

Regionale Stiftungs Kooperation

Netzwerke und Stiftungsverbände
in Theorie und Praxis

Niels Lange/Janina Ueschner/Michael Vilain (Hrsg.) – Regionale Stiftungs Kooperation

Stiftung Westfalen-Initiative
für Eigenverantwortung
und Gemeinwohl
Piusallee 6, 48147 Münster
Telefon (0251) 591-6406
www.stiftung-westfalen-initiative.de

ISBN 978-3-932959-61-2

vd

Schriftenreihe der
Stiftung Westfalen-Initiative

Westfalen- Initiative



Niels Lange/Janina Ueschner/Michael Vilain (Hrsg.)

Regionale Stiftungs Kooperation
Netzwerke und Stiftungsverbände in Theorie und Praxis

Schriftenreihe
der Stiftung Westfalen-Initiative

Band 13

Niels Lange/Janina Ueschner/Michael Vilain (Hrsg.)

Regionale Stiftungs Kooperation

Netzwerke und Stiftungsverbände in Theorie und Praxis



© 2008

Druck und
Verlag:

ISBN

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

IVD GmbH & Co. KG

IVD GmbH & Co. KG
Wilhelmstraße 240 · 49475 Ibbenbüren
Tel. 0 54 51 / 933-0 · Fax 0 54 51 / 933-195
E-Mail: verkauf@ivd.de · www.ivd.de

978-3-932959-61-2

Franz-Josef Hillebrandt

Vorwort 3

Theresia Theurl

Kooperationspotenziale von Stiftungen 6

1. Aktuelle Bedeutung von Stiftungen und Kooperationen 7
2. Kooperationslogik von Stiftungen 9
3. Kooperationspotenziale und Institutionalisierungsformen 11
4. Erfolgsfaktoren von Stiftungskooperationen 14
5. Management von Stiftungskooperationen 16
6. Fazit 19

André Christian Wolf

**Kooperationen von Bürgerstiftungen –
Eine Erkundung der Kooperationsstrukturen von
Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe** 21

1. Einführung 21
2. Methodischer Zugang 23
3. Bürgerstiftungslandschaft in Westfalen-Lippe 24
4. Notwendigkeit und Stellenwert der Kooperation für
Bürgerstiftungen 31
5. Wer sind die Kooperationspartner von Bürgerstiftungen? 34
6. Welche Kooperationsformen gibt es? 37
7. Welche Kooperationsziele werden verfolgt? 39
8. Beispiele für Kooperationen von Bürgerstiftungen 41
9. Folgerungen 42
10. Fazit 44
- Literatur 45

Niels Lange, Janina Ueschner, Michael Vilain

Miteinander statt Nebeneinander –

**Der Stiftungsverbund Westfalen-Lippe als Motor
regionaler Stiftungs Kooperationen**

48

- | | | |
|----|---|----|
| 1. | Einleitung | 48 |
| 2. | Entstehungshintergrund und Ereignisse bis zur
Gründung | 50 |
| 3. | Westfalen als facettenreiche Stiftungslandschaft | 53 |
| 4. | Identität und Wirken des Stiftungsverbundes | 59 |
| 5. | Exkurs: Verantwortung lernen als erfolgreiches
Kooperationsprojekt | 62 |
| 6. | Ausblick | 64 |
| | Literatur | 66 |

Axel Richter

Vom Geben und Nehmen –

**Regionale Stiftungs Kooperation und Netzwerkarbeit am Beispiel
des „Regionalen Stiftungsnetzwerkes Braunschweiger Land“**

67

Eike Messow

Kooperation im Dritten Sektor –

Wie finde ich die richtigen Partner für mein Projekt?

79

- | | | |
|----|---|----|
| 1. | Einführung | 79 |
| 2. | Die Basis | 80 |
| 3. | Ausgewählte Kriterien für die Suche nach einem
Kooperationspartner | 85 |
| 4. | Ausgewählte Kriterien der Kooperationsfähigkeit | 92 |
| 5. | Kooperation macht glücklich | 98 |
| | Literaturhinweise | 99 |

Die Autoren

100

Liebe Leserinnen und Leser,

das Stiftungswesen ist eine Welt für sich – und jede Stiftung für sich auch. Gebunden an einen Satzungsauftrag arbeitet jede Stiftung auf ihre Ziele hin. Ihre Ressourcen sind dabei ebenso unterschiedlich wie ihre satzungsmäßigen Zwecke. Können so unterschiedliche Akteure miteinander kooperieren?

Sinnvoll ist es allemal, besonders für kleinere Stiftungen. Wenn man bedenkt, welch hohen Anteil an ihren Erträgen sie häufig für Verwaltung und Vermögensanlage ausgeben anstatt für Projekte. Kooperation im administrativen Bereich kann helfen, mehr Mittel für Projekte und damit für den eigentlichen Stiftungszweck freizumachen. Aber auch und besonders bei Projekten ist Kooperation sinnvoll. So können mehrere Stiftungen gemeinsam ein Budget für ein größeres Projekt finanziell besser absichern. Das gilt besonders bei operativen Projekten, die auch Personalkosten beinhalten. Betrachtet man dies durch die regionale Brille, wird der Nutzen für den Standort deutlich: Tun sich mehrere Stiftungen vor Ort zusammen, können sie gemeinsam größere Projekte durchführen.

Über diese „Skaleneffekte“ hinaus beinhaltet Kooperation aber auch immer eine Qualitätskontrolle: Wenn ich andere überzeugen kann, ebenfalls Geld in mein Projekt zu investieren, habe ich es schon einer ersten Qualitätsprüfung unterzogen. In gemeinsamen Steuerungsgremien begutachten Vertreter verschiedener Stiftungen mit unterschiedlichem Hintergrund den Verlauf des Projekts. Damit wird neben den Mitteln auch Kompetenz gebündelt, was der Qualität der Projektarbeit zugute kommt.

Nicht nur wegen der wachsenden Zahl v. a. kleinerer Stiftungen wird Stiftungs Kooperation daher immer mehr zum Thema und entstehen immer mehr regionale Stiftungsverbände. In Westfalen-Lippe hat die Stiftung Westfalen-Initiative gemeinsam mit dem

Zentrum für Nonprofit-Management und der Werner-Richard – Dr.-Carl-Dörken-Stiftung den Stiftungsverbund Westfalen-Lippe aus der Taufe gehoben. Dieser widmet sich seit 2006 dem Thema Kooperation von Stiftungen. Diese Publikation beinhaltet u. a. Beiträge, die für die Jahrestagungen 2006 (Theurl) und 2007 (Richter) ausgearbeitet wurden.

Professor Dr. Theresia Theurl beschäftigt sich in theoretischer Perspektive mit den Stiftungen, indem sie zunächst deren spezifische Kooperationslogik beleuchtet. Durch die Übertragung von wissenschaftlichen Untersuchungsergebnissen zu Unternehmenskooperationen und Public-Private Partnerships prüft sie die Voraussetzungen für einen Kooperationserfolg bei Stiftungen. Theurl kommt dabei zu dem Ergebnis, dass Kooperationen niemals einem Selbstzweck folgen dürfen, sondern immer zielgerichtet sein müssen. Darüber hinaus ist ein effektives Management der Kooperation für den Erfolg notwendig.

André Christian Wolf liefert eine empirische Untersuchung zu den Kooperationsstrukturen von Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe, wobei er vornehmlich der Frage nach den Partnern, der Art und Weise sowie dem Zweck von Kooperationen durch Bürgerstiftungen nachgeht. Kooperation ist für ihn die Zusammenarbeit mit allen privaten und öffentlichen Akteuren, nicht nur die mit anderen Stiftungen. Wolf kommt zu dem Ergebnis, dass Kooperationen in einer Vielfalt von Formen stattfinden können. Grundsätzlich hält er aber dreierlei fest: Kooperationen brauchen ein Rollenverständnis der Akteure, sie müssen auch als Prozess verstanden werden und sie benötigen Handlungsorientierung.

Der aus unserem eigenen Stiftungsverbund erwachsene Beitrag von Dr. Niels Lange, Janina Ueschner und Dr. Michael Vilain stellt Ihnen den Entstehungshintergrund, die Funktionsweise und die zukünftigen Perspektiven des Stiftungsverbundes Westfalen-Lippe vor. Dabei beleuchten die Autoren auch den Facettenreichtum der

westfälischen Stiftungslandschaft und zeigen mit dem Kooperationsprojekt „Verantwortung lernen“ ein erfolgreiches Beispiel gelungener Stiftungszusammenarbeit auf. Sie halten fest: Kooperationen brauchen Zeit, Vertrauen und persönliche Ansprache, um zu wachsen. Axel Richter thematisiert in seinem Aufsatz die Funktionsweise regionaler Stiftungs Kooperationen am Beispiel des Stiftungsnetzwerkes im historischen Braunschweiger Land. Sein Credo: Eine funktionierende Kooperation zeichnet sich durch den Vorgang ständigen Gebens und Nehmens aus.

Schließlich widmet sich Dr. Eike Messow der Frage, wie man den richtigen Partner für sein Projekt findet. Dazu stellt er zunächst die unterschiedlichen Phasen der Kooperationsarbeit (Systeme und Ziele definieren; Rollen klären und finden; Verhaltensregeln für die Zusammenarbeit finden; Projekte durchführen; Reflexion) heraus. Anschließend nennt er 14 Kriterien für die Auswahl eines geeigneten Kooperationspartners. Zum Abschluss gibt Messow praxisnahe Tipps, wie die Kooperationsfähigkeit bei der Zusammenarbeit mit anderen Partnern erhöht werden kann. Sein Schluss: Keine Kooperation ohne gemeinsames Anliegen!

Damit haben wir den Bogen von der Theorie zur Praxis gespannt und liefern mit diesem Band einen aktuellen Beitrag zu einem immer wichtiger werdenden Thema. Ich hoffe sehr, dass wir auf diese Weise weitere Stiftungen zu Kooperationen anstiften können. Der ohnehin florierenden Stiftungslandschaft kann das zusätzliche positive Impulse geben.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Münster, im Mai 2008

Franz-Josef Hillebrandt
Vorstandsvorsitzender der Stiftung Westfalen-Initiative

Theresia Theurl

Kooperationspotenziale von Stiftungen

Stiftungen werden in Deutschland und in anderen Volkswirtschaften aus mehreren Gründen zunehmend wichtiger. Bereits heute werden hohe Erwartungen an sie gestellt, sowohl von den Stiftern selbst als auch von vielen gesellschaftlichen Gruppen. Um diese auch nur annähernd erfüllen zu können, sind nicht nur überzeugende inhaltliche Konzepte zu entwickeln, sondern auch adäquate organisatorische Weichenstellungen zu prüfen. In diese Kategorie fällt die Auslotung der Kooperationspotenziale von Stiftungen. Dafür existieren gleich mehrere Gründe. Einer davon ist, dass viele Unternehmen heute auf vielfältige Art und Weise kooperieren. Doch auch die Stiftungen selbst haben das „Kooperationsthema“ längst aufgegriffen. So wird etwa im Stiftungsreport 2007 die Vereinbarung von Kooperationen als die dritt wichtigste von „sieben Regeln zum Stiftungserfolg“ gereiht. Eine von der Bertelsmann Stiftung in Auftrag gegebene StifterStudie brachte bereits 2005 diesbezüglich eine wichtige Information: Auf die Frage, zu welchen Themen Stifter mehr Informationen wünschen, um die Arbeit ihrer Stiftung zu verbessern, fand sich nach dem Thema der Vermögensanlage (37 Prozent) mit einer Nennung von 34 Prozent „Kooperationen mit anderen Stiftungen“ an zweiter Stelle.

Die weiteren Ausführungen können nicht umfassend sein, es können vielmehr nur einige Facetten komplexer Zusammenhänge herausgegriffen werden. So soll geprüft werden, ob die „Thematik Kooperationen“ für Stiftungen überhaupt Bedeutung hat, über welche Kanäle Kooperationen ihre Wirkungen entfalten können, welche Ansatzpunkte für Stiftungs Kooperationen vorhanden sind und welche Erfolgsfaktoren für solche vermutet werden können. Abschließend wird auf die Bedeutung des Kooperationsmanagements eingegangen.

1. Aktuelle Bedeutung von Stiftungen und Kooperationen

Die aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen fördern die Gründung von Stiftungen unterschiedlichster Art: Der Rückzug des Staates aus vielen bisher wahrgenommenen Aufgabenbereichen, eine zunehmende Internationalisierung, die Entwicklung der modernen Medien und der Informations- und Kommunikationstechnologie, die Veränderung von Lebensstilen, ein Wandel im Nachfragerverhalten u. v. a. Als eine Reaktion darauf sind vielfältige Entwicklungen bei Stiftungen zu beobachten. So nimmt nicht nur ihre Anzahl insgesamt, sondern ebenso die Vielfalt ihrer Zwecke und Organisationsformen zu. Eine Segmentierung und Ausdifferenzierung des Stiftungsgeschehens kann seit Längerem beobachtet werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass einer weiteren Intensivierung der Stiftungsaktivitäten eine Begrenzung des verfügbaren Mittelaufkommens entgegensteht. Dies und andere Faktoren werden den aufkommenden Wettbewerb zwischen Stiftungen weiter intensivieren.

Vor diesem Hintergrund stehen Stiftungen aktuell vor einigen Herausforderungen. So geht es um die Kommunikation des Geschäftsmodells Stiftung überhaupt, wobei die Adressaten nicht nur potenzielle Stifter, sondern auch die Politik und eine breite Öffentlichkeit sind. Zusätzlich sind die einzelnen Stiftungen gefordert, sich ein individuelles Profil zu schaffen, das den jeweiligen Stiftungszweck und ihre Kernkompetenzen beinhaltet. Die Professionalisierung auf allen Ebenen wird wichtiger werden ebenso wie eine effiziente Erreichung des Stiftungszwecks. Es liegt nahe, auf der Suche nach zukunftsorientierten Organisationsentscheidungen zu prüfen, ob sich Verbünde oder Netzwerke – Kooperationen mit anderen Stiftungen oder mit anderen Organisationen – anbieten.

Sowohl gewinnorientierte Unternehmen als auch staatliche Organisationen haben in den vergangenen Jahrzehnten eine Vielzahl von Kooperationsmodellen entwickelt und umgesetzt. Ein zunehmender Anteil der wirtschaftlichen Wertschöpfung erfolgt inzwischen in Unternehmensgrenzen übergreifenden Netzwerken. Mehr als die Hälfte der mittelständischen Unternehmen in Deutschland kooperieren mit zumindest einem weiteren Unternehmen auf der Basis eines Kooperationsvertrages, eines gemeinsamen Unternehmens oder einer formlosen Vereinbarung. Empirische Untersuchungen für die Europäische Union liefern ähnliche Informationen über ähnliche Größenordnungen des Kooperationsgeschehens. Dabei bleiben die Unternehmen rechtlich selbstständig, arbeiten aber bei einzelnen Aktivitäten, Aufgaben oder Funktionen – wettbewerbsrechtlich zulässig – zusammen. So kann von einer allmählichen Entwicklung in eine „kooperative Ökonomie“ gesprochen werden. Ihr wesentliches Kennzeichen ist, dass Unternehmen dann zusammenarbeiten, wenn so ihre einzelwirtschaftlichen Ziele besser verwirklicht werden können. Den Hintergrund von Kooperationen bilden also immer eigennutzorientierte einzelwirtschaftliche Motive. Indikatoren wie Marktanteile, Umsatz und Gewinnentwicklung sowie Börsenkurse geben Auskunft über den Erfolg von solchen Allianzen. Nicht nur private Unternehmen, sondern auch staatliche Organisationen gründen immer häufiger Partnerschaften, untereinander sowie mit gewinnorientierten Unternehmen, sogenannte Public-Private-Partnerships. Die gemeinsame Klammer für die strategische Entscheidung für eine Kooperation bildet der Wunsch, die eigene Wettbewerbsfähigkeit positiv zu beeinflussen. Es liegt also vor diesem Hintergrund nahe, die Kooperationspotenziale von Stiftungen auszuloten.

2. Kooperationslogik von Stiftungen

Es liegt in der Logik von Kooperationen eigentlich Widersprüchliches zu kombinieren. So können in der Zusammenarbeit von Unternehmen oder von Stiftungen die jeweiligen Vorteile der einzelnen Organisationen zusammen mit den „Verbundvorteilen“ genutzt werden. Anders formuliert: Die Dezentralität und Verankerung kleiner Einheiten kann mit einer effizienten Organisation und Abwicklung der Wertschöpfung (oder der Erreichung des Stiftungszweckes) verbunden werden. Die Vorteile der einzelnen Stiftungen bestehen dabei in ihrem Informationsvorsprung, in überlegenen Identifikationsmöglichkeiten sowie in Anreiz- und Bindungsvorteilen. Diese Vorteile können auch in einer Kooperation genutzt werden. Dazu kommen die „Verbundeffekte“, die in der Verwirklichung von Größen-, Kompetenz- und Spezialisierungs- sowie von Risikovorteilen bestehen.

Wird die Frage nach der Notwendigkeit von Stiftungskooperationen gestellt, ist gleichzeitig zu prüfen, für welche Aktivitäten von Stiftungen eine Zusammenarbeit nahe liegend ist. Bereits eine erste kurze Prüfung bringt mehrere Kooperationspotenziale an den Tag, so etwa bei der Organisation von hinreichend großen Stiftungsvolumina ebenso wie bei der Projektkoordination, -abwicklung und -evaluation. Auch die Definition und Koordination von Stiftungszwecken mit der Zielsetzung einer besseren Fokussierung kann in kooperativen Arrangements besser gelingen als ohne Berücksichtigung der Absichten anderer Stiftungen oder Gründungsinitiativen. Dass gerade bei Stiftungen der Know-how-Transfer und der Erfahrungsaustausch in Stiftungsnetzwerken ergebnisorientiert organisiert werden kann, ist nahe liegend. Dazu kommt die Entwicklung von Instrumenten, etwa für das Projektmanagement, Controllingsysteme oder Evaluationstools zur Überprüfung der Verwirklichung des Stiftungszwecks. Auch für die Ausbildung von „Ehrenamtlichen“, Mitarbeitern und des Managements bieten sich Kooperationen an. Schließlich ist es

effektiver, die Kommunikation der Bedeutung von Stiftungen sowie ein professionelles Lobbying gemeinsam zu organisieren und zu finanzieren.

Strategie	Sich verbünden	Sich ergänzen	Voneinander lernen
Wirkungskanäle	Größe erreichen (Additive Kooperationen)	Komplementäre Kernkompetenzen kombinieren	Vorhandenes Wissen nutzen, neue Lösungen entwickeln
Ergebnisse	Kosten Risiken Volumina	komplexe und individualisierte Probleme	neue Aufgaben neue Lösungen

Abbildung 1: Wirkungskanäle von Kooperationen (eigene Darstellung)

Bei der Kooperation von Stiftungen können – ähnlich wie bei Unternehmensnetzwerken und an obige Überlegungen der Kombination widersprüchlicher Vorteile anknüpfend – mehrere sich überlagernde Wirkungskanäle genutzt werden. „Sich verbünden“ zielt auf die Nutzung von Größenvorteilen und setzt an Kosten und Risiken sowie an die Entwicklung von gemeinsamen Standards an. „Sich ergänzen“ stellt hingegen darauf ab, dass mit der Kombination von komplementären Kernkompetenzen komplexe Problemlösungen entwickelt und angeboten werden können. „Voneinander lernen“ ermöglicht das Aufgreifen neuer Aufgaben und das Finden neuer Lösungen. Vorhandenes Wissen kann genutzt und kombiniert werden. Auf dieser Basis kann Neues entstehen. Vielfältige stiftungsrelevante Beispiele lassen sich für die Vorteilhaftigkeit dieser Wirkungen nennen. Sie führen alle

dazu, dass Stiftungen in Kooperationen ihren Zweck insgesamt effizienter erfüllen können, indem Unterschiedliches oder Übereinstimmendes von unterschiedlichen Stiftungen miteinander kombiniert. Dies bezieht sich auf *assets* wie Wissen, Qualifikationen, Ressourcen oder Stiftungszwecke.

3. Kooperationspotenziale und Institutionalisierungsformen

Jede Kooperation weist zahlreiche Schnittstellen zwischen den beteiligten Organisationen auf. Diese können technischer, rechtlicher oder anderer Natur sein. Sie beziehen sich auf den Leistungs- und Informationsaustausch ebenso wie auf die Zusammenarbeit von Mitarbeitern der unterschiedlichen Unternehmen und Stiftungen. Die wirtschaftliche Wertschöpfung oder die Verwirklichung des Stiftungszweckes hat über die Grenzen der Organisationen hinweg organisiert zu werden. Dies macht das Wesen der Kooperation aus und nur so können die Kooperationsvorteile tatsächlich entstehen und genutzt werden.

Vor der Frage nach den Kooperationspotenzialen und der adäquaten Organisation der Zusammenarbeit hat daher immer jene nach der Wertschöpfungskette der Umsetzung der Stiftungsaufgabe zu stehen. Im Rahmen der Analyse der Wertschöpfungskette sind die einzelnen Schnittstellen zu identifizieren, an denen Kooperationen festgemacht werden können. Konkret geht es darum, festzustellen, bei welchen Aktivitäten eine Zusammenarbeit möglich ist und welche organisatorischen Konsequenzen im Anschluss zu berücksichtigen sind.

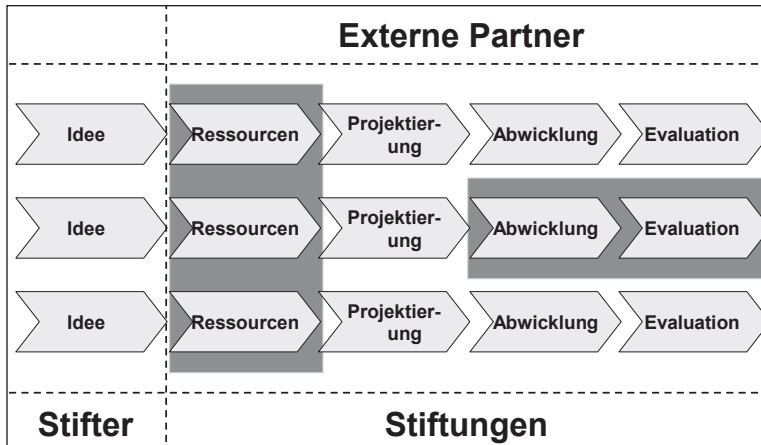


Abbildung 2: Wertschöpfungskette von Stiftungen
(eigene Darstellung)

Eine stilisierte und vereinfachte Stiftungswertschöpfungskette besteht aus den aufeinander folgenden Stufen der Stiftungsidee, der Beschaffung der erforderlichen Ressourcen (Stiftungskapital, Know-how, Mitarbeiter etc.), der Projektierung der Stiftungsprojekte, deren Abwicklung sowie der Evaluation der Ergebnisse. Diese Kette gilt unabhängig von der Größe und dem Zweck von Stiftungen. Sie gilt auch losgelöst davon, ob es sich um eine Bürgerstiftung handelt oder um die Stiftung einer Privatperson oder eines Unternehmens. Die Vielfalt der Kooperationspotenziale zeigt sich bereits an dieser einfachen Darstellung. Kooperiert werden kann im eher „kreativen Bereich“ der Definition des Stiftungszweckes und der Mission der Stiftung, ebenso aber zwecks einer möglichst effizienten Abwicklung aller Aufgaben, um den Stiftungszweck bestmöglich zu erreichen. Kooperieren können daher sowohl die Stifter als auch die Stiftungen auf den einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette. Horizontale und vertikale Kooperationen bieten sich an. In einer horizontalen Zusammenarbeit arbeiten die einzelnen Stiftungen auf einer Stufe

zusammen, z. B. bei der Beschaffung von Mitarbeitern oder von Kapital. Die vertikale Kooperation erfolgt entlang der Wertschöpfungskette. So können sich einzelne Partner auf die Projektierung spezialisieren und andere auf die Abwicklung o. ä. Hier ist nun deutlich zu erkennen, dass Stiftungskooperationen additiv (Kombination von ähnlichen assets) oder komplementär (Kombination von unterschiedlichen assets) ausgerichtet sein können. Es kann sich ebenso um eine bilaterale Zusammenarbeit wie um größere Stiftungsnetzwerke handeln. Selbstverständlich können sich Stiftungen in mehreren Kooperationen engagieren. Auch externe Partner für Stiftungsnetzwerke und -verbünde sind denkbar. Vor allem öffentliche Einrichtungen und private Unternehmen werden in der Stiftungspraxis neben anderen Stiftungen als Kooperationspartner gewählt.

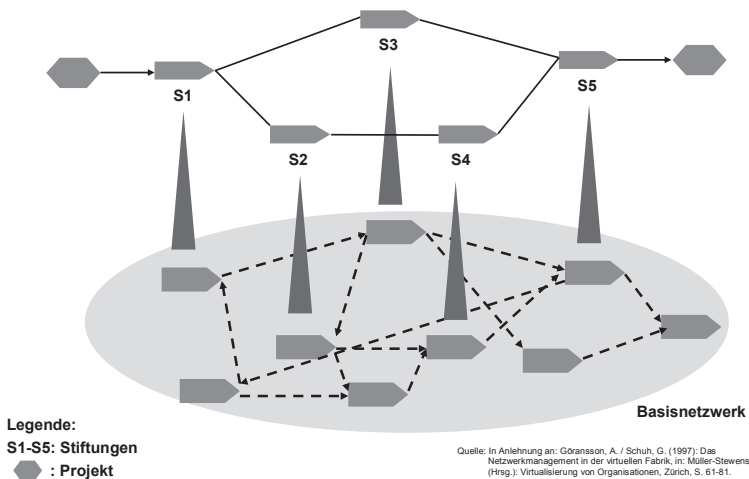


Abbildung 3: Virtuelles Stiftungsnetzwerk
(Quelle: Göransson/Schuh 1997)

Die Institutionalisierung von Stiftungs Kooperationen kann viele Formen annehmen. Die einzelnen Modelle korrespondieren mit jenen, die auch von Unternehmen gewählt werden. Vor diesem Hintergrund lassen sich als stiftungsrelevante Kooperationsformen Projektkooperationen, Public-Private-Partnerships, Franchisingkooperationen, Stiftungsallianzen, aber auch virtuelle Stiftungsnetzwerke ableiten. Letztere zeichnen sich dadurch aus, dass parallel zwei Kooperationsebenen verwirklicht werden. In einem Basisnetzwerk befinden sich Stiftungen, die eine fallweise projektbezogene Zusammenarbeit vereinbaren. Die Zusammenarbeit auf dieser Ebene ist eine latente. Erst wenn für ein konkretes Projekt eine engere Kooperation vorteilhaft ist, wirken für dieses Projekt mehrere der Kooperationspartner zusammen. Für andere Projekte können abweichende Partnerkombinationen nahe liegen. Die konkrete Kooperationsebene eines solchen Netzwerkes kann auch als Abwicklungs- oder Projektnetzwerk bezeichnet werden. Größere regionale oder inhaltliche Plattformen für und von Stiftungen sind häufig nach einem solchen Zwei-Ebenen-System aufgebaut. Der Vorteil einer solchen Institutionalisierung besteht darin, dass bereits bei der Gründung alle Spielregeln für die konkrete Zusammenarbeit zu vereinbaren sind. Dies erleichtert den Start gemeinsamer Projekte und ermöglicht den Aufbau von Kooperationserfahrungen, die über das einzelne Kooperationsprojekt hinausgehen.

4. Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen

Die Entscheidung für eine Kooperation von Stiftungen sichert noch keinesfalls ihren Erfolg. Es ist vielmehr so, dass zahlreiche Kooperationen von Unternehmen die häufig ambitionierten Zielsetzungen der Kooperationspartner nicht hinreichend erfüllen. Entsprechendes gilt auch für Public-Private-Partnerships. Diese Erfahrungen haben es jedoch ermöglicht, die Erfolgsbedingungen

für Unternehmenskooperationen zu identifizieren. Es kann davon ausgegangen werden, dass es sich dabei auch um die Voraussetzungen für erfolgreiche Stiftungsoperationen handelt. Die Ergebnisse zahlreicher empirischer Untersuchungen und der Analyse von Fallstudien lassen sich auf zwei grundlegende Erfolgsfaktoren verdichten. Erstens ist die Netzwerklogik zu verstehen, zu nutzen und mit ihren Konsequenzen zu akzeptieren. Auf das Wesentliche reduziert bedeutet dies erstens, dass den Kooperationsvorteilen Kosten gegenüberstehen. Solche Kosten sind nicht nur Koordinations- und Steuerungskosten. Zusätzlich entstehen Einschränkungen in der Entscheidungsfreiheit der einzelnen Stiftungen, also Abhängigkeiten im Kooperationsbereich. Um solche Kosten möglichst gering zu halten, sind klare Spielregeln für die Entscheidungsfindung und das Zusammenwirken in der Erreichung des jeweiligen Stiftungszweckes und des gemeinsamen Kooperationsziels zu vereinbaren. Das zweite Element der Netzwerklogik besteht darin, dass der Erfolg einer Stiftungsoperation auch den Erfolg der kooperierenden Stiftungen positiv beeinflusst. Der Stabilität von Stiftungsoperationen ist es förderlich, wenn ex ante klare Regeln über die Aufteilung des Kooperationsergebnisses vereinbart wurden. Der zweite Erfolgsfaktor besteht in einem effektiven Management der Stiftungsoperationen, das unabdingbar ist. Auf dieses wird noch etwas näher eingegangen. Sind sich die Stiftungen dieser Voraussetzung nicht bewusst, sind Komplikationen in der Zusammenarbeit ebenso vorherzusehen wie ein Zurückbleiben der Ergebnisse hinter den Erwartungen.

Die Bereitschaft von Stiftungen, Kooperationen einzugehen und die Fähigkeiten, sie erfolgreich zu steuern, sind bisher weniger stark ausgeprägt als es die aktuellen Herausforderungen erwarten lassen würden. Demgegenüber stehen die Erklärungen von Stiftungen selbst, die in der Vereinbarung von Kooperationen wichtige strategische Weichenstellungen für die Zukunft sehen. Dabei gilt, dass Kooperationen selbstverständlich immer nur

dann zu empfehlen sind, wenn sie Ergebnis eines stiftungsindividuellen Kalküls sind. Nur wenn ein solches Kalkül das klare Ergebnis enthält, dass es mit der Kooperation besser gelingen kann, den Stiftungszweck zu erreichen als alleine, sind konkrete Schritte einzuleiten. Kooperationen sind immer Instrumente, nie aber Selbstzweck. Dies gilt für Stiftungen ebenso wie für Unternehmen und für öffentliche Organisationen. Ebenso muss klar sein, dass Kooperationen nicht den Stiftungszweck „verwässern“ dürfen. Gelingt es aber in einer Kooperation, den Stiftungszweck besser zu erreichen als ohne diese, dann sind auch positive Nebeneffekte auf die Gesellschaft, die Volkswirtschaft und die Region zu erwarten.

5. Management von Stiftungsk Kooperationen

Unter dem Management von Stiftungsk Kooperationen soll in einem umfassenden Sinne, die zielorientierte Vorbereitung, Institutionalisierung, Steuerung und das Controlling von Kooperationen sowie Kooperationsportfolios verstanden werden, die die einzelnen Stiftungen sowie deren Kooperationen (Verbünde) einbeziehen. Immer dann, wenn Stiftungen Kooperationen zwecks besserer Verwirklichung des Stiftungszweckes beabsichtigen, benötigen sie den Aufbau einer Kooperationsmanagementkompetenz. Die Inhalte einer solchen lassen sich in mehrfacher Hinsicht operationalisieren. Vorhandene Erfahrungen mit Stiftungsk Kooperationen erleichtern die Erfüllung der einzelnen Aufgaben. Eine sehr wichtige Aufgabe besteht in der Schaffung von Infrastrukturen für die Kooperation. Solche sind jedenfalls in technischer, rechtlicher, organisatorischer und personeller Hinsicht sicherzustellen. Methoden und Instrumente des Managements sind zu erlernen oder zu beschaffen. Die einzelnen organisationsübergreifenden Prozesse sind zu identifizieren, zu formalisieren und möglichst IT-gestützt zu organisieren.

Das Management von Stiftungskooperationen hat prozessorientiert zu erfolgen und sollte mehrere aufeinander folgende Phasen berücksichtigen: die Phase der strategischen Positionierung, der internen Vorbereitung, der Institutionalisierung und der operativen Kooperationsführung. Eine Erfolgskontrolle begleitet die anderen vier Phasen. Jede Phase lässt sich über ihre konkreten Aufgaben von den anderen unterscheiden. Dieses Managementmodell ist dynamisch ausgerichtet. Dies bedeutet, dass auf der Grundlage der Ergebnisse der Erfolgskontrolle, die immer vom Stiftungszweck auszugehen hat, Veränderungen der Kooperationsvereinbarungen durchgeführt werden. Diese bestimmen, wie gut es gelingt, die Stiftungskooperation gleichzeitig in ihren Binnenstrukturen zu stabilisieren und geänderten Umwelthanforderungen anzupassen.

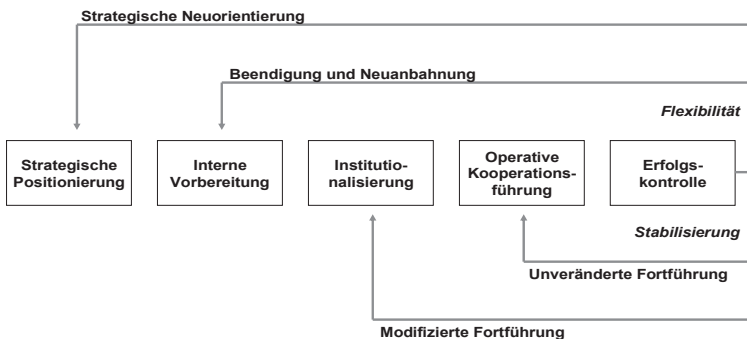


Abbildung 4: Grundstruktur des Kooperationsmanagements von Stiftungen (eigene Darstellung)

Die Phase der strategischen Positionierung eröffnet die Aktivitäten des Kooperationsmanagements. Sie beginnt mit der Analyse des Stiftungszweckes unter Berücksichtigung der aktuellen Rahmenbedingungen. Es ist zu klären, ob die Stiftungsziele in der konkreten Ausgestaltung erreicht werden können. Zusätzlich ist Klarheit über die Kernkompetenzen der Stiftung zu schaffen,

ebenso über eventuell vorhandene Defizite. Diese erste Phase wird mit der Entscheidung abgeschlossen, ob die Stiftung in Hinblick auf ihre Zielsetzungen „richtig aufgestellt“ ist oder ob Kooperationen eine Verbesserung bedeuten könnten.

Erfolgt eine strategische Weichenstellung in diese Richtung folgt die Phase der internen Vorbereitung. Nun geht es darum, die Wertschöpfungskette der Stiftung zu analysieren, vor allem die Schnittstellen zu identifizieren. Sehr wichtig ist die Prüfung, ob die Bereitschaft und die Fähigkeit Kooperationen einzugehen, vorhanden ist. Es ist intern zu klären, welche Zielsetzungen die Stiftung mit der Kooperation erreichen will. Im Anschluss ist ein Anforderungsprofil für potenzielle Partner zu erstellen. Zusätzlich sind die geeigneten Kooperationsformen und die möglichen Institutionalisierungen zu prüfen. Nun folgt das Screening von geeigneten Partnern. Insbesondere sind der strategische und der kulturelle Fit zu prüfen. Die dritte Phase, jene der Institutionalisierung, beginnt mit den Kooperationsverhandlungen und endet mit der Unterzeichnung des Kooperationsvertrages, auf die die Schaffung der Kooperationsinfrastruktur folgt. Insbesondere ist von den Kooperationspartnern ein klares gemeinsames Ziel der Stiftungs Kooperation festzulegen, von dem die Erfolgskontrolle ausgehen kann. Die Arbeitsteilung in der Kooperation hat vereinbart zu werden und die Kompetenzen des Kooperationsmanagements sind festzulegen. Größte Bedeutung haben die Vereinbarung der Spielregeln, die im Zusammenwirken anzuwenden sind: Wie erfolgt die Entscheidungsfindung und wie der Informationsaustausch? Eine Exit-Regel hat die Bedingungen zu enthalten, die zu einem Austritt oder Ausschluss von Partnern führen. Auch die Voraussetzungen für die Aufnahme neuer Partner haben im Vorfeld geklärt zu werden.

Die Phase der operativen Kooperationsführung umfasst das „Tagesgeschäft“ der Kooperation. Einerseits ist die Kooperationsentscheidung auf alle betroffenen Ebenen und Akteure in den einzelnen Stiftungen „herunterzubrechen“. Andererseits sind die konkreten Entscheidungen zu treffen, die mit der Projekt- und Prozesssteuerung verbunden sind. Ein gutes Schnittstellenmanagement wird in dieser Phase zur entscheidenden Managementaufgabe. Ebenso wichtig sind Vorkehrungen, die die Herausbildung „weicher Faktoren“ – wie Vertrauen – in der Zusammenarbeit ermöglichen. Schließlich ist ein effektives Prozess- und Projektcontrolling ebenso aufzubauen wie die kontinuierliche Kontrolle des Zielerreichungsgrades der Stiftungs-kooperation. Die Kooperationspartner sind regelmäßig darüber zu informieren, welche konkreten Vorteile für sie mit der Kooperation verbunden sind. Mangelhafte Zielerreichungsgrade sind konsequent mit Modifikationen der Kooperation zu beantworten. Dies kann sich in der operativen Gestaltung niederschlagen oder in einer Veränderung der Institutionalisierung. Es kann aber auch dazu kommen, dass ein Wandel in der Partnerstruktur notwendig wird oder dass die Kooperationsentscheidung überhaupt zu korrigieren ist.

6. Fazit

Stiftungen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Die Frage ist nahe liegend, ob die Kooperation mit anderen Stiftungen oder mit privaten Unternehmen oder öffentlichen Organisationen, es ermöglicht, den Stiftungszweck besser zu erreichen. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund der Forderung einer stärkeren Professionalisierung von Stiftungen sowie eines gestiegenen Wettbewerbs zwischen Stiftungen. Die vorangegangenen Überlegungen thematisierten einige ausgewählte Facetten von Stiftungs-kooperationen. Insbesondere wurde geprüft, welche Voraussetzungen für einen Kooperationserfolg vorliegen müssen. Besonderes Augenmerk wurde dabei einem effektiven

Kooperationsmanagement geschenkt. Ein solches hat sich auch bei der Kooperation gewinnorientierter Unternehmen als wichtigster Erfolgsfaktor herausgestellt. Bisher fehlt eine umfassende theoretische und empirische Analyse des Kooperationsgeschehens von Stiftungen. Allerdings liegen wichtige Ergebnisse und Erfahrungen für einzelne Details vor, die hier kurz besprochen wurden.

André Christian Wolf

Kooperationen von Bürgerstiftungen – Eine Erkundung der Kooperationsstrukturen von Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe

1. Einführung

Kooperation ist seit einigen Jahren in vielen Städten und Regionen quasi zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Die Zusammenarbeit unterschiedlicher öffentlicher und privater Akteure findet statt in Form von regionalen Agenda 21-Prozessen, Städtenetzen, Public-Private-Partnerships, interkommunaler Zusammenarbeit oder an Runden Tischen zur Aufstellung von Stadtentwicklungskonzepten. Öffentliche wie private Akteure folgen immer häufiger der Einsicht, dass das Erreichen eigener Ziele auch vom Handeln anderer Akteure abhängig ist und Kooperationen die Möglichkeiten des eigenen Handelns erweitern können. Dies gilt in zunehmendem Maße auch für Stiftungen und insbesondere für die gegenwärtig viel beachteten Bürgerstiftungen.

Für Bürgerstiftungen besteht ein besonderes Interesse an und eine besondere Notwendigkeit zur Kooperation. Dies zeigt sowohl ein Blick auf ihre Satzungen, denen zufolge sie besonderes Augenmerk auf die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit wichtigen Gruppen der Stadtgesellschaft legen, als auch die Diskussion in der Literatur: „Um sich zu wirksamen Katalysatoren der Bürgergesellschaft entwickeln zu können, brauchen Bürgerstiftungen außer angemessenen Rahmenbedingungen auch strategische Partner“ (Walkenhorst 2004: 95). Ähnlich empfiehlt auch de Courcy Hero (1999: 205), dass Bürgerstiftungen „Koalitionen auf lokaler Ebene begründen“ sollten, um gemeinsam mit anderen

Akteuren neue Lösungen für Herausforderungen auf städtischer Ebene finden zu können. Bürgerstiftungen sind auf Kooperationspartner nicht zuletzt aber auch deshalb angewiesen, weil ihre finanziellen und sonstigen Ressourcen oft noch zu gering sind, um größere Stiftungsprojekte allein zu stemmen.

Wer aber sind die Institutionen und Organisationen, mit denen Bürgerstiftungen zusammenarbeiten, wie und auf welche Weise kooperieren sie und was wird mit diesen Kooperationen bezweckt? Dieser Beitrag will, ausgehend von den Tätigkeiten und Projekten der Bürgerstiftungen in der Region Westfalen-Lippe, erste Antworten auf diese Fragen geben. Dabei werden jedoch nicht nur die Kooperationen zwischen Stiftungen, sondern die Zusammenarbeit von Bürgerstiftungen mit *allen* privaten wie öffentlichen Akteuren betrachtet. Auf diese Weise soll der Blick für die wesentlichen Kooperationspartner von Bürgerstiftungen geschärft und zugleich Licht auf die wichtigsten Formen und Ziele der Kooperationen geworfen werden. Da damit zunächst aber nur die Tür zu dem vergleichsweise noch neuen Thema „Stiftungs Kooperationen“ aufgestoßen wird, ist die Ausgangslage noch zu vage, um darauf aufbauend schon Aussagen zur Wahl des „richtigen“ Partners oder zu möglichen Erfolgsfaktoren von Kooperationen treffen zu können. Der Beitrag will daher vielmehr nur grundlegende Hinweise darauf liefern, welche Kooperationsrichtungen, -formen und -inhalte in der weiteren Diskussion und Forschung zu Bürgerstiftungen zu vertiefen sind. Dies erscheint gerade deshalb erforderlich, weil trotz des zunehmenden Interesses an der Organisationsform Bürgerstiftung deren wissenschaftliche bzw. empirisch basierte Analyse insgesamt immer noch als unzureichend bezeichnet werden muss und nach wie vor großer Forschungsbedarf zur „Positionierung“ von Bürgerstiftungen als neue Akteure im kommunalen Kräftefeld besteht (vgl. Pfeiffer/Kleimann 2005: 254, Hellmann 2006a: 6).

2. Methodischer Zugang

Ausgangspunkt für die nachfolgenden Betrachtungen bilden eine Satzungsanalyse und eine schriftliche Befragung zu Tätigkeiten und Kooperationen von Bürgerstiftungen in Deutschland, die Ende 2007 im Rahmen einer Untersuchung zu „Bürgerstiftungen als Partner der Stadtentwicklung“ durchgeführt wurden. Die nachfolgenden Ausführungen sind die Ergebnisse einer gesondert durchgeführten Teilauswertung und betrachten die Tätigkeiten und Kooperationen von 18 Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe¹. Befragt wurde damit knapp über die Hälfte der insgesamt 34 Bürgerstiftungen in der Region. Aufgrund der relativ geringen Grundgesamtheit sind die Befragungsergebnisse damit zwar nicht als repräsentativ zu bezeichnen, sie bieten aber einen guten Ausgangspunkt für eine erste Beschreibung der Kooperationsstrukturen von Bürgerstiftungen.

Die Antwortenden aus den Bürgerstiftungen waren zu zwei Drittel Mitglieder der Stiftungsvorstände. Ein weiterer Teil der Befragten gab an, in Funktion einer hauptamtlichen oder ehrenamtlichen Geschäftsführung oder in einer anderen ehrenamtlichen Funktion, beispielsweise als Projektkoordinator, zu antworten. Mit Ausnahme eines Befragten gaben alle Antwortenden an, bereits seit Gründung der jeweiligen Stiftung für diese zu arbeiten bzw. ehrenamtlich tätig zu sein. Insgesamt kann somit davon ausgegangen werden, dass die Antwortenden in hohem Maße mit der Thematik, den Tätigkeiten und Projekten „ihrer“ Bürgerstiftung vertraut sind.

¹ Die Gesamtergebnisse der Untersuchung werden voraussichtlich Ende 2008 vorliegen.

3. Bürgerstiftungslandschaft in Westfalen-Lippe

Vor einer Auseinandersetzung mit den Kooperationspartnern, -formen und -zielen von Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe ist es erforderlich, kurz ein Bild der Entwicklung und Struktur der Bürgerstiftungslandschaft in der Region zu zeichnen, um so ein Gespür dafür bekommen zu können, ob und inwieweit die Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe ein mehr oder weniger „typisches“ Abbild aller Bürgerstiftungen in Deutschland darstellen.

Die Entwicklung von Bürgerstiftungen in Deutschland hat ihre Wurzeln in Ostwestfalen-Lippe. Die im Dezember 1996 gegründete Stadt Stiftung Gütersloh ist die erste nach dem Vorbild amerikanischer Community Foundations gegründete Bürgerstiftung in Deutschland. Sie hat in ganz Deutschland und gerade auch in der Region Westfalen-Lippe hohe Aufmerksamkeit auf sich gezogen, und so gibt es mittlerweile in mehreren Nachbarstädten Güterslohs Stiftungen dieses Typs, wie zum Beispiel in Bielefeld, Herzebrock-Clarholz, Rietberg und Rheda-Wiedenbrück. Bürgerstiftungen existieren aber auch in allen anderen Teilen der Region, vom Tecklenburger- und Münsterland über das nördliche Ruhrgebiet bis hin zum Sauer-, Sieger- und Lipperland.

Gründungsjahr	Bürgerstiftung
1996	Stadt Stiftung Gütersloh - Die Bürgerstiftung
1999	Hertener Bürgerstiftung
2000	Bürgerstiftung Büren, Dortmund-Stiftung, Bürgerstiftung Dülmen, Bürgerstiftung Tecklenburger Land
2001	Bürgerstiftung Rohrmeisterei Schwerte
2002	Stadt Stiftung Bad Lippspringe, Bielefelder Bürgerstiftung, Bürgerstiftung Hellweg Region, Bürgerstiftung Herzebrock-Clarholz, Bürgerstif- tung Schwalenberg
2003	Bad Westernkotten-Stiftung, Bürgerstiftung Förderturm Bönen, Bürgerstiftung Paderborn, Bürgerstiftung Rietberg
2004	Stiftung Aktive Bürger Borken, Stadtlohn und Umgebung, Bürgerstiftung Coesfeld, Bürgerstif- tung Detmold, Bürgerstiftung Espelkamp, Bürgerstiftung Gempt, Stiftung* Bürger für Münster, Bürgerstiftung Gliedervermögen Bühne
2005	Bürgerstiftung EmscherLippe-Land, Bürgerstif- tung Steinheim, Bürgerstiftung Warburg, Bürger- stiftung Westmünsterland, Bürgerstiftung Siegen
2006	Briloner Bürgerstiftung, Bürgerstiftung „Hal- terner für Halterner“, Bürgerstiftung Rhein-Lippe, Bürgerstiftung Sundern, Bürgerstiftung Unna, Bürgerstiftung Vreden

Abbildung 1: Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe
(eigene Darstellung)

Der Länderbericht 2007 des Vereins Aktive Bürgerschaft weist für Westfalen-Lippe insgesamt 34 Bürgerstiftungen aus, die bis Ende des Jahres 2006 gegründet wurden (vgl. Aktive Bürgerschaft 2007: 25). Damit findet sich nicht nur die Mehrheit der nordrhein-westfälischen Bürgerstiftungen im westfälisch-lippischen Raum, die Region Westfalen-Lippe ist auch bundesweit eine „starke“ Bürgerstiftungsregion: Fast jede fünfte Bürgerstiftung (18,4 Prozent) in Deutschland ist zwischen den Kreisen Minden-Lübbecke und Siegen-Wittgenstein im Norden und Süden sowie Höxter und Borken im Osten und Westen aktiv.

Auch in Bezug auf die finanziellen Ressourcen von Bürgerstiftungen ist die Region vergleichsweise gut aufgestellt². Während das durchschnittliche Gründungsvermögen von Bürgerstiftungen bundesweit bei 176.386 Euro liegt, beträgt es bei den Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe 312.189 Euro. Eine ebenfalls überdurchschnittliche Struktur weisen die zum Stichtag 31.12.2006 angegebenen Stiftungsvermögen und die Förderausgaben für das Jahr 2006 auf: Lag das durchschnittliche Stiftungsvermögen aller Bürgerstiftungen in Deutschland im Jahr 2006 bei 451.042 Euro, so betrug es in Westfalen-Lippe 497.036 Euro. Noch deutlicher wird die finanzielle Schlagkraft der Bürgerstiftungen in der Region bei den Ausgaben im Jahr 2006: Während sich die Ausgaben aller Bürgerstiftungen in Deutschland auf durchschnittlich 38.226 Euro beliefen, lag dieser Wert bei den Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe bei 59.214 Euro.

Allerdings müssen diese Angaben relativiert werden: Lässt man zum Beispiel bei der Betrachtung des Gründungskapitals die Vermögen der drei mit einem Millionenvermögen gestarteten Bürgerstiftungen Gütersloh, Dortmund und Paderborn außen vor, so liegt dieser Durchschnitt nur noch bei 166.259 Euro. Dies

² Die Analyse der Gründungsvermögen von Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe erfolgte auf Grundlage der vom Verein Aktive Bürgerschaft gesammelten und im Internet zugänglich gemachten Daten zu Bürgerstiftungen.

sowie die Tatsache, dass zum Beispiel auch die Stiftungsvermögen zum Ende des Jahres 2006 von „kleinen“ 50.600 Euro bis hin zu „großen“ 3,2 Millionen Euro reichen, deuten auf eine starke Konzentration der Stiftungsvermögen hin (vgl. Aktive Bürgerschaft 2007: 8). Folglich weisen Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe – vom Vermögen und den Ausgaben her zu schließen – eine unterschiedliche Leistungsfähigkeit und „Schlagkraft“ auf.

Unterschiede zeigen sich auch bei der Größe der geographischen Tätigkeitsbereiche der Bürgerstiftungen. So finden sich in Westfalen-Lippe nicht nur Stiftungen in Klein-, Mittel- und Großstädten, sondern es gibt mit den Stadtteilstiftungen in Schwalenberg und Bad Westernkotten auch Bürgerstiftungen, die auf noch kleinerer räumlicher Ebene tätig sind. Gleichzeitig gibt es mit den Bürgerstiftungen Westmünsterland und Rhein-Lippe wiederum Bürgerstiftungen, die sich bei ihren Aktivitäten auf ganze Teilregionen von Westfalen-Lippe beziehen. Und nicht zuletzt veranschaulichen die Bürgerstiftungen in Schwerte, Bönen und Gempt, wie es Bürgerstiftungen gelingen kann, alte Fabrikgebäude und Industriebrachen zu soziokulturellen Einrichtungen umzubauen und als solche zu betreiben.

Alles in allem wird deutlich, dass Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe vom Vermögen her zwar tendenziell überdurchschnittlich gut aufgestellt sind, sie insgesamt aber im Hinblick auf die Größe ihrer finanziellen Leistungsfähigkeit und die räumlichen Einzugsbereiche ähnlich unterschiedlich und vielfältig sind wie Bürgerstiftungen in anderen Teilen Deutschlands.

Schwerpunkte der Bürgerstiftungstätigkeiten

Was nun genau machen Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe? Die Erfassung und Analyse der Stiftungszwecke stellt die zentrale Kategorie dar, von der aus Aussagen über das, was Stiftungen tun, getroffen werden können (vgl. Sprengel 2001: 54). Die Analyse der Satzungszwecke von Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe zeigt folgendes Bild: Die große Mehrheit der Bürgerstiftungen hat sich – in dieser Reihenfolge – den Themen Kunst und Kultur, Bildung und Erziehung (jeweils 94,4 Prozent), Jugend (88,9 Prozent), Altenhilfe (72,2 Prozent) sowie dem Landschafts- und Denkmalschutz (66,7 Prozent) verschrieben. Weitere häufige Stiftungszwecke von Bürgerstiftungen sind Wissenschaft und Forschung (61,1 Prozent), Gesundheitsweisen, Internationales, Sport sowie Brauchtum und Heimatpflege (jeweils 55,6 Prozent). Eine vergleichsweise untergeordnete Rolle spielen die Stiftungszwecke Tierschutz, soziale Dienste und allgemein mildtätige Zwecke (jeweils 11,1 Prozent).

Die Ergebnisse der Befragung der Bürgerstiftungen hinsichtlich ihrer *tatsächlichen* Tätigkeiten im Jahr 2006 zeigen jedoch eine Abweichung der Stiftungswirklichkeit von den jeweiligen Stiftungssatzungen. Dies ist allerdings allein deshalb nicht überraschend, weil die Zweckvielfalt eines der wesentlichen Charakteristika von Bürgerstiftungen ausmacht. Es ist daher nahe liegend, dass Bürgerstiftungen nicht alle Stiftungszwecke gleichzeitig und gleichgewichtig verfolgen und aufgrund unterschiedlichen Know-hows oder unterschiedlicher Problemlagen thematische Schwerpunkte setzen und die Ressourcen anderer Akteure einbinden.

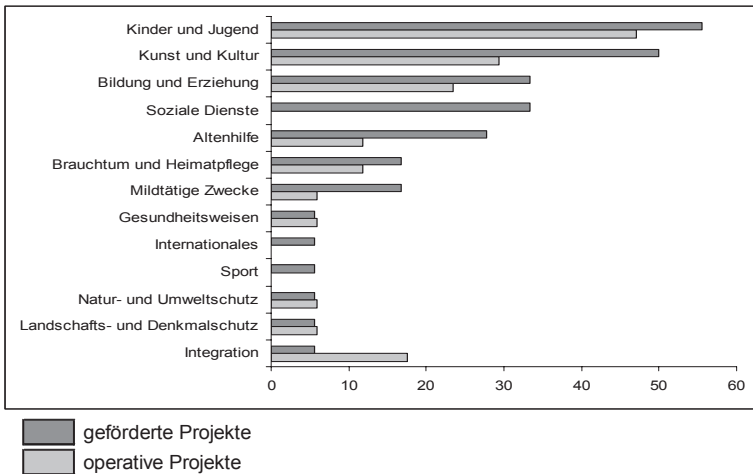


Abbildung 2: Tatsächliche Stiftungszwecke von Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe in 2006, Angaben in Prozent (eigene Darstellung)

Bei der Rangliste der Schwerpunkte der *geförderten* Projekte standen im Jahr 2006 die Themen Jugend (55,6 Prozent), Kunst und Kultur (50,0 Prozent) sowie Bildung und Erziehung und allgemeine Soziale Dienste (jeweils 33,3 Prozent) auf den ersten Plätzen. Das Thema Altenhilfe rangiert mit 27,8 Prozent auf Rang fünf, mit einigem Abstand gefolgt von den Stiftungszwecken Brauchtum und Heimatpflege sowie allgemein mildtätigen Zwecken (jeweils 16,7 Prozent). Weitere Projekte wurden in den Bereichen Sport, Internationales, Gesundheitswesen, Integration, Landschafts- und Denkmalschutz sowie Natur- und Umweltschutz gefördert.

Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei den operativen Projekten: Bei der Rangliste der Schwerpunkte der operativen Projekte von Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe in 2006 stehen die Themen Jugend (47,1 Prozent), Kunst und Kultur (29,4 Prozent) sowie

Bildung und Erziehung (23,5 Prozent) ebenfalls auf den ersten Rängen. Die weitere Verteilung ergibt, dass weitere Projekte in den Themenfeldern Integration (17,6 Prozent), Brauchtum- und Heimatpflege sowie Altenhilfe (jeweils 11,8 Prozent) und in den Bereichen Gesundheitswesen, Landschafts- und Denkmalschutz sowie Natur- und Umweltschutz und allgemein mildtätigen Zwecken (jeweils 5,9 Prozent) durchgeführt wurden³.

Die Themen Jugend, Kunst und Kultur sowie Bildung und Erziehung bildeten also sowohl bei den geförderten als auch bei den operativen Projekten die Tätigkeitsschwerpunkte von Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe im Jahr 2006. Für eine große Gruppe von Bürgerstiftungen hat den Ergebnissen zufolge gerade das Thema Jugend eine zentrale Rolle gespielt: Viele Bürgerstiftungen haben in der Jugendförderung ihren ersten Tätigkeitsschwerpunkt gesetzt. Dies gilt gerade für „junge“ Bürgerstiftungen und wird durch die Erfahrung von Kappe (2004: 387) unterstrichen: „Den meisten Menschen ist es unmittelbar einsichtig, dass eine Förderung von jungen Menschen eine sinnvolle Investition in die Zukunft unserer Gesellschaft ist“, begründet er die „Beliebtheit“ dieses Themenschwerpunktes bei Bürgerstiftungen. Damit wird beispielhaft deutlich, dass die Themenauswahl nicht immer nur von dringlichen Problemen und Inhalten geleitet sein muss, sondern gerade in der Startphase einer Bürgerstiftung

³ Sowohl für die fördernden als auch für die operativen Tätigkeiten gaben einige Bürgerstiftungen an, Projekte im Bereich Integration gefördert oder durchgeführt zu haben, obwohl dies laut den Zwecken der Stiftungssatzungen gar nicht „vorgesehen“ ist. Dies ergibt sich aus der Erhebungssystematik, bei der die Befragten die Projekte einem thematischen Schwerpunkt zuordnen mussten, wobei klar ist, dass Projekttitle wie zum Beispiel „Ausbildungsförderung jugendlicher Migranten“ eine Zuweisung zu mehreren Themenfeldern ermöglichen und die Befragten den Projektschwerpunkt subjektiv einschätzen mussten. Dies zeigt einmal mehr, dass die Stiftungssatzungen nicht die tatsächliche Stiftungswirklichkeit abbilden können.

auch Themen überwiegen können, die sich medienwirksam gut „verkaufen“ lassen und die im Hinblick auf die Öffentlichkeitsarbeit und den weiteren Vermögensaufbau attraktiv erscheinen (vgl. Spallek 2004: 412 f.). Nahe liegend ist aber auch, dass dieses Thema mit den Aktivitäten anderer, bereits vor Ort tätiger Akteure abgestimmt werden muss und sich daraus gegebenenfalls Kooperationen ergeben können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sowohl die Breite an Stiftungszwecken als auch die Schwerpunktsetzung bei operativen Projekten eine Zusammenarbeit von Bürgerstiftungen mit anderen Akteuren notwendig erscheinen lassen.

4. Notwendigkeit und Stellenwert der Kooperation für Bürgerstiftungen

Die Notwendigkeit für Bürgerstiftungen, mit anderen Akteuren zusammenzuarbeiten, ist darüber hinaus auch auf ihr Selbstverständnis und strukturelle Merkmale zurückzuführen.

Von ihrem Selbstverständnis her wollen viele Bürgerstiftungen eine Art Vermittlungs- und Brückenbauerfunktion einnehmen (vgl. Hoelscher 2007). Ausgehend von dem wesentlichen Merkmal der Unabhängigkeit können Bürgerstiftungen im Idealfall Akteure aus unterschiedlichen „Sphären“ zusammenbringen. Daher gibt es eine ganze Reihe von Bürgerstiftungen, die, ähnlich wie zum Beispiel die Bürgerstiftung Coesfeld, ihre Zweckverwirklichung unter anderem über eine „Förderung der Kooperation zwischen Organisationen und Einrichtungen, die ebenfalls diese Zwecke verfolgen“, erreichen wollen.

Der wesentliche Grund für Bürgerstiftungen, Kooperationen einzugehen oder gar aktiv zu suchen, liegt aber in dem Bestreben, ihre Zeit-, Ideen-, Wissens- und finanziellen Ressourcen zu

verbessern. Dies kommt bei der großen Mehrheit der befragten Bürgerstiftungen immer wieder zum Ausdruck. So erläutert eine der Befragten: „Kooperationen haben einen sehr hohen Stellenwert. Nur gemeinsam können wir vor Ort auch größere Aufgaben lösen. Die Partner bringen neue, ergänzende Ressourcen ein, zum Beispiel Fachwissen, Personalkapazität, Finanzen. Nur so können langfristig und auch nachhaltig Projekte umgesetzt werden.“ Und mit der Antwort eines anderen Befragten lässt sich daran anknüpfen: „Teilweise ist die Kooperation mit anderen Akteuren in der Verwirklichung von Projekten unerlässlich, da die in der Stiftung tätigen Ehrenamtlichen dies fachlich und zeitlich nicht leisten könnten“.

Kooperationen von Bürgerstiftungen sind demnach vor allem in ihren bisher knappen fachlichen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen bzw. Strukturen bedingt. Dies gilt für „kleine“ wie für „große“ Stiftungen. „Eine enge Kooperation mit den Projektpartnern“ wird als „unabdingbar“ angesehen, wobei diese nicht zuletzt auch dafür genutzt werden kann, um die Akzeptanz von Bürgerstiftungen in der Region zu fördern: „Um die notwendige Akzeptanz auf der regional tätigen Ebene zu bekommen, ist eine Kooperation mit anderen Akteuren und Projektpartnern unerlässlich“. Kooperationen können also – je nach „Reputation“ des Partners – auch dabei helfen, die öffentliche Wahrnehmung von Bürgerstiftungen zu verbessern.

Wechselt man die Akteursperspektive, so zeigt sich umgekehrt, dass neben Bürgerstiftungen auch andere lokale Akteure – und hier vor allem die öffentliche Hand – nach Kooperationen suchen und auf bürgerschaftliche Mitwirkung angewiesen sind, um die Lebensqualität in den Städten zu verbessern. Diejenigen, die als Kooperationspartner für Bürgerstiftungen potentiell in Frage kommen, sind also selbst auf Kooperationen angewiesen.

Diesen Zusammenhang unterstreicht – für die öffentlichen Akteure – zum Beispiel der städtebauliche Bericht der Bundesregierung von 2004: „Die Städte werden ihre neuen Aufgaben und Herausforderungen aber nur dann bewältigen, wenn sie die Lebensinteressen aller Beteiligten unmittelbar berücksichtigen, wenn Mitgestaltung und Mitbestimmung zunehmen. Das Engagement der Bürgerinnen und Bürger ist daher unverzichtbare Voraussetzung für den Weg zur Stadt der Zukunft“ (BMVBW 2005: I). Und weiter heißt es: „Im Rahmen einer Partnerschaft sind alle Akteure in der Gesellschaft aufgerufen, ihre Ideen und Konzepte in die stadtentwicklungspolitischen Prozesse einzubringen“ (BMVBW 2005: 8).

Dass Kommunen vor diesem Hintergrund gerne auch auf Bürgerstiftungen als Partner setzen, zeigen zum Beispiel die Erfahrungen der Gütersloher Bürgermeisterin Maria Unger mit der Stadt Stiftung Gütersloh: „Stiftung und Stadt können sich gut ergänzen“. Seit es die Stadt Stiftung gibt, seien der Zusammenhalt in der Stadt und die Identifizierung mit ihr gewachsen. „Ich kann jeder Stadt eine solche Stiftung nur empfehlen“, sagt Unger (zitiert nach Welt am Sonntag, 19.02.2006), die selbst Mitglied des Beirates der Stadt Stiftung Gütersloh ist, welche „in hohem Maße“ die unterschiedlichen Fachbereiche der Stadtverwaltung an ihren Projekten beteiligt (Spallek 2004: 415).

Das Interesse an Bürgerstiftungen ist aber nicht nur von Seiten der öffentlichen Akteure und Kommunen gegeben. Diskutiert werden Partnerschaften mit Bürgerstiftungen auch aus Sicht von Akteuren der Wirtschaft sowie von Vereinen und Verbänden als Akteure des Dritten Sektors (vgl. z. B. Nährlich 2005, Hellmann 2006b).

5. Wer sind die Kooperationspartner von Bürgerstiftungen?

Welches Bild zeigt sich nun in der Praxis? Wer sind die wesentlichen Partner von Bürgerstiftungen vor Ort? Im Rahmen der Befragung wurde erhoben, wie oft Bürgerstiftungen schon einmal mit Akteuren aus den Bereichen Staat, Markt und Drittem Sektor kooperiert haben (sehr oft, oft, gelegentlich, noch nie). Kooperation wurde im Rahmen der Befragung definiert als freiwillige, nicht formell definierte oder gesetzlich vorgegebene Zusammenarbeit von Bürgerstiftungen mit anderen eigenständigen Akteuren, um gemeinsam ein Problem zu lösen oder ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Diese Definition betont neben der Freiwilligkeit, der Eigenständigkeit der Partner und nicht gesetzlich vorgeschriebenen Zusammenarbeit vor allem das gemeinsame Zielverständnis, um ein Projekt zu realisieren. Im Mittelpunkt steht also ein gemeinsames Projekt oder eine gemeinsame Problemlösung, und nicht zum Beispiel das „einseitige“ Einkaufen von Dienstleistungen zum Beispiel einer Eventagentur, die gegen Honorar die Verleihung eines „Bürgerpreises“ einer Stiftung durchführt, oder gar eine über ein Projekt hinausgehende Fusion oder ein Zusammenschluss von Nonprofit-Organisationen (vgl. Eilinghoff/Meyn 2003: 728).

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Stadtverwaltungen und Kommunen sowie Vereine und Verbände die häufigsten Kooperationspartner von Bürgerstiftungen sind. Jede zweite Bürgerstiftung gab an, „oft“ bis „sehr oft“ mit Vereinen und Verbänden zusammengearbeitet zu haben, mit Kommunal- oder Stadtverwaltungen hat sogar etwas mehr als jede zweite Stiftung „oft“ bis „sehr oft“ zusammengearbeitet. Trotz eines häufig beschriebenen Konkurrenz- und Spannungsverhältnisses zur Kommune (vgl. Wimmer 2004: 115 ff., Becker 2005: 205 ff.) ist es für Bürgerstiftungen offenbar wichtig, das fachliche Know-how von Stadtverwaltungen in ihre Arbeit mit einzubeziehen.

Kooperationen von Bürgerstiftungen mit ...	„oft“ bis „sehr oft“ [Angaben in %]
Stadtverwaltung	55,6
Vereinen, Verbänden, Initiativen	50,0
Privaten Unternehmen	44,4
Geldinstituten	33,3
Stiftungen mit Sitz in der Region	11,1
Stiftungen mit Sitz außerhalb der Region	5,6
Politischen Parteien und Vereinigungen	0,0

Abbildung 3: Kooperationspartner von Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe in 2006 (eigene Darstellung)

Bei einer weiteren Aufschlüsselung der Zusammenarbeit mit öffentlichen Akteuren zeigt sich, dass der Lokalbezug eine wichtige Rolle spielt. Während etwa ein Drittel der Bürgerstiftungen immerhin zumindest noch „gelegentlich“ mit städtischen Gesellschaften und Kreisverwaltungen zusammenarbeitet, nimmt die Kooperationshäufigkeit von Bürgerstiftungen mit Institutionen und Ministerien der Länder und des Bundes noch weiter ab bzw. besteht eine Zusammenarbeit mit Einrichtungen des Bundes bisher gar nicht.

Es gilt also offenbar die Tendenz: Je weiter die institutionelle Ebene räumlich entfernt liegt, desto seltener findet damit eine Kooperation statt. Umgekehrt ist daraus zu schließen: Der Lokalbezug von Kooperationen hat offenbar eine große Bedeutung – nicht nur für die Sichtbarkeit von Kooperationsergebnissen vor Ort, sondern mutmaßlich auch für lokales Fachwissen. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf die Stadtverwaltungen, sondern sicherlich auch für die

überwiegend lokal tätigen Vereine und Verbände in den Kommunen sowie für Stiftungen, die in der jeweiligen Region einer Bürgerstiftung ihren Sitz haben.

Eine Zusammenarbeit zwischen Bürgerstiftungen und Akteuren aus der Wirtschaft findet immer noch relativ häufig und bei mindestens einem Drittel aller befragten Bürgerstiftungen „oft“ bis „sehr oft“ statt. Sie erreicht aber nicht den Stellenwert wie die Kooperationen mit Akteuren des öffentlichen oder gemeinnützigen Sektors. Eine deutlich untergeordnete Rolle spielt die Zusammenarbeit von Bürgerstiftungen mit politischen Parteien und Vereinigungen: Für lediglich 16,7 Prozent der Bürgerstiftungen spielen diese „gelegentlich“ eine Rolle als Kooperationspartner. Hierin spiegeln sich offenbar ein deutliches Misstrauen von Bürgerstiftungen gegenüber der Politik sowie die Angst wider, als „Lückenbüßer“ für bisher öffentliche Aufgaben herangezogen zu werden.

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Bedeutung von Kooperationen nicht nur theoretischer, sondern auch praktischer Natur ist: Insgesamt geben alle befragten Bürgerstiftungen an, schon einmal mit anderen Kooperationspartnern zusammengearbeitet zu haben. Mit anderen Worten: Ohne Partner geht es für Bürgerstiftungen offensichtlich nicht.

Dabei muss jedoch auch festgehalten werden: Die Spannweite der Anzahl an Partnern, mit denen Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe zusammenarbeiten, reicht von ein bis zehn Partnern pro Projekt, der Durchschnittswert liegt bei 3,7 Partnern pro Projekt. Damit wird klar: Was sich in den Befragungsergebnissen wohlgeordnet als „Tandem“ – als Zusammenarbeit zweier Akteursgruppen – darstellt, ist in der Praxis ein vielfältiges Miteinander verschiedenster Akteure aus Staat, Markt und Drittem Sektor. Es ist also sowohl von einer Vielfalt als auch von einer Verschiedenheit der Kooperationen zu sprechen.

6. Welche Kooperationsformen gibt es?

Angesichts der Vielfalt und Verschiedenheit der Akteure liegt es nahe, dass die Kooperationsformen sehr unterschiedlich sein können. Anknüpfend an Schlüter (1998: 839 ff.) wurden im Rahmen der Befragung fünf Kooperationsformen betrachtet und deren Häufigkeit und Bedeutung abgefragt. Als Kooperationsformen wurden zugrunde gelegt:

- Informationsaustausch als einfachste Form der Kooperation zwischen zwei oder mehr Akteuren,
- Arbeitskreise als zumeist zeitlich befristete Zusammenarbeit mit dem Ziel der gemeinsamen Erforschung, Diskussion und Erarbeitung von Lösungsvorschlägen für ein gesellschaftliches Problem,
- die Durchführung gemeinsamer Projekte durch Einbringen unterschiedlicher Ressourcen wie Zeit, Ideen, Know-how, Geld- und Sachmittel, die in der Regel noch keiner schriftlichen Festlegung bedarf,
- die Gemeinschaftsfinanzierung von Projekten, die im Regelfall eine ausdrückliche Festlegung der gegenseitigen Rechte und Pflichten in der Kooperation erfordert und als gezieltes einmaliges Zusammenwirken bei der finanziellen Abwicklung eines Projekts zu verstehen ist,
- die gemeinsame Gründung und finanzielle Ausstattung einer Einrichtung zum Beispiel im Sozial- oder Kulturbereich, die im Regelfall eine Kooperation über mehrere Jahre mit sich bringt und die verbindlichste Form der Kooperation darstellt.

Bei den befragten Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe steht an erster Stelle der Kooperationsformen der informelle Austausch, der für zwei Drittel der befragten Bürgerstiftungen oft bis sehr oft eine wesentliche Form der Zusammenarbeit ist. Knapp die Hälfte der Bürgerstiftungen führt ihre Projekte oft bis sehr oft gemeinsam mit anderen durch, für ein Drittel hat auch die

Gemeinschaftsfinanzierung von Projekten als Kooperationsform eine Bedeutung.

Kooperationsform	„oft“ bis „sehr oft“ [Angaben in %]
Informationsaustausch	66,7
Durchführung gemeinsamer Projekte	44,4
Gemeinschaftsfinanzierung	33,3
Arbeitskreise	16,7
Gründung von Einrichtungen	11,1

Abbildung 4: Kooperationsformen von Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe in 2006, Mehrfachnennungen möglich (eigene Darstellung)

Als in der Praxis weniger relevant erweisen sich bisher die Zusammenarbeit von Bürgerstiftungen mit anderen Akteuren in Form von Arbeitskreisen sowie die gemeinschaftliche Gründung von Einrichtungen. Das Errichten von soziokulturellen Zentren, wie beispielsweise der „Rohrmeisterei Schwerte“, der „Gempthalle“ und dem „Förderturm Bönen“, ist bisher noch vergleichsweise selten als Kooperationsform von Bürgerstiftungen anzutreffen, was aber sicherlich auch von finanziellen Mitteln abhängig ist.

Insgesamt zeigt sich, dass bei den befragten Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe die „einfacheren“, weniger verbindlichen und weniger zeitaufwändigen Kooperationen derzeit die größte Bedeutung haben. Die Bandbreite an Kooperationsformen weist darüber hinaus auf eine unterschiedliche Intensität der Kooperationen hin.

7. Welche Kooperationsziele werden verfolgt?

Kooperationen können verschiedenen Zielen und Zwecken dienen. Durch Kooperationen können Wissen und Know-how anderer Akteure genutzt werden, so dass im Weiteren Ideen für Projekte oder Konzepte zu deren Umsetzung gemeinsam entwickelt werden können. Kooperationen können darüber hinaus der Projektevaluation dienen und sie können vor allem helfen, die infrastrukturellen, personellen und finanziellen Ressourcen für die Arbeit von Bürgerstiftungen zu verbessern. Welche Kooperationsziele spielen für Bürgerstiftungen derzeit die größte Rolle? Geht es eher um die Verbesserung der finanziellen Ressourcen, damit „größere“ Projekte durchgeführt werden können, oder geht es eher um das gemeinsame Entdecken, Entwickeln und Umsetzen von Projektideen?

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass es Bürgerstiftungen vor allem um Letzteres geht: Für nahezu alle Bürgerstiftungen ist es wichtig, Unterstützung für die Umsetzung von Projekten zu finden sowie die Ideen und das Know-how anderer Akteure zum Zwecke der Ideenfindung, der Entwicklung von Konzepten und zum Austausch über Projektideen zu nutzen.

Ziele der Kooperation	„oft“ bis „sehr oft“ [Angaben in %]
Unterstützung bei der Projektumsetzung	100,0
Ideenfindung für Projekte	94,4
Entwicklung von Konzepten für die Projektumsetzung	88,8
Austausch über Projektideen	83,3
Verbesserung der infrastrukturellen Ressourcen	77,7
Verbesserung der finanziellen Ressourcen	72,2
Projektelevaluation	66,6
Verbesserung der personellen Ressourcen	66,6

Abbildung 5: Kooperationsziele von Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe in 2006, Mehrfachnennungen möglich (eigene Darstellung)

Durch Kooperationen erhalten Stiftungen also offensichtlich Zugang zu Informationen, die bereits bei anderen Akteuren vorhanden sind. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass auch die Analyse und Diskussion von bestimmten Themen bei der „richtigen“ Projektumsetzung helfen, so dass Kooperationen Bürgerstiftungen vor allem bei der Entwicklung der Ressourcen Ideen und Wissen weiterhelfen.

Übersehen werden darf aber nicht, dass Kooperationen zugleich auch für die Verbesserung der anderen Ressourcen von Bürgerstiftungen eine große Rolle spielen. Dies unterstreicht noch einmal den insgesamt hohen Stellenwert von Kooperationen für Bürgerstiftungen, den einer der Befragten zusammenfasst als „Netzwerk aufbauen, Synergien nutzen, Arbeitsteilung leisten.“

8. Beispiele für Kooperationen von Bürgerstiftungen

Um die Befragungsergebnisse „greifbarer“ zu machen, sollen die Kooperationen anhand einiger Beispiele aus der Projektarbeit von Bürgerstiftungen in Westfalen-Lippe kurz veranschaulicht werden.

Die beschriebene Akteursvielfalt bei den Kooperationen von Bürgerstiftungen lässt sich gut anhand von drei Beispielen der Bielefelder Bürgerstiftung illustrieren: Das „Start-Projekt“ für begabte und engagierte Zuwandererkinder und -jugendliche führt die Bürgerstiftung in Kooperation mit der überregional tätigen Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, der Stadt Bielefeld sowie Paten aus der Wirtschaft durch. Bei dem Projekt „Ein Stein für die Burg“ zur Sicherung und Sanierung der Bielefelder Sparrenburg handelt es sich um eine Zusammenarbeit zwischen der Bielefelder Bürgerstiftung mit dem Verkehrsverein, der Lokalzeitung „Neue Westfälische“ und Bielefelder Handwerksbetrieben. Kooperationspartner aus dem gemeinnützigen und öffentlichen Bereich finden sich wiederum bei dem Projekt „Allergie und Schule“, in dessen Rahmen die Bielefelder Bürgerstiftung, das evangelische Krankenhaus Bielefeld und das Schulamt der Stadt Bielefeld eine Seminareinheit entwickelt haben, die dazu beitragen soll, Eltern und Schüler für die Folgewirkungen von Allergien im schulischen Alltag zu sensibilisieren. Vor diesem Erfahrungshintergrund bilanziert die Bielefelder Bürgerstiftung: „Die Kooperation mit

anderen Institutionen inner- und außerhalb der Stadt hat sich dabei zu einem bewährten Instrument entwickelt, um mit vergleichsweise geringen finanziellen Mitteln und ausschließlich Ehrenamtlichen viel zu bewegen“ (BDS 2006: 36).

Viel bewegt wurde durch Kooperationen auch in anderen Themenfeldern, Projekten und Kooperationen von Bürgerstiftungen in der Region, wie zum Beispiel in Gütersloh oder Münster: So hat zum Beispiel die Stadt Stiftung Gütersloh bereits dreimal mit der Stadtwerke Gütersloh GmbH die Aktion „Kunst am Kasten“ durchgeführt, bei der Schaltkästen der Stadtwerke nach einem Malwettbewerb durch Bürger bemalt wurden, so dass der öffentliche Raum an Farbe gewann und Kunst dort gezeigt wurde, wo sie von den Menschen nicht erwartet wurde. Der Bürgerstiftung Münster wiederum gelang es zusammen mit einer Nachbarschaftsinitiative, einer Werbeagentur und der Lokalzeitung „Westfälische Nachrichten“, durch die Pflanzung von 200 gespendeten „Bürgerbäumen“ der Promenade vor dem Münsteraner Schloss ihr grünes „Gesicht“ zurückzugeben – und diese Beispielliste ließe sich mit einer ganzen Reihe von Projekten aus anderen Bürgerstiftungen fortsetzen.

9. Folgerungen

Kooperation kann in einer Vielfalt von Formen stattfinden, die von Erfahrungsaustauschen über gemeinsame Handlungsstrategien bis zu gemeinsamen Trägerschaften von Projekten und Institutionen reichen kann. Diese verschiedenen Formen weisen jeweils unterschiedliche Grade der Formalisierung, Flexibilität, Offenheit usw. auf (vgl. Selle 1996: 77 ff.). Aus den Ergebnissen und Beobachtungen zu Kooperationen von Bürgerstiftungen ergibt sich:

(1) *Kooperationen brauchen ein Rollenverständnis der Akteure*

Ausgehend von der Vielfalt an Kooperationspartnern von Bürgerstiftungen zeigt sich: Das einfache Bild von Stiftungsarbeit „hier die Stiftungen – dort die Destinatäre“ gilt für Bürgerstiftungen offenbar nicht. Die zahlreichen Kooperationen zeigen, dass bei Bürgerstiftungen offenbar nicht-hierarchische (heterarchische) Strukturen überwiegen, in denen die Akteure nicht in einem Über- und Unterordnungsverhältnis, sondern als Partner nebeneinander stehen. In Kooperationen können Bürgerstiftungen zusammen mit anderen Akteuren gemeinsam Leistungen erbringen, die das Handlungsvermögen der einzelnen Akteure übersteigen. Die Vielfalt der Kooperationspartner bringt es allerdings mit sich, dass Bürgerstiftungen ein eigenes Rollenverständnis für Kooperationen entwickeln müssen, das weniger von Konkurrenzgedanken als vielmehr von Offenheit, Austausch, Kommunikation und Dialog geprägt ist und sich auch die Ziele, Interessenslagen, Muster und Handlungsspielräume anderer Akteure bewusst macht.

(2) *Kooperationen müssen auch als Prozess betrachtet werden*

Das Spektrum der Kooperationsformen von Bürgerstiftungen reicht, wie gezeigt, von Gesprächen zum Informationsaustausch über das Einbringen von Ressourcen in gemeinsame Projekte bis hin zur kooperativen Trägerschaft von Sozial- oder Kulturinstitutionen. Dies muss jedoch um einen wichtigen Gedanken ergänzt werden: Kooperationen sind Prozesse und lassen verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten zu. Einer stark verbindlichen und zeitlich unbefristeten Kooperation werden häufig losere Formen der Kooperation vorausgegangen sein. Daher ist zu beachten, dass sich Kooperationen entwickeln und verändern können: „Dies bezieht sich sowohl auf die Inhalte, die im ‚offenen Prozess‘ entwickelt werden, folglich ‚im Fluss‘ sind, wie auf die Handlungszeiträume und -geschwindigkeiten“ (Selle 1996: 81). Auch darauf müssen sich Bürgerstiftungen und ihre Partner bei Kooperation einstellen.

(3) Kooperationen brauchen Handlungsorientierung

Die Kooperationen von Bürgerstiftungen können verschiedenen Zielen und Zwecken dienen. Im Umkehrschluss ist damit klar: Kooperationen sind kein Selbstzweck. Kooperationen bringen nicht per se bessere Ergebnisse und Projekte hervor und können aufgrund von unlösbaren Interessenskonflikten oder sachlichen Problemen mitunter auch schon mal in Sackgassen, Um- und Holzwegen münden. Wichtig ist es daher zu beachten, dass es bei Kooperationen um konkrete Problemlösungen und die Umsetzung von Projekten geht. Die Motivation der Kooperationspartner speist sich aus der Aussicht auf konkrete Veränderung, der Nutzen muss greifbar und darf nicht zu abstrakt sein. Eine Kooperation ohne gemeinsames Ziel kann nicht funktionieren.

Alles in allem wird deutlich: Damit Kooperationen von Stiftungen und Bürgerstiftungen gelingen können, sind Voraussetzungen zu erfüllen. Eine davon ist sicherlich, den „richtigen“ Kooperationspartner für die Stiftungsarbeit zu finden (vgl. den Beitrag von Messow in diesem Band). Eine weitere Voraussetzung ist es jedoch auch, sich mit den Formen und Zielen von Kooperationen auseinanderzusetzen, da diese ebenfalls wesentlichen Einfluss auf das Gelingen von Kooperationen haben können.

10. Fazit

Die Bürgerstiftungslandschaft in Westfalen-Lippe bietet eine gute Grundlage, um das Thema Stiftungs Kooperationen gewissermaßen explorativ zu erkunden. Es ist deutlich geworden, dass Kooperationen für Bürgerstiftungen einen hohen Stellenwert haben. Dies gilt für „kleine“ wie „große“ Stiftungen gleichermaßen. Ähnlich wie das Stiften von Geld, Zeit, Wissen und Ideen ist Kooperation als wichtige Ressource für Bürgerstiftungen anzusehen. Oder zugespitzt formuliert: Ohne Stifter, Spender, Ehrenamtliche und Kooperationspartner können Bürgerstiftungen nicht existieren.

Bei allen positiven Assoziationen, die der neue Stiftungstyp und die Kooperationen von Bürgerstiftungen wecken, muss aber auch nach der Leistungsfähigkeit und den Grenzen von Bürgerstiftungsaktivitäten und -kooperationen gefragt werden: „Man muss schon sehr genau hinsehen und Grenzen wie Gefahren im Auge behalten, soll es zu einem sinnvollen Miteinander von öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Aktivitäten kommen“ (Selle 2007: 67). Hier sollte die weitere Diskussion und Forschung zu Bürgerstiftungen ansetzen und Gestaltungsmöglichkeiten wie Problemfelder der Zusammenarbeit zwischen Bürgerstiftungen und ihren Kooperationspartnern aus den Bereichen Staat, Markt und Drittem Sektor betrachten.

Literatur

- Aktive Bürgerschaft (Hrsg.) (2007): Länderspiegel Bürgerstiftungen. Fakten und Trends 2006. Berlin.
- Becker, Elke (2005): Bürgerstiftungen in der Kommune. In: Nährlich, Stefan/Strachwitz, Rupert Graf/Hinterhuber, Eva Maria/Müller, Karin (Hrsg.): Bürgerstiftungen in Deutschland. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden, S. 195-212.
- BMVBW Bundesministerium für Verkehr, Bauen und Wohnen (2005): Nachhaltige Stadtentwicklung – ein Gemeinschaftswerk. Städtebaulicher Bericht der Bundesregierung 2004. Berlin/Bonn.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen BDS (Hrsg.) (2006): Bürgerstiftungen stellen sich vor. Berlin.
- deCourcy Hero, Peter (1999): Die Entwicklung von Bürgerstiftungen in der Startphase: Herausforderungen für den Aufbau. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Community Foundations in Civil Society/Bürgerstiftungen in der Zivilgesellschaft. Gütersloh, S. 194-206.

- Eilinghoff, Dirk/Meyn, Christian (2003): Gemeinsam mehr erreichen – Stiftungen als Partner in Kooperationen. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen. Ziele, Projekte, Management, Rechtliche Gestaltung. Wiesbaden, S. 725-738.
- Hellmann, Bernadette (2006a): Bürgerstiftungen in Deutschland. Fakten und Trends. In: Aktive Bürgerschaft (Hrsg.): Länderspiegel Bürgerstiftungen. Fakten und Trends 2006. Berlin, S. 6-7.
- Hellmann, Bernadette (2006b): Bürgerstiftungen als Partner sozialer Organisationen. In: Hohn, Bettina (Hrsg.): Arbeitshandbuch Finanzen für den sozialen Bereich. Hamburg, S. 8/4.1-8/4.4.
- Hoelscher, Philipp (2007): Bürgerstiftungen und Kommunen – Chancen und Grenzen der Kooperation. Online verfügbar unter: www.kommunale-info.de/asp/search.asp?ID=3265.
- Kappe, Stefan (2004): Projektauswahl und Management von Bürgerstiftungen. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Bürgerstiftungen. Ziele, Gründung, Aufbau, Projekte. Gütersloh, S. 381-406.
- Nährlich, Stefan (2005): Bürgerstiftungen als Ausdruck modernen Coporate Citizenship. In: Nährlich, Stefan/Strachwitz, Rupert Graf/Hinterhuber, Eva Maria/Müller, Karin (Hrsg.): Bürgerstiftungen in Deutschland. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden, S. 9-23.
- Pfeiffer, Christian/Kleimann, Matthias (2005): Fragestellungen und Konzept der Erforschung von Bürgerstiftungen. „500 mal 2 Millionen ergibt 1 Milliarde“. In: Nährlich, Stefan/Strachwitz, Rupert Graf/Hinterhuber, Eva Maria/Müller, Karin (Hrsg.): Bürgerstiftungen in Deutschland. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden, S. 251-261.

- Schlüter, Andreas (1998): Kooperationen von Stiftungen. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen. Ziele, Projekte, Management, Rechtliche Gestaltung. Wiesbaden, S. 833-853.
- Selle, Klaus (1996): Was ist bloß mit der Planung los? Erkundungen auf dem Weg zum kooperativen Handeln. Ein Werkbuch. Dortmund.
- Selle, Klaus (2007): Stadtentwicklung und Bürgerbeteiligung – Auf dem Weg zu einer kommunikativen Planungskultur? Alltägliche Probleme, neue Herausforderungen. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 1/2007, S. 63-71.
- Spallek, Nina (2004): „Wir für unsere Stadt“ – Projektarbeit und Partizipationsmöglichkeiten der Stadt Stiftung Gütersloh. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Bürgerstiftungen. Ziele, Gründung, Aufbau, Projekte. Gütersloh, S. 407-429.
- Sprengel, Rainer (2001): Statistiken zum deutschen Stiftungswesen 2001. Ein Forschungsbericht. Berlin.
- Walkenhorst, Peter (2004): Innovation und Tradition: Zur Entwicklung von Bürgerstiftungen in Deutschland. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Bürgerstiftungen. Ziele, Gründung, Aufbau, Projekte. Gütersloh, S. 61-102.
- Wimmer, Ansgar (2004): Zwischen Bürgersteig und Bürgerstolz – Stadt und Bürgerstiftungen als neue Akteure im kommunalen Kontext. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Bürgerstiftungen. Ziele, Gründung, Aufbau, Projekte. Gütersloh, S. 103-121.

Niels Lange, Janina Ueschner, Michael Vilain

Miteinander statt Nebeneinander – Der Stiftungsverbund Westfalen-Lippe als Motor regionaler Stiftungs Kooperationen

1. Einleitung

Stiftungen gehören in Deutschland wie in Westfalen-Lippe seit mehr als einem Jahrtausend zur kulturellen Tradition; ihr vielfältiges Wirken ist integraler Bestandteil des gesellschaftlichen Lebens. Dabei erlangen westfälische Stiftungen ihre gesellschaftliche Bedeutung nicht nur durch ihre Förderung von Sport, Kultur, Bildung und Wissenschaft, von sozialen oder karitativen Zwecken, sondern insbesondere auch durch ihre Leistungen für die Entwicklung der Region Westfalen-Lippe. Zumeist handeln sie jedoch unkoordiniert und in Unkenntnis der Aktivitäten anderer Stiftungen. So lässt sich eher ein „Nebeneinander“ anstatt eines „Miteinanders“ der Stiftungstätigkeiten konstatieren, bei dem der verbindende Gedanke – für die Region, für die Stadt oder für die gemeinsame Sache – in der Fülle der Projekte leicht verloren geht. Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis wird dieser Umstand häufig beklagt (Lange 2006, Theurl 2006).

Dabei liegen die Vorteile einer stärkeren Zusammenarbeit auf der Hand: So können sich z. B. nützliche Synergieeffekte ergeben, wenn unterschiedliche Kompetenzen (Kapital, Know-how, Personal) miteinander kombiniert werden, um in gemeinsamen Projekten komplexe Problemlösungen zu entwickeln, die in der Art von einzelnen Stiftungen nicht „gestemmt“ werden könnten. Insbesondere für kleinere Stiftungen dürften sich aber auch dort Vorteile auf tun, wo sich die Gelegenheit bietet, mit anderen Stiftungen Bündnisse einzugehen, um eine gewisse Größe zu erreichen und dadurch bestimmte Größenvorteile (z. B. geringere Kosten bei Beschaffungsmaßnahmen, anteilige Kostenübernahmen bei der Inanspruchnahme von Experten, etc.) realisieren zu können. Vorteile ergeben sich aber auch immer dann, wenn durch partnerschaftlichen Wissens- und Informationsaustausch das Know-how der eigenen Organisation erhöht werden kann.⁴ Darüber hinaus liegt es aber auch und dies insbesondere bei Stiftungen des vergleichsweise neuen Typus, der Bürgerstiftung, im Selbstverständnis vieler Organisationen, sich als zivilgesellschaftlicher Akteur innerhalb einer offenen Bürgergesellschaft zu begreifen, die einer Art Vermittlungsfunktion zwischen diversen Akteuren innehat. Kooperationen sind hier also häufig unmittelbar in der Satzung vorgeschrieben und an sich maßgebliches Mittel zur übrigen Zweckverwirklichung.⁵

⁴ Zu den Vorteilen von Stiftungs Kooperationen siehe auch Theurl in diesem Band.

⁵ Zur Kooperation von Bürgerstiftungen siehe Wolf in diesem Band.

2. Entstehungshintergrund und Ereignisse bis zur Gründung

Der Impuls zur Gründung des Stiftungsverbundes Westfalen-Lippe ging von der Stiftung Westfalen-Initiative für Eigenverantwortung und Gemeinwohl (Stiftung Westfalen-Initiative) aus. Diese hat sich neben dem Subsidiaritätsprinzip vor allem die Stärkung Westfalens und seiner Identität zum Ziel gesetzt. Aufbauend auf den oben skizzierten Überlegungen wies auch die Arbeitsgruppe „Bürgerschaftliches Engagement“, die sich Ende 2003 im Zuge der Zukunftskonferenz „Westfalen 2020“⁶ der Stiftung Westfalen-Initiative gebildet hat, darauf hin, dass mögliche Vorteile und Synergien durch ein koordiniertes Vorgehen von Stiftungen in Westfalen bislang nicht bzw. nur unzureichend ausgeschöpft werden. Zukünftig sollte von der Stiftung Westfalen-Initiative deswegen das Ziel anvisiert werden, zum Wohle der Region Westfalen Vernetzungen herzustellen, die in der Folge zu Ausgangspunkten für gemeinsame Aktivitäten, z. B. runde Tische oder Verbundprojekte mit anderen Stiftungen werden könnten. (Stiftung Westfalen-Initiative 2003: 43ff.) So sollte es möglich werden, „wegweisende und nachhaltige Impulse für die Entwicklung der gesamten Region Westfalen zu setzen und die Region damit im europäischen Kontext zu stärken und zu profilieren.“ (Vilain 2004: 2) Dabei spielte die Vision von Westfalen als offene Bürgergesellschaft, in der das Wirken operativer und fördernder Stiftungen fester Bestandteil des gesellschaftlichen Lebens ist, eine maßgebliche Rolle.

⁶ Auf Einladung der Stiftung kamen rund 80 Persönlichkeiten aus den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen Westfalens in Paderborn zusammen, um eine Vision für Westfalen-Lippe und konkrete Projektideen zu entwickeln. Die Konferenz, deren Dokumentation in der Geschäftsstelle der Stiftung erhältlich ist, diente vor allem der programmatischen Entwicklung der Stiftung.

Die Stiftungsdatenbank „Foundatio“ als Herzstück des Stiftungsverbundes Westfalen-Lippe

Ausgangspunkt einer jeden Kooperation sind Informationen über geeignete Partner. So wurde zunächst durch ein erstes gemeinsames Projekt der Stiftung Westfalen-Initiative und der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster im Frühsommer 2004 ein Verzeichnis aller in Westfalen-Lippe ansässigen Stiftungen erstellt. In akribischer Kleinstarbeit wurden unter Berücksichtigung des nordrhein-westfälischen Stiftungsgesetzes sämtliche öffentlich zugänglichen Quellen zur Erstellung genutzt. Dazu dienten zum einen die Stiftungsregister der Bezirksregierungen Münster, Arnsberg und Detmold, zum anderen überregionale Stiftungsverzeichnisse wie etwa das des Maecenata-Institut für Philanthropie und Zivilgesellschaft, des deutschen Stifterverbandes, der Aktiven Bürgerschaft e.V. sowie der Initiative Bürgerstiftung des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen. Daneben wurden auch die Verzeichnisse der Landeskirchen und der Schulstiftungen gesichtet und eine ergänzende Recherche im Internet durchgeführt. Ergebnis dieser ersten, zweimonatigen Erhebung war das wohl umfangreichste Verzeichnis westfälischer Stiftungen: „Foundatio 1.0“ mit knapp 900 verzeichneten Stiftungen und über 30.000 Einzeleinträgen. Anlehnend an die Maecenata-Datenbank wurden die Daten nach den 17 dort definierten Stiftungszwecken sortiert und an Hand eigener Nachforschungen mit weiteren Schlagwörtern versehen, um bereits in dieser Phase die gezielte Suche nach Projektpartnern zu ermöglichen.

Aufbauend auf den ermittelten Ergebnissen hat das gemeinnützige Zentrum für Nonprofit-Management in Zusammenarbeit mit der Stiftung Westfalen-Initiative in weiteren Projektphasen eine nochmals aktualisierte und umfassendere Datenbank – „Foundatio 2.0“ – entwickelt. Diese wurde als internetfähige Online-Datenbank ausgestaltet und ist in einen öffentlichen und internen Bereich aufgliedert. So wird einerseits der interessierten Öffentlichkeit

ein leichter Zugang zu den Kontaktdaten der westfälisch-lippischen Stiftungen ermöglicht und andererseits die Grundlage für eine stärkere Vernetzung unter den kooperationsinteressierten Stiftungen selbst geschaffen. Während der Nutzer im öffentlichen Bereich bereits eine Auflistung aller eingetragenen Stiftungen erhält sowie diese Datensätze anhand unterschiedlicher Kriterien (z. B. Zweck, Ort) filtern kann, besteht für die Mitglieder im internen Bereich die Möglichkeit, auf „sensiblere“ Daten wie etwa das Stiftungsvermögen oder den korrekten Ansprechpartner zurückzugreifen. Der interne Bereich basiert auf den Ergebnissen einer unter knapp 350 ausgewählten Stiftungen durchgeführten Umfrage, in der neben der Kooperationsbereitschaft auch weitere Daten (z. B. Stiftungsvermögen, jährliches Fördervolumen, etc.) abgefragt wurden. Dieser Bereich beruht auf dem Grundsatz der Gegenseitigkeit der Angaben und steht lediglich den Stiftungen Westfalen-Lippes offen, die sich an der Umfrage beteiligt haben. Damit haben alle kooperationsinteressierten Stiftungen die Möglichkeit, sich ihre potenziellen Kooperationspartner genauer anzusehen, um bereits im Vorfeld der Ansprache mögliche Ansatzpunkte für eine Zusammenarbeit herauszufinden.⁷

Knapp 100 der befragten Stiftungen bekundeten darüber hinaus ihr Interesse an einer institutionalisierten bzw. dauerhaften Kooperation. Diese Stiftungen wurden nach weiteren Vorbereitungen zur offiziellen Gründungsveranstaltung des Stiftungsverbundes Westfalen-Lippe am 30. Januar 2006 eingeladen. Das Programm wurde mit Vorträgen zu Kooperationspotentialen zwischen und Marketingstrategien für Stiftungen sowie der Vorstellung bereits bestehender Kooperationsprojekte und Stiftungszusammenlüsse gezielt an den Bedürfnissen der teilnehmenden Vertreter

⁷ Stiftungen, die nicht mittels der Umfrage befragt wurden, haben dennoch die Möglichkeit, ihre Daten zu hinterlegen und damit für den internen Bereich zugelassen zu werden. Diese Möglichkeit findet sich im Internet unter: <http://www.stifungsverband-westfalen-lippe.de/stiftungsdatenbank/formular.php> (Stand: Februar 2008).

ausgerichtet. Nach der Auslotung des Potenzials eines westfälisch-lippischen Stiftungsverbundes konnte dieser bereits während der Veranstaltung aus der Taufe gehoben werden. Zunächst beteiligten sich neben der Stiftung Westfalen-Initiative und dem Zentrum für Nonprofit-Management die Werner Richard – Dr. Carl Dörken Stiftung als Paten, die den Stiftungsverbund mit finanziellen und anderen Ressourcen auf seinem Weg hin zum eigenständigen Akteur unterstützen. Mittlerweile beteiligen sich weitere zwölf Stiftungen finanziell am Verbund.⁸

3. Westfalen als facettenreiche Stiftungslandschaft

Bei den umfangreichen Recherchetätigkeiten zur Erstellung der Stiftungsdatenbank wurde deutlich, dass die Zahl der in Westfalen⁹ ansässigen Stiftungen deutlich höher ist als zunächst angenommen. Derzeit gibt es hier 1025 Stiftungen.¹⁰

Die in der Datenbank zusammengefassten Ergebnisse bieten einen interessanten Einblick in die Vielfalt und den Facettenreichtum der westfälischen Stiftungslandschaft. Auf Grundlage der erhobenen Daten lassen sich einige interessante Aspekte herausstellen:

⁸ Zu den genannten kamen die Kulturstiftung Westfalen-Lippe, die Stiftung Westfalen, die Anna-Luise-Altendorf Stiftung, die Fritz-Terfolth-Stiftung, die Stiftung Akademie für Kinder, die Stiftung „Standort: hier“ der Sparkasse Vermold, die Volksbank Stiftung Gütersloh, die Medusana Stiftung GmbH, die bürger:sinn:stiftung Münster, die Stiftung HUMus – für humanitäre und sozialgestaltende Initiativen sowie die Heilig Kreuz-Stiftung Gladbeck-Butendorf (Stand: Februar 2008).

⁹ Westfalen wird hier in seiner verwaltungstechnischen Einteilung begriffen, welche die Regierungsbezirke Münster, Arnsberg und Detmold umfasst. Mehr zu der Abgrenzung von Westfalen aus historischer Perspektive findet sich bei Kohl, Wilhelm (1994), Berding, Helmut (1973), Weidemann, Johannes (1936), Engel, Gustav (1987), Wielens, Hans (2001).

¹⁰ Stand: Februar 2008

Stiftungen zwischen Tradition und Moderne

Westfalen zeichnet sich mit seinen rund 1000 Stiftungen durch einen bemerkenswerten Reichtum an Stiftungen aus und ist damit im bundesweiten Durchschnitt eine prosperierende Stiftungsregion.

Durch die Nachhaltigkeit und Langlebigkeit ihres Wirkens ermöglichen Stiftungen uns einen Blick zurück in die Geschichte des Stiftens, das in Westfalen eine lange Tradition hat. Die ersten Stiftungen entstanden bereits zu Beginn des Hochmittelalters, einer Zeit, in der Stiftungen vor allem aus religiösen Motiven gegründet wurden. Der Gedanke, durch Hilfe am Nächsten sein eigenes Seelenheil zu sichern, führte dazu, dass viele Stiftungen vor allem auf soziale und mildtätige Zwecke ausgerichtet waren. So auch die älteste – heute noch wirkende – westfälische Stiftung, die „Stiftung Pfründerhaus Kinderhaus der Stadt Münster“, welche bereits im Jahr 900 nach Christus gegründet wurde und sich bis heute der Versorgung Armer und Bedürftiger, insbesondere durch die Schaffung und Bereitstellung von Wohnmöglichkeiten, widmet.

Dass trotz dieser über tausendjährigen Tradition der Stiftergedanke in Westfalen keinesfalls verstaubt, sondern die Idee zu stiften hoch modern ist, zeigen die vielen Neugründungen der letzten Jahre. Wie aus Abbildung 1 hervorgeht, sind mehr als die Hälfte der heute in Westfalen ansässigen Stiftungen seit Beginn des neuen Jahrtausends gegründet worden. Indem zu verzeichnenden Stiftungsboom liegt Westfalen-Lippe somit voll im bundesweiten Trend.¹¹

¹¹ Der Bundesverband Deutscher Stiftungen verzeichnet den ungebrochenen Stiftungsboom bereits seit den 1980er-Jahren und führt dies auf die Entwicklung der Gesamtwirtschaft zurück (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2007: 10ff).

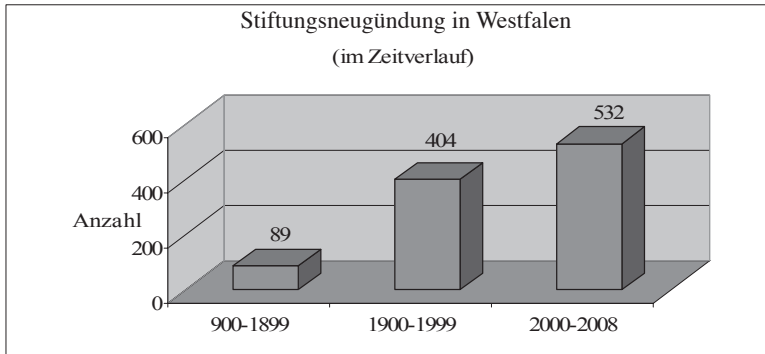


Abbildung 1: Stiftungsneugründungen in Westfalen im Zeitverlauf (eigene Darstellung)

Stiftung findet Stadt

Ebenso wie auch im Rest Deutschlands ist ein großes Stadt-Land-Gefälle innerhalb der westfälischen Stiftungslandschaft zu bemerken, wie auch Abbildung 2 zeigt. So sind etwa ein Drittel aller westfälischen Stiftungen in einer der vier größten Städte der Region – Dortmund, Bochum, Bielefeld und Münster – ansässig. Konkret beherbergt Münster 147, Bielefeld 63, Dortmund 49 und Bochum immerhin noch 42 Stiftungen.



Abbildung 2: Geographische Verteilung der Stiftungen in Westfalen (Quelle: Vilain 2004)

Münster ist westfalenweit eine echte Stiftungshochburg; so kommen in der Westfalenmetropole etwa 1000 Einwohner auf eine Stiftung, während im westfalenweiten Durchschnitt auf knapp 9000 Einwohner nur eine Stiftung zu verzeichnen ist. Über die Gründe für die vorrangigen Ansiedlungen von Stiftungen in den westfälischen Städten kann nur spekuliert werden; die Ursachen hängen aber sicherlich mit dem Reichtum der Wirtschafts- und Verwaltungszentren Westfalens, mit der höheren Affinität zum Stiften durch die Universitäten und Forschungseinrichtungen sowie mit der besseren Infrastruktur und dem potenziell höheren Grad der Zielverwirklichung zusammen.

Dominanz der sozialen Zwecke

Hinsichtlich der Stiftungszwecke lässt sich eine klare Präferenz für soziale Zielsetzungen ausmachen. Etwa jede zweite Stiftung gibt an, diese entweder ausschließlich oder zumindest neben anderen Zielen zu verfolgen. Auch diesbezüglich lassen sich Ähnlichkeiten zu Stiftern in der gesamten Bundesrepublik ausmachen, bei denen die sozialen Belange den Stiftergedanken dominieren (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2007: 25). Aber – wie Abbildung 3 zeigt – auch die Bereiche Kunst und Kultur, Bildung sowie Wissenschaft und Forschung spielen bei den Stiftungszwecken eine herausgehobene Rolle und können als Indiz für die bürgerlich geprägten Interessen Westfalens dienen.

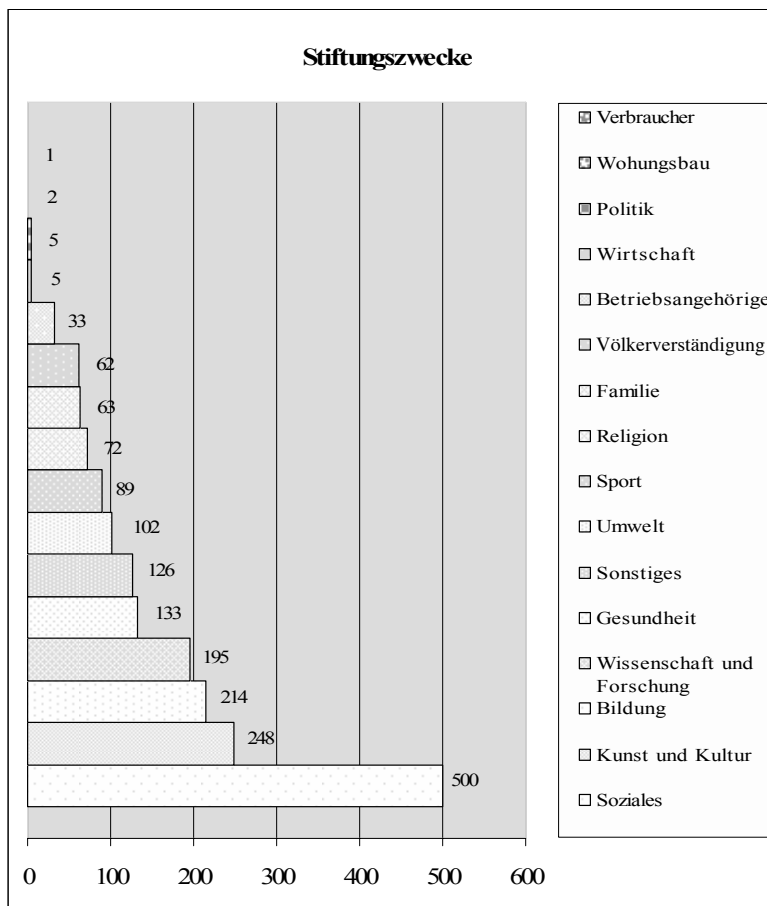


Abbildung 3: Stiftungszwecke; Mehrfachnennung möglich
(eigene Darstellung)

Zweiteilung der Stiftungslandschaft

Die Recherchen zeigen darüber hinaus, dass viele Stiftungen dem gestiegenen Informationsanspruch der Öffentlichkeit noch nicht gewachsen sind. So verfügen nur etwa ein Drittel der westfälischen Stiftungen über eine eigene Internetseite. Diese sind zum Teil noch im Aufbau befindlich oder bezüglich ihres informativen Gehalts deutlich ausbaufähig. Insgesamt lässt sich eine Zweiteilung der westfälischen Stiftungslandschaft erkennen: Während ein Teil der Stiftungen eher im Verborgenen arbeitet, bemüht sich der andere Teil um aktive Kenntnisnahme ihrer Aktivitäten durch die Öffentlichkeit. Diese Stiftungen begreifen sich nicht länger als geheim operierende Institutionen, sondern sind sich des ihnen vermehrt zugeschriebenen öffentlichen Charakters bewusst. Insbesondere diese Stiftungen stehen einer stärkeren Vernetzung positiv gegenüber und erkennen für sich darin Potenziale zur effizienteren Verwirklichung ihres Stiftungszweckes.

4. Identität und Wirken des Stiftungsverbundes

Entwicklung einer eigenen Identität

Sowohl vor dem Hintergrund eines erfolgreichen Projektmanagements als auch für die Wahrnehmung als eigenständiger Akteur wird die Ausbildung einer eigenen „Identität“ für jede Organisation als unablässig betrachtet. Nach der erfolgreichen Gründung des Verbundes begründete dies die Notwendigkeit der Entwicklung einer unabhängigen Corporate Identity. Mit der Entwicklung eines einheitlichen Erscheinungsbildes geht der Stiftungsverbund Westfalen-Lippe konsequent diesen Weg der nachhaltigen Organisationsentwicklung. So wurde in Zusammenarbeit mit einem professionellen Graphikdesigner ein eigenes Logo entwickelt und ein einheitliches Layout für externe Kommunikationsmaßnahmen konzipiert. Dabei besteht das Logo des Stiftungsverbundes aus Wort- und Bildelementen.

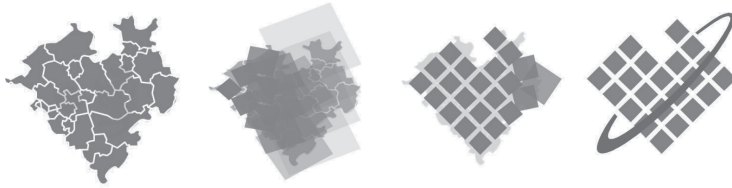


Abbildung 4: Entstehungshintergrund des Logos
(eigene Darstellung)

Wie Abbildung 4 zeigt, erklärt eine Flash-Animation auf der Homepage des Stiftungsverbundes bildlich den Entstehungshintergrund des neuen Logos: aus der Landkarte Westfalen-Lippe entsteht das graphische Grundgerüst des Logos – ein auf der Ecke stehendes Viereck mit einer „ausgefranzten“ oberen Spitze. Dabei symbolisieren die einzelnen Vierecke die kooperierenden Stiftungen des Stiftungsverbundes, die durch das rote Band der gemeinsamen Idee einer stärkeren Vernetzung zusammengehalten werden.



Abbildung 5: Das offizielle Logo
des Stiftungsverbundes Westfalen-Lippe
(eigene Darstellung)

Mit der Entwicklung des Logos wurde auch eine eigene Internetseite konzipiert und umgesetzt, die unter der Adresse www.stiftungsverbund-westfalen-lippe.de abrufbar ist. Diese stellt den Verbund,

dessen Zielsetzung und Mitglieder sowie bereits bestehende Kooperationsprojekte vor und macht auf Neuigkeiten im Stiftungsbereich aufmerksam. Gleichsam wurde auch *Foundatio* nochmals weiterentwickelt, um sowohl die Benutzerfreundlichkeit der Datenbank zu erhöhen als auch die Administration der stetig wachsenden Datenbank zu vereinfachen. Das Herzstück des Verbundes liegt damit mittlerweile als *Foundatio* 3.0 vor.¹²

¹² Die Datenbank „*Foundatio*“ kann unter folgender Internetadresse eingesehen werden: www.stiftungsverband-westfalen-lippe.de/datenbank (Stand: Februar 2008).

Aus dem Nutzungsverhalten der Homepage-Besucher wird deutlich, dass bereits nach rund einem Jahr, in der die Internetseite online ist, die Mitglieder und kooperationsinteressierten Stiftungen den Direktzugriff auf die Datenbank kennen und unabhängig von der Startseite zu nutzen wissen. Das heißt seiner Zielsetzung entsprechend dient der Auftritt im Internet momentan in erster Linie den Mitgliedern des Verbundes als zentrale Anlaufstelle für Informationen rund um das Thema Stiftungen und Kooperationen.

Wirkungsweise

Kommunikation spielt insbesondere in Kooperationen eine wesentliche Rolle. Deswegen können und sollen ein einheitliches Corporate Design und eine gut genutzte Internetseite nicht darüber hinweg täuschen, dass die Identität eines Verbundes nur durch die Menschen entsteht, die eine solche Zusammenarbeit mit Leben füllen. Wie auch Theurl in diesem Band bemerkt, können Kooperationen und Kommunikationsstrukturen dabei nicht erzwungen werden, sondern müssen natürlich wachsen. Es ist kein Geheimnis, dass viele Personen der Generation der heutigen Stifter nicht mit dem Internet aufgewachsen sind. Sie legen viel mehr Wert auf persönliche Kontakte, die Vertrauen und ein höheres Maß an Verbindlichkeit in der Kommunikation schaffen. Für den Stiftungsverbund entsteht aus dieser Tatsache der Anspruch, Stiftern und in Stiftungen tätigen Personen einen realen Raum zur Vernetzung zu bieten, der Gelegenheit bietet, zunächst über informelle Kommunikationskanäle Informationen auszutauschen. Darüber hinaus bleibt es aber auch Ziel des Stiftungsverbundes, Kommunikationsstrukturen zu festigen und langfristig zu sichern. Dass dies ein Entwicklungsprozess ist, der Zeit bedarf, zeigt Richter in diesem Band sehr anschaulich an der Vernetzung von Stiftungen im Raum Braunschweig.

5. Exkurs: *Verantwortung lernen* als erfolgreiches Kooperationsprojekt

Ein herausragendes Beispiel für erfolgreiche Stiftungsk Kooperation ist das am 15. November 2006 gestartete Projekt „Verantwortung lernen“. Grundlage der Kooperation war auch hier zunächst die Kommunikation: Stiftung Westfalen-Initiative und Stiftung Bürger für Münster beschäftigten sich bereits mit dem Konzept *service learning*, das Schüler an bürgerschaftliches Engagement heranzuführt, und kommunizierten dies auch. So erfuhren sie vom jeweiligen Interesse, gewannen noch die kommunale Stiftung Bürgerwohnenhaus hinzu und bildeten eine Steuerungsgruppe zur weiteren Konzipierung und Umsetzung des Projekts. Hier wurden als fachliche Unterstützung noch das Schulamt und die Freiwilligenagentur Münster einbezogen.

Die zentrale Idee dieses Projektes ist, die in der Schule vermittelten Inhalte sinnvoll mit Projekten zu verbinden, die die Schüler außerhalb der Unterrichtszeit mit gemeinnützigen Einrichtungen durchführen. Sie lernen, dass das, was sie in der Schule lernen, Ihnen und anderen nützt. Diese Verknüpfung von Unterrichtsinhalt und Engagement bildet das Herzstück des Ansatzes von Verantwortung lernen, wie das Projekt von der Steuerungsgruppe „eingedeutscht“ wurde. Schließlich zeigt die Erfahrung, dass Menschen, die sich schon in jungen Jahren engagieren, dies auch als Erwachsene tun.

Das Projekt wurde zunächst für zwei Jahre durchfinanziert. Die Steuerungsgruppe stellte mit Dr. Jutta Schröten eine hauptamtliche Projektleiterin ein, die fortan die Koordination übernahm. Sie stellt seither die Kontakte zwischen Schulen und sozialen Trägern her und erklärt den verschiedenen Parteien den Ansatz des Projekts. Die Vertreter der Trägerstiftungen beschränken sich dabei nicht auf die Steuerung des Projekts, sondern übernehmen selbst Aufgaben in der Öffentlichkeitsarbeit bzw. der Kontaktaufnahme mit potenziellen Partnern. Hier kann jede Stiftung ihre spezifischen

Erfahrungen und Kontakte einbringen. Auch konnten Schulen, mit denen einzelne Stiftungen schon gute Projekterfahrungen gemacht hatten, für Pilotprojekte ausgewählt werden. Die unterschiedlichen Ansätze finden sich ebenfalls in der Verteilung der teilnehmenden Schulen wieder: Der Schwerpunkt der Projekte liegt auf Grund zweier auf Münster konzentrierter Stiftungen in der westfälischen Metropole. Durch das Mitwirken der Stiftung Westfalen-Initiative finden aber auch in anderen westfälischen Schulen erfolgreiche Projekte statt.

Verantwortung lernen zieht Kreise. Nicht nur, dass es an den bisherigen 12 Schulen erfolgreich läuft und immer mehr Schulen Projekte anmelden. Das Konzept überzeugte auch NRW-Schulministerin Barbara Sommer, die Schirmherrschaft zu übernehmen. Mit dem Förderpreis der Aktiven Bürgerschaft und dem dritten Platz beim Bürgerpreis der PSD-Bank ist das Projekt mittlerweile doppelt preisgekrönt. Auch hier zeigt sich ein Vorteil der Kooperation unterschiedlicher Stiftungstypen, schließlich sind die meisten Preise dieser Art speziell für Bürgerstiftungen, private Stiftungen oder andere spezifische Organisationsformen ausgeschrieben.

So hat die Kooperation im Projekt *Verantwortung lernen* nicht nur in finanzieller Hinsicht Synergieeffekte geschaffen. Unterschiedliche Erfahrungshintergründe befruchten es und die ständige Diskussion einzelner Aspekte mit den Projektpartnern zwingt zur ständigen Reflexion über Sinn und Zweck, Ansatz und Umsetzung des Projekts. So wird verhindert, dass es wie so viele Projekte im eigenen Saft schmort.

6. Ausblick

Wie Axel Richter in seinem Referat beim zweiten Stiftungstag (vgl. seinen Beitrag in diesem Band) berichtete, braucht ein regionaler Stiftungsverbund einige Jahre, bis er sich etabliert. Zudem zeigt das Braunschweiger Beispiel, dass die größeren Stiftungen der Region einen solchen Verbund im Wesentlichen finanziell tragen müssen, damit er operativ tätig sein kann. Für den Stiftungsverbund Westfalen-Lippe heißt das, dass er die größeren Stiftungen der Region gewinnen muss, ihn weiter zu tragen. So hat er die Chance, Kooperationen zu stiften und vor allem der wachsenden Zahl kleinerer Stiftungen bei der Realisierung ihrer Ziele zur Seite zu stehen.

Die Kooperation bestehender Stiftungen bleibt das zentrale Bestreben des Verbundes. Allerdings kann mit Hilfe des Stiftungszentrums auch die Beratung einzelner Stiftungen und potenzieller Stifter in Angriff genommen werden. Das Stiftungszentrum wird den Stiftungen der Region weiter zur Verfügung stehen und kann, wenn es bei bestimmten Problemen nicht selbst helfen kann, zumindest an kompetente Berater weiter verweisen. Es wird dort auch ein Bestand an Literatur und Materialien aufgebaut, um Stiftungen und interessierte Bürger informieren zu können. Hier sollen auch Materialien über die Stiftungen in der Region gesammelt werden, um ihre Anliegen zu verbreiten und den Austausch zu fördern. Mittelfristig ist zudem ein gemeinsamer Jahresbericht über Stiftungshandeln in Westfalen-Lippe geplant.

Die Stiftungsdatenbank wird weiter gepflegt und ausgebaut. Darüber hinaus wird aber auch die persönliche Kommunikation intensiviert. Eine Tagung pro Jahr soll mittelfristig durch Workshops zu spezifischen Themen ergänzt werden. Gemeinsam mit dem Zentrum für Nonprofit-Management sollen auch die Fortbildungsmöglichkeiten im Bereich Stiftungswesen verbessert werden. Schon jetzt wird das Stiftungs-Modul im Studiengang „Nonprofit-Management and Governance“ für die Stiftungen in Westfalen-Lippe geöffnet.

So ist der Stiftungsverbund Westfalen-Lippe schon nach kurzer Zeit zu einem etablierten Akteur in Westfalen-Lippe geworden. Für die Region werden hier gute Projekte gemeinsam erarbeitet: eben miteinander statt nebeneinander.

Literatur

- Berding, Helmut (1973): Herrschafts- und Gesellschaftspolitik im Königreich Westfalen. 1807-1813.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) (2007): Stiftungs-Report 2007. Berlin.
- des Königreichs Westfalen. Leipzig.
- Engel, Gustav (1987): Die Westfalen. Volk, Geschichte, Kultur. Bielefeld.
- Kohl, Wilhelm (1994): Kleine westfälische Geschichte. Düsseldorf.
- Lange, Niels (2006): Gemeinsam die Zukunft meistern. Wie der Stiftungsverbund Westfalen-Lippe Kooperation institutionalisiert. *Stiftung & Sponsoring* 4/2006: 18f.
- Stiftung Westfalen-Initiative für Gemeinwohl und Eigenverantwortung (Hrsg.) (2003): Westfalen 2020. Themen anfassen – Projekte gestalten. Dokumentation der Zukunftskonferenz am 14. und 15. November 2003 in Paderborn. Münster.
- Theurl, Theresia (2006): Kooperationspotenziale von Stiftungen. *IfG intern* 1-2006: 34-36.
- Vilain, Michael (2004): Stiftungen in Westfalen. Projekt Stiftungsverbund. Unveröffentlichter Projektbericht. Münster.
- Weidemann, Johannes (1936): Neubau eines Staates. Staats- und verwaltungsrechtliche Untersuchung
- Wielens, Hans (Hrsg.) (2001): Westfalen im Europa der Regionen. Münster. Zugl. *Habil.-Schrift* Universität Köln, Köln.

Axel Richter

Vom Geben und Nehmen– Regionale Stiftungskooperation und Netzwerkarbeit am Beispiel des „Regionalen Stiftungsnetz- werkes Braunschweiger Land“

Bei diesem Artikel handelt es sich um die überarbeitete schriftliche Fassung eines Impulsvortrages, den der Verfasser anlässlich der Jahresveranstaltung „Stiftungskooperationen in Westfalen – Gemeinsam etwas bewegen!“ des Stiftungsverbundes Westfalen-Lippe am 7. August 2007 im Kloster Schloss Bentlage in Rheine gehalten hat.

Der Begriff „Netzwerk“ hat sich in den letzten Jahren zum festen Bestandteil unseres alltäglichen Sprachgebrauches entwickelt, „Vernetzung“ ist zum Schlagwort unserer Zeit geworden. Wer etwas auf sich und seine Arbeit hält, „vernetzt“ sich ganz selbstverständlich mit anderen Personen oder Institutionen. Ganzheitlichkeit und Nachhaltigkeit sind weitere solche Begriffe, die wir gern anführen, wenn wir unserer Argumentation besondere Überzeugungskraft verleihen wollen – häufig zu Lasten der Inhalte, für die diese Begriffe stehen.

Wenn Begriffe eine solche Eigendynamik entfalten – beim Begriff „Netzwerk“ gerade und vor allem durch die strukturierte Datenverarbeitung und weltweite Datenübermittlung – ist es ratsam, sich wieder einmal ihrer Kernbedeutung zu vergewissern.

Ein Blick in das Wörterbuch klärt darüber auf, dass sich der Begriff „Netzwerk“ aus den beiden Nomen „Netz“ und „Werk“ zusammensetzt. Das Wort „Netz“ bezeichnet dabei ein durch das Flechten oder Verknöten von Fäden oder Seilen entstandenes Maschenwerk, in der übertragenen Bedeutung steht es auch für verzweigte, strukturierte Anlagen (Schienennetz, Kanalnetz, Leitungsnetz, Internet). Das Wort „Werk“ steht synonym für „Tat“ und „Arbeit“ oder für etwas, das durch Arbeit hervorgebracht wurde. Denkt man im übertragenen Sinn an Fabriken, Industriebetriebe oder an das Getriebe eines Apparates oder einer Maschine, so wird deutlich, dass dahinter überlegte, strukturierte und aufeinander abgestimmte Prozesse und Leistungen stehen, die etwas „bewirken“ (Uhrwerk). Von hier aus ist es sprachkundlich ein kurzer Weg zu den Worten „Wirkung“ und „Wirksamkeit“, aber auch „Wirtschaftlichkeit“.

Teil eines oder mehrerer Netzwerke zu sein, zeichnet heute für viele das eigene Profil aus. Ist man vernetzt, gehört man dazu, ist man es nicht, muss man sich fehlende Professionalität unterstellen lassen. So kann es nicht verwundern, dass die Begriffsfamilie um die beiden altbekannten Worte „Netz“ und „Werk“ vor einigen Jahren Einzug auch in das Vokabular des professionellen Stiftungsmanagements gehalten hat.

Wie aber sieht es damit in der Stiftungspraxis aus? Findet dort der eloquente Gebrauch des Begriffes seine konkreten Entsprechungen bei der Arbeit *in* und *mit* Netzwerken? Wird Stiftungsarbeit durch Netzwerke und vernetzte Strukturen effektiver und effizienter?

Um es gleich deutlich auszusprechen: Kooperationen und Netzwerke sollten nie Selbstzweck sein, sondern immer einer *wirkungsvollen* und dabei *wirtschaftlichen Zusammenarbeit* dienen, durch die der einzelne Partner einen deutlich erkennbaren *Mehrwert* bei der Erreichung seiner Stiftungsziele und der Erfüllung seines Stiftungszweckes erzielt. Eine funktionierende Koo-

peration zwischen Stiftungen zeichnet sich in der Praxis durch den gleichermaßen hoch motivierten und hoch motivierenden Vorgang ständigen Gebens und Nehmens, den kontinuierlichen Austausch von Informationen, Beratungs- und Unterstützungsleistungen aus. Nur so kann sich *Kooperation* mit der Zeit weiterentwickeln zu einem umfänglichen *Netzwerk* von Stiftungen und ihren Partnern, das einen noch höheren Wertzuwachs für die Kooperationspartner enthält als einzelne Stiftungs Kooperationen. Gleichwohl muss man sich dabei immer wieder die Frage nach Aufwand und Nutzen von Kooperationen und Netzwerken stellen.

Am Beispiel des regionalen Stiftungsnetzwerkes im historischen Braunschweiger Land lässt sich dieses überzeugend darlegen.

Die Wurzeln des heutigen Stiftungsnetzwerkes, das sich im kontinuierlichen Ausbau befindet, liegen im Jahr 1994, als die NORD/LB Norddeutsche Landesbank im Zusammenwirken mit der Öffentlichen Versicherung Braunschweig, dem Land Niedersachsen und den Gebietskörperschaften des historischen Landes Braunschweig die STIFTUNG NORD/LB · ÖFFENTLICHE als rechtsfähige, eigenständige und unabhängige Stiftung privaten Rechts errichtete und mit einem Anfangsvermögen in Höhe von 45 Millionen DM ausstattete.

Ihr Auftrag war und ist die Förderung von Kunst, Kultur, Sport, Wissenschaft, Forschung und Wissenschaftstransfer im Geschäftsgebiet Braunschweig der NORD/LB und der Öffentlichen Versicherung Braunschweig. Hierunter sind die heute im Bundesland Niedersachsen gelegenen Teile des alten Landes Braunschweig zu verstehen.

Heute verfügt die Stiftung über ein Stiftungsvermögen in Höhe von ca. 35 Millionen Euro und orientiert sich in ihrer täglichen Arbeit und in ihrer übergeordneten Zielsetzung an den Bedürfnissen, Vorstellungen und Wünschen der Menschen im Braunschweiger Land.

Im Verbund mit ihren zahlreichen Partnern trägt sie aktiv und initiativ dazu bei, die Attraktivität und die Stärken dieses Lebensraumes für seine Einwohner und seine Gäste dauerhaft zu erhalten und zu verbessern. Hierzu gehören auch der Aufbau und die Mitwirkung in einer funktionierenden, kooperierenden Stiftungslandschaft.

Seit ihrer Gründung hat sich die STIFTUNG NORD/LB · ÖFFENTLICHE zu einer anerkannten Akteurin auf dem Feld der Regionalentwicklung herausgebildet. So bietet sie heute drei umfassende, professionelle und kostenfreie Unterstützungsleistungen an: Beratung, Vermittlung und finanzielle Förderung. Dabei verfolgt sie fünf übergeordnete Ziele, in denen sich Auftrag, Arbeits- und Förderverständnis der Stiftung ausdrücken: Profile entwickeln, Positionen stärken, Potenziale fördern, Produktionen und Präsentationen ermöglichen. Die eigene konzeptionelle Arbeit sowie den Anspruch auf gestaltende Stiftungsarbeit bündelt die Stiftung durch den Einsatz geeigneter Instrumente wie z. B. Programme, Preise, Stipendien und Festivals. Auf dieser Basis hat die STIFTUNG NORD/LB · ÖFFENTLICHE die Bildung von Kooperationen und Netzwerken entweder selbst initiiert oder einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet und ist selbst inzwischen in sieben Teilnetzwerken aktiv, die das regionale braunschweigische Stiftungsnetzwerk ausmachen.

Nach ihrer Errichtung war es eines der ersten Ziele der STIFTUNG NORD/LB · ÖFFENTLICHE, ihren Standort und ihre Bedeutung innerhalb einer bestehenden, lebendigen Förderlandschaft aus öffentlichen Förderern, anderen Stiftungen sowie Sponsoren und Großspendern zu finden. Der 1. Kooperationsverbund, das 1. Netzwerk, musste dabei die Abstimmung mit den Mutterhäusern, also der NORD/LB und der Öffentlichen Versicherung Braunschweig mit deren angestammter regionaler Bedeutung im Spenden-, Sponsoring- und Prämienspar-Reinertragsbereich, sein. Seit Anfang 2008 gehört auch die Braunschweigische Landessparkasse als Unternehmen der NORD/LB zu diesem Netzwerk.

Aus ersten grundlegenden Gesprächen über eine konzeptionelle und strukturierte Abgrenzung zwischen den Spenden- und Sponsoring-Aktivitäten der Mutterhäuser und den Zielen und Fördermaßnahmen der Stiftung hat sich inzwischen ein institutionalisierter Quartals-Jour Fixe entwickelt, der Grundlage für die im Alltag anfallenden Einzelabstimmungserfordernisse ist.

Zurzeit wird unter dem Stichwort „Spenden- und Sponsoringpartner“ ein sachorientierter Ausbau dieses Netzwerkes betrieben, der zu einer engeren Abstimmung und Kooperation mit und zwischen den großen und mittleren Unternehmen in der Region führen soll.

Von Anfang an bestand Einvernehmen unter allen an der Stiftungsgründung beteiligten Partnern, dass die STIFTUNG NORD/LB · ÖFFENTLICHE ihre Aufgaben unter einem Dach mit den beiden großen öffentlich-rechtlichen Traditionsstiftungen des alten Landes Braunschweig, dem Braunschweigischen Vereinigten Kloster- & Studienfonds (gegründet 1568/1832) und der Braunschweig-Stiftung (gegründet 1934), erfüllen sollte.

Damit war die Keimzelle geschaffen für das, was bereits nach kurzer Zeit auch außen am Gebäude ablesbar war: das ‚Haus der Braunschweigischen Stiftungen‘, das sich zum Zentrum des regionalen Stiftungsnetzwerkes entwickeln sollte.

Der erste Schritt auf dem Weg dahin war auf Anregung der STIFTUNG NORD/LB · ÖFFENTLICHE im Sinne eines stärker stiftungsbezogenen 2. Netzwerkes alsbald ein lockerer Zusammenschluss mit den beiden genannten öffentlich-rechtlichen Regionalstiftungen (seit 2005 zusammengefasst in der Stiftung Braunschweigischer Kulturbesitz) sowie zwei unternehmensnahen regionalen Stiftungen als „Koordinierungsrunde Braunschweigischer Stiftungen“. Diese trifft sich seither als für weitere Stiftungen offene Runde in einem regelmäßigen Rhythmus, um

sich über allgemeine Entwicklungen in der Region Braunschweig sowie herausgehobene Projekte auszutauschen. So sind seit ihrer Errichtung auch die Bürgerstiftung Braunschweig und die Stiftung der Volksbank Braunschweig-Wolfsburg regelmäßige Teilnehmerinnen dieser Runde.

Der Nutzen liegt auf der Hand: Kurzfristig kann ein gemeinsames Meinungsbild zu Projekten und Entwicklungen erarbeitet werden, es findet eine Zusammenführung von Informationen und Standpunkten statt, die letztlich durch Beratung der Projektpartner und geeignete Vermittlungsmaßnahmen zu einer Optimierung von Projekten und zu einer klareren Positionierung und Profilierung der einzelnen Stiftungen hinsichtlich ihrer Ziele und Förderansätze führt.

Die STIFTUNG NORD/LB · ÖFFENTLICHE speist in dieses lokal-regionale Kleinnetzwerk Informationen aus den Abstimmungsgesprächen mit der NORD/LB, der Braunschweigischen Landessparkasse und der Öffentliche Versicherung Braunschweig ein und sorgt im Sinne des „Netzwerkes“ für die Informationsweitergabe und -vermittlung.

Als große Regionalstiftung ist die STIFTUNG NORD/LB · ÖFFENTLICHE auch Teil eines 3. Netzwerkes, in dem sich die Stiftung Niedersachsen, die Niedersächsische Lottostiftung, die Niedersächsische Sparkassenstiftung, die Klosterkammer Hannover, das Land Niedersachsen sowie von Zeit zu Zeit die niedersächsischen Landschaften in unregelmäßigen Abständen austauschen. Hier sind allgemeine kultur- und wissenschaftspolitische Fragestellungen auf Landesebene ebenso Gesprächsthema wie Großprojekte, in deren Finanzierungsplänen häufig genug alle genannten Partner aufgeführt sind und die – sofern sie sich auf das Braunschweiger Land beziehen – Relevanz auch für die STIFTUNG NORD/LB · ÖFFENTLICHE aufweisen.

Seit Einrichtung des Arbeitskreises Sparkassenstiftungen der Deutschen Sparkassen-Finanzgruppe ist ein 4. Netzwerk hinzugekommen: das der über 600 Stiftungen der Sparkassen-Finanzgruppe sowie der dahinter stehenden Institute und Verbände. Hieraus ist ein als Loseblattsammlung gedruckter, Anfang 2007 erschienener „Ratgeber Stiftungsmanagement“ entstanden, in dem aus der Erfahrung vieler Stiftungen der Sparkassen-Finanzgruppe praxisorientierte Ratschläge und Tipps für die alltägliche Arbeit aller Stiftungen der Sparkassen-Finanzgruppe zusammengefasst wurden. Als Mitglied dieses Arbeitskreises kann die Stiftung ihre Erfahrungen aus der eigenen Arbeit sowie ihre Informationen aus den Netzwerken dort einfließen und andere Stiftungen daran teilhaben lassen. Selbst zieht sie daraus Anregungen für die eigene Fördertätigkeit und prüft die Übertragbarkeit und Übernahme von Projekten und Modellen.

Gleiches gilt auch für das 5. Netzwerk, das des Bundesverbandes der Deutschen Stiftungen. Dieses korrespondiert in hohem Maße mit einem 6. Netzwerk, dem der kleinen und mittleren Stiftungen im Braunschweiger Land. Auf Initiative der STIFTUNG NORD/LB · ÖFFENTLICHE fand im Jahr 2002 der 1. Braunschweigische Stiftungstag statt, der die verdienstvolle Arbeit gerade von kleineren und mittleren Stiftungen in die Öffentlichkeit trug und diese näher miteinander bekannt machte. Potenzielle Stifter wurden angeregt, Projektträger und potentielle Projektpartner über das Selbstverständnis und die spezifischen Ziele und Förderansätze von Stiftungen aufgeklärt. Gemeinsame Zielsetzungen, die in der Gestaltung, Umsetzung und Veranstaltung des Stiftungstages ihren Ausdruck fanden, verbinden (und vernetzen!) auf diesem Wege Stiftungen in großer Zahl.

In der Folge wurden 2003 und 2004 organisatorisch weniger aufwändige ‚Stiftungsforen‘ veranstaltet, die vorrangig dem Gedanken- und Informationsaustausch sowie der Begegnung der Stiftungen untereinander dienten.

Spätestens mit der Ausrichtung des 2. Braunschweigischen Stiftungstages im Jahr 2005 wurde eine Tradition begründet: Neben dem laufenden Programmangebot im Haus der Braunschweigischen Stiftungen soll auch in Zukunft mit geeigneten Veranstaltungen öffentlich auf das regionale Stiftungswesen und das bürgerschaftliche Engagement aufmerksam gemacht werden. So ist zum Beispiel für den Sommer 2009 der 3. Braunschweigische Stiftungstag geplant.

Auch das 7. Netzwerk ist bereits angesprochen worden: das der Projektpartner, deren Ideen und Vorhaben durch Mittel der Stiftung verwirklicht werden können. Durch einen intensiven Gedankenaustausch in den Anfangsjahren hat die Stiftung eine Fülle von Projektinhalten, -formaten, -modellen und -evaluationen kennen gelernt sowie zahlreiche Kontakte zu den Partnern selbst und den mit ihnen zusammenarbeitenden Firmen, Institutionen, Beratern usw. geknüpft. Vor diesem Hintergrund ist es ihr heute möglich, selbst beratend und vermittelnd in den verschiedenen Netzwerken tätig zu werden. Dabei gibt sie ebenso viel wie sie nimmt – das, was die Stiftung an einer Stelle des Netzwerkes aufnimmt, wird an einer anderen Stelle im Interesse eines Partners, letztlich aber zum Gelingen des Gesamtnetzwerkes, wieder zur Verfügung gestellt. Auf diese Weise kann es gelingen, einen ebenso effizienten wie effektiven Beitrag zur Erfüllung des Stiftungszweckes zu leisten.

Zentraler Ausgangs- und Bezugspunkt der Aktivitäten und der Netzwerkarbeit des braunschweigischen Stiftungsnetzwerkes ist dabei das „Haus der Braunschweigischen Stiftungen“, seit 2005 an seinem neuen Standort am Löwenwall 16 in Braunschweig. Marke und Programmatik des Hauses beruhen auf dem selbstgesetzten

Ziel, für das Braunschweiger Land zentraler Anlaufpunkt für alle Fragen des regionalen Stiftungswesens und bürgerschaftlichen Engagements zu sein. Zusammen mit der öffentlich-rechtlichen Stiftung Braunschweigischer Kulturbesitz, der Bürgerstiftung Braunschweig sowie möglichst noch vielen weiteren Stiftungen bildet die STIFTUNG NORD/LB · ÖFFENTLICHE einen zentralen Knotenpunkt in den aufgezeigten Netzwerken.

Im Haus der Braunschweigischen Stiftungen am Löwenwall wird zunehmend ein regionales Kompetenz- und Informationszentrum rund um die Themen „Stiftungen“ und „Bürgerschaftliches Engagement im Braunschweiger Land“ etabliert. In diesem Sinne ist das Haus der Braunschweigischen Stiftungen **der** Ort im Braunschweiger Land für:

- das regionale Netzwerk der Braunschweigischen Stiftungen,
- die Information über Förderungsmöglichkeiten,
- die Weiterbildung von Projektpartnern, gemeinnützigen Einrichtungen und Ehrenamtlichen,
- die Beratung und Begleitung potenzieller Stifterinnen und Stifter.

Das Beratungs- und Programmangebot richtet sich dabei vor allem an folgende Zielgruppen:

- (potenzielle/kleinere) Stifter und Stiftungen,
- (potenzielle) Projektpartner, Ideenträger und Projektmittelempfänger,
- bürgerschaftlich Engagierte,
- (potenzielle) Sponsoren und Spender als weitere Projektförderer,
- Multiplikatoren und Medien,
- im gemeinnützigen Sektor tätige Berater und Dienstleister,
- sowie die interessierte Öffentlichkeit.

Folgende Veranstaltungsthemen werden in geeigneten Veranstaltungsformen und -formaten angeboten und behandelt:

- Was wollen, können und dürfen Stiftungen – und was nicht?
- Anstiften: Der Weg von der Idee zur Gründung einer Stiftung,
- Gute Stiftungspraxis und Qualitätsmanagement,
- Projektmanagement und -bewertung,
- Vermögensverwaltung,
- Öffentlichkeitsarbeit/Projektmarketing,
- Haftungsfragen,
- zivil-, steuer- und gemeinnützigkeitsrechtliche Fragen.

Eingangs wurde im Zusammenhang mit der Sinnhaftigkeit von Kooperationen und Netzwerken die Frage nach der damit zu verbindenden Effektivität und Effizienz gestellt, die an dieser Stelle stichwortartig beantwortet werden soll.

Worin bestehen also die Vorteile von Stiftungs Kooperationen und Netzwerkarbeit, durch die der für eine Stiftung damit verbundene Aufwand gerechtfertigt ist?

Netzwerke ermöglichen und erleichtern

- den unmittelbaren Informations-, Gedanken- und Erfahrungsaustausch,
- die Nutzung von Synergien,
- eine Zeitersparnis bei der Qualitätsprüfung von Projekten,
- die schnelle und konsequente Vermittlung von guten Projekten an den geeigneten Partner,
- das frühzeitige Erkennen von neuen Entwicklungen,
- das vorbehaltlose Abstimmen gemeinsamer Aktivitäten,
- durch Abgrenzung und Abstimmung die Profilierung jedes einzelnen Netzwerkpartners,

- die sinnvolle Abgrenzung von Stiftungs-, Sponsoring- und Spendenengagement sowie öffentlichem Förderwesen und die daraus resultierenden Abstimmungserfordernisse,
- die Übertragbarkeit von Projekten und Modellen.

Das sind nur einige Beispiele für den Mehrwert, den ein vernetztes Arbeiten den einzelnen Netzwerkpartnern bietet. Dabei gilt immer der Grundsatz: **Netzwerkarbeit lebt vom Geben und vom Nehmen!**

Das Gesagte gilt nur dann, wenn Struktur und Größenordnung von Kooperationsprojekten und Netzwerken den mit ihnen verbundenen Zielsetzungen entsprechen. In Braunschweig bestand die Chance, Bedarf und Inhalte der Kooperationen mit der Zeit und bedarfsgerecht entwickeln zu können. Auf diesem Weg werden die Partner des „Regionalen Stiftungsnetzwerkes Braunschweiger Land“ fortfahren.

Mit dem von vornherein stärker institutionalisierten Stiftungsverbund Westfalen-Lippe wurden ebenso exzellente Voraussetzungen für einen erfolgreichen Weg zu einem funktionsorientierten regionalen Stiftungsnetzwerk geschaffen. Die mir bekannten, erfolgreichen ersten Projekte sind ein Beweis hierfür. Wichtig ist, die bedarfsorientierte Ausrichtung der Arbeit nicht aus den Augen zu verlieren, dem sich entwickelnden Netzwerk dabei zugleich aber auch die erforderliche Zeit zu geben, um in der alltäglichen Arbeit und über gemeinsame Projekte Vertrauen zu bilden, Kontakte zu vertiefen und den Austausch zu fördern. Für Braunschweig, einem zurzeit noch offen und lose organisierten Netzwerk, stellt sich nach der inhaltlichen Ausgestaltung nun die Frage der „Verfassung“ ganz aktuell.

Ein Nachsatz: Gerade Stiftungen sind prädestiniert, Partner oder sogar Mittelpunkt von lokalen und regionalen Netzwerken auf dem Gebiet des Stiftungswesens, aber auch des Spenden- und Sponsoringwesens zu werden, denn sie sind in einem Maße unabhängig und vielfältig angelegt, das sie zu seriösen, verlässlichen, unparteiischen und vielseitig orientierten Partnern macht, die jedes Netzwerk zu seiner Ausbildung benötigt.

Weiterhin fällt es Ihnen nicht schwer zu akzeptieren, dass alle Partner innerhalb eines Netzwerkes auf ‚Augenhöhe‘, also gleichberechtigt und partnerschaftlich, behandelt werden wollen und müssen, um einen offenen, vorbehaltlosen und vertrauensvollen Gedanken- und Informationsaustausch zu gewährleisten. Hierzu gehören nicht nur die Partner, die Finanzierungsmittel zur Verfügung stellen, sondern auch die Projektpartner, deren Ideen und Vorhaben damit unterstützt werden. Das schafft Seriosität und sorgt für vertrauensbildende Maßnahmen, die die Anfangsphase von Netzwerken erheblich erleichtern. Diese Vorteile sollten Stiftungen bei ihrer Arbeit an, mit und in regionalen Stiftungsnetzwerken nutzen.

Eike Messow

Kooperationen im Dritten Sektor – Wie finde ich die richtigen Partner für mein Projekt?

1. Einführung

Gründe, sich einen Partner zu suchen, gibt es für Stiftungen, Vereine und Initiativen viele. Selten ist eine Organisation finanzkräftig oder einflussreich genug, um eine Aufgabe alleine zu stemmen, so dass sie sich auf die Suche nach einem geeigneten Partner begibt. Stark im Trend ist der Ansatz, die verantwortlichen und betroffenen Personen eines Vorhabens einzubinden und die Zusammenarbeit mit Kommunen und öffentlichen Einrichtungen anzustreben, um nicht an den existierenden Systemen und Bedürfnissen vorbei zu agieren. Und schließlich sind viele Nichtregierungsorganisationen auf die Informationen und Kompetenzen eines Partners angewiesen. In allen Fällen wird Kooperationsfähigkeit zum Schlüssel für einen erfolgreichen Verlauf. Mit der Zunahme an Kooperationen und der verstärkten Motivation, keine Projekte entwickeln zu wollen, die sich als Eintagsfliegen oder gar als redundant erweisen, steigt auch die Nachfrage nach Fachwissen und Erfahrungen zu diesem Thema. Der folgende Artikel möchte einen Beitrag dazu leisten, einen genaueren Blick auf die Bedingungen und Kriterien für erfolgreiche Kooperationen werfen zu können.

2. Die Basis

Ob Notwendigkeit oder freiwilliger Zusammenschluss, strategische Allianz oder konsensorientierte Zusammenarbeit, Kooperation macht Spaß, wenn sie auf einer guten Basis steht. Doch wie erhalte ich eine solche gute Basis?

Prinzipiell basiert eine Kooperation auf Informationsaustausch, Vertrauensvergabe und Verantwortungsübernahme. Ziel ist es, die Balance zu finden zwischen der Menge an Informationen (und damit Zeit), die fließen muss, um Verständnis und Vertrauen zu schaffen, dem Grad des gegenseitigen Vertrauens, das aufgebaut werden muss, um Verantwortung übernehmen und abgeben zu können und der Verteilung von Verantwortung zwischen den einzelnen Kooperationspartnern, um handeln und ein Projekt vorantreiben zu können.

Je offener und gezielter Informationen fließen, desto eher entsteht Vertrauen. Je mehr Vertrauen vorhanden ist, desto eher übernehmen die kooperierenden Parteien Verantwortung füreinander und getrauen sich zu handeln. Je mehr Vertrauen besteht und je verantwortungsvoller jeder handelt, desto weniger Zeit muss für den Informationsfluss und den Vertrauensaufbau aufgebracht werden.

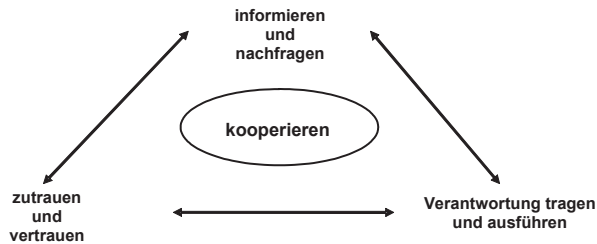


Abbildung 1: Schematische Darstellung der wichtigsten Komponenten einer Kooperation (eigene Darstellung)

Kooperation ist daher nicht nur eine Methode, sondern auch eine Haltungs- und Wertefrage. Grundvoraussetzung für eine Kooperation ist ein starkes Interesse aller beteiligten Partner an einer kooperativen Zusammenarbeit, die wiederum nur gelingen kann, wenn man sich öffnen und vertrauen kann und bereit ist, Wissen, Zeit und Ressourcen zu teilen.

Diese Öffnung kann eigentlich nur stattfinden, wenn die erste und wichtigste Regel von Kooperationen beachtet wird: keine Kooperation ohne gemeinsames Anliegen! So banal das klingen mag, so häufig stellt sich bei näherer Betrachtung heraus, dass so manche Zusammenarbeit kein gemeinsames Ziel verfolgt oder dieses im Laufe der Zeit verloren ging. Gemeinsames Agieren ohne gemeinsames Ziel mag eine Weile gut gehen bzw. verdeckt bleiben, kommt aber spätestens in der Arbeitsphase zum Vorschein und wird bei zentralen Themen wie z. B. Finanz- und Strategiefragen nicht selten zum Verhängnis für die Zusammenarbeit. Ist das gemeinsame Anliegen nicht genügend definiert oder versuchen ein, zwei oder gar alle Partner sich einen individuellen Vorteil zu verschaffen, ist die Vertrauensbasis schnell dahin.

Erst wenn das gemeinsame Ziel definiert ist, kann auch beurteilt werden, was für die Zusammenarbeit dienlich ist. Ist das Ziel nicht klar, muss zunächst eine intensive Dialogrunde eingeschoben werden, beispielsweise an einem runden Tisch, damit eine Situation vorliegt, in der Klarheit herrscht und sich alle Beteiligten als Gewinner wiederfinden.

Über den gesamten Zeitraum einer Kooperation hinweg spielt Kommunikation eine wesentliche Rolle, deren Aufwand nicht unterschätzt werden darf. Kommunikation dient dem Aufbau und der Pflege von gegenseitigem Vertrauen, beugt Konflikten vor und vermeidet Unklarheiten. Sie zu vernachlässigen bedeutet immer, eine Kooperation in Gefahr zu bringen. Deshalb sollte frühzeitig für gute Kommunikationsstrukturen gesorgt werden, so dass Informationen zum richtigen Zeitpunkt zu den richtigen Personen gelangen.

Ein weiterer grundlegender Hinweis für gelingende Kooperation ist, sich einen Überblick über den Ablauf einer Zusammenarbeit zu verschaffen. Abgeleitet aus der Forschung über gelingende Teamarbeit, kann eine Kooperation in folgende Phasen unterteilt werden:

1. Systeme und Ziele definieren

Wer sind wir, weshalb könnten wir zusammenarbeiten und welche Ziele verfolgen wir? Je besser man sich selbst kennt und weiß, was man will, desto einfacher ist es, herauszufinden, ob man zusammenpasst. Am Anfang stehen deshalb Selbstreflexion und offene Dialoge mit den potenziellen Partnern.

2. Rollen klären und finden

Nachdem man die prinzipielle Bereitschaft und das gemeinsame Ziel einer Zusammenarbeit ausgelotet hat, steht die Überlegung an, wer welche Rollen und Aufgaben übernehmen kann und soll. Zwischen interner Kommunikation, Pressearbeit, Marketing, Finanzierung und Projektumsetzung gibt es meist eine ganze Bandbreite an Aufgaben, die klar definiert und anschließend verteilt werden müssen. Auch die Führungs- und Koordinationsaufgaben gilt es an dieser Stelle offen und unmissverständlich anzusprechen. Nicht selten stellt man bei diesem Prozess fest, wo der besondere Gewinn der Zusammenarbeit liegt, wobei eine Trennung zu diesem Zeitpunkt noch möglich und erlaubt sein sollte – um in freundlicher Nachbarschaft weiter leben zu können!

3. Gemeinsame Kriterien und Normen (Verhaltensregeln) für die Zusammenarbeit klären

Dieser Punkt wird nicht von allen Kooperationspartnern formal festgehalten, da man sich meist an „dem guten Ton des Miteinanders“ orientiert. Hier ist jedoch Vorsicht geboten, da jede Partei sich ein eigenes Bild davon macht, wie die Zusammenarbeit ablaufen soll. Insbesondere wenn Probleme auftreten, tritt schnell die Erkenntnis ein, dass die beiden Bilder nicht ganz deckungsgleich waren oder der eine oder andere Partner anders gesprochen als gedacht hat. Im schlechtesten Falle kommt es dabei zu schwerwiegenden Konflikten, die die Kooperation zerbrechen lassen. Dem entgegenzubringenden Vertrauen ist daher ein gewisses Maß an Absprachen und Disziplin gegenüber zu stellen. Je nachdem, wie gut sich die Partner einer Kooperation bereits kennen und wie lange und umfassend sie sein soll, bietet es sich an, einen Kooperationsvertrag abzuschließen, in dem Ziele, Dauer, Nutzen, Verhaltensregeln und Ausstiegsmöglichkeiten geregelt sind.

4. Projekte durchführen

Erst jetzt sollte mit der eigentlichen Arbeit begonnen werden. Ein häufiger Fehler ist, dass sich zwei Parteien treffen, gemeinsame Interessen entdecken und mit dem Ausspruch „wir sollten etwas gemeinsam machen“ sogleich in Aktion treten. Es ist jedoch ratsam, nach dem ersten „Frühlingsgefühl“ einen offenen Dialog abzuhalten, um zu prüfen, wie die Zusammenarbeit konkret aussehen könnte und wer welche Rollen übernehmen kann (vgl. Punkt 2 und 3). Ansonsten besteht schnell die Gefahr, in Aktivismus zu geraten.

Ist ein Projekt bereits gestartet oder eine Projektidee konzipiert worden, ist es wichtig mit dem potenziellen Kooperationspartner zu klären, wie stark das Mitspracherecht sein soll und wie stark sich das Projekt noch verändern kann und darf. Auch wenn man ein klares Ziel vor Augen hat, Kooperation ist in erster Linie Prozessarbeit und bedarf zu jedem Zeitpunkt Flexibilität und Zeit für gemeinsame Besprechungen und neue Absprachen.

5. Über die Zusammenarbeit und Ergebnisse reflektieren

Dieser Punkt ist sowohl während der Kooperation als auch nach Abschluss eines Projekts von großer Bedeutung: Während der Zusammenarbeit, um alle Partner auf dem Laufenden zu halten, Fehlentwicklungen aufdecken und vermeiden zu können sowie das Vertrauen zu festigen; nach Beendigung eines Projekts, um zu klären, ob alle Partner mit dem Ziel zufrieden sind und um aus den Erfahrungen und Fehlern zu lernen (Stichwort: konstruktive Kritik). Reflexionen dienen jedoch nicht nur dazu, offen zu legen, was gelang und was misslang, sondern eröffnen die Möglichkeit für gegenseitige Wertschätzung, die nie zu kurz kommen sollte.

Der folgende Abschnitt skizziert einige Kriterien, die man bei der Auswahl eines Kooperationspartners berücksichtigen sollte und kann als eine Art Prüfliste genutzt werden. Wer bereits im Vorfeld möglichst präzise klärt, ob ein potenzieller Partner zu einem passt bzw. wie der ideale Partner beschaffen sein müsste, kann einen Großteil der möglichen Risiken ausschließen oder zumindest einschränken.

3. Ausgewählte Kriterien für die Suche nach einem Kooperationspartner

1. Übereinstimmung der Vision und Mission

In einem ersten Schritt ist es ratsam, sich auf die Metaebene zu begeben und zu fragen, ob die Vision und Mission eines Partners zu der eigenen passt. Damit sind nicht nur die Sachziele gemeint, sondern auch die Unternehmens- bzw. Organisationskultur. Das Zusammenspiel von Normen, Strukturen und Denkhaltungen sowie der interne Umgang miteinander sollten sich zwischen den Partnern nicht allzu sehr unterscheiden. Ansonsten wird es schwierig, gemeinsame Ziele, geeignete Schnittstellen und einen gemeinsamen Arbeitsstil zu finden. Nicht unerheblich wird dieser Faktor vor allem dann, wenn man mit der Kooperation in die Öffentlichkeit tritt und gesellschaftlich brisante Themen bearbeiten will.

2. Haben wir ein gemeinsames Anliegen?

Wie bereits erwähnt, funktioniert keine Kooperation ohne ein gemeinsames Anliegen. Dieses Anliegen muss ehrlich sein und darf keine versteckten Ziele und Hintergedanken beinhalten. Über das gemeinsame Anliegen können gemeinsame Ziele definiert und formuliert und eine Gewinner-Gewinner-Situation hergestellt werden – sofern sie nicht automatisch entsteht. Die

Ziele und gemeinsamen Vorteile müssen für alle Beteiligten klar erkennbar ein. Wenn sich verschiedene Vorteile für die einzelnen Partner ergeben, müssen auch diese offen kommuniziert und von allen Beteiligten akzeptiert werden. Zum Beispiel kann eine gemeinsame Konferenz für einen Verein zu mehr Mitgliedern und damit einer stabileren finanziellen Basis führen, während für eine Stiftung der Wissenstransfer im Vordergrund steht.

3. Welche Art der Kooperation liegt vor?

Die Art der Kooperation hängt stark von den Zielen ab, die mit einem Projekt verfolgt werden. Generell unterscheidet man zwischen horizontalen, vertikalen und diagonalen Kooperationen.

In einer horizontalen Kooperation wird ein Partner gesucht, der das Gleiche tut. Im Vordergrund steht dabei der Kräftezuwachs durch Größe. Eine geläufige Bezeichnung einer solchen Kooperation ist die der strategischen Allianz, die bei Lobbyarbeit sehr verbreitet ist und auch zwischen zwei ansonsten konkurrierenden Organisationen stattfinden kann. Ferner ist der regionale Transfer eines Projekts oder Produkts zwischen Stiftungen eine bekannte Form der horizontalen Kooperation.

In einer vertikalen Kooperation wird ein Partner gesucht, der zum gleichen Thema, aber an anderer Stelle arbeitet, z. B. eine Institution, die Forschung zu einem Thema betreibt, während eine Initiative die Umsetzung der Erkenntnisse in der Gesellschaft verfolgt.

In einer diagonalen Kooperation wird eine branchen- und sektorenübergreifende Zusammenarbeit angestrebt. Diese Form der Kooperation ist die komplexeste und aufwändigste, zugleich die am stärksten zunehmende: beispielsweise Stiftungen, die mit öffentlichen Einrichtungen, Unternehmen, Behörden, usw. zusammenarbeiten, um ihr Anliegen voranzutreiben.

4. Strategie der Partnerschaft

Aus den Zielen und der Art der Kooperation lässt sich bereits ableiten, welche Strategien man verfolgt. Für die eigene Partnersuche ist vor allem zu klären, ob bereits eine Strategie vorliegt und ob diese mit dem/den Partner/n gemeinsam weiterentwickelt werden kann. Es lohnt sich hierbei, die eigenen Kernkompetenzen und die des Partners zu analysieren. Besonders erfolgreich sind solche Kooperationen, in denen sich Partner mit komplementären Kompetenzen finden.

5. Dauer der Partnerschaft

Hier tritt die Frage auf, ob man den/die Partner für kurze Zeit, ein paar Jahre oder möglichst für immer benötigt. Auch die Frage, ob sich der Zeithorizont ändern kann oder darf ist zu beantworten.

Darüber hinaus lohnt es sich zu berücksichtigen, ob die beteiligten Personen die Gleichen bleiben oder ob Wechsel auftreten können. Ggf. müssen (wiederholte) Einarbeitungszeiten in das Projekt und die Teams eingeplant werden.

6. Einhaltung von Zielvereinbarungen

Ausschlaggebend für die Zufriedenheit in einer Zusammenarbeit ist nicht nur die Vereinbarung von Zielen, sondern vor allem auch die Einhaltung dieser. In längerfristigen Kooperationen bietet es sich an, Etappenziele zu definieren, nach denen entschieden werden kann, ob und wie die Partnerschaft fortgeführt werden soll. Es ist also zu klären, ob man mit einem Partner solche Vereinbarungen treffen möchte und dies prinzipiell möglich ist. Je nach bestehendem Vertrauen kann es ratsam sein, ein Ausstiegsszenario zu entwerfen, um klare Kriterien und Abläufe für eine Beendigung der Zusammenarbeit zu haben.

7. Mit welchen Personen findet die Zusammenarbeit statt?

Natürlich sollte bei einer Kooperation stets die gemeinsame Sache im Vordergrund stehen und nicht immer kann man sich die in einer Kooperation involvierten Personen aussuchen. Dennoch wäre es leichtfertig zu glauben, mit einer Person, die man an sich nicht mag, plötzlich in einer Kooperation gut auszukommen oder dass sich eine Person, die man selbst als wenig kooperationsfähig einschätzt, in einer Kooperation auf wundersame Weise zu einer vertrauenswürdigen, freundlichen und respektvollen Person verwandelt (wobei auch das nicht ausgeschlossen ist!). Die gegenseitigen Sympathien sollten daher zumindest einen Stand erreichen, auf dem Anflüge von Feindschaft und Misstrauen nicht so leicht aufkommen können. Kooperation bedeutet, auf gleicher Augenhöhe zu kommunizieren und sich mit anderen Partnern in ein Team einzugliedern. Dieser Aufgabe müssen die beteiligten Personen gewachsen sein. Es gilt also, die Kooperationsfähigkeit der involvierten Personen zu analysieren – sofern man dies einschätzen kann (vgl. weiter unten Kriterien der Kooperationsfähigkeit).

8. Investition von Zeit, Engagement und Geld

Eine zentrale Frage, der man sich stellen sollte, ist, wie viel Zeit und Energie man für die Zusammenarbeit aufbringen kann und möchte. Zeitbedarf und Aufwand entstehen durch die Partnerauswahl, die Kommunikation mit den Partnern, die interne Kommunikation – ggf. muss auch nach innen Überzeugungsarbeit geleistet werden – und die anschließende Reflexion und Evaluation. Je mehr Partner in einer Kooperation beteiligt sind, desto komplexer und größer ist der Kommunikation- und Koordinationsaufwand. Während eine Zusammenarbeit mit ein oder zwei Personen noch recht einfach zu bewerkstelligen ist und vieles auf kurzem Wege besprochen werden kann, benötigt ein Team von vier oder fünf Personen bereits bestimmte Strukturen

und Regeln für einen reibungslosen Ablauf der Informationsflüsse und für gegenseitige Absprachen.

Neben Zeit kostet eine Kooperation auch Geld, das vor allem für Koordinationsstätigkeiten benötigt wird. Häufig wird der Koordinationsaufwand unterschätzt und die Notwendigkeit einer professionellen Koordinationsarbeit übersehen. Nur wenige Organisationen planen bewusst Ausgaben für eine Koordinationsstelle ein. Die meisten scheuen sich vor solchen Ausgaben und gehen davon aus, dass die Koordinationsarbeit nebenher und kostenfrei geleistet werden kann, z. B. vom Initiator. Das ist aber häufig ein Trugschluss, da viele der heutigen Kooperationen komplexe Netzwerke darstellen und sektorübergreifend, d.h. diagonalen Art sind. Es empfiehlt sich, bewusst Zeit und Geld, z. B. in Form einer Personal- und Koordinationsstelle, in die Kooperationsarbeit einzuplanen. Hilfreich ist dabei, die Koordination selbst als eigenes Projekt zu betrachten. Eine professionell organisierte Koordination erweist sich in der Regel auch als wirtschaftlicher. Selbstverständlich sollten Kosten und Nutzen dabei jedoch in einem sinnvollen Verhältnis zueinander stehen und nach einer gewissen Zeit müssen klare Ergebnisse aus der Kooperationsarbeit vorliegen, um den Koordinationsaufwand rechtfertigen zu können.

9. Personelle, finanzielle und politische Größe des Partners

Eine Kernfrage in allen Kooperationen ist die der Machtstellung und das Bewusstsein für diese. Kann z. B. eine Missstimmung aus der finanziellen Ungleichheit zweier Partner entstehen? Wird ein Partner als „Macher“ und ein anderer als „Geldgeber“ betrachtet und ist dieses Verhältnis für beide Seiten okay? Zu einer gelingenden Kooperation zählt, dass klare Absprachen darüber getroffen werden, wer welchen Beitrag zu Finanz-, Personal- und Sachmitteln leistet und welchen Zugang es für welche Partner zu diesen gibt. Über Geld zu reden und Ressourcen zu teilen, fällt

vielen Menschen schwer. Die Angst, mit zu offenen Karten zu spielen, zu viel einzubringen oder ausgenutzt zu werden, ist weit verbreitet. Dennoch müssen die Verhältnisse so offen wie möglich dargelegt werden, denn prinzipiell gilt die Erfahrung, dass eine Kooperation nur so stark ist wie der schwächste Partner. Darüber hinaus halten Kooperationen am besten, wenn alle Partner ihre Selbstständigkeit bewahren können. Sobald Abhängigkeiten entstehen, müssen diese ausgesprochen und von allen Seiten akzeptiert werden.

In diesem Zusammenhang sei auch erwähnt, dass Kooperationen ungeeignet sind, um einen schwachen Partner zu sanieren – es sei denn, man hat sich gezielt auf die Aufbauarbeit des schwächeren Partners geeinigt. Dies kommt zum Beispiel vor, wenn eine Stiftung eine Initiative unterstützt, die sich (noch) nicht von selbst trägt. Auch hier müssen jedoch frühzeitig bestimmte Erwartungen festgehalten werden, damit es nicht zu Enttäuschungen kommt, wenn die Initiative beispielsweise nicht die erwünschte Mitgliedergröße und finanzielle Stabilität erlangt.

10. Beziehung zum Partner

Aus den Abhängigkeiten ergibt sich die Art der Beziehung zueinander. Salopp formuliert gibt es die Kategorien „Haustier“, „Kind“ und „Ehepartner“. Steht ein Partner über die gesamte Zeit der Zusammenarbeit in völliger Abhängigkeit zu einem anderen, handelt es sich um eine Beziehung, die der Haltung eines Haustiers gleicht. Dies ist häufig bei operativen, vollfinanzierten Stiftungsprojekten der Fall, in denen der Partner auf die Förderung der Stiftung angewiesen ist und auch nach Ende des Projekts keine Eigenständigkeit besteht. Wird hingegen ein Partner in einem Projekt aufgebaut und das Ziel verfolgt, dass dieser sich im Laufe der Zeit selbst tragen kann, handelt es sich um eine „Eltern-Kind-Beziehung“ (z. B. Aufbauhilfe für einen Verein).

Sind zwei Partner von Anfang bis Ende eines Projekts völlig eigenständige und prinzipiell unabhängige Systeme, handelt es sich um eine eheähnliche Verbindung. (Es gibt auch die Ansicht, dass nur solche Verbindungen echte Kooperationen sind).

Die Abhängigkeiten sollten jedoch nicht über die Gleichberechtigung der Partner entscheiden! Wahre kooperative Größe zeigt sich darin, auch einen finanziell schwächeren oder abhängigen Partner in die Entscheidungsstrukturen zu integrieren.

11. Netzwerkaspekte

Nicht selten werden Kooperationen eingegangen, um Zugang zu Kontakten zu erhalten. Als Partnersuchender stellt sich somit die Frage, welche Kontakte und Netzwerke ein Partner bereits mitbringt und ob diese genutzt werden dürfen. Auch das eigene Netzwerk sollte klar beschrieben werden können. Wenn ich regelmäßig Partner suche, ist zudem ein gut gepflegtes Netzwerk meine wichtigste Quelle! Hier sei darauf hingewiesen, dass themenspezifische Veranstaltungen und Kongresse besonders gut für den Aufbau von Netzwerken und die Suche nach Kooperationspartnern genutzt werden können.

12. Reputation

Für die meisten Kooperationsvorhaben nicht unerheblich ist die Frage, wie ein Partner in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird und welchen Ruf er hat. Sollen gemeinsame Veranstaltungen und medienwirksame Projekte durchgeführt werden, ist dieser Punkt wahrscheinlich sogar der wichtigste.

Es ist also zu klären, ob man einen konservativen oder liberalen, einen extrovertierten oder eher stillen Partner benötigt und ob ggf. Erfahrungen aus früheren und anderen Partnerschaften vorliegen.

13. Rechts- und Steuerfragen

Nicht vergessen werden sollte bei all den „weichen Faktoren“ für eine gelingende Kooperation die Bedeutung von Rechts- und Steuerfragen. Fließen Fördergelder oder entstehen finanzielle Erträge aus einem Projekt, sind beispielsweise Fragen zur Gemeinnützigkeit zu berücksichtigen.

14. Eigenqualitäten

Als Übergang zum nächsten Kapitel soll auf die eigenen Qualitäten verwiesen werden, die man für eine Kooperation mitbringen sollte. Kann ich Dialoge führen? Bin ich kritikfähig? Wie steht es um meine Fähigkeit, Empathie zu zeigen, Fehlertoleranz zu üben oder vernetzt und systemisch zu denken? Mit anderen Worten: Wie kooperationsfähig schätze ich mich selbst ein? Hierauf soll im Weiteren näher eingegangen werden.

4. Ausgewählte Kriterien der Kooperationsfähigkeit

Kooperationen werden von Menschen gemacht und sind somit anfällig für Krisen und Konflikte. Es lohnt sich, einen Überblick darüber zu verschaffen, welche Faktoren eine Kooperationsfähigkeit ausmachen, und einen kritischen Blick auf die eigenen Kompetenzen und das eigene Verhalten zu werfen. Hierbei gibt es sowohl methodische als auch persönlichkeitsorientierte Eigenschaften zu berücksichtigen.

Dialog- und Kritikfähigkeit

Zu einer guten Kommunikation zählt eine ausgeprägte Dialog- und Kritikfähigkeit.

Grundlage für jeden Dialog bilden folgende vier Grundregeln:

1. Verstehe und respektiere Dein Gegenüber.
2. Suche nach dem gemeinsamen Anliegen für die Zusammenarbeit (kein Dialog und keine Kooperation ohne gemeinsames Anliegen!).
3. Sorge für eine sichere Atmosphäre, in der offen gesprochen werden kann.
4. Artikuliere Dich gekonnt und freundlich und vermeide „Schweigen“ oder „Gewalt“.

Darüber hinaus kann nicht oft genug wiederholt werden, wie wichtig Eigenschaften wie aktives Zuhören, Offenheit und Abkehr von Vorurteilen für eine echte Dialogführung sind.

Umgang mit Konflikten

Überall „menschelt“ es. Das gilt auch für die freundlichsten Kooperationspartner. Zur Kooperationsfähigkeit zählt daher auch, sich ein Basiswissen über Konfliktlösungsstrategien anzueignen. Es soll an dieser Stelle nicht tiefer in diese umfassende Thematik eingegangen werden, sondern der Hinweis genügen, dass Konflikte in verschiedene Arten eingeteilt werden können (Sach-, Werte-, Beziehungskonflikte etc.) und in verschiedenen Stufen ablaufen. Besonders lohnenswert ist es, die Anzeichen für Konflikte kennenzulernen, um möglichst frühzeitig reagieren zu können. Je früher ein Konflikt erkannt und angesprochen wird, desto größer sind die Chancen, dass man sie ohne viel Aufwand und externe Hilfe lösen kann und die Konflikte eine Kooperation nicht gefährden. Vieles lässt sich durch offene Worte und die

Aufdeckung von Missverständnissen in einem frühen Stadium klären. Ferner tragen ein angepasster Führungsstil und die Einbindung der Betroffenen in die Kooperationsentwicklung stark zur Vermeidung von Konflikten bei. Zugleich sollte man sich nicht davor scheuen, auch mal professionelle, externe Beratung einzuholen, wenn eine Situation bzw. die darin involvierten Personen in eine erstarrte Konfliktphase geraten sind und die Kommunikation schwerwiegend gestört ist. Konflikte gehören zum Leben dazu, und Erfahrung und Fachwissen lassen sie besser unter Kontrolle bringen. Nicht selten lassen sich in ihnen auch positive Elemente entdecken. Zum Beispiel kann ein Konflikt ein Hinweis darauf sein, dass ein wichtiger Punkt bislang noch nicht erkannt und besprochen wurde und ein erfolgreich gelöster Konflikt kann die Partnerschaft stärken.

Letztlich sind Kooperationen immer Lernprozesse zwischen Menschen. Will man auf Dauer erfolgreich zusammenarbeiten, müssen Abneigungen und Konflikte durch partnerschaftlichen Umgang miteinander abgebaut werden.

Kommt es zu einem Konflikt können folgende Ratschläge wirkungsvoll sein:

- Loslösung von gegenseitiger Schuldzuweisung;
- „Versachlichung“ der Angelegenheit und Kontrolle der eigenen Emotionen (woher kommen meine Emotionen? Welche Werte stehen dahinter und wie wichtig sind sie mir?);
- Klären, welchen Beitrag man selbst zur Situation geleistet hat;
- Dem Partner stets Gutes unterstellen und nach einer konstruktiven Lösung suchen;
- Gegenseitiges Vertrauen und Fehlertoleranz üben. Ein gutes Mittel, um Kooperationen zu stärken und Konflikte zu vermeiden, ist, Vertrauensvorschuss zu geben. Normalerweise wird auf Vertrauen mit Vertrauen reagiert, so dass ein sich selbst stärkender Kreislauf in Gang gesetzt wird.

Entscheidungsfindung und Beteiligung der Betroffenen

Ein so einfacher wie guter Rat lautet, zu entscheiden wie entschieden werden soll. Dazu stehen vier Methoden zur Auswahl:

1. Kommando – eine Person entscheidet ohne Einbeziehung anderer.
2. Beratung – jeder empfiehlt, berät, denkt mit, aber nur eine Untergruppe oder eine Einzelperson entscheidet.
3. Wahl – jeder hat eine Stimme, die Mehrheit entscheidet.
4. Konsens – jeder muss zustimmen.

Fragen in diesem Zusammenhang sind beispielsweise, ob es bereits Hierarchien gibt, die eingehalten werden sollen oder müssen, ob man Entscheidungen basisdemokratisch durchführen kann und möchte und ob die Einbindung aller Beteiligten sinnvoll und machbar ist. Deshalb sei darauf hingewiesen, dass Kooperationen nicht automatisch hierarchiefrei sein müssen, auch wenn sie auf Kommunikation auf gleicher Augenhöhe basieren. Im Gegenteil, eine erfolgreich funktionierende Kooperation ist auf gute Strukturen und Führung (im Sinne von Koordination) angewiesen und diese kann auch Hierarchien beinhalten. Wichtig ist, dass die Führungspersonen von allen Beteiligten akzeptiert werden.

Für die Auswahl der geeigneten Entscheidungsmethode können folgende Fragen hilfreich sein:

1. Wer ist bzw. fühlt sich betroffen?
2. Wer verfügt über besonderes Wissen?
3. Wer muss zustimmen (z. B. aus rechtlichen Gründen)?
4. Wie viele Personen lohnt es sich zu involvieren?

In der Regel ist es ratsam, die betroffenen Mitarbeiter frühzeitig in die Kooperationsprozesse mit einzubinden – je nach Betroffenheitsgrad sowohl auf der Informations- als auch der Entscheidungsebene. Wissen erzeugt Verständnis. Das baut Vertrauen auf, Ängste ab und erhöht die Erfolgchancen einer Kooperation. In der Kooperationspraxis genügt es nicht, neue Wege alleine oder nur auf der (traditionellen) Führungsebene zu entwickeln, sondern man muss die Menschen, die es betrifft, auch begleiten und deren Bedürfnisse beachten. Zudem kann die konsequente Einbindung eine Zeitersparnis und einen großen Zusammenhalt in der Projektdurchführung erzeugen, auch wenn sie anfänglich einen Mehraufwand bedeutet.

Für viele Führungspersonen ist die Einbindung vieler Personen ungewohnt und neu und erzeugt das Gefühl, Einfluss, Macht und Zeit zu verlieren. Gerade darin liegt aber die Besonderheit von Kooperationen: Sie führen zu einem Wandel der Führungsaufgaben von Dominanz und Delegation zu Partizipation und Koordination. Ein Mensch, der Dominanz gewohnt ist, wird sich schwer tun, eine Kooperationsdisziplin anzueignen. Macht stellt sich in Kooperationen neu und anders dar als in traditionellen Strukturen. Das bedarf neuer Lösungsansätze und Akzeptanz für neue Strukturen. Kooperativ zu arbeiten heißt deshalb immer auch, sich neu einzusortieren, seine Persönlichkeit weiter zu entwickeln und sich einem Lernprozess auszusetzen. Die Bereitschaft dazu steigt wiederum, wenn eine Gewinner-Gewinner-Situation vorhanden ist, vertrauensvoll und freundlich miteinander umgegangen wird und die Arbeiten und Ziele besser oder ausschließlich durch ein Miteinander verrichtet und erzielt werden können.

Diese Bereitschaft zum Lernen und neu Einsortieren gilt auch auf der Mitarbeiterseite, wo nicht selten Ängste vor Veränderungen existieren oder die (irrtümliche) Meinung vertreten wird, dass jede Kooperation basisdemokratisch und völlig hierarchiefrei sei und damit gleiches Recht für alle gelte. Das kann, muss aber nicht so sein! So sind auch in einer Kooperation die verschiedenen Kompetenzen und Zuständigkeiten der einzelnen Mitglieder zu berücksichtigen – vorausgesetzt sie sind transparent, gerechtfertigt und sinnvoll.

Reflexion und Evaluation

Die Freundlichkeit, Fehlertoleranz und das gegenseitige Vertrauen, die die kooperative Art des Arbeitens erfordert, sollten nicht blauäugig bis zu jedem beliebigen Punkt fortgeführt werden. Kooperationen benötigen eine Balance zwischen Eigenständigkeit und gegenseitiger Kontrolle, die durch offene Kommunikation und konstruktive Kritik in klug gestalteten Strukturen gewährleistet werden kann.

Rechenschaft und Rückmeldungen sind in konsensorientierten Kooperationen ebenso wichtig wie Berichte an die Führungsabteilung in hierarchisch strukturierten Organisationen.

Dazu sollte als erstes festgehalten werden *wer was bis wann tut* und darüber *berichtet*:

- Wer – es gibt keine „Allgemeinverantwortung“; letztlich muss hinter jeder Aktion eine Person oder ein genau bestimmtes Team stehen.
- Was – je ungenauer die Erwartungen, desto höher die Wahrscheinlichkeit von Enttäuschungen; Aufgaben müssen definiert, erfüllt und dokumentiert werden.
- Wann – Zusagen ohne Terminbindungen lassen Schuldgefühle entstehen, aber keine Aktionen.
- Berichterstattung – es gibt keine Rechenschaft, wenn es keine Möglichkeit gibt, darüber Bericht zu erstatten. Dazu bedarf es konkreter Termine. Wie zuvor erwähnt sollte die Berichterstattung jedoch nicht nur dazu dienen, Rechenschaft abzulegen, sondern auch Wertschätzung für die erbrachten Leistungen entgegenzubringen.

5. Kooperation macht glücklich!

Neben guten Tipps für kooperatives Verhalten sei abschließend darauf hingewiesen, dass der Mensch von Natur aus auf Kooperation ausgerichtet ist und vertrauensvolle Zusammenarbeit sowie gelingende Beziehungen den Menschen glücklich machen (vgl. Bauer 2006). Über die Prinzipien Sehen und Gesehenwerden, gemeinsame Aufmerksamkeit, emotionale Resonanz, gemeinsames Handeln und wechselseitiges Verstehen von Motiven und Absichten gelangen wir dort hin. Vielleicht nicht sofort, aber mit etwas Einsatz, Nächstenliebe, Herz und Verstand von Mal zu Mal besser. Insofern sollten wir auch geduldig mit uns selbst sein.

Literaturhinweise

- Bauer, Joachim (2006): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. Hoffmann und Campe.
- Harzer, Klaus (2006): Wie Sie gewinnbringend Kooperationen schmieden. Cornelsen.
- Patterson, Kerry; Grenny, Joseph et al. (2005): Heikle Gespräche. Worauf es ankommt, wenn viel auf dem Spiel steht. Linde Verlag.

Die Autoren

Theresia Theurl

Prof. Dr. Theresia Theurl ist Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen am Zentrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Die Schwerpunkte ihrer wissenschaftlichen Forschungs- und Publikationsaktivität sind die Ökonomik von Unternehmens- und genossenschaftlicher Kooperationen, Institutionenökonomik, Internationale Wirtschaftsbeziehungen und Monetäre Ökonomik.

Kontakt

Institut für Genossenschaftswesen im
Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung
Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Am Stadtgraben 9
D-48143 Münster
E-Mail: theresia.theurl@uni-muenster.de

André Christian Wolf

André Christian Wolf, Dipl.-Ing. Raumplanung, ist derzeit tätig am Zentrum für Nonprofit-Management gem. GmbH in Münster. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Bürgerengagement, Stiftungswesen und Stadtentwicklung.

Kontakt

Zentrum für Nonprofit-Management gem. GmbH
André Christian Wolf
Prinzipalmarkt 38
48143 Münster
Fon: 0251 51038 33
Fax: 0251 51038 24
E-Mail: wolf@npm-online.de

Niels Lange

Dr. Niels Lange ist Geschäftsführer der Stiftung Westfalen-Initiative für Eigenverantwortung und Gemeinwohl.

Kontakt

Stiftung Westfalen-Initiative

Dr. Niels Lange

Piusallee 6

48147 Münster

Fon: 0251 591 64 06

Fax: 0251 591 32 49

E-mail: nlange@westfalen-initiative.de

Janina Ueschner

Janina Ueschner, M.A. ist Mitarbeiterin am gemeinnützigen Zentrum für Nonprofit-Management und Projektleiterin des Stiftungsverbundes Westfalen-Lippe. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Bürgerschaftliches Engagement, Stiftungswesen, Fundraising und Migration.

Kontakt

Zentrum für Nonprofit-Management gem. GmbH

Janina Ueschner

Prinzpalmarkt 38

48143 Münster

Fon: 0251 51038 26

Fax: 0251 51038 2

E-Mail: ueschner@npm-online.de

Michael Vilain

Dr. Michael Vilain ist Gesellschafter des Zentrums für Nonprofit-Management gem. GmbH in Münster. Seine Schwerpunktthemen sind Management von Nonprofit-Organisationen (insbesondere Finanzierung und Fundraising), Bürgerschaftliches Engagement sowie Neustrukturierung und Entwicklung kommunaler Einrichtungen.

Kontakt

Zentrum für Nonprofit-Management gem. GmbH
Michael Vilain
Prinzipalmarkt 38
48143 Münster
Fon: 0251 51038 21
Fax: 0251 51038 24
E-Mail: vilain@npm-online.de

Axel Richter

Axel Richter ist Geschäftsführendes Vorstandsmitglied und Leiter der Geschäftsstelle der STIFTUNG NORD/LB · ÖFFENTLICHE, Braunschweig.

Kontakt

Stiftung Nord/LB · Öffentliche
Haus der Braunschweigischen Stiftungen
Axel Richter
Löwenwall 16
38100 Braunschweig
E-Mail: info@stiftung-nordlb-oeffentliche.de

Eike Messow

Dr. Eike Messow ist Projektleiter und -entwickler der Breuninger Stiftung in Stuttgart.

Kontakt

Breuninger Stiftung GmbH

Dr. Eike Messow

Breitscheidstraße 8

70174 Stuttgart

E-Mail: messow@breuninger-stiftung.de

Westfalen- Initiative

