

VOM FRUST ZUR FRUCHTBAREN ZUSAMMENARBEIT

Kooperationen zwischen Stiftungen und kommunalen Behörden

von Birte Pampel, München

Der Umgang mit Behörden wird von Bürgern wie Stiftungen tendenziell als schwierig wahrgenommen. Doch erfolgreiche Partnerschaften mit Behörden erhöhen nicht nur die Wirkung der eigenen Stiftung, sondern helfen auch kleineren Akteuren.

Als die Stiftung Persönlichkeit gemeinsam mit der Bouhon-Stiftung im Jahr 2010 an die Nürnberger Stadtverwaltung herantrat, war ihr Ziel klar: für alle Kinder in Nürnberg eine flächendeckende musikalische Bildung aufzubauen. Doch wie gewinnt man eine städtische Behörde als Partner für solch ein ambitioniertes Vorhaben? In Nürnberg fällt das Thema Musikbildung unter die Zuständigkeit von drei Referaten – Schule, Kultus und Soziales – deren Leiter sich selten bereichsübergreifend abstimmen müssen. Dennoch gelang es den Stiftungen, alle drei Referatsleiter an einen Tisch zu holen und sie aktiv in die Lösungsentwicklung einzubinden – ein in Nürnberg „noch nie dagewesenes Vorgehen“ und Auftakt für die gemeinsame Umsetzung eines überaus erfolgreichen Bildungsprogramms. Auch wenn das Beispiel aus Nürnberg besonders hochkarätig ist: Für die Zusammenarbeit zwischen Stiftungen und Behörden existieren einige allgemeingültige Regeln, deren Beachtung die Wirkung von Stiftungsaktivitäten maßgeblich erhöhen kann. Als Vermittler zwischen gemeinnützigen Projekten und Behörden können Stiftungen darüber hinaus auch einen Mehrwert für andere (kleinere) Akteure schaffen.

DER GELUNGENE EINSTIEG

Die vielleicht wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation mit Behörden ist ein Bewusstsein für die großen kulturellen Differenzen zwischen Stiftungs- und Behördenwelt – ein Punkt, den Stiftungen mit wenig Behördenfahrung notorisch unterschätzen. „Der Stifter bringt sein persönliches Geld ein und versteht sich als Innovator bzw. Anstifter und Gestalter. Ihm sitzt aber möglicherweise jemand gegenüber, dem dieses Denken völlig fremd ist,“ beschreibt es Helmut Gierse, Mitglied im Vorstand der Stiftung Persönlichkeit.

Dass die Kooperation mit den Nürnberger Behörden glückte, hing nicht zuletzt davon ab, dass die Stiftungsvertreter auf jeder Ebene der Öffentlichen Hand – von der Sachbearbeitung bis zum Ministerialbeauftragten – ein Gespräch auf Augenhöhe suchten. Neben einem gelungenen Einstieg ist es wichtig, die gesamte Partnerschaft unter dramaturgischen Gesichtspunkten zu planen. Das erläutert Bud A. Willim, Leiter der Stelle Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen (CSR) im Sozialreferat der Landeshauptstadt

München: „Es ist für Stiftungen und Behörden ganz wichtig, dass sich beide – allein und im gemeinsamen Gespräch – die Voraussetzungen einer erfolgreichen Partnerschaft bewusst machen. Das fängt mit der praktischen Frage an, wie lange man eine Partnerschaft eingehen will, und reicht bis zur persönlichen, emotionalen Ebene: Wie können wir mögliche Interessenkonflikte ohne Gesichtsverlust lösen?“ Frank Enzmann, Vorsitzender des Stiftungsvorstands der Castringius Kinder- und Jugend-Stiftung München, rät gemeinnützigen Organisationen zudem:

- Sich über die Zuständigkeit der Referenten informieren und nicht von Titeln irreführen lassen – nur weil jemand Sozialbürgermeister ist, heißt das noch nicht, dass der Betreffende die direkte Zuständigkeit für soziale Einrichtungen und Projekte hat.
- Nicht mit einem Forderungskatalog ins Gespräch gehen, sondern im gemeinsamen Dialog ausloten, an welcher Stelle im Behördensystem das Problem „feststeckt“ und wo es innerhalb der Behörden Gestaltungsspielraum gibt.
- Klare Vorstellung von der eigenen Forderung haben und diese in strukturierter Form kommunizieren können. Im Idealfall verschiedene Varianten zur Lösung des Problems auf der Hinterhand haben.

STIFTUNGEN ALS VERMITTLER ZWISCHEN PROJEKTEN UND BEHÖRDEN

Dennoch scheitern „viele leistungsfähige Vereine, Initiativen und Hilfsprojekte daran, dass sie nicht über die nötige Zeit, Kontakte oder Einblicke in die Funktionsweise von Behörden verfügen“, weiß Enzmann. In Fällen, wo Verhandlungen mit lokalen Behörden ins Stocken geraten sind, können sich Stiftungen mit entsprechender Erfahrung, Kontakten und Einfluss als Vermittler für ein laufendes Projekt einschalten. So ist die Mediation zwischen Bildungsprojekten und lokalen Behörden zwar ein seltener, aber wichtiger Bestandteil der Fördertätigkeit der Castringius Kinder- und Jugend-Stiftung München, die ca. 120 Bildungs- und Sozialprojekte im gesamten Stadtgebiet fördert. Eine Praxis, die unter dem Schlagwort „Infrastrukturelle Hilfen“ zunehmend an Bedeutung gewinnt und die den Erfolg von Projekten maßgeblich erhöhen kann.

EINE SCHNITTSTELLE ZWISCHEN STIFTUNGEN UND STADT

In schwierigen Fällen kann es durchaus sinnvoll sein, dass eine erfahrene Stiftung ihre Kontakte zu Behörden und ihren Einfluss dazu verwendet, um Bewegung in erstarrte Ver-

handlungsprozesse zu bringen. Ein erster Anlaufpunkt können aber auch städtische Vermittlungs- und Vernetzungsstellen sein, die in vielen Kommunen eingerichtet wurden und werden. Der Zuständige für Stiftungen und Ehrenamt kann Stiftungen dabei helfen, städtische Einrichtungen oder Partner aus anderen gesellschaftlichen Feldern zu finden und so ihrem Anliegen mehr Gewicht zu verleihen. Wie wirkungsvoll die Arbeit der kommunalen „Schnittstellen“ ist, hängt v.a. davon ab, wie eng diese an die Entscheiderstrukturen in der Kommunalverwaltung angebunden sind. Es ist wichtig, dass der Zuständige Zugang zu den Referenten und dem Oberbürgermeister hat.

DEN ANKER IM INNERN FINDEN

Ob es um eigene Projekte oder um die Rolle als Mediator geht: Schon der Kontakt mit einem einzigen Referat kann sich für Stiftungen mit wenig Behördenerfahrung schwierig gestalten. Wie kann man beispielsweise einschätzen, ob die Extra-Schleife im Prüfverfahren „normal“ ist oder ob das eigene Anliegen auf dem Schreibtisch eines Mitarbeiters „versandet“? Trotz aller Transparenz und Bürgerorientierung, die Behörden in jüngsten Jahren entwickelt haben, kann sich kaum ein Sachbearbeiter regelmäßig Zeit nehmen, um seinen „Klienten“ die komplexen Abläufe und Strukturen zu erklären, die für Verzögerungen im System verantwortlich sein könnten.

Hier kann es hilfreich sein, Handlungsspielräume außerhalb des offiziellen Dienstwegs zu nutzen und einen „Anker“ zu finden. Darunter ist ein Ansprechpartner im Inneren der Behörde zu verstehen, der das Anliegen der Stiftung zu seiner eigenen Sache macht. „Nach Möglichkeit sollte diese Person jemand sein, der über eigene Handlungs- und Entscheidungsspielräume verfügt, z.B. eine Referatsleiterin; oder auch ein Sachbearbeiter, der entsprechende Verbindung hat und aufgrund seiner Sachkompetenz oder Erfahrung im Haus geschätzt wird“, präzisiert Anke van Kempen von der Fundraising- und Kommunikationsberatung Ad Rem. Die Aufgabe des „Ankers“ ist es, die für ein Thema Verantwortli-

chen informell an einen Tisch zu holen und ein gemeinsames Papier zu entwickeln, das im Idealfall von allen beteiligten Referatsleitern abgezeichnet wird.

KURZ & KNAPP

Planvolles Vorgehen ist für eine Zusammenarbeit mit Behörden unerlässlich und spart beiden Seiten viel Zeit und unnötige Mühe. Stiftungen und andere gemeinnützige Initiativen sollten sich stets vor dem ersten Kontakt mit Behörden folgende Fragen stellen:

- Wer ist städtischerseits für mein Thema zuständig und für was genau?
- Wie kann ein Interessenvertreter innerhalb der Behörde für das Anliegen gewonnen werden?
- Mit welchen Stiftungen und anderen Organisationen bietet sich eine Zusammenarbeit an?
- Wen sollte man zusätzlich in die Entscheidungsfindung einbinden?
- Wer kann helfen, wenn die Zusammenarbeit doch ins Stocken gerät? ■

ZUM THEMA

Brockstette, Valerie / **Mahne**, Helge: Gemeinsam wirken: Systematische Lösungen für komplexe Probleme, 2013 [online unter www.bertelsmannstiftung.de]

Hoffmann, Ludger: Generalisierte Kommunikation: Behörden und Bürger, in: Technische Universität Dortmund (Hrsg.): Schreiben zwischen Sprachen und Kulturen, 2012 [online unter home.edo.uni-dortmund.de]

in **Stiftung&Sponsoring**

Lexis, Ulrike / **Garbe**, Detlev: „Lernen vor Ort“. Eine neue Allianz von Bund, Kommunen und Stiftungen, S&S 2/2009, S. 12-13

Birte Pampel ist Inhaberin der Kommunikationsberatung Drei Freunde PR und berät Unternehmen und Nonprofit-Organisationen in den Bereichen Mensch, Umwelt und Finanzen, birte.pampel@dreifreunde-pr.com, www.dreifreunde-pr.com

