

„Kooperationen bilden.“

Prof. Dr. Hans Fleisch, Statements zur Key Note Speech

Eine Stiftung ist effektiver, wenn sie kooperiert. Mängel in der Kooperation bewirken „entgangenen Gewinn“.

Es lohnt, die Kooperation strategisch zu planen. Denn Kooperation kostet zumindest Zeit, meist auch Geld – auch wenn das oft eine lohnende Investition ist.

Bewährt hat sich eine Art 3-Säulen-Modell für die Kooperationsstrategie:

- Strategische Partnerschaften
- Projektpartnerschaften
- Netzwerke

a. Strategische Partner sind solche, mit denen die Stiftung über ein einzelnes Projekt hinaus mittel- oder langfristig zusammenarbeiten will, weil dies für die Stiftung vorteilhaft ist. Diese Partner sollten die Kompetenz der eigenen Stiftung sinnvoll ergänzen. Beispiel: die Sarah-Wiener-Stiftung (gesunde Ernährung) kooperiert mit einer Stiftung, die sich auf die Förderung gesundheitsförderlicher Bewegung spezialisiert hat. Die Deutsche Stiftung Weltbevölkerung (Gesundheit in Entwicklungsländern) kooperiert strategisch mit dem Verein „GEO schützt den Regenwald“ (Umwelt in Entwicklungsländern). Neben kompetenzieller Ergänzung ist hilfreich, wenn die „Kulturen“ der Partner zu einander passen. Wegen der unterschiedlichen „Kulturen“ sind Kooperationen zwischen Staat und Stiftungen schwieriger und bedürfen regelmäßig intensiverer Kümmerung. Für strategische Partnerschaften ist zudem *conditio sine qua non*, dass die Leitungspersonen einander vertrauen können; wenn hier die Chemie nicht stimmt, nützen auch detaillierte sachliche Abmachungen usf. wenig. Gleichwohl: die wichtigsten Spielregeln der strategischen Partnerschaft sollten vorab in einem Memorandum of Understanding (MoU) festgehalten werden.

Wenn sich solche strategischen Partnerschaften nicht nachweislich vorteilhaft für die Stiftung auswirken, sollten sie auch wieder beendet werden. Darum ist wichtig, in längeren Abständen diese Partnerschaften zu bewerten (Kosten/Nutzen...). Es prüfe, wer sich länger bindet, ob sich nicht doch was Bess'eres findet. Fokussierung und Konzentration auf Erfolgsrelevantes ist auch bei Partnerschaften das richtige Gebot.

b. *Projektpartner* übernehmen einen Teil der Finanzierung oder sonstigen Beiträge für die Durchführung eines Projekts. Es hat sich bewährt, wenn die Arbeitsteilung der Partner schriftlich fixiert wird; das kann im Rahmen des Projektantrags geschehen. Darüber hinaus sollten auch hier schriftlich Spielregeln der Kooperation und der Kommunikation in einem „Memorandum of Understanding“ festgelegt werden. Als Projektpartner können auch solche Organisationen und Institutionen gewählt werden, die „kulturell“ weniger passen. So kann eine Partnerschaft auf Projektebene z.B. zwischen der gemeinnützigen Stiftung und Akteuren der Wirtschaft oder des Staates sehr hilfreich sein. Partnerschaften mit Akteuren aus mehreren unterschiedlichen Sektoren - z.B. Stiftungswelt, Wirtschaft und Staat – gelingen indes meist nur, wenn ausreichend Kapazität zur Moderation der unterschiedlichen Funktionsweisen und Kommunikationskulturen zur Verfügung steht.

c. Neben strategischen und Projektpartnerschaften ist es sinnvoll, dass die Stiftung in allen Tätigkeitsfeldern, in denen sie arbeitet, eine *Vernetzung* mit kompetenten Akteuren pflegt. Auch hierzu ist eine Fokussierung und strategische Festlegung sinnvoll, damit sich die Stiftung nicht in Netzwerken unterschiedlichster Art verzettelt. Es bietet sich an, drei Vernetzungsfelder zu beackern: neben einem Engagement in einem regionalen Netzwerk (z.B. den Stiftungen der Stadt) zweitens die Mitgliedschaft in einem sektoralen Netzwerk (z.B. dem Arbeitskreis Umweltstiftungen oder einer Fachgesellschaft) und drittens die Mitgliedschaft in der übergreifenden Vernetzungsplattform der Stiftungen, also dem Bundesverband Deutsche Stiftungen, der seinen Mitgliedern neben Service und Interessensvertretung verschiedene Plattformen für Austausch, Qualifikation und weiterer Vernetzung bietet.

Kooperationen (zu) bilden ist seit einigen Jahren ein Trend in der Stiftungswelt. Zusammenwirken wird immer populärer und ist heute selbstverständliche Stiftungspraxis. Mehr als die Hälfte der Stiftungen kooperiert regelmäßig bei ihren Projekten, wobei überwiegend andere Stiftungen oder gemeinnützige Nichtregierungsorganisationen die Partner sind. Seit etwa fünf Jahren ist zudem die Bereitschaft von Stiftungen für Kooperationen mit staatlichen Akteuren, zumeist auf lokaler Ebene, deutlich gewachsen.

Kooperationen haben nicht nur das Potential, dass mit der Bündelung von Ressourcen Synergie-Effekte erzielt werden. Zu den wichtigen Kooperationsgewinnen gehört, dass die Partner voneinander lernen – Kooperationen bilden.