

Prof. Dr. Andreas Schlüter, *Generalsekretär des Stifternverbandes*

Die aktuelle Niedrigzinsphase stellt Stiftungen vor große Probleme. Wie alle Geldgeber leiden auch sie unter dem niedrigen Zinsniveau. Gerade in den kleinen und mittleren Stiftungen geht die Sorge um, das Engagement in den kommenden Jahren nicht nur nicht ausweiten zu können, sondern womöglich sogar einschränken zu müssen.

Zugleich aber wachsen die gesellschaftlichen Herausforderungen – von der Integration, dem demographischen Wandel über den Umweltschutz bis hin zu den immer noch an vielen Stellen ungleich verteilten Zukunftschancen der jungen Menschen in unserem Land. Hier gehen Stiftungen seit jeher mit gutem Beispiel voran – sie geben neue Impulse, engagieren sich als wichtige Förderer lokaler Initiativen und Vereine, proben innovative Ansätze und beraten mit ihrer Expertise Politik in Bund und Ländern.



Foto: David Ausserhofer / Stifternverband

Doch in Zeiten des anhaltenden Niedrigzinsumfeldes wird dieses Engagement immer schwieriger, es sind kreative Lösungen für die Weiterentwicklung des Gemeinwesens gefragt. Eine Möglichkeit liegt in der Vernetzung untereinander – sei es in themenspezifischen Arbeitsgruppen, die Vertreter von Stiftungen mit ähnlichen Förderschwerpunkten zusammenbringen, wie etwa der Bundesverband Deutscher Stiftungen sie organisiert. Oder aber in lokalen bzw. regionalen Verbänden, die die Stiftungsakteure vor Ort zusammenbringen.

Hier geht es eher darum, dass sich Stiftungsvertreter aus verschiedenen Bereichen treffen, die in ihrem Arbeitsalltag selten bis nie Kontakt haben. Im Vordergrund stehen das persönliche Kennenlernen, das Knüpfen neuer Kontakte und das Anbahnen neuer Formen der Zusammenarbeit – auch sektorübergreifend. Denn heute werden komplexe Probleme am besten interdisziplinär und über alle Organisationsarten hinweg gelöst, was zu entsprechenden Hebelwirkungen führen kann. Zudem erkennen gerade kleine und mittlere Stiftungen, dass man sich gemeinsam stärker profilieren kann, dass die Projekte mehr Qualität bekommen und dass damit auch die öffentliche Aufmerksamkeit für die Projekte, aber auch für die Arbeit von Stiftungen im Allgemeinen steigt.

So gibt es also viele gute Gründe dafür, dass sich bereits in zahlreichen Regionen Deutschlands Stiftungsnetzwerke bilden oder gebildet haben. Sie alle verbindet die Einsicht, dass Stiftungen insbesondere vor dem Hintergrund der geschilderten Herausforderungen, enger

zusammenrücken müssen. Aus diesen Beispielen kann das Stiftungsnetzwerk Ruhr für seine eigenen Aktivitäten lernen, und ich möchte mit Blick auf diese Initiativen – wie etwa die Berliner Stiftungsrunde, die Stiftungsinitiative Hannover, das Stiftungsnetzwerk Wiesbaden oder die Initiative Frankfurter Stiftungen e.V. – **die zehn wichtigsten Erfolgsfaktoren von Netzwerken** zusammenfassen:

1. Die Netzwerkpartner sollten gemeinsame Ziele und Visionen entwickeln – nur aus einer möglichst genauen Festlegung der gemeinsamen „Marschrichtung“ lässt sich eine gute und verlässliche Zusammenarbeit ableiten.
2. Der Ausgang und der Nutzen von Netzwerken sind selbst bei guter Vorarbeit und einem gemeinsamen Verständnis über die Zielsetzung wenig plan- und vorhersehbar. Alle Partner brauchen daher den Mut und die Offenheit, sich auf nicht völlig festgelegte Entwicklungen einzulassen.
3. Ein sensibles Vorgehen aller Beteiligten ist eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Netzwerk – es muss auf gegenseitigem Vertrauen aufbauen. Hier gilt: „Eine Zusammenarbeit ist nur gut, wenn sie für alle gut ist.“ Ein Netzwerk ist gewissermaßen eine „Tauschwirtschaft“ mit transparentem gegenseitigem Nutzen.
4. Der Erfolg von Netzwerkbildungen ist außerdem daran gebunden, ob es gelingt, einen gemeinsamen Verständigungsprozess und direkte Kommunikationswege zu schaffen. So sollten zu Beginn des Prozesses Verantwortliche definiert werden, die das Netzwerk aktiv managen, die die Aktivitäten leiten und die Kommunikation steuern. Wünschenswert sind zudem ein gemeinsamer Außenauftritt und eine gemeinsame Internetplattform, um die Identifikation der Stiftungen mit dem Netzwerk zu steigern und den Verbund und die Verbindlichkeit des gemeinsamen Engagements zu stärken.
5. In Netzwerken sollten unterschiedliche Sichtweisen aufeinandertreffen. Nur so sind sie in der Lage, auf die Herausforderungen einer immer stärker fragmentierten Gesellschaft schnell und innovativ zu reagieren. Netzwerke sind sehr flexibel, und sie können Fragen und Antworten entwickeln, auf die andere Organisationsformen erst eine Weile später – oder vielleicht auch gar nicht – kommen.
6. Daher brauchen die einzelnen Beteiligten eines Netzwerkes die Bereitschaft und die Fähigkeit zum Perspektivwechsel. Je besser man sich auf andere einstellen kann, desto leichter gelingen ein Netzwerk und eventuell daraus resultierende Kooperationen.
7. Die Kontakte des Netzwerkes wollen gepflegt werden – auch jenseits der vorgegebenen Pfade. Ein Netzwerk lebt erst dann richtig, wenn die dort geknüpften Beziehungen auch über den organisierten Rahmen hinaus gestaltet werden.
8. Planen Sie viel Zeit für den Austausch miteinander ein, schließlich soll die Kommunikation untereinander im Vordergrund stehen. Nicht jedes Treffen braucht ein konkretes Thema.

9. Bei langjährigen Netzwerken – auch das zeigen einige Beispiele unter den bereits bestehenden Initiativen – können „Durststrecken“ entstehen, in denen die Aktivitäten für eine Zeit ruhen. Wichtig ist, dass Sie die Ruhephase nutzen, um zu einem späteren Zeitpunkt mit neuem Elan an die bisherigen Aktivitäten anzuknüpfen oder eine neue Richtung festlegen.
10. Und zuletzt: Schauen Sie sich um, knüpfen Sie Kontakte zu den bestehenden Netzwerken und suchen Sie den Austausch.

Kurz gesagt: Ein gutes, lebendiges Netzwerk benötigt ein permanentes übergeordnetes Monitoring, ein regelmäßiges In-Frage-Stellen der eigenen Aktivitäten, viel Lernbereitschaft bei allen Beteiligten und die wiederkehrende Selbstvergewisserung gemeinsamer Ziele.

Wenn alle Herausforderungen gemeistert sind, sind Netzwerke eine gute Basis für weiterführende Kooperationen der beteiligten Stiftungen. Gleichzeitig erfährt das gesamte Thema „Stiftungen“ durch die Arbeit des Netzwerkes in der jeweiligen Region eine größere Präsenz und Aufmerksamkeit.

Ein aktives Netzwerk kann als Ideenschmiede zukunftsorientierte Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen entwickeln und gesellschaftliche Veränderungen anstoßen – im Idealfall mit der Beteiligung ganz unterschiedlicher Akteure der Stadtgesellschaft und auch über Stadtgrenzen hinweg. Eine Initiative wie das Stiftungsnetzwerk Ruhr könnte auch für andere Bereiche ein gutes Beispiel sein, das auf die eigenen Interessen fokussierte Denken zu überwinden und durch Vernetzung und Zusammenarbeit einen Mehrwert für die gesamte Region zu schaffen.