

Kompetenz einer Stiftung – Aufbau und Erweiterung

(Teil 4: Kooperation, Allianzen, Netzwerke)

Kompetenz ist eine notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Stiftungsarbeit. Auf unterschiedlichen Wegen kann sie sich eine Stiftung beschaffen: In den ersten drei Teilen dieses Beitrags standen das Einbinden von ehrenamtlich und von hauptamtlich, festangestellt Mitwirkenden sowie das gezielte Nutzen externer Beratung und Dienstleistung im Mittelpunkt der Ausführungen. Im Folgenden sollen die Kooperation mit Dritten und das Bilden von Netzwerken als Formen der Kompetenzgewinnung und der Kompetenzerweiterung angesprochen werden. Gerade diese Wege gewinnen heute angesichts der wachsenden gesellschaftlichen Probleme und Herausforderungen eine zunehmende Bedeutung.

6. Kooperation

Die **Kooperation** ist hier zunächst als eine Form der freiwilligen, zweckorientierten Zusammenarbeit autonomer Stiftungen miteinander oder von Stiftungen mit anderen Non-Profit-Organisationen, staatlichen Einrichtungen oder Wirtschaftsunternehmen anzusehen. Doch ist Kooperation nicht gleich Kooperation – es gibt unterschiedliche Möglichkeiten ihrer Gestaltung. Dabei ist einmal nach dem Nutzen von Kooperationen und zum anderen nach deren Gestaltungsvarianten zu fragen.

Merkmale der Kooperation

Konstitutives Element der Kooperation ist die Freiwilligkeit aller beteiligten Partner. Eine Kooperation kommt demzufolge dann zu Stande, wenn sich die be-

teiligten Partner dadurch Vorteile in ihrer Zweck- und Zielverfolgung versprechen. Ein weiteres maßgebliches Element ist das gegenseitige Vertrauen der Partner, gemeinsam ein oder mehrere Ziele in fairer Partnerschaft besser und rationeller zu erreichen. Das Vertrauen in den oder die Partner ist essenziell.

Eine Kooperation ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet¹:

- rechtliche und (zumindest partiell) wirtschaftliche Unabhängigkeit der beteiligten Partner
- Koordination des Verhaltens
- Motivation einer besseren Zielerreichung als bei individuellem Vorgehen.

Kooperationen können auch anhand der Zeitdimension beschrieben und klassifiziert werden. Die Dauer einer Kooperation kann dabei in Abhängigkeit des Erreichens der angestrebten Ziele gesehen werden. Zunächst lassen sich befristete und unbefristete, auf Dauer angelegte Kooperationen unterscheiden. Befristete Kooperationen sind dann gegeben, wenn die beteiligten Partner ein bestimmtes Projekt gemeinsam konzipieren und durchführen wollen. Die Kooperation endet – wie zuvor verabredet – bei Projektabschluss. Eher langfristige, meist unbefristete kooperative Beziehungen erfolgen in Allianzen und Netzwerken.

„**Allianzen** sind im Allgemeinen enge, unter Umständen langfristige, Vereinbarungen zwischen zwei oder mehr Personen, in denen Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten zwischen Partnern geteilt oder gemeinsam eingebracht werden mit der Zielsetzung, die Wettbewerbsposition jedes Partners zu verbessern.“² So lautet die Definition in Bezug auf Wirtschaftsunternehmen. Im Bereich der Non-Profit-Organisationen kann man sagen: „...mit der Zielsetzung, die eigene Position bzw. das eigene Vermögen zur Zielerreichung im Sinne des Gemeinwohls zu verbessern“. Strategische Allianzen werden in aller Regel in der Absicht aufgenommen,

eigene Schwächen (Nachteile) durch Stärkenpotenziale (Vorteile) anderer Organisationen zu kompensieren oder um eigene Stärkenpotenziale mit denen anderer Organisationen zu bündeln³, wenn beispielsweise die eigenen Stärkenpotenziale zur umfassenden oder zur dauerhaften, nachhaltigen Erfüllung eines bestimmten Ziels nicht ausreichen.

Netzwerke sind über bilaterale Kooperationen hinausgehende Formen der Zusammenarbeit. Sie sind eher dauerhaft angelegt und gehen oftmals auch über einen engen Projektbezug hinaus.⁴ Die Summe aller direkten und indirekten Beziehungen zwischen den einem Netzwerk angehörenden Einrichtungen eröffnet mehr Handlungsmöglichkeiten als die einzelnen direkten Beziehungen für sich betrachtet.⁵ Im Bereich der Stiftungen ist die Funktion von Netzwerken vor allem im Austausch von Informationen und Erfahrungen sowie in der Sammlung und Vorbereitung von Ideen und Problemlösungen zu sehen.⁶ Sie helfen auch zur Realisierung komplexer nationaler und internationaler Programme und Projekte.⁷

Nutzen von Kooperationen

Grundsätzlich ist festzuhalten: Bei Kooperationen geht es darum, bestimmte Ziele durch die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen überhaupt oder zumindest besser und/oder wirtschaftlicher zu erreichen, als es eine Stiftung alleine kann. Diese Ziele können sowohl im „betriebswirtschaftlichen“ Bereich als auch im Bereich der eigentlichen Zweckverfolgung liegen. So ist es denkbar, dass aufgrund wachsender Kosten- und Effizienzdrucks Stiftungen – vielleicht vor allem „Anstaltsträgerstiftungen“ – durch Kooperationen in der Beschaffung von Ressourcen und Mitteln, bei der EDV, im Rechnungswesen oder gar im Marketing Synergieeffekte erzielen und damit an betriebswirtschaftlicher Effizienz gewinnen wollen. Häufiger dürfte es jedoch der



Dr. Hans-Dieter Weger

Geschäftsführender
Gesellschafter,
Institut für Stiftungsbera-
tung – Dr. H.-D. Weger &
Partner GmbH, Verl

Fall sein, dass bei der Verfolgung gemeinnütziger Ziele und der Erfüllung spezifischer Aufgaben – besonders auffällig bei Aktivitäten operativ tätiger Stiftungen im internationalen Bereich – Kooperationen gebildet werden, um umfassend(er) und nachhaltig(er) die gewünschten Problemlösungen und Wirkungen zu erzielen.⁸ Schließlich kann eine Kooperation auch eine zentrale Möglichkeit gesellschaftlicher Einflussnahme darstellen.

Der Nutzen der Kooperation von Stiftungen untereinander liegt auf der Hand und zeigt sich vor allem bei der Lösung komplexer, themenübergreifender und/oder internationaler gesellschaftlicher Probleme⁹ und angesichts begrenzter Ressourcen einer einzelnen Stiftung – in folgenden Vorteilen¹⁰:

- Erweiterung des eigenen Know-how zur Problemlösung bzw. Zuwachs an notwendigen Fähigkeiten und fachlichen Kenntnissen (Erweiterung der Fachkompetenz und Methodenkompetenz),
- Erweiterung der eigenen Erfahrungen auf einem bestimmten Arbeits- und Fördergebiet,
- Erweiterung der für eine Problemlösung erforderlichen sozialen Kontakte und Beziehungen (Sozialkompetenz) sowie der Möglichkeiten zur Umsetzung und Verbreitung dieser Problemlösung,
- Zusammenführung der für eine Problemlösung notwendigen Ressourcen, vor allem bei finanziell aufwändigen Programmen und Projekten,
- Verbesserung des „Markt“zugangs und der Akzeptanz bei den Zielgruppen,
- Gewinnen von Zeit und
- Verringerung von Risiken.

Ein in der Praxis häufig anzutreffendes Beispiel für die Entwicklung von Kompetenz durch Kooperation betrifft „junge“ Stiftungen: Diese verfügen zwar über finanzielle Mittel, müssen aber meist noch eine eigene Handlungskompetenz auf ihrem Arbeits- und Fördergebiet aufbauen und entsprechende Erfahrungen sammeln. In einer Kooperation mit kompetenten, erfahrenen Stiftungen lernen sie hinzu und bauen eigene Handlungskompetenz auf.

In der Kooperation einer operativ tätigen Stiftung mit einer anderen Non-Profit-Organisation oder einer staatlichen Einrichtung liegen weitere Vorteile – wie beispielsweise:

- unmittelbares Mitwirken an der Lösung eines Problems dieser anderen Organisation und dadurch
- besseres Erkennen und Verstehen der Gründe und Merkmale dieses Problems mit der Möglichkeit,
- objektiven Rat und unabhängige Expertise in die Problemlösung einzubringen.
- Zusätzliche Erweiterung gerade der praxisorientierten Handlungskompetenz ist die Folge – verbunden mit hoher Mitverantwortung.

Neben dem Aufbau und der Erweiterung der Kompetenz einer Stiftung als lernende Organisation erfahren auch die Mitarbeiter der in Kooperation befindlichen Einrichtungen einen ständigen Zuwachs an Fach- und Methodenwissen, an neuen Kontakten und Beziehungen wie auch an Erfahrungen. Gerade die Kooperation unterschiedlicher Partner bringt für alle Beteiligten neue Sichtweisen, Ideen, Informationen sowie zusätzliche Erkenntnisse über Möglichkeiten zur Lösung gesellschaftlicher Probleme bzw. zur Bewältigung gesellschaftlicher Aufgaben mit sich. Fazit: Nicht nur die Leistungsfähigkeit einer Organisation wie die Stiftung, sondern auch die der beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte nimmt zu.

Letztlich sollte nicht vergessen werden, dass Kooperationen von Stiftungen, sofern sie vernünftig gestaltet und erfolgreich praktiziert werden, einen Weg zur größeren gesellschaftlichen Wertschöpfung darstellen und die soziale Wohlfahrt in unserer Gesellschaft verbessern können.

Formen der Kooperation

Empirisch lässt sich eine Vielfalt von Formen kooperativen Engagements feststellen. Häufig wird nach der Grundlage der Kooperation in informale und formale kooperative Engagements unterschieden – Formen mit wachsender Bindungsintensität¹¹:

- *nicht-vertragliche Bindungen* (meist zum Informations- und Erfahrungsaus-

tausch auf bestimmte Arbeitsschwerpunkte hin),

- *vertragliche Bindungen* (meist zur Konzipierung und Realisierung gemeinsamer Programme und Projekte sowie zur Verbreitung deren Ergebnisse, gegebenenfalls einschließlich gemeinsamer Finanzierung; Bildung von Studien- und Expertengruppen zur Bearbeitung konkreter komplexer Probleme mit Einbringung von jeweils spezifischem Know-how der Vertragspartner),
- *Gründung gemeinsamer Einrichtungen* (beispielsweise zum Bau und Betrieb von Museen, Bibliotheken, wissenschaftlichen Instituten oder Krankenhäusern und Pflegeheimen; häufig auch Ausdruck von Public Private Partnership).

Als Rechtsform für Stiftungs Kooperationen ist in erster Linie der Vertrag zu nennen, dessen Rechtsnatur sich nach dem Inhalt der getroffenen Vereinbarungen richtet. In der Stiftungspraxis werden Verträge zur gemeinschaftlichen Gestaltung und Finanzierung konkreter Projekte geschlossen. Denkbar ist es auch – beispielsweise in der Zusammenarbeit von operativ tätigen und fördernden Stiftungen oder in der Zusammenarbeit von „jungen“ und erfahrenen Stiftungen – , dass es eine Stiftung im Namen und für Rechnung der anderen Stiftung(en) übernimmt, Rechtsgeschäfte abzuschließen oder verbindliche Handlungen vorzunehmen. Die rechtliche Gestaltung erfolgt in der Regel durch Zuwendungsvereinbarungen oder im Rahmen von Auftragsverhältnissen (z.B. Geschäftsbesorgungs-, Dienst- oder Werkvertrag). Möglich ist auch – zur Verfolgung eines gemeinsamen Zwecks der beteiligten Stiftungen als Partner – die Begründung einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts oder aber – zur dauerhaften Zusammenarbeit beispielsweise bei der Gründung gemeinsamer Einrichtungen wie Museen, Krankenhäuser usw. (s.o.) – die Zusammenlegung ganzer Aufgabenfelder in einer GmbH.¹²

Ausgewählte Erfolgsvoraussetzungen

Erfolgreiche Stiftungs Kooperationen – so auch in der Form von Allianzen und Netzwerken – zeichnen sich aus durch:

- Motivation und Bereitschaft zur Kooperation,
- Suche, Kenntnis und Wahl der für die jeweilige Aufgabenstellung geeigneten Partner (dabei ist auch darauf zu achten, dass die Werte und die Verhaltensweisen, auch die jeweiligen Organisationsabläufe, sich zumindest nicht widersprechen),
- Klärung und Akzeptanz von Unterschieden der Kooperationspartner,
- wechselseitige Respektierung der Autonomie der Partner, gegenseitiges Vertrauen, Offenheit untereinander sowie ein Commitment, also eine „innere“ Verpflichtung gegenüber dem gemeinsamen Projekt und den Partnern,
- gemeinsame Bestimmung von Zielen und Erwartungen sowie deren präzise Formulierung,
- Vereinbarung verbindlicher Zeit-, Maßnahmen- und Finanzpläne,
- klare Absprache der jeweils von den Partnern erwarteten und einzubringenden Leistungsbeiträge,
- ein abgestimmtes, gekonntes Management der Kooperation,
- Regelung zur partizipativen Entscheidungsfindung und Entwicklung von Koordinationsmechanismen,
- Fairness im Umgang miteinander,
- Entwicklung einer dem Erreichen der gemeinsamen Ziele und Problemlösung geeigneten Kooperationskultur, vor allem bei längerfristigen Kooperationen wie strategischen Allianzen und Netzwerken.

Kooperationen sollten keine statischen, inflexiblen Gebilde sein, sie müssen stets in der Lage sein, sich ständigen Veränderungen in der Umwelt anzupassen. Dies gilt insbesondere für mittel- und langfristige Kooperationen wie beispielsweise strategische Allianzen und Netzwerke. Gerade in diesen Kooperationsformen gewinnt der „Kooperationsmanager“, der Führungs- und Koordinationsaufgaben im Rahmen des kooperativen Engagements wahrnimmt, an Bedeutung.

Aus dem bisher Gesagten sollte auch abgeleitet werden können, dass die bewusste Gestaltung der Grenzen der Kooperation ein dafür wichtiger Erfolgsfaktor ist. Man spricht in diesem Zusammenhang von „Grenzmanagement“. Die Bestimmung der Koopera-

tionsgrenzen regelt dabei zugleich die „Durchlässigkeit“ zwischen den Kooperationspartnern, d.h. in welchem Ausmaß Kompetenzen, Know-how, Informationen und Erkenntnisse von einem Partner zum anderen fließen dürfen.¹³ Die kooperierenden Partner müssen sich im Klaren darüber sein, dass sie ihr jeweiliges Profil und ihre Position im „Fördermarkt“ erhalten.

Für internationale Kooperationen ist die Vielfalt der beteiligten Sprachen und Kulturen eine beachtliche Herausforderung. Oft muss das Verständnis unterschiedlicher, kulturell bedingter Verhaltensmuster in der Kooperationsgruppe erst erlernt werden. Schwierigkeiten bereiten unterschiedliche Werte- und Rechtssysteme, Steuergesetzgebungen und Managementpraktiken.¹⁴ Schädlich für alle kooperativen Engagements sind zweifellos Misstrauen, das Zurückhalten für das Gelingen des Kooperationsprojekts erforderlicher Informationen sowie das Fehlen klarer, eindeutiger Kooperationsregelungen.

IV. Organisationale Kompetenz als Ziel

Die vorausgehenden Ausführungen¹⁵ beschreiben die maßgeblichen Methoden, Instrumente und Handlungsvarianten einer gemeinnützigen Stiftung – gleich welcher Größe oder gleich welcher Arbeitsweise, die ihr Handeln zur Erfüllung ihrer Ziele und Aufgaben prägt – zum Aufbau und zur Erweiterung ihrer Kompetenz, welche zur effektiven und effizienten Zweckverfolgung erforderlich ist. Dabei kommt es im Wesentlichen auf die Handlungskompetenz an, deren wichtigsten Komponenten die fachlichen Kenntnisse und fachspezifischen Fertigkeiten (Fachkompetenz), die Fähigkeit zur Wahl der geeigneten Wege und Mittel für die Lösung von Problemen (Methodenkompetenz) und die soziale Befähigung zur Kommunikation, Kooperation und Teamarbeit (Sozialkompetenz) sind.

Die Wege zum Kompetenzaufbau und zur Kompetenzerweiterung beschreiben die Stiftungen durchaus in unterschiedlicher Weise. Vereinfacht lässt sich jedoch sagen: In (fast) allen Stiftungen arbeiten Ehrenamtliche mit. Stiftungen mit einem

größeren Vermögen, insbesondere operativ tätige Stiftungen, also Projektträger- und Anstaltsträgerstiftungen, haben zusätzlich hauptamtliche, festangestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, vornehmlich auf der Geschäfts- und Ausführungsebene. Um die eigenen Personalaufwendungen möglichst gering zu halten, beauftragen viele Stiftungen qualifizierte externe Berater und Dienstleister, beispielsweise zur Rechnungslegung oder zur Vermögensverwaltung. Manche operativ tätige Stiftungen beauftragen aus demselben Grund auch kompetente Personen zur Projektleitung und -durchführung. Bei komplexen und finanziell aufwändigen Vorhaben – vor allem im internationalen Kontext, doch nicht nur in diesem Rahmen – haben Kooperationen mit anderen leistungsfähigen Organisationen und Einrichtungen ihren besonderen Wert.

Bei allen Aktivitäten zum Kompetenzaufbau und zur Kompetenzerweiterung wird es heute immer wichtiger, dass die Stiftungen nicht nur auf die persönliche Kompetenz der einzelnen an ihrem Handeln Beteiligten („persönliche Kompetenz“) Wert legen, sondern auch auf die Kompetenz der Stiftung als Organisation („organisationale Kompetenz“). Jede Stiftung sollte demzufolge Handlungskompetenz aufbauen, die möglichst weitgehend unabhängig von der persönlichen Kompetenz bestimmter einzelner Personen ist. Instrumente dafür gibt es – wie beispielsweise das Wissensmanagement, beruhend auf dem Verständnis von einer Stiftung als lernende Organisation und eingebettet in eine partnerschaftliche ausgerichtete Stiftungskultur (Organisationskultur). Stiftungen als Organisation benötigen ihren Zielen und Aufgaben entsprechende Handlungskompetenz, um dauerhaft und nachhaltig der gesellschaftlichen Wohlfahrt im Rahmen ihres jeweiligen satzungsmäßigen Zwecks zu dienen.

Quellennachweis:

¹ Vgl. Dirk Morschett, Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken, in: Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden 2003, S. 389 f.

² Dirk Morschett, a.a.O., S. 389

- ³ Dirk Morschett, a.a.O., S. 389
- ⁴ Vgl. dazu Peter Heimerl-Wagner, Ruth Simsa, Grenzen ziehen und sich öffnen – und das auch noch gleichzeitig? Kooperationen und Netzwerke von NPOs, in: Ruth Simsa (Hrsg.), Management der Nonprofit Organisationen, Stuttgart 2001, S. 196
- ⁵ Vgl. Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett, Kooperationen, Allianzen, Netzwerke – Grundlagen, „Metaanalyse“ und Kurzaufsatz, in: dies. (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, a.a.O., S. 6
- ⁶ Vgl. dazu Marga Pröhl, Birgit Stach, Bettina Windau, Netzwerke als Instrumente der Projektarbeit, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen, Wiesbaden 1998, S. 859
- ⁷ Georg Adlbert beschreibt die Bedeutung von Netzwerken und die Netzwerk-Steuerung am konkreten Beispiel des „Denkmalprogramms neue Bundesländer“ der Wüstenrot Stiftung, Georg Adlbert, Netzwerk-Steuerung in einem Förderprogramm, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 3/1998, S. 6 f.
- ⁸ Vgl. dazu Peter Heimerl-Wagner, Ruth Simsa, a.a.O., S. 189 ff.
- ⁹ Vgl. dazu Dirk Rumberg, Eins plus Eins gleich Drei. Anmerkungen zur internationalen Stif-tungsk Kooperation, in: Stiftung&Sponsoring, Heft 1/2000, S. 14 f.
- ¹⁰ Vgl. dazu auch Andreas Schlüter, Kooperation von Stiftungen, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Handbuch Stiftungen, a.a.O., S. 845 ff.
- ¹¹ Vgl. dazu Dirk Morschett, a.a.O., S. 394
- ¹² Vgl. näher zur rechtlichen Gestaltung: Stefan Schick, Kooperationen von Stiftungen, in der vorliegenden Ausgabe von Stiftung&Sponsoring, S. 15 ff.
- ¹³ Vgl. Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett, Perspektiven der Führung kooperativer Systeme, in: Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen, Netzwerke, a.a.O., S. 840
- ¹⁴ Vgl. Marga Pröhl, Birgit Stach, Bettina Windau, a.a.O., S. 84 f.; Dirk Rumberg, a.a.O., S. 15
- ¹⁵ Darin sind auch die Ausführungen zum Thema „Kompetenz einer Stiftung – Aufbau und Erweiterung“ in den drei vorherigen Heften von Stiftung&Sponsoring einbezogen.