



Impulse und Ergebnisse: Dokumentation der Arbeitstagung vom 23. Mai 2008

Eine Veranstaltung von



Robert Bosch **Stiftung**



deutsche kinder- und jugendstiftung

Staat und Stiftungen in Kooperation

Impulse und Ergebnisse:

Dokumentation der Arbeitstagung vom 23. Mai 2008

in der Hessischen Landesvertretung in Berlin



Inhalt

- 3 Einleitung**
- 5 Grußwort**
Ministerpräsident Roland Koch
- 6 Grußwort**
Ministerpräsident Matthias Platzeck
- 7 Grußwort**
Dr. Klaus Kinkel
- 8 Erfolgskriterien und Grenzverschiebungen**
Dr. Ekkehard Winter
- 11 Grundüberlegungen zur Arbeitstagung**
Dr. Heike Kahl
- 16 Die Themen der Arbeitstagung**
- 18 Thema 1**
Wie weit können, sollen und wollen Stiftungen staatliche Aufgaben übernehmen?
Wie weit können und sollen Stiftungen staatliche Strukturen verändern?
- 20 Thema 2**
Wie können ein gemeinsames Problem- und Rollenverständnis und eine Kultur gegenseitiger Anerkennung geschaffen werden?
- 24 Thema 3**
Wie muss eine Kooperation beschaffen sein, die der innovativen Kraft von Stiftungen Raum gibt, der staatlichen Seite aber auch Gestaltungsspielräume lässt?
- 26 Thema 4**
Welche Finanzierungsform ist die passende für die jeweilige Kooperation: Fehlbedarfs-, Anteils- oder Festbetragsfinanzierung?
- 28 Thema 5**
Wie können Rechnungshof, Zuwendungsgeber und Zuwendungsempfänger ihre Zusammenarbeit kreativ statt restriktiv gestalten?
- 32 Thema 6**
Wie können Details der Kooperation erfolgreich gestaltet werden (z. B. allgemeine Nebenbestimmungen, Besserstellungsverbot, Verzinsung etc.)?
- 35 Fazit**
- 39 Programmablauf der Veranstaltung**
- 40 Teilnehmerliste**
- 43 Impressum**



Einleitung

Partnerschaften zwischen der öffentlichen Hand und privaten Akteuren werden an vielen Stellen und in unterschiedlicher Form bereits erfolgreich praktiziert. Dennoch deckt ein genauer Blick oft auch fehlende oder kaum tragfähige Strukturen für eine Zusammenarbeit auf. In Zeiten der Neustrukturierung des Verhältnisses von Staat und Gesellschaft, Öffentlichem und Privatem spielen Stiftungen eine bedeutsame Rolle. Sie sind Impulsgeber und Umsetzer gleichermaßen, sie gehen voran und hinterdrein, ziehen und werden geschoben.

Daher hat die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gemeinsam mit den Ländern Hessen und Brandenburg sowie mit der Robert Bosch Stiftung und der Deutsche Telekom Stiftung zur Arbeitstagung „Staat und Stiftungen in Kooperation“ Akteure aus unterschiedlichsten Tätigkeitsfeldern zusammengebracht, um sich systematisch dem Thema anzunähern.

Anwesend waren über 60 Entscheiderinnen und Entscheider aus Verwaltungen, Stiftungen, von Landesrechnungshöfen, Finanzbehörden, Kultus- und Finanzministerien sowie Vertreter zivilgesellschaftlicher Organisationen, die in ihrem Praxisumfeld mit Kooperation zu tun haben. Schon die unkonventionelle Methode, die Diskutanten an Neunerischen – im Gespräch geführt durch je einen erfahrenen Moderator – schon in der Plenarphase zum Austausch einzuladen, und dies über Beschäftigungsfelder sowie Hierarchieebenen hinweg, führte nach allgemeiner Aussage zu überraschenden Debatten und Ergebnissen. Die Mischung erlaubte den Beteiligten, ihre Erfahrungen im Alltag auf „neutralem Terrain“ auszutauschen. Die eigene Rolle wiederum wurde durch die fremde Wahrnehmung reflektiert. Gemeinsam beleuchteten Teilnehmerinnen und Teilnehmer bestehende Problemfelder aus den unterschiedlichsten Perspektiven – auf individueller Ebene, auf Ebene der Verwaltungen, aber auch aus der Warte der politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen. Die gewonnenen Ergebnisse dienen als Grundlage für diese Dokumentation.

Nach den Grußworten der Veranstalter finden Sie auf den nächsten Seiten eine Einführung in das Thema von Dr. Heike Kahl, Geschäftsführerin der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung, und eine inhaltliche Zusammenfassung der Arbeitstagung von Dr. Ekkehard Winter, Geschäftsführer der Deutsche Telekom Stiftung. Darauf folgen die Ergebnisse aus den jeweiligen Arbeitsgruppen. Kurze Beiträge von Dr. Michael Ernst-Pörksen leiten die Darstellungen zu den Arbeitsgruppen

in Form eines Impulses ein. Einige der Teilnehmer haben bereits im Vorfeld ihre Einschätzung zu verschiedenen Aspekten des Themas abgegeben. Einige dieser Statements sind ebenfalls in die Präsentation der Arbeitsergebnisse eingeflossen. Das Fazit der Arbeitstagung finden Sie im Anschluss an die Arbeitsgruppenergebnisse.

Die Veranstaltung legte durch das ungewöhnliche Vorgehen die Grundlagen für eine zeitgemäße Diskussion der Thematik, um so langfristig auf eine angemessene Gestaltung der Kooperation hinzuwirken und den Weg für konkrete Handlungsansätze in der Praxis zu ebnen.

Der erste Schritt ist getan, jetzt steht die Frage nach der Fortsetzung der Arbeitstagung im Raum. Wertet man die Arbeitsgruppenergebnisse rein quantitativ aus, so wird der Wunsch nach der Verbesserung der Wissenslage ganz deutlich, und zwar auf beiden Seiten. Zu der Frage, in welcher Form dieser Wissenstransfer zukünftig stattfinden kann, entstanden verschiedene konkrete Ideen. Die Veranstalter suchen nun gemeinsam einen Weg, wie am sinnvollsten mit diesen Ergebnissen umgegangen und eine möglichst große Zahl Interessierter eingebunden werden kann. Denn nur wenn der Prozess von möglichst vielen Beteiligten getragen wird, können sich Bedingungen und Haltungen ändern und auf der Basis des gemeinsamen Verständnisses effektivere Kooperationsvorhaben zwischen Staat und Stiftungen entstehen.

Die Erfahrungen der Ländervertreter und Stiftungen haben gezeigt: Wenn die Partner die Kooperation wirklich wollen, dann findet sich auch ein gemeinsamer Pfad. Ziel sollte es aber sein, aus einem Pfad einen sorgsam angelegten und für viele gangbaren Weg zu machen. Die Veranstalter sind der Überzeugung, dass alle dafür Verantwortung tragen, unsere Gesellschaft zu gestalten und bei dieser Aufgabe an einem gemeinsamen Strang zu ziehen, in klaren, eigenständigen Rollen.

Staat und Stiftungen in Kooperation

Erfolgskriterien und Grenzverschiebungen



HESSEN



Robert Bosch Stiftung

Deutsche Telekom
Stiftung 

HESSEN



LAND
BRANDENBURG

deutsche kinder- und jugendstiftung

Roland Koch

Ministerpräsident von Hessen



Sehr geehrte Damen und Herren,

in einer Zeit, in der die Finanzierung staatlicher Leistungen überall an Grenzen stößt, ist es von großer Bedeutung, Möglichkeiten und Chancen für die Beteiligung von Partnern auf der privaten Seite zu nutzen. Die Veranstaltung „Staat und Stiftungen in Kooperation“ ist selbst ein gelungenes Beispiel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen den Ländern Brandenburg und Hessen, der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung, der Robert Bosch Stiftung und der Deutsche Telekom Stiftung.

Die Zusammenarbeit zwischen Staat und Stiftungen funktioniert aber nicht immer so reibungslos und erfolgreich wie bei der Organisation dieser Veranstaltung, sondern stößt in der alltäglichen Arbeit leider auch auf Probleme und an Grenzen. Dass diese Fragen sehr vielschichtig sind, wird die Veranstaltung zeigen. Gleichzeitig wird aber auch sehr deutlich werden, dass es sich lohnt, die Grenzen der Zusammenarbeit zu erweitern und die Bedingungen zu optimieren.

Ich freue mich daher sehr, dass es gelungen ist, diese Arbeitstagung in die Tat umzusetzen, und bin überaus zuversichtlich, dass von den Teilnehmern viele neue Impulse zur Kooperation von Staat und Stiftung ausgehen werden. Ich darf Sie herzlich in der Hessischen Landesvertretung in Berlin begrüßen und wünsche allen Beteiligten gutes Gelingen.

„Mit der Veranstaltung ‚Staat und Stiftungen‘ haben wir ein Gebiet betreten, in dem noch viele Hindernisse und Fallgruben auf die Kooperationspartner warten. Ich wäre jedoch sehr unzufrieden, wenn wir uns hier nur beschreiben würden, was alles nicht geht. Wenn wir die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren der Kooperationen stärken wollen, dann brauchen wir den Willen aller Beteiligten, nicht nur Strukturen zu verändern, sondern auch individuell, jeder für sich an einem besseren Gelingen zu arbeiten. Dieser Aspekt wiegt noch schwerer, trägt stärker zum Erfolg von gemeinsamen Projekten bei als jede rechtliche Rahmenbedingung. Deshalb ist es mein Wunsch an jeden Teilnehmer und der Auftrag an meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich selbst zu prüfen, an welcher Stelle er oder sie noch einen Schritt auf den Partner zugehen kann, und nicht vor vermeintlichen Hürden zu kapitulieren.“

Auszug aus der Rede von Roland Koch

Grußworte

Matthias Platzeck

Ministerpräsident von Brandenburg

Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Fachtagung „Staat und Stiftungen in Kooperation“,

ich freue mich, dass die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung in Zusammenarbeit mit der Robert Bosch Stiftung, der Deutsche Telekom Stiftung, den Ländern Hessen und Brandenburg die Rollenverteilung von Stiftungen und Staat einen Tag lang neu beleuchten will. Dies ist aller Ehren wert und ich erhoffe mir Neues für die tägliche Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und staatlich Handelnden.

Dass die Arbeit von Stiftungen für die Engagierten neue Wege eröffnet, steht für mich außer Frage. Wie wir uns allerdings vielleicht neu aufstellen könnten, bedarf dieser und wohl weiterer Diskussionen. Es geht ja in aller erster Linie darum, die Menschen zu bestärken, sich zu engagieren. Da Fähigkeiten wie soziale Kompetenz und Kommunikation nicht mehr in allen Bereichen selbstverständlich sind, ist das Erlernen von sozialem Engagement so wichtig. Stiftungen und Staat sind deshalb gefordert, den Zusammenschluss Gleichgesinnter zum gegenseitigen Austausch und für gemeinsame Anstrengungen zu organisieren. Dadurch kann Engagement befördert werden.

Ich danke der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung für die Vorbereitung und Durchführung der Tagung. Brandenburg wird auch weiterhin alles unternehmen, damit junge Menschen gut aufwachsen und frühzeitig eine Kultur des Miteinanders erlernen können.

Ich wünsche der Tagung einen erfolgreichen Verlauf und gute Gespräche.



Dr. Klaus Kinkel

Vorsitzender der Deutsche Telekom Stiftung



Dass nichtstaatliche Akteure im Regierungshandeln heutiger Staaten eine wichtige Rolle spielen, ist unbestritten und wird seit einiger Zeit unter dem Schlagwort Governance breit diskutiert. Ein solches Engagement findet Zustimmung in Politik und Öffentlichkeit, wenn es sich um eine Sache handelt, die allgemein als dem Gemeinwohl zuträglich angesehen wird. Die Verbesserung der Bildung ist ein gutes Beispiel für eine solche Sache. Stiftungen, etwa von Privatleuten und Unternehmen, können hier ihrer gesellschaftspolitischen Verantwortung gerecht werden.

Das tun sie, indem sie bestehende (Bildungs-)Institutionen bei ihrer Arbeit unterstützen und kreativ Freiräume in den vorhandenen Rahmenbedingungen nutzen. Auf diese Weise können sie Impulse setzen und zeigen, was geht. Solche Starthilfen sind wichtig, reichen aber noch nicht aus, denn es muss im Interesse von Staat und Stiftungen liegen, dass die innovativen Impulse Entwicklungen in Gang setzen, die das (Bildungs-)System in der Breite verbessern.

Es ist diese Verbreitungsaufgabe, die die Kooperation von Staat und Stiftungen ganz besonders fordert. Es ist die Arbeit an den Details von Strukturen und Abläufen, die für beide Seiten eine große Herausforderung bedeutet. Sie erfolgreich zu bewältigen, setzt die Offenheit staatlicher Akteure voraus und ihre Bereitschaft, kreativ mit den eigenen Möglichkeiten umzugehen. Das gilt gleichermaßen für die Seite der Stiftungen; sie müssen abseits kurzfristiger Erfolgsmeldungen einen langen Atem haben und gewillt sein, sich auf komplexe administrative Zusammenhänge einzulassen. Das Resultat solcher Bemühungen sind dauerhaft im System verankerte Innovationen und damit letztlich z. B. eine bessere Bildung. Unsere Erfahrungen als Deutsche Telekom Stiftung etwa im Bereich der Schulentwicklung in Grundschule und weiterführender Schule sind sehr ermutigend, die Bereitschaft zur Kooperation groß.

Das gesellschaftspolitische Engagement geht aber noch weiter: Stiftungen können aus ihrer je spezifischen Perspektive dazu beitragen, den regulatorischen Rahmen anzupassen oder zu verändern. Gerade auch im Bildungsbereich mit seiner ganz besonderen föderalen Verfasstheit ist es unsere gemeinsame Aufgabe, Foren für einen derartigen Austausch zu etablieren. Hier stehen wir noch am Anfang. Deshalb ist die Veranstaltung „Staat und Stiftungen in Kooperation“ so wichtig. Ich wünsche allen Beteiligten viel Erfolg!

Erfolgskriterien und Grenzverschiebungen

Ergebnisse der Veranstaltung am 23. Mai 2008



Dr. Ekkehard Winter

Geschäftsführer Deutsche Telekom Stiftung

„Politisch ist grundsätzlich entschieden, dass die öffentliche Hand Stiftungen braucht.“ Dies stellte der hessische Ministerpräsident Roland Koch in seinem Eröffnungsvortrag zur Veranstaltung „Staat und Stiftungen in Kooperation“ fest. Umgekehrt, so müsste man hinzufügen, gilt das auch: Stiftungen benötigen staatliche Stellen, wenn die geförderten Modellprojekte eine Chance auf weitere Verbreitung haben wollen. Damit stellt sich die Frage, wie die Rahmenbedingungen für die offenkundig notwendige Zusammenarbeit gestaltet sein müssen. Rechtliche und verwaltungstechnische Rahmenbedingungen entsprechend zu gestalten, ist das eine. Vordringlich erscheint aber, überhaupt erst zu einer Kultur der Zusammenarbeit zwischen zwei sehr unterschiedlichen Partnern zu kommen, also gleichsam die „mentalen“ Rahmenbedingungen für eine Kooperation zu schaffen. „Ich möchte wissen, wo es bei entsprechend gutem Willen geht und wo man Regularien ändern muss“, so Koch. Wenn keine Bereitschaft besteht, „mit dem Kopf des anderen Partners zu denken“, werden sich die gewünschten Synergieeffekte nicht ergeben – von Governance im modernen Verständnis ganz zu schweigen!

Die Veranstaltung hat gezeigt, dass sich die beteiligten Partner, Stiftungen, Politik und öffentliche Verwaltung, in dieser Hinsicht sehr kritisch prüfen müssen:

Stiftungen: Der Stiftungssektor ist noch nicht transparent genug

Welche Rolle Stiftungen faktisch spielen bzw. potenziell spielen können, ist der Öffentlichkeit erschreckend unbekannt. Dieses Defizit wird verstärkt durch die extreme Heterogenität des Stiftungssektors. Überspitzt formuliert: Kenne ich eine öffentliche Verwaltung, kenne ich alle; kenne ich eine Stiftung, weiß ich noch nichts über Stiftungen.

Stiftungen müssen ihre Ziele explizit machen und sich einer grundlegenden Diskussion über die Legitimierung ihres Handelns stellen. Die Zeit der Unschuld des Stiftungshandelns ist lange vorbei, weil Stiftungen in steigendem Maße strukturbildend bzw. -verändernd wirken wollen.

Stiftungen lernen erst allmählich, dass sie am Anfang eines Vorhabens bereits über die Zeit nach dem Ende ihrer Förderung nachdenken müssen. Noch säumen viel zu viele Projektruinen den Weg der Stiftungen. Der Innovationseffekt von Stiftungen ist unbestritten, aber dennoch müssen sie sich der Frage immer wieder neu stellen, wie innovativ, kreativ und unbürokratisch sie

wirklich sind. Zu häufig treten Stiftungen besserwisserisch und überheblich insbesondere gegenüber der öffentlichen Verwaltung auf. Sie müssen erkennen, dass der Aufschluss von gesellschaftlichen Problemen von außen schnell an Grenzen stößt.

Politik: Grußworte reichen nicht – es geht um Dialog auf gleicher Augenhöhe

Die Politik muss sich stärker als bisher für Ideen aus dem Stiftungssektor empfänglich zeigen. Stiftungen werden längst noch nicht angemessen wahrgenommen. Dabei liefern sie der Politik gleichsam die externe Forschung und Entwicklung, die diese (u. a. wegen des Zwangs zur Gleichbehandlung) intern selbst, d. h. im Bereich der öffentlichen Verwaltung, gar nicht durchführen kann. Vereinzelt Grußworte von Ministern auf Stiftungsveranstaltungen reichen jedenfalls für einen Dialog zwischen Stiftungen und Politik bei Weitem nicht aus.

Genauso wenig wie sich Stiftungen einfach Politik und öffentlicher Verwaltung für das „Ausrollen“ ihrer Projekte bedienen können, sollte die Politik Stiftungen in Dienst zu nehmen versuchen, um eigene Kampagnen auf eine breitere Basis zu stellen. Die Beispiele mehren sich, wo die Politik nur mehr die Dachkampagne finanziert, aber die Inhalte von den Stiftungen geliefert werden; dabei versteht sich, dass dennoch die Aufmerksamkeit der Medien auf den Minister oder die Ministerin gerichtet ist. Hier kann von gleicher Augenhöhe nicht die Rede sein. Stiftungen fühlen sich zuweilen regelrecht instrumentalisiert.

Wenn der Staat sich solchermaßen der Stiftungen bedient, droht auch die Gefahr, dass die Stiftungen sich in ihrem administrativen Handeln der öffentlichen Verwaltung anverwandeln (müssen). Das Ziel der Politik, durch die Mitwirkung von Stiftungen die eigenen engen Rahmenbedingungen zu überwinden, wird so konterkariert. Dies ist eine zentrale Herausforderung für die Kooperation zwischen Staat und Stiftungen (siehe Seite 33).

Öffentliche Verwaltung: Nicht Stiftungsideen „oben ein kippen“, sondern „Ko-Konstruktionen“ bilden

Reicht es, Stiftungsideen „oben einzukippen“, d. h., darauf zu hoffen, dass die politischen Spitzen von Ministerien die Innovationen aus der Stiftungswelt aufgreifen und in die Administration hineintragen? Oder braucht es nicht doch eine Art „Ko-Konstruktion“ zwischen Verwaltungen und Stiftungen, um Projekte zu planen, umzusetzen und auszurollen?

Voraussetzung dafür wäre, dass die öffentliche Verwaltung selbst weiß, dass sie Stiftungen braucht, um manche ihrer Aufgaben zu erfüllen. Dies ist aber im Allgemeinen keineswegs der Fall. Verwaltungen sehen gar nicht, dass Stiftungen nützlich sein könnten. Sie werden wahlweise nicht ernst genommen oder als Störer der gewohnten Abläufe betrachtet. Die Störung ist oft eine doppelte: Nicht nur die inhaltliche Innovation selbst wird nicht willkommen geheißen („not invented here“), sondern auch die von Stiftungen vorgeschlagenen Verfahrensinnovationen sind der Verwaltung suspekt.

Mitunter stehen ganz simple Probleme einer Kooperation entgegen, nämlich dass die Stiftungen extreme Schwierigkeiten haben, für ihre oftmals zwischen den Zuständigkeiten klassischer Ressorts liegenden Projekte in der Behörde überhaupt einen Ansprechpartner zu finden.

Das Ziel: Eine Kultur der Zusammenarbeit schaffen

Aus der Diskussion wird klar, dass es ein „Trade-off“ zwischen der von Stiftungen gewünschten und von der Problemlage her benötigten Innovation („Modellprojekte“) und dem notwendigerweise regelbehafteten Betrieb in der Fläche gibt. Stiftungen und Verwaltungen müssen sich also in der Mitte treffen – und zwar frühzeitig und auf gleicher Augenhöhe. Es geht deshalb tatsächlich zunächst darum, eine Kultur der Zusammenarbeit zu schaffen, was nach dem oben Gesagten keineswegs trivial ist. Passende rechtliche Rahmenbedingungen sind daher eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Kooperation zwischen Staat und Stiftungen. Wenn die Zusammenarbeit nicht von beiden Partnern gewünscht und der Mehrwert nicht gesehen wird, zieht man sich leicht auf die angeblich ungeeigneten Rahmenbedingungen zurück. Umgekehrt können rechtliche Restriktionen häufig überwunden werden, wenn beide Partner wirklich den Erfolg wollen und an einem Strang ziehen.

Wie eine Kultur der Zusammenarbeit erzeugt werden kann, das wird Gegenstand der Arbeit für die Zukunft sein. Da konnte die Veranstaltung naturgemäß nur wenige Hinweise geben:

„Kontaktmanagement“, Schaffung von zentralen Ansprechpartnern für Stiftungen, z. B. in Fachministerien; gemeinsame Fortbildungen, idealerweise „problem based“, d. h. durch Bearbeitung von Fallstudien (einen interessanten Ansatz liefert hier beispielsweise Common Purpose); Schaffung eines virtuellen Raumes für die Kommunikation zwischen den Akteuren (Wikipedia-Ansatz).



Integrationen und Gemeinschaften

Integrationen und Gemeinschaften

Integrationen und Gemeinschaften

Integrationen und Gemeinschaften

Integrationen und Gemeinschaften

Integrationen und Gemeinschaften

Integrationen und Gemeinschaften

Integrationen und Gemeinschaften

Integrationen und Gemeinschaften

Integrationen und Gemeinschaften

Integrationen und Gemeinschaften

Integrationen und Gemeinschaften

Grundüberlegungen zur Arbeitstagung

Dr. Heike Kahl

Geschäftsführerin der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung

Worum es geht

Das Prinzip der Public Private Partnership wird viel beschworen. Dass das so ist, liegt an zwei Bewegungen, die aufeinander zulaufen: knapper werdende öffentliche Mittel und die wachsende Bedeutung der Beteiligung Privater als Voraussetzung für eine lebendige Demokratie. Es besteht Konsens darüber, dass die Kooperation zwischen der öffentlichen und privaten Seite zukünftig noch größere Bedeutung erlangen wird. Kooperation wird sich von zufällig entstehenden Bündnissen hin zu systematischer Zusammenarbeit entwickeln, in der auch Zuständigkeitsgrenzen überwunden werden. Deren Ziel wird sein, Themen zu verstärken, größere Wirkung zu erzielen, Wirkungskreise zu erweitern und Innovationen zu befördern. Beispiele dafür gibt es bereits; die Arbeit der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung ist eines. Zu fragen ist, ob die beteiligten Partner auf einen quantitativen und qualitativen Ausbau von Kooperation vorbereitet sind und ob die geltenden Rahmenbedingungen den wachsenden Ansprüchen an Kooperation gerecht werden. Deshalb ist es notwendig, die rechtlichen, gesellschaftspolitischen und mentalen Voraussetzungen für das Zusammenwirken von Staat und Privatsektor im Allgemeinen und der Kooperation von öffentlichen Stellen und Stiftungen im Besonderen kritisch zu reflektieren und gegebenenfalls Anregungen für notwendige Veränderungen zu geben.

Die Frage nach den Bedingungen für Kooperation spitzt sich in dem Maße zu, wie die Zusammenarbeit sich auf Themen richtet, die Kernfragen gesellschaftlicher Entwicklung berühren: Unter welchen Bedingungen „dürfen“ sich Stiftungen in Bildungsfragen „einmischen“? Unter welchen Bedingungen wollen staatliche Institutionen Unterstützung von Stiftungen und freien Trägern in Anspruch nehmen? Wo liegen Zugewinne, wo Risiken und wo Grenzen?

Welche Ziele erreicht werden sollten

Drei Ziele wurden bei dieser Veranstaltung ins Zentrum gerückt: Zum einen regten die Veranstalter eine Debatte an und wollten für einen systematischen Blick auf die Fragestellung sensibilisieren. Zum zweiten trug die Diskussion dazu bei, sich einem klareren Rollenverständnis beider Seiten anzunähern und zu klären, was auf individueller Ebene, auf Ebene der Verwaltungen und was politisch-rechtlich getan werden kann und muss, um Bedingungen für Zusammenarbeit zu verbessern. Drittens ging es darum, Wege für konkrete Handlungsansätze in der Praxis zu ebnet,

um Rahmenbedingungen für Kooperationen zu verbessern. Um diese Fragestellungen in einer eintägigen Veranstaltung behandeln zu können, konzentrierte sich die Diskussion auf die Arbeit von Stiftungen im Bildungsbereich.

Wer angesprochen ist

Anwesend waren über 60 Entscheiderinnen und Entscheider aus Verwaltungen, aus Stiftungen, von Landesrechnungshöfen, Finanzbehörden, Kultus- und Finanzministerien sowie Vertreter zivilgesellschaftlicher Organisationen, die in ihrem Praxisumfeld mit Kooperation zu tun haben und sich daran beteiligen wollten, zur Verbesserung der Kooperationsbedingungen beizutragen.

Auf welche Weise die Debatte begonnen werden soll

Das Selbstverständnis der Veranstaltung war das eines Arbeitstreffens und das einer Fachveranstaltung. Die Expertise jedes Einzelnen war gefragt. Deshalb war innerhalb der Veranstaltung viel Raum, um, an Fragen geleitet, eine intensive Diskussion zu ermöglichen und zu konkreten Ergebnissen zu gelangen. Der Vormittag diente anhand von kurzen Fallbeispielen und der Reflexion dieser Beispiele in kleinen Tischgruppen der Bestandsaufnahme dieses vielschichtigen Themas. Der Nachmittag blieb der Auseinandersetzung mit den Befunden und der Ableitung von Veränderungsnotwendigkeiten vorbehalten.

Die Veranstalter sind sich der Tatsache bewusst, dass nicht alle Dimensionen des Problems ausreichend diskutiert werden konnten. Gleichwohl wurde der Tag nicht ohne Ergebnisse beendet, die als Anfang einer gesellschaftlichen Debatte zum Thema verstanden sein wollen.

Welche Grundannahmen der Veranstaltung zugrunde liegen

Weitreichend wahrgenommen wird ein Verantwortungs-, Wissens- und Handlungsvakuum bei der Beurteilung von Chancen und Grenzen von Kooperation zwischen Staat und privaten Akteuren, z. B. Stiftungen. Aber gerade darum muss es gehen: auszuloten, wo Chancen und wo Grenzen liegen; aufzuklären, wo es ungenutzte Spielräume gibt, wo Grenzen verschoben werden müssen und wo sich Haltungen oder gar rechtliche Rahmenbedingungen ändern müssen.

„Zu fragen wird also sein, was getan werden muss, damit auf individueller Ebene, auf der Ebene der Verwaltungen, der Stiftungen und in der Politik – unbenommen aller Individualität – ein gemeinsames Problem- und Rollenverständnis wächst.“

Grundannahme 1: Ein gemeinsames Problem- und Rollenverständnis wird gebraucht

Sowohl auf der öffentlichen Seite wie auf der Seite der Stiftungen gibt es eine große Heterogenität. Mit Blick auf Kooperation zeigt sich diese in Bezug auf Anspruch, Einschätzung der eigenen Situation und Rolle und der damit verbundenen Ziele.

Unterschiedliche Auffassungen gibt es bereits bei der Frage, was durch eine Kooperation zwischen Staat und Stiftungen erreicht werden kann. Wird auf staatlicher Seite das Engagement von Stiftungen zum Beispiel oft rein unter dem Aspekt betrachtet, für eigene Vorhaben eine zusätzliche Finanzquelle zu erschließen, erheben Stiftungen den Anspruch, ihre eigene fachliche Expertise einzubringen. Sie verstehen sich als Motor des Wandels und als Entwickler von Lösungen für Probleme, die noch nicht ausreichend wahrgenommen und reflektiert werden. Für Stiftungen ist klar, dass sie nicht Ausfallbürge für staatliche Leistungen sind. Aber gerade unter dem Druck geringer werdender öffentlicher Ressourcen werden seitens des Staates private Mittel eher als Möglichkeit wahrgenommen, dort zu wirken, wo der Staat nicht mehr ausreichend aktiv sein kann.

Auch das Spektrum, wie Stiftungen ihre eigene Wirksamkeit einschätzen, ist breit: Sehen die einen ihre Aufgabe darin, Praxisprojekte zu entwickeln, die dann zur „freien Verfügung stehen“, erheben andere den Anspruch, systemische Veränderungen im Blick zu haben. Ist für die einen wichtig, einen Stein ins Rollen zu bringen, haben andere einen systematischen Transfer erarbeiteter Modelle im Auge.

Zu fragen wird also sein, was getan werden muss, damit auf individueller Ebene, auf der Ebene der Verwaltungen, der Stiftungen und in der Politik – unbenommen aller Individualität – ein gemeinsames Problem- und Rollenverständnis wächst.

Grundannahme 2: Die Partner müssen sich deutlich machen

Gehen Stiftungen auf Verwaltungen zu, um mit ihnen über gemeinsame Vorhaben zu sprechen, machen sie häufig die Erfahrung, als Bittsteller wahrgenommen zu werden. Das hat seine Ursache in der arbeitsteilig organisierten und durch Zuständigkeiten geregelten Unterstützungs- und Förder-

kultur. Diese Kultur geht davon aus, dass der Staat und mit ihm die Verwaltungen die Verantwortung, die „Macht“ und Entscheidungshoheit haben, dort also entschieden wird, was richtig, falsch, förderwürdig, politisch opportun und sinnvoll ist. Eine Stimme von außen, die sich einmischen, mitmischen und mitwirken will, wird häufig als Eingriff in die eigene Entscheidungshoheit aufgefasst. Dieser Prozess wird verstärkt dadurch, dass auch Stiftungen nicht immer frühzeitig den richtigen, angemessenen Weg finden, um Ideen einzubringen.

Erfolgreich durchgeführte gemeinsame Vorhaben zeigen: Niemand verliert etwas. Der Erfolg gehört beiden Partnern, und er ist in der Regel größer und weitreichender, als hätte einer allein gearbeitet. Voraussetzung dafür allerdings ist, dass die Rollen beider Partner geklärt und festgehalten sind, dass sich die Verwaltung darauf einlässt, einen Teil der Steuerung und Kontrolle an einen Partner zu übergeben, dass sich der Partner auf klare Formen von Kommunikation und Absprache verständigt und vieles mehr. Was mehr, darüber wird zu sprechen sein. Sind es neben den individuellen Auffassungen begrenzende rechtliche Rahmenbedingungen, die Alibi und Grund für nicht zustande kommende Kooperationen sind, und wenn ja, welche?

Wie kann sich also eine Kultur gegenseitiger Anerkennung herstellen, wie kann es gelingen, dass beide Seiten die eigenen Handlungsnotwendigkeiten wahrnehmen und gleichzeitig nach klugen Wegen für eine Zusammenarbeit suchen?

Grundannahme 3: Die Partner müssen Vorhaben gemeinsam entwickeln

Stiftungen machen oft den Fehler, dass sie selbst „Prototypen“ entwickeln und dann an staatliche Stellen herantreten mit dem Ansinnen, diese mögen nun doch helfen, die Projekte „auszurollen“ und in die Breite zu tragen. Folge ist, dass die erwünschte Verbreitung von Stiftungsprojekten von staatlicher Seite nicht unterstützt wird, ja auch gar nicht unterstützt werden kann, zieht man realistische Planungsphasen in Betracht. Besser wäre es daher, möglichst früh im Sinne einer Ko-Konstruktion von Projekten zusammenzuarbeiten und die Verwaltungen als Partner für eine gemeinsame Ideenentwicklung zu gewinnen. Es stellt sich dann aber die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt. Besteht die Gefahr, dass bei einer zu frühen Zusammenarbeit das innovative Element, das

Stiftungen einbringen können, wegen zu vieler Bedenken der staatlichen Seite verloren geht?

Zu diesem Fragekomplex gehört ein weiterer, mitunter als sehr sensibel wahrgenommener Punkt: Wird die Wirkung von Kooperation von manchen Stiftungen unter dem Aspekt gesehen, wie Wirkungen für die direkte Zielgruppe verstärkt werden können, wollen andere mit ihrer Arbeit auch die Strukturen, die für diese Zielgruppen wirken, beeinflussen, vielleicht sogar Reformprozesse in Gang setzen, die letztlich auch gewohnte Abläufe und sogar Strukturen bei den staatlichen Stellen infrage stellen können. Wird es z. B. seitens der Verwaltungen als Vorteil angesehen, dass Stiftungen stärker gestalterisch als verwalterisch agieren, dass sie schneller, unmittelbarer, mit engerem Bezug zur Zielgruppe arbeiten können und dabei nicht gerecht sein müssen? Wird dieser Vorteil strategisch genutzt oder als Bedrohung gesehen?

Grundannahme 4: Die Partner müssen sich in ihrer Verfasstheit, Unterschiedlichkeit und in ihren Intentionen genau kennenlernen

Nimmt man das gesamte Feld der Kooperationspartner in den Blick, wird auch hier eine große Heterogenität sichtbar, aus der ganz unterschiedliche Auffassungen und Zielstellungen erwachsen: Verbände, mit großem Vermögen ausgestattete Stiftungen oder eher Bürgerstiftungen, in der Regel mit sehr kleinem Vermögen und selbst Mittel sammelnd, freie Träger, die in der Regel vollständig auf öffentliche Mittel angewiesen sind etc. Gerade diese Unterschiede machen es erforderlich, sich genauer mit den Wirkungsvoraussetzungen von Kooperation zu befassen und zu klären, welche Konsequenzen die eine oder andere Entscheidung für Partner mit sich bringt. Bei diesen Fragen ist eine ganz zentral: Inwieweit ergibt sich bei Inanspruchnahme öffentlicher Mittel durch Stiftungen, Verbände und freie Träger ein Widerspruch zwischen der Umsetzung staatlicher Vorgaben und der eigenen Intention, zwischen Dienstleisterfunktion und eigener Profilgebung? (Vgl. folgenden Punkt.)

Grundannahme 5: Gesellschaftspolitische Intentionen müssen sich in adäquaten rechtlichen Rahmenbedingungen abbilden

Gerade wenn man sich die rechtlichen Rahmenbedingungen anschaut, wird deutlich, vor welchen Herausforderungen sowohl die öffentliche wie die private Seite stehen, wollen sie

sich ernsthaft einer Kooperation stellen. Die nachfolgenden Beispiele stehen für sich, sind aber auch Ausdruck viel weiterreichender Fragen: z. B. der, ob eine Stiftung, die ein weitgehend mit öffentlichen Mitteln finanziertes Programm trägt, in das sie aber erhebliche private Mittel gibt, in der Prüfung behandelt wird, als sei sie ein öffentlicher Träger.

Woran machen sich diese Probleme besonders fest?

Zuwendungsempfänger oder Dienstleister

Wenn man private Träger (Stiftungen, Vereine etc.) einbezieht, durch Programme staatliche Politik umzusetzen, droht zuwendungstechnisch regelmäßig, die Grenze zwischen Zuschuss und Auftrag zu verwischen. Kann der Träger bei einem Zuschuss die von ihm intendierten Ziele so umsetzen, wie er es vorgesehen hat, ist er bei einem Auftrag verpflichtet, die Ziele des Auftraggebers zu verfolgen. Verwischen aber die Grenzen, indem formal ein Zuwendungsvertrag gegeben wird, der substantiell aber als Auftrag zu verstehen ist, entstehen formale Risiken, für die es gesellschaftspolitische Gründe gibt.

Für die Träger selbst bedeutet dies

- in allgemeiner Hinsicht, die Entwicklung eigener Agenden zu vernachlässigen zugunsten einer Transmitter-Rolle, in der Trägerhandeln nicht mehr die eigene Richtung formuliert, sondern wechselnde staatliche Zielsetzungen nur noch „umsetzt“. (Beispiel: Die gleichen Träger, die vor zehn Jahren „sozialverträgliche“ Vorruhestandsstrategien umgesetzt haben, versuchen nun, die gleiche Bevölkerungsgruppe wieder in den Arbeitsmarkt einzuführen; der Richtungswechsel beruht dabei nicht auf einem geänderten Konzept dieser Träger, sondern auf einer geänderten Ausrichtung staatlicher Politik und entsprechend geänderter Zielrichtung von Zuwendungsprogrammen.)
- in konkreter Hinsicht, die Trennlinie zwischen Auftrag und Zuschuss nicht mehr klar definieren zu können; die daraus erwachsenden (umsatz-)steuerlichen Risiken können über die Zuwendungen nicht abgedeckt werden.

Für die öffentlichen Geldgeber bedeutet dies

- in allgemeiner Hinsicht, über Zielvereinbarungen und Ähnliches zwar besser Einfluss auf Projektdurchführung und -ergebnis nehmen zu können, damit aber auch konzeptionell

„Wenn Staat und private Akteure wie z. B. Stiftungen zukünftig noch stärker zugunsten von besseren Bildungs- und Aufwuchsbedingungen für Kinder und Jugendliche zielorientiert kooperieren wollen, müssen sie gemeinsam nicht nur ihren Möglichkeitssinn erweitern, sondern auch ihr (rechtliches) Handwerkszeug und ihre Rollen schärfen.“

die Kreativität und Zielgruppennähe der Träger weniger nutzen zu können und bei der Entwicklung von Problemlösungen tendenziell auf die eigene Entwicklungskapazität beschränkt zu sein.

- in konkreter Hinsicht, verstärkt mit umsatzsteuerlichen und vergaberechtlichen Themen konfrontiert zu sein, auf die die jeweiligen Verwaltungsstellen nur unzureichend vorbereitet sind.

Fehlbedarfsfinanzierung und Besserstellungsverbot

Unterschiedliche Tarifsysteme bei Bund, Ländern und Kommunen machen die zuwendungsrechtlich konforme Entgeltfindung für das zuwendungsfinanzierte Personal privater Träger vor allem dann kompliziert, wenn im Rahmen der Projektförderung unterschiedliche Gebietskörperschaften beim gleichen Träger fördern. Wenn derselbe Träger gleichzeitig entgeltfinanzierte Tätigkeitsbereiche führt, sind die Probleme, die sich im Rahmen fehlbedarfsfinanzierter Projekte zwischen Zuwendungs-, Arbeits- und Steuerrecht ergeben, nicht mehr lösbar. (Beispiel: Die über dem öffentlichen Tarif bezahlte Fachkraft kann im fehlbedarfsfinanzierten Projekt nicht eingesetzt werden, selbst wenn die Zuwendung sich auf die Finanzierung des öffentlichen Tarifniveaus beschränkt und der Träger aus eigenen Mitteln den Zusatzbetrag finanziert.)

Probleme der Kombination öffentlicher und privater Mittel

Bei Projekten, die nur zum Teil aus öffentlichen Mitteln finanziert werden, unterliegt der gesamte Kostenplan den öffentlich-rechtlichen Zuwendungsregeln. Die Regeln des privaten Zuschussgebers sind nachrangig zu behandeln, auch wenn dieser den größeren Teil der Projektaufwendungen trägt. Ausgaben, die nach den Regeln von Bundeshaushaltsordnung/Landshaushaltsordnung oder Bundesreisekostengesetz nicht förderfähig sind, können dann auch nicht aus den privaten Zuschüssen finanziert werden.

Overheads in der Projektförderung

Die Projektförderung geht regelmäßig davon aus, dass der Projektträger seine Strukturkosten selbst trägt (Geschäftsführung, Rechtsformaufwendungen, Projektvorbereitungskosten etc.). Dies wird gerade dann zum Problem, wenn Träger eine erfolgreiche Projektarbeit machen und deshalb eine Vielzahl

unterschiedlicher Projekte durchführen. Die mit dem Erfolg wachsenden Strukturkosten sind regelmäßig in den Kostenplänen öffentlich geförderter Projekte nicht unterzubringen. Pauschalbeträge für Strukturaufwendungen und Abschreibungen für das einzusetzende Anlagevermögen sind in den meisten Programmansätzen nicht förderfähig.

Umgekehrt fragen sich Stiftungen, die Projekte z. B. an Hochschulen fördern, ob es richtig sein kann, dass sie die immer häufiger geforderten Overheads bezahlen und damit zur Grundfinanzierung einer öffentlichen Einrichtung beitragen sollen.

Auftrag versus Verantwortungsteilung

Gegenwärtig findet eine wichtige Diskussion darüber statt, was getan werden muss, um, z. B. im Bildungsbereich, das Zuständigkeitsdenken zu überwinden und von Verantwortlichkeiten auszugehen, die sich an den Bedürfnissen und am biografischen Verlauf der Entwicklung von Kindern orientieren. Hierfür gibt es unterschiedliche Namen: Bildungslandschaften, Verantwortungsgemeinschaften usw. Ein solches Zusammengehen aller Verantwortungsträger erfordert auch veränderte Rahmenbedingungen, weil mehrere Partner unter der Federführung einer Organisation, aber auf Augenhöhe miteinander arbeiten wollen. Dabei entstehen bei der Weiterleitung von Mitteln erhebliche Probleme, weil die inhaltliche, partnerschaftlich verstandene Aufgabenteilung durch die rechtlichen Rahmenbedingungen, die hierarchisch und zuständigkeitsorientiert sind, nicht adäquat abgebildet ist. Die Folge ist eine Kultur der Zusammenarbeit, die auf Auftrag und Hierarchie ausgerichtet ist, nicht auf Diskurs und Partnerschaft.

Zusammengefasst

Wenn Staat und private Akteure wie z. B. Stiftungen zukünftig noch stärker zugunsten von besseren Bildungs- und Aufwuchsbedingungen für Kinder und Jugendliche zielorientiert kooperieren wollen, müssen sie gemeinsam nicht nur ihren Möglichkeitssinn erweitern, sondern auch ihr (rechtliches) Handwerkszeug und ihre Rollen schärfen. Den ersten Schritt machte die Arbeitstagung „Staat und Stiftungen in Kooperation“ am 23. Mai 2008 – selbstverständlich in Kooperation von Stiftungen und Ländern.



Die Themen der Arbeitstagung



Dr. Michael Ernst-Pörksen

C.O.X. Steuerberatungsgesellschaft und Treuhandgesellschaft

Mit dem Ziel eines Einstiegs in eine breite Diskussion sind im Vorfeld der Tagung Fragestellungen entwickelt worden. Den Tagungsteilnehmern wurden sechs Komplexe zur weiteren Differenzierung vorgelegt, die sich mit den verschiedenen Aspekten von Kooperationen beschäftigen. Dabei ging es sowohl um den politischen Kontext der Entwicklung des Verhältnisses von Stiftungen und Staat wie auch um die ökonomischen Grundlagen des Wachstums des Dritten Sektors. Die Frage nach der Rolle dieses Sektors in Privatisierungsprozessen wiederum und nach den Mechanismen, Zielkonflikte in der Entwicklung der jeweiligen Sektoren zu verarbeiten, wurde eher ausgeblendet. Ziel der Veranstaltung war es, an den Handlungsformen und ihren Einschränkungen anzusetzen, mit denen sich die Teilnehmer alltäglich in ihren jeweiligen Rollen auseinandersetzen. Aber es galt auch ihre Entwicklungsmöglichkeiten herauszuarbeiten. Zusätzlich sollten, entlang der Bearbeitung der vorgestellten Fragenkomplexe, konkrete Anforderungen formuliert werden, deren Erfüllung aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowohl möglich als auch förderlich für die Kooperation zwischen Staat und Stiftungen wären.

Thema 1

Wie weit können, sollen und wollen Stiftungen staatliche Aufgaben übernehmen? Wie weit können und sollen Stiftungen staatliche Strukturen verändern?

Thema 2

Wie können ein gemeinsames Problem- und Rollenverständnis und eine Kultur gegenseitiger Anerkennung geschaffen werden?

Thema 3

Wie muss eine Kooperation beschaffen sein, die der innovativen Kraft von Stiftungen Raum gibt, der staatlichen Seite aber auch Gestaltungsspielräume lässt?

Thema 4

Welche Finanzierungsform ist die passende für die jeweilige Kooperation: Fehlbedarfs-, Anteils- oder Festbetragsfinanzierung?

Thema 5

Wie können Rechnungshof, Zuwendungsgeber und Zuwendungsempfänger ihre Zusammenarbeit kreativ statt restriktiv gestalten?

Thema 6

Wie können Details der Kooperation erfolgreich gestaltet werden (z. B. allgemeine Nebenbestimmungen, Besserstellungsverbot, Verzinsung etc.)?

Thema 1

Wie weit können, sollen und wollen Stiftungen staatliche Aufgaben übernehmen? Wie weit können und sollen Stiftungen staatliche Strukturen verändern?

Impuls

Die erste Frage, die sich aus der Themenstellung ergibt, lautet: Wie sind staatliche Aufgaben definiert? Und: Kann etwas staatliche Aufgabe sein und dennoch von Privaten übernommen werden?

Ein wichtiges Stichwort in diesem Zusammenhang ist: Subsidiarität als Grundsatz, nach dem staatliches Handeln dem privaten Handeln nachrangig sein soll.

Angewandt auf die Kinder- und Jugendhilfe ist dies in § 4 SGB VIII wie folgt formuliert:

§ 4 SGB VIII: Zusammenarbeit der öffentlichen Jugendhilfe mit der freien Jugendhilfe

(1) Die öffentliche Jugendhilfe soll mit der freien Jugendhilfe zum Wohl junger Menschen und ihrer Familien partnerschaftlich zusammenarbeiten. Sie hat dabei die Selbstständigkeit der freien Jugendhilfe in Zielsetzung und Durchführung ihrer Aufgaben sowie in der Gestaltung ihrer Organisationsstruktur zu achten.

(2) Soweit geeignete Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen von anerkannten Trägern der freien Jugendhilfe betrieben werden oder rechtzeitig geschaffen werden können, soll die öffentliche Jugendhilfe von eigenen Maßnahmen absehen.

(3) Die öffentliche Jugendhilfe soll die freie Jugendhilfe nach Maßgabe dieses Buches fördern und dabei die verschiedenen Formen der Selbsthilfe stärken.

Können Stiftungen staatliche Aufgaben übernehmen?

Dies ist zunächst eine faktische Frage; hier wären Kriterien zu definieren. Es wäre das Verhältnis zu diskutieren zwischen der Besetzung von privilegierten Nischen und der Gewähr von Nachhaltigkeit in der Versorgung mit öffentlichen Gütern für alle, zwischen Innovation und Grundversorgung.

Sollen Stiftungen staatliche Aufgaben übernehmen?

Dies ist vor allem eine politische Entscheidung derer, die Stiftungen und anderen nichtstaatlichen Trägern Rollen zuweisen wollen: Sind Stiftungen als Springsteine in Privatisierungsprozessen nutzbar (Erziehung/Kinderbetreuung, Bildung/Schule, Kultur/Oper) und können sie als Facilitators in gesellschaftlichen Strukturanpassungsprozessen im Zusammenhang mit Privatisierung und Globalisierung hilfreich sein? (Vergleiche hierzu die allgegenwärtige Rede von der „Zivilgesellschaft“ als „Kitt“ der Gesellschaft.)

Und wollen die Stiftungen staatliche Aufgaben übernehmen?

Sind Stiftungen Lückenfüller, wo die staatliche Versorgung Lücken lässt, sind sie Transmitter für staatliche Reformagenden oder sind sie als Teil zivilgesellschaftlicher Strukturen in der Lage, eigene, originäre Zielsetzungen zu entwickeln?

Teilnehmer Gruppe A

Dr. Ingmar Ahl
Christoph Anders
Manfred Bauer
Dr. Stefan Fuhrmann
Dr. Gerd Hanekamp
Wolfgang Hilberer
Christoph Linzbach
Peter Wagener
Prof. Dr. Birgit Weitemeyer

Karg-Stiftung
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Staatskanzlei des Landes Brandenburg
Hessisches Kultusministerium
Deutsche Telekom Stiftung
Konrad-Adenauer-Stiftung
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Caritas-Gemeinschaftsstiftung Berlin
Bucerius Law School, Lehrstuhl für Stiftungsrecht



Arbeitsergebnisse

Staat und Stiftungen arbeiten effizient zusammen, solange sie ihre Grenzen respektieren

Stiftungen bieten durch ihre Unabhängigkeit die Voraussetzung dafür, dass unterschiedliche Partner für ein gemeinsames Ziel gewonnen und in die Projektumsetzung eingebunden werden können. Sie können diesen Prozess moderieren und durch eine ständige Reflexion zur Standortbestimmung beitragen, ohne dabei klar definierte (bildungspolitische) Ziele aus den Augen zu verlieren.

Für die Seite der öffentlichen Hand besteht die Chance, ministerielle Aufgaben an zivilgesellschaftliche Akteure zu übertragen, um deren Potenziale zu nutzen. Zu beachten ist dabei, dass die Verwaltung gegenüber der Legislative solches Handeln zu verantworten hat. Bei hoheitlichen Aufgaben sind hier schnell Grenzen erreicht, bei staatlich organisierten Bereichen wie der allgemeinbildenden Schule ist dies ein zumindest schwieriger Prozess. Bereiche wie Jugend und Sport sind demgegenüber Felder mit wesentlich größeren Spielräumen.

Idee

Die Gründung von Arbeitsausschüssen mit Vertretern von Stiftungen, Bund und Ländern auf den unterschiedlichen Ebenen fördern, die sowohl Qualitätskriterien für gelungene PPP formulieren als auch Know-how für typische Sachfragen solcher Kooperationen zusammentragen. Aufgabe ist, gegenseitiges Wissen zu generieren und Formen des Austausches zu finden.

Der Transfer von Modellprojekten in die Praxis muss von Anfang an mitbedacht werden

Sowohl Erfolg als auch Misserfolg von Modellprojekten bergen für Verwaltungen und Politik Gefahren. Falls ein gemeinsames Projekt scheitert, stehen sie hierfür in der öffentlichen Kritik. Ist ein Projekt erfolgreich, werden für eine Fortführung weitere, zusätzliche Finanzmittel notwendig. Eine langfristige, nachhaltige Implementierung dieser Projekte ist angesichts der Haushaltslage oftmals schwierig. Deshalb sind Modellprojekte mit Anschubförderung und zeitlich begrenzter Förderzusage durch eine Stiftung nicht die ideale Vorgehensweise für staatliche Stellen. Zielbringend ist dagegen eine Konzeption, die den Transfer in die Praxis absichert. Dafür müssen beide Partner bereit sein, aktiv nach Strategien zu suchen und diese zu befördern.

Vertrauen schafft die solide Basis für die Zusammenarbeit

An vielen Stellen befürchten Vertreter der öffentlichen Hand, einen Prozess nicht mehr steuern zu können, für den sie nach Rechtslage und eigenem Verständnis Verantwortung tragen. Es ist wichtig, eine effektivere, von zunehmendem Vertrauen gekennzeichnete Kooperation zwischen Stiftung und Verwaltung zu befördern, die auf Wissen basiert, das geschaffen werden muss.

In einem weiteren Schritt muss nach der Administration zunehmend auch die Legislative mit guten Ideen und erfolgreichen Modellen vertraut gemacht werden, um sie dann in den fachlichen Austausch mit einzubeziehen.

Teilnehmer Gruppe B

Kjell Eberhardt
Andreas Hilliger
Martin Jungnickel
Dr. Heike Kahl
Anorthe Kremers
Sophia Pfeffer
Dr. Gerd Placke
Marina Prosiegel
Dr. Katharina Uhsadel
Wilke Ziemann

Staatssekretär des Kulturministeriums Thüringen
Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg
Hessisches Ministerium des Innern und für Sport
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Stiftung Mercator
Sächsisches Staatsministerium für Kultus
Bertelsmann Stiftung
Bundespräsidialamt, persönliches Büro Frau Köhler
Stiftung Polytechnische Gesellschaft
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung

Thema 2

Wie können ein gemeinsames Problem- und Rollenverständnis und eine Kultur gegenseitiger Anerkennung geschaffen werden?

Impuls

Ausgangspunkt bei der Behandlung des Themas könnte die Anerkennung sein, dass es bei Staat und Nichtstaat jeweils um selbstständig handelnde Strukturen geht, die sich nicht allein im Reflex aufeinander definieren, sondern jeweils eigene Zielsetzungen und Handlungsprogramme verfolgen.

Tragfähige Kommunikation und gemeinsames Handeln setzen in diesem Zusammenhang Wissen voraus

- über den Gegenstand des gemeinsamen Handelns,
- über den Erkenntnisrahmen des jeweils anderen,
- über den eigenen Handlungsrahmen und den des jeweils anderen (rechtlich, finanziell, hierarchisch),
- über die Grundlagen des eigenen Interesses und das des jeweils anderen,
- über die systematische Teilung von Verantwortung und Rollen zwischen Staat, Wirtschaft und Drittem Sektor

„Anerkennung“ wird in diesem Zusammenhang zu einer nicht moralisch-pädagogischen Kategorie von Ehre und Respekt, sondern zur professionellen Kategorie des Anerkennens der Stellung der einzelnen Akteure im Gesamtbild.

Tragfähige Kommunikation ist darüber hinaus auch nicht bloß eine Frage des Blickwinkels: Interesse am Fortkommen des jeweils anderen ist bei erfolgsorientierter Kommunikation ohnehin immer vorauszusetzen!

Wenn aber die Qualität von Kommunikationsprozessen im Wesentlichen abhängig ist vom Wissen um die Handlungsrahmen des/der jeweils anderen, dann ergibt sich weiterhin die Frage: Wie können sich die Akteure nachhaltig Wissen verschaffen?

Teilnehmer

Clemens Appel
Dr. Anja Durdel
Marion Greiner
Manfred Husemann
Markus Hipp
Dr. Stefan Luther
Marc Rüdebusch
Wolf Schwarz
Gerhild Vollherbst
Dr. Ekkehard Winter

Staatssekretär der Staatskanzlei des Landes Brandenburg
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
INI – Institut Neue Impulse e. V.
Hessische Staatskanzlei
BMW Stiftung Herbert Quandt
Bundesministerium für Bildung und Forschung
Ministerium des Innern des Landes Brandenburg
Hessisches Kultusministerium
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Deutsche Telekom Stiftung



Arbeitsergebnisse

Kooperation zwischen Staat und Stiftungen benötigt eine (interkulturelle) Verständigungsperspektive

Nur gemeinsam können gesellschaftliche Herausforderungen erfolgreich bewältigt werden. Jedoch arbeiten staatliche Stellen und Stiftungen in jeweils sehr spezifischen Organisations- und Unternehmenskulturen, wobei klare Bilder und Vorurteile über den jeweils anderen in einer Kooperation existieren. Das wirkt sich hinderlich im Kooperationsprozess aus. Was der einen Partei als Selbstverständlichkeit erscheint, muss der anderen vielleicht erklärt werden. Beide Seiten benötigen die Bereitschaft, zu erklären und zuzuhören – und die Offenheit für einen Perspektivwechsel. Besonders wenn am Anfang der Kooperation zuerst ein Problemdruck bzw. eine konkrete Aufgabenstellung und nicht die Idee steht.

Unterschiedliche Formen des kontinuierlichen Wissens- und Erfahrungsaustauschs zwischen den Personen können dazu beitragen, dass Bilder und Vorurteile revidiert werden. Ebenso wie das gemeinsame Planen und Gestalten von Initiativen.

Den Partner kennen

Es ist notwendig, Kenntnisse über den jeweiligen Partner zu haben. Wer ist der richtige Ansprechpartner? Wie sieht die Organisationsstruktur des anderen aus? Welches gemeinsame Fachwissen ist vorhanden? Alle diese Faktoren tragen zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit bei. Wenn dieses Wissen nicht bereits aus früheren Projekten vorhanden ist, sind beide Seiten zu einem transparenten Austausch im eigenen Interesse verpflichtet.

Geteiltes Wissen ist doppeltes Wissen

Oft sind es Einzelpersonen, die durch ihr grenzgängisches Handeln scheinbar Unmögliches umsetzbar machen. Die Gefahr des Wissensverlusts ist groß, wenn diese ihren Verantwortungsbereich verlassen. Die Voraussetzung, um dieses Erfahrungswissen langfristig sichern zu können, sind tragfähige Netzwerke und Strukturen, die von einzelnen Personen unabhängig sind. Hierfür sind Fortbildungen notwendig, um durch eine Professionalisierung aller Beteiligten eine von Individuen unabhängige Zusammenarbeit zu ermöglichen. So bleibt das Wissen auch beim Wechsel von Verantwortlichkeiten gesichert.

Idee

Von Beginn an Ziele gemeinsam auf die gesellschaftlichen Herausforderungen abstimmen. Verschränkte Meilensteinpläne können die Kooperationspartner dabei unterstützen.

„Das gegenseitige Bewusstsein für die Notwendigkeit der Kooperation von Staat und Stiftung und Stiftung und Staat macht diese erst möglich.“

Dr. Ingmar Ahl, Karg-Stiftung

„Bürgerschaftliches Engagement ist ein konstitutiver Teil bei der Lösung sozialer und anderer Aufgaben. Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft müssen deshalb gemeinsam in der Schaffung zivilgesellschaftlicher Rahmenbedingungen kooperieren. Eigenverantwortung und Solidarität müssen in einer Kultur des Engagements neu ausbalanciert werden. Eine lebendige Kultur des Zivilengagements steht für gesellschaftliche Integration, wirtschaftliches Wachstum, Wohlstand und stabile demokratische Strukturen.“

Hans Matena, Leiter der Geschäftsstelle beim Beauftragten des BMFSFJ für ZivilEngagement





Thema 3

Wie muss eine Kooperation beschaffen sein, die der innovativen Kraft von Stiftungen Raum gibt, der staatlichen Seite aber auch Gestaltungsspielräume lässt?

Impuls

Der Grundgedanke der Frage ist ernst zu nehmen: Wie groß sind die Gestaltungsspielräume der staatlichen Seite? Und ist dies überhaupt gewollt?

Erfolgreiche Kooperation setzt jedenfalls voraus, dass die jeweiligen Stärken der Beteiligten komplementär zum Tragen kommen. Die Form der Kooperation muss die jeweiligen Handlungsformen und -beschränkungen aufnehmen.

Staatliche Stellen können nicht wie Private handeln, Private nicht wie staatliche Stellen. Aber es gilt auch die Positivformulierung: Staatliche Stellen müssen wie staatliche handeln, Private müssen wie Private handeln.

Konkret heißt dies zum Beispiel bei der Frage der Projektfinanzierung, dass bei Privaten die physische Struktur, die für eine Projektumsetzung erforderlich ist (eine Geschäftsführung, ein Büro, ein Telefon, Computer, Drucker), nicht einfach als vorhanden vorauszusetzen ist, sondern über die Projektarbeit erwirtschaftet werden können muss.

Kooperationsformen unterschiedlichster Art sind denkbar und durchaus bereits erprobt:

- gemeinsame Entwicklung von Projektstrukturen, Finanzierung über Zuschuss und Eigenanteile des Trägers
- gemeinsame Entwicklung von Leistungsanforderungen, Finanzierung über Auftrag (widerspricht unter Umständen dem Vergaberecht)
- gemeinsame Gründung von Handlungsstrukturen (insbesondere Kapitalgesellschaften, Einlageproblematik, Haushaltsrechtsübergang auf gemeinsame Struktur)

Zentrales Problem ist auch hier das Wissensdefizit der Privaten über das Haushaltsrecht und das Wissensdefizit der Öffentlichen über das Privatrecht.

Teilnehmer

Dr. Hermann Budde
Dr. Michael Bürsch, MdB
Dr. Reiner Franke
Dr. Olaf Hahn
Katja Hoffmann
Jens Hoffsommer
Dr. Peter Schabe
Stephan Würz

Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg
Deutscher Bundestag
Deutsche Telekom Stiftung
Robert Bosch Stiftung
Bundesministerium für Bildung und Forschung
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Deutsche Stiftung Denkmalschutz
Hessisches Sozialministerium



Arbeitsergebnisse

Kooperationen können gelingen

Zentral für die Kooperation sind das gemeinsame Agieren auf Augenhöhe, die Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen sowie die Transparenz der Interessen von beiden Seiten. Wenn beide Partner die nötige Offenheit für das gemeinsame Arbeiten mitbringen und von der Sinnhaftigkeit einer Zusammenarbeit überzeugt sind, dann sind das die besten Voraussetzungen.

Partnerschaftliches Handeln führt zum Erfolg

Um eine Kooperation zu initiieren, ist es für Stiftungen empfehlenswert, den Weg über hohe Repräsentanten zu wählen wie Ministerpräsidenten, Minister etc., um ein politisches Votum zu erreichen. Parallel sollte die Fachebene in den Verwaltungen so einbezogen werden, dass die weitere Entwicklung eines konkreten Projektes zum gemeinsamen Handeln führt. Von Beginn an sind alle für einen erfolgreichen Prozess wichtigen Personen, Abteilungen, Führungsebenen der beteiligten

Institutionen zu beteiligen, um die Übersetzung politischen Willens in Verwaltungshandeln optimal zu gestalten.

Während Stiftungen dank ihrer überregionalen oder internationalen Netzwerke Erfahrungen, Wissen und Ideen transferieren können, ist in den ministerialen Fachverwaltungen fundiertes Know-how über die Realsituation im eigenen Zuständigkeitsbereich vorhanden. Beides muss aufeinander bezogen sein.

Verwaltungen sollten die fachlichen, den Möglichkeitssinn erweiternden und die gestalterischen Potenziale von Stiftungen besser und offensiver nutzen, um Entwicklungsaufgaben und drängende Probleme zu lösen.

Allgemeingültige Richtlinien könnten helfen

Trotz der diffizilen bundesrepublikanischen Strukturen sind allgemeine Orientierungsmuster wie Musterverträge und Verfahrensmuster für Kooperationen machbar und sinnvoll.

Idee

Ausgehend von einer Problemanalyse an der Schnittstelle zwischen Stiftungen und Staat werden von einer Arbeitsgruppe Vorschläge für Verbesserungen erarbeitet, gegebenenfalls auch für Gesetzesänderungen und eine „Toolbox“ für die Kooperation (inkl. Musterverträgen).

„In der Zusammenarbeit von Staat und Stiftungen ist die Entwicklung von Modi des Austausches, der Kofinanzierung oder der Übernahme von innovativen Projekten beispielsweise in ein Curriculum wichtig.“

Anorthe Kremers, Stiftung Mercator

Thema 4

Welche Finanzierungsform ist die passende für die jeweilige Kooperationsform: Fehlbedarfs-, Anteils- oder Festbetragsfinanzierung?

Impuls

In der Projektförderung wird regelmäßig auf dem Wege der Fehlbedarfsfinanzierung bezuschusst. Hier prallen die unterschiedlichen Lebenswelten staatlicher und privater Träger unmittelbar aufeinander:

Personalkostenstrukturen weichen ab; Eigenmittelfinanzierung höherer Einstufungen ist in Kombination mit dem Besetzungsverbot nicht möglich und bringt die privaten Träger regelmäßig in arbeitsrechtliche Probleme.

Die Projektbezogenheit zusätzlicher Einnahmen ist für den Zuwendungsgeber jeweils nur schwer zu ermitteln.

Die im Zusammenhang mit der Fehlbedarfsfinanzierung wichtige Unterscheidung zwischen Eigenmitteln und zusätzlichen Projekteinnahmen wird regelmäßig nicht getroffen.

Die Förderfähigkeit aller (also auch der nicht bezuschussten) Projektausgaben muss unterstellt werden; dies entspricht aber regelmäßig nicht der Wirklichkeit, sodass das Ausmaß an verdeckten Projektausgaben regelmäßig groß ist.

Für die privaten Träger wird die Förderung zum wirtschaftlichen Risiko, je größer der Anteil der öffentlichen Förderung am Gesamtbudget ist, weil die Zuwendungsgeber regelmäßig nicht bereit sind, Strukturkosten der Träger zu finanzieren, auch wenn diese unausweichlich sind.

Die genannten Probleme sind allen Beteiligten bekannt, ebenso die Ausweichstrategien: Überdimensionierung des Kostenplans mit überhöhter Einnahmeprognose.

Auch bei der Anteilsfinanzierung wird unterstellt, dass alle Projektausgaben förderfähig sind, und auch bei dieser Form der Finanzierung ist diese Annahme durchaus unrealistisch.

Zu diskutieren wäre deshalb, unter welchen Bedingungen die Festbetragsfinanzierung in der Projektförderung stärker zum Einsatz kommen sollte.

Zunehmend geraten als Zuwendung gedachte Finanzierungsbeiträge der öffentlichen Geldgeber in den Verdacht, verdeckte Entgelte zu sein. Im Ergebnis droht die Belegung der Zuschüsse mit Umsatzsteuer.

Dass dieses Problem an Bedeutung zunimmt, muss nicht verwundern, wenn sich aus dem einfachen Verhältnis von Zuwendungsgeber und Zuwendungsnehmer komplexere Kooperationsstrukturen entwickeln, in denen Leistungsaustauschelemente nicht mehr auszuschließen sind. Für die Beteiligten sind die Grenzlinien zwischen Umsatz und Zuschuss dabei nicht immer erkennbar. Auch das Bundesfinanzministerium benötigt (wie im Fall des ESF-Förderprogramms EQUAL) schon einmal mehrere Jahre, um zu einem Ergebnis zu kommen, auch wenn dieses im Kern nicht mehr bedeutet (und auch nicht mehr bedeuten kann) als: „Es kommt letzten Endes auf den Einzelfall an.“

Zu klären ist hier, wie die Risiken aus der umsatzsteuerlichen Behandlung von Zuschüssen gerechter verteilt werden können. Bisher tragen dieses Risiko allein die Zuwendungsempfänger.

Teilnehmer

Dr. Michael Ernst-Pörksen
Karin Friedrichs
Martina Galander
Rupert Graf Strachwitz
Wolfgang Heimer
Bärbel Mangels-Keil
Sascha Wagner
Claus Wergin
Heiner Woitschell

C.O.X. Steuerberatungsgesellschaft und Treuhandgesellschaft
Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA) Brandenburg
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Maecenata Institut
Hessisches Kultusministerium
Senatskanzlei Berlin
Bundesministerium für Bildung und Forschung
Ministerium für Soziales, Gesundheit, Jugend und Familie Mecklenburg-Vorpommern
Hessisches Finanzministerium



Arbeitsergebnisse

Fehlbedarfsfinanzierung und Anteilsfinanzierung sind nicht flexibel genug für die Bedürfnisse der Kooperationspartner

Fehlbedarfsfinanzierung und Anteilsfinanzierung stellen sich oft als ungeeignet und unflexibel für die Projektdurchführung bzw. -abrechnung heraus, während die Festbetragsfinanzierung mehr Möglichkeiten eröffnet. Die Ausführungsbestimmungen zu den Landeshaushaltsordnungen lassen diese Art der Projektfinanzierung jedoch ausgerechnet dann nicht zu, wenn zu erwarten ist, dass der Zuwendungsempfänger in der Lage ist, zusätzlich Deckungsmittel zu akquirieren.

Während bei den anderen Finanzierungsarten immer Schwierigkeiten in der Abrechnung von Eigenmitteln oder kofinanzierten Zuwendungen auftreten, bietet die Festbetragsfinanzierung die Möglichkeit, Eigenmittel in jeder Höhe einzubringen, die Programme mit Kofinanzierungen nachhaltiger zu gestalten und im Hinblick auf Abrechnung, Beantragung und Bearbeitung die Einsparung von Verwaltungsaufwand. Zu bedenken ist jedoch, dass der § 44 der Landeshaushaltsordnung (beispielsweise in Mecklenburg-Vorpommern) in seiner eigentlichen Fassung wenig Spielraum für alternative Finanzierungsformen lässt.

Auszug aus der Landeshaushaltsordnung Mecklenburg-Vorpommern, § 44

Zuwendungen, Verwaltung von Mitteln oder Vermögensgegenständen

(1) Zuwendungen dürfen nur unter den Voraussetzungen des § 23 gewährt werden. Dabei ist zu bestimmen, wie die zweckentsprechende Verwendung der Zuwendungen nachzuweisen ist. Außerdem ist ein Prüfungsrecht der zuständigen Dienststelle oder ihrer Beauftragten festzulegen. Verwaltungsvorschriften, welche die Regelung des Verwendungsnachweises und die Prüfung durch den Landesrechnungshof (§ 91) betreffen, werden im Einvernehmen mit dem Landesrechnungshof erlassen.

[...]

(3) Juristischen Personen des privaten Rechts kann mit ihrem Einverständnis die Befugnis verliehen werden, Verwaltungsaufgaben auf dem Gebiet der Zuwendungen im eigenen Namen und in den Handlungsformen des öffentlichen Rechts wahrzunehmen, wenn die Beleihung im öffentlichen Interesse liegt und die Beleihene die Gewähr für eine sachgerechte Erfüllung der ihr übertragenen Aufgaben bietet. Die Verleihung und die Entziehung der Befugnis obliegen den zuständigen Fachministerien. Diese üben die Fachaufsicht aus.

Idee

Eine Änderung der Ausführungsbestimmungen zu den Landeshaushaltsordnungen mit folgender Aussage wäre eine Möglichkeit: „Eine Festbetragsfinanzierung soll grundsätzlich immer dann gewährt werden, wenn diese Art der Finanzierung die Ausweitung des Programms/Projektbeschlusses begünstigt sowie die Akquisition weiterer und ergänzender Finanzierungsmittel unterstützt.“

Es gibt mangelnde Rechtssicherheit im deutschen Zuwendungsrecht

Da es hier keine Rechtsansprüche gibt, kommen Gerichte zu Ermessensentscheidungen. Dies ist insbesondere bei der Weitergabe öffentlicher Mittel durch private Stiftungen problematisch. Der öffentliche Zuwendende kann die von ihm nach öffentlichem Recht zugewendeten Mittel von der jeweiligen Stiftung zurückfordern. Die Stiftung wiederum besitzt selbst keine Rechtssicherheit, was die von ihr an Projekte weitergereichten Mittel betrifft. Das daraus resultierende Risiko liegt voll bei der privaten Institution. Das Zuwendungsrecht könnte (mithilfe einer Expertengruppe aus Zuwendungsgebern und -empfängern) vereinfacht werden. Lösung könnte ein Baukastensystem für partnerschaftliche Verträge sein, das den unterschiedlichen Anforderungen gerecht wird.

Thema 5

Wie können Rechnungshof, Zuwendungsgeber und Zuwendungsempfänger ihre Zusammenarbeit kreativ statt restriktiv gestalten?

Impuls

Dem Thema wäre die Frage hinzuzufügen: „Und ist dies überhaupt gewollt?“ Basiert nicht die Beziehungsstruktur zwischen öffentlichem Zuwendungsgeber, privatem Zuwendungsempfänger und Kontrollinstanz auf Distanz, um Kooperationsbeziehungen nicht zum Kooperationsgeflecht werden zu lassen?

Aber selbst unter Wahrung der notwendigen Distanz ergibt sich für den Zuwendungsempfänger das Problem, ob der Zuwendungsgeber in Zuwendungsfragen verlässlich das letzte Wort hat oder – wie aktuell in der ESF-Förderung Hamburgs – im Anschluss an externe Prüfungen die Zuwendungsregelungen im Nachhinein verändert werden.

In diesem Zusammenhang wäre auch zu klären, welche Rolle die immer häufiger beauftragten privaten Prüfinstanzen spielen bzw. spielen sollten.

Ziel der Diskussion könnte sein, herauszufinden, in welcher Weise Prüfinstanzen (staatliche oder private) im Vorfeld bereits zur Klärung von Mittelverwendungs- und Nachweisregeln präsent sein können, ohne die notwendige Distanz zu den Akteuren zu verlieren.

Teilnehmer

Renate Brügge
Anna Davis
Gesine Hanebuth-Schubert
Dirk Hengstenberg
Burkhard Müller
Susanne Ott
Alexander Schott

Finanzministerium Mecklenburg-Vorpommern
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Stiftung „Großes Waisenhaus zu Potsdam“
Landesrechnungshof Mecklenburg-Vorpommern
Hessischer Rechnungshof
Senatsverwaltung für Finanzen des Landes Berlin
Landesrechnungshof Brandenburg



Arbeitsergebnisse

Spielräume bestehen, man muss sie nur ausfindig machen und nutzen

Um die Spielräume auszuloten, muss das nötige Wissen über den betreffenden Bereich vorhanden sein und der Wille, offen zusammenzuarbeiten. Dann kann der vorhandene Raum gemeinsam abgesteckt werden, um zu passenden Lösungen zu kommen. Sinnvoll ist es, neben Beratern alle betroffenen Abteilungen in der Verwaltung einzubeziehen (Recht, Finanzen, Fach), um die gemeinsamen Möglichkeiten aufzudecken.

Die Landesrechnungshöfe können stärker als Berater genutzt werden

Gemäß § 88 der Landeshaushaltsordnung kann der Landesrechnungshof auf zwei Arten tätig werden. Berät er aufgrund von Prüfungserfahrungen Ministerien selbstständig, ist dies für Kooperationen von besonderem Interesse, wenn daran finanzwirksame Entscheidungen oder sogar die Schaffung von Regelungen geknüpft sind. Wird er im Rahmen seiner Prüfungspflicht unselbstständig tätig und spricht an dieser Stelle Empfehlungen aus, so vermischen sich die Rollen des Beraters und des Prüfers. Dabei entsteht die Gefahr, dass die nötige Distanz des Rechnungshofs verloren geht. Deshalb ist es ratsam, den Landesrechnungshof frühzeitig in die Planung einzubinden. Dies ist Aufgabe der Partner der öffentlichen Hand, da zivilgesellschaftliche Akteure nicht direkt Auskunft einholen können. Über diesen Weg können Fragen der Machbarkeit der Finanzierung des gemeinsamen Projektes vorab verifiziert werden.

Idee

Gezielte Schulungen sollten von den Akteuren gemeinsam durchgeführt werden, um auch Antragstellern das nötige Wissen im Bereich der Verwendung von öffentlichen Mitteln zur Verfügung zu stellen.

„Stiftungen sollten in der inhaltlichen Projektarbeit weitgehend autonom sein, lediglich die Zielerreichung ist durch die öffentliche Verwaltung zu hinterfragen. Die finanziellen Rahmenbedingungen des Staates müssen allerdings grundsätzlich akzeptiert werden; es geht um den Einsatz öffentlicher Steuermittel. Abweichungen hiervon sind im Einzelfall möglich; das Zuwendungsrecht räumt die erforderliche Flexibilität in vielen Punkten ein. Wenn davon nicht Gebrauch gemacht wird, so liegt das erfahrungsgemäß auch an der verbesserungswürdigen Qualifizierung der Mitarbeiter in den Bewilligungs- und Prüfstellen, aber auch bei den Zuwendungsempfängern. Rechnungshöfe sollten verstärkt beratend und aufklärend im Vorfeld einer Förderung (z. B. bei der Gestaltung von Förderrichtlinien) und bei ihren Prüfungen tätig sein.“

Michael Brauner, Landesrechnungshof Brandenburg

▷ Verbesserter Einsatz und/oder
Verbesserung bestehender
Regularien

- ① Welches sind die wichtigsten
Probleme die wir heute verfolgen
sollten?
- ② Welche Ideen/Vorschläge haben
wir zur Beantwortung dieser
Frage?
- ③ Was können Sie in Ihrer Funktion
dazu beitragen?



Thema 6

Wie können Details der Kooperation erfolgreich gestaltet werden (z. B. allgemeine Nebenbestimmungen, Besserstellungsverbot, Verzinsung etc.)?

Impuls

Konkret spielt sich die Kooperation zwischen Staat und Stiftungen im Detail der Regelwerke ab. Auch hier sind die Stichworte bekannt:

Besserstellungsverbot, Verzinsung nicht oder nicht „alsbald“ verwendeter Mittel, die Behandlung von Eigenmitteln und Einnahmen, Flexibilitäten bei Abweichungen vom Kostenplan und das Kleingedruckte der Allgemeinen Nebenbestimmungen (die ohnehin als Ganze schon zum Kleingedruckten gehören).

Zu klären wäre hier beispielweise

- die zukünftige Reichweite des Besserstellungsverbots bei gleichzeitiger Flexibilisierung des Tarifgefüges in der öffentlichen Verwaltung,
- die Bezuschussung von Sollzinsen, wenn die Zuwendung nach dem Erstattungsprinzip vergeben wird, der Zuwendungsempfänger also erhebliche Summen vorfinanzieren muss,
- die Verringerung der Gliederungstiefe von Kostenplänen, weil dies Abweichungen vom Kostenplan in den Unterpositionen besser abfangen lassen würde.

Teilnehmer

Michael Brauner
Anika Gilberg
Angela Herbst
Regine Kayser
Susanne Kretschmer
Dr. Martin Nanzka
Sandra Paffe
Andreas Pautzke
Reiner Rühle
Sirke Theberath

Landesrechnungshof Brandenburg
Bucerius Law School
Senatsverwaltung für Finanzen des Landes Berlin
Stiftung Deutsch-Russischer Jugendaustausch
BBJ Consult AG, Niederlassung Deutschland
Dobmann und Nanzka Rechtsanwälte
Hessisches Ministerium für Umwelt, ländlichen Raum und Verbraucherschutz
Stiftung Demokratische Jugend
INI – Institut Neue Impulse e. V.
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung



Arbeitsergebnisse

Die ausufernde Verwaltungsnotwendigkeit behindert die inhaltliche Entwicklung von Projekten

Durch die Notwendigkeit, Kooperationen aus vornehmlich Finanzierungsgründen aufwendig zu definieren und vertraglich festzuhalten, müssen die Inhalte oftmals in den Hintergrund treten. Damit wird der Gestaltungsspielraum von Stiftungen kleiner.

Insgesamt sind vorhandene Instrumente, Mittel anders als in Form einer Zuwendung weiterzugeben, zu wenig bekannt oder werden nur selten genutzt. Hier ergäben sich Möglichkeiten, Personalmittel z. B. von öffentlichen Zuwendern nicht nach aufwendigen Besserstellungsgebotsrechnungen, sondern als Entgeltsatzfinanzierung zu erhalten. Dies würde sowohl den Akt des Zuwendens selber als auch den Nachweis der verausgabten Mittel deutlich vereinfachen, ohne dabei beliebig zu werden.

Nicht alles, was geht, geht auch

Durch die hohe Komplexität des Zuwendungsrechts fehlt häufig die notwendige Kenntnis über Möglichkeiten und Grenzen, sowohl auf Seiten der Zuwendungsgeber als auch der der Zuwendungsempfänger. Das Zuwendungsrecht – bei aller Novellierungsnotwendigkeit – ermöglicht schon jetzt Verfahren, die oftmals nicht genutzt werden. So kann z. B. das Besserstellungsgebot außer Acht gelassen werden, wenn die Tätigkeit des entsprechenden Beschäftigten (z. B. eines Geschäftsführers) nicht mit im TVöD (Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst) genannten Aufgaben vergleichbar ist. Dies würde durch die Rechnungshöfe nicht beanstandet, weil zulässig. In der Praxis wird dies jedoch kaum geschehen, da die Regelung weitgehend unbekannt ist.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der privaten, aber auch der öffentlichen Institutionen müssen fortwährend, dauerhaft und umfassend geschult werden, um die Spielräume des Zuwendungsrechts besser zu kennen und zu nutzen.

Idee

Da das Bundesrecht und das Stiftungsrecht unterschiedlich gestaltet sind, gilt es hier bestimmte Regularien (z. B. ANBest P) anzupassen, damit Träger, die private und öffentliche Mittel verwalten, nicht wie öffentliche Träger behandelt werden.

„Das freiwillige Engagement in Stiftungen und durch das Stiften mobilisiert private Initiative, kreative Ideen und Zeiteinsatz des Einzelnen, die im Rahmen staatlicher Verwaltung nicht erreicht werden können. Durch geeignete Maßnahmen ist aber zugleich sicherzustellen, dass der Wettbewerb der privaten gewerblichen Initiative nicht beeinträchtigt wird. Beide Sektoren, der Markt wie der gemeinnützige Sektor, sind Entdeckungsverfahren.“

Prof. Dr. Birgit Weitemeyer, Bucerius Law School



1A

Wie weit können und sollen Staatliche Strukturen verändern?

Pädagogen haben viele gute Ideen, für den ich den Teufel im Detail wie lösen wir das praktisch? Wie verstehen wir einander besser?

Schlussfolgerung und Ausblick

Bei der Veranstaltung „Staat und Stiftungen in Kooperation“ ging es um mehr als eine Debatte über die Bedingungen und Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit zwischen Staat und Stiftungen, auch wenn der Dialog, das aufgeklärte Gespräch und das mit ihm wachsende Verständnis über die begründeten Haltungen des jeweils anderen ein wichtiges Ziel waren. Die Veranstaltung wollte Perspektiven ändern und Voraussetzungen dafür schaffen, dass sich ein gemeinsames Verständnis für Chancen und Risiken einer Kooperation entwickelt. Dabei galt es, auch um die adäquate gesellschaftspolitische Einordnung von Kooperationen zwischen Staat und Stiftung zu ringen. So gesehen war es ebenfalls Ziel der Diskussion, einen Beitrag dafür zu leisten, das z. B. von Adalbert Evers beklagte verkürzte Verständnis von bürgerschaftlichem Engagement und Zivilgesellschaft aufzubrechen. „Bürgerschaftliche Perspektiven würden nur noch in der Förderung und Ausweitung individuellen ehrenamtlichen Engagements gesehen. Dagegen erfahre die politische Dimension der Bürgergesellschaft [...] zunehmend weniger Aufmerksamkeit.“¹ Selbst dann, wenn Bürgergesellschaft und ihre Möglichkeiten explizit Thema waren, so z. B. im Bericht der Enquête-Kommission des Bundestages zur Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements, wird die Analyse wichtiger (auch rechtlicher) Grundlagen für eine Kooperation zwischen Staat und Zivilgesellschaft ausgespart. „Genau über solche Vermeidungsstrategien konstituiert und stabilisiert sich das Konzept der Bürgergesellschaft light.“² Am Beispiel der Kooperation von Staat und Stiftungen sollten deshalb durch die Veranstaltung Rollen geklärt und das Bewusstsein für einen systemischen Blick auf Formen der Zusammenarbeit geschärft werden, aus dem Konsequenzen für institutionelle Praktiken erwachsen sollen.

Wie die vielen positiven Rückmeldungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer zeigen, gibt es Grund zu der Annahme, dass dies gelungen ist. Dank der ungewöhnlichen Art des Austausches unternahmen die Teilnehmer eine Exkursion in das Feld einer veränderten, gleichberechtigten Gesprächskultur untereinander. Nach Einschätzung der Veranstalter ist dies eines der schönsten Ergebnisse der Arbeitstagung, weil Grenzen traditioneller „mentaler Rahmenbedingungen zwischen zwei sehr unterschiedlichen Partnern“ aufgebrochen worden sind (Dr. Ekkehard Winter in seiner Zusammenfassung). Da hat es nicht überrascht, dass viele Teilnehmer sich wünschten, auf unterschiedlichen Ebenen Formen für einen systematischen Wissensaustausch zu etab-

lieren, um das vorhandene Wissens- und Verantwortungsvakuum, das von vielen Seiten konstatiert wurde, aufzulösen. Vielleicht ist nicht jeder Vorschlag der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sofort umzusetzen, z. B. der, dass es gut wäre, einen festen Ansprechpartner für Public Private Partnerships in den Verwaltungen zu haben, in Arbeitsgruppen regelmäßig Wissen auszutauschen oder den § 44 der Bundes- und Landeshaushaltsordnungen zu ändern. Aber dennoch ist es sinnvoll, die Vorschläge aufzunehmen und wo möglich weiterzuverfolgen, selbst wenn sie auf den ersten Blick kompliziert aussehen.

Nicht dass es vollkommen neu wäre, dass private und öffentliche Partner an konkreten Aufgaben gemeinsam arbeiten, und nicht dass es bis hierher keine Anstrengungen gab, diese Kooperation in einen reflektierten Kontext zu stellen, wie die Empfehlungen der Enquête-Kommission, aber auch der Blick in die Sekundärliteratur zeigen. Deutlich wird aber auch, dass die Akteure fordernder als noch vor wenigen Jahren an dem einen Punkt sind, hieraus konkrete Handlungsoptionen ableiten zu wollen, die in eine veränderte Praxis münden.

Jedoch wurden in der Veranstaltung „Staat und Stiftungen in Kooperation“ bereits gesetzte Impulse aufgenommen, zu deren Konkretisierung beigetragen, Optimierungsbedarf benannt und folgende handlungsleitende Schlussfolgerungen gezogen:

1. Auf beiden Seiten: Veränderungen auf mentaler, verwaltungstechnischer und gesellschaftspolitischer Ebene notwendig

Sowohl gilt es, die zivilgesellschaftliche Infrastruktur auszubauen als auch die zivilgesellschaftlichen Organisationen selbst zu entwickeln, damit der Handlungsspielraum für eine Kooperation für die Verwaltungen größer und zwingender wird. Andererseits ist hierfür auch die qualitative Entwicklung der Verwaltungen selbst vonnöten, um Spielräume zu erkennen und sie nutzbar zu machen. Deshalb gilt es, auf verschiedenen Ebenen anzusetzen, um eine bessere Ausgangslage für Kooperationen zu schaffen. Denn erst „eine Akzentuierung des Verständnisses der Zivilgesellschaft als organisierter Zivilgesellschaft macht Potenziale und Erfordernisse einer Reformpolitik deutlich, die sich nicht nur auf der Ebene der individuellen Anreize bewegen“³. Zum einen

sollte die organisierte Zivilgesellschaft mit den ihr zur Verfügung stehenden Anreizen zivilgesellschaftliches Engagement im Allgemeinen befördern und stärken. Zum anderen muss sich das Selbstverständnis der Akteure des Dritten Sektors noch klarer herauskristalisieren und mit dem jeweiligen Profil auch sichtbar werden. Die folgenden Felder sind für die weitere Entwicklung der Zusammenarbeit von Staat und Zivilgesellschaft besonders relevant:

2. Veränderungen im Zuwendungsrecht

Die Hälfte der Teilnehmer in den Workshops der Veranstaltung „Staat und Stiftungen in Kooperation“ beschäftigte sich mit Fragestellungen rund um das Zuwendungsrecht. Hier wurde deutlich, dass die gestellten Fragen auf den Kern der Probleme gezeigt haben und dadurch zu einer gezielten Auseinandersetzung und zu konkreten Lösungsvorschlägen herausforderten. Teilnehmerinnen und Teilnehmer von staatlicher wie von nichtstaatlicher Seite waren sich darin einig, dass die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungen und Stiftungen im Interesse aller Seiten (insbesondere im Interesse der jeweiligen Zielgruppen) zuwendungsrechtliche Regelungen benötigen, die flexibler als bisher auf die jeweiligen Anforderungen der Projektarbeit und der in vielen Fällen mehrsektoralen Finanzierung reagieren können. Die Schlussfolgerungen und Vorschläge richten sich entsprechend an den Gesetzgeber und die Verwaltungen. Sie zielen darauf, bereits vorhandenes Wissen über die Herausforderungen der Kooperationen in vereinfachte Regelungen umzusetzen.

Aus der Sicht vieler Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist es deshalb wünschenswert, dass sich Partner aus dem politischen und zivilgesellschaftlichen Bereich gemeinsam dafür einsetzen, konkrete Veränderungsvorschläge für das Zuwendungsrecht zu formulieren. Das Ziel sollte sein, die zukünftigen Zuwendungen für Projektförderungen schlanker, transparenter und einfacher in der Handhabung zu machen. Zu beachten ist, dass es sich hierbei um Änderungen sowohl im Bundes- als auch in den Länderrechten handelt und sich somit verschiedene Akteure damit befassen müssen. Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) wird sich dieses Gegenstands annehmen und im Rahmen ihrer Möglichkeiten auf entsprechende Veränderung hinwirken.

Die DKJS wird ins Auge fassen, mit weiteren Partnern eine Arbeitsgruppe zu initiieren, die sich mit der Erarbeitung von

konkreten Änderungsvorschlägen auseinandersetzt. Alternativ könnte auch eine Folgeveranstaltung im Frühjahr 2009 zu diesem Zweck genutzt werden. Durch die Mitwirkung von Vertreterinnen und Vertretern der verantwortlichen Stellen aus Ministerien sowie Verwaltungen können entscheidungsreife Vorlagen entwickelt werden, im besten Fall unter der Beteiligung weiterer Bundesländer zusätzlich zu Hessen und Brandenburg. Das Land Thüringen hat bereits Interesse bekundet.

Konkret lässt sich ein inhaltlicher Schwerpunkt für Vereinbarungen auf Basis der Veranstaltungsergebnisse ausmachen. Es wird vor allem um die Verwaltungsvorschriften zu § 44 der Bundes- und Landeshaushaltsordnungen gehen, in denen die Gewährung von Zuwendungen zur Projektförderung geregelt wird. Im Vordergrund stehen hierbei die Vorschriften zu den bevorzugten Anwendungsfällen der Festbetragsfinanzierung und zur Jährlichkeit öffentlicher Zuwendungen.

Aber auch die Regelungen zum Nachweis der Mittelverwendung wären zur Diskussion zu stellen. Die im öffentlichen Haushaltsrecht enthaltene Vorgabe, Mittel wirtschaftlich sparsam zu verwenden, trifft in ihrer grundsätzlichen Formulierung auch auf das Interesse der beteiligten Stiftungen, die ebenfalls an einem möglichst effektiven Einsatz ihrer Mittel interessiert sind, wollen sie doch mit möglichst hohem Wirkungsgrad den eigenen Stiftungsauftrag umsetzen. Die Interessen beider Seiten sind hier also gleichgerichtet. In der konkreten Umsetzungspraxis zeigen sich jedoch Divergenzen, denn die Regelungen rund um den Nachweis von Mittelverwendungen sind zum Teil so umfangreich und ausdifferenziert, dass die erforderlichen Nachweise nur mit hohem personellem Aufwand erbracht werden können. Inwieweit dies der Anforderung der wirtschaftlich sparsamen Verwendung von Mitteln gerecht wird oder dies nicht ab einem bestimmten Punkt des differenzierten Einzelnachweises kleinteilig formulierter Budgetpositionen konterkariert, ist zu diskutieren.

3. Reflexion der Kooperationsgrundlage von Stiftung und Staat: Arbeitsteilung setzt eine gemeinsame Aufgabe voraus

Neben dem Themenblock Zuwendungsrecht gab es als weiteren Schwerpunkt Fragen zur Arbeits- oder Aufgabenteilung zwischen Staat und Stiftungen. Die hier dokumentierte

Veranstaltung hat gezeigt, dass es auf allen Seiten zu diesem Thema mehr Fragen als Antworten gibt. So ist es bei allem Kooperationsinteresse keineswegs Konsens, dass es überhaupt gemeinsame Aufgaben gibt, die zu teilen wären oder auch nur geteilt werden könnten – und worin diese möglicherweise bestehen. Noch gar nicht richtig begonnen hat auch die Diskussion darüber, ob den Stiftungen im Verhältnis Staat – Zivilgesellschaft eine Rolle vorgegeben werden soll und welche diese sein könnte. Hier ist jede Konkretisierung von Fragestellungen und Antworten geeignet, die anstehende Diskussion zu qualifizieren.

Da all dies nicht im interessenlosen Diskurs zu behandeln ist, müssen sich die Beteiligten verständigen und zusätzliches Wissen darüber versammeln, welche Kooperationsmuster und eventuellen Aufgabenteilungen möglich, sinnvoll und überhaupt gewünscht sind.

Die Veranstalter prüfen deshalb, welche Formen des Austauschs besonders geeignet sind, um den benötigten Raum für Diskussionen und Analysen der aufgeworfenen Fragestellungen bereitzustellen. Das so entstehende Forum wird allen, die sich aktiv einbringen möchten, zur Verfügung stehen.

4. Subsidiarität in der Landespolitik

Die Ministerpräsidenten der Länder Hessen und Brandenburg haben gezeigt, dass sie die Notwendigkeit der Diskussion zur Kooperation von Stiftung und Staat mit tragen. Von Stiftungsseite erscheint es lohnenswert, im Anschluss an den gemeinsamen Diskussionsauftakt nun konkrete Vereinbarungen zu treffen. Hierzu regen die Veranstalter an, genauer zu betrachten, wie das Thema Subsidiarität, bezogen auf Zivilgesellschaft und Dritten Sektor, auf Ebene der Landespolitik konzeptionell und praktisch umgesetzt werden kann: Wo sind nichtstaatliche Akteure als Konstrukteure mitgedacht? Inwieweit und in welcher Form schlägt sich im Verständnis staatlicher Stellen nieder, dass es daneben auch andere Akteure gibt? Können die Akteure nicht erst bei der Umsetzung, sondern auch bei der Generierung von Zielen und Richtungen gesellschaftlicher Entwicklung eine Rolle spielen?

Interessierte sind durch die Partner eingeladen, bei den Folgeaktivitäten zu diesem Themenbereich sowohl ihre zivilgesellschaftliche wie auch die staatliche Perspektive ein-

zubringen und gemeinsam zu diskutieren. Die Veranstalter wiederum werden sich um die fachgerechte Moderation des Diskurses bemühen.

Das Fundament für ein neues stabileres Gebilde, auf dem Kooperationen aller Art aufbauen können, ist gelegt. Doch wie so oft geht es nicht nur um die Änderungen von Richtlinien und Rahmenbedingungen, sondern auch um das Umdenken jedes Einzelnen. Denn alle Teilnehmer sollten sich bewusst sein, dass sie als „Macher“ im Alltag durch ihre Aussagen und Handlungen Politik mitgestalten.⁴

Daher zählen die Veranstalter weiterhin auf alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer, auf alle Interessierten und Involvierten, um gemeinsam zu verlässlichen Verabredungen und nachfolgenden Aktivitäten zu gelangen. In den nächsten Monaten werden Sie weiterhin über die aktuellen Entwicklungen und konkreten Partizipationsmöglichkeiten informiert. Und das ist auch eine Einladung an Sie.

¹ Nullmeier, Frank: „Vom Korporatismus zur Verwaltungsdemokratie. Ein Versuch, die soziale Selbstverwaltung zivilgesellschaftlich zu verstehen“. In: Leggewie, Claus, Sachße, Christoph (Hrsg.): Soziale Demokratie, Zivilgesellschaft und Bürgertugenden, Frankfurt, New York, 2008, S. 93.

² Evers, Adalbert: „Dabei sein ist alles? Wie die Bürgergesellschaft Eingang in Politik und Sozialstaat findet“. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen* 20/2, 2007, S. 48-54.

³ vgl. Klein, Ansgar: „Zivilgesellschaft und Engagementpolitik“. In: Leggewie, Claus, Sachße, Christoph (Hrsg.): Soziale Demokratie, Zivilgesellschaft und Bürgertugenden, Frankfurt, New York, 2008, S. 224.

⁴ Bang, Henrik P.: „Everyday Makers and Expert Citizens. Building Political not Social Capital.“ Australia National University, School of Social Science, January, 2004. <http://hdl.handle.net/1885/42117>.



Angela Herbel
Senatsverwaltung für Gesundheit und
Laufende Berlin

Programmablauf der Veranstaltung

10.00 Uhr	Begrüßungsrunde An den Tischen	Thema 3 Moderation: Ines Stade Wie muss eine Kooperation beschaffen sein, die der innovativen Kraft von Stiftungen Raum gibt, der staatlichen Seite aber auch Gestaltungsspielräume lässt?	
10.15 Uhr	Impuls Dr. Heike Kahl, Geschäftsführerin Deutsche Kinder- und Jugendstiftung	Thema 4 Moderation: Friedrich Haunert Welche Finanzierungsform ist die passende für die jeweilige Kooperation: Fehlbedarfs-, Anteils- oder Festbetragsfinanzierung?	
10.25 Uhr	Eröffnungsvortrag Ministerpräsident Roland Koch „Der Staat als Initiator – Akteure der Zivilgesellschaft als Motoren für Innovation“	Thema 5 Moderation: Christian Raschke Wie können Rechnungshof, Zuwendungsgeber und Leistungsempfänger ihre Zusammenarbeit kreativ statt restriktiv gestalten?	
10.55 Uhr	2 Fallbeispiele Das Programm Camp+ in Sachsen und das Programm ponte in Brandenburg: Präsentationen mit moderierten Tischgesprächen im Anschluss Moderation: Dr. Christine Bruhn	Thema 6 Moderation: Peter Genkel Wie können Details der Kooperation erfolgreich gestaltet werden (z.B. allgemeine Nebenbestimmungen, Besserstellungsverbot, Verzinsung etc.)?	
12.00 Uhr	Ausblick Dr. Michael Ernst-Pörksen „Motoren – Bewegung – Spielräume: Die Themen der Nachmittagsforen“	15.00 Uhr	Pause
12.30 Uhr	Mittagspause	15.15 Uhr	Bilanz des Tages Moderiertes Gespräch mit Clemens Appel, Staatskanzlei des Landes Brandenburg, Dr. Ekkehard Winter, Deutsche Telekom Stiftung, Dr. Michael Bürsch, MdB, Dr. Heike Kahl, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, und weiteren Teilnehmern (Fishbowl)
13.30 Uhr	Nachmittagsforen Moderierte Tischgespräche zu einzelnen Themenfeldern Thema 1 Moderation: Malte Detlefsen und Bianka Pergande Wie weit können, sollen und wollen Stiftungen staatliche Aufgaben übernehmen? Wie weit können und sollen Stiftungen staatliche Strukturen verändern? Thema 2 Moderation: Judith Burkhard Wie können ein gemeinsames Problem- und Rollenverständnis und eine Kultur gegenseitiger Anerkennung geschaffen werden?	16.00 Uhr	Ende der Veranstaltung

Teilnehmerliste

- A** **Dr. Ingmar Ahl** Vorstand, Karg-Stiftung
Christoph Anders Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Clemens Appel Staatssekretär der Staatskanzlei des Landes Brandenburg
- B** **Manfred Bauer** Leiter des Referates „Bürgerschaftliches Engagement, Staatskanzlei des Landes Brandenburg“
Michael Brauner Prüfungsgebietsleiter, Landesrechnungshof Brandenburg
Renate Brügge Finanzministerium Mecklenburg-Vorpommern
Dr. Christine Bruhn Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Dr. Hermann Budde Leiter Referat 25, Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg
Dr. Michael Bürsch MdB, Vorsitzender des Unterausschusses Bürgerschaftliches Engagement, Deutscher Bundestag
- D** **Anna Davis** Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Dr. Anja Durdel Leiterin Programmabteilung, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
- E** **Kjell Eberhardt** Staatssekretär des Kultusministeriums Thüringen
Dr. Serge Embacher Büro Dr. Michael Bürsch, MdB, Deutscher Bundestag
Dr. Michael Ernst-Pörksen C.O.X. Steuerberatungsgesellschaft und Treuhandgesellschaft
- F** **Dr. Reiner Franke** Leiter Head Office, Deutsche Telekom Stiftung
Karin Friedrichs Leiterin Bewilligung, Bereich Fördermittelmanagement, Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA) Brandenburg
Dr. Stefan Fuhrmann Hessisches Kultusministerium
- G** **Martina Galander** Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Anika Gilberg Institut für Stiftungsrecht, Bucerius Law School
Rupert Graf Strachwitz Direktor, Maecenata Institut
Marion Greiner Fundraising-Beauftragte, INI – Institut Neue Impulse e.V.
- H** **Dr. Olaf Hahn** Bereichsleiter Programmbereich 6 „Gesellschaft und Kultur“, Robert Bosch Stiftung
Gesine Hanebuth-Schubert Stellv. Geschäftsführerin, Stiftung „Großes Waisenhaus zu Potsdam“
Dr. Gerd Hanekamp Leiter Programme, Deutsche Telekom Stiftung
Wolfgang Heimer Hessisches Kultusministerium
Dirk Hengstenberg Leiter des Grundsatzreferats, Landesrechnungshof Mecklenburg-Vorpommern
Angela Herbst Abt. III, „Gemeinnützigkeitsrecht“, Senatsverwaltung für Finanzen des Landes Berlin
Wolfgang Hilberer Koordinator Bürgergesellschaft, Konrad-Adenauer-Stiftung
Andreas Hilliger Abt. Kinder, Jugend und Sport, Ministerium für Bildung, Jugend u. Sport des Landes Brandenburg
Markus Hipp Geschäftsführender Vorstand, BMW Stiftung Herbert Quandt
Katja Hoffmann Referat 324, Bundesministerium für Bildung und Forschung
Jens Hoffsommer Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Manfred Husemann Hessische Staatskanzlei
- J** **Martin Jungnickel** Hessisches Ministerium des Innern und für Sport
- K** **Dr. Heike Kahl** Geschäftsführerin, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
Regine Kayser Geschäftsführerin, Stiftung Deutsch-Russischer Jugendaustausch



- K** **Roland Koch** Ministerpräsident des Landes Hessen
Anorthe Kremers Stiftung Mercator
Susanne Kretschmer Niederlassungsleitung, BBJ Consult AG, Niederlassung Deutschland
- L** **Christoph Linzbach** Referat 211, Grundsatzangelegenheiten des ZivilEngagement, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Dr. Stefan Luther Leiter der Unterabteilung 32, Bundesministerium für Bildung und Forschung
- M** **Bärbel Mangels-Keil** Senatskanzlei Berlin
Burkhard Müller Hessischer Rechnungshof
- N** **Dr. Martin Nanzka** Dobmann und Nanzka Rechtsanwälte
- O** **Susanne Ott** Abtl. III, „Gemeinnützigkeitsrecht“, Senatsverwaltung für Finanzen des Landes Berlin
- P** **Sandra Paffe** Hessisches Ministerium für Umwelt, ländlichen Raum und Verbraucherschutz
Andreas Pautzke Geschäftsführer, Stiftung Demokratische Jugend
Sophia Pfeffer Ref. 42, Europäischer Sozialfonds, Ganztagsangebote, Sächsisches Staatsministerium für Kultus
Dr. Gerd Placke Projektmanager im Projekt „Corporate Social Responsibility“, Bertelsmann Stiftung
Marina Prosiegel Persönliche Referentin Bundespräsidialamt, persönliches Büro Frau Köhler
- R** **Marc Rüdebusch** Referent Ministerium des Innern des Landes Brandenburg
Reiner Rühle Mitglied des Vorstandes, INI – Institut Neue Impulse e.V.
- S** **Dr. Peter Schabe** Geschäftsstellenleiter Repräsentanz Berlin, Deutsche Stiftung Denkmalschutz
Alexander Schott Prüfungsgebietsleiter, Landesrechnungshof Brandenburg
Wolf Schwarz Referat Ganztagschule, Hessisches Kultusministerium
- T** **Sirke Theberath** Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
- U** **Dr. Katharina Uhsadel** Leiterin Projekte, Stiftung Polytechnische Gesellschaft
- V** **Gerhild Vollherbst** Deutsche Kinder- und Jugendstiftung
- W** **Peter Wagener** Vorstand, Caritas-Gemeinschaftsstiftung Berlin
Sascha Wagner Referat 324, Investitionen und Innovationen in der Bildung, Bundesministerium für Bildung und Forschung
Prof. Dr. Birgit Weitemeyer Direktorin des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der NPO, Lehrstuhl für Stiftungsrecht, Bucerius Law School
Claus Wergin Ref. Jugendsozialarbeit /Jugendberufshilfe, Ministerium für Soziales, Gesundheit, Jugend und Familie Mecklenburg-Vorpommern
Dr. Ekkehard Winter Geschäftsführer, Deutsche Telekom Stiftung
Heiner Woitschell Fachreferat Stiftungsrecht, Hessisches Finanzministerium
Stephan Würz Hessisches Sozialministerium
- Z** **Wilke Ziemann** Deutsche Kinder- und Jugendstiftung

A man with grey hair, wearing a dark pinstriped suit jacket, a light blue shirt, and a striped tie, is looking intently at a yellow sticky note he is holding. The note has the German text 'Stärken nutzen und fördern' written on it in black marker. He is also wearing glasses around his neck. The background is a light-colored wood-paneled wall. To the left, another person in a dark suit is partially visible, holding a pen. A name tag is visible on the man's lapel.

Stärken nutzen
und fördern

Impressum

„Staat und Stiftungen in Kooperation“
Dokumentation der Arbeitstagung vom 23. Mai 2008
in der Hessischen Landesvertretung in Berlin

Herausgeber und Redaktion:
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung

Layout und Satz: Lena Mahr

Fotograf: Christian Lietzmann, CHL PhotoDesign

2. veränderte Auflage, 2009

Eine Veranstaltung von



Robert Bosch **Stiftung**



deutsche kinder- und jugendstiftung

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH
Tempelhofer Ufer 11 • 10963 Berlin
Telefon (030) 25 76 76-25
Fax (030) 25 76 76-10
astrid.falter@dkjs.de • www.dkjs.de