

3. Brandenburger Stiftungstag

TOBIAS HENKEL

Mit Überlegung geben. Kooperationen und Allianzen im Stiftungswesen

Man irrt, wenn man glaubt, dass Schenken eine leichte Sache sei. Es hat recht viel Schwierigkeiten, wenn man mit Überlegung geben und nicht nach Zufall und Laune verschleudern will.

Seneca, Vom glückseligen Leben, 24.

A. Grundlagen

Die Bereitschaft vieler Menschen zur Errichtung von Stiftungen und die Vielfalt sowie Leistungsfähigkeit bestehender Stiftungen sind unmittelbarer Ausdruck des kulturellen Reichtums und Gradmesser des sozialen Klimas eines Landes. Dabei sind Stiftungen autonome Institutionen. Sie werden innovativ tätig oder wirken Fehlentwicklungen in der Gesellschaft entgegen. Damit stellen sie ein notwendiges Element der nichtstaatlichen Selbstregulierung der Gesellschaft dar.

I. Das Selbstverständnis einer Stiftung

Das Selbstverständnis moderner Stiftungen reicht von der Funktion des Kapitalgebers für den Dritten Sektor bis zur aktiven und operativen Verfolgung konkreter gemeinwohlorientierter Ziele im Sinne bürgerschaftlichen Engagements. Dies wird durch den Betrieb von Kultureinrichtungen wie z. B. Museen und Theatern, von Sozialeinrichtungen wie Alten- und Pflegeheimen, Krankenhäusern, Jugendeinrichtungen sowie von Wissenschaftseinrichtungen wie Forschungsinstituten und einzelnen Lehrstühlen deutlich. Darüber hinaus veranstalten Stiftungen Konferenzen, loben Preise aus, vergeben Stipendien und leisten umfangreiche selbstbestimmte Projektarbeit. Lediglich Mittel für die gemeinnützige Tätigkeit Dritter zur Verfügung zu stellen, ist für immer weniger Stiftungen Leitbild ihres Schaffens.

Das Zukunftsmodell einer Stiftung dürfte sich daher immer mehr in die Richtung eines Handlungslinien und -strategien entwickelnden Moderators und Katalysators gesellschaftlicher Prozesse entwickeln, der selbständig Programme entwickelt und umsetzt und nur noch nachrangig als rein fördernder Mäzen auftritt. Die überkommenen Grenzen zwischen fördernder und operativer Stiftungsarbeit verschwimmen zusehends. Das moderne Selbstverständnis von Stiftungen ist das einer aktiven Mittlerinstitution, eines neutralen Themenanwalts und eines gesellschaftspolitischen Dienstleisters.

Stiftungen sind damit prädestinierte Akteure einer zukunftsfähigen Zivilgesellschaft. Sie haben die Möglichkeit, sich Themenfeldern zu widmen, die weder beliebt noch mehrheitsfähig sind. Sie können dringend erforderliche gesellschaftliche und politische Reformprozesse inhaltlich begleiten und positive Lösungsansätze modellhaft vorstellen.

Allerdings stoßen Stiftungen zunehmend auf das Problem, mit den eigenen finanziellen, personellen und sachlichen Ressourcen alleine wichtige und Richtung weisende Projekte nicht mehr bewältigen zu können. Die Antwort auf diese neue Situation: Kooperationen und Allianzen.

II. Erfahrungen aus der Praxis

Die Einordnung der Stiftung als Akteur der Zivilgesellschaft fordert gleichzeitig eine Anpassung an deren immanente Regeln. Verstanden und verstehen sich Stiftungen als unabhängige, nur dem Stifterwillen unterlegene Einrichtungen müssen sie sich nunmehr mit einem demokratisch legitimierten Transparenzgebot auseinandersetzen. Akzeptanz erfährt in der Zivilgesellschaft nur derjenige, der sich und sein Verhalten ausreichend erklärt und gleichzeitig nachhaltig vernetzt.

Damit kommt der Kommunikation der Stiftungstätigkeit eine immer größer werdende Bedeutung zu. Stifterinnen und Stifter müssen ihre Entscheidungen nicht nur an der allgemeinen Lebenserfahrung und dem eigenen Erfahrungshintergrund orientieren. Ihnen und den Verwaltern der Stiftungsinteressen kommt vielmehr die Verantwortung zu, im Hinblick auf einen Problembereich möglichst umfangreich

3. Brandenburger Stiftungstag

alle wissenschaftlich, gesellschaftlich und politisch bereits gewonnenen Erkenntnisse abzuwägen und zu beurteilen. Weiterhin bedarf es der Identifikation noch zu gewinnender Erkenntnisse und der Entwicklung diesbezüglicher Strategien. Kurzum: Anzunehmen ist die fortschreitende Professionalisierung der unterschiedlichen Tätigkeiten im Stiftungssektor.

Gleichzeitig muss sich die Institution Stiftung den Ruf weitreichender Unabhängigkeit bewahren. Mehr als alle anderen Akteure der Zivilgesellschaft können sich die Stiftungen regelmäßig auf der Grundlage ihrer finanziellen Ausstattung von vermeintlichen Sachzwängen befreien und kreative Lösungsoptionen für eine Vielzahl gesellschaftlicher Problemstellungen entwickeln. Für diese Unabhängigkeit sind insbesondere die Besetzung und das Management der Gremien von größter Bedeutung.

In der konstruktiven und offenen Zusammenarbeit der Stiftungen mit ihren Destinatären liegen weitere Entwicklungschancen für den Sektor. Die Erkenntnis, dass insbesondere Förderstiftungen ohne die von ihnen Geförderten nichts bewirken können, mündet nur langsam in eine Neustrukturierung der Förderstrukturen. Für die intendierte Zweckerfüllung der Stiftung ist die Tätigkeit der Geförderten von so eminenter Bedeutung, dass insbesondere auf deren Qualifizierung und Professionalisierung ein Hauptaugenmerk gelegt werden sollte. Das Credo „Wir als Stiftung können nur so gut sein, wie die, die wir fördern“ muss in ein partnerschaftliches Verhältnis münden.

Dabei ist von größter Bedeutung, das Zusammenwirken auf den gesamten Zeitraum des Projektablaufs von der Entwicklung bis zur Evaluation auszudehnen. Es genügt eben gerade nicht, den Antragsteller und seinen Antrag ausführlich zu begutachten und nach der positiven Entscheidung mit der Ausführung alleine zu lassen und erst durch einen mitunter ausufernden Verwendungsnachweis ausreichend kontrollieren zu wollen. Die gemeinsame Diskussion des Projektziels, die Identifikation von Kriterien zur Bemessung des Erfolgs und die adäquate Evaluation gehören jedenfalls zu einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit.

Haben sich die Stiftungen diesen Herausforderungen gestellt und zukunftsweisende individuelle Strategien entwickelt, kommt bereits im Prozess der Veränderung dem Informations- und Gedankenaustausch mit anderen Stiftungen eine große Bedeutung bei. Ähnliche Problemlagen bedürfen ähnlicher Lösungsansätze. Hier kann die Zusammenarbeit von Stiftungen in Kooperationen und Allianzen eine deutliche Verbesserung bei der Nutzung von Ressourcen bewirken.

III. Vom Bedarf an strategischem Stiftungsmanagement – Visionen und ihre Umsetzung

Wer seine Fördertätigkeit im zuvor beschriebenen Sinn versteht und in Netzwerken denkt, muss allerdings auch Sorge für die inhaltliche Begleitung und Auswertung des Projektablaufs tragen. Besonders nachhaltig ist die Investition in eine begleitende Organisationsentwicklung der Geförderten und eine umfangreiche Dokumentation und gegebenenfalls Evaluation der Projektergebnisse. Das Erreichen des Projektzieles kann eben und gerade auch dadurch gesichert werden, dass die in der geförderten Einrichtung haupt- oder ehrenamtlich Tätigen zu Weiterbildungen entsandt werden bzw. beratende Unterstützung erfahren.

Versteht sich eine Stiftung sogar im Sinne eines Venture-Capital-Unternehmens (Venture Philanthropy), dann sollte sie gerade nach kreativen und noch nicht etablierten Förderpartnern suchen und diese in der Projektentwicklung nachhaltig qualifizieren. Neues wächst allerdings nicht in den Zwei- bis Dreijahreszeiträumen klassischer Förderungen. In den Fällen von Venture Philanthropy stellen Projektzeiträume von bis zu sieben Jahren keine Besonderheit dar.

Stiftungen bedürfen im Gegensatz zu staatlichen Förderprogrammen nicht der Sicherheit des unbedingten Projekterfolgs. Stiftungen sind prädestiniert, Risiken zu tragen. Dieser Grunddisposition werden sie allerdings auch in Kooperationen und Allianzen nur selten gerecht. Das mag zum einen daran liegen, dass mittlerweile auch zwischen den Stiftungen im Besonderen und allen Akteuren der Zivilgesellschaft im Allgemeinen ein Konkurrenzkampf um die Wahrnehmung erfolgreicher Tätigkeit eingetreten ist, dem man sich nur bedingt stellen möchte. Zum anderen aber dürfte es im fehlenden Wissen

3. Brandenburger Stiftungstag

der in den Stiftungen Verantwortlichen begründet sein, welche Möglichkeiten Stiftungstätigkeit bieten kann. Ein Grund mehr, die Professionalisierung des Stiftungssektors voranzutreiben. Qualifizierungsmaßnahmen u. a. des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen sind Zeichen für einen beginnenden und zu begrüßenden Wandel.

Für eine Veränderung des Selbstverständnisses der Stiftungslandschaft bedarf es zunächst einer umfassenden Weiterentwicklung des jeweiligen Stiftungsmanagements. Weg vom Einzelfall – hin zu Strategie. Weg von der Mittelverwaltung – hin zur Zukunftsgestaltung. Es gilt, die finanziellen und personellen Möglichkeiten optimal zu nutzen. Dies kann einerseits durch eine professionelle Beratung bei der Stiftungsentwicklung geschehen. Andererseits kann der Gedanke von Netzwerken und deren Nutzung eine nachhaltige Schubkraft entwickeln. „Das Rad nicht neu zu erfinden“ sollte Richtschnur für erfolgreiches Stiftungshandeln sein. Es gibt bereits genug Erkenntnisse – nutzen wir sie gemeinsam.

B. Kooperationen und Allianzen

Das Rad nicht neu erfinden zu müssen, ist also eine wesentliche Erkenntnis, die sich im besten Sinne auch auf die Tätigkeit in und für Stiftungen anwenden lässt. Dienliches Instrument für die Weitergabe und das Austauschen von Informationen sind Netzwerke und Kooperationen. Im folgenden Beitrag sollen vier Bereiche Berücksichtigung finden:

- Regionale und lokale Netzwerke
- Allianzen: Thematische Kooperationen
- Haus der Braunschweigischen Stiftungen
- Der Faktor Mensch

I. Regionale und lokale Netzwerke

Regionale und lokale Netzwerke von Stiftungen fördern die Zusammenarbeit unter den Stiftungen und informieren die Öffentlichkeit über das Stiftungswesen. Netzwerke sorgen für eine Kontinuität in der Kooperation, stellen die Ressourcen für den Informationsfluss und betreuen die am Stiftungswesen Interessierten.

Netzwerke sorgen für:

- Verbreitung von Informationen zum Stiftungswesen
- Schaffung positiver Rahmenbedingungen
- Stärkung der Zusammenarbeit von Stiftungen
- Moderation des Erfahrungsaustausches
- Entwicklung von gemeinsamen Projekten
- Fortbildung von gemeinnützigen Einrichtungen und Ehrenamtlichen
- Professionalisierung und Qualifizierung der Stiftungsarbeit
- Beratung von Stiftungen und Stiftern
- Neutrale Anlaufstelle für potenzielle Stifter
- Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit von Stiftungen im Netzwerk
- Kooperation mit Sponsoren aus der Wirtschaft
- Informationen über Fördermöglichkeiten durch Stiftungen

Ein Instrument für die Bildung von Netzwerken und die Schaffung passender Rahmenbedingungen sind lokale und regionale Stiftungstage.

1998 gab es einen der ersten Stiftungstage in Stuttgart, heute eine jährliche Institution eines vereinsmäßig organisierten Netzwerkes von Stiftungen. Seither wandert die Idee durch die Bundesrepublik. In Braunschweig haben wir im Jahr 2002 den ersten, im Jahr 2005 den zweiten Braunschweigischen Stiftungstag mit großem Erfolg organisiert. Weitere werden in regelmäßigen Abständen folgen.

3. Brandenburger Stiftungstag

II. Allianzen: Thematische Kooperationen

In Bereichen von besonderer gesellschaftlicher Bedeutung kooperieren Stiftungen, um mit ihrem gebündelten Beitrag nachhaltige Förderungen leisten zu können. Die Partner in einer derartigen Allianz vereinbaren für den Projektzeitraum eine Reihe von Regeln und Organisationsstrukturen für die Zusammenarbeit. Die Evaluation von Prozess und Ergebnis ist wichtiger Bestandteil der Vereinbarungen.

Beispiele für Bereiche, in denen thematische Kooperation stattfindet:

- Gewaltprävention
- Bildung und Ausbildung
- Erhaltung des kulturellen und historischen Erbes
- Herausragende Kulturereignisse
- Migration und Integration
- Wissenschaft und Forschung
- Notfallhilfe
- Entwicklungshilfe

Ziele einer solchen Allianz sind:

- Know-how-Transfer
- Ideensammlung
- Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit
- Gemeinsames Auftreten gegenüber weiteren Partnern, z. B. öffentliche Verwaltung, Politik

Beispielhafte Liste regionaler Initiativen, Allianzen und Netzwerke:

- Bündnis für Augsburg
- Initiative Frankfurter Stiftungen e. V.
- Initiative „Anstiften“
- Initiativkreis der Stiftungen der Region Hannover
- Initiativkreis Hamburger Stiftungen
- Initiativkreis Stuttgarter Stiftungen
- Stiftungsnetzwerk Berlin
- Stiftungsnetzwerk der Stadt Freiburg i. Br.
- Kompetenzkreis Stiftungen Düsseldorf

III. Haus der Braunschweigischen Stiftungen

Eine Weiterentwicklung der Ideen von Netzwerk, Kooperation und Allianz bietet das Haus der Braunschweigischen Stiftungen. Das Haus der Braunschweigischen Stiftungen ist eine gemeinsame Idee der Stiftung Braunschweigischer Kulturbesitz und der Stiftung NORD/LB · Öffentliche. Über zehn Jahre haben beide Stiftungen am alten Standort in der Hennebergstraße bereits unter einem Dach zusammengearbeitet. Das Ende des Jahres 2005 bezogene Haus der Braunschweigischen Stiftungen am Löwenwall in Braunschweig bietet nunmehr die Möglichkeit, weitere Stiftungen für die regionale Kooperations-Idee zu begeistern. So nutzt seit 2006 auch die Bürgerstiftung Braunschweig die Synergieeffekte im neuen Domizil.

Das Haus der Braunschweigischen Stiftungen ist als das Kompetenzzentrum rund um das Thema „Stiften“ im Braunschweiger Land der Ort für:

- das Netzwerk Braunschweigischer Stiftungen
- Informationen über Fördermöglichkeiten

3. Brandenburger Stiftungstag

- die Weiterbildung für gemeinnützige Einrichtungen und Ehrenamtliche
- die Beratung potenzieller Stifterinnen und Stifter
- Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit
- Kontakte zu Sponsoren aus der Wirtschaft
- die „neutrale“ Zusammenarbeit mit Politik, Verwaltung und Medien

IV. Der Faktor Mensch

Der limitierende Faktor aller Zusammenarbeit sind die agierenden Menschen selbst. Ihre Fähigkeit, ein gemeinsames Ziel zu definieren und verbindliche Zeit-, Finanz- und Projektpläne sowie die notwendigen Arbeits- und Kommunikationsmittel festzulegen, sind Voraussetzung für den Erfolg des Netzwerkes. Die Akteure des Netzwerkes müssen in ihren jeweiligen Institutionen die notwendige Entscheidungsbefugnis besitzen, um vereinbarte Ziele und Maßnahmen um- und durchsetzen zu können. Dabei ist die Bereitstellung ausreichender finanzieller und personeller Ressourcen für das Netzwerk unerlässlich.

Eine der beteiligten Stiftungen muss die Rolle des Prozessmoderators bzw. Prozesskoordinators übernehmen und für Nachhaltigkeit der Betreuung und Beteiligung im Netzwerk sorgen. Diese Stiftung muss die notwendigen Vorbereitungen in finanzieller, rechtlicher und organisatorischer Hinsicht treffen und umsetzen.

Wichtigstes Kapital einer erfolgreichen Kooperation oder Allianz ist das Vertrauen der Teilnehmer untereinander. Ein hohes Maß an Hingabe für die gemeinsame Sache muss unausgesprochene Verpflichtung für die Umsetzung der geplanten Maßnahmen sein. Vertrauen und Hingabe sind Garantien für den Erfolg eines jeden Netzwerkes.

Für den Erfolg von Netzwerken sind also verschiedene Faktoren ausschlaggebend. Da der „Faktor Mensch“ dabei die wichtigste Rolle spielt, sollten klare und transparente Rahmenbedingungen für die gemeinsame Tätigkeit definiert werden. Dazu gehören:

- das gemeinsame Ziel definieren
- frühzeitige und fortwährende Einbindung aller relevanten Partner
- verbindliche Finanzpläne
- verbindliche Projekt- und Zeitpläne
- regelmäßige Verlaufskontrolle
- Festlegung der Arbeits- und Kommunikationsmittel
- Definition der Entscheidungsbefugnisse
- Ausstattung mit ausreichenden finanziellen Ressourcen
- Ausstattung mit ausreichenden personellen Ressourcen
- Definition der Rolle des Prozessmoderators/koordinators
- ... und jedenfalls: Hingabe und Vertrauen!

Stiftungsnetzwerke bilden dabei keine Ausnahme.¹

¹ Vortrag zum 3. Brandenburger Stiftungstag am 22. Juni 2010 in Potsdam-Hermannswerder, gedruckt in: Berichte und Forschungen aus dem Domstift Brandenburg 4 (2011), S. 187–194.