, die im März 2000 in Madrid gegründet wurde, setzt er sein Werk für den Übergang einer Kultur von Gewalt und Nötigung in eine Kultur des Friedens und der Toleranz fort, das er als UNESCO-Generaldirektor aufgenommen hatte.

Im Dezember 2002 wurde er vom Dänischen Vorsitz der Europäischen Union mit dem Vorsitz der ERCEG (European Research Council Expert Group) für die „Wirtschaft auf Basis von Wissen“ beauftragt, bei der Europa im Jahr 2010 die Führungsrolle übernehmen soll.



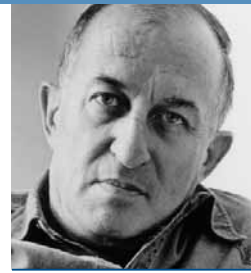


### Cristóbal Halffter

Compositor y director de orquesta español, una de las figuras claves de la música española del siglo XX. Nació en Madrid en el seno de una familia de músicos (sobrino de Rodolfo y Ernesto Halffter). Estudió en el Conservatorio de Madrid con Conrado del Campo y obtuvo el premio de composición en 1951. Fuera del conservatorio trabajó también con Alexandre Tansman y André Jolivet. Colaboró con la radio española y realizó cursos de dirección de orquesta. En 1952 obtuvo un éxito extraordinario con su obra *Antífona Pascual* y al año siguiente recibió el Premio Nacional de Música con su *Concierto para piano*. En 1960 fue nombrado catedrático de composición del Conservatorio de Madrid y más tarde director entre 1964 y 1966. Sin duda es el compositor más destacado de lo que algunos han dado en llamar la Generación del 51, coincidiendo con los movimientos europeos de vanguardia. Si sus primeras obras denotan una influencia nacionalista, con una estética cercana a la de sus tíos Rodolfo y Ernesto, poco a poco irá evolucionando hacia unos parámetros vanguardistas, asumiendo las características y problemática formal de nuestro tiempo hasta adquirir una línea personal. Ha adoptado las nuevas técnicas de composición, como el dodecafonismo, elaborando caminos creativos propios.

### Cristóbal Halffter

Spanischer Komponist und Orchesterdirigent, eine der Schlüsselfiguren der spanischen Musik des 20. Jahrhunderts. Geboren in Madrid im Schoße einer Musikerfamilie (Neffe von Rodolfo und Ernesto Halffter). Studierte am Konservatorium von Madrid bei Conrado del Campo und erhielt 1951 den Kompositionspreis. Außerhalb des Konservatoriums arbeitete er zudem mit Alexandre Tansman und André Jolivet zusammen. Halffter arbeitete für den spanischen Rundfunk und hielt Kurse zur Orchesterleitung. 1952 erzielte er mit seinem Werk *Antífona Pascual* einen großartigen Erfolg, und ein Jahr später erhielt er für sein Klavierkonzert den Premio Nacional de Música (Nationalpreis für Musik). 1960 wurde er zum Lehrer für Komposition am Konservatorium von Madrid ernannt und von 1964 bis 1966 zum Direktor. Er ist zweifellos der herausragendste Komponist der so genannten Generation 51, die mit den europäischen Bewegungen zusammenfällt. Während seine ersten Werke von nationalistischem Einfluss geprägt wurden, ähnlich jenen seiner Onkel Rodolfo und Ernesto, entwickelte er allmählich avantgardistische Parameter basierend auf den Eigenheiten und der formalen Problematik unserer Zeit, bis er schließlich eine persönliche Linie annimmt. Er übernahm neue Kompositionstechniken wie die Zwölftonmusik und arbeitete so seine eigenen kreativen Wege aus.



### Juan Goytisolo

Nació en Barcelona en 1931. En 1948 entró en la Facultad de Derecho de la Universidad de Barcelona. En 1952 abandonó sus estudios de leyes y realizó su primer viaje a París. En 1956 fue arrestado por razones políticas. En septiembre de 1956, después de terminar el servicio militar, estableció su residencia en París, donde trabajó como asesor literario en Gallimard. Fue profesor en la Universidad de La Jolla de California y después en Boston y Nueva York. En la actualidad vive en Marruecos.

Obtuvo en 1985 el Premio Europa de la Comunidad Europea por el conjunto de sus obras. En 1993 le fue otorgado el Premio Nelly-Sachs de la ciudad de Dortmund, por su dedicación al diálogo entre culturas. En 1994 ganó la 10ª edición del premio francés Mediterráneo por *Cuaderno de Sarajevo*.

En 1997 obtuvo el Gran Premio Proartes de Narrativa Iberoamericana por *Reconocimiento*. En 2002 ganó el Premio Octavio Paz de Poesía y Ensayo (México), y en 2004 el Premio de Literatura Latinoamericana Juan Rulfo.

Círculo de Lectores prepara la publicación de las Obras Completas de Juan Goytisolo, en edición dirigida por Antoni Munné.

### Juan Goytisolo

Geboren 1931 in Barcelona. 1948 begann er sein Studium an der Juristischen Fakultät der Universität Barcelona, das er 1952 abbrach und seine erste Reise nach Paris unternahm.

1956 wurde er aus politischen Gründen verhaftet. Nach Beendigung seines Militärdienstes siedelte er im September 1956 nach Paris um, wo er als literarischer Berater bei Gallimard arbeitete. Er war als Professor an der kalifornischen Universität La Jolla, in Boston und in New York tätig und lebt heute in Marokko.

1985 wurde er für sein Gesamtwerk mit dem Premio Europa der Europäischen Gemeinschaft ausgezeichnet. 1993 wurde ihm für sein Engagement für einen Dialog zwischen den Kulturen der Nelly-Sachs-Preis der Stadt Dortmund verliehen.

1994 wurde er für *Cuaderno de Sarajevo* (dt. „Das Manuskript von Sarajevo“) mit dem französischen Preis Mediterráneo ausgezeichnet, der zum zehnten Mal verliehen wurde. 1997 erhielt er den Großen Preis Proartes de Narrativa Iberoamericana für *Reconocimiento* (dt. „Kampf um Anerkennung“). 2002 erhielt er den Premio Octavio Paz für Poesie und Essays (Mexiko). 2004 wurde ihm der Preis der Lateinamerikanischen Literatur Juan Rulfo verliehen.



Fundador, Patronato  
y Dirección

Stifter, Patronat  
und Geschäftsleitung



## Reinhard Mohn

### Fundador

Reinhard Mohn, perteneciente a la quinta generación de la dinastía de empresarios Bertelsmann, formó, a lo largo de más de cuarenta años de vida profesional activa, una empresa que figura hoy en día entre las más destacadas de su ramo a nivel internacional. Haciendo alarde de gran valor a la hora de enfrentarse con riesgos empresariales, al mismo tiempo que demostraba su gran visión de futuro y su saber hacer profesional, este excepcional empresario cimentó en su vida profesional unas estructuras que, actualmente, dan trabajo a más de 78.000 personas. Actualmente, Reinhard Mohn es miembro del Patronato de la Bertelsmann Stiftung.

A la hora de crear la Bertelsmann Stiftung en 1977 se tuvieron en cuenta no sólo los aspectos sociales, sino también los empresariales, por partes iguales. Por un lado, la fundación continúa el tradicional compromiso sociocultural, político y social de las familias Bertelsmann y Mohn. Por otro, cumple con su destino de asegurar la continuidad empresarial.

Por esta razón, el 16 de septiembre de 1993 Reinhard Mohn transfirió el 68,8% de su participación de capital en la Bertelsmann AG a

la Bertelsmann Stiftung. Es preciso señalar que la transmisión de una participación no va ligada automáticamente al derecho a voto. El derecho a voto correspondiente a Reinhard Mohn, por un total del 90% del capital social, fue transferido el 1 de julio de 1999 a la nueva empresa Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft mbH. Hoy en día, la Bertelsmann Stiftung posee un 57,6% de la participación.

El hecho de que la fundación de utilidad pública se haya convertido en el mayor propietario reside en la convicción del Sr. Mohn de que las grandes fortunas deben someterse en todo momento a los deberes sociales que conlleva la propiedad, exactamente como figura en la Ley Orgánica del Estado Alemán.

## Reinhard Mohn

### Stifter

Reinhard Mohn, in fünfter Generation Mitglied der Gründerfamilie Bertelsmann, baute in mehr als 40 Jahren aktiven beruflichen Engagements mit Bertelsmann ein Unternehmen auf, das heute an der Weltspitze international tätiger Medienhäuser steht. Mit großem Mut zu unternehmerischem Risiko, gepaart mit Weitsicht und wirtschaftlichem Sachverstand, schuf er ein Lebenswerk mit heute mehr als 78.000 Beschäftigten. Heute ist Reinhard Mohn Mitglied im Kuratorium der Bertelsmann Stiftung.

Bei der Gründung der Bertelsmann Stiftung im Jahr 1977 spielten gesellschafts- und unternehmenspolitische Überlegungen eine gleichberechtigte Rolle. Zum einen setzt die Stiftung das traditionelle gesellschaftspolitische, kulturelle und soziale Engagement der Gründerfamilien Bertelsmann und Mohn fort. Zum anderen soll sie die Unternehmenskontinuität sichern.

Dazu hat Reinhard Mohn am 16. September 1993 zunächst 68,8 Prozent seiner Kapitalanteile an der Bertelsmann AG auf die Bertelsmann Stiftung übertragen. Mit der Übertragung der Kapitalanteile ist allerdings kein Stimmrecht verbunden. Das bisher Reinhard Mohn allein zustehende Stimmrecht von

rund 90 Prozent des Aktienkapitals ist zum 1. Juli 1999 auf die neu gegründete Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft mbH übertragen worden. Heute hält die Stiftung 57,6 Prozent der Anteile.

Dass die gemeinnützige Stiftung zum größten Eigentümer des Unternehmens wird, ist in der Überzeugung Mohns begründet, dass sich große Vermögen der Sozialverpflichtung des Eigentums unterzuordnen haben, so wie es das deutsche Grundgesetz postuliert.



## Liz Mohn

Liz Mohn representa junto con su esposo, Reinhard Mohn, la quinta generación de las familias propietarias de la empresa: Bertelsmann y Mohn. Es la Presidenta del Patronato de la Fundación Bertelsmann, la Vicepresidenta de la Junta Directiva y del Consejo de Administración de la Bertelsmann Stiftung y dirige el Concurso Internacional de Cantos “Neue Stimmen” (Nuevas Voces) que ella misma ha creado. Entre sus principales actividades en la Bertelsmann Stiftung destacan su participación en el Premio Carl Bertelsmann que se concede cada año, los diálogos culturales internacionales, la compatibilidad de familia y trabajo, además de diversas iniciativas sobre la gestión de empresas y la cultura empresarial. En Bertelsmann AG, Liz Mohn es miembro del Consejo Supervisor, donde representa sobre todo la tradición de las familias Mohn y Bertelsmann. En 1999 fue llamada para formar parte de Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft, sociedad que ejerce su derechos a voto en la Junta General de Accionistas de Bertelsmann AG, órgano cuya presidencia asumió en verano de 2002. Entre otras cosas, Liz Mohn se ocupa del Fondo de Ayuda de Bertelsmann, del Servicio Médico de Información, y de ac-

tos de beneficencia e informativos para jubilados, secretarías e incluso para los cónyuges de los directivos. Como Presidenta de la Fundación Alemana de Ayuda contra la Apoplejía que ella misma ha creado, se dedica a ampliar una red nacional e internacional de investigación y prevención de esta enfermedad.

## Liz Mohn

Liz Mohn repräsentiert zusammen mit ihrem Ehemann Reinhard Mohn die fünfte Generation der Eigentümerfamilien Bertelsmann/Mohn. Sie ist Vorsitzende des Patronats der Fundación Bertelsmann, stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes und des Kuratoriums der Bertelsmann Stiftung und leitet den Internationalen Gesangswettbewerb „Neue Stimmen“, den sie ins Leben gerufen hat. Zu den weiteren Schwerpunkten ihrer Tätigkeit in der Bertelsmann Stiftung zählen das Engagement beim jährlichen Carl Bertelsmann-Preis, internationale Kulturdialoge, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Initiativen zur Unternehmensführung und Unternehmenskultur. In der Bertelsmann AG ist Liz Mohn Mitglied des Aufsichtsrates und repräsentiert hier insbesondere die Tradition der Familien Mohn/Bertelsmann. 1999 wird sie in die Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft berufen, die die Stimmrechte in der Hauptversammlung der Bertelsmann AG ausübt. Im Sommer 2002 übernimmt sie den Vorsitz dieses Gremiums. Liz Mohn engagiert sich unter anderem beim Bertelsmann Hilfsfonds, beim Medizinischen Informationsdienst, bei Wohltätigkeitsveranstaltungen sowie bei Informationsveranstaltungen für Ruheständler, Sekretärinnen oder auch die Ehepartner leitender

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In der von ihr gegründeten Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe engagiert sie sich als deren Präsidentin für Aufklärung, Forschung, Prävention und den Aufbau eines nationalen und internationalen Netzwerkes.





### Dr. Ricardo Díez Hochleitner

Nacido en Bilbao en agosto 1928.

Actualmente es Presidente de Honor del Club de Roma y miembro de su Comité Ejecutivo, así como de su Departamento Español. Miembro desde 2002 del Consejo Directivo del Instituto Internacional Intergubernamental IDEA para la defensa de la democracia (Estocolmo). Miembro del Patronato de la Fundación para la Cultura de Paz, del Consejo Asesor de FRIDE, del Patronato de la Asociación Española de Fundaciones, Consejero de la Foundation for the Future (Seattle, Washington), etc., así como de la Fundación Bertelsmann en España.

Posee las Grandes Cruces de Isabel la Católica, Alfonso X El Sabio, y al Mérito Militar, distintivo blanco. Comendador de la Orden del Mérito Civil de Francia. Comendador de la Orden Iberoamericana William Prescott. En Colombia ha recibido la Medalla Cívica Camilo Torres a los educadores más meritorios, la Medalla de Oro de Francisco Santander de Paula por sus servicios a la cultura nacional, y la Medalla de Oro Simón Bolívar.

Es Placa de Oro del Servicio Español del Magisterio, Medalla de Plata de la UNESCO, Medalla de Oro de la OEI, y Medalla de Oro de la Junta de Castilla y León, entre otras distinciones.

Es Cónsul de Honor de Bilbao (1985), hijo adoptivo de Carballo en Galicia (1970) y de Villaviudas, en Palencia (1971). Ciudadano de honor de Tanzania (1961), de Afganistán (1964), y doble ciudadanía de Colombia (1994).

Licenciado en Ciencias por la Universidad de Salamanca (1950), hizo su tesis de doctorado y sus estudios de postgrado en Ingeniería Química en la Universidad Técnica de Karlsruhe, y un MBA por la Universidad de Georgetown de Washington, D. C.

Miembro de la Academia Mundial y de la Academia Europea de Artes y Ciencias.

### Dr. Ricardo Díez-Hochleitner

Geboren 1928 in Bilbao, ist derzeit Ehrenvorsitzender und Mitglied des Geschäftsführenden Vorstands der Spanischen Abteilung des Club of Rome. Ferner ist er Mitglied des Vorstands des Instituto Internacional Intergubernamental IDEA zum Schutz der Demokratie (Stockholm, seit 2002) und Mitglied des Patronats der Fundación para una Cultura de Paz, des FRIDE-Beirats und des Patronats der Asociación Española de Fundaciones (AEF); Vorstandsmitglied der Foundation for the Future (Seattle, Washington) sowie der Fundación Bertelsmann in Spanien.

Im Besitz der Großen Verdienstkreuze Isabel la Católica, Alfonso X el Sabio; militärischer Verdienstorden, weißes Rangabzeichen; Komtur des französischen „Ordens für zivile Verdienste“, Komtur des Iberoamerikanischen Ordens William Prescott.

Zivile Verdienstmedaille Camilo Torres („den verdienstvollsten Erziehern“), Kolumbien (1957); Goldmedaille Francisco Santander de Paula („Verdienste für die nationale Kultur“), Kolumbien (1970); Goldplakette des Servicio Español del Magisterio (1974); Silbermedaille der UNESCO (1976); Goldmedaille der OEI (1981); Goldmedaille Simón Bolívar, Kolumbien (1990); Goldmedaille der Junta de Castilla y León, etc.

Ehrenkonsul von Bilbao (1985); Adoptivsohn von Carballo (Galizien) 1970 sowie von Villaviudas (Palencia) 1971 etc. Ehrenbürger von Tansania (1961), Afghanistan (1964) und doppelte Staatsbürgerschaft Kolumbien (1994).

Diplomierter Wissenschaftler an der Universität Salamanca (1950); Doktorarbeit und Aufbaustudium (chemisches Ingenieurwesen) an der Technischen Universität Karlsruhe (1950–1951); MBA an der Universität Georgetown, Washington D.C. (1957–1958).

Mitglied der Weltakademie für Wissenschaft und Kunst; Mitglied der Europaakademie für Kunst und Wissenschaft.



### Dr. Carsten Moser

Carsten Moser nació el 30 de marzo de 1943 y vivió hasta los seis años en Madrid y de 1949 a 1958 en Lima, Perú.

Terminó sus estudios escolares en Canadá, para, a continuación, estudiar Ciencias Económicas en Hamburgo. Después doctorarse con su tesis “La importancia del turismo para el desarrollo económico de España”, fue corresponsal del semanario “Die Zeit” en España y Portugal de 1973 a 1978. Es coautor del libro “Herederos de Franco”, publicado en alemán en 1976. Durante siete años y medio trabajó en la revista “Stern”, como jefe de la sección internacional, redactor jefe, y, por último, corresponsal en Londres. Desde 1985 es Consejero Delegado de G+J España Ediciones S. L., S. en C., editora de las revistas “Capital”, “Cosmopolitan”, “Gala”, “Geo”, “Marie Claire”, “Mía”, “Muy Interesante”, “Muy Interesante Junior”, “Ser Padres” y “El bebé de Ser Padres”. Asimismo, es Copresidente del Círculo Hispano-Alemán y Vicepresidente de la Fundación Euroamérica.

### Dr. Carsten Moser

Carsten Moser wurde am 30. März 1943 geboren. Er verbrachte seine ersten sechs Lebensjahre in Madrid und lebte von 1949 bis 1958 in Lima, Peru.

Er beendete seine schulische Laufbahn in Kanada und studierte danach Volkswirtschaft in Hamburg. Nach Fertigstellung seiner Doktorarbeit über „Die Bedeutung des Tourismus für die wirtschaftliche Entwicklung Spaniens“ war er von 1973 bis 1978 Korrespondent der Wochenzeitung „Die Zeit“ in Spanien und Portugal. Er ist Mitverfasser des Buches „Francos Erben“, das 1976 auf Deutsch erschien. Für den „Stern“ war er siebeneinhalb Jahre lang als stellvertretender Leiter der internationalen Abteilung, als Chefredakteur und zuletzt als London-Korrespondent tätig. Seit 1985 ist er geschäftsführendes Vorstandsmitglied von G+J España Ediciones S. L., S. en C., die die Zeitschriften „Capital“, „Cosmopolitan“, „Gala“, „Geo“, „Marie Claire“, „Mía“, „Muy Interesante“, „Muy Interesante Junior“, „Ser Padres“ und „El bebé de Ser Padres“ herausgibt. Außerdem ist er Mitvorsitzender des Círculo Hispano-Alemán und stellvertretender Vorsitzender der Fundación Euroamérica.



### Fernando Carro de Prada

Nacido en Barcelona en 1964, tras formarse entre 1982-84 como agente comercial industrial en BASF Española, Barcelona, cursó estudios de ingeniería económica en la Universidad Técnica de Karlsruhe, becado por la Fundación Konrad Adenauer. Compaginó sus estudios con el trabajo como periodista deportivo para diferentes periódicos en España, Austria y Alemania. Además trabajó en AIESEC, donde, entre otros, desempeñó el cargo de presidente de AIESEC Alemania y, de 1991 a 1993, de presidente de AIESEC Internacional.

En 1993 inició su carrera en la Bertelsmann AG en el marco del programa central de renovación generacional. De 1994 a 1998 trabajó como director de Etrasa en Madrid, de 1998 a 1999 fue director en Heinrich Vogel Verlag, Munich, y de 1999 a 2001 fue responsable de las áreas de Transporte Alemania y del Business-to-Business España en la junta directiva territorial de Bertelsmann Springer, Munich. Entre 2001 y 2005, Fernando Carro ocupó el cargo de Director General del Círculo de Lectores. Desde 2005 es Presidente y Consejero Delegado del Círculo de Lectores de España y miembro de la junta directiva del DirectGroup Bertelsmann. Su área de responsabilidad abarca los clubes de habla alemana (Alemania, Austria, Suiza), además de España y Portugal.

### Fernando Carro de Prada

1964 in Barcelona geboren, hat nach seiner Ausbildung von 1982 bis 1984 als Industriekaufmann bei der BASF Española, Barcelona, ein Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Technischen Universität Karlsruhe (Stipendium der Konrad-Adenauer-Stiftung) absolviert. Während seines Studiums arbeitete er als Sportjournalist bei unterschiedlichen Zeitungen in Spanien, Österreich und Deutschland. Außerdem war er bei AIESEC tätig, unter anderem als Präsident AIESEC Deutschland und 1991 bis 1993 als Präsident AIESEC International. 1993 begann er seine Karriere bei der Bertelsmann AG im Rahmen des Zentralen Nachwuchsprogramms. 1994 bis 1998 arbeitete er als Geschäftsführer Etrasa in Madrid, 1998 bis 1999 war er Geschäftsführer im Heinrich Vogel Verlag, München und 1999 bis 2001 war er im Bereichsvorstand Bertelsmann Springer, München, für die Bereiche Transport Deutschland und Business-to-Business Spanien verantwortlich. Von 2001 bis 2005 bekleidete Fernando Carro den Posten des Chief Executive Officer Círculo de Lectores. Seit 2005 ist er Präsident und „Consejero Delegado“ des Círculo de Lectores Spanien und Vorstandsmitglied der DirectGroup Bertelsmann. Zu seinem Verantwortungsbereich zählen die deutschsprachigen Clubs (Deutschland, Österreich, Schweiz) sowie Spanien und Portugal.



## Dr. Hans Meinke

Nació en Palma de Mallorca el 10 de julio de 1937. Realizó sus estudios de bachillerato español y alemán en Ceuta y Barcelona.

De 1956 a 1958 realiza su aprendizaje como agente naviero en Rotterdam y Hamburgo.

1958 a 1963 cursa la licenciatura de Ciencias Económicas en la Universidad de Hamburgo.

1964 a 1965 ayudante de cátedra en la Akademie für Wirtschaft und Politik de Hamburgo.

1965 a 1967 becario de la Fundación Volkswagenwerk y doctorado en Ciencias Económicas en el Institut für Europäische Wirtschaftspolitik de la Universidad de Hamburgo.

1967 a 1969 incorporación en Bertelsmann como Asistente del Primer Director General de Círculo de Lectores en Barcelona.

1969 a 1980 trabaja en el Grupo Editorial von Holtzbrinck, con sede en Stuttgart, como encargado de coordinar sus clubs de lectores en el exterior y como Administrador del club Discolibro en España.

1980 a 1997 reincorporación al Grupo Bertelsmann como Director General y Administrador

de Círculo de Lectores en España. Su trabajo personal está marcado por los siguientes intereses y prioridades: el fomento de la lectura, la defensa del libro y de la dignidad de la letra impresa, la orientación hacia la cultura hispánica, la creación de puentes culturales entre el mundo hispánico y el resto de Europa, el intento de compatibilizar los intereses económicos de la empresa con valores culturales y la búsqueda de un beneficio social.

Desde 1997 continúa su labor editorial como Presidente del Consejo de Administración de Círculo de Lectores, Presidente del patronato de la Fundación Círculo de Lectores y miembro del patronato de la Fundación Bertelsmann, así como en su calidad de editor de Galaxia Gutenberg y de Círculo del Arte.

En la actualidad es Administrador del Círculo del Arte y miembro del patronato de las fundaciones Bertelsmann, MACBA y EADA, y colabora como miembro del jurado en la Fundación Príncipe de Asturias. Posee la Gran Cruz de Alfonso X el Sabio, la Creu de Sant Jordi, la Medalla de Oro de Victor Hugo de la UNESCO y la Cruz de la Orden del Mérito de la RFA.

Está casado con Ursula Gauss y tiene tres hijos.

## Dr. Hans Meinke

Geboren am 10. Juli 1937 in Palma de Mallorca, Studium für das Abitur in Spanisch und Deutsch in Ceuta und Barcelona.

1956 – 1958 Ausbildung als Reedereikaufmann in Rotterdam und Hamburg.

1958 – 1963 Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hamburg.

1964 – 1965 wissenschaftliche Hilfskraft an der Akademie für Wirtschaft und Politik in Hamburg.

1965 – 1967 Stipendiat der Stiftung Volkswagenwerk und Doktorgrad der Wirtschaftswissenschaften am Institut für Europäische Wirtschaftspolitik der Universität Hamburg.

1967 – 1969 Assistent des Geschäftsführers des Círculo de Lectores in Barcelona bei Bertelsmann.

1969 – 1980 für die Verlagsgruppe von Holtzbrinck mit Sitz in Stuttgart als Koordinator der Leseclubs im Ausland sowie Vorstandsmitglied des Clubs Discolibro in Spanien tätig.

1997 – 1999 Wiedereintritt bei der Bertelsmann-Gruppe als Geschäftsführer und Vorstandsmitglied des Círculo de Lectores in Spanien. Seine persönliche Arbeit zeichnet

sich durch folgende Interessen und Prioritäten aus: Förderung der Lektüre, Schutz des Buches sowie Wertes des gedruckten Wortes, Orientierung an der hispanischen Kultur, kultureller Brückenschlag zwischen der hispanischen und europäischen Welt, Streben nach Vereinigung der wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen mit kulturellen Werten sowie die Suche nach einem gesellschaftlichen Nutzen.

Seit 1997 setzt Hans Meinke seine Verleger-tätigkeit als Vorsitzender des Verwaltungsrates des Círculo de Lectores, Vorsitzender des Patronats der Fundación Círculo de Lectores und Patronatsmitglied der Fundación Bertelsmann sowie als Verleger von Galaxia Gutenberg und Círculo del Arte fort.

Er ist derzeit als Vorstandsmitglied des Círculo del Arte, Patronatsmitglied der Stiftungen Bertelsmann, MACBA und EADA sowie als Mitglied der Jury der Fundación Príncipe de Asturias tätig. Er ist Träger des großen Kreuzes „Gran Cruz de Alfonso X el Sabio“, des Georgskreuzes „Creu de Sant Jordi“, der Víctor Hugo Goldmedaille der UNESCO sowie des Verdienstkreuzes des Verdienstordens der BRD.

Er ist mit Ursula Gauss verheiratet und hat drei Kinder.



### Wolfgang Koeckstadt

Nació en Alemania en 1953. Tras formarse como comercial industrial, estudió Gestión Empresarial. En 1972 entró en el Grupo Bertelsmann, en el Departamento de Administración de Círculo de Lectores en Alemania. En 1986 pasó a la Bertelsmann Stiftung, donde trabajó como asistente de la Dirección General y, más tarde, como Responsable del Departamento de Administración Comercial y como Responsable de Administración General. En 1993 fue designado Director General adjunto de la Bertelsmann Stiftung, en 1995 Vicedirector y en 2003, Presidente Adjunto de la Junta Directiva.

### Wolfgang Koeckstadt

Jahrgang 1953, absolvierte nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann ein Studium der Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Bielefeld. 1972 tritt er in den Bertelsmann-Konzern ein, wo er im Bereich Mitglieder-Controlling Buchclub arbeitet. 1986 wechselt er in die Bertelsmann Stiftung, wo er zunächst als Assistent des Geschäftsführers, später als Referent für kaufmännische Verwaltung und als Bereichsleiter für Verwaltung arbeitet. 1993 wird Wolfgang Koeckstadt zum Stellvertretenden Geschäftsführer, 1995 zum 2. Geschäftsführer und 2001 zum Stellvertretenden Vorsitzenden der Geschäftsleitung ernannt.



### Michaela Hertel

Nacida en Heidelberg, Alemania, en 1967.

Estudió Alemán, Francés, Literatura y Ciencias de la Educación en la Heinrich-Heine-University de Düsseldorf y completó su formación académica en Francia, donde cursó estudios franco-germánicos en la Universidad de la Sorbonne Nouvelle de Paris (Diplomatura, Licenciatura y Máster). A continuación estudió Estudios Hispánicos en la Universidad de Barcelona (España).

Como Directora de Proyectos en Bertelsmann Distribution ha desempeñado diversas funciones: Organización de procesos en el programa de fidelización de clientes de Lufthansa Miles & More; Directora del Centro de Atención al Cliente de Lufthansa Miles & More; optimización de los flujos de trabajo en Dr. Oetker, LTU y Lufthansa Sky Shop, así como en Clivia, Milupa, DeTeMedien y Premiere-Shops; y Directora del Proyecto Microsoft Interim Solution en Bertelsmann Distribution, hoy Arvato.

Durante seis años dirigió su propia empresa de organización de procesos, documentación técnica, redacción y supervisión de textos.

En 2001 empezó a trabajar en la Bertelsmann Stiftung como directora del proyecto

de e-learning “bibweb – foro de formación para bibliotecas” (premios European E-Learning Award 2004, Top Ten Public Private Partnership Award 2004 y e-Learner of the Year Award 2005).

En 2003 fue designada Coordinadora para España de la Bertelsmann Stiftung, y en noviembre de 2004 fue nombrada directora de la Fundación Bertelsmann con sede en Barcelona.

Es fundadora de la organización cultural franco-germana France-Culture de Gütersloh, Alemania.



## Michaela Hertel

Geboren 1967 in Heidelberg (Deutschland).

Sie studierte Germanistik, Romanistik und Erziehungswissenschaften an der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf und ergänzte ihre akademische Ausbildung in Frankreich mit Deutsch-Französischen Studien an der Universität Sorbonne Nouvelle, Paris (Licence, Maîtrise und Diplôme d'Etudes Approfondies) und Estudios Hispánicos an der Universität Barcelona (Spanien).

Michaela Hertel übte als Projektleiterin bei Bertelsmann Distribution verschiedene Funktionen aus: Organisation im Rahmen des Kundenbindungsprogramms Miles & More von Lufthansa, Leiterin des Lufthansa Miles & More Callcenters, Workflow-Optimierung bei Dr. Oetker, LTU und Lufthansa Sky Shop sowie bei Clivia, Milupa, DeTeMedien und Premiere-Shops und Leiterin des Projekts Microsoft Interim Solution der Bertelsmann Distribution, heute Arvato.

Sie leitete für sechs Jahre ihr eigenes Unternehmen für Prozessorganisation, technische Dokumentation, Redaktion und Lektorat.

2001 nahm sie ihre Tätigkeit bei der Bertelsmann Stiftung als Projektleiterin für E-Lear-

ning „bibweb – Lernforum für Bibliotheken“ auf (Preise: European E-Learning Award 2004, Top Ten Public Private Partnership Award 2004 und e-Learner of the Year Award 2005).

2003 wurde sie zur Koordinatorin der Bertelsmann Stiftung für Spanien ernannt und im November 2004 zur Leiterin der Fundación Bertelsmann mit Sitz in Barcelona.

Michaela Hertel gründete die deutsch-französische Kulturorganisation France-Culture in Gütersloh (Deutschland).



## El equipo

La Fundación Bertelsmann cuenta con un equipo multidisciplinar y entusiasta y con una red de colaboradores procedentes de distintos ámbitos. Se trata de una institución joven, no sólo como entidad sino también en la media de edad. La solidez de los miembros del equipo así como su espíritu dinámico son requisitos imprescindibles, dado que para impulsar cambios sociopolíticos hay que ser capaz de plantear cuestiones críticas, buscar la innovación y mejora permanentes, tener una actitud abierta y disfrutar debatiendo.

Quien se echa para atrás ante lo extraño, quien cierra los ojos ante lo desconocido, rechaza muchas oportunidades de aprender. La voluntad de aprovechar todo el potencial, superando los inconvenientes, son premisas básicas de la Fundación Bertelsmann, cuyo objetivo último es el hallazgo de la mejor so-

lución ante los desafíos que se presentan en nuestra sociedad y en nuestro trabajo.

El equipo de la Fundación Bertelsmann afronta este nuevo rumbo estratégico en el trabajo de la entidad con la ilusión y responsabilidad habituales, conscientes del significado que esta reorientación posee. Junto con los colaboradores en los proyectos, los expertos y los responsables de los diferentes sectores en los que se desarrolla su labor, la Fundación Bertelsmann quiere seguir aportando su capacidad de trabajo para contribuir a la renovación y mejora constantes de la sociedad.

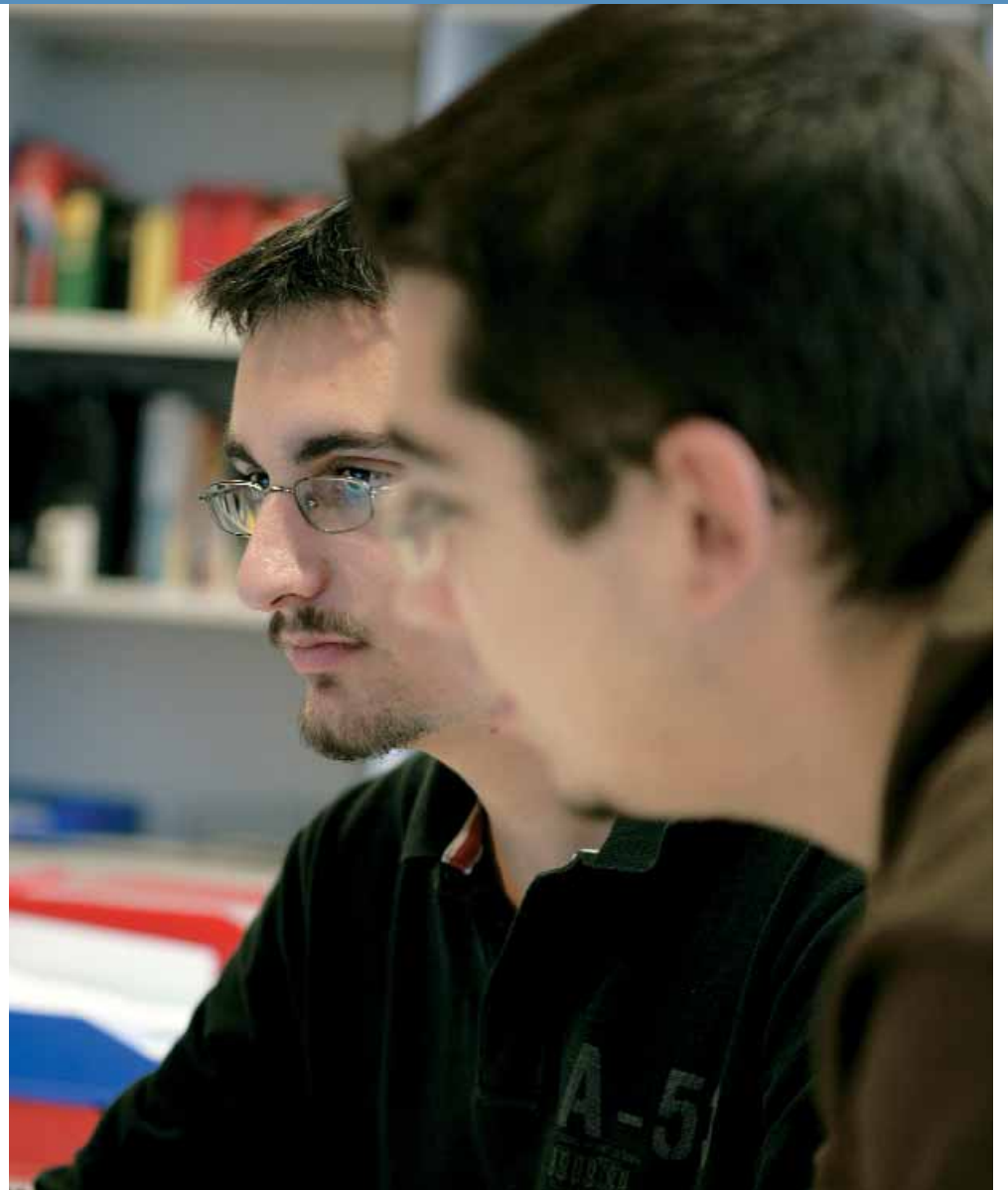
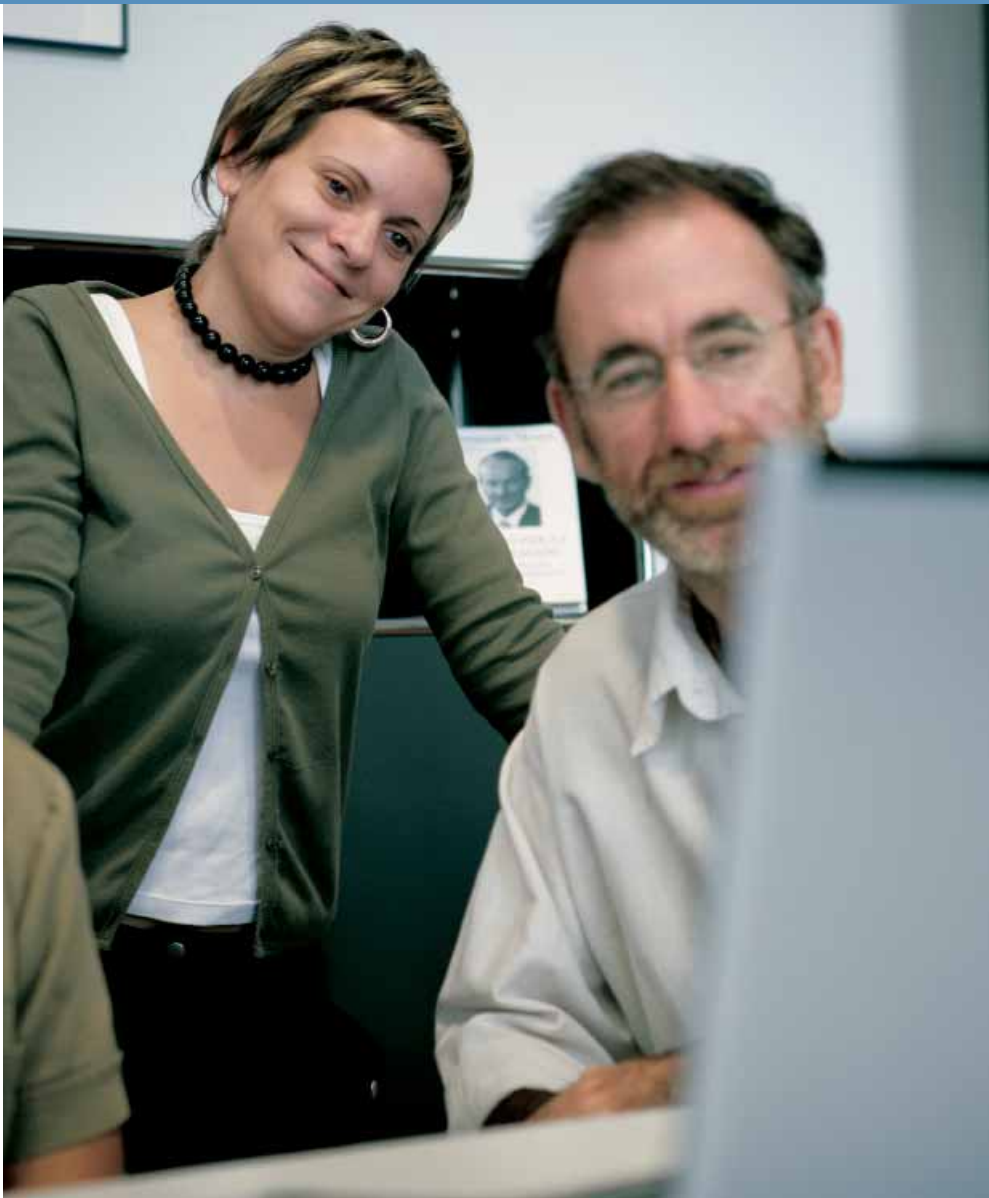
## Die Mitarbeiter

Die Fundación Bertelsmann baut auf ein multidisziplinäres und begeisterungsfähiges Team und auf ein Netzwerk von Partnern aus unterschiedlichen Bereichen. Sie ist eine junge Einrichtung, und zwar nicht nur als Institution, sondern auch nach dem Alter ihrer Mitarbeiter. Wir schätzen die Stärken unserer Mitarbeiter und sind stolz darauf, eine so neugierige und dynamische Mannschaft zu haben. Wer gesellschaftspolitische Veränderungen ermöglichen und bewirken will, muss kritische Fragen stellen können, diskussionsfreudig und aufgeschlossen sein – immer auf der Suche nach dem Neuen und Besseren.

Wer vor dem Fremden zurückschreckt, vor dem Unbekannten die Augen verschließt, bringt sich um viele Chancen des Lernens. Der feste Wille, das gesamte Potenzial auszuschöpfen und Widerstand zu überwinden

sind Grundvoraussetzungen der Fundación Bertelsmann. Wir wollen in Möglichkeiten denken und nicht die Hindernisse betonen, wir müssen uns gegenseitig Mut machen und nicht Angst. Das ist der Geist, der in der Fundación Bertelsmann herrschen soll und im Grunde auch in unserer Gesellschaft.

Die Mitarbeiter der Fundación Bertelsmann stehen dem neuen strategischen Kurs der Stiftungsarbeit mit Vorfreude und Verantwortung gegenüber. Gemeinsam mit unseren Projektpartnern und unseren Mitkern und Mitgestaltern der verschiedenen Sektoren, in denen die Fundación Bertelsmann tätig ist, möchte sie einen Beitrag zur konstanten Erneuerung und Verbesserung unserer Gesellschaft leisten.



## Créditos

### Edita

Fundación Bertelsmann

### Responsable

Michaela Hertel

### Coordinadora de la edición en español

María Parra

### Coordinadora de la edición en alemán

Franziska Schaefer

### Traducción

Celer Pawlowsky s.l.  
Birgit Blumenstock

### Diseño de la publicación

Heike van Meegdenburg

### Revisión de textos

Francesc Esparza  
Reiner Juring  
Yolanda Pérez Ruiz-Kern  
Margarita Rivière

### Asesoramiento

Margarita Rivière

### Maquetación

Nicole Reinisch

### Impresión

Graphischer Betrieb Giesecking

© **Noviembre 2005**

**Fundación Bertelsmann, Barcelona**

### Dirección

Fundación Bertelsmann  
Passeig Picasso, 16  
E-08003 Barcelona

Teléfono: +34 93 268 7373

Telefax: +34 93 268 7173

### Online

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

### E-mail

[info@fundacionbertelsmann.org](mailto:info@fundacionbertelsmann.org)

### Fotografía

Archivo de la Bertelsmann Stiftung  
Josep María Llobet  
Stefan Brams, Neue Westfälische

## Impressum

### Herausgeber

Fundación Bertelsmann

### Verantwortlich

Michaela Hertel

### Redaktion

Spanische Fassung:  
María Parra  
Deutsche Fassung:  
Franziska Schaefer

### Übersetzung

Celer Pawlowsky s.l.  
Birgit Blumenstock

### Art Director

Heike van Meegdenburg

### Korrektorat

Francesc Esparza  
Reiner Juring  
Yolanda Pérez Ruiz-Kern  
Margarita Rivière

### Beratung

Margarita Rivière

### Gestaltung

Nicole Reinisch

### Druck

Graphischer Betrieb Giesecking

© **November 2005,**  
**Fundación Bertelsmann, Barcelona**

### Adresse

Fundación Bertelsmann  
Passeig Picasso, 16  
08003 Barcelona  
Spanien

Telefon: +34 93 268 7373

Telefax: +34 93 268 7173

### Online

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

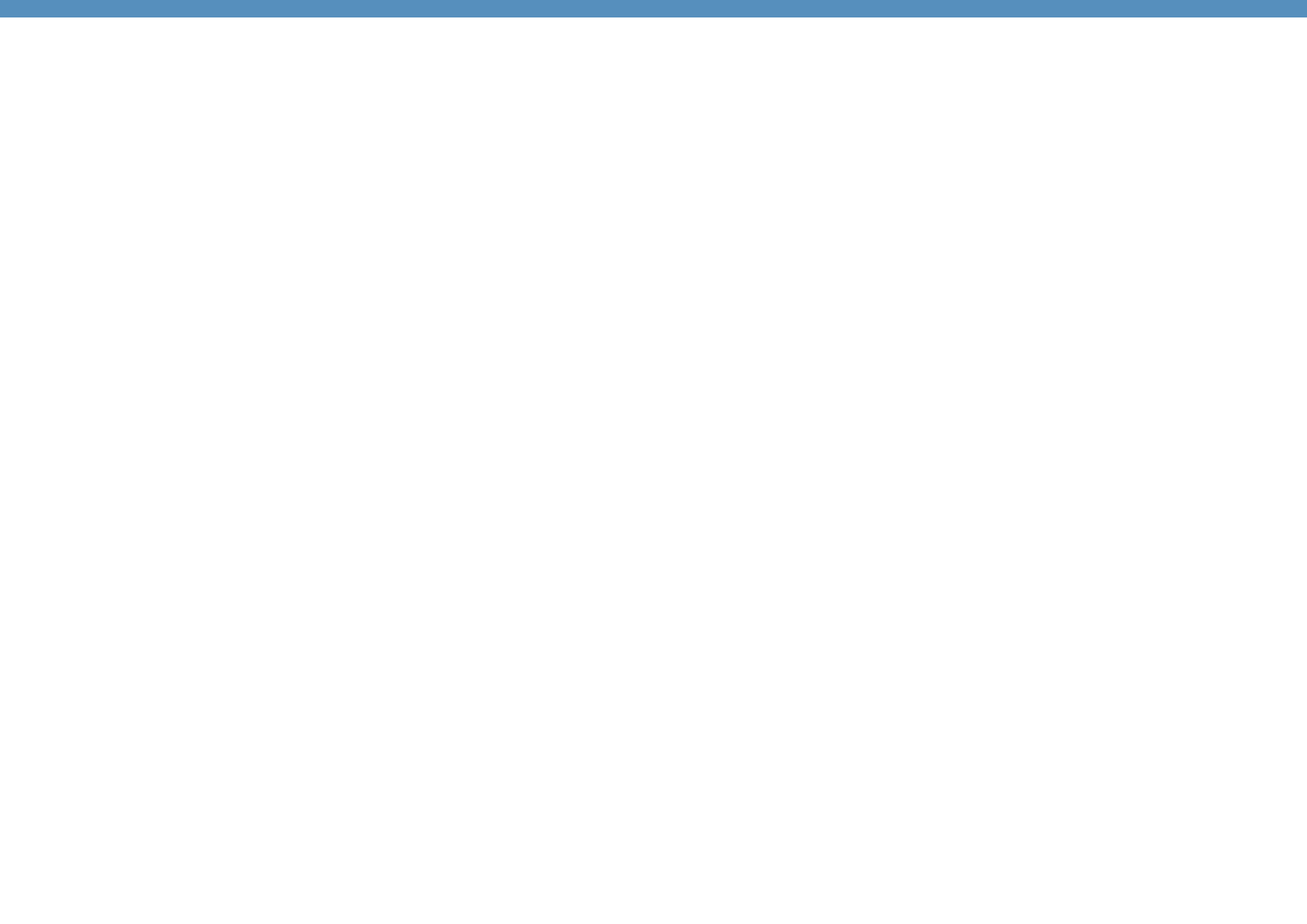
### E-Mail

[info@fundacionbertelsmann.org](mailto:info@fundacionbertelsmann.org)

### Fotos

Archiv der Bertelsmann Stiftung  
Josep María Llobet  
Stefan Brams, Neue Westfälische







## Presentación de “Nuevas Voces”

### Patrocinador

La Bertelsmann Stiftung en colaboración con la Westdeutscher Rundfunk de Colonia

### Presidenta

Liz Mohn

### Filosofía

El Concurso Internacional de Canto “Nuevas Voces” pretende descubrir y promover nuevos talentos en el ámbito de la ópera y darles la oportunidad de hacer una carrera. El concurso “Nuevas Voces” se ha fijado como objetivo situar el contenido artístico de su trabajo al más alto nivel de calidad. Se compromete a actuar con transparencia y equidad a la hora de valorar a los cantantes. El concurso se considera un instrumento del entendimiento internacional y ejerce una tolerancia absoluta respecto a la diversidad cultural y al individuo. El concurso “Nuevas Voces” promueve la aparición de nuevos cantantes de ópera a nivel internacional por considerar que la atención y el desarrollo de la tradición de la música clásica constituye una obligación social.

### Jurado internacionalmente reconocido:

El jurado está formado por profesionales de gran experiencia que representan un amplio espectro de tendencias en el mundo de la ópera y de la música.

### Reglamento

El concurso “Nuevas Voces” está dirigido a cantantes femeninas de hasta 30 años y a cantantes masculinos de hasta 32 años cuyo talento permita esperar que hagan carrera a nivel nacional o internacional. En las rondas de preselección y en la final, la evaluación se realizará de acuerdo con los criterios de capacidad técnica, estructuración musical, calidad de voz y personalidad artística. Estos cuatro criterios tendrán el mismo peso.

### Rondas de preselección

Se realizarán rondas de preselección en: Berlín, Buenos Aires, Chicago, Ciudad del Cabo, Londres, Milán, Moscú, Munich, Nueva York, París, Pekín, Oporto, Riga, Santiago de Chile, Sofía, Estocolmo, Sydney, Toronto, Vilnius, Varsovia y Yokosuka.

## „Neue Stimmen“ auf einen Blick

### Träger

Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Westdeutschen Rundfunk Köln

### Präsidentin

Liz Mohn

### Philosophie

Der Internationale Gesangswettbewerb „Neue Stimmen“ soll junge Nachwuchstalente aus dem Opernfach aufspüren, fördern und ihnen den Weg in eine Karriere öffnen. Die „Neuen Stimmen“ haben sich zum Ziel gesetzt, in ihrer Arbeit inhaltlich und künstlerisch den höchsten qualitativen Ansprüchen gerecht zu werden. Sie verpflichten sich zu Transparenz und Fairness bei der Bewertung aller Sänger. Sie verstehen sich als ein Instrument der internationalen Verständigung und wahren absolute Toleranz gegenüber der kulturellen Vielfalt und dem Individuum. Die „Neuen Stimmen“ fördern den internationalen Opernnachwuchs im Sinne der gesellschaftlichen Verpflichtung zur Pflege und Weiterentwicklung der klassischen Musiktradition.

### International anerkannte Jury

Die Jury besteht aus erfahrenen Praktikern, die ein breites Spektrum von Sichtweisen der Opern- und Musikwelt gewährleisten.

### Reglement

„Neue Stimmen“ richtet sich an Sängerinnen bis 30 Jahre und Sänger bis 32 Jahre, deren Begabung eine nationale oder internationale Karriere verspricht. In den Vorauswahlen und der Endrunde wird nach den Kriterien technisches Können, musikalische Gestaltung, Stimmqualität und künstlerische Persönlichkeit bewertet. Alle vier Kriterien sind gleichwertig.

### Vorauswahlen

Internationale Vorauswahlen finden statt in: Berlin, Buenos Aires, Chicago, Kapstadt, London, Mailand, Moskau, München, New York, Paris, Peking, Porto, Riga, Santiago de Chile, Sofia, Stockholm, Sydney, Toronto, Vilnius, Warschau und Yokosuka.

## NEUE STIMMEN

**1. G. DONIZETTI,**  
La Fille du régiment, “Ah! mes amis...!”,  
**YANG YANG**

**2. W. A. MOZART,**  
La clemenza di Tito, “Parto, ma tu, ben mio”,  
**MIAO HAO**

**3. W. A. MOZART,**  
Mitridate, “Venga pur, minacci e frema”,  
**FRANCO FAGIOLI**

**4. W. A. MOZART,**  
Die Zauberflöte, “Ach, ich füh'l's”,  
**IWONA SOBOTKA**

**5. G. ROSSINI,**  
Il barbiere di Siviglia, “Ecco, ridente in cielo”,  
**PHANDULWAZI MASETI**

**6. V. BELLINI,**  
I Capuleti e i Montecchi, “Eccomi in lieta vesta...”,  
**ANNA VIROVLANSKY**

**7. G. ROSSINI,**  
L'Italiana in Algeri, “Languir per una bella”,  
**MAXIM MIRONOV**

**8. G. VERDI,** Rigoletto,  
“Caro nome”,  
**ERIKA BUCHHOLZ**

**9. G. VERDI,**  
Don Carlos, “O Carlo, ascolta”,  
**TAE JOONG YANG**

**10. P. TSCHAIKOWSKI,**  
Eugen Onegin, “Puskai pogibnu ya”,  
**EKATERINA SHCHERBACHENKO**

**11. P. TSCHAIKOWSKI,**  
Pique Dame, “Ya vas lyublyu”,  
**GÜNTER PAPENDELL**

**12. R. STRAUSS,**  
Der Rosenkavalier, “Wie du warst! Wie du bist!“,  
**ROXANA CONSTANTINESCU**

**13. E. W. KORNGOLD,**  
Die tote Stadt, “Mein Sehnen, mein Wähnen”,  
**SONG-HU LIU**

Total running time: 78:24

Languages: English and German

