

# Erfolgreiche Stiftungen

Nicht nur eine Frage des Netzwerks, sondern auch des Kooperationsmanagements.

Viele Veränderungen kennzeichnen zurzeit unsere Gesellschaft. Die Aufgabenverteilungen zwischen Staat, Wirtschaft und Bürgern verschieben sich. Als eine Reaktion nehmen individuelle Vorsorge in Form der Selbsthilfe zu, zum Beispiel über Genossenschaften: Weit über 200 Neugründungen in 2009 spiegeln diesen Trend deutlich wider. Aber auch eine privat organisierte Fremdhilfe wird zunehmend wichtiger. Stiftungen sind eine Form organisierter Fremdhilfe. Sie erfüllen eine bedeutende gesellschaftliche Rolle und wachsen stetig: Insgesamt sind derzeit über 17.000 Stiftungen in Deutschland tätig.

## Alleingang oder Kooperation?

Für eine effiziente und effektive Stiftungsarbeit liegt es nahe, auch Netzwerke und Kooperationen auf ihre Eignung hin zu überprüfen. Beides sind Phänomene unserer Zeit. Sinnvoll eingesetzt, können sie zu einem höheren Wirkungsgrad der Stiftungsleistung beitragen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass Kooperationen kein Selbstzweck sind. Kooperiert man nur, weil Netzwerke gerade en vogue sind, gerät die Zusammenarbeit schnell in den Leerlauf. Kooperationen sollten daher nur eingegangen werden, wenn durch sie der

Organisationszweck besser erreicht werden kann als alleine. Für diese Entscheidung ist ein guter Überblick über die eigene Organisation, ihre Abläufe und über ihre Stärken und Schwächen unerlässlich. Die Visualisierung der Leistungskette einer Stiftung hilft, diese Überlegungen zu strukturieren (vgl. Abb. 1): Für jeden Prozessschritt der Leistungskette können die notwendigen Ressourcen aufgezeigt und mit den in der Stiftung verfügbaren Ressourcen abgeglichen werden. So kann für jeden Schritt entschieden werden, ob er besser allein (in der Stiftung) oder über eine Kooperation durchführbar ist.

## Zwei Kooperationsräume

Unter dem Kooperationsfokus betrachtet, ergeben sich entlang der Leistungskette zwei unterschiedliche Kooperationsräume für Stiftungen: der kreative sowie der operative Bereich. Unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit sind jeweils denkbar. Kooperationen im kreativen Bereich benötigen in der Regel keine starken Institutionalisierungsformen. Häufig sind hier in loser Form mehr Kooperationspartner beteiligt als bei den stärker institutionalisierten Partnerschaften im operativen Bereich. Vernetzen, Kennenlernen, Wissen austauschen stehen

im Vordergrund. So kann auch vermieden werden, dass Stiftungen, ohne voneinander zu wissen, dieselben Projekte durchführen. Mittels der „Sich-ergänzen-Strategie“ können gemeinsam mit anderen Stiftungen sich ergänzende Stiftungsziele definiert werden. Insgesamt kann so ein größerer gesellschaftlicher Problembereich erreicht werden. Gleichzeitig kann Eigenständigkeit im operativen Bereich erhalten bleiben, wenn gewünscht. Ein Beispiel: Zwei Stiftungen beschließen gemeinsam, die Lesekompetenz der Bürger ihrer Stadt nachhaltig zu fördern. Während sich die eine Stiftung gemäß ihrer Stärken auf Lesefördermöglichkeiten für Grundschulkindern konzentriert, widmet die andere Stiftung ihre Aufmerksamkeit Erwachsenen mit Leseschwächen. Die kooperative Absprache im kreativen Bereich kann folglich beiden Stiftungen ein eigenständiges, zielgerichtetes Vorgehen in operativer Hinsicht ermöglichen. Dies ist von Bedeutung, da die Angst vor Verlust der Unabhängigkeit bei Stiftungen häufig als Kooperationshemmnis gilt. Anders sieht es bei der „Sich-verbünden-Strategie“ aus: Mehrere Stiftungen definieren ein gemeinsames Ziel, um Größenvorteile zu generieren. Die kreative Zusammenarbeit mündet dann in einer gemeinsamen operativen Umsetzung durch alle Partner. Auf jeder Stufe entlang der Kette bestehen somit vertikale, innerhalb einer jeden Stufe horizontale Kooperationsmöglichkeiten. Gemeinsam ist den Strategien die Möglichkeit, durch eine sinnvolle Arbeitsteilung effizienter auf gesellschaftliche Belange reagieren und so eine höhere Wirkung erreichen zu können.

Zusammengefasst ergeben sich für jeden Prozessschritt der Leistungskette die in Abbildung 2 dargestellten Entscheidungsfragen.

Bei allen Formen der Zusammenarbeit sind Spielregeln des Miteinanders unerlässlich, um

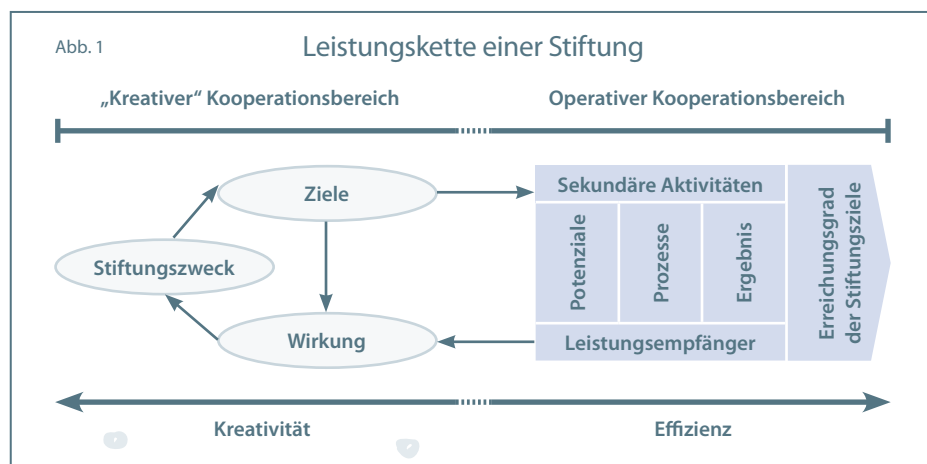


Abb. 2a

## Entscheidungsfragen entlang der Leistungskette I



den Erfolg einer Kooperation nicht zu gefährden. Im kreativen Bereich sind sie wichtig, um den potenziellen Ideenreichtum voll ausschöpfen zu können. Zwei Kooperationshemmern gilt es hier zu begegnen: Zum einen muss die Angst vor einem Ideenklau thematisiert und ggf. durch entsprechende Spielregeln einge-

dämmt werden. Zum anderen ist nach der Angst vor „mitgedacht heißt mitgemacht“ zu fragen. Haben Teilnehmer Angst vor der Gefahr des Umsetzungszwangs von guten Ideen, kann dies zum Beispiel Stiftungen mit wenig freien Kapazitäten am offenen Brainstorming hindern. Zwischen dem kreativen

und dem operativen Kooperationsbereich sollte somit eine klare Trennlinie verlaufen. Diese kann, muss aber nicht durchbrochen werden. Im operativen Bereich ist der größte Kooperationshemmer die Angst vor Ausbeutung. Diese ist zum Beispiel dann gegeben, wenn die Lastenverteilung zwischen den Partnern als ungerecht eingeschätzt wird oder ein Partner in der Öffentlichkeit die Mitarbeit der anderen unerwähnt lässt. Wird diesen Kooperationshemmern im Vorfeld nicht begegnet, können gute Kooperationen ihr Potenzial nicht ausschöpfen bzw. aus Angst vor der Ausnutzung gar nicht erst eingegangen werden. Ein Kooperationsagreement zwischen den Partnern ist daher wichtig.

### Fazit

Eine Kooperation sollte immer nur in der Erwartung eingegangen werden, Ziele besser gemeinsam erreichen zu können als alleine. Ob Stiftungen erfolgreich sind, hängt also nicht per se von ihrem Netzwerk ab, sondern von dem Kalkül hinter der Entscheidung zu kooperieren. Fällt die Entscheidung zugunsten der Kooperation aus, ist zu beachten, dass eine Kooperation immer mit der Einschränkung von individuellen Freiräumen verbunden ist. Jede Kooperation, jedes Netzwerk muss mit unterschiedlichen Interessen fertig werden. Deshalb benötigen Kooperationen Spielregeln für die Zusammenarbeit: Sie müssen gemanagt werden. Dies bedeutet: Kooperationen müssen intern vorbereitet, entsprechend institutionalisiert und in regelmäßigen Abständen auch evaluiert werden. Nicht erreichten Zielen ist über Anpassungen zu begegnen, erreichte Ziele sind als Erfolg allen Beteiligten zu kommunizieren.

[www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)

■ Grafiken: ifg

### AUTORIN

Dr. Annegret Saxe  
 Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster  
 Studien- und Projektmanagement  
 Telefon 0251 8322-898  
 anne.saxe@ifg-muenster.de



Abb. 2b

## Entscheidungsfragen entlang der Leistungskette II

