

# **Stiftungskooperationen: Gemeinsam stark!**

**Jahresveranstaltung des Stiftungsverbundes Westfalen-Lippe  
Impulsvortrag I**

Dr. Hans Fleisch  
Generalsekretär  
Bundesverband Deutscher Stiftungen

## Gliederung

### Vorbemerkungen

1. Fokussierung
2. Vier-Säulen-Kooperationsstrategie

Kooperation lässt sich nicht vermeiden.  
Jede Stiftung arbeitet in irgendeiner Weise mit anderen Menschen und Institutionen zusammen.  
Aber wenige denken über eine **Kooperationsstrategie** nach; Kooperation erfolgt dann oft nach dem Zufallsprinzip.

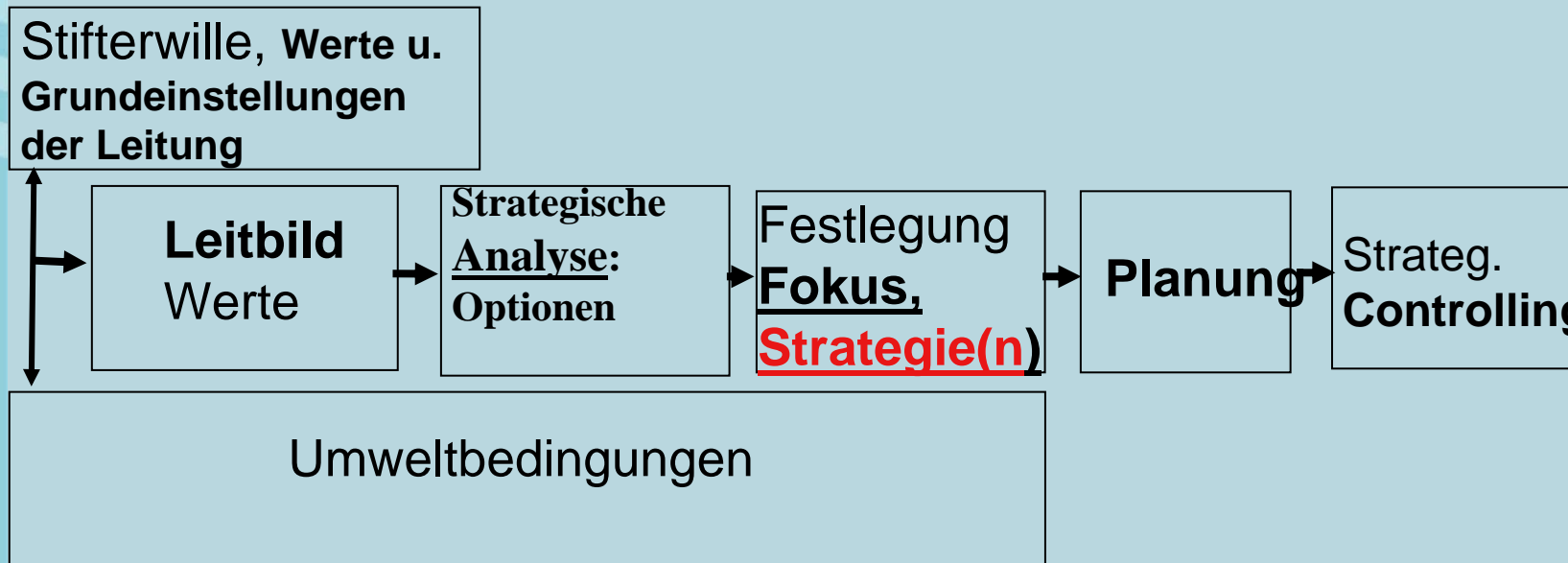
Intelligente Kooperation kann die Stiftungswirkung erheblich steigern. Auch weil sie die eigene Fokussierung ermöglicht.

## 1. Fokussierung als Voraussetzung effektiver Kooperation

*These: eine Stiftung kooperiert potentiell ineffektiv, wenn sie nicht zunächst ihr Leitbild und ihre Strategie klärt.*

Leitbild und insbesondere Strategie ergeben sich i.d.R. nicht bereits aus dem Satzungszweck.

## Strategische Stiftungsplanung:



Die eigene Fokussierung ist Voraussetzung auch für eine effektive Kooperation

Innerhalb des rechtlichen Rahmens stellt sich zunächst die Frage: Was ist unsere **Mission, unser USP** ?

- > **Leitbild**

Vom Leitbild hängt die **Strategie** ab.

Zur Strategie gehört auch die Kooperationsstrategie.

## ***Erfolg durch Strategie der Spitzenmäßigkeit***

Eine Stiftung ist eine **Dienstleistungs-Unternehmung**.

Stiftungen sind Dienstleistungsunternehmungen.

Dienstleistungsunternehmungen  
haben i.d.R. den größten Erfolg, wenn sie

- **fokussieren** und
- in einer „Marktnische“ kompetenzführend/die **Nr. 1** sind.

## *Erfolg durch Strategie der Spitzenmäßigkeit*

**Fokussierung** (Konzentration der Kräfte) auf

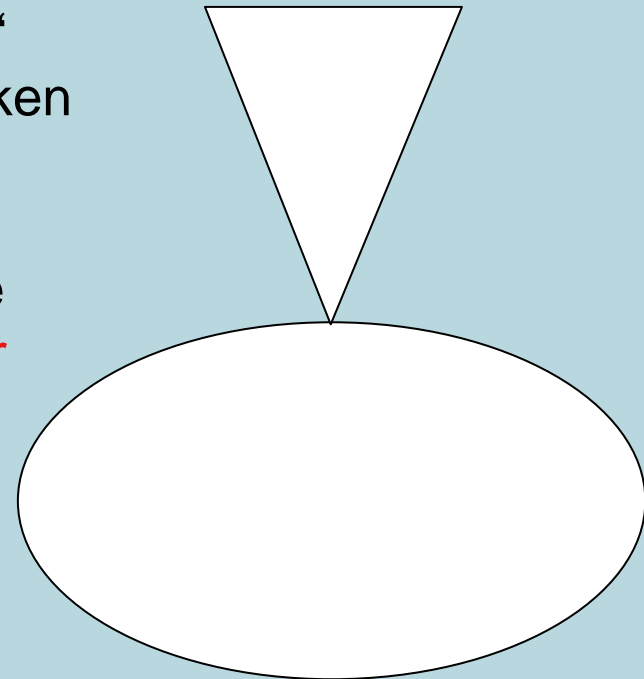
- eng definierte „Marktnische“
- wichtigste (potentielle) Stärken
- wenige Ziele
- wichtigste Zielgruppen
- wenige spezifische Projekte
- **wenige strategische Partner**



Spitzenqualität

Spitzenposition (Nr. 1)

Spitzenwirkung





## ***Erfolg durch Strategie der Spitzenmäßigkeit***

### So finden Sie Ihre „Marktnische“

- Festlegung Themen-/Programmschwerpunkt
- Analyse der Kernprobleme auf diesem Gebiet
- Konzentration auf ein Problem
- Identifizierung der Schlüsselursachen des Problems
- Analyse des Zusammenhangs der Schlüsselursachen
- Konzentration auf Knotenpunkt-Ursache
- Identifizierung von wichtigsten Engpässen für Beseitigung einer Schlüsselursache
- Identifizierung von Schlüssel-“Zielpersonen“ dafür
- Identifizierung der Hauptengpässe dieser Schlüsselpersonen
- Festlegung: *wo und wie* können wir durch Einsatz unserer spezifischen *Stärken in welcher Kooperation* effektiv zur Beseitigung der Hauptengpässe beitragen?

## 2. Kooperation: Vier Säulen

**Strategische Partner**

**Projektpartner**

**Netzwerke**

**Nachbarschaft**

## Strategische Partner

- **Wenige !**
- **„Eheähnliche Gemeinschaft: nicht auf bestimmte Einzelprojekte festgelegt, wohl aber darauf, dass man längerfristig etwas zusammen unternehmen will.**
- **Passende Größe und „Kultur“**
- **Gute „Chemie“ zwischen den Leitungspersonen**
- **Ergänzung der eigenen Kompetenz (regional, sektoral)**
- **Gefahr einer Konkurrenz sollte minimal sein**
- **Erwartungen und Spielregeln (auch zur Trennung) in einem Memorandum of Understanding festhalten.**
- **Evaluation regelmäßig**

## Projekt-Partner: „Begrenzte Affäre“

- **Wenige ! (Arbeitsfähige Gruppe)**  
(Ausnahmen z.B. bei Franchising-ähnlichen Projekten)
- **Grundsätzlich unterschiedliche „Unternehmenskulturen“ erschweren**
- **Auswahl: Kompetenz und andere Anforderungen (Zuverlässigkeit, Image, usf.)**
- **Projektvereinbarung: Rechte und Pflichten, Procedere und Zeitrahmen, ÖA/Kommunikation, Finanzielles, Ausstieg**
- **Kommunikationspartner nicht vergessen!**
- **Empfehlung: jüngere Stiftungen sollten mit erfahrenen kooperieren.**

## Projekt-Partner: „Begrenzte Affäre“

- Jüngere Stiftungen profitieren von erfahrenen Stiftungen.
- Partnerschaft mit einem kleinen Projekt testen/üben

### Wie findet man die richtigen Partner?

- Anforderungsprofil entwerfen.
- Recherche; eventuell Berater
- Stiftungen, die auf dem jeweiligen Gebiet bereits einige Zeit tätig sind, befragen.

## Netzwerke

Die Wahrscheinlichkeit, gute strategisch Partner oder Projektpartner zu finden, steigt mit dem Grad eigener Vernetzung. Netzwerke sind zudem hilfreich, um von den Erfahrungen anderer zu profitieren, praktische Tipps zu bekommen und das eigene Tun besser einordnen zu können. Aber auch für das Engagement in Netzwerken gilt: Es kostet Zeit und Geld. Darum ist auch hier eine Konzentration angesagt.

## Netzwerke

### Dreifachstrategie für Vernetzung:

- **Sektorales Netzwerk**
- **Regionales Netzwerk**
- **Vernetzungsplattform Bundesverband**

## Gute Nachbarschaft

### Neben

- wenigen strategischen Partnerschaften,
  - Projektpartnern und
  - ausgewählten Netzwerk-Mitgliedschaften
- sollte das Zusammenwirken mit anderen eher von anlassbezogener gegenseitiger Hilfsbereitschaft als von konkreter Kooperation geprägt sein.

Wer hilfsbereit ist, aber zu Kooperationsangeboten auch einmal „nein“ sagt, kann auf die Hilfsbereitschaft anderer hoffen, ohne sich im Zusammenwirken mit zu vielen Akteuren zu verzetteln.



## Beispiel Deutsche Stiftung Weltbevölkerung

**1. Fokus: Demografie und reproduktive Gesundheit – vor allem von Jugendlichen - in Entwicklungsländern**

### **2. Kooperationen**

**- Strategische Partnerschaften: PRB, UNFPA, GEO**

**- Projektpartner idR nicht mehr als drei**

**(Ausnahmen: Asieninitiative EU; Gemeinsam für Afrika)**

**- Netzwerke**

**Sektoral: VENRO**

**Regional: Stiftungsinitiative Hannover**

**Vernetzungsplattformen:**

**Bundesverband (AK); EFC (AK)**

**(Auslands-DSWs: nationale u. sektorale Netzwerke)**