

Ende gut – Alles gut

Förderpartnerschaften erfolgreich beenden

Partner



Der vorliegende Text basiert auf der Publikation „The Effective Exit. Managing the End of a Funding Relationship“. GrantCraft ist eine Initiative der Ford Foundation.

Die Bertelsmann Stiftung dankt GrantCraft für die großzügige Bereitschaft zur Kooperation und für die Möglichkeit, eine Adaption der Publikation für den deutschsprachigen Raum zu erstellen.

Weitere Titel dieser Reihe unter www.soziale-investoren.de

Auf einen Blick

Der Beginn einer Förderpartnerschaft ist meist für alle Beteiligten ein schöner Moment. Nach all den Vorbereitungen und Diskussionen werden die Planungen für das Projekt nun endlich in die Tat umgesetzt. Oft wird der Startschuss für ein Projekt intensiv vorbereitet, mit Pressearbeit begleitet und von der Öffentlichkeit aufmerksam verfolgt.

Verglichen mit der Aufmerksamkeit, die der Beginn einer Förderung genießt, fristet das Ende einer Förderbeziehung meist ein Schattendasein. Alle Beteiligten – sowohl auf Seiten des Förderers¹ als auch auf Seiten der Geförderten – verdrängen gerne die Tatsache, dass auch die beste Förderbeziehung einmal enden wird. Dabei legen die meisten Stiftungen Wert darauf, sich nicht zu lange an ein bestimmtes Projekt oder ein Programm zu binden. Der Förderzyklus beträgt oft drei Jahre, die gegebenenfalls noch einmal um eine weitere Förderung verlängert werden. Spätestens dann steht unweigerlich die Frage im Raum, wie der Ausstieg der Stiftung gestaltet werden kann, ohne die Erfolge der Förderung zu gefährden.

Das Ende einer Förderbeziehung ist oft nicht nur unvermeidlich, sondern auch für den Erfolg des Projekts von entscheidender Bedeutung. Wem nützt es, wenn eine Stiftung über fünf Jahre in den Aufbau eines Projekts investiert, das nach dem Ende der Förderung aus Geldmangel wieder eingestellt werden muss? Wohin führt es, wenn eine Stiftung eine Organisation fördert, die sich nicht selbst tragen kann und immer auf Unterstützung von außen angewiesen sein wird? Um den Erfolg einer Förderung langfristig – das heißt über die Zeit der Zusammenarbeit hinaus – sicherzustellen, benötigen alle Beteiligten schon zu Beginn der Förderung Klarheit darüber, wie das Ende gestaltet werden soll.

Viele Stiftungen lösen das Problem nur vordergründig, indem sie die Verantwortung an die geförderte Organisation weiterreichen. Oft werden Fördermittelempfänger bereits bei der Beantragung des Projekts gebeten, darzulegen, wie die Nachhaltigkeit des Projekts gesichert werden soll. Sicher ist es richtig, die geförderte Organisation dazu anzuregen, frühzeitig über die Zeit nach der Förderung nachzudenken. Dennoch machen die Stiftungen es sich mit diesem Ansatz zu einfach. Sie können und müssen eine aktive Rolle einnehmen, um den Übergang zu

planen und für die Zeit nach ihrer Förderung vorzusorgen.

Der Ausstieg aus einer Förderung ist daher nicht etwas Separates, das sich komplett von dem unterscheidet, was zuvor gewesen ist. Das Ende ist vielmehr ein unvermeidlicher, wichtiger und normaler Bestandteil jeder Förderbeziehung. Noch dazu rückt das Nachdenken über das Ende die zentrale Frage jeder Förderung in das Bewusstsein: Was hoffen wir zu erreichen, wenn wir eine bestimmte Menge an Geld und Zeit investieren? Wo wollen wir in drei, fünf oder zehn Jahren stehen?

Dieser Leitfaden gibt Ihnen Hinweise, Beispiele und Entscheidungshilfen für einen gelungenen „Exit“ aus einer Förderung. Wir stellen Ihnen Möglichkeiten vor, mit denen Sie Ihre Förderpartner vorbereiten können, so dass Ihre Investition auch nach dem Ausstieg weiter Früchte tragen kann.

Auch wenn fördernde Stiftungen die wichtigste Zielgruppe dieses Leitfadens sind, richtet er sich an alle, die vor dem Vergnügen und der Herausforderung stehen, finanzielle Mittel zu vergeben. Unabhängig davon, ob die Förderung durch eine Stiftung, eine Behörde, ein Unternehmen oder eine Privatperson ausgesprochen wird – für sie alle kommt es darauf an, über das Ende nachzudenken, wenn ...

- Sie der wichtigste Förderer eines Projekts sind, dessen Erfolg durch einen Ausstieg aus der Förderung gefährdet wäre,
- Sie eine Partnerorganisation neu aufgebaut haben und ihrer Verantwortung für die Mitarbeitenden und für die Zielgruppe gerecht werden wollen,
- Sie ein neues Tätigkeitsfeld besetzen und damit Erwartungen wecken, die Sie nicht unnötig enttäuschen möchten, wenn Sie sich eines Tages wieder neuen Themen zuwenden.

¹Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation vorwiegend die männliche Sprachform verwandt. Bei allen männlichen Funktionsbezeichnungen sind stets auch Frauen gemeint.

Inhaltsverzeichnis

1	Die Rahmenbedingungen eines Ausstiegs	4
2	Die Entscheidungsfaktoren: Erfolge und Perspektiven	6
	Praxisbeispiele:	
	Zeit für den Übergang bei degressiver Finanzierung	8
	Klare Absprachen und Nachweis der Wirkungen	8
	Agenda-Setting und Netzwerke	9
	Wachstum und Eigenfinanzierung	9
3	Klare Kommunikation: Voraussetzung für den Erfolg	10
4	Die Leistungsfähigkeit der Empfängerorganisation stärken	12
	Checkliste: Kennzeichen leistungsfähiger gemeinnütziger Organisationen	15
5	Neue Förderer finden	16
6	Die Nachhaltigkeit der Förderung sichern	18
7	Sonderfälle: Der ungeplante Ausstieg	20
	Der Blick von außen: Wenn Stiftungen wüssten, was die Förderpartner wünsche	22

1 | Die Rahmenbedingungen eines Ausstiegs

Es gibt kaum eine Grundregel für einen „guten“ Ausstieg. Allein über das Ziel eines gelungenen Ausstiegs besteht Einigkeit: Die geförderten Organisationen sollen in der Lage sein, die Projekte eigenständig und ohne die finanzielle Unterstützung der Stiftung fortzuführen.

Ein Patentrezept zum Erreichen dieses Zieles gibt es allerdings nicht. Allerdings wird sich der Weg von Fall zu Fall unterscheiden. Manchmal wird die Stiftung ihre Förderung einfach auslaufen lassen, in anderen Fällen wird es sich lohnen, Zeit und zusätzliche Mittel zu investieren, um den Erfolg des Projekts langfristig zu gewährleisten. Die folgenden Aspekte spielen eine Rolle für die Entscheidung über die richtige Strategie.

Zielsetzungen

Mit jeder Zuwendung sind Erwartungen und Zielvorstellungen verbunden, doch oft bleiben diese implizit und werden nicht zwischen den Partnern abgestimmt. Je klarer die Ziele jedoch formuliert werden, desto leichter wird es fallen, eine einvernehmliche Lösung und eine gemeinsame Strategie für die Zeit nach der Förderung zu finden. Denn erst wenn Sie formulieren können, was Ihre Förderung langfristig erreichen soll, können Sie den Weg dahin planen. Zudem werden Sie auch Ihren Förderpartner besser in die Diskussion einbinden können, wenn Sie von vornherein Ihre Erwartungen klar kommunizieren. Diese Diskussion sollte sich als roter Faden durch die gesamte Zeit der Förderung ziehen: Was möchten wir erreichen? Wo stehen wir? Wie stellen wir den Erfolg langfristig sicher? Wie können wir den Ausstieg der Stiftung gestalten, ohne das Projekt zu beschädigen?

Die Laufzeit des Projekts und das Volumen der Gesamtinvestition

Der Aufwand, den eine Stiftung betreiben wird, um ihren Ausstieg vorzubereiten, hängt natürlich stark vom Umfang der Förderung ab. Viele Mitarbeiter sehen dabei vor allem auf die jährlichen Budgets, die dem Projekt zur Verfügung gestellt werden. Es hilft, sich die Gesamtsumme der Förderung bewusst zu machen, um den Aufwand angemessen gestalten zu können. Im besten Falle werden für Maßnahmen zur Begleitung des Ausstiegs von vornherein Mittel eingeplant.

Das Tätigkeitsfeld und die Rolle des Partners

Nicht bei jeder Förderung werden Stiftungen eine umfangreiche Exit-Strategie entwickeln. Meist werden es diejenigen Projekte sein, in die die Stiftung große Summen investiert hat. Manchmal spielt eine Organisation in dem bearbeiteten Feld eine so wichtige Rolle, dass ein ungeplanter Ausstieg nicht nur die Organisation selbst, sondern das ganze Feld beschädigen würde. Dies wäre etwa der Fall, wenn die Organisation als Vorbild gilt, wenn sie eine wichtige Plattform der Kommunikation darstellt oder wenn sie in der Öffentlichkeit so bekannt ist, dass die Reduzierung von Finanzmitteln auf das gesamte Feld zurück fallen oder schlimmstenfalls als ein Scheitern verstanden würde. Versuchen Sie daher, die Organisation nicht nur aus der Perspektive der Stiftung zu sehen, sondern auch aus der Perspektive ihres Umfelds. Fragen Sie nicht nur danach, wie viel Geld und Ressourcen Ihre Stiftung investiert hat, sondern führen Sie sich auch vor Augen, welche Rolle Ihr Partner in dem geförderten Feld spielt.

Andere Geldgeber

Versuchen Sie frühzeitig ein Netzwerk zu anderen Geldgebern aufzubauen, die in Ihrem Tätigkeitsbereich aktiv sind. Dies können andere Stiftungen sein, Spender oder Unternehmen, die sich gesellschaftlich engagieren. Sie sollten auch versuchen, ein Verständnis dafür zu entwickeln, welche Arten von Initiativen Aussicht auf staatliche Förderungen

haben, sei es durch die Kommune, das Land, den Bund oder die EU. Kontakte zu Ansprechpartnern in den Behörden werden sich langfristig sicher auszahlen, denn vor diesem Hintergrund können Sie im konkreten Fall besser einschätzen, ob es andere Geldgeber gibt, an die Sie übergeben können. Für große Projektvorhaben ermöglichen Ihnen diese Netzwerke oftmals auch, von Anfang an eine gemeinsame Förderung in Betracht zu ziehen und damit die Wirksamkeit des Projekts um ein Vielfaches zu steigern. In den letzten Jahren sind immer mehr gemeinnützig engagierte Akteure bereit, in gemeinschaftlichen Strukturen tätig zu werden.

Die Gepflogenheiten Ihrer Stiftung

In Ihrer Entscheidung zur Gestaltung eines Ausstiegs sind die Gepflogenheiten Ihrer Stiftung ein letzter wichtiger Faktor. Nur die wenigsten Stiftungen werden über eine schriftlich formulierte Richtlinie zum Thema „Exit-Strategie“ verfügen. Das heißt jedoch nicht, dass es keine Regeln gibt. Versuchen Sie zu ergründen, welche ungeschriebenen Erwartungen, Vorstellungen und Erfahrungen zu dieser Frage in Ihrer Stiftung vorliegen. Vielleicht ist Ihre Anfrage ja der Anlass dazu, intensiver über dieses Thema nachzudenken und eine Strategie zu entwickeln.

2 | Die Entscheidungsfaktoren: Erfolge und Perspektiven

Während früher viele Stiftungen ihre Rolle vor allem darin sahen, eine Zuwendung zu tätigen und dann dafür zu sorgen, dass der Verwendungsnachweis pünktlich erfolgte, setzt sich heute zunehmend ein partnerschaftliches Verständnis von Förderbeziehungen durch. Das Kernelement dieser Partnerschaft ist das gemeinsame Interesse am Erfolg des Projekts.

Es macht daher für die Stiftung als Geldgeber wenig Sinn, im Laufe des Projekts unflexibel auf den Vorgaben und Zielen zu beharren, die zu Beginn der Partnerschaft vereinbart worden sind. Natürlich sollten diese Vereinbarungen als Richtschnur und Messlatte dienen, um Abweichungen erkennen und diskutieren zu können. Es sollte jedoch allen Beteiligten bewusst sein, dass sich kaum ein Projekt und kaum eine Partnerschaft genau so entwickelt, wie sie ursprünglich geplant war. Im Laufe der Zeit verändern sich die Rahmenbedingungen, es ergeben sich neue Chancen und neue Herausforderungen: Das Projekt kann wichtige Partner verlieren oder neue dazugewinnen, eine wichtige Sachlage oder die öffentliche Meinung können sich ändern oder die finanzielle Situation der Stiftung kann zu neuen Planungen Anlass geben.

So sehr es daher darauf ankommt, bereits zu Beginn der Partnerschaft über das Ende nachzudenken, so wichtig ist es auch, die einmal gewählte Strategie regelmäßig zu hinterfragen. Dabei geht es nicht darum, bei schlechten Nachrichten mit Kürzungen und Sanktionen zu drohen, sondern Chancen und Probleme zu erkennen und gemeinsam Wege zu entwickeln, um das Projekt zu einem guten Abschluss zu bringen. Sie sollten sich bemühen, fortlaufend diejenigen Informationen zu erheben, die Sie für Ihre Entscheidungsfindung benötigen.

Die Erfolge des Partners

Je nachdem, ob die geförderte Organisation die Hoffnungen der Stiftung erfüllt, enttäuscht oder übertrifft, wird sich die Exit-Strategie erheblich unterscheiden. Falls das Projekt nicht zufriedenstellend funktioniert hat, wird man sich fragen müssen, welche Gründe für die Probleme verantwortlich waren und ob es sich überhaupt lohnt, den Versuch fortzusetzen.

Leichter wird es natürlich, wenn das Projekt im Plan liegt oder die Vorgaben sogar übertrifft. Gerade erfolgreiche Projekte zeichnen sich oft dadurch aus, dass sie aufgrund ihrer Dynamik Wirkungen entfalten, die zu Beginn der Partnerschaft noch nicht abzusehen waren.

Die Herausforderung besteht darum oft eher darin, ein Berichtsformat zu finden, das nicht nur die vereinbarten Ziele abfragt, sondern offen bleibt für Unvorhergesehenes. Die Erfahrung zeigt, dass solche ungeplanten und mitunter auch nicht beabsichtigten Erfolge diejenigen

sind, mit denen ein Projekt bleibende Wirkung erzielt. Diese „Nebenwirkungen“ können es rechtfertigen, eine neue Ausstiegsstrategie zu entwickeln. Dazu kann auch gehören, den Empfänger bei der Kommunikation unerwarteter Ergebnisse zu unterstützen, ihn mit neuen Förderern in Kontakt zu bringen oder sich sogar für eine Fortsetzung der Förderung zu entscheiden.

Die Entwicklung der Partnerorganisation

Die meisten Zuwendungen in Deutschland werden projektbezogen vergeben. Aufgrund dieser Fokussierung verlieren Stiftungen oft aus dem Blick, dass der wichtigste Faktor zum langfristigen Gelingen eines Projekts in der Leistungsfähigkeit der Organisation besteht, die das Projekt trägt. In vielen Fällen wäre es wünschenswert, die Konzentration auf Projekte aufzugeben zugunsten einer systematischen Förderung und Stärkung der Organisationen.

In jedem Falle sollten Stiftungen die Entwicklung ihrer Partnerorganisation aufmerksam verfolgen. Schließlich ist es die Organisation, die für den langfristigen Erfolg des geförderten Projekts sorgen wird, wenn die Stiftung selbst sich zurückgezogen hat.

Sie sollten daher versuchen, mit Ihrem Partner im Dialog über die Organisationsentwicklung zu bleiben. Je besser Sie die Leitungsgremien, die Perspektiven zentraler Mitarbeiter und die finanzielle Gesamtsituation kennen, desto eher werden Sie einschätzen können, welches

der beste Weg ist, die Zusammenarbeit mit beiderseitigem Erfolg zu beenden und das Projekt oder die Organisation in die Unabhängigkeit zu entlassen.

Erfolg bei anderen Förderern

Die bereits erwähnte Fixierung auf die Förderung von Projekten führt auf Seiten der Geförderten dazu, dass Sie bereits während der Projektlaufzeit damit beschäftigt sind, die Finanzierung für die Zeit danach sicherzustellen. Informationen zu der Frage, welche Institutionen bislang mit welchem Erfolg um eine Anschlussförderung angefragt wurden, sollten unbedingt eine Berichtsanforderung sein. Auf diese Weise werden alle Beteiligten regelmäßig daran erinnert, dass die Förderung durch die Stiftung eines Tages auslaufen wird.

Stiftungen sollten sich allerdings nicht darauf beschränken, die Verantwortung für das Fundraising allein dem Partner aufzubürden. Schließlich hat auch die Stiftung ein Interesse daran, dass das Projekt erfolgreich weitergeführt werden kann. Seien Sie auch hier ein Partner, der Verantwortung für das Projekt übernimmt. Mehr zu diesem Thema finden Sie weiter unten im Abschnitt 6.

Förderungszeitraum und Projektlaufzeit

Ein Projekt zeichnet sich – laut der DIN Norm 69901 – dadurch aus, dass innerhalb einer definierten Zeitspanne ein definiertes Ziel erreicht werden soll. Bei genauerer Betrachtung sind also die wenigsten Vorhaben, die von Stiftungen ge-

fördert werden, Projekte im engeren Sinne. Meist handelt es sich doch um Aktivitäten, die langfristig angeboten und etabliert werden sollen. Aus dieser Unschärfe der Bezeichnungen resultieren häufig Missverständnisse hinsichtlich der zu erzielenden Resultate.

Generell werden die Planungen, die Ihnen als Stiftung bei der Beantragung der Förderung unterbreitet werden, zu optimistisch sein. Es wird daher während des Projekts darauf ankommen, die Zeitplanung regelmäßig zu überprüfen. Gerade für die Wahl des optimalen Ausstiegsszenarios und -zeitpunktes ist es wichtig, dass das Projekt eine gewisse kritische Masse erreicht hat. Falls sich daher bestimmte Resultate oder wichtige Meilensteine verzögern, sollten Sie die Planung der Stiftung entsprechend anpassen können. Oder aber Sie sollten mit dem Partner überlegen, welche alternativen Szenarien es geben könnte, um den Projekterfolg nicht zu gefährden.

Praxisbeispiele

Zeit für den Übergang bei degressiver Finanzierung

Die A-Stiftung arbeitet seit langem mit dem Verein „Chancen für alle e.V.“ zusammen, der sich mit großem Erfolg dafür einsetzt, sozial benachteiligten Jugendlichen den Zugang zu Bildungschancen zu erleichtern. Die Zuschüsse der Stiftung machen fast die Hälfte vom Gesamtbudget des Vereins aus. Nach der Entscheidung des Stiftungsvorstands, zukünftig alle Mittel auf die frühkindliche Bildung zu konzentrieren, kann die Zusammenarbeit nicht fortgeführt werden. Ein schneller Ausstieg würde allerdings das bislang Erreichte in Frage stellen und die Existenz des Vereins bedrohen.

Der Kontext

- Der Verein hat sich auf die Förderung verlassen und bislang wenig dafür getan, andere Finanzquellen zu finden.
- Grundsätzlich handelt es sich um einen Bereich, in dem viele Stiftungen aktiv sind. Das Thema der beruflichen Bildung, das einen wichtigen Teil der Aktivitäten ausmacht, ist zudem grundsätzlich auch für Unternehmen interessant.

Die Maßnahmen

- Die Partner vereinbaren, dass die Stiftung das Projekt weitere vier Jahre fördern wird, um dem langjährigen Partner genügend Zeit zu geben, neue Förderer zu gewinnen. Ab dem zweiten Jahr wird die Förderung um jeweils 33 Prozent sinken, um nach vier Jahren auszulaufen.
- Da sich alle Beteiligten einig sind, dass es durchaus ein Potenzial für ein erfolgreiches Fundraising gibt, wird ein Mitarbeiter der Organisation auf Kosten der Stiftung an einer Schulung in Öffentlichkeitsarbeit und Mittelbeschaffung teilnehmen. Während der Schulung lernt der Mitarbeiter die Idee des „Matching Fund“ kennen. Stiftung und Verein kommen überein, dass die letzte Tranche der Förderung als „Matching Fund“ genutzt werden soll, um eine gute Ausgangsposition für das Fundraising zu schaffen.

Klare Absprachen und Nachweis der Wirkungen

Die B-Stiftung hat einen lokalen Wirkungskreis und konzentriert sich darauf, dem Bildungssystem in ihrer Stadt Impulse zu geben. Zu diesem Zweck hat die B-Stiftung vor drei Jahren ein eigenes Projekt initiiert, das darauf abzielt, die verschiedenen Beteiligten, die mit Kindern im Vorschul- und Schulalter zu tun haben, an einen Tisch zu bringen. Die Stiftung ist mit diesem Projekt zwar eng verbunden, möchte es allerdings nicht dauerhaft selbst führen und finanzieren.

Der Kontext

- Der Bildungsbereich, in dem das Projekt angesiedelt ist, wird maßgeblich von staatlichen Akteuren und Mitteln dominiert.
- Es sind zwar auch viele Stiftungen in diesem Bereich tätig, aber leider gibt es vor Ort keine Stiftung, die für eine Zusammenarbeit gewonnen werden könnte.
- Das Projekt arbeitet nach Einschätzung der Beteiligten äußerst erfolgreich und erhält viele positive Rückmeldungen.

Die Maßnahmen

- Da von Beginn an klar war, dass das Projekt nur dann dauerhaft Bestand haben kann, wenn die Kommune die Verantwortung übernimmt, haben die Stiftung und die Projektverantwortlichen vor dem Start des Projekts intensive Gespräche mit der Stadtverwaltung geführt. Bei diesen Gesprächen wurden klare Bedingungen vereinbart, unter denen die Kommune bereit sein wird, das Projekt nach der Pilotphase zu übernehmen.
- Da es sich um ein innovatives Projekt handelt, das seinen Erfolg erst noch unter Beweis stellen muss, vereinbart die Stiftung mit der lokalen Universität, dass Studenten das Projekt im Rahmen ihres Master-Studiums begleiten werden. Als Abschlussarbeit werden die Studenten eine Evaluation vorlegen, in der die Leistungen, Wirkungen und Entwicklungsnotwendigkeiten des Projekts untersucht werden.
- In regelmäßigen Treffen von Stiftung, Studenten und Kommune wird sichergestellt, dass alle Beteiligten über den Fortgang des Projekts informiert sind.

Agenda-Setting und Netzwerke

Im Rahmen ihres Satzungszweckes, Menschen in sozialen Notlagen zu helfen, hat sich die C-Stiftung in den letzten zehn Jahren darauf konzentriert, Menschen ohne legalen Aufenthaltsstatus in Deutschland zu unterstützen. Die Stiftung hat zahlreichen Organisationen dabei geholfen, Beratungsangebote für die „Illegalen“ aufzubauen. In Städten, wo es noch kein Angebot gab, war die Stiftung daran beteiligt, entsprechende Beratungsstellen zu schaffen. Nach zehn Jahren des Engagements hat die Stiftung entschieden, sich in Zukunft anderen Themen zuzuwenden.

Der Kontext

- Es handelt sich um ein Tätigkeitsfeld, das kaum öffentliche Aufmerksamkeit genießt. Staatliche Gelder stehen – nahe liegender Weise – für die Illegalen nicht zur Verfügung und nur wenige Stiftungen trauen sich an dieses Thema heran.
- Obwohl seriöse Schätzungen davon ausgehen, dass etwa eine Millionen Menschen sich illegal in Deutschland aufhalten, gibt es nur relativ wenige Organisationen, die sich für die Zielgruppe einsetzen.
- Während der Zeit des Engagements der Stiftung hat sich das Feld weiter entwickelt. Die Arbeit vieler Organisationen ist professioneller geworden und immer mehr Menschen engagieren sich ehrenamtlich in der Unterstützung der Familien. Nach wie vor sind allerdings die meisten Initiativen lokal oder bestenfalls regional tätig.

Die Maßnahmen

- In der Überzeugung, dass man das Feld stärken und das Thema „Illegale“ mehr in den Fokus der Öffentlichkeit rücken muss, hat die Stiftung bereits frühzeitig begonnen ein Netzwerk aufzubauen, in dem die Beratungsstellen regelmäßig ihre Erfahrungen austauschen können.
- Obwohl die Stiftung entschieden hat, keine Einzelförderungen mehr zu vergeben, wird sie die Arbeit des Netzwerkes weiter unterstützen. Da sie erkannt hat, dass eine nachhaltige Verbesserung der Lage der Betroffenen nur durch veränderte politische Regelungen möglich sein wird, konzentriert die Stiftung ihre Förderung gezielt darauf, das Netzwerk in die Lage zu versetzen, den Interessen der Illegalen eine Stimme zu verleihen und Lobbying zu betreiben.
- Darüber hinaus nutzt die Stiftung ihre gute Reputation, um andere Förderer für das Thema zu interessieren. Es gelingt ihr, auf einem Stiftungskongress einen Workshop zum Thema „Illegale“ zu lancieren, auf dem sie ihre Arbeit und einige herausragende Beratungsstellen vorstellt.

Wachstum und Eigenfinanzierung

Die D-Stiftung fördert seit vier Jahren ein Projekt in Afrika, das AIDS-Waisen in die Obhut von Pflegefamilien vermittelt. Dieses niederschwellige Angebot ist effizienter, billiger und familiennäher als die Unterbringung in Waisenheimen. Die Pflegefamilien schließen sich in Kooperativen zusammen, die mit Hilfe von Mikrokrediten ein kleines Gewerbe starten, um die Kosten der Pflegschaft zu decken. Da die Stiftung aus Prinzip nur Förderungen von maximal fünf Jahren vergibt, wird die Unterstützung nächstes Jahr auslaufen.

Der Kontext

- Angesichts einer großen Zahl von Projekten vor Ort bestehen kaum Aussichten, andere Geber zu gewinnen. Eine internationale Organisation hat allerdings signalisiert, dass sie die Kosten für das Koordinationsbüro übernehmen wird.
- Es gibt vor Ort zahlreiche Institutionen, die Mikrokredite vergeben. Ab einer gewissen Kreditsumme, für die eine Bürgschaft hinterlegt wird, übernehmen manche dieser Institute die Abwicklung der Kreditvergabe ohne weitere Gebühren.
- Sehr zur Unzufriedenheit der Stiftung stehen die Verwaltungsaufwendungen des Projekts in einem ungünstigen Verhältnis zu den Leistungen. Zur Koordination der Pflegefamilien und zur medizinischen Versorgung der Waisen müssen gewisse Kapazitäten vorgehalten werden, die allerdings nicht ausgelastet sind.

Die Maßnahmen

- Eine intensive Analyse ergibt, dass das Projekt erst dann tragfähig wird, wenn eine größere Zahl von Kooperativen entsteht. Erst dann stimmt die Relation zwischen der notwendigen Verwaltungsstruktur und der Anzahl der erreichten Waisen bzw. Familien. Zudem kann das Programm durch eine größere Zahl von Kreditnehmern bessere Konditionen erhalten.
- Die Stiftung entschließt sich daher, einmalig weitere Mittel zu investieren, um der Organisation zu erlauben, ihre Reichweite zu erhöhen und mehr Familien in das Programm aufzunehmen.
- Zudem stimmt die Stiftung zu, nach Ende der Projektlaufzeit für fünf weitere Jahre eine Bankbürgschaft zu stellen, um die Kreditvergabe zu ermöglichen.

3 | Klare Kommunikation: Voraussetzung für den Erfolg

Die Art und Weise, wie das Ende einer Förderbeziehung kommuniziert und gestaltet wird, spiegelt die Qualität der gesamten Partnerschaft wider. Sie wird in hohem Maße von den handelnden Akteuren geprägt, die über die Modalitäten, Ziele und Strategien der Trennung verhandeln. Je mehr Vertrauen sich im Laufe der Zusammenarbeit gebildet hat, desto einfacher wird es werden, eine gute und für alle Seiten faire Lösung zu finden.

Auf praktischer Ebene wünschen sich Fördermittelempfänger, die von dem Rückzug einer Stiftung betroffen sind, klare und rechtzeitige Informationen darüber, warum die Förderung endet, wann es soweit ist und ob eventuell Hoffnung auf weitere Gelder besteht. Die Kenntnis dieser Informationen erleichtert das Verständnis für die Absichten der Stiftung und erinnert daran, dass jeder – auch der Zuwendungsgeber – innerhalb gewisser Grenzen arbeitet.

Entwickeln Sie die Exit-Strategie gemeinsam mit dem Partner

Das Ziel einer erfolgreichen Exit-Strategie ist es, den Fördermittelempfänger in die Lage zu versetzen, das Projekt selbstständig weiterzuführen. Es macht daher überhaupt keinen Sinn, die Ausstiegsstrategie allein zu entwickeln. Der Plan kann nur gelingen, wenn der Partner mit einbezogen ist. Das heißt nicht, dass die Stiftung auf alle Wünsche und Bedenken eingehen muss – in diesem Falle würde die Stiftung die Förderung wohl ewig fortsetzen. Das andere Extrem – die Strategie einfach ohne Rücksprache zu verkünden – wird jedoch genauso wenig zum Erfolg führen.

Reden Sie frühzeitig und regelmäßig über den Ausstieg

Es gibt nicht den einen richtigen Moment, um das Ende der Förderung anzusprechen. Es muss stattdessen ein anhaltender Gesprächsprozess sein, der zu Beginn der Zusammenarbeit aufgenommen wird und sich mit der Zeit intensiviert. Diese Diskussion anzustoßen und aufrecht zu erhalten liegt in der Verantwortung der Stiftung.

Erläutern Sie der geförderten Organisation die Situation direkt und am besten persönlich. Letztlich tun Sie niemandem einen Gefallen, wenn Sie das Gespräch über das Ende der Förderung zu lange hinauszögern. Für die Organisation ist es wichtig, möglichst frühzeitig informiert zu sein, und auch Sie verlieren durch ein Zögern an Optionen, um der Stiftung einen guten Ausstieg zu ermöglichen.

Halten Sie alle auf dem Laufenden

Gerade wenn es sich bei dem Partner um eine größere oder über lange Zeit geförderte Organisation handelt, wird sie über vielfältige Kontakte in Ihre Stiftung verfügen. Da kann es vorkommen, dass Fördermittelempfänger ihre Kontakte zu unterschiedlichen Gremienmitgliedern oder Mitarbeitern der Stiftung nutzen, um den von Ihnen anvisierten Ausstieg zu hintertreiben. Daher sollten Sie sich bemühen, alle Beteiligten in der Stiftung auf dem Laufenden zu halten. Informieren Sie wichtige Akteure frühzeitig über die Gründe des Ausstieges sowie über die Strategie, die Sie verfolgen möchten.

Seien Sie selbst konsequent

Wenn Ihnen ein gefördertes Projekt sehr am Herzen liegt, dann kann es vorkommen, dass Sie die Entscheidung des Vorstandes, die Förderung zu beenden, nicht begrüßen. In dieser Situation ist die Versuchung groß, dem Förderpartner zu signalisieren, dass die Stiftung gegen Ihren Willen aussteigt. Diese Ausrede liegt darüber hinaus auch nahe, wenn man eine schlechte Nachricht erträglicher gestalten möchte: „Wenn es meine Entscheidung wäre, dann ...“. Solche Ausreden untergraben allerdings Ihre Position und schwächen auch die Stiftung insgesamt. Denn wenn die Stiftung intern offenbar nicht einer Meinung ist und Sie nicht in der Lage sind, das Projekt zu vertreten, werden Förderpartner natürlich versuchen, sich an jemand anderes in der Stiftung zu wenden, der vielleicht über mehr Einfluss verfügt.

Erklären Sie die Aussichten auf zukünftige Unterstützung

Viele Stiftungen verfügen über Richtlinien für Anschlussförderungen, die festlegen, wie oft ein und dasselbe Projekt gefördert werden kann. Machen Sie Ihre Partner frühzeitig auf diese Richtlinien aufmerksam. Interessant ist natürlich auch, ob sich dieselbe Organisation später mit einem anderen Projekt um Förderung bewerben kann. All diese Informationen sind wichtig für Ihre Partner, die ihre Budgets planen müssen und auf Förderungen angewiesen sind. Daher sollten sich alle Beteiligten im Klaren sein darüber, welche Förderung endgültig die letzte sein wird. Um Missverständnisse zu vermeiden, sollten Sie solche Informationen schriftlich fixieren.

4 | Die Leistungsfähigkeit der Empfängerorganisation stärken

Um das Überleben eines Projekts für die Zeit nach dem Ausstieg der Stiftung sicherzustellen, gibt es letztlich zwei Hebel. Zum einen muss es darum gehen, neue Förderer für das Projekt zu finden. Zum anderen kann und sollte man der Organisation helfen, leistungsfähiger zu werden, um mehr aus den zur Verfügung stehenden Mitteln zu machen. Letztlich sind diese beiden Aspekte eng miteinander verwoben: Eine herausragende Organisation wird sich leichter tun, neue Förderer zu finden, und neue Mittel werden in einer guten Organisation mehr Wirkung tun. Nur zum Zweck der besseren Übersichtlichkeit werden die beiden Aspekte hier nacheinander behandelt.

Teil einer verantwortungsvollen Förderpraxis ist es, auch die Leistungsfähigkeit der geförderten Organisation zu unterstützen. Um den Erfolg der geförderten Partner über die Zeit der Förderung hinaus sicherzustellen, kann die Stiftung gezielt in die Organisationsentwicklung und in den Aufbau von Kompetenzen und Strukturen investieren. Im amerikanischen Stiftungssektor hat sich „Capacity building“ seit langem als Begriff und als Aktivität etabliert.

Gezielte Anstrengungen sind natürlich nicht in allen Fällen nötig. Wo mit einer gut etablierten Organisation zusammen gearbeitet wird, eine Stiftung nur einen kleinen Beitrag zu einem Projekt gibt oder aber wirklich eine in sich abgeschlossene Maßnahme fördert, da stellt sich die Frage nach einer Unterstützung der Leistungsfähigkeit der geförderten Organisation nicht. In dem Moment aber, wo Ihre Stiftung ein Interesse daran entwickelt, dass das geförderte Projekt auch langfristig besteht, sollten Sie erwägen, eine oder mehrere der folgenden Initiativen zu starten. Einige dieser Maßnah-

men sind aufwendig, langwierig und teuer, andere sind leicht zu verwirklichen, so dass Sie von Fall zu Fall wählen und entscheiden können.

Evaluation

„Erfolg macht sexy“, sagt der Volksmund. Diese Regel verfehlt auch im gemeinnützigen Sektor ihre Wirkung nicht. Organisationen, die nachweisen können, dass sie gute Arbeit machen, haben in der Konkurrenz um die knappen Mittel einen klaren Wettbewerbsvorteil. Sie können belegen, dass ihre Arbeit der Zielgruppe zugute kommt, und damit

Vertrauen bei Förderern und Spendern schaffen.

Anders als bei Unternehmen, die über klare Kennzahlen für Erfolg verfügen, ist bei gemeinnützigen Organisationen oft erheblich schwerer herauszufinden, welche Wirkungen ein Projekt entfaltet. Zudem bedeutet eine gut durchgeführte bilanzierende Evaluation Kosten und Mehraufwand, den viele Organisationen scheuen.

Wenn Sie jedoch einer Organisation nachhaltig helfen wollen, sich und ihre Tätigkeiten zu verbessern, Stärken und Schwachstellen zu erkennen und Wirkungen zu belegen, dann sollten Sie gemeinsam prüfen, ob die Stiftung die Durchführung einer Evaluation unterstützen kann. Nicht nur die von Ihnen geförderte Organisation wird davon profitieren – auch für die fördernde Stiftung werden in vielen Fällen Erkenntnisse für zukünftige Förderungen von Nutzen sein.

Vernetzung

Mitarbeiter in gemeinnützige Organisationen – gleich ob haupt- oder ehrenamtlich – sind oft so in das Alltagsgeschäft eingebunden, dass ihnen wenig Zeit bleibt, über den Tellerrand zu blicken und einen Austausch mit anderen zu suchen. Kaum jemand würde in Abrede stellen, dass ein Austausch wichtig ist, aber nur wenige nehmen sich die Zeit dazu.

Eine Stiftung kann eine wichtige Rolle spielen, wenn es darum geht, verschiedene Initiativen zu vernetzen und einen

Austausch zu organisieren. Netzwerke können vielfältige Funktionen haben, die weit über einen reinen Erfahrungsaustausch hinausgehen. Gegenseitige Bestärkung, Informationen über aktuelle Trends und fachlicher Austausch können dazu beitragen, die Arbeit der Organisation zu verbessern. Oft entsteht aus einem Netzwerk auch eine Interessenvertretung, die auf politischer Ebene den Forderungen und Anliegen der Organisationen Nachdruck verleiht und die Öffentlichkeit informiert.

Scaling up

Um das Ende eines Projekts zu verhindern, besteht manchmal die beste Lösung in der Flucht nach vorn: im Wachstum. Bestimmte Projekte benötigen eine kritische Masse – an Mitteln, an Nutzern, an Mitgliedern –, um effektiv arbeiten und so ihre Lebensfähigkeit sichern zu können. In diesen Fällen wird die beste Lösung darin bestehen, frühzeitig neue Mittel zu finden, um das Wachstum zu finanzieren. Von diesem Wachstum profitieren vor allem die Nutzer – und damit auch die Stiftung, die sich ja der Förderung des Gemeinwohls verschrieben hat.

Prüfen Sie daher, ob die Organisation das Potenzial hat zu wachsen. Entscheidend ist dabei nicht, dass einfach mehr Aktivitäten entfaltet werden – entscheidend ist, dass sich der Organisation durch das Wachstum neue Chancen bieten, langfristig auf eigenen Beinen zu stehen.

Fundraising verbessern

Nur große gemeinnützige Organisationen können es sich leisten, professionelle Fundraiser als Mitarbeiter oder als Berater zu beschäftigen. In vielen kleineren Organisationen ist das Fundraising entweder Sache der ehrenamtlichen Mitarbeiter oder es zählt zu den Aufgaben der ohnehin bereits mit anderen Aufgaben überlasteten Geschäftsführung. Niemand hat unter diesen Umständen die Zeit und die Möglichkeit, ein wirkungsvolles Fundraising zu entwickeln, das von der Planung über die konkreten Maßnahmen bis hin zur Gestaltung des „Corporate Design“ aus einem Guss wirken wird.

Gerade wenn Sie darauf hoffen, dass nach dem Ende der Förderung andere Geldgeber an die Stelle der Stiftung treten werden, sollten Sie erwägen, der geförderten Organisation eine Weiterbildung im Fundraising zu finanzieren. Sie können dabei auch versuchen, verschiedene Fördermittelempfänger aus einer Region in einem Kurs zusammenzufassen, und so die Wirkung dieser Maßnahmen erhöhen.

Weiterbildungen

Die Führung einer gemeinnützigen Organisation ist eine komplexe und anspruchsvolle Aufgabe, die ein hohes Maß an Kompetenz und Einsatz verlangt. In vielen Organisationen ist Zeit verfügbarer als Geld – mangelnde Kompetenz wird daher oft mit umso größerem Einsatz wettgemacht. Sie können als Stiftung diesen Kreis durchbrechen, indem

Sie die Organisation gezielt fragen, in welchen Bereichen ein Kompetenzaufbau nötig ist, etwa in der Mitarbeiterführung, der Buchhaltung oder der Kommunikation. Es gibt inzwischen ein breites Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen, die sich speziell an gemeinnützige Organisationen richten. Diese Angebote sind oft nicht teuer und daher eine äußerst lohnende Investition in die Zukunft der geförderten Organisation.

Professionelle Beratung

Beratung kostet Geld und Zeit und ist immer eine Frage des Verhältnisses von Aufwand und Ertrag. In bestimmten Fällen, in denen die Stiftung ein großes Interesse am Erfolg einer Organisation hat und sich Fragestellungen nicht im Rahmen einer Weiterbildung bearbeiten lassen, kann das Hinzuziehen eines Beraters eine effektive Möglichkeit sein, um die Leistungsfähigkeit der Organisation gezielt zu stärken. Gerade wenn es um komplexe Fragen der Organisationsentwicklung in Zeiten des Wachstums geht, kann eine Beratung wichtige Weichen für eine erfolgreiche Entwicklung stellen.

Manche Stiftungen stellen den von ihnen geförderten Partnern auch eine Beratung bei der Erstellung eines Businessplanes zur Verfügung, entweder durch Mitarbeiter der Stiftung selbst oder durch externe Berater. Auf diese Weise hat die Organisation die Chance, ihre Zukunft systematisch und realistisch zu planen. Sie schafft damit eine Grundlage dafür, erfolgreich andere Geldgeber gewinnen zu können.

Einkommen schaffen

Für manche Projekte ist das Ende einer Förderung oft gleichbedeutend mit dem Ende des Projekts, zum Beispiel in den Entwicklungsländern. Die Finanzlage vieler Projekte ist so angespannt, dass der Ausstieg eines Gebers die gesamte Organisation gefährdet, zumal es oft schwierig ist, andere Förderer zu finden. In dieser Situation besteht die Lösung in vielen Fällen darin, noch während der Projektlaufzeit ein Verfahren aufzubauen, durch das die Organisation Einkommen erzielen und damit selbst zum Unterhalt des Projekts beitragen kann.

Diese Lösung, die für Projekte in Afrika und anderswo selbstverständlich ist, hat sich in Deutschland noch nicht durchgesetzt. Natürlich setzt das deutsche Steuerrecht der erwerbsmäßigen Tätigkeit gemeinnütziger Organisationen gewisse Grenzen. Trotzdem kann es sich lohnen, gemeinsam mit dem Partner darüber nachzudenken, welche Aktivitäten auch im finanziellen Sinne gewinnbringend ausgebaut werden könnten.

Die Stiftung als Sparrings-Partner

Ihre Rolle als Geldgeber bringt es mit sich, dass Sie sehr viel über eine Organisation erfahren werden. Sie werden die finanzielle Situation analysieren, über Spannungen innerhalb der Gremien informiert sein, eine Meinung zu den Kompetenzen der Mitarbeiter entwickeln und die langfristigen Ziele der Organisation kennen. Zu all diesen Fragen werden Sie sich aufgrund von Berichten und Gesprächen eine unabhängige Meinung

bilden, die nicht zuletzt auch darauf beruht, dass Sie die Organisation mit anderen Fördermittelempfängern vergleichen können.

Für Ihre Partner sind Sie damit der ideale Gesprächspartner, der die Stärken und Schwächen der Organisation von einer externen Warte aus betrachtet. Nutzen Sie diese Position und Ihr Wissen. Ihre Partner sind auf konstruktives Feedback angewiesen, wenn sie sich und ihre Projekte verbessern wollen.

Denkbar ist es, Mitarbeitern einen Leitfaden zur Verfügung zu stellen, mit dem diese die Gespräche mit den Fördermittelempfängern strukturieren können. Diese Leitfäden umreißen die Faktoren, die aus Sicht der Stiftung eine starke und leistungsfähige Organisation ausmachen. Indem die Stiftungsmitarbeiter diese Checklisten zur Grundlage ihrer regelmäßigen Gespräche mit den Fördermittelempfängern machen, werden die Organisationen kontinuierlich daran erinnert, ihre Stärken auszubauen und ihre Schwächen zu bekämpfen.

Beispiel USA

Technical Assistance Funds

Manche Stiftungen in den USA unterhalten spezielle Förderprogramme, die sich explizit an die aktuellen Fördermittelempfänger richten. Aus diesen Fonds werden keine Projektleistungen bezahlt, sondern ausschließlich Maßnahmen, die dazu beitragen, die Leistungsfähigkeit der Partner zu steigern. Alle aktuellen Fördermittelempfänger der Stiftung können sich bei diesem Fonds um Mittel bewerben, indem sie einen Antrag stellen, der das Problem sowie die geplanten Maßnahmen beschreibt. Wichtig ist, dass diese Maßnahmen dazu dienen, die Organisation zukunftsfähiger zu machen.

Indem die Stiftungen explizit Mittel für die Organisationsentwicklung ausloben, signalisieren sie zum einen, wie wichtig ihnen dieser Aspekt ist. Zum anderen schaffen sie finanzielle Anreize für ihre Partnerorganisationen, sich und die Leistungsfähigkeit zu verbessern.

Checkliste

Kennzeichen leistungsfähiger gemeinnütziger Organisationen

An den folgenden Indikatoren kann man erkennen, inwieweit eine Organisation die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Arbeit mitbringt. Sie können diese Checkliste verwenden, um mit Förderpartnern Gespräche über die Entwicklung ihrer Organisation zu führen. Sie kann auch dazu dienen, neuen Finanzierungspartnern eine gemeinnützige Organisation vorzustellen.

Vision, Strategie und Planung

Die Organisation ist ausgerichtet an einer durchdachten und langfristigen Vision und einer plausiblen mittelfristigen Strategie. Daraus abgeleitet verfügt sie über eine detaillierte Planung operativer Maßnahmen für mindestens ein Jahr. Vision und Strategie basieren auf einer Stärken-Schwächen-Analyse der Organisation. Sie sind differenziert und konkret formuliert. In der Planung wird auf einzelne Arbeitsbereiche und operative Schritte eingegangen; diese werden an Beispielen konkretisiert.

Finanzen und Controlling

Relevante Finanzinformationen werden gegenüber der Öffentlichkeit regelmäßig und transparent zur Verfügung gestellt. Das interne Controlling ist in Relation zur Größe und Komplexität der Organisation angemessen. Es gibt klare Verantwortlichkeiten hinsichtlich Finanzen und Controlling. Die Finanzierung, d.h. die Quellen und die Verwendung der Gelder, ist transparent, nachvollziehbar und plausibel. Das Finanzcontrolling bereitet die relevanten Zahlen in regelmäßigen Abständen auf.

Finanzierungskonzept / Fundraising

Finanzierungs- und Fundraisingkonzept werden sehr transparent, nachvollziehbar und plausibel dargestellt. Es besteht eine reflektierte Auswahl von Instrumenten relativ zur Größe der Organisation. Die Effektivität der Maßnahmen wird geprüft. Die Verantwortlichkeiten sind klar zugeordnet, und angemessene Ressourcen sind eingeplant. Die Maßnahmen sind ethisch vertretbar, d.h. wahr, eindeutig und sachlich. Soziale Investoren und Geldgeber werden angemessen betreut.

Governance / Gremien

Die Kontrollmechanismen sind in Relation zur Größe und Komplexität der Organisation angemessen. Die Organisation besitzt – wenn angemessen – ein unabhängiges Aufsichtsgremium, das sich in festgelegten Abständen trifft. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Aufsichtsgremiums werden transparent, nachvollziehbar und plausibel dargestellt. Die Befugnisse und Aufgaben sind in der Satzung verankert. Die Organisation vermittelt einen reflektierten Umgang mit möglicherweise auftretenden Interessenkonflikten.

Ziele und Zielgruppen

Ziele und Zielgruppen sind transparent, nachvollziehbar und plausibel dargestellt. Die Ziele sind konsistent, reflektiert und realistisch. Ziele und Zielgruppen basieren auf einer umfassenden und schriftlich fixierten Bedarfs- und Umfeldanalyse. Die Ziele und Zielgruppen passen zueinander.

Konzept und Ansatz

Konzept und Ansatz passen sehr gut zur Zielsetzung, zur Zielgruppe sowie zum Tätigkeitsfeld. Sie sind logisch konsistent, nachvollziehbar, theoretisch fundiert und plausibel. Wenn sie auf empirischer Evidenz basieren, ist dies ein zusätzliches Plus. Die Darstellung von Konzept und Ansatz ist transparent und nachvollziehbar. Das Konzept ist außerdem vollständig verschriftlicht und verständlich für Externe. Anzahl und Qualifikation der Mitarbeitenden sowie Inhalt und Art von Kooperationen basieren auf einer reflektierten Auswahl und leiten sich aus Ansatz und Konzept ab.

Monitoring und Evaluation

Die Qualitätssicherung ist in Relation zu Umfang und Komplexität der Aktivitäten angemessen. Die Organisation führt ein Monitoring zur systematischen Erfassung und Beobachtung der Aktivitäten durch. Die Wirtschaftlichkeit, d.h. die Input-Outcome-Relation, wird betrachtet. Die Organisation nimmt zielgerichtete Evaluationsmaßnahmen vor bzw. gibt sie bei externen unabhängigen Experten in Auftrag. Die Monitoring- und Evaluations-Ergebnisse werden schriftlich präzise und nachvollziehbar festgehalten und umfassend genutzt. Die aus dem Monitoring und der Evaluation abgeleiteten Maßnahmen werden nachvollziehbar dokumentiert.

Außenwirkung auf Zielgruppe und Gesellschaft

Die Öffentlichkeitsarbeit und ihre Instrumente werden sehr transparent, nachvollziehbar und plausibel dargestellt. Die Verantwortlichkeiten für die Öffentlichkeitsarbeit sind klar zugeordnet, und angemessene Ressourcen sind eingeplant. Gremienstruktur, Abteilungen, Aufgabenbereiche und Aktivitäten werden der Öffentlichkeit transparent und nachvollziehbar vermittelt. Die bereitgestellten Informationen sprechen die Zielgruppen und die Öffentlichkeit an: Sie schaffen ein Bewusstsein für die Ziele, Arbeitsweisen und Leistungen der Organisation.

5 | Neue Förderer finden

Kaum ein soziales oder kulturelles Projekt trägt sich selbst. Der Rückzug Ihrer Stiftung wird daher notwendigerweise dazu führen, dass neue Förderer gefunden werden müssen: andere Stiftungen, Privatleute, Unternehmen oder der Staat.

Die Suche nach neuen Finanzquellen ist Sache der Organisation und sollte es auch bleiben. Es ist nicht Ihre Aufgabe, in die operativen Abläufe Ihrer Förderpartner einzugreifen. Allerdings können Sie wichtige Hilfestellungen geben. Denn Sie verfügen als Stiftung über Glaubwürdigkeit, Netzwerke und Kontakte, die Sie Ihren Partnern bei der Suche nach neuen Förderern zur Verfügung stellen können. Oft sind es kleine Gesten – ein Telefonanruf oder eine Erwähnung im richtigen Moment –, die Ihrem Partner Türen öffnen, die sonst verschlossen geblieben wären.

Seien Sie ein Türöffner

Die wichtigste Ressource, die Ihr Partner braucht, steht Ihnen als Stiftung ohne weiteres Zutun zur Verfügung: der Kontakt zu anderen Geldgebern. Diesen Kontakt auf gleicher Augenhöhe können Sie gezielt im Sinne Ihrer Förderpartner nutzen. So können Sie es sich zur Angewohnheit machen, gute Fördermittelpfänger Ihrer Stiftung als Beispiele zu erwähnen, wenn Sie mit Vertretern anderer Geldgeber sprechen. Nutzen Sie auch die Gelegenheit, in Vorträgen oder Präsentationen auf leistungsfähige Organisationen hinzuweisen – möglicherweise ist im Publikum eine Stiftung vertreten, die genau nach diesem Projekt gesucht hat. Sie können auch Ihre Partner auffordern, Ihnen einige Stiftungen zu nennen, bei denen besonders gute Aussichten auf eine Förderung bestehen. In diesen Fällen wird ein kurzer Telefonanruf von Stiftung zu Stiftung sicherlich äußerst

hilfreich sein, um dem Antrag eine Starthilfe zu geben.

Inzwischen gibt es in Deutschland zahlreiche Netzwerke und Arbeitsgruppen, in denen sich Stiftungen mit ähnlichen Interessen zusammengefunden haben. Zum Teil sind diese Gruppen durch den Bundesverband Deutscher Stiftungen getragen. Zudem gibt es auf lokaler und regionaler Ebene viele Netzwerke, in denen Stiftungen auf eigene Initiative einen Erfahrungsaustausch organisieren. Nutzen Sie solche Netzwerke, um sich zu engagieren. Sie werden nicht nur für sich viele Anregungen erhalten, sondern auch neue Möglichkeiten gewinnen, um andere Förderer für die von Ihnen unterstützten Projekte zu interessieren.

Stellen Sie Ihr Insider-Wissen über Stiftungen zur Verfügung

Als Stiftungsmitarbeiter werden Sie über eine genaue Kenntnis der Stiftungslandschaft in Ihrem Tätigkeitsbereich verfügen. Sie kennen die anderen Stiftungen und Geldgeber, die in dem Bereich arbeiten, sind über deren Prioritäten und Förderschwerpunkte informiert. Dieses Wissen kann für Ihre Förderpartner von entscheidender Bedeutung sein, wenn es darum geht, neue Finanziere zu suchen. Natürlich können Sie nicht jeden Partner an andere Stiftungen weitervermitteln. Aber in ausgesuchten Fällen wird ein entsprechender Hinweis auf eine andere Stiftung, gerade wenn diese nicht sehr bekannt ist, der Suche einen wichtigen Impuls geben.

Darüber hinaus können Sie – wiederum wahrscheinlich nur in ausgesuchten Fällen – anbieten, den Antrag, den Ihr Partner an eine andere Stiftung stellen möchte, vor der Bewerbung zu prüfen. Schließlich wissen Sie als Stiftungsmitarbeiter am besten, worauf Stiftungen Wert legen und können so Anregungen geben, um die Chancen des Antrages zu verbessern.

Schaffen Sie Ihren Partnern Gelegenheiten, sich zu präsentieren

Jeder nimmt gerne die Möglichkeit wahr, in der Öffentlichkeit die Inhalte und Erfolge seiner Arbeit zu präsentieren. Was für einen Stiftungsmitarbeiter eine schöne Gelegenheit ist – die Rede auf einem Stiftungskongress, die Präsentation vor einem Unternehmerkreis, ein Interview mit der Tageszeitung –, kann für eine von Fördermitteln abhängige Organisation eine überlebenswichtige Chance sein. Versuchen Sie daher, ausgewählten Fördermittelempfängern Gelegenheiten zu verschaffen, sich und ihre Arbeit öffentlich zu präsentieren. Besonders interessant sind in diesem Zusammenhang natürlich Veranstaltungen, auf denen sich potenzielle Geldgeber treffen. Vielleicht ergibt sich ja die Möglichkeit, einem Ihrer Förderpartner ein Referat auf einem Stiftungstreffen zu vermitteln?

Ohne großen Aufwand können Sie die Internet-Seite Ihrer Stiftung nutzen, um Ihre Partner zu präsentieren. Nennen Sie die geförderten Organisationen beim Namen – so dass diese auf die Förderung durch Ihre Stiftung verweisen können

– und geben Sie ihnen die Möglichkeit, sich und ihr Projekt entsprechend darzustellen.

Bereiten Sie Kooperationen mit anderen Stiftungen langfristig vor

Dass man schon eine andere Stiftung finden wird, die sich an dem Projekt beteiligen und es langfristig ganz übernehmen wird, ist eine oft anzutreffende, aber letztlich doch recht ungesicherte Vorstellung. Fragen Sie sich selbst: Würde Ihre Stiftung ohne Weiteres ein Projekt auf Dauer weiter finanzieren, das von einer anderen Stiftung aufgebaut worden ist? Hier bedarf es eines langfristigen Vorgehens, um den Interessen aller Beteiligten gerecht zu werden. Neben einer guten Kenntnis der Akteure bilden wiederholte Gespräche über Förderschwerpunkte und Förderpraxis, Erfahrungen und Erwartungen die Grundlage für vertrauensvolle Partnerschaften.

Und wenn Sie von anderen Stiftungen erwarten, dass diese die Projekte (mit)finanzieren, die Ihnen am Herzen liegen, dann werden Sie sich über kurz oder lang mit der Erwartung konfrontiert sehen, auch selbst einmal ein Projekt von einer anderen Stiftung zu übernehmen, auch wenn es nicht genau Ihren Anforderungen entspricht. Wenn Sie hierzu nicht bereit sind, sollten Sie diese Strategie von vornherein aufgeben.

Matching Funds

Ein aufwändiger, aber oft sehr effektiver Weg, Ihrem Förderpartner einen erfolgreichen Start in die Eigenständigkeit zu

ermöglichen, ist die Auslobung eines „Matching Funds“. Die Idee ist einfach: Für jeden Euro, den die Organisation einwirbt oder selbst erwirtschaftet, gibt die Stiftung einen Euro dazu. Auf diese Weise wird zum einen die Organisation angeregt, aktiv Fundraising zu betreiben und eigene Einnahmemöglichkeiten zu entwickeln. Zum anderen erhalten neue Förderer das attraktive Angebot, dass sie mit jedem Euro, den sie geben, zwei Euro für die gemeinnützige Sache bewegen.

Diese Strategie setzt voraus, dass langfristig über die Finanzierung von Projekten nachgedacht wird, denn seitens der geförderten Organisation werden in diesem Falle Kompetenz und Personalkapazitäten einzusetzen sein. Gleichzeitig bedeutet die Arbeit mit Matching Funds jedoch auch eine große Chance zur Weiterentwicklung und Autonomie jeder gemeinnützigen Organisation.

6 | Die Nachhaltigkeit der Förderung sichern

Die bislang diskutierten Maßnahmen haben eine Gemeinsamkeit: Sie richten sich darauf, den Erfolg eines Projekts zu sichern, indem der Projektträger in die Lage versetzt wird, die Aktivitäten fortzuführen. Es gibt jedoch darüber hinaus andere Möglichkeiten, um die Nachhaltigkeit der Zuwendung zu sichern. Diese Möglichkeiten lassen sich mit den drei Schlagworten Evaluation, Kommunikation und Replikation zusammenfassen.

Projektergebnisse bewerten und Wissen sichern

Projekte im gemeinnützigen Bereich sind komplexe Phänomene, die von vielen Randbedingungen beeinflusst werden. Deshalb ist es nicht immer ganz einfach zu sagen, welche Erfolge ein Projekt erzielt hat, welches die Erfolgsfaktoren waren und was man verbessern könnte, um in ähnlichen Fällen zu noch besseren Ergebnissen zu kommen. Wenn diese Fragen allerdings nicht bereits während der Projektlaufzeit oder spätestens zu Projektende gestellt werden, gehen die Erkenntnisse und Lernerfolge aus dem Projekt unweigerlich verloren.

Sie sollten sich daher unbedingt bemühen, gemeinsam mit den Projektverantwortlichen die Ergebnisse, Stärken und Schwächen des Projekts zu analysieren. Diese Analyse kann, muss aber nicht, die Form einer Evaluation annehmen. Natürlich ist es ideal, wenn ein externer Experte das Projekt bewertet. Falls dies aus Kosten- oder Zeitgründen nicht möglich sein sollte, mag es genügen, den Fördermittelempfänger zu verpflichten, diese Fragen im Abschlussbericht eingehend zu diskutieren, falls möglich auch

unter Einbezug vielfältiger Perspektiven von Nutzern, kooperierenden Institutionen oder eigenen Mitarbeitern.

Denken Sie in jedem Falle daran, bereits zu Beginn der Förderung zu vereinbaren, dass Zwischen- und Abschlussberichte nicht nur die Mittelverwendung dokumentieren, sondern auch Lehren und Erkenntnisse für ähnliche Projekte festhalten.

Projektergebnisse kommunizieren

Die Erkenntnisse aus dem Projekt, das Ihre Stiftung gefördert hat, sind mit gemeinnützigen Mitteln finanziert worden. Daher hat die Allgemeinheit auch ein Recht, von dem Projekt zu erfahren. Auch wenn viele Stiftungen eher zurückhaltend sind, was die Verbreitung von Projektergebnissen angeht, sollten Sie sich bewusst machen, dass letztlich alle Beteiligten davon profitieren können, wenn das Projekt einer breiten Öffentlichkeit kommuniziert wird. Dies ist insbesondere der Fall, wenn allgemeine Lernerfahrungen aus dem Projekt abgeleitet werden, die auch in anderen Kontexten genutzt werden können.

Nutzen Sie und Ihre Förderpartner daher Ihre Möglichkeiten, um anderen die Erkenntnisse aus dem Projekt zur Verfügung zu stellen, sei es in der Presse, in Newslettern, in Fachjournals, auf Tagungen oder in Gesprächen. Auch für dieses Vorhaben bewährt sich ein langfristiges Vorgehen, das schon zu Beginn der Förderpartnerschaft bedacht und im Laufe des Projekts immer wieder angepasst werden sollte.

Verbreitung des Projekts

Die Devise „innovate, don't imitate“ ist manchmal, aber bestimmt nicht in jedem Fall richtig. In Deutschland legen sehr viele Stiftungen Wert darauf, neue Modell- oder Pilotprojekte zu fördern. Ohne Frage haben viele dieser Projekte dazu beigetragen, Innovationen im Bildungs-, Sozial- oder Kulturbereich voran zu bringen. Im Idealfall setzt sich die Lösung, die zunächst an einigen Standorten modellhaft getestet worden ist, von allein auch an anderen Orten durch und findet vielleicht sogar bundesweite Verbreitung. Erheblich größer als die Anzahl dieser Erfolgsgeschichten dürfte allerdings die Dunkelziffer von durchaus viel versprechenden Modellprojekten sein, die nach der Pilotphase nicht weiter verfolgt wurden und seitdem ihrer Verbreitung harrten.

Natürlich eignet sich nicht jedes Projekt zur Replikation oder zum Transfer in einen anderen Kontext. Falls Ihre Stiftung jedoch tatsächlich ein Projekt angehen möchte, das Modellcharakter hat, steht die Stiftung auch in der Verantwortung, die Übertragung und Verbreitung sicher zu stellen. Dabei haben sich die folgenden Punkte in der Praxis bewährt:

- Vor dem Start des Projekts muss durch eine fundierte Analyse sichergestellt werden, dass es tatsächlich einen breiten Bedarf für das Projekt gibt. Es nützt nichts, wenn das Projekt nur den Stiftungsgremien wertvoll erscheint. Auch die Betroffenen sowie die politischen Akteure sollten ein Interesse am Projekterfolg haben.
- Auch wenn die Überlegungen und Abläufe des Vorhabens komplex sind, muss das Projekt selbst auf der Grundlage eines einfachen und überzeugenden Modells funktionieren – nur so lässt sich gewährleisten, dass andere Partner das Projekt an anderen Standorten aufbauen können.
- Bei einem Transfer sollten die Idee, das Wirkungsmodell und die wichtigsten Grundlagen des Pilotprojekts erhalten bleiben. Dennoch ist wichtig, dass das Projekt über die Fähigkeit zur Anpassung an ein anderes Umfeld verfügt, um so den jeweiligen Rahmenbedingungen Rechnung tragen zu können. So wird das Projekt auch in dem neuen Kontext eine Chance auf langfristigen Erfolg haben.
- Keine Stiftung kann allein die flächendeckende Verbreitung eines Projekts sicherstellen. Sie brauchen von Beginn an starke Partner. Das bezieht sich zum einen auf den Projektträger und zum anderen auf die Institutionen, die später die Replikation sicherstellen sollen. Die Strategie zur Verbreitung der Ergebnisse des Modells muss in den Grundzügen stehen, noch bevor das Projekt startet. So können Sie auch die späteren Partner von Beginn an einbinden und für das Projekt begeistern.
- Die eigentliche Herausforderung eines Modellprojekts liegt in der Zeit nach dem erfolgreichen Abschluss des Piloten. Denn dann kommt es darauf an, die Erkenntnisse zu ver-

breiten. Genau an diesem Punkt aber fehlen oftmals die Ressourcen, so dass das Projekt nicht mehr in eine Verbreitung überführt werden kann. Stellen Sie daher sicher, dass Zeit, Personal und Finanzen langfristig zur Verfügung stehen.

7 | Sonderfälle: Der ungeplante Ausstieg

Von der eingangs genannten Regel, dass das Ende ein normaler und planbarer Bestandteil jeder Förderbeziehung ist, gibt es zwei Ausnahmen. Zum einen gibt es Beziehungen, die nicht enden. So gibt es in Deutschland Stiftungen, die seit ihrer Gründung an eine bestimmte Institution, etwa ein Altenheim oder ein Hospital, gebunden sind und diese Einrichtungen zum Teil seit dem Mittelalter unterstützen. Hier wird man nur in sehr seltenen Fällen über ein Ende der Fördertätigkeit nachdenken, zum Beispiel wenn der Zweck der Stiftung nicht mehr existent oder relevant ist.

Auf der anderen Seite gibt es immer wieder Situationen, in denen eine Förderung vor der vereinbarten Zeit abgebrochen werden muss – sei es, weil der Geber finanzielle Probleme hat, weil der Empfänger nicht vereinbarungsgemäß arbeitet oder weil die Rahmenbedingungen eine Fortführung des Projekts sinnlos erscheinen lassen.

Anhand einiger Beispiele verdeutlicht der folgende Abschnitt, wie Stiftungen in solchen Situationen schnell und flexibel reagiert haben, um trotz der Probleme zu retten, was zu retten ist.

Der Notausstieg

Als eine große, international tätige Stiftung in Folge des Börsen-Crash im Jahr 2000 finanzielle Probleme bekam, weil ihr Vermögen nicht mehr die erhofften Erträge brachte, mussten die Projektbudgets der Stiftung zum Teil drastisch gekürzt werden. Für einzelne Länder bedeutete dies, dass fast die Hälfte der Förderbeziehungen innerhalb eines Jahres beendet werden mussten.

Die Projektverantwortlichen suchten zunächst das Gespräch mit den Förderpartnern, um für Verständnis für die unglückliche Situation zu werben und um gleichzeitig die Perspektiven und Chancen der Organisationen auszuloten. Einige der Partner erhielten noch kleinere Übergangszuwendungen, um ihnen Zeit zu geben, nach neuen Förderern zu suchen. Die Entscheidung über die Kürzungen orientierte sich letztlich an der Frage, ob die jeweilige Organisation in der Lage war, selbständig Mittel zu beschaffen. So wurden einige Zuwendungen für bekannte, gut laufende Organisationen beendet, um schwächere Organisationen, die ansonsten nicht überlebt hätten, weiterhin unterstützen zu können.

Ein Ende im Streit

Auch wenn es selten ist, dass eine Förderbeziehung vorzeitig und im Streit beendet wird, kommt es doch immer wieder vor. In solchen Fällen gilt die alte Regel: Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende. Wenn Sie die begründete Befürchtung haben, dass ein Fördermittelempfänger die Mittel der

Stiftung nicht vereinbarungsgemäß verwendet, ist ein Abbruch der Förderung die verantwortungsvollste und beste Lösung.

Die Gründe für einen Abbruch können auf der Ebene der Aktivitäten oder auf der Ebene der Finanzen liegen. Letztlich sind finanzielle Unregelmäßigkeiten einfacher zu erkennen und leichter zu händeln. Falls es nicht zu einer einvernehmlichen Lösung – und einem Schuldeingeständnis des Förderpartners – kommt, ist es dringend ratsam, die Unregelmäßigkeiten durch einen Wirtschaftsprüfer untersuchen und bestätigen zu lassen. Durch diese Investition beugen Sie späteren Auseinandersetzungen und Rufschädigungen vor und schaffen eine solide Grundlage, um die Förderung einzustellen und gegebenenfalls sogar bereits ausbezahlte Beträge zurückzufordern. Dieses Recht sollten Sie sich in der Fördervereinbarung unbedingt einräumen lassen, ebenso wie das Recht, die finanziellen Grundlagen und die Bücher des Projekts auf Kosten der Stiftung durch einen unabhängigen Experten prüfen lassen zu können.

Schwieriger ist es, eine Förderung wegen ungenügender Leistung abzubrechen. Hierfür werden Sie nur dann eine zuverlässige Grundlage haben, wenn der Projektantrag hinreichend präzise formuliert und die Berichterstattung durch den Projektträger aussagekräftig ist. Wenn das Projekt dann systematisch hinter den vereinbarten Milestones zurückbleibt und es aussichtslos erscheint, dass es jemals wie geplant laufen wird,

ist allen Beteiligten mit einem Ende der Förderung am ehesten gedient. Dies sind harte und schwierige Entscheidungen. Sie zeugen aber auch von Verantwortungsbewusstsein, da sie die Stiftung davor bewahren, weiterhin Mittel in ein aussichtsloses Projekt zu investieren.

In diesen Fällen ist es äußerst wichtig, dass Sie versuchen, sich mit dem ehemaligen Förderpartner auf eine gemeinsame Kommunikation zu verständigen. Sofern Sie nicht ohnehin Stillschweigen vereinbaren, sollten Sie gegenüber Partnern und der Öffentlichkeit eine abgestimmte Darstellung finden.

Hinausgeworfen werden

Nicht immer sind Stiftungen angenehme Geldgeber. Sie möchten oft mehr im operativen Geschäft des Förderpartners sein als zum Beispiel staatliche Stellen, die gar keine Möglichkeit haben, intensiv Anteil an der Arbeit der Empfänger ihrer Zuschüsse zu nehmen. Manche Stiftungen übertreiben es allerdings mit der Anteilnahme, wenn sie versuchen, in die Arbeit der Förderpartner einzugreifen und Mikro-Management zu betreiben. Auch unrealistische Erfolgserwartungen, zu komplizierte Berichtsansforderungen oder die zögerliche Auszahlung vereinbarter Förderraten kann dazu führen, dass Fördermittelempfänger in seltenen Fällen von sich aus entscheiden, die Zusammenarbeit zu beenden.

Versuchen Sie, solchen unschönen Situationen etwas Gutes abzugewinnen, indem Sie sie als Lernerfahrung nutzen. Vielleicht trägt ja wirklich nicht nur der

Fördermittelempfänger die Verantwortung dafür, dass die Zusammenarbeit gescheitert ist.

Auch in diesen Fällen sollten Sie auf Schadensbegrenzung bedacht sein, indem Sie mit der Organisation eine gemeinsame Sprachregelung finden.

Der Blick von außen:

Wenn Stiftungen wüssten, was die Förderpartner wünschen

Da viele amerikanische Stiftungen rein fördernd tätig sind und oft große Summen in einzelne Organisationen investieren, sind sie häufig mit der Herausforderung konfrontiert, den „Exit“ zu gestalten. Zu diesem Zweck haben Stiftungen ihre Förderpartner befragt, welche Erfahrungen diese in solchen Situationen gemacht haben und was sie sich von den Stiftungen wünschen würden. Auch wenn sich die Antworten auf den amerikanischen Kontext beziehen, können sie auch für deutsche Stiftungen hilfreich sein.

- Übergänge benötigen Zeit. Wenn Sie der Hauptförderer einer Organisation gewesen sind, kann es eine Weile dauern, bis sich der Empfänger an den Gedanken gewöhnt, dass Ihre Stiftung nicht mehr zur Verfügung stehen wird.
- Fördermittelempfänger können eine Menge voneinander lernen. Oft leisten Stiftungen ihren Partnern einen großen Dienst, wenn sie sie miteinander vernetzen. Diese Netzwerke können mittelfristig völlig unabhängig von der Stiftung weiter bestehen.
- Die meisten Organisationen begrüßen es, wenn die fördernde Stiftung an ihrem Erfolg bei anderen, zukünftigen Förderern interessiert ist. Regelmäßige Nachfragen seitens der Stiftung erinnern nicht nur daran, dass man sich um neue Förderer bemühen muss, sondern zeigen auch, dass die Stiftung ein Interesse am Fortgang des Projekts hat. Hilfestellungen und Tipps werden besonders wertgeschätzt.
- Viele Organisationen können Projekte gut durchführen, oftmals aber nicht exzellent kommunizieren. Kommunikationsberater können eine große Hilfe sein, insbesondere wenn es darum geht, sich effektiv an die Medien zu wenden oder staatliche Stellen über ihre Arbeit zu informieren.
- Die Präsentation des Projekts durch die Stiftung ist für die Partner von großer Bedeutung. Gerade beim Kontaktieren neuer Förderer ist es äußerst hilfreich, wenn die Organisation darauf verweisen kann, dass auf der Website Ihrer Stiftung ein Bericht veröffentlicht ist, der dokumentiert, was die Zuwendung bewirkt hat.
- Lassen Sie eine Förderung nicht sang- und klanglos auslaufen. Ein Abschluss-Workshop, eine persönliche Besprechung oder sogar eine Abschlussveranstaltung signalisieren allen Beteiligten, dass die Stiftung dem Projekt Bedeutung beimisst und an der Zukunft des Projekts interessiert ist, auch wenn sie finanziell nicht mehr beteiligt sein sollte.

Notizen

Notizen

Impressum

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
Telefax +49 5241 8181-999
info@bertelsmann-stiftung.de
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich

Bettina Windau

Verfasser

GrantCraft
The Ford Foundation
New York, USA

Redaktion

Karsten Timmer,
panta rhei Stiftungsberatung,
Mannheim/Bielefeld
Anke von Hollen

Übersetzung

transline Deutschland Dr.-Ing. Sturz GmbH
Reutlingen

Art Director

Heike van Meegdenburg

Gestaltung

werkzwei, Detmold

Bildnachweis

© Simon Marcus/Corbis

Kontakt

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256

33311 Gütersloh

Telefon +49 5241 81-0

Telefax +49 5241 81-81999

info@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de

Bettina Windau

Telefon +49 5241 81-81138

Telefax +49 5241 81-681138

bettina.windau@bertelsmann.de