

Lizenziert für Herrn Stefan Deines.  
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

05.21

# & Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-  
Management und -Marketing



**Fundraising:**  
Mehr Mittel für den Zweck

**Rote Seiten:** Die Stiftungsrechtsreform

**Herausgeber:** DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer  
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking  
[www.susdigital.de](http://www.susdigital.de)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

# Gemeinsam mehr Wirkung erzielen durch strukturiertes Partnering

Ein Einblick in kollaborative Projektarbeit im Bildungsbereich

von Bianca Bauer und Stefan Deines (Düsseldorf)

Das Bildungssystem in Deutschland steht vor großen Herausforderungen. Das betrifft etwa die Herkunftsabhängigkeit der Bildungschancen, die seit Jahren in einschlägigen Erhebungen und Bildungsberichten dokumentiert wird, oder auch die schleppende Verbreitung digitaler Lernkultur, zu der neben Infrastruktur und Endgeräten vor allem auch entsprechende Kompetenzen und Methoden gehören. Diese Herausforderungen sind komplex und systemisch; sie erfordern die gemeinsame Kooperation der im Bildungssystem aktiven Personen und Organisationen auf politischer und kommunaler Ebene sowie das Engagement aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft.

## Herausforderungen erfordern Kooperation

„Collective Impact“ (oder deutsch: „Gemeinsam Wirken“) ist ein Konzept, das in den vergangenen Jahren verstärkt Aufmerksamkeit erfahren hat, und dies aus guten Gründen: Es wird zunehmend erkannt, dass es nicht wenige gesellschaftliche und soziale Probleme – wie die genannten Herausforderungen im Bildungssystem – gibt: Probleme, die so umfassend, komplex und dynamisch sind, dass sie sich nicht von einem Akteur allein adressieren und mithilfe einer isolierten Maßnahme lösen lassen, sondern nur in einer kollaborativen Anstrengung, an der mehrere Stakeholder aus verschiedenen Organisationen und gesellschaftlichen Bereichen teilhaben.

„Gemeinsam Wirken“ kann hier zum einen in einem weiten Sinne als Ausdruck eines bestimmten Problembewusstseins und einer bestimmten Haltung verstanden werden: Als Anerkennung der Tatsache, dass viele Herausforderungen, mit denen wir es als Gesellschaft aktuell zu tun haben, komplex sind, und als Offenheit für kollaborative Prozesse und Vernetzung, die aus dieser Einsicht entspringt. Und zum anderen in einem engeren Sinn, in dem „Collective Impact“ eine ganz bestimmte Art der Projektgestaltung bzw. der Zusammenarbeit im Verbund bezeichnet, die durch fünf Strukturmerkmale gekennzeichnet ist:

- eine von allen Beteiligten gemeinsam entwickelte Vision und Agenda,
- ein geteiltes Wirkungsanalyse-System,
- sich gegenseitig ergänzende Maßnahmen,
- kontinuierliche Kommunikation der Stakeholder sowie
- eine koordinierende Backbone-Organisation.

Nun sind die Gründe und Vorteile von Kooperationen zwar einsichtig, dennoch gibt es auch die Erfahrungen, dass Kooperation eine delikate und aufwändige Aufgabe darstellt, die mit Unübersichtlichkeit und Reibungspunkten einhergehen kann. Dies zeigt etwa deutlich eine Umfrage, die der

Bundesverband Deutscher Stiftungen 2020 durchgeführt hat: Zwar sagt weit über die Hälfte der Teilnehmenden, dass sie Kooperationen (in diesem Fall zwischen Stiftungen) für den Schlüssel für gesteigerte und nachhaltige Wirkung hält; aber für fast zwei Drittel der Befragten sind Kooperationen auch „ein langwieriges und mühsames Geschäft“. Eine wesentliche Frage, die sich für zukünftige Initiativen stellt, ist daher: Wie lassen sich Kooperationen so gestalten, dass die Herausforderungen und der Aufwand, die mit ihnen einhergehen, minimiert werden, damit die dringend benötigte breite und nachhaltige kollaborative Wirkung entfaltet werden kann? Der „Collective-Impact“-Ansatz spricht hier zurecht von der wesentlichen Bedeutung kontinuierlicher Kommunikation. Hier stellt sich aber die Frage, wer mit wem wann worüber kommunizieren sollte, um das Gelingen der Kooperation zu befördern.

## Beziehungen stärken durch Partnering

An dieser Stelle erweisen sich die Einsichten und Methoden des Partnering (wie sie von Organisationen wie der *Partnering Initiative* oder der *Partnering Brokers Association* lanciert werden) als fruchtbar. Im Partneringprozess werden die Herausforderungen und der Abstimmungsbedarf von Kooperationspartnern (insbesondere in intersektoralen Partnerschaften) frühzeitig methodisch adressiert.

Aus der Perspektive des Partnering wird zum einen anerkannt und ernstgenommen, dass es sich bei den „weichen“ Faktoren wie der Beziehungsebene zwischen Kooperationspartnern, bei Vertrauen, Transparenz, gegenseitigem Verstehen(wollen), Gleichwürdigkeit und gemeinsamen Zielen keineswegs um marginale Aspekte der Arbeit im Verbund handelt, sondern dass sie vielmehr ganz zentrale und basale Faktoren sind, die über den Erfolg der Projektarbeit genauso entscheiden wie die operativen Milestones oder das Finanzierungsmodell.

Zum anderen wird aus dieser Perspektive die Unterschiedlichkeit der Kooperationspartner anerkannt und thematisiert. Denn auch wenn sich die Kooperationspartner über gewisse (abstrakte) Problemanalysen oder Zielvorstellung einig sind, so gibt es doch meist eine Vielzahl an Unterschieden: Dazu gehören offensichtliche Aspekte, wie die Ressourcen, die der einzelne Partner in das gemeinsame Projekt einbringt, dazu gehören aber auch weniger deutliche Aspekte wie die Unterschiede in Erwartungen oder Vorstellungen von Erfolg (z. B. eher Output- oder eher Outcome-orientiert), Unterschiede in der Organisationsstruktur und Unternehmenskultur oder Unterschiede im verwendeten Vokabular. Das Ziel der Thematisierung dieser Unterschiede ist dabei keineswegs,



sie zum Verschwinden zu bringen und in allen Aspekten Einheitlichkeit herzustellen. Es geht vielmehr darum, sie frühzeitig zu thematisieren, so dass sich auf eine produktive Weise bewusst damit umgehen lässt und sich sogar Impulse und Synergien daraus ziehen lassen.

### Aspekte strukturierten Partnerings

Die Initiierung und Begleitung einer Kooperation mit strukturiertem Partnering (vgl. Grafik zum Partnering Cycle) kann viele Aspekte und Maßnahmen umfassen, von denen hier drei kurz erwähnt werden sollen:

**Bedeutung der initialen Phase:** Gerade weil in kooperativer Arbeit oft schnell viel gemeinsame Wirkung für die Zielgruppen entfaltet werden soll, kann eine Dynamik entstehen, die sehr schnell zur operativen Umsetzung treibt. Dies geht mit der Gefahr einher, dass die Kooperation mittelfristig nicht gelingt oder sehr viele Ressourcen bindet, weil grundlegende Fragen nicht vorab bzw. frühzeitig geklärt wurden. Das Partnering unterstreicht die besondere Bedeutung der initialen Phase. Eine eingehende Prüfung der Fragen, ob Kooperationspartner tatsächlich für dieselben Ziele motiviert sind, ob sie sich in ihren Ressourcen gut ergänzen und ob sie eine Ebene finden, auf der sie effizient und vertrauensvoll zusammenarbeiten können, sind wesentlich. Die Ressourcen, die in dieser Phase eingesetzt werden, zahlen sich durch die größere Chance auf eine reibungsarme und langfristige Zusammenarbeit aus.

**Die Rolle der Kooperationsmoderatoren:** Die Klärungsprozesse und Kommunikationsformate im Zuge des Partnering müssen koordiniert und moderiert werden. Im Englischen hat sich für diese Funktion der Begriff „Partnering-Broker“ etabliert, im Deutschen lässt sich von Kooperationsmoderatoren oder -koordinatoren sprechen. Für bestimmte Prozesse und Formate empfiehlt sich das Hinzuziehen einer externen Moderation, um eine gewisse Neutralität und Ausgewogenheit zu gewährleisten. Da die Partneringprozesse aber nicht nur einmal zu Beginn, sondern stetig im laufenden Prozess koordiniert werden müssen, kann es hilfreich sein, diese Funktion bei einem der Kooperationspartner anzusiedeln. Die Person, die diese Funktion übernimmt, hat dann im Kooperationsverbund zwei Rollen, die in den jeweiligen Situationen auch entsprechend markiert werden sollten:

- Zum einen die Rolle als Vertreter einer der Organisationen im Verbund mit spezifischen Interessen und Aufgaben und
- zum anderen die Rolle der Kooperationsmoderation, die die Beziehungen und die Interessen des Verbunds als Ganzem im Blick hat sowie darauf achtet, dass alle Beteiligten gehört werden.

**Weiche Kooperationsvereinbarung:** Kooperationen brauchen vertragliche Grundlagen, in denen der finanzielle, rechtliche und operative Rahmen festgelegt wird. Es empfiehlt sich aber, zusätzlich dazu eine gemeinsame Vereinbarung aufzusetzen, in denen die Aspekte festgehalten werden, die im Partneringprozess erarbeitet wurden. Ein gemeinsam erstelltes Papier zu Zielen und Werten sowie zu den angestrebten Beziehungen und Haltungen kann als Orientierungspunkt der gemeinsamen Arbeit dienen und das Commitment für die geteilte Sache steigern. Es ist außerdem ein gutes Instrument, bei Personalwechsel den „Geist“ der Kooperation zu transportieren und lebendig zu halten.

### Gute Kooperationsbeziehungen als Indikator

Weil es sich bei den Aspekten des Partnering und der Qualität der Beziehungen um Gelingensbedingungen des Erfolgs der Kooperation handelt, stellen sie selbst auch (potenzielle) Indikatoren für das Monitoring und für die Wirkungsanalyse dar. Anhand der kontinuierlichen Erhebung bzgl. der genannten Aspekte lassen sich einerseits frühzeitig Klärungsbedarfe und Reibungspunkte erkennen, die durch Kommunikation und Partneringmaßnahmen adressiert werden können, bevor sie sich in operativen Problemen und Konflikten in der Projektarbeit zeigen. Andererseits lassen sich damit bereits in einer frühen Phase der Verbundarbeit, in der die Maßnahmen noch nicht umgesetzt sind bzw. die Wirkung bei den Zielgruppen noch nicht nachweisbar ist, Einblicke in die Voraussetzungen für Effizienz, Synergien und gemeinsame Wirkung gewinnen.

### Partnering im Projekt #WirGestaltenSchule

In dem „Gemeinsam Wirken“-Projekt #WGS, in dem Education Y die Rolle der Backbone-Organisation einnimmt, hat sich eindrucksvoll gezeigt, wie hilfreich eine gemeinsam entwickelte solide Basis für die Zusammenarbeit ist. Wenn ein Förderer (wie in diesem Fall die BASF SE) als Initiator eines solchen Projekts als Partner auf Augenhöhe agiert und bereit ist, die wichtigsten „Player“ von Beginn an der Gestaltung zu beteiligen; und wenn alle Mitwirkenden offen sind und gespannt auf die Art der Zusammenarbeit und die daraus erst entstehenden Inhalte, dann ist das die beste Grundlage für ein partner-



## Organisation & Kommunikation

schaftliches Wirken. In vielen Projekten können rigide Strukturen und Hierarchien dem gemeinsamen Wirken und dem Erreichen von Zielen im Wege stehen. Durch die Offenheit des Förderers wurden bei #WGS der wichtigen Phase des „Scoping & Building“ die notwendigen Ressourcen gegeben.

#WGS ist ein Schulentwicklungsprojekt in Ludwigshafen, für das die partnerschaftliche Zusammenarbeit möglichst aller gestaltenden Institutionen sowie Menschen an und um Schule auf Augenhöhe wesentlich ist. Im übergeordneten, das Projekt begleitenden Steuerungskreis treffen sich die Vertreter der beteiligten Institutionen regelmäßig, um das Projektgeschehen zu koordinieren und im Verbund Themen auch über das direkte Schulumfeld hinaus voranzutreiben und den Entwicklungsprozess der Schulen so zu unterstützen.

Für diesen Verbund ist zu Projektbeginn in einem Partnering-Workshop mit einer Moderatorin der *Partnering Initiative* das gemeinsame Fundament gelegt worden. Die aus diesem Workshop entstandenen Vereinbarungen zur partnerschaftlichen Zusammenarbeit tragen auch über personelle Wechsel hinaus und erleichtern Gespräche und Diskussionen nicht nur zwischen Institutionen, sondern auch zwischen den sie vertretenden Personen mit ihren individuellen Perspektiven.

Diese partnerschaftlichen Grundgedanken reichen weit in die Projektstruktur und die Umsetzung an den Projekt-Schulen hinein. So sind gemeinsam entwickelte Ziele, das Einbeziehen aller an der Entwicklung von Schule Beteiligten, ein auf Nachhaltigkeit ausgerichteter Schulentwicklungsprozess und die Zusammenarbeit auf Augenhöhe zentrale Themen, die Education Y in diesem Prozess immer wieder beratend und mit unterschiedlichen Maßnahmen unterstützt.

### Gemeinsame Ziele

Zu Beginn stand an jeder der Projektschulen ein mehrtägiger Workshop zur Zielfindung. Voraussetzung war, dass alle am Schulalltag Beteiligten hierbei vertreten waren. So wurden mit Schülerinnen und Schülern aller Altersstufen, Elternvertretern, dem Lehrerkollegium, je nach Schule auch mit Schulsozialarbeitern oder in der Berufsorientierung Tätigen und dem Schulleitungsteam gemeinsam die „Schätze“ und „Baustellen“ an der eigenen Schule identifiziert, bisher Geleistetes gewürdigt und in einer ersten Priorisierung die Richtung für den Schulentwicklungsprozess erarbeitet.

Herausfordernd ist bei der partnerschaftlichen Koordination des Projekts vor allem, alle Beteiligten im Blick zu haben, sicherzustellen, dass alle gehört werden, und dass nicht nur Projektthemen, sondern auch Themen der Zusammenarbeit gleichberechtigt angesprochen werden können.

### Kommunikation und Transparenz

Ein weiteres partnerschaftliches Element ist das regelmäßige Informieren von und Treffen mit den verschiedenen an Schule aktiven Maßnahmenträgern und Arbeits- und Projektgruppen, um die notwendige Transparenz im Schulentwicklungsprozess zu schaffen. Die Kommuni-

kations- und Austauschkanäle entstehen mit den an den Schulen fest installierten Projekt-Steuergruppen, die dadurch ihrem Umfeld die Möglichkeit geben, gemeinsam zu wirken, die Schulgemeinschaft zu vergrößern und den Schulalltag im Sinne einer guten Schulentwicklung zu gestalten. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Kommunikation innerhalb eines Projekts und unter den einzelnen Mitwirkenden nicht „von allein passiert“, sondern im Sinne des Partnering festen gemeinsam erarbeiteten Regeln folgen sollte.

Während der Corona-Pandemie erleichterten die partnerschaftlichen Grundlagen den „schnellen Griff zum Hörer“ und das vertrauensvolle und offene Ansprechen von Problemen und Bedarfen unter den Beteiligten sowie die engagierte und konstruktive Suche nach pragmatischen Lösungen. Der „Geist der gemeinsam gestalteten Regeln zur Zusammenarbeit“ ermöglichte auch und besonders in Zeiten der Krise Flexibilität und Kreativität entlang der sich ständig verändernden Herausforderungen.

### Kurz & knapp

Für die Beantwortung der Frage, wie sich Kooperationen so gestalten lassen, dass die Herausforderungen und der Aufwand, die mit ihnen einhergehen, minimiert werden, damit die dringend benötigte breite und nachhaltige kollaborative Wirkung entfaltet werden kann, halten die Einsichten und Methoden des sog. Partnering vielfältige Antworten bereit. Bei einem entsprechend strukturierten Vorgehen sind als wesentliche Aspekte die Bedeutung der initialen Phase, die Rolle der Kooperationsmoderatoren sowie eine weiche Kooperationsvereinbarung hervorzuheben. Letztendlich entscheidend sind eine vertrauensvolle Kommunikation und Transparenz im Partnering Cycle. ■

### Zum Thema

**Bertelsmann Stiftung** (Hrsg.): Gemeinsam Wirken.

Auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Zusammenarbeit, 2016.

**Kania, John / Kramer, Mark:** Collective Impact, in: Stanford Social Innovation Review 2011, S. 36–41.

**Tennyson, Ros:** The Brokering Guidebook. Navigating effective sustainable development partnerships, International Business Leaders Forum 2006.

### Im Internet

Partnership Brokers Association: [partnershipbrokers.org/](http://partnershipbrokers.org/)

Kooperation im Stiftungssektor: [www.stiftungen.org/aktuelles/meldungen/kooperation-im-stiftungssektor.html](http://www.stiftungen.org/aktuelles/meldungen/kooperation-im-stiftungssektor.html)

### In Stiftung&Sponsoring

**Fritz, Michael / Lohmiller, Silke / Maas, Jörg F.:** Jetzt erst recht!, S&S 2/2021, S. 22–24, [doi.org/10.37307/j.2366-2913.2021.02.11](https://doi.org/10.37307/j.2366-2913.2021.02.11)



**Bianca Bauer** ist Bildungsreferentin bei Education Y und arbeitet in den Collective Impact-Projekten #WirGestaltenSchule und Zukunftsträger. [bianca.bauer@education-y.de](mailto:bianca.bauer@education-y.de)  
[www.education-y.de](http://www.education-y.de)



**Dr. Stefan Deines** ist Referent für Wirkungsorientierung bei Education Y. [stefan.deines@education-y.de](mailto:stefan.deines@education-y.de)  
[www.education-y.de](http://www.education-y.de)