

STIFTUNGSFOKUS

In der digitalen Reihe „Stiftungsfokus“ bringen wir Stiftungsforschung auf den Punkt: Wir fokussieren auf einzelne Fragestellungen und bereiten aktuelle Themen für Stiftungsvertreterinnen und -vertreter, Medienschaffende, Politikerinnen und Politiker sowie alle am Stiftungswesen Interessierten auf.

Den Stiftungsfokus finden Sie nur online auf den Seiten des Kompetenzzentrums Stiftungsforschung:
www.stiftungen.org/stiftungsforschung

Nr. 5: Stiftungs Kooperationen

*Erhebungsmethode:
Online-Befragung unter
den Teilnehmenden des
StiftungsPanels*

*Erhebungszeitraum:
6. bis 28. November 2014*

*Stiftungen im Panel: 439 im
Befragungszeitraum*

Rücklaufquote: 39 Prozent

*Konzeption, Durchführung und
Analyse: Kompetenzzentrum
Stiftungsforschung im Bundes-
verband Deutscher Stiftungen*

Stiftungs Kooperationen

Sandra Hagedorn und Antje Bischoff

Stiftungen und Kooperationen – das klingt naheliegend. Beschäftigen sich doch Stiftungen mit gesellschaftlichen Herausforderungen, die aufgrund ihrer Komplexität selten mit dem Know-how und den begrenzten Ressourcen einzelner Akteure bewältigt werden können.¹ Gleichzeitig überlegen immer mehr Stiftungen, wie sie ihre Wirkung steigern können, sodass das Interesse an Kooperationen steigt.² Streben dann also Stiftungen per se Kooperationen an? Nicht unbedingt, denn gleichzeitig ist die Eigenständigkeit eine Grundbedingung für Stiftungen. Ihren Zweck müssen sie unabhängig von der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren selbstständig erfüllen können.

Bisherige Studien zu Stiftungs Kooperationen zeigen indes weder einen „uneingeschränkten Trend zur Kooperation“³, noch eine Kooperationsaversion⁴ auf.

¹ Vgl. Schlüter, Andreas: „Kooperationen von Stiftungen“. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): *Handbuch Stiftungen. Ziele - Projekte - Management - Rechtliche Gestaltung*. Wiesbaden 1998, S. 836.

² Vgl. Eilinghoff, Dirk; Meyn, Christian: „Gemeinsam mehr erreichen – Stiftungen als Partner in Kooperationen“. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): *Handbuch Stiftungen. Ziele - Projekte - Management - Rechtliche Gestaltung*. 2. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 727.

³ Theurl, Theresia; Saxe, Annegret: *Stiftungs Kooperationen in Deutschland*. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2009, S. 11.

⁴ Vgl. Ebd.

Kooperationen sind nicht immer selbstverständlich – und sollten es auch nicht sein, denn in Einzelfällen können sie eine Stiftung mehr kosten als nutzen: „Der Umfang von Kooperationen kann die Stiftung zeitlich und finanziell auch schlicht überfordern.“⁵ Daher gilt es zu prüfen, bei welchen Aktivitäten eine Zusammenarbeit tatsächlich lohnenswert ist und welche Partner für die eigene Stiftung passend sind.⁶ Vor allem die Entwicklung einer Kooperationsstrategie kann hier hilfreich sein, da eine Stiftung effektiver arbeitet, wenn „sie ihre Tätigkeit strategisch gestaltet, also an mittel- und langfristigen Zielen ausrichtet“⁷.

Doch wie viele Stiftungen orientieren sich an einer Kooperationsstrategie? Und wird diese schriftlich festgehalten oder lediglich mündlich diskutiert? Eine jährliche Befragung unter den Teilnehmenden des StiftungsPanels des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen geht diesen Fragen nach. Außerdem wurde gefragt, mit wem kooperiert wird und welche Beweggründe es dafür gibt.

Definition Kooperation:

„Eine Stiftungskooperation ist eine projektbezogene oder längerfristige, freiwillige Zusammenarbeit einer Stiftung mit einer weiteren Stiftung oder einer anderen Organisation (Unternehmen, Nonprofit-Organisationen, staatliche Einrichtung) in einem bestimmten Bereich, während in anderen Bereichen unabhängig voneinander weitergearbeitet wird. Sie kann beendet werden und basiert auf mündlichen oder schriftlichen Vereinbarungen.“⁸

⁵ Fleisch, Hans: *Stiftungsmanagement. Ein Leitfaden für erfolgreiche Stiftungsarbeit.* Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2013, S. 88.

⁶ Vgl. Theurl, Theresia: „Kooperationspotenziale von Stiftungen“. In: Lange, Niels; Ueschner, Janina; Vilain, Michael (Hgg.): *Regionale Stiftungsk Kooperationen. Netzwerke und Stiftungsverbände in Theorie und Praxis.* IVD GmbH & Co. KG, Ibbenbüren 2008, S. 9.

⁷ Fleisch 2013, wie Fußnote 5.

⁸ Theurl; Saxe 2009, wie Fußnote 3, S. 5.

DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE

Wie viele Stiftungen kooperieren?

Knapp über die Hälfte der befragten Stiftungen hat im Zeitraum von November 2013 bis Oktober 2014 kooperiert. Werden die Daten nach der Verwirklichung des Satzungszweckes aufgeteilt, zeigen sich signifikante Unterschiede: Bei den kooperierenden Stiftungen handelt es sich vorwiegend um operativ tätige. Von diesen haben im genannten Zeitraum etwas über 71 Prozent kooperiert, bei fördernden Stiftungen hingegen lediglich 24,2 Prozent. Etwas mehr als zwei Drittel der Stiftungen, die sowohl fördernd als auch operativ tätig sind, gaben an, dass sie kooperiert haben (67,6 Prozent). Damit verhält sich dieser letztgenannte Stiftungstyp ähnlich wie die operativen Stiftungen.

Über die Hälfte der befragten Stiftungen kooperieren – operative Stiftungen jedoch fast dreimal so häufig wie fördernde.

„Sind Sie in den letzten 12 Monaten Kooperationen eingegangen?“ in Prozent

Alle Befragten (n = 169)



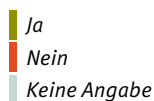
Operative Stiftungen (n = 35)



Fördernde Stiftungen (n = 66)



Operative und fördernde Stiftungen (n = 68)



Kooperationsstrategie – ja oder nein?

Insgesamt gab fast die Hälfte (49,7 Prozent) der befragten Stiftungen an, eine schriftliche oder mündlich diskutierte Kooperationsstrategie zu haben. Die Ergebnisse zeigen auch: Ist eine solche Strategie vorhanden, wird häufiger kooperiert. Dieser Zusammenhang ist signifikant.⁹ Fast 45 Prozent der Stiftungen, die in den 12 Monaten vor dem Befragungszeitraum kooperiert haben, haben ihre Kooperationsstrategie mündlich konkretisiert. Fast 30 Prozent haben diese Strategie sogar schriftlich fixiert. Der Anteil der Stiftungen, die gänzlich ohne Strategie kooperieren ist mit 17,2 Prozent gering.

Dagegen haben 42,3 Prozent der befragten Stiftungen, die in den 12 Monaten vor dem Befragungszeitraum nicht kooperiert haben, noch nie über eine Kooperationsstrategie diskutiert. Allerdings verfügt immerhin knapp ein Viertel der Befragten aus dieser Gruppe über eine schriftliche oder mündlich diskutierte Kooperationsstrategie.

Wer kooperiert, hat häufig eine schriftlich fixierte oder mündlich diskutierte Kooperationsstrategie.

Wie ist die Kooperationsstrategie festgehalten? in Prozent

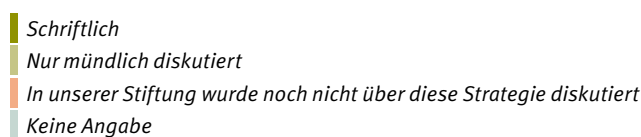
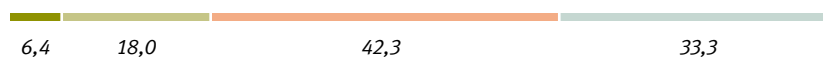
Alle Befragten (n = 169)



Kooperationen in den letzten 12 Monaten: ja (n = 87)



Kooperationen in den letzten 12 Monaten: nein (n = 78)



Mit wem kooperieren Stiftungen?

Andere Stiftungen, Vereine und Verbände sind mit 69 Prozent die am häufigsten genannten Kooperationspartner der befragten Stiftungen. Je ein Drittel gibt zudem an, mit Universitäten und Akteuren der Wirtschaft zu kooperieren. Jedoch zeigt eine Aufteilung der Stiftungen nach ihrem Kapital, dass große Stiftungen¹⁰ (43,4 Prozent, n = 53) häufiger mit Universitäten

⁹ Chi-Quadrat Test, $p < 0,05$.

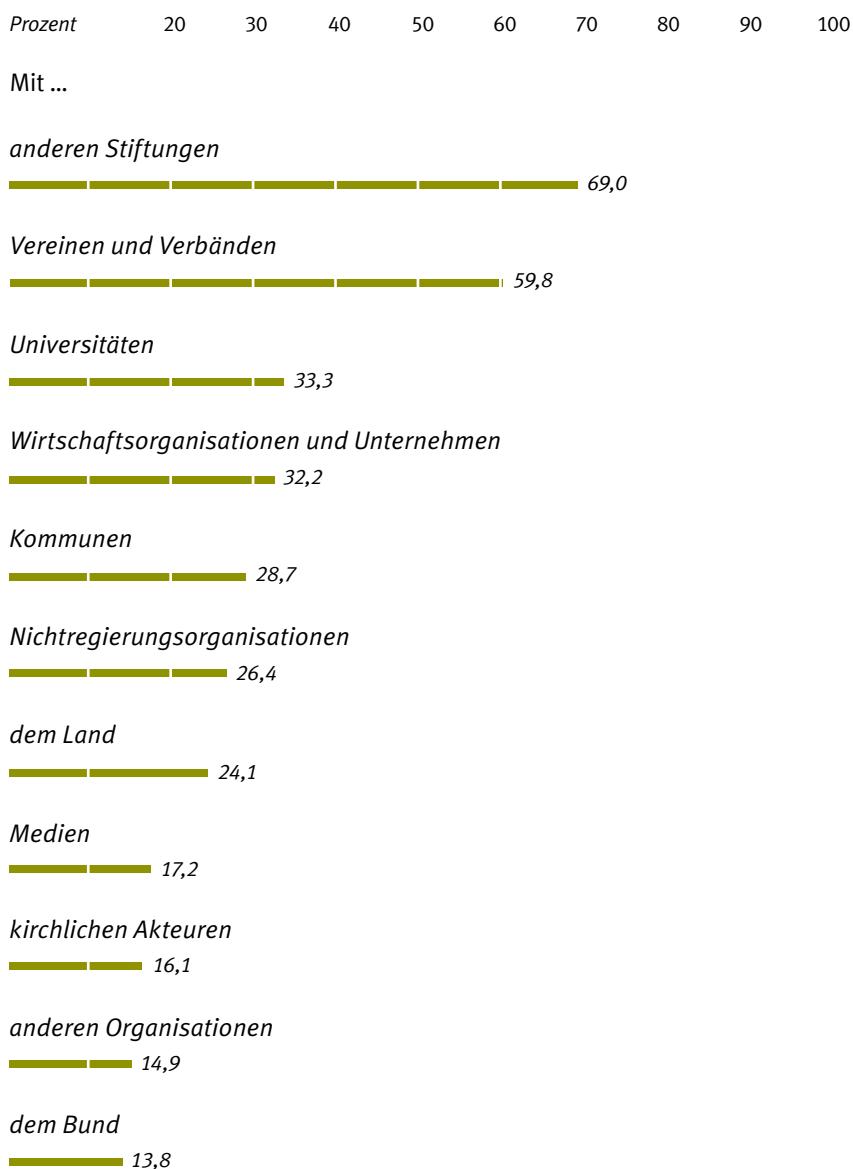
¹⁰ Wenn im Folgenden von großen Stiftungen gesprochen wird, so sind damit Stiftungen mit einem Kapital von über 1 Mio. Euro gemeint.

kooperieren als kleine Stiftungen¹¹ (17,6 Prozent, n = 34). Das mag damit zusammenhängen, dass unter den kapitalstärkeren Stiftungen der Anteil der Stiftungen, die zumindest auch Wissenschaft fördern, besonders hoch ist. Zudem passt Förderung mit sehr kleinen Beträgen eher weniger zu einer Kooperation mit einer Universität. Aufgrund der geringen Fallzahlen, wenn man die Stiftungen nach ihrem Kapital aufteilt, darf eine solche Aussage jedoch nicht überbewertet werden.

Am häufigsten kooperieren Stiftungen untereinander sowie mit Vereinen und Verbänden.

Bitte geben Sie an, mit welchen Partnerorganisationen Sie in den letzten 12 Monaten Kooperationen durchgeführt haben.

Mehrfachnennungen möglich, n = 87



¹¹ Wenn im Folgenden von kleinen Stiftungen gesprochen wird, so sind damit Stiftungen mit einem Kapital von unter 1 Mio. Euro gemeint.

Warum kooperieren Stiftungen?

Wirkungssteigerung, Nutzen von Synergiepotenzialen und die Ergänzung von Kompetenzen sind die am häufigsten genannten Kooperationsmotive. Aber auch die Erhöhung der öffentlichen Wahrnehmung wird von jeder zweiten Stiftung als Grund der Kooperation angegeben. Ähnlich sieht es bei der finanziellen Unterstützung aus: diese ist für fast die Hälfte der Befragten ein Beweggrund für die Kooperation. Die Bündelung der Infrastruktur sowie die Vermeidung doppelter Arbeit spielen hingegen kaum eine Rolle. Kleine und große Stiftungen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Motive in einigen Punkten: So deuten die Ergebnisse darauf hin, dass kleine Stiftungen häufiger Kooperationen eingehen, um die Wirkung zu vergrößern (67,6 Prozent, n = 34), als dies große Stiftungen tun (52,8 Prozent, n = 53). Auch die finanzielle Unterstützung (58,8 gegenüber 43,4 Prozent) sowie die Erhöhung der öffentlichen Wahrnehmung (61,8 gegenüber 45,3 Prozent) werden von kleinen Stiftungen häufiger genannt.

Die Steigerung der Wirkung gehört zu den wichtigsten Kooperationsmotiven.

Aus welchen Gründen sind Sie diese Kooperationen eingegangen?

Mehrfachnennungen möglich, n = 87

Prozent 20 30 40 50 60 70 80 90 100

Um die Wirkung zu vergrößern



Nutzen von Synergiepotenzialen



Erweiterung/Ergänzung von Kompetenzen



Erhöhung der öffentlichen Wahrnehmung



Finanzielle Unterstützung



Um sich gemeinsamen neuen Themen zu widmen



Ausbau der eigenen Aktivitäten (national oder international)



Einsparen von Kosten durch Bündelung von Infrastruktur



Vermeidung doppelter Arbeit



Andere Gründe



FAZIT

Obwohl die Datenlage zu den Vor- und Nachteilen von Stiftungs Kooperationen noch recht dünn ist, spricht eine steigende Zahl von Publikationen und Veranstaltungen dafür, dass die positiven Auswirkungen von Kooperationen unter vielen Stiftungen mittlerweile bekannt und das Thema im Sektor angekommen sein dürfte. So zeigen die vorliegenden Ergebnisse:

1 Über die Hälfte der befragten Stiftungen kooperiert bei der Zweckverwirklichung.

2 Die aktuellen Daten zeigen kaum Unterschiede im Kooperationsverhalten von kleinen und großen Stiftungen.

Dies deutet darauf hin, dass inzwischen auch vermehrt kleine Stiftungen Kooperationen eingehen. Die Ergebnisse einer Befragung aus dem Jahre 2009¹² zeigten noch, dass kleine Stiftungen sehr selten kooperierten: je höher das Kapital der Stiftung, desto häufiger wurde auch kooperiert. Bedenkt man, dass viele kleine Stiftungen ehrenamtlich geführt werden,¹³ liegt die Vermutung nahe, dass für diese der Nutzen des Kooperierens in Relation zum zeitlichen (oder auch finanziellen) Aufwand damals noch nicht erkannt oder jedenfalls die Investition in Kooperation als nicht lohnend eingestuft wurde.

3 Operative Stiftungen kooperieren häufiger als fördernde.

Das dürfte in der Natur der Sache begründet sein, wirft aber auch die Frage auf, ob nicht gleichwohl die Vorteile des kooperativen Förderns – gerade auch die nicht-finanziellen – selten bekannt sind und besser im Stiftungssektor kommuniziert werden müssten.

4 Fast drei Viertel der Stiftungen, die in den 12 Monaten vor dem Befragungszeitraum kooperiert haben, tun dies auf Basis einer Strategie. Aber auch ein Viertel der befragten Stiftungen, die in den 12 Monaten vor der Befragung nicht kooperiert haben, hat eine schriftliche oder mündlich konkretisierte Kooperationsstrategie.

Demnach scheinen Stiftungen, die Kooperationen eingehen, strategisch häufig gut aufgestellt zu sein. Warum einige der Stiftungen, die eine Kooperationsstrategie haben, trotzdem nicht kooperieren, darüber kann nur spekuliert werden. Kooperationen gehen diese Stiftungen möglicherweise anlassbezogen ein oder streben sie erst in Zukunft an. Diese Fragen müssten in weiteren Befragungen untersucht werden. Zumindest scheinen aber mehr Stiftungen Kooperationen zu planen. Dafür sprechen auch Ergebnisse einer Befragung des StiftungsPanels aus dem Jahr 2013: Hier haben Stiftungen angegeben, angesichts der Finanzkrise Maßnahmen zur Effektivitätssteigerung ihrer Ressourcen einzuplanen

¹² Theurl; Saxe 2009, wie Fußnote 3, S. 12.

¹³ Vgl. Bischoff, Antje; Hagedorn, Sandra; Roscher, Roxane: *StiftungsStudie Freiwilliges Engagement in Stiftungen*. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2015, S. 7.

und dies zu über 60 Prozent durch Kooperationen leisten zu wollen.¹⁴ Kooperationen haben offenbar viele Stiftungsakteure vor Augen, wenn es darum geht die vorhandenen Mittel noch besser zu nutzen.

5 Die Steigerung der Wirkung und das Ergänzen von Kompetenzen werden am häufigsten genannt, wenn nach den Beweggründen für Kooperationen gefragt wird; ferner ist für kleine Stiftungen die Erhöhung der öffentlichen Wahrnehmung häufiger ein Kooperationsgrund als für große Stiftungen.

Naturgemäß verfügen kleine Stiftungen über weniger Mittel für Öffentlichkeitsarbeit und können diese Knappheit partiell durch Zusammenschluss mit anderen überwinden, während große Stiftungen fehlende Ressourcen aus eigenen Mitteln dazukaufen können.

6 Die befragten Stiftungen kooperieren in erster Linie mit anderen Stiftungen. Aber auch Vereine und Verbände sind häufige Kooperationspartner.

Dies zeigt, dass Stiftungen sehr gut untereinander vernetzt sind. Kooperationen sind erfahrungsgemäß leichter, wenn „Unternehmenskultur“ und Handlungslogik der Kooperationspartner harmonieren. Je geringer die potenziellen Reibungsverluste bei einer Kooperation sind, umso besser ist das Verhältnis von Aufwand und Nutzen. Darüber hinaus überrascht es nicht, dass Stiftungen an zweiter Stelle mit Vereinen kooperieren, handelt es sich bei letzteren doch um die zahlenmäßig größte Organisationsform des Dritten Sektors.¹⁵

Insgesamt deuten die aktuellen Ergebnisse auf ein Potenzial für (noch) mehr Kooperation im Stiftungssektor hin. Folgende Schritte können auf diesem Weg hilfreich sein:

Erstens nimmt die Zusammenarbeit zwischen Stiftungen vermutlich zu, wenn die (oft ehrenamtlichen) Stiftungsakteure gezielt zum Thema Kooperation weitergebildet werden. **Zweitens** können Hilfestellungen wie Kooperationsdienstleistungen und Ratgeber das Kooperieren fördern. **Drittens** dürfte die weitere Popularisierung der Thematik – etwa durch Publikationen und Veranstaltungen sowie die Kommunikation gelungener Beispiele – helfen, ungenutzte Potenziale für Stiftungs Kooperationen bei der Zweckverwirklichung zutage zu fördern beziehungsweise zu entfalten. Dazu gehört auch, auf Ängste einzugehen, die Kooperationen entgegenstehen können, wie zum Beispiel die Sorge, dass die einzelne Stiftung im Kooperationsverbund kommunikativ untergeht. Und **viertens** zeigt die Praxis, dass die Förderung von Kooperationsstrukturen und -mechanismen durch größere Stiftungen einen effektiven Beitrag dazu leisten kann, auch kleinere Stiftungen zur vermehrten Zusammenarbeit zu bewegen. Eine Investition in die Kooperationen anderer ist eine wirkungsvolle, aber noch relativ selten genutzte Chance.

¹⁴ Vgl. Bischoff, Antje; Wiener, Berenike: *Stiftungsfokus Nr. 1. Stiftungsfinanzen in Krisenzeiten: Neue Zahlen und Fakten. Bundesverband Deutscher Stiftungen. Berlin 2013, S. 7.*

¹⁵ Krimmer, Holger; Priemer, Jana: *ZiviZ-Survey 2012. Zivilgesellschaft verstehen. Stifterverband für die deutsche Wissenschaft, Berlin 2013, S. 79.*

PUBLIKATIONEN UND LINKS



Theresia Theurl, Annegret Saxe
Stiftungsk Kooperationen in Deutschland

Bundesverband Deutscher Stiftungen
2009 | 32 Seiten
ISBN: 978-3-941368-02-6
Nur noch kostenlos als E-Book (PDF/EPUB) erhältlich unter:
www.stiftungen.org/shop



Stiftungswelt 02-2014
Klein, aber kraftvoll. Rückenwind für kleine Stiftungen – ein Serviceheft

Bundesverband Deutscher Stiftungen
2014 | 100 Seiten | 15,90 Euro*
PDF-Version kostenlos erhältlich unter:
www.stiftungen.org/stiftungswelt



Hans Fleisch
Stiftungsmanagement. Ein Leitfaden für erfolgreiche Stiftungsarbeit
StiftungsRatgeber Band 4

Bundesverband Deutscher Stiftungen
2013 | 188 Seiten
19,80 Euro* | Mitgliederpreis: 16,80 Euro*
ISBN: 978-3-941368-50-7
Bestellbar (auch als E-Book) unter:
www.stiftungen.org/shop

* zzgl. 3,00 Euro Versandkostenpauschale

Weitere Publikationen des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen:
www.stiftungen.org/shop

Ihre Fragen beantwortet:

Kompetenzzentrum Stiftungsforschung / StiftungsPanel

Dr. Antje Bischoff
antje.bischoff@stiftungen.org
Telefon (030) 89 79 47-72 | Fax -25

Impressum:

V.i.S.d.P.:
Prof. Dr. Hans Fleisch, Generalsekretär

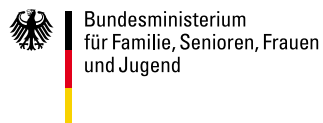
Bundesverband Deutscher Stiftungen e. V.

Haus Deutscher Stiftungen
Mauerstraße 93 | 10117 Berlin
Telefon (030) 89 79 47-0 | Fax -11
www.stiftungen.org

© Bundesverband Deutscher Stiftungen, Berlin 2015

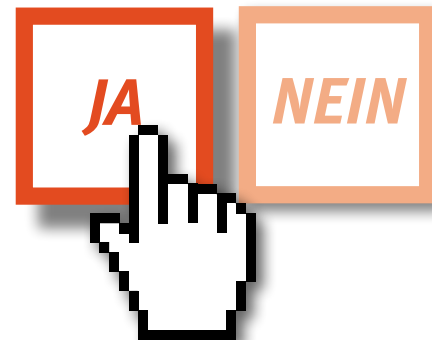
*Unser Dank gilt allen Stiftungen, die sich an der Erhebung beteiligt haben,
sowie den Förderern des StiftungsPanels.*

Gefördert von:



Stiftungs

Panel



**Machen Sie mit beim StiftungsPanel –
und tragen Sie zur langfristigen
Erforschung des Stiftungswesens bei!**

- für alle Stiftungen
- bis zu 4 Befragungen im Jahr
- 10 bis 15 Fragen
- die Daten werden vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben
- vorab Befragungsergebnisse für registrierte Teilnehmer

Die Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats – Prof. Dr. Sebastian Braun, Prof. Dr. Marc Eulerich, Prof. Dr. Rainer Hüttemann, Prof. Dr. Karl-Heinz Paqué, Prof. Dr. Berit Sandberg, Prof. Dr. Annette Zimmer – bringen ihre Expertise bei der Erarbeitung der Studien ein.

Registrieren Sie sich unter

stiftungen.org/stiftungspanel

Kontakt: Kompetenzzentrum Stiftungsforschung
Im Bundesverband Deutscher Stiftungen
Telefon (030) 89 79 47-12
panel@stiftungen.org
stiftungen.org/stiftungspanel

Unser Dank gilt: