



Referat für Jugend,
Familie und Soziales

Stiftungskooperationen: Das Beispiel „Stifterverbund MUBIKIN“

Kirsti Ramming

**Nürnberger Arbeitspapiere zu sozialer Teilhabe,
bürgerschaftlichem Engagement und „Good Governance“**

Nr. 25 / Februar 2014

Nürnberger Arbeitspapiere zu sozialer Teilhabe, bürgerschaftlichem Engagement und „Good Governance“

Herausgegeben von Reiner Pröhl und Dr. Uli Glaser
für das Referat für Jugend, Familie und Soziales der Stadt Nürnberg

Die „Nürnberger Arbeitspapiere zu sozialer Teilhabe, bürgerschaftlichem Engagement und ‚Good Governance‘“ sind als Materialsammlung konzipiert, die die Bemühungen der Stadt Nürnberg und ihrer Partner im Themenfeld von sozialer Teilhabe, bürgerschaftlichem Engagement und „Good Governance“ dokumentieren. Die Arbeitspapiere publizieren Konzepte, Berichte, Evaluationen und Übersichtspräsentationen aus den Beschäftigungsgegenständen des Referats für Jugend, Familie und Soziales der Stadt Nürnberg. Veröffentlicht werden sie als pdf-Dokumente und im Internet sowie ggf. durch Versand an Zielgruppen und als Anhänge an Newsletter. Sie stehen allen Interessierten (unter Angabe der Quelle) gerne zur weiteren Verwendung zur Verfügung.

Kostenfrei auch als pdf-Dokument unter www.soziales.nuernberg.de abrufbar.

Nr. 1 / Mai 2012: Die Stadtteilpatenschaft: Ein Modell öffentlich-zivilgesellschaftlicher-privater Partnerschaft (Heinz Brenner, Alexander Brochier, Uli Glaser & Reiner Pröhl)

Nr. 2 / Mai 2012: Bürgerschaftliches Engagement in Nürnberg (Uli Glaser & Alexandra Weber)

Nr. 3 / Mai 2012: Mythos Kultur für alle? Kulturelle Teilhabe als unerfülltes Programm (Uli Glaser)

Nr. 4 / Mai 2012: Beispiele Nürnberger Projekte Kultureller Teilhabe (Marco Puschner)

Nr. 5 / Juli 2012: Repräsentativbefragung zu Kultureller Bildung und Kinderkultur (2009/2010): Die Ergebnisse im Überblick (Dr. Hermann Burkhard, Dr. Uli Glaser, Simon Reif, Daniela Schuldes, Ingrid Wild-Kreuch)

Nr. 6 / Juli 2012: Engagementförderung und Freiwilligenmanagement im kommunalen Aufgabenfeld (Dr. Uli Glaser)

Nr. 7 / Juli 2012: Unternehmen Ehrensache: Das Corporate Volunteering Netzwerk in Nürnberg (Elisabeth Fuchsloch)

Nr. 8 / Juli 2012: Nürnberg und das Stiftungswesen (Karin Eisgruber, Uli Glaser, Elmar Reuter)

Nr. 9 / November 2012: Soziale Infrastruktur, Mehrgenerationenhäuser, Bürgerschaftliches Engagement (Reiner Pröhl)

Nr. 10 / November 2012: Familie als kommunalpolitische Entwicklungsaufgabe (Reiner Pröhl)

Nr. 11 / November 2012: Kulturfreunde: Ein Ehrenamtsprojekt zu kulturellen Teilhabe (Ingrid Wild-Kreuch)

Nr. 13 / März 2013: Die Keimzelle der Demokratie: Chancen und Grenzen kommunaler Bürgerbeteiligung (Dr. Ulrich Maly)

Nr. 14 / Mai 2013: Die Initiative familienbewusste Personalpolitik (Thomas Etterer, Doris Reinecke)

Nr. 15 / Mai 2013: Die Nürnberger Freiwilligenbörse: Erfahrungen aus drei Jahren (Andreas Mittelmeier, Bastian Sauer, Alexandra Weber)

Nr. 16 / Mai 2013: Kultur für alle!? Wie Nürnbergerinnen und Nürnberger mit niedrigem Einkommen die Kulturläden nutzen (Peter Hautmann)

Nr. 17 / Juni 2013: Bürgerschaftliches Engagement und sozialstaatliche Daseinsvorsorge. Bemerkungen zu einer verwickelten Beziehung (Dr. Thomas Röbbke)

Nr. 18 / Juli 2013: Stadtteilpatenschaften in Nürnberg: Voraussetzungen und Erfahrungen (Dr. Uli Glaser, Bastian Sauer, Sigurd Weiß)

Nr. 19 / September 2013: Zum bürgerschaftlichen Engagement junger Menschen (Esther Meyer, Bastian Sauer)

Nr. 20 / September 2013: Corporate Urban Responsibility - Unternehmerisches Engagement in der Stadtteilentwicklung am Beispiel der Stadtteilpatenschaften in Nürnberg (Julia Roggenkamp)

Nr. 21 / September 2013: Wandel der ehrenamtlichen Arbeit in Wohlfahrtsverbänden – Regionale Konzepte von AWO und Caritas (Tabea Simone Häusler)

Nr. 22 / September 2013: Alleinerziehende in Nürnberg – Lokale Ansätze der Unterstützung und Vernetzung (Andreas Kummer, Doris Reinecke)

Nr. 23 / Oktober 2013: Drei Jahre Stifter-Initiative Nürnberg – Artikel und Veröffentlichungen (Dr. Uli Glaser, Michaela Smolka)

Nr. 24 / Februar 2014: 1. Jugend-Engagement-Tage Nürnberg 2013: Umfrage-Ergebnisse (Elke Lindemayr)

Nr. 25 / Februar 2014: Stiftungs Kooperationen: Das Beispiel „Stiferverbund MUBIKIN“ (Kirsti Ramming)

Autorin: Kirsti Ramming, Teamassistentin der Gesellschaft der Freunde von Bayreuth e.V. (Mäzenatengesellschaft der Bayreuther Festspiele). Absolventin des Master-Studiengangs Kultur- und Medienmanagement an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg. Ihre Abschlussarbeit verfasste Kirsti Ramming zum Thema Stiftungs Kooperationen, wobei sie sich mit dem Programm MUBIKIN für musikalische Bildung in Nürnberg auseinandersetze.

Stiftungskooperationen:

Das Beispiel „Stiffterverbund MUBIKIN“

Trotz niedriger Zinssätze ist der Stiftungsboom in Deutschland ungebrochen. Immer deutlicher wird im Stiftungswesen – u.a. auch beim Deutschen Stiftertag 2013 – die Frage nach der Kooperation von Stiftungen als zivilgesellschaftliche Akteuren gestellt. Dieses Feld ist in Deutschland, etwa im Vergleich zu den USA noch eher unterentwickelt.

Kirsti Ramming hat in Ihrer Master-Arbeit an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg den Nürnberger „Stiffterverbund MUBIKIN“ untersucht, der bei der Stifter-Initiative Nürnberg (www.stifterinitiative.nuernberg.de) angesiedelt ist, einem nicht nur für Nürnberger Verhältnisse sehr umfassenden Modell von Stiftungskooperation.

Kirsti Ramming: „Geht es um gesellschaftliche Fragestellungen, wie Bildung oder Kultur, so sind es oftmals Stiftungen, die Anstöße liefern, Input geben oder Fördermittel bereitstellen. Dabei arbeiten Sie derzeit vermehrt in Verbänden, Netzwerken, Initiativen und Kooperationen zusammen, unter anderem um dadurch eine größere Wirkung zu entfalten als im Alleingang. Als „Motoren des Wandels“ (Roman Herzog) sind Stiftungen prädestiniert dafür, unbequeme Themen aufzugreifen, Risiken einzugehen und innovative Konzepte für zukünftige Fragestellungen zu kreieren. Insgesamt befindet sich der Stiftungssektor in einer Phase in der er, bedingt durch eine stark vermögende Generation, dem daraus resultierenden Erbe sowie gleichzeitig einer sinkenden Geburtenzahl, an Bedeutung zunimmt. Durch die Förderung oder die Initiierung eigener Projekte gestalten Stiftungen das gesellschaftliche Leben als Akteure der Zivilgesellschaft aktiv mit. Dabei betonen sie, dass sie sich nicht als Lückenbüßer für Bereiche verstehen, die der Staat alleine nicht erfüllen kann, sondern dass sie eigene Ideen verfolgen und als Impulsgeber agieren möchten. Dabei gilt: „Kluge Kooperationen von Staat und Zivilgesellschaft, deren Speerspitze nun einmal die Stiftungen darstellen, sind das Gebot der Stunde“ (Knut Bergmann).

Stiftungen als Akteure des Dritten Sektors

Gesamtgesellschaftlich gesehen steht den beiden idealtypischen Polen Markt und Staat ein weiterer Bereich gegenüber: der Dritte Sektor. Für die innerhalb des Dritten Sektors agierenden Organisationen, deren Erscheinungsformen durchaus heterogen sind, hat sich der Begriff der Nonprofit-Organisationen durchgesetzt. Während der Staat einer von Hierarchie und Macht geprägten Handlungslogik folgt und der Markt von Wettbewerb und Tausch bestimmt ist, handeln Nonprofit-Organisationen nach den Steuerungsmodi der gemeinschaftlichen Sinnstiftung und der Solidarität.¹ Neben Vereinen, Verbänden, gemeinnützigen GmbHs oder Bürgerinitiativen treten hier auch Stiftungen in Erscheinung.

Im Gegensatz zu anderen gemeinnützigen Organisationen grenzen sich Stiftungen insbesondere durch spezifische Eigenschaften ab. Anders als Vereine etwa sind Stiftungen mitgliederlos und agieren zudem unabhängig vom Staat. Grundsätzlich ist bei der Förderung von Stiftungen zwischen der operativen Stiftung, die ihre eigenen Projekte entwickelt und umsetzt, und der Förderstiftung zu unterscheiden. Diese gibt ihre Mittel an Dritte weiter, ohne eigene Projekte zu realisieren. Stiftungen können darüber hinaus in einer Mischform als operativ-fördernde Stiftung auftreten. Die Gründung einer gemeinnützigen Stiftung ist Ausdruck bürgerschaftlichen Engagements und gesellschaftlicher Verantwortung.² Nicht umsonst wird den Stiftungen daher spätestens seit der Enquete-Kommission 2002 zur „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ auch seitens des Staats eine Neubewertung zuerkannt, indem das Interesse an Leistungen und Gestaltungskompetenzen von Bürgerinnen und Bürgern für das Gemeinwesen in Deutschland herausgestellt wird. Es gehe dabei um die Qualität des sozialen, politischen und kulturellen Zusammenlebens, „um gesellschaftlichen Zusammenhalt und ökologische Nachhaltigkeit.“³ Auch auf rechtlichem Gebiet fanden daher in den letzten Jahren Veränderungen statt, welche die Rahmenbedingungen für Stiftungen verbesserten. So wurde zum Beispiel zuletzt im März 2013 das „Gesetz zur Stärkung des Ehrenamts“ erlassen, das die Arbeit von Ehrenamtlichen Tätigkeiten und steuerbegünstigten Einrichtungen erleichtert.⁴

Der Begriff der Stiftung ist im Gesetz nicht definiert und wird damit vielfältig für verschiedene Formen von Körperschaften eingesetzt, wie etwa für die rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts, die rechtsfähige Stiftung des öffentlichen Rechts, die kirchliche Stiftung, die Stiftungs-GmbH oder den Stiftungsverein. Dominierend ist der Stiftertypus der rechtsfähigen Stiftung des bürgerlichen Rechts. Aus der Statistik des Bundesverbands Deutscher Stiftungen geht für diesen Stiftungstyp für das Jahr 2012 eine Gesamtanzahl von 19.551 hervor, davon können 645 Neugründungen für selbiges Jahr verzeichnet werden.⁵ Die Entstehung der Stiftung des bürgerlichen Rechts wird durch die §§ 80 bis 84 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) geregelt, ergänzend gelten für die Stiftungen die jeweiligen Landesstiftungsgesetze. Die Abgabenordnung (AO) bestimmt durch die §§ 51 bis 68 den Aspekt der Gemeinnützigkeit, der eine steuerliche Begünstigung der jeweiligen Körperschaft nach sich zieht: laut § 52 Abs. 1 AO verfolgt „eine Körperschaft [...] gemeinnützige

¹ Vgl. Zimmer/ Priller, 2007, S. 15 f.

² Meyn/ Then, 2003, S. 1.

³ Vgl. Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“. Drucksache 14/8900, S. 25:

http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/Politik_Gesellschaft/GesetzZusammenhalt (Stand 11.05.2013)

⁴ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen. News & Wissen: <http://www.stiftungen.org/de/news-wissen/recht-steuern-finanzen/ehrenamtsstaerkungsgesetz.html> (Stand 06.08.2013)

⁵ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen. Statistiken 2012: Stiftungen in Zahlen 2012:

http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Presse/Grafiken_Zahlen_Daten/Stiftungszahlen_2012.pdf (Stand 11.05.2013)

Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern.“ Anerkannt als gemeinnützige Zwecke sind gemäß § 52 Abs. 2 AO unter anderem die Förderung von Kunst und Kultur sowie die Förderung der Erziehung und der Volks- und Berufsbildung. § 81 BGB regelt das Stiftungsgeschäft, in Folge dessen eine rechtsfähige Stiftung entstehen kann. Dieses „muss die verbindliche Erklärung des Stifters enthalten, ein Vermögen zur Erfüllung eines von ihm vorgegebenen Zweckes zu widmen [...]“ (§ 81 BGB). Durch die Verwirklichung ihres Stiftungszwecks nehmen Stiftungen Aufgaben wahr, die der Gesellschaft zugutekommen. Sie legen sich hierfür mit dem Festschreiben des Stiftungszwecks in der Satzung verbindlich fest. Bezogen auf den Stiftungszweck ist der Bereich der sozialen Zwecke aktuell mit 30 Prozent die meistgenannte Zweckausrichtung von Stiftungen. Bildung und Erziehung sowie Kunst und Kultur bilden mit jeweils gut 15 Prozent ebenfalls eine häufig vorkommende Zweckausrichtung. Daneben betrifft der Stiftungszweck häufig die Bereiche Wissenschaft und Forschung oder Umweltschutz.⁶

Insgesamt ist festzustellen, dass Stiftungen in Deutschland zunehmend professioneller agieren, um ihren Zweck zu erfüllen und ihre Ziele zu erreichen. Dies zeigt sich in der Ausgestaltung an Bestrebungen effektiv und effizient zu handeln sowie die eigenen Tätigkeiten transparent zu gestalten, sowie darin, dass Stiftungen sich vermehrt in Form von Kooperationen zusammenschließen.

Stiftungen in Kooperationen

„Die Kooperationsbereitschaft stellt einen verhältnismäßig neuen Trend im Stiftungswesen dar. Sie ist ebenfalls Teil des Bemühens um verstärkte Wirkung, aber auch Ausdruck eines neuen Selbstbewusstseins [...]“⁷, stellt der Generalsekretär des Bundesverbands Deutscher Stiftungen Hans Fleisch fest. So hat in den vergangenen Jahren hinsichtlich einer Zusammenarbeit mit anderen Partnern bei Stiftungen ein Umdenken eingesetzt: Waren diese traditionell zurückhaltend in der Kooperationsbereitschaft mit anderen Partnern, so sehen viele Stiftungen nun, neben dem Versuch, die eigene Arbeit zur Erreichung des Stiftungszwecks strategisch und effektiv zu gestalten, ihren gesellschaftlichen Beitrag unter einem neuen Blickwinkel. Die Stiftungsarbeit wird nunmehr als Option gesehen, großen gesellschaftlichen Themen, wie Bildung, Erziehung und Kultur gemeinsam statt alleine als vergleichsweise kleiner Akteur zu begegnen. Eine Studie des Bundesverbands Deutscher Stiftungen aus dem Jahr 2009 macht deutlich, dass Stiftungen derzeit häufig Kooperationen eingehen, um Vorhaben mit gebündelten Kräften und Ressourcen zu begegnen. Während 18 Prozent der Stiftungen die Bedeutung von Kooperationen als sehr wichtig ansehen, bewerten 20 Prozent diese Form der Zusammenarbeit hingegen als unwichtig. In der Studie wird daraus der Schluss gezogen, dass es weder einen uneingeschränkten Trend zur Kooperation gebe, noch der gesamte Stiftungssektor als kooperationsavers einzustufen sei. Insgesamt kooperieren jedoch über die Hälfte der Stiftungen und für den Sektor wird prognostiziert, dass sich die Kooperationsaversion verringern und die positive Bedeutung von Kooperationen weiter zunehmen werde.⁸

⁶ Vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Statistiken 2012: Gewichtete Verteilung der Stiftungszweckhauptgruppen: http://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Presse/Grafiken_Zahlen_Daten/Stiftungszwecke_2012.pdf (Stand 11.05.2013)

⁷ Fleisch, 2009, S. 4.

⁸ Vgl. Theurl/ Saxe, 2009, S. 7 ff.

Definition Stiftungs Kooperation

Der Begriff der Kooperation (lat. „cooperatio“: Zusammenarbeit, Mitwirkung) bezeichnet etymologisch betrachtet „jede Form der Zusammenarbeit zwischen Institutionen und Personen.“⁹ Unter einer Stiftungs Kooperation wird die Zusammenarbeit von zwei oder mehr rechtlich und wirtschaftlich unabhängig bleibenden Stiftungen oder Stiftungen und anderer Organisationen wie Unternehmen, Nonprofit-Organisationen oder staatlichen Einrichtungen verstanden. Die Zusammenarbeit erfolgt auf freiwilliger Basis. Sie kann projektbezogen oder mittel- bis längerfristig angelegt sein, um ein gemeinsames gemeinnütziges Ziel zu erreichen. Dabei kann die Kooperation in einem bestimmten Bereich der beteiligten Organisationen stattfinden, während in anderen Bereichen unabhängig voneinander weitergearbeitet wird. Darüber hinaus kann sie beendet werden und basiert auf mündlichen oder schriftlichen Vereinbarungen.

Von einer Kooperation ist der Begriff des Netzwerks abzugrenzen, der in Verbindung von Stiftungszusammenarbeit häufig fällt. In Netzwerken bilden gemeinsame Interessen und Absichten der Partner sowie die Zusammenführung unterschiedlicher Fähigkeiten die Grundlage für eine Zusammenarbeit. Zudem sind Netzwerke durch Freiwilligkeit sowie Offenheit und Unverbindlichkeit in den Koordinationsbeziehungen geprägt. Klar hervorzuheben ist im Netzwerk der Aspekt der Selbstständigkeit der Netzwerkpartner. Die Beziehung ist geprägt von gegenseitigem Vertrauen und durch die Möglichkeit spontan Kontakte zu knüpfen. Der Übergang von einer Kooperation zu einem Netzwerk ist fließend, überschneiden sich doch einige Kriterien der beiden Formen der Zusammenarbeit. Dennoch können Netzwerke von Kooperationen unterschieden werden, was auch auf Stiftungs Kooperationen bzw. auf das Zusammenkommen von Stiftungen im Netzwerk übertragen werden kann. Ein unterscheidender Aspekt wird wie folgt beschrieben: „Eine Kooperation erhält Systemeigenschaften dadurch, dass sie Grenzen zieht. Ein Netzwerk ist demgegenüber system- und grenzenlos. [...] Netzwerke kennen weder Grenzen noch ‚Formalitäten‘ [...].“¹⁰ Kooperationen hingegen sind durch klarere Strukturen gekennzeichnet und geben über einen gewissen Zeitraum die Sicherheit der Zusammenarbeit. Selbst wenn es zwischen den Netzwerkpartnern nicht zu einer Kooperation kommt, muss der Kontakt zwischen den Netzwerkpartnern nicht abreißen. Zudem kann ein Netzwerk eine hohe Fluktuationsrate aufweisen, „Partner scheiden aus, neue kommen hinzu.“¹¹

Kooperationsmotive

Die Motive für Stiftungen, eine Kooperation zu bilden oder sich einer bereits bestehenden Kooperation anzuschließen, sind vielfältig und oftmals unterschiedlich gewichtet. So streben Stiftungen etwa durch einen Zusammenschluss eine gesteigerte Wirkung des geförderten Zwecks an und erhoffen sich damit einhergehend eine erhöhte Wahrnehmung ihres Handelns in der Öffentlichkeit. Darüber hinaus gewinnen Sie die Möglichkeit, ihren Ressourceneinsatz zu steigern und zu optimieren. Sei es in Form einer Bündelung finanzieller Mittel oder personeller sowie materieller Ressourcen. Ebenso spielen Aspekte wie die Gewinnung von Know-How, das Entwickeln von Ideen, die Ergänzung von Kompetenzen, Erfahrungsaustausch oder das Generieren von Kontakten eine Rolle bei den Beweggründen, die zu Kooperationen führen. Weitere Motive stellen zusammen mit der Nutzung eines Synergieeffekts sowie die Vermeidung von Doppelarbeit dar. Zudem können

⁹ Holzberg, 2009, S. 10.

¹⁰ Dresselhaus, 2006, S. 30 ff.

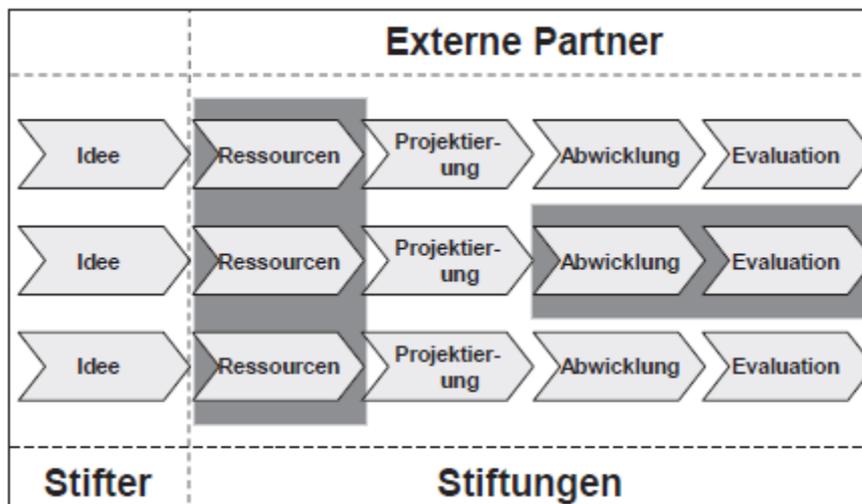
¹¹ ebd., S. 34.

Stiftungen im Zusammenspiel ihren Größenvorteil nutzen und gegebenenfalls von einer Risikoverteilung profitieren.¹² Auch eine Art Pflicht zum effektiven Handeln kann hier angeführt werden. „Selbst wenn das Einzelgängertum erhalten bleibt, was wäre eigentlich das Problem daran? Ist es nicht legitim, wenn jemand sein Vermögen hergibt, dass er dann auch die uneingeschränkte Kontrolle darüber behalten will? Nein, und zwar aus den bekannten Gründen: Es ist zwar zur Hälfte sein Geld, aber die zweite Hälfte ist steuerlich subventioniert. Daraus erwächst die Pflicht, effizient für das Gemeinwohl zu arbeiten – eine Position, die viele Stifter nicht teilen.“¹³ Wenngleich Stiftungsk Kooperationen vielfältige Möglichkeiten bieten, so können sich für die beteiligten Akteure ebenfalls Herausforderungen ergeben. Stiftungen sollten sich darüber im Klaren sein, dass die eigene Flexibilität für die Dauer der Kooperation in gewisser Weise eingeschränkt ist und dass sich trotz freiwilliger Teilnahme an der Kooperation auch Verbindlichkeiten und Abstimmungsbedarf für sie ergeben.

Kooperationsfelder

Eine Stiftungsk Kooperation entsteht durch zwei oder mehrere Organisationen, die in einem bestimmten Bereich ihres Schaffens miteinander eine Verbindung eingehen. Häufig kooperieren Stiftungen in den Feldern Projektausführung, zu Gunsten eines Austauschs von Informationen oder zur Ideengenerierung. Darüber hinaus arbeiten Stiftungen zur Projekterstellung zusammen sowie in dem Bereich der finanziellen, personellen oder materiellen Ressourcenbereitstellung. Auch Fundraising sowie Lobbyarbeit können Kooperationsfelder darstellen.¹⁴

Eine vereinfachte Darstellung der Wertschöpfungskette von Stiftungen macht diese Kooperationsfelder deutlich:



Wertschöpfungskette von Stiftungen und Kooperationsfelder¹⁵

Die Stiftungswertschöpfungskette findet ihren Ursprung in der Stiftungsidee und führt weiter zu der Beschaffung materieller, finanzieller sowie personeller Ressourcen. In der Projektierung entstehen

¹² Vgl. Theurl/ Saxe, 2009, S. 20.

¹³ Jacobi, 2009, S. 176.

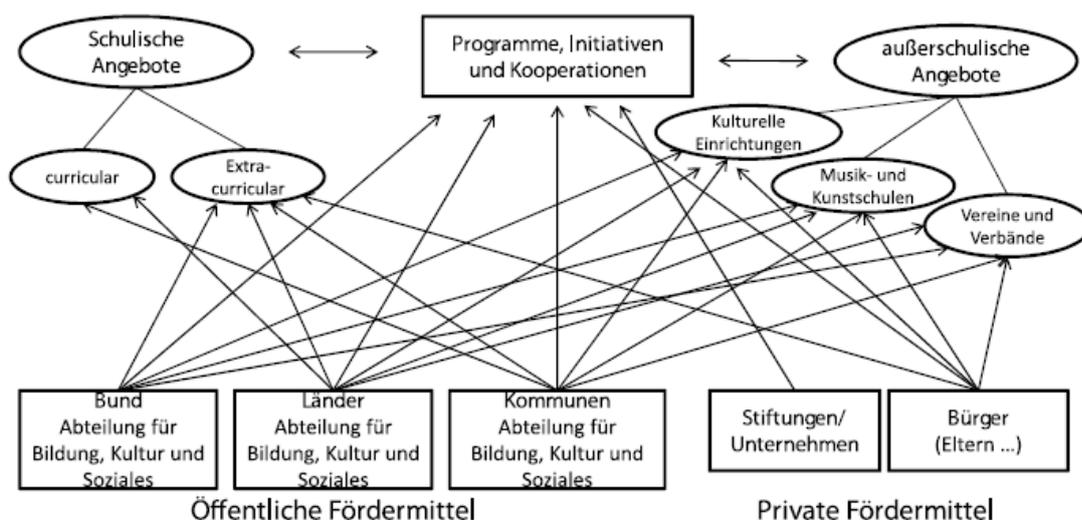
¹⁴ Vgl. Theurl/ Saxe, 2009, S. 17.

¹⁵ Quelle: Theurl, 2008, S. 12.

Fördervorhaben und werden Projekte generiert. Es folgen die Felder Abwicklung und Evaluation. „Kooperiert werden kann im eher ‚kreativen Bereich‘ der Definition des Stiftungszwecks und der Mission der Stiftung, ebenso aber zwecks einer möglichst effizienten Abwicklung aller Aufgaben, um den Stiftungszweck bestmöglich zu erreichen.“¹⁶ Neben vertikalen Kooperationen, bei denen sich Stiftungen im jeweils gleichen Kooperationsfeld begegnen, zum Beispiel im Bereich der Ressourcen, sind auch horizontale Kooperationen möglich. Horizontal kooperieren Stiftungen dann, wenn einzelne Partner zugunsten der Kooperation unterschiedliche Felder und damit Aufgaben wahrnehmen. Das bedeutet zum Beispiel, dass ein Partner die Beschaffung der Ressourcen übernimmt, während ein anderer das Projekt entwickelt oder sich der Evaluation annimmt.

Die Studie des Bundesverbands Deutscher Stiftungen zum Thema Kooperationen zeigt, dass Stiftungen zu 58 Prozent mit anderen Stiftungen eine Kooperation eingehen, zu 50 Prozent mit anderen Nonprofit-Organisationen kooperieren, zu 30 Prozent mit dem Staat zusammenarbeiten und zu 24 Prozent mit privatwirtschaftlichen Unternehmen. Sektorinterne Kooperationspartner werden folglich anderen Verbindungen vorgezogen. Dies mag an den Charakteristika der verschiedenen Sektoren von Staat, Wirtschaft und Nonprofit-Organisationen liegen, die jeweils andere Zielvorstellungen verfolgen.¹⁷ Dennoch, die Definition von Stiftungs Kooperationen macht deutlich, dass auch ein sektorübergreifender Charakter der Kooperation möglich ist. Das ist an dieser Stelle relevant, da sich die Erkenntnis durchsetzt, dass gesellschaftliche Themenfelder, wie etwa Fragestellungen in der Bildung, der Kultur oder der Umwelt nicht von einem Sektor alleine gelöst werden können.

Insbesondere der Bereich der kulturellen/musisch-ästhetischen Bildung scheint für Kooperationen prädestiniert, denn hier entsteht eine wahrhafte Netzwerkstruktur, innerhalb derer sich Stiftungen in der Bildungslandschaft Deutschlands bewegen und innerhalb derer zahlreiche gemeinschaftlich Programme, Initiativen und Kooperationen eingegangen werden.



Zuständigkeiten und Themenfelder innerhalb der kulturellen Bildung¹⁸

¹⁶ ebd., S. 12.

¹⁷ Vgl. Theurl/ Saxe, 2009., S. 13 f.

¹⁸ Keuchel, Susanne: mapping//kulturelle-bildung. 2013. S. 7: http://www.stiftung-mercator.de/fileadmin/user_upload/INHALTE_UPLOAD (Stand 09.05.2013), S. 8.

Die Vektoren verdeutlichen die starke Vernetzung der verschiedenen Akteure und den Trend, kultureller Bildung in Form von Programmen, Initiativen und Kooperationen zu begegnen. Auch wird hier deutlich, dass kulturelle Bildung sowohl im außerschulischen Bereich, als auch innerschulisch eine Rolle spielt. Im innerschulischen Bereich findet aktuell der Systemwechsel von der Halb- zur Ganztagschule statt, was neue Herausforderungen mit sich bringt und vielfach zu Kooperationen zwischen außerschulischen Bildungsangebotsstrukturen mit Schulen und auch Kitas führt.¹⁹

Dass das Thema der kulturellen und musisch-ästhetischen Bildung in Zusammenarbeit intersektoraler Akteure interessant ist, zeigt etwa die Einrichtung der „Datenbank Kulturelle Bildung“ des Berliner Netzwerks für Kooperation, die in Zusammenarbeit mit der Landesvereinigung Kulturelle Jugendbildung Berlin e.V., der JugendKulturService GmbH, der Kulturprojekte Berlin GmbH, dem Kulturwerk des bkk berlin GmbH und der Stiftung Demokratische Jugend/jugendnetz-berlin.de entwickelt wurde. Ziel der Datenbank ist, die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Kultur, Schule und Jugendarbeit auszubauen und die Vernetzung aller innerhalb der Stadt an kultureller Bildung beteiligten Akteure zu intensivieren, um Kooperationen zu ermöglichen.²⁰ Ein von der Kulturstiftung des Bundes und der Stiftung Mercator gefördertes und initiiertes Modellprogramm sind die „Kulturagenten für kreative Schulen“ der gemeinnützigen Forum K&B GmbH, dessen Ziel es ist, Kinder und Jugendliche für Kunst und Kultur zu begeistern und ihre Persönlichkeitsentwicklung zu fördern. Hierfür entwickeln Kulturagenten über einen Zeitraum von vier Jahren gemeinsam mit Schülern, Eltern, Künstlern und Kultureinrichtungen, dem Lehrerkollegium und der Schulleitung ein fächerübergreifendes Angebot der kulturellen Bildung. Kooperiert wird hierzu mit den Ministerien der teilnehmenden Bundesländer, der Bundesvereinigung für Kulturelle Bildung- und Jugendbildung e.V., der conecco UG sowie der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung.²¹ Ebenso kann das Programm MUBIKIN, ein Programm für musikalische Bildung von Kindern und Jugendlichen hier angeführt werden, welches im Folgenden genauer beleuchtet wird.

Erfolgsfaktoren für Stiftungs Kooperationen

„Erfolg“ stellt ein Phänomen dar, welches im Kontext der Stiftungsforschung schwer messbar erscheint. Dennoch gibt es Faktoren, die den Erfolg einer Stiftungs Kooperation positiv beeinflussen können:

Kooperationsprofil

Im Kooperationsprofil wird die Idee des Vorhabens konkretisiert. Hierfür werden Ziele definiert, auf welche die Kooperation ihren Fokus legt. Entscheidend ist dabei die inhaltliche Fokussierung. Ebenso kann zusätzlich die geografische Reichweite einer Kooperation definiert werden. Diese Fokussierung sollte auch Aufschluss darüber geben, welche Partner für die Umsetzung der Ziele benötigt werden.

Partner-Fit

Gemeint ist die Suche nach adäquaten Partnern. Nicht nur die Ziele, wie sie im Kooperationsprofil festgelegt werden, müssen mit der Zweckausrichtung der beteiligten Stiftungen übereinstimmen,

¹⁹ ebd.

²⁰ Vgl. Berlin.de. das offizielle Hauptstadtportal: <http://www.berlin.de/landespressestelle/archiv/2010/09/23/311705/> sowie Datenbank Kulturelle Bildung – Berliner Netzwerk für Kooperationen: <http://www.datenbankkulturellebildung.de/> (Stand 07.06.2013)

²¹ Das Programm wird derzeit in den Bundesländern Baden-Württemberg, Berlin, Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen angeboten. Vgl. Kulturagenten für kreative Schulen: <http://www.kulturagenten-programm.de/home/startseite/> (Stand 07.06.2013)

auch die Ziele bzw. die Motivation zur Kooperation der Partner sollte zueinander passen, um eine gewisse Stabilität zu gewährleisten und eine Identifikation mit dem Vorhaben zu ermöglichen.

Anspruchsgruppenorientierung

Eine Stiftungs Kooperation befindet sich stets in einem komplexen Gefüge verschiedener Anspruchsgruppen. Hierzu zählen zunächst die Leistungsempfänger, die beteiligten Partner selbst, Mitarbeiter, Organe wie der Vorstand oder Beirat oder das Kuratorium sowie andere Nonprofit-Organisationen. Darüber hinaus gehören staatliche Instanzen wie Bund, Länder, Kommune, Stiftungsaufsicht oder weitere staatliche Einrichtungen dazu. Weiterhin können unter Umständen auch Spender, Sponsoren, öffentliche Mäzene und Unternehmen Teil der Anspruchsgruppen sein. Die Kenntnis und das Wissen über die Anspruchsgruppen einer Stiftungs Kooperation sowie das Bewusstsein um deren Bedürfnisse tragen zum Erfolg bei.

Sicherstellung von Ressourcen

Mit dem Aspekt der Sicherstellung der Ressourcen sind sowohl die finanziellen Ressourcen sowie auch die nötige Anzahl an Mitarbeitern angesprochen. Beide Faktoren sind notwendige Voraussetzungen dafür, die Ziele der Kooperation zu erreichen, das Vorhaben umzusetzen und damit erfolgreich zu handeln.

Dauer

Die Dauer ist in einer Stiftungs Kooperation für den Erfolg dann relevant, wenn es sich um ein Projekt oder Programm handelt, das darauf angelegt ist, kontinuierlich und langfristig zu bestehen. Dabei ist der Aspekt zu untersuchen, ob das Vorhaben dauerhaft von der Stiftungs Kooperation getragen wird oder auf längere Sicht gesehen, in andere Trägerstrukturen übergeht.

Koordination der Zusammenarbeit

In einer Stiftungs Kooperation sollten als Basis für eine positive Kooperationsprozessqualität, die von den jeweiligen Partnern übernommenen Aufgabenbereiche klar definiert sowie Verantwortungen klar zugeteilt werden. Es erscheint darüber hinaus sinnvoll, einen Moderator festzulegen und dessen Rolle klar zu definieren.

Kommunikation

Die Kommunikation einer Stiftungs Kooperation beschreibt zum Einen die nach innen gerichtete Verständigung zwischen den Partnern. Neben einer institutionalisierten Kommunikation, wie zum Beispiel regelmäßige Treffen der Partner oder des Beirats, findet eine informelle Kommunikation statt. Zum Anderen spielt hier der Außenauftritt der Kooperation eine Rolle, der sich in einem einheitlichen Projektdesign, eventuell einem gemeinsamen Logo, einheitlichen Schrifttypen oder gar einer eigenen Webseite widerspiegeln kann. Darüber hinaus wird unter diesem Aspekt die Kommunikation zwischen der Stiftungs Kooperation und den Anspruchsgruppen verstanden, deren Form festzulegen ist.

Evaluation

Die Evaluation im Sinne von „Offenheit für Verbesserung und für Kritik“²² des Leistungsprozesses einer Stiftungs Kooperation liefert einen Nachweis über die Effektivität und die Leistung des Programms und kann eine Hilfestellung zur Legitimation darstellen.

Flexibilität

Die Umwelt und die Gegebenheiten, in denen Stiftungen agieren, können sich jederzeit ändern und damit auch die Anforderungen, auf die dann zumeist zügig zu reagieren ist. Das Gleiche gilt für Stiftungs Kooperationen. So können sich politische, ökonomische, sozio-kulturelle oder auch

²² Göring, 2010, S. 208.

technologische Faktoren verändern, die Einfluss auf die Zielsetzung der Kooperation haben. Ebenso können sich bei den Akteuren der Kooperation selbst sowie bei allen weiteren relevanten Anspruchsgruppen, Veränderungen ergeben. Beide Ebenen sollte die Stiftungs Kooperation im Blick behalten, um in der Lage zu sein, flexibel auf Wandlungen zu reagieren.

Kooperationsvereinbarungen

Klare Regeln bezüglich aller aufgeführten Erfolgsfaktoren schaffen eine Basis, um die Ziele der Stiftungs Kooperation erfolgreich zu erreichen. Unter dem Begriff „Vereinbarung“ werden demnach alle Abmachungen, Absprachen, Einigungen oder Verständigungen zwischen den beteiligten Partnern verstanden. Empfehlenswert sind hierbei Abmachungen bezüglich Zusammenarbeit und Arbeitsteilung, Regelungen über Vertraulichkeit sowie Absprachen zum Verhalten nach Beendigung der Kooperation. Vereinbarungen in Stiftungs Kooperationen können ausdrücklich oder konkludent, schriftlich oder mündlich erfolgen. Wichtig sei insbesondere, dass der Vereinbarungscharakter von den Partnern erkannt würde: „Niemand ist zur Kooperation gezwungen, aber ein gewisses Maß an Verbindlichkeit ist Voraussetzung für den Erfolg.“²³ Wie formell oder starr die jeweiligen Vereinbarungen fixiert werden, ist jeder Kooperation selbst überlassen.

Beispiel aus der Praxis: Das Programm MUBIKIN in Nürnberg

Eine junge und groß angelegte Stiftungs Kooperation steht hinter dem Programm MUBIKIN, einem Programm für musikalische Bildung für Kinder und Jugendliche in Nürnberg.²⁴ Das Programm wird seit dem Schuljahr 2011/12 an Kindergärten und Schulen angeboten. Ziel von MUBIKIN ist, dass „alle Kinder und Jugendlichen in Nürnberg [...] mit einer umfassenden musikalischen Bildung erreicht werden.“²⁵ Das Programm ist für Eltern, Kindergärten und Schulen kostenlos und rückt damit auch den Aspekt der kulturellen Teilhabe in den Fokus. Aktuell nehmen Kinder vom ersten Kindergartenjahr bis zur zweiten Grundschulklasse an MUBIKIN teil. Um das Ziel von MUBIKIN zu erreichen, werden verschiedene Module angeboten, angefangen von der Qualifizierung der Kindergärten und Schulen im Bereich Musikpädagogik bis hin zum Unterricht externer Fachlehrkräfte und zu interaktiven Konzerten.²⁶

Ein Blick auf das Programm zeigt, dass hier Stiftungen in Zusammenarbeit mit anderen städtischen und staatlichen Institutionen an dem gesellschaftlich aktuellen Thema der kulturellen/musisch-ästhetischen Bildung teilnehmen. „Kulturelle Bildung [...] bezeichnet den Lern- und Auseinandersetzungsprozess des Menschen mit sich, seiner Umwelt und der Gesellschaft im Medium der Künste und ihrer Hervorbringungen. Im Ergebnis bedeutet kulturelle Bildung die Fähigkeit zur erfolgreichen Teilhabe an kulturbezogener Kommunikation mit positiven Folgen für die gesellschaftliche Teilhabe insgesamt.“²⁷ Neben der bildenden Kunst, der Literatur sowie der darstellenden Kunst stellt auch die Musik einen Teilbereich der kulturellen Bildung dar, der in diesem Kontext auch als musisch-ästhetische Bildung bezeichnet wird. Was dieser Bereich vermag, wird innerhalb des MUBIKIN-Programms zum Beispiel wie folgt verstanden: „Erfahrungen mit Musik machen Spaß und geben Selbstvertrauen, eröffnen den Kindern neue Wege zu Kreativität und

²³ Eiligenhoff/ Meyn, 2003, S. 729.

²⁴ In der Anfangsphase wurde MUBIKIN als Projekt angeboten, inzwischen wurde es in eine Programmstruktur übergeführt.

²⁵ MUBIKIN. Programm: <http://mubikin.nuernberg.de/programm/idee-%2B-konzept.html> (Stand 24.04.2013)

²⁶ ebd.

²⁷ Ermert, Karl: Was ist kulturelle Bildung? 2009. <http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/kulturelle-bildung/59910/was-ist-kulturelle-bildung> (Stand 10.05.2013)

Fantasie und bereichern ihre Ausdrucksmöglichkeiten. Das Musizieren fördert ihre Lernbereitschaft und hilft ihnen, sich zu konzentrieren und ihre Umgebung besser wahrzunehmen. Auch die Entwicklung des logischen und abstrakten Denkens wird unterstützt. Musizieren in der Gruppe stärkt den Teamgeist, das Aufeinanderhören und fördert das soziale Lernen. So können Kinder zu starken Persönlichkeiten heranwachsen.“²⁸

Die Initiative für das Programm MUBIKIN kam seitens der Stiftung Persönlichkeit und der Bouhon Stiftung – zwei Stiftungen, die inhaltlich auf musikalische Bildung fokussiert sind und die Idee hatten das Thema der musikalischen Bildung flächendeckend anzugehen. Neben den beiden Stiftungen gehören im Einzelnen folgende Partner mit individuellen Aufgaben zur engeren Kooperation von MUBIKIN:

Stadt Nürnberg:

Amt für Kultur und Freizeit: Für die Geschäftsführung wurde beim Amt für Kultur und Freizeit der Stadt Nürnberg eine Regiestelle eingerichtet. Als Abteilung des KUFs übernimmt die Musikschule Nürnberg den Unterricht in Musikalischer Früherziehung, in Musikalischer Grundausbildung sowie in den Chor- und Instrumentalklassen. Examinierte, bei der Musikschule angestellte Musikschullehrer erteilen den Unterricht.

Staatliches Schulamt in der Stadt Nürnberg: Zusammenarbeit zur Umsetzung von MUBIKIN in den Schulen.

Referat für Jugend, Familie und Soziales: Vertreter des Referats für Jugend, Familie und Soziales sind in der Trägerversammlung MUBIKIN anzutreffen, außerdem besteht eine Verbindung zum Stifterverbund MUBIKIN über die Stifter-Initiative Nürnberg.

Hochschule für Musik Nürnberg: Künstlerisch-pädagogisches Konzept von Kinderkonzerten. Aufführung von Konzerten von Studierenden und Absolventen der Hochschule. Weiterbildung des Kindergartenpersonals.

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg: Fortbildung der Grundschullehrkräfte.

Um dem Programm eine finanzielle Basis zu geben, wurde im Juni 2012 im Rahmen der Stifter-Initiative Nürnberg der Stifterverbund MUBIKIN ins Leben gerufen, in dem aktuell neun Stiftungen vertreten sind. Der Stifterverbund, der als Netzwerk bezeichnet werden kann, ist durch ein geringes Maß an Formalität gekennzeichnet. Das Zusammenkommen ist von Freiwilligkeit geprägt, die beteiligten Stiftungen bleiben selbstständig, sie sind neben der Förderung von MUBIKIN individuell an weiteren Projekten beteiligt. Wichtig ist den beteiligten Stiftungen, die Möglichkeit zum gegenseitigen Austausch sowie ein stetiger und zuverlässiger Informationsfluss bezüglich des Programms MUBIKIN.

Der Stifterverbund MUBIKIN ist eng mit der Stiftungs Kooperation verbunden und beide Gefüge bedingen sich gegenseitig: Ohne die Kooperation wäre der Stifterverbund MUBIKIN überflüssig. Die Kooperation in ihrer momentanen Form hingegen, wird finanziell hauptsächlich von den im Stifterverbund MUBIKIN beteiligten Akteuren getragen und ist daher wiederum von diesem abhängig. Neben der Absicht, weitere Förderer zu mobilisieren, soll mit dem Stifterverbund auch überregional eine Argumentationskraft geschaffen werden, die zeigt, dass im Bildungsbereich ein aktuelles Thema durch Stiftungen innovativ angegangen wird. Mit einem gebündelten Auftreten wollen die Stiftungen Veränderung im Bildungsbereich erzielen und Argumente dafür schaffen, dass

²⁸ MUBIKIN. Idee und Konzept: <http://mubikin.nuernberg.de/programm/idee-%2B-konzept.html> (Stand 11.05.2013)

die angestoßenen Veränderungen perspektivisch in den Bildungsstrukturen verankert werden und zudem langfristig durch die öffentliche Hand getragen werden.

Ausblick

So erfolgsversprechend das Wirkungspotenzial von Stiftungsk Kooperationen ist, so groß ist auch der Handlungsbedarf, der noch besteht, Aufklärungsarbeit über deren Möglichkeiten zu leisten. Die Voraussetzung für das eingehen von Kooperationen, bestehen darin, dass Stiftungen von möglichen Vorteilen der Zusammenarbeit wissen und Bereitschaft zur Zusammenarbeit zeigen. Es ist anzunehmen, dass gerade kleinere Stiftungen sich von einem befürchteten höheren Arbeitsaufwand und der Sorge, sich transparent zu machen, abschrecken lassen. Daher sollten gerade von Stiftungsverbänden auf regionaler sowie auf Länder- und auf Bundesebene die Möglichkeiten von Stiftungsk Kooperationen publik gemacht werden. Es müsste demzufolge vermehrt aktiv und direkt auf Stiftungen zugegangen werden. Grundsätzlich sollte darüber hinaus in einer Stiftungsk Kooperationen Klarheit bezüglich der Strukturen herrschen. Es sollte also geklärt sein, welche Ressourcen die Partner für welchen Zeitraum zur Verfügung stellen wollen und können bzw. welcher Arbeitsaufwand innerhalb der jeweiligen Einrichtung dauerhaft machbar ist. Wichtig ist zudem: nicht immer ist es sinnvoll zu kooperieren. Ob sich eine Stiftung mit anderen Stiftungen oder Einrichtungen auf eine Zusammenarbeit einlässt oder diese initiiert, sollte gut überlegt sein. Entscheidend ist hierbei die Frage danach, ob die Ziele in Zusammenarbeit tatsächlich besser erreicht werden können.

Das gesellschaftliche Engagement von Stiftungen ist gut, doch sind hier die Mittel auch begrenzt. Das bedeutet, dass die finanziellen Möglichkeiten von Stiftungen gesamtgesellschaftlich gesehen nicht überschätzt werden dürfen. Außerdem dürfe bürgerschaftliches Engagement nicht dafür instrumentalisiert werden, Lücken der Haushaltskassen zu füllen.²⁹ Daher sollte auch die Frage der Kontinuität eines Programms immer wieder auf dem Prüfstand stehen. Wenn es darum gehen soll, nachhaltig gesellschaftliche Veränderungen zu erzielen, so muss sich eine Kooperation die Frage stellen, auf welche Dauer sie tatsächlich bestehen will bzw. kann und welche weiterführenden Trägerformen perspektivisch gesehen möglich sind.

²⁹ Bergmann, o. J., S. 30.

Weiterführende Literatur

Dresselhaus, Günter: Netzwerkarbeit und neue Lernkultur. Theoretische Grundlagen und praktische Hinweise für eine zukunftsfähige Bildungsregion, Waxmann Verlag GmbH, Münster 2006.

Eilgenhoff, Dirk/ Meyn, Christian: Gemeinsam mehr erreichen – Stiftungen als Partner in Kooperationen. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen – Ziele – Projekte – Management. Rechtliche Grundlagen, 2. vollständig überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden 2003, S. 725-738.

Fritsch, Nina: Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement. Erfolgsfaktorenforschung im Nonprofit-Sektor, Gabler, Wiesbaden 2007.

Göring, Michael: Unternehmen Stiftung. Stiften mit Herz und Verstand, 2. erweiterte und aktualisierte Auflage, Carl Hanser Verlag, München 2010.

Henkel, Tobias (2011): Mit Überlegungen geben. Kooperationen und Allianzen im Stiftungswesen, 3. Brandenburger Stiftungstag, 22.06.2010, Potsdam-Hermannswerder, gedruckt in: Berichte und Forschungen aus dem Domstift Brandenburg 4, 2011, S. 187-194.

Holzberg, Martin: Erfolgsfaktoren sektorübergreifender Kooperationen, Gabler, Köln 2009.

Jacobi, Robert: Die Goodwill-Gesellschaft. Die unsichtbare Welt der Stifter, Spender und Mäzene, Murmann Verlag GmbH, Hamburg 2009.

Meyn, Christian/ Then, Volker/ Walkenhorst, Peter: Einleitung. Verantwortung, Innovation und Effizienz: Stiftungen als Akteure der Bürgergesellschaft und der Demokratie. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen – Ziele – Projekte – Management. Rechtliche Grundlagen, 2. vollständig überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden 2003, S. 1-15.

Saxe, Annegret: Erfolgsfaktoren für Stiftungs Kooperationen. Eine theoretische und empirische Analyse, Shaker Verlag, Aachen 2009.

Theurl, Theresia/ Saxe, Annegret: Kurzstudie. Stiftungs Kooperationen in Deutschland, Bundeverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.), trigger.medien.gmbh, Berlin 2009.

Verstl, Jörg: Kooperation von Stiftungen. In: Haas, Hanns-Stephan/ Verstl, Jörg: Stiftungen bewegen. Ein Perspektivenwechsel zur Gestaltung des Sozialen, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 2013.

Zimmer, Annette/ Priller, Eckhard: Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel. Ergebnisse der Dritte-Sektor-Forschung, 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2007.

