



Ja sagen – Nein sagen

Förderanträge professionell annehmen oder ablehnen

Partner



Der vorliegende Text basiert auf der Publikation „Saying Yes / Saying No to Applicants. Strengthening Your Decision-Giving Skills“. 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

Für viele gemeinnützige Organisationen sind Stiftungen eine „black box“. Sie geben etwas hinein – einen Förderantrag – und bekommen früher oder später eine Antwort, deren Hintergründe und Motive meistens im Verborgenen bleiben. Die Frage, ob die Stiftung eine Förderung gewährt oder nicht, erscheint von außen gesehen oft zufällig, um nicht zu sagen willkürlich.

Der Grund für diese Unklarheit liegt zum einen auf der Seite der antragstellenden Organisationen, denen mitunter das Verständnis für die besondere Funktionsweise von Stiftungen fehlt. Oftmals werden Förderanträge gestellt, ohne dass man sich die Mühe macht vorab zu prüfen, ob das Projekt überhaupt zu den Richtlinien und Schwerpunkten der Stiftung passt.

Aber auch die Stiftungen selbst haben ihren Anteil daran, dass es gemeinnützigen Organisationen oft schwer fällt zu verstehen, warum ihr Antrag angenommen oder abgelehnt wurde. Viele Stiftungen, die Förderungen vergeben, wenden viel Zeit und Akribie auf, um die Anträge gründlich zu prüfen und zu einer guten Entscheidung zu gelangen. Ungleich weniger Gedanken machen sich Stiftungen allerdings über die angemessene Art und Weise, wie sie dem Antragsteller¹ ihre Entscheidung mitteilen. Dabei ist diese Frage mindestens so bedeutend wie die interne Entscheidungsfindung. Denn die Kommunikation der Entscheidung prägt zum einen die Wahrnehmung der Stiftung im gemeinnützigen Sektor und hat zum anderen auch Auswirkungen auf die Arbeit der Organisationen, die sich eine Förderung erhoffen.

Die Mitarbeitenden, die ehrenamtlich oder hauptamtlich damit befasst sind Förderanträge zu bearbeiten und zu beantworten, stehen vor einer schwierigen Aufgabe. Einerseits wissen sie, dass die Mittel der Stiftung begrenzt sind. Sie müssen daher effizient arbeiten und eine Auswahl treffen, denn kaum eine Stiftung wird alle Anträge, die sie erreichen, genehmigen können oder wollen. Andererseits ist ihnen klar, dass die antragstellenden Organisationen große Hoffnungen und Erwartungen haben, die man ungern enttäuschen möchte. Je enger der Kontakt zum Antragsteller ist, desto schwieriger wird es Nein zu sagen. Aber auch das Ja sagen hat Tücken: Oftmals erfolgen Zusagen zu früh oder auf der Grundlage von unausgesprochenen Bedingungen, die dann während der Zusammenarbeit zu Problemen führen.

Dieser Leitfaden richtet sich an alle, die mit der Bearbeitung von Förderanträgen befasst sind. Dies werden in erster Linie Stiftungen sein, die Fördermittel vergeben, Bewerbungsverfahren durchführen oder Wettbewerbe initiieren. Die Frage, wie die Kommunikation mit Antragstellern professionell gestaltet werden kann, betrifft aber auch andere Institutionen, die auf Antrag finanzielle Mittel bereitstellen: Unternehmen, Behörden oder auch Privatleute. Es gibt verschiedene Anlässe, sich mit diesem Leitfaden zu befassen:

- wenn Sie Ihr Verhältnis zu Antragstellern offen, transparent und verbindlich gestalten möchten,
- wenn Sie zögern, einem Antragsteller eine Absage zu geben und Sie die Situation am liebsten aus der Welt schaffen würden,
- wenn Sie gerne ein besseres Verständnis für die persönlichen und institutionellen Faktoren entwickeln möchten, die die Kommunikation von Förderentscheidungen prägen,
- wenn Ihre Stiftung ihre internen Prozesse und Verfahren prüft und Sie nach Möglichkeiten suchen, um die Kommunikation mit den Antragstellern zu verbessern.

Wenn Sie in solchen Situationen zu besseren Ergebnissen kommen möchten, hilft Ihnen dieser Ratgeber, unterschiedlich geartete Situationen der Entscheidungsverkündung zu verstehen und zu meistern. Tipps und Hinweise zeigen Ihnen, wie Sie die Erwartungen der Bewerber lenken können und wie Sie Ihre Rolle als Mittelgeber zwischen institutionellen Zwängen und persönlichen Erwartungen definieren.

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

Inhaltsverzeichnis

1	Die Grundregeln	4
2	Der Grund für Ihre Entscheidung und seine Auswirkungen	6
	Praxisbeispiel: Lernprozesse durch ausführliche Rückmeldungen	7
3	Die Erwartungen der Bewerber verstehen und lenken	8
	Die Perspektive von außen: Wenn Stiftungen wüssten, was die Antragsteller wünschen	11
4	Die Kommunikation von Förderentscheidungen	12
5	Persönliche Identität und berufliche Rolle	14
	Praxistipp: Vorbereitung auf schwierige Gespräche	15
6	Die Herausforderungen eines Ja	16
	Praxistipp: Verbindlichkeit durch schriftliche Vereinbarungen	17
7	Die wichtigsten Lektionen auf einen Blick	18

1 | Die Grundregeln

Zwischen einer Stiftung, die über Mittel verfügt, und einer Organisation, die um Mittel bittet, besteht immer ein ungleiches Machtverhältnis. Aus diesem Grund haben Stiftungen Antragsteller lange Zeit als Bittsteller betrachtet, denen sie keine weitere Rechenschaft schuldig waren. Zum Glück gehört diese Sichtweise inzwischen der Vergangenheit an. Moderne Stiftungsarbeit beruht auf einer echten Partnerschaft, in der sich alle Beteiligten auf Augenhöhe begegnen, weil jeder spezifische Kompetenzen einbringt.

Dieses partnerschaftliche Verständnis bedeutet für die Stiftung, dass sie eine Verantwortung gegenüber denjenigen hat, die sich mit Förderanträgen an sie wenden. Das heißt natürlich nicht, dass man es allen Recht machen und alle Anträge bewilligen muss. Ein professionelles Verständnis bedeutet aber zum Beispiel, dass die Stiftung die Verantwortung hat, Antragstellern unnötige Arbeit zu ersparen. Die Antwort auf abgelehnte Anträge sollte den Organisationen zudem die Möglichkeit geben, zu lernen und sich zu verbessern. Vor allem aber stehen Stiftungen in der Verantwortung, ihre Entscheidung über einen Antrag zu begründen. Schließlich ist das Geld der Stiftung dem Gemeinwohl gewidmet und die Antragsteller repräsentieren in diesem Sinne die Gesellschaft, deren Wohl sich die Stiftung verpflichtet hat.

Aus dieser Rolle einer Stiftung lassen sich die Grundregeln für die Kommunikation von Förderentscheidungen ableiten.

Geben Sie Ihre Ziele und Richtlinien bekannt

Versuchen Sie, Bewerbern die Mühe zu ersparen Anträge zu formulieren, die kaum eine Chance auf Bewilligung haben. Zu diesem Zweck sollten Sie die Erwartungen, Interessen und Ziele der Stiftung so transparent wie möglich gestalten. Förderrichtlinien sind ein guter Anfang. Sie sind jedoch häufig nicht genug, denn viele Richtlinien enthalten Grauzonen, die bei den Antragstellern Anlass zu Hoffnungen auf eine Förderung geben. Sie sollten daher sicherstellen, dass Antragsteller die Möglichkeit haben – und nutzen –, sich per E-Mail oder Telefon zu informieren, bevor sie einen umfangreichen Antrag einreichen. Manche Stiftungen organisieren Tage der offenen Tür, um potenziellen Bewerbern eine Gelegenheit zu bieten, die Stiftung und ihre Erwartungen kennen zu lernen.

Reagieren Sie unverzüglich

Wenn keine Zustimmung erfolgen kann, ist ein unverzügliches Nein oft das Beste. So schnell wie möglich zu wissen, wo sie stehen, hilft Bewerbern, ihre Erwartungen in Grenzen zu halten und Planungssicherheit zu bekommen – selbst wenn das bedeutet, dass die Organisation den erhofften Zuschuss Ihrer Stiftung nicht einplanen kann. Wenn eine zügige Antwort aufgrund von Vorstandsterminen oder aus Gründen der Sorgfaltspflicht nicht möglich ist, sollten Sie dem Antragsteller unbedingt einen Zeitpunkt nennen, zu dem er mit einer Antwort rechnen kann.

Geben Sie nachvollziehbare, verbindliche Erklärungen

Gerade wenn die Stiftung einen Antrag ablehnt, ist es eine Frage der guten Umgangsformen, die Ablehnung zu begründen. Für Bewerber, die auf ein Ja hofften, ist ein Nein ohne Erklärungen enttäuschend und frustrierend. Vor allem aber hilft ein Nein ohne weitere Erklärungen niemandem weiter. Wer nicht weiß, warum er abgelehnt wurde, wird sich im Zweifelsfalle im nächsten Jahr wieder an die Stiftung wenden, so dass das Problem aus Sicht der Stiftung nur vertagt wurde. Vor allem aber könnte eine nachvollziehbare Begründung dem Antragsteller helfen den Antrag zu verbessern, um damit seine Chancen bei anderen Förderern zu erhöhen. Damit ist letztlich allen gedient: der Stiftung, dem Antragsteller und vor allem denjenigen, denen das Projekt zugute kommt – auch wenn die jeweilige Zielgruppe vielleicht außerhalb der Prioritäten der Stiftung liegt. Die letzte Ausflucht bei der Kommunikation von schwierigen Entscheidungen – die Erklärung, dass es mehr Bewerber als Mittel gab – bringt weder das eine noch das andere: kein Geld und kein Feedback.

Treffen Sie den richtigen Ton

Mitunter investieren Organisationen viel Herzblut, Engagement und Zeit in die Entwicklung eines Projekts und das Verfassen des Antrags. Wenn Sie als Stiftungsmitarbeiter, der über die Förderung zu entscheiden hat, Schwachpunkte des Antrags ansprechen, bewegen Sie sich auf dünnem Eis. Eventuell wird man Zu-

geständnisse machen, um Sie nicht zu verprellen. Es kann aber auch sein, dass Sie in Detailfragen, die für Sie eigentlich wenig Bedeutung haben, auf große Widerstände stoßen. In diesen Situationen sind Höflichkeit und Feingefühl erforderlich. Machen Sie sich klar, dass die Mitarbeiter der antragstellenden Organisation die eigentlichen Experten sind – sie sind vor Ort, sie kennen die Probleme und die Zielgruppe aus der täglichen Arbeit. Sie als Stiftungsmitarbeiter wiederum sollten ein Interesse daran haben, Anträge im Zusammenarbeit mit der Organisation zu verbessern: Denn jede fördernde Stiftung ist nur so gut wie die Projekte, die sie unterstützt.

2 | Der Grund für Ihre Entscheidung und seine Auswirkungen

Die Kenntnis der Grundregeln ist die notwendige Voraussetzung dafür, den Kontakt mit Antragstellern professionell zu gestalten. Es reicht allerdings nicht aus, die Regeln zu kennen, um Entscheidungen erfolgreich mitzuteilen. Die Kunst liegt darin, die Regeln anzuwenden, insbesondere wenn es zu Komplikationen kommt. Kritische Situationen entstehen vor allem dann, wenn Sie Anträge ablehnen müssen.

Stiftungen lehnen Anträge aus den unterschiedlichsten Gründen ab. Oft ist es ein Mix von Gründen, der dazu führt, dass ein Antrag nicht für eine Förderung in Betracht kommt. Es lohnt aber, sich gezielt bewusst zu machen, welche Gründe zu der Ablehnung geführt haben. Denn die Art und Weise, wie die Entscheidung kommuniziert wird, hängt unmittelbar davon ab. In einigen Fällen mag ein kurzes Schreiben völlig hinreichend sein, in anderen Fällen jedoch werden Sie zögern und unsicher sein, wie detailliert Sie die Entscheidung begründen sollen. Um diese Situationen besser zu meistern, besteht der erste Schritt darin zu verstehen, um welche Art eines Nein es sich handelt.

Das kategorische Nein

Einige Anträge passen insgesamt nicht zu den Zielsetzungen oder Richtlinien der Stiftung. Diese Anträge sind kategorisch disqualifiziert. Auch wenn das vorgestellte Projekt selbst noch so gut sein mag – der Antrag kommt von vornherein nicht für eine Förderung in Betracht.

Das inhaltliche Nein

Einige Anträge stimmen mit den Zielsetzungen der Stiftung überein, verfolgen jedoch eine Strategie, die die Stiftung nicht befürwortet. Antragsteller und Stiftung könnten von der Sache her einig sein, unterscheiden sich jedoch in ihrer

Einstellung, wie ein Ziel zu erreichen ist. Beispielsweise könnten sich beide für die Förderung der Gesundheit bei Kindern einsetzen. Einer befürwortet jedoch präventive Maßnahmen in der Schule, während der andere davon überzeugt ist, die Gesundheit von Kindern durch Informationskampagnen für die Eltern besser gewährleisten zu können.

Das persönliche Nein

Eine weitere Kategorie von Anträgen erfüllt die formalen Anforderungen der Stiftung, weckt aber Zweifel hinsichtlich der Eignung der handelnden Personen. In diesen Fällen erfolgt die Ablehnung also, weil Sie nicht davon überzeugt sind, dass die Organisation und die Personen in der Lage sind, ein eigentlich förderungswürdiges Projekt erfolgreich durchzuführen. Die Gründe hierfür können in Zweifeln an der fachlichen oder sozialen Kompetenz der Verantwortlichen liegen oder auch in Bedenken bezüglich der Leistungsfähigkeit der Organisation.

Praxisbeispiel

Lernprozesse durch ausführliche Rückmeldungen

Eine große Bürgerstiftung in den USA, die seit vielen Jahren lokale Initiativen fördert, sah sich häufig mit dem Wunsch nach aufrichtigem Feedback konfrontiert. Die Stiftung hat aus der Not eine Tugend gemacht und auf den Wunsch nach Rückmeldungen reagiert, indem sie mit jeder Antwort eine ausführliche Einschätzung des Antrages liefert.

So kann es sein, dass eine Ablehnung damit begründet wird, dass die Kosten des Projekts unangemessen hoch sind. Aber auch Zweifel an der Leistungsfähigkeit der Organisationen werden klar angesprochen, zum Beispiel wenn die Stiftung den Eindruck hat, dass der ehrenamtliche Vorstand nicht aktiv genug ist, um seiner Verantwortung gerecht zu werden, oder wenn eine hohe Fluktuation von Mitarbeitern auf interne Probleme verweist.

Auch bewilligte Projekte erhalten ein Feedback, das die besonderen Stärken herausstellt, aufgrund derer die Stiftung zu ihrer Entscheidung gelangt ist. Kritische Anmerkungen sollen dazu dienen, das Projekt und den Antrag weiter zu verbessern, um eventuell zusätzliche Förderer zu finden.

Die Stiftung nimmt den Aufwand, der mit diesen Begründungen verbunden ist, bewusst in Kauf. Gerade weil sie in einem lokalen Umfeld

tätig ist, erscheint es ihr wichtig, eine offene und konstruktive Beziehung zu den örtlichen Vereinen und Initiativen zu pflegen. Die „Entzauberung“ des Entscheidungsprozesses trägt entscheidend zu diesem Ziel bei. Darüber hinaus versteht die Stiftung ihren Auftrag dahingehend, die Leistungsfähigkeit der gemeinnützigen Organisationen zu verbessern. Wenn das Feedback Defizite aufzeigt, kann der Bewerber gezielt daran arbeiten, diese Schwächen zu überwinden. Schließlich kommt die Rückmeldung von einer neutralen Instanz, so dass es leichter fällt, die Kritik anzunehmen.

Die Erfahrungen mit dem System der verbindlichen Rückmeldungen sind äußerst positiv. Die Mitarbeiter der Stiftung nutzen das Instrument, um den Erwartungen der Stiftung Nachdruck zu verleihen und um ihre Zielsetzungen und strategischen Überlegungen deutlich zu machen. Angenommene wie auch abgelehnte Bewerber berichteten, dass die Rückmeldungen für sie ein sehr nützliches Werkzeug sind, um sich auf die Beseitigung von Schwachpunkten zu konzentrieren. In der Diskussion mit den Vorständen ist es oft hilfreich für die Verantwortlichen, Verbesserungsvorschläge durch eine externe Meinung stützen zu können.

Jedes Nein erfordert ein unterschiedliches Handeln. Ein kategorisches Nein erfordert keine ausführliche Erklärung; ein einfacher Hinweis darauf, dass Antrag und Richtlinien nicht übereinstimmen, genügt. Wenn sich die Antragsteller nicht die Mühe machen, sich genauer über die Stiftung zu informieren, dann besteht auch für die Stiftung keine Verpflichtung, sich mit der Ablehnung mehr Arbeit als nötig zu machen.

Ein inhaltliches Nein erfordert hingegen eine ausführlichere Erklärung. Den Bewerber wird interessieren, inwieweit seine Strategie von der Ihrigen abweicht. Hierbei kann das Nein Schwierigkeiten hervorrufen, etwa wenn der Antragsteller Sie überzeugen will, dass Ihre Bedenken fehl am Platze sind. Es ist hilfreich, dann die Ablehnung von vornherein so verbindlich zu halten, dass es nicht zu längeren Diskussionen oder gar Streitigkeiten kommt.

Eine andere Art mit Bedenken umzugehen besteht darin, dem Bewerber zu

helfen, sein Projekt weiter zu entwickeln. Gerade in Fällen, wo Sie einen guten Eindruck von der Organisation haben, kann es sich lohnen, ein im Grundsatz gutes Projekt zu entwickeln. Unabhängig davon, für welches Vorgehen Sie sich entscheiden – es ist wichtig, die Dynamik bei der Kommunikation eines inhaltlichen Neins zu verstehen.

Persönliche Neins bieten die heikelsten Herausforderungen. Wenn sich die Zweifel auf die Kompetenzen der Verantwortlichen richten, wird die Diskussion automatisch persönlich. Erschwerend kommt hinzu, dass man diese Zweifel oft kaum objektiv begründen kann. Es ist daher verständlich, dass Stiftungsmitarbeiter solche Diskussionen scheuen. Oftmals liegen solche Anträge lange auf dem Schreibtisch und nähren das schlechte Gewissen, weil man nicht entscheiden kann, wie ehrlich man sein sollte.

Gerade in diesen Fällen ist es verlockend, inhaltliche Gründe für die Ent-

scheidung anzuführen. Jeder wird sich wohl an Situationen erinnern, in denen er persönliche Bedenken hatte, die Ablehnung aber wie ein inhaltliches Nein begründet hat.

Die Hoffnung, auf diese Weise unangenehme Diskussionen aus dem Weg zu gehen, erfüllt sich selten. Das Problem wird dann wieder aktuell, wenn der Bewerber mit einem überarbeiteten Antrag zurückkehrt, in dem die vermeintlichen Unstimmigkeiten beseitigt wurden. Sie können kaum beim zweiten Mal persönliche Gründe anführen, die beim ersten Versuch offenbar keine Rolle gespielt hatten; sie werden aber auch Probleme haben, Ihre inhaltlichen Argumente aufrecht zu erhalten. Aus diesem Grund sollten Sie versuchen, auch persönliche Bedenken gegen die Bewerber offen anzusprechen. Letztlich ist diese Rückmeldung für den Antragsteller zwar im ersten Moment unangenehm, auf lange Sicht ist ein kritisches Feedback aber die einzige Möglichkeit sich zu verbessern.

3 | Die Erwartungen der Bewerber verstehen und lenken

Während die Prüfung von Anträgen für die Mitarbeiter einer fördernden Stiftung Alltagsgeschäft ist, ist die Einsendung eines Antrages an eine Stiftung für die betroffene Organisation oft ein besonderes Ereignis. Viel Zeit und Energie werden in den Antrag geflossen sein, der nun seinen Weg durch die Prozesse der Stiftung nimmt. Vor allem verbinden sich mit dem Antrag oft große Erwartungen und Hoffnungen, da ja die Realisierung eines Projekts vom Erfolg des Antrags abhängt.

Um die Kommunikation und das Verhältnis mit den Mittelempfängern professionell gestalten zu können, lohnt sich ein Blick auf die Frage, wie Sie die Erwartungen der Bewerber lenken können. Die Herausforderung besteht vor allem darin den Kontakt zu halten, ohne unnötige Erwartungen zu wecken. Insgesamt gilt die Regel: Je intensiver Sie den Kontakt gestalten, desto mehr Erwartungen werden Sie wecken. Sie sollten daher vor jeder Nachfrage oder jedem Treffen genau abwägen, welche Ziele Sie verfolgen und welcher Eindruck bei den Bewerbern entstehen könnte. Wenn Sie sich über Ihre Zielsetzungen im Unklaren sind, können Sie davon ausgehen, dass es der Bewerber auch ist. In diesem Fall werden die Erwartungen zu hoch.

Erfahrene Stiftungsmitarbeiter, die viel Kontakt mit Antragstellern haben, nennen vor allem sechs Situationen, die bei Antragstellern regelmäßig zu Missverständnissen und überhöhten Hoffnungen führen.

„Ich bat um eine Meinung, nicht unbedingt um einen Antrag.“

Eine Stiftung, die in ihrem jeweiligen Themenbereich kundig bleiben will, ist gut beraten, häufig das Gespräch mit Mitarbeitern gemeinnütziger Organisationen zu suchen, die Projekte in diesem Bereich durchführen. Da Außenstehende die Arbeit einer Stiftung vor allem darin sehen, Zuwendungen zu vergeben, folgt allerdings oftmals selbst auf einen unverbindlichen Gedankenaustausch nach einigen Tagen ein unerwarteter Förderantrag. Als Stiftungsmitarbeiter sollten Sie sich darüber klar sein, dass viele ein Gespräch mit Ihnen als Treffen zur Mittelbeschaffung verstehen, auch wenn Sie selbst das Gefühl haben, nur ein zwangloses, unverbindliches Gespräch zu führen. Sie sollten sich daher bemühen, unmissverständlich deutlich zu machen, wenn Sie nur an Informationen oder einer Einschätzung zu einem bestimmten Thema interessiert sind.

„Bewerber erhoffen sich zu viel von meinen Besuchen.“

Die beste Art und Weise, sich einen Eindruck von einem Projekt bzw. einem Bewerber zu machen, sind Besuche vor Ort. Keine noch so intensive Lektüre eines Förderantrages ersetzt die Eindrücke eines persönlichen Besuches. Für den Bewerber signalisiert ein Besuch allerdings häufig, dass die Stiftung – ungeachtet der tatsächlichen Umstände – einer

Förderung fast schon zugestimmt hat. Wodurch sonst sollte sich der Aufwand rechtfertigen, extra einen Mitarbeiter zu bemühen? Die normale Freundlichkeit eines höflichen Gastes hinterlässt die Bewerber oft noch erwartungsvoller. Schon eine anerkennende Bemerkung, aus Höflichkeit oder aufrichtiger Wertschätzung, kann die Erwartungshaltung der Bewerber bestärken.

Aus der unangenehmen Erfahrung dieser Wechselbeziehung beschränken einige Stiftungen ihre Ortstermine, um nicht eine Spur enttäuschter Hoffnungen zu hinterlassen. Andere möchten Besuche als Instrument der Prüfung und Kontaktpflege nicht aufgeben, nur um Missverständnisse zu vermeiden. Aus diesem Grund erhöhen sie die Zahl ihrer Besuche, um die Erwartungen insgesamt zu mindern. So oder so sind Stiftungsmitarbeiter gut beraten, ihr Verhalten bei persönlichen Besuchen sehr genau zu prüfen. Andernfalls laufen Sie Gefahr, während eines Besuchs Fakten zu schaffen, hinter die Sie später bei der tatsächlichen Entscheidung nicht mehr zurück können.

„Ich bat um eine gründliche Überarbeitung des Antrags, sehe jetzt jedoch, dass es nicht funktionieren wird.“

Ein Bewerber, der einen Antrag eingereicht hat und ein unverzügliches Nein erhält, wird kaum einen Grund dafür sehen die Bewerbung weiter zu verfol-

gen. Die entstandenen Mühen sind Teil seiner Kosten für die Mittelbeschaffung. Wenn die Stiftung den Bewerber jedoch ermutigt, eine erste Fassung des Antrags zu überarbeiten, weitere Informationen beizubringen und das Budget neu zu kalkulieren, ist ein späteres Nein verständlicherweise schwer zu vermitteln. Der Antragsteller wird sich – und Sie – zu Recht fragen, warum er den Antrag nach Ihren Vorgaben überarbeitet hat, um dann nach langen Diskussionen doch abgelehnt zu werden. Sie haben nicht nur seine Erwartungen geweckt und bestärkt, sondern – aus seiner Sicht – auch seine Arbeitszeit verschwendet.

Sollten Sie daher tatsächlich am Beginn eines Diskussionsprozesses Zweifel haben, ob die Überarbeitung zum Erfolg führen wird, sollten Sie diese Bedenken deutlich kommunizieren. Die Fairness gebietet, es nicht bei der routinemäßigen Warnung zu belassen, dass die Entscheidung letztlich beim Stiftungsvorstand liegt, so dass Sie keine verbindlichen Aussagen treffen können. Angemessener ist es, das Risiko deutlich zu benennen: „Ich bin mir nicht wirklich sicher, ob die Überarbeitung erfolgreich sein kann. Ich bin bereit, es weiter zu versuchen. Sie müssen jedoch entscheiden, ob Sie weiter daran arbeiten möchten.“

„Je länger die Prüfung eines Antrags dauert, umso mehr glauben Bewerber, dass es ein Ja wird.“

Wie ein Angeklagter, der während der Be-

ratung der Geschworenen ständig auf die Uhr schaut, nehmen einige Bewerber an, dass ihre Aussichten umso besser sind, je länger die Entscheidung in Anspruch nimmt. Die Bearbeitungsdauer kann natürlich damit zu tun haben, dass der Antrag eine Hürde nach der anderen nimmt und nur noch auf die Bestätigung auf der nächsten Vorstandssitzung wartet.

Oftmals verzögern sich Förderentscheidungen jedoch auch aus Gründen, die nichts mit dem Antrag selbst zu tun haben. So kann es sein, dass die Stiftung abwartet, ob noch andere Anträge aus diesem Tätigkeitsfeld hereinkommen, um eine größere Auswahl zu haben. Vielleicht steht aber auch das Förderbudget für das laufende Jahr noch nicht genau fest, so dass die Stiftung den Antrag vorsichtshalber zurückstellt.

Um die Erwartungen der Bewerber zu bremsen, sollten Sie in solchen Fällen mit offenen Karten spielen und dem Bewerber mitteilen, dass sich die Entscheidung aus internen Gründen verzögern wird. Lassen Sie ihn auch wissen, wann er mit einer verbindlichen Rückmeldung rechnen kann.

„Der Bewerber ist ein alter Freund oder Kollege.“

Gerade Förderstiftungen stellen gerne Mitarbeiter ein, die zuvor operative Erfahrungen in dem Feld gesammelt haben, das die Stiftung bearbeitet, zum Beispiel die Wissenschaft, die Entwicklungshilfe oder den Umweltschutz. Wenn Sie von

der Mittel empfangenden zur Mittel gebenden Seite wechseln, werden Sie viele Kontakte und Netzwerke in dem Feld behalten – nicht zuletzt diese Netzwerke machen Sie ja für die Stiftung interessant.

Interessant sind Sie plötzlich aber auch für Ihre alten Kollegen, die sich über den persönlichen Draht zu einer fördernden Stiftung freuen werden in der Hoffnung, Anträge in Zukunft direkt bei Ihnen platzieren zu können. Viele Stiftungsmitarbeiter berichten davon, dass es mitunter schwierig ist, persönliche Verpflichtungen sauber von beruflichen Aufgaben zu trennen. Bereiten Sie sich also frühzeitig auf diesen Aspekt Ihres Rollenwechsels vor.

„Unsere Prioritäten haben sich geändert, so dass ich einige aktuelle Zuwendungsempfänger ablehnen muss.“

Leistungsfähige Stiftungen sind lernende Organisationen, die sich kontinuierlich weiterentwickeln. Sie müssen in der Lage sein, Konsequenzen aus sich verändernden Rahmenbedingungen zu ziehen, indem sie von Zeit zu Zeit ihre Prioritäten hinterfragen, „alte Zöpfe“ abschneiden und neue Aufgabenfelder für sich entdecken.

Im Zuge solcher Strategiewechsel wird es immer wieder vorkommen, dass langjährige und erfolgreiche Förderpartner plötzlich nicht mehr in die Kriterien der Stiftung passen. Die neuen Richtli-

nien schließen bewährte Partner von einer weiteren Förderung aus, obwohl sich die Organisation nicht verändert hat und nach wie vor erfolgreich arbeitet. Gerade für die Mitarbeiter, die zum Teil über Jahre Kontakt zu der betroffenen Organisation gehalten haben, ist es schwer, diese Entscheidung zu vermitteln.

Verschiedene Stiftungen versuchen in solchen Fällen, den ehemaligen Partnern dabei behilflich zu sein, andere Geldgeber zu finden, und helfen ihnen vielleicht sogar dabei, an diese heranzutreten. Für die Organisation ist diese Unterstützung sehr viel wert, sie bedeutet jedoch für die Stiftung einen erheblichen Aufwand.

Es ist weder möglich noch erstrebenswert, immerfort jede Hoffnung auf Seiten der Antragsteller im Keim zu ersticken – das Ergebnis wäre wohl ein sehr einsamer und vergrämter Stiftungsmitarbeiter. Wichtig ist es allerdings, sich darüber im Klaren zu sein, dass Antragsteller dazu neigen, aus dem individuellen Verhalten des Stiftungsmitarbeiters sowie aus dem Verhalten der Stiftung insgesamt Rückschlüsse auf die Erfolgsaussichten ihres Antrags zu ziehen. Nicht das Unterdrücken der Hoffnung, sondern der sensible Umgang mit den Erwartungen macht den Unterschied aus.

Die Perspektive von außen: Wenn Stiftungen wüssten, was die Antragsteller wünschen

Für Stiftungen, die überwiegend mit Förderungen auf Antrag oder Wettbewerben arbeiten, ist die Frage nach der Verbesserung der eigenen Arbeit eng verbunden mit der Frage, wie man die Zusammenarbeit mit den Förderpartnern effektiver gestalten kann. In den USA arbeiten fast alle Stiftungen in hohem Maße fördernd. Einige von ihnen haben gezielt Rückmeldungen eingeholt, um die Erwartungen der Partner besser zu verstehen. Die folgenden Hinweise beruhen auf einer Auswahl solcher Rückmeldungen, die Stiftungen von Antragstellern bekommen haben. Auch für den deutschen Kontext lohnt sich ein Blick auf die Antworten:

Konkretere Richtlinien

Für viele Bewerber sind die Förderrichtlinien einer Stiftung das wichtigste Instrument, um zu beurteilen, ob sie sich die Mühe einer Bewerbung machen sollten. Sie legen daher großen Wert darauf, dass die Richtlinien so detailliert und präzise wie möglich sind. Außerdem sollten sie auf dem neuesten Stand sein: Nicht wenige Organisationen beklagen das Problem, dass Stiftungen mitunter Änderungen in den Richtlinien nicht schnell oder umfassend genug veröffentlichen.

Beispiele

Letztlich ist nichts nützlicher als Beispiele. Es wäre für viele Antragsteller eine große Hilfe, wenn es für jede Zielsetzung oder jeden Bereich der Stiftungstätigkeit einige typische Beispiele aktuell geförderter Projekte gäbe, die Bewerbern zugänglich sind. Das gleiche gilt für die Ausschlusskriterien: Auch hier würden sich viele wünschen, dass abstrakte Regeln durch konkrete Beispiele erläutert werden.

Persönlicher Kontakt

Viele Antragsteller wünschen sich einen persönlichen Kontakt zur Stiftung, um sich nicht nur auf die schriftlichen Richtlinien verlassen zu müssen. Natürlich steht dahinter auch die Hoffnung, durch einen persönlichen Kontakt die Chancen eines Antrags zu erhöhen. Viele Antragsteller haben aber auch ein aufrichtiges Interesse daran, Feedback zu bekommen und den Antrag zusammen mit der Stiftung zu verbessern. Ein persönlicher Kontakt bietet zugleich die Chance, beiden Seiten durch ein kurzes Nein unnötige Arbeit zu ersparen, wenn sich herausstellen sollte, dass der Antrag ohnehin keine Chance hätte.

Realistische Erwartungen

Es beunruhigt Bewerber mitunter, wenn sich während der Antragserstellung herausstellt, dass die Zuwendungsgeber unrealistische Erwartungen haben. Eine Bewerberin prangert beispielsweise Geldgeber an, die „nicht verstehen, dass man mit Zuwendungen von 5.000 oder 10.000 Dollar keine systemischen Veränderungen erreichen kann.“ Ihre Bitte: „Seien Sie bereit, ein Fisch zu sein, der der Größe des Teichs entspricht, in dem er lebt.“

Andere Bewerber berichten von einer immer wiederkehrenden Frage: „Wie wird die Nachhaltigkeit gewährleistet, wenn die Stiftung das Projekt eines Tages nicht mehr fördert?“ Für die Organisation liegt die Antwort auf der Hand: Sie werden verstärkt Fundraising betreiben und neue Mittel beschaffen. Die Frage nach der Nachhaltigkeit ist sicherlich berechtigt, wenn die Stiftungsmittel dazu dienen, ein neues Projekt aufzubauen oder ein laufendes Programm substantziell zu unterstützen. Bei kleinen Projektbeiträgen allerdings ist diese Frage aus Sicht der Organisationen oft fehl am Platze.

Bei einem Ja: Persönlicher Anruf

Viele Bewerber berichten davon, dass es für sie sehr ermutigend und aufbauend war, wenn der Mitarbeiter der Stiftung sich die Mühe gemacht hat, persönlich anzurufen, um die gute Nachricht zu überbringen. Diese Geste signalisiert dem anderen, dass die Förderung auch für die Stiftung von Bedeutung ist und dass sich beide Partner auf gleicher Augenhöhe befinden. Dies ist die beste Garantie für eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Klares Feedback und Anleitung

Viele Bewerber kritisieren unklare Rückmeldungen oder lieblose Serienbriefe, mit denen Stiftungen auf ihre Anfragen reagieren. Die durchgängige Bitte ist daher: „Seien Sie aufrichtig zu uns.“ Bewerber möchten gern wissen, ob ihr Programmentwurf ein offensichtliches Defizit aufweist oder ob ihre Organisation einen Schwachpunkt hat, an dem sie arbeiten können, um ihre Chancen zu verbessern. Sie wünschen sich auch eine klare und aufrichtige Mitteilung, ob sie sich noch einmal bewerben sollten. „Wenn der Zuwendungsgeber sagt, 'Sie kommen für eine Bewerbung im nächsten Jahr infrage,' heißt das, ich sollte mich bewerben?“ fragt einer der Bewerber. „Oder sind meine Chancen nächstes Jahr auch nicht höher, so dass ich erneut Zeit verschwenden werde?“

Verschiedene Kulturen in der Kommunikation

Gerade bei Stiftungen, die auch Projekte im Ausland fördern, stellt sich häufig das Problem kultureller Unterschiede. Ohne irgendwelche Vorurteile bedienen zu wollen, kann man wohl sagen, dass Deutsche eher zu einem pragmatischen und direkten Stil neigen. Dieser Stil, der schnell zur Sache kommt und sich nicht scheut, auch kritische Fragen zu stellen, führt schnell zu Missverständnissen bei Menschen, die es gewohnt sind, Kritik sehr vorsichtig zu formulieren und mehr Gewicht auf zwischenmenschliches Vertrauen als auf bürokratische Regelungen zu legen. Bevor Stiftungsmitarbeiter anfangen, ihrer Sorgfaltspflicht zu genügen und das Projekt zu hinterfragen, wünschen sich viele Antragsteller mehr Sensibilität für kulturelle Unterschiede – die im übrigen nicht nur zwischen Regionen und Ländern, sondern auch zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen eines Landes bestehen können.

4 | Die Kommunikation von Förderentscheidungen

Wie Sie die Art und Weise gestalten, in der Sie mit Antragstellern kommunizieren, liegt nur zum Teil in Ihrer Hand. Zwar sind Sie der direkte Kontakt, das „Gesicht“ der Stiftung, und können viel dazu beitragen, das Verhältnis effektiv und professionell zu gestalten. Aber natürlich spielen auch die Gepflogenheiten, Richtlinien und Prozesse der Stiftung eine große Rolle. Sie geben Ihrer Arbeit einen institutionellen Rahmen.

Je besser Sie daher die – geschriebenen wie ungeschriebenen – Spielregeln Ihrer Stiftung kennen und verstehen, desto besser können Sie Ihren Spielraum nutzen. In jedem Fall erlaubt Ihnen ein intensiveres Verständnis, besser mit dem Druck und den Erwartungen umzugehen, denen Sie seitens der eigenen Stiftung ausgesetzt sind. Wiederum orientieren wir uns in der Darstellung an den Erfahrungen von Stiftungsmitarbeitern, die in ihrer langjährigen Praxis vor allem vier Konfliktfelder ausgemacht haben.

„Wie viel Zeit und Energie kann ich aufwenden, um Bewerber über die Interessen und Prioritäten meiner Stiftung zu unterrichten?“

Die meisten Antragsteller wünschen sich die Möglichkeit, vorab zu erfahren, ob ihre Idee grundsätzlich eine Aussicht hat, von der Stiftung gefördert zu werden. Zu diesem Zweck kontaktieren sie die Stiftung, um mehr über die Interessen und Erwartungen zu erfahren. Einige Stiftungen geben diese Ratschläge sehr gern, nicht nur aus Höflichkeit, sondern auch, weil sie wissen, dass sie dem gleichen Bewerber mit der Zeit wahrscheinlich immer wieder begegnen werden. Je besser die Antragsteller die Stiftung ken-

nen, desto produktiver werden zukünftige Begegnungen sein. Stiftungen, die diese Logik akzeptieren, ermutigen ihre Mitarbeiter, den Dialog mit den Antragstellern zu suchen.

In anderen Stiftungen werden die Mitarbeiter irgendwann erkennen, dass ihre Institution diese Herangehensweise nicht unterstützt. Angesichts der großen Zahl potenzieller Bewerber würde eine solche aktive Informationspolitik unglaublich viel Zeit in Anspruch nehmen. Es ist dann einfach nicht möglich, mit jedem Bewerber vorab zu sprechen oder ihn sogar zu treffen.

Ein Kompromiss könnte darin bestehen, einen zusätzlichen Filter in den Bewerbungsprozess einzubauen

und alle Bewerber zu bitten, zunächst eine sehr kurze, prägnante Beschreibung ihres Projekts einzureichen. Diese Kurzbeschreibung verursacht beim Antragsteller einen vertretbaren Aufwand und erlaubt es der Stiftung schnell zu entscheiden, ob der Antrag prinzipiell förderungswürdig ist. Auf der Grundlage dieser Vorauswahl können Erfolg versprechende Anträge dann im Dialog weiterentwickelt werden.

„Wie viel Feedback schulde ich abgelehnten Bewerbern und wie viel Hilfe kann ich ihnen geben?“

Stiftungen, die sich bemühen, auch abgelehnten Bewerbern mit Tipps und konstruktiven Rückmeldungen weiterzuhelfen, investieren Zeit und Geld in die Beschäftigung mit Projekten, die offenbar nicht im Rahmen ihrer Prioritäten liegen – andernfalls hätte die Stiftung den Antrag ja nicht abgelehnt. Viele Stiftungen halten ihre Mitarbeiter daher an, sich vor allem darauf zu konzentrieren, die genehmigten Projekte zu begleiten und zu verbessern. Die Beschäftigung mit abgelehnten Projekten frisst Zeit und zehrt an den begrenzten Ressourcen von Stiftung und Mitarbeitern.

Dennoch sehen es einige Stiftungen als Verpflichtung an, Absagen mit einer konstruktiven Rückmeldung zu verbinden. Das Aufzeigen von Schwachpunkten und Verbesserungsmöglichkeiten stellt für sie einen wichtigen Beitrag zum Kapazitätsaufbau dar, der letztlich dem gesamten Bereich zugute kommt. Dar-

über hinaus können detaillierte Rückmeldungen dazu beitragen, die Glaubwürdigkeit der Stiftung zu erhöhen und ihre Überzeugungen in die Gesellschaft zu tragen. Eine umsichtige Absage kann, mit anderen Worten, tatsächlich ein wertvolles Kommunikationsmittel für eine Stiftung sein.

Für beide Arten der Kommunikation gibt es daher gute Gründe, die jede Stiftung für sich abwägen muss, um ihren Weg zu finden. Für Sie als Mitarbeiter ist es wichtig, diese Gründe zu kennen, um entscheiden zu können, wie intensiv Sie Ihren Kontakt mit Bewerbern gestalten können.

„Wie kann ich nur schnell auf all die Bewerbungen reagieren?“

Die Hauptbeschwerde vieler Bewerber – und wiederum vieler Stiftungsmanager, die die Beschwerden zu hören bekommen – ist die, dass Stiftungen mit der Bearbeitung von Anträgen zu langsam sind. Manche dieser Verzögerungen mögen auf das Konto von Mitarbeitern gehen, die noch unschlüssig sind und mehr Zeit für die Entscheidungsfindung benötigen oder aber die Mitteilung einer Ablehnung herauszögern. Oftmals werden aber auch strukturelle Probleme verantwortlich sein. Mitunter erhalten Stiftungen so viele Anträge, dass eine gewissenhafte Bearbeitung einfach Zeit kostet.

Der Schlüssel, um diese Probleme anzugehen, liegt im Selbstverständnis der Stiftung. Immer mehr Stiftungen in

den USA, wo der Typ der professionellen Förderstiftung auf eine lange Tradition zurückblicken kann, gehen dazu über, sich selbst als Dienstleister zu verstehen. Aus dieser Perspektive erscheinen die Antragsteller als Kunden, deren Wünsche und Erwartungen ernst genommen werden müssen.

Seinen Niederschlag findet dieses Verständnis etwa darin, dass Stiftungen Zielvereinbarungen mit ihren Mitarbeitern schließen, um die Servicequalität gegenüber den Antragstellern zu erhöhen. So wird etwa die Bearbeitungsdauer bestimmter Abläufe verbindlich vereinbart: Maximal fünf Tage für die Erstprüfung einer Vorab-Anfrage; 30 Tage für die substantielle Beurteilung und die erforderlichen Rückfragen bei den Bewerbern; maximal vier Monate für die abschließende Beantwortung.

Einige Stiftungen gehen inzwischen soweit, leistungsabhängige Vergütungen unter anderen davon abhängig zu machen, ob die Mitarbeiter diese Vorgaben einhalten.

Kundenorientierung bedeutet darüber hinaus auch, dass die internen Entscheidungsprozesse dadurch beschleunigt werden sollten, dass Entscheidungsbefugnisse delegiert und dadurch Engpässe vermieden oder reduziert werden. Der Vorstand selbst wird dann nur noch über substantielle Förderungen entscheiden, während Ausschüsse oder Mitarbeiter über kleinere Förderungen dezentral beschließen.

„Wie soll ich mit den Interessen und Erwartungen von Vorständen umgehen?“

Die Aufgabe von Stiftungsmitarbeitern ist es, die Förderanträge so aufzubereiten, dass die verantwortlichen Gremien eine fundierte Entscheidung treffen können. Die Zusammenarbeit mit dem Vorstand bzw. dem Förderausschuss ist daher ein zentraler Teil Ihrer Aufgabe. Idealerweise werden Sie die Entscheidungen so gut vorbereitet haben, dass der Vorstand Ihren Empfehlungen folgt. Andernfalls, wenn Sie zum Beispiel einen Antrag vertreten und dem Antragsteller bereits Ihre positive Einstellung signalisiert haben, der Vorstand den Antrag jedoch ablehnt, stehen Sie vor einem Loyalitätskonflikt zwischen den Antragsteller und dem Vorstand. Solange allerdings diese Prozesse in den formalen Bahnen ablaufen, sollten solche Konfliktfälle nicht eskalieren.

Erheblich schwieriger für den Mitarbeiter zu kalkulieren sind Anregungen und Einflussnahmen, die informell von Vorständen geäußert werden. Solche Einflussnahmen führen mitunter zu sehr unangenehmen Situationen. Oft wird die einzige Lösung darin bestehen, in solchen Fällen Rat beim Vorgesetzten oder Geschäftsführer zu suchen. Langfristig kann man solchen Konflikten vorbeugen, indem man auch außerhalb der Diskussionen über aktuell anhängige Anträge das Gespräch mit den Vorständen sucht, um sie in einen Dialog über die Prozesse, Ziele und Herausforderungen der Förderarbeit einzubinden.

5 | Persönliche Identität und berufliche Rolle

Stiftungen sind ein so kleines Feld, dass es kaum ein Berufsbild „Stiftungsmitarbeiter“ gibt. Noch dazu sind die Anforderungen von Stiftung zu Stiftung so unterschiedlich, dass es kaum verwunderlich ist, dass es keinen etablierten Verhaltenskodex gibt. Dieses unklare Rollenverständnis trägt viel dazu bei, dass Stiftungsmitarbeiter mitunter Probleme haben, ihre persönliche Identität nicht mit der beruflichen Rolle zu vermischen.

Die Personalisierung der Aufgabe

Während ein gering ausgeprägtes Berufsbild auf den ersten Blick befreiend wirken kann, weil es an althergebrachten Normen fehlt, die Kreativität und Flexibilität beschränken, ist das Fehlen einer klaren Aufgabendefinition in Wirklichkeit eher hinderlich. Tatsächlich führt dies dazu, dass Stiftungsmitarbeiter dazu neigen, ihre Tätigkeit zu sehr von der persönlichen Warte aus zu sehen. Wie der Wissenschaftler Doug Stone andeutet (siehe „Vorbereitung auf schwierige Gespräche“ auf der folgenden Seite), kann dies zu lähmenden Selbstzweifeln führen. Wer bin ich, dass ich eine solche Entscheidung fälle? Bin ich die Art von Mensch, die andere abweisen und deren Hoffnungen zerschlagen möchte? Will ich derjenige sein, der schlechte Nachrichten nicht nur trifft, sondern auch übermittelt und erläutert? Es überrascht nicht, dass ein Aufschieben eine bequeme Möglichkeit bietet, mit diesen Zweifeln umzugehen.

Gerade wenn Antragsteller deutlich machen, dass die Zukunft ihrer Arbeit und das Wohlergehen der betroffenen Zielgruppe – zum Beispiel Kinder, Behinderte oder alte Menschen – von der Ent-

scheidung der Stiftung abhängen, wird es schwierig, sich von Schuldgefühlen frei zu machen, ohne ins andere Extrem zu verfallen und solch persönliche Beeinflussungen brüsk abzuwehren. Hier ist die persönliche Identität im Spiel, wo eigentlich die berufliche Rolle im Vordergrund stehen sollte.

Konzentration auf die berufliche Rolle

Der Versuch, sich auf die berufliche Rolle zu fokussieren, soll natürlich nicht dazu führen, aus Stiftungsmitarbeitern nüchterne Bürokraten zu machen, denen Unsicherheit ein Fremdwort ist. Vielmehr geht es darum, ihnen bei der Erfüllung ihrer wichtigsten beruflichen Aufgabe behilflich zu sein: nämlich die bestmögliche Entscheidung im Sinne der Stiftungsziele zu treffen und diese zu begründen.

Versuchen Sie daher, die Zielsetzungen Ihrer Arbeit für sich so klar zu definieren, dass Sie sie unmissverständlich kommunizieren können – und zwar nach innen wie nach außen, gegenüber Ihrem Vorstand wie gegenüber den Antragstellern und Partnern der Stiftung. Je klarer Sie sich darüber sind, aus welchen Gründen Sie zu Ihren Entscheidungen kommen, desto leichter wird es Ihnen fallen, diese Entscheidungen auch zu vertreten.

Vorbereitung auf schwierige Gespräche

Das Führen schwieriger Gespräche mag Stiftungsmitarbeitern bisweilen wie eine hohe Kunst erscheinen – eine Fertigkeit, die nur durch langjährige Erfahrung erworben werden kann. In „Offen gesagt. Erfolgreich schwierige Gespräche meistern“ hinterfragen Douglas Stone, Bruce Patton und Sheila Heen diese Auffassung. Auf der Grundlage ihrer 15-jährigen Forschungsarbeit haben sie eine umfassende Methode entwickelt, um erfolgreich schwierige Gespräche zu führen. Doug Stone – Verhandlungsspezialist und Dozent an der Harvard Law School – erklärt im Interview, wie die Forschungsergebnisse Stiftungsmitarbeitern zugute kommen könnten.

Frage: Mr. Stone, Sie schreiben in Ihrem Buch, dass allen schwierigen Gesprächen eine zugrundeliegende Struktur zu eigen ist und dass das Verstehen eben dieser Struktur ein wichtiger erster Schritt für den Umgang mit derartigen Gesprächen ist. Was sind die Elemente dieser Struktur, die Stiftungsmitarbeiter verstehen sollten, wenn sie sich auf ein Gespräch mit Antragstellern vorbereiten?

Antwort: Jedes Gespräch, bei dem Nein gesagt wird, beinhaltet in Wirklichkeit drei Gespräche: Das – wie wir es nennen – ‚Was-ist-passiert?‘-Gespräch, das Gefühlsgespräch und das Identitätsgespräch. Normalerweise konzentrieren wir uns am meisten auf das ‚Was-ist-passiert?‘-Gespräch. Die Menschen nehmen oft an, dass es bei schwierigen Gesprächen vor allem darum geht herauszufinden, wer im Recht ist und wer nicht. Tatsächlich aber sollten Stiftungsmitarbeiter ihre Arbeit nicht darin sehen, die richtige, sondern die bestmögliche Entscheidung zu treffen. Es geht also nicht um die objektive Wahrheit. Es ist eine Frage der Einschätzung. Mein Ziel als Stiftungsmitarbeiter sollte es daher nicht sein, den Bewerber davon zu überzeugen, dass ich recht habe und er nicht. Ich kann einfach nur meine Gedanken darlegen und meine Gründe erläutern. Wenn man analog dazu an Trennungsgespräche denkt, so muss man den anderen nicht dazu bringen, der Trennung zuzustimmen. Wichtig ist, offen, ehrlich, einfühlsam und verbindlich zu sein.

Frage: Was geschieht beim Gefühlsgespräch?

Antwort: Zunächst muss man sich klarmachen, dass Gespräche über Projektanträge starke Gefühle hervorrufen können. Die Antragsteller sorgen sich mit Leidenschaft um ihre Projekte, so dass sie eine Ablehnung frustrieren, verletzen oder wütend machen kann. Es hilft auch zu erkennen, dass Menschen diese Enttäuschung oder Verletzung bisweilen in etwas anderes transformieren. Auf der vermeintlichen Sachebene des ‚Was-ist-passiert?‘-Gesprächs geht es dann eigentlich um diese Gefühle. Gefühle kann und muss man ernst nehmen. Man sollte also angemessen darauf reagieren, indem man z.B. sagt ‚Dies ist bestimmt ein herber Schlag für Sie.‘ Versuchen Sie jedoch nicht, Ihr Gegenüber zu trösten. Gefühle kann man nicht aus der Welt schaffen. Sie sind einfach da.

Frage: Wie kommt die persönliche Identität des Stiftungsmitarbeiters bei einem schwierigen Gespräch ins Spiel?

Antwort: Wir sorgen uns um die Reaktion anderer, da wir uns selbst schützen möchten. Reagieren die Antragsteller zum Beispiel verständnisvoll auf die Ablehnung, so denkt man, dass man noch immer ein guter Mensch ist. Fällt die Reaktion negativ aus, glaubt man vielleicht: ‚Ich bin nicht korrekt damit umgegangen, was beweist, dass ich offenbar ein schlechter Mensch bin.‘ Sich sorgen und schlecht fühlen ist nichts Falsches. Wenn das Aussprechen eines Neins jedoch Ihr Selbstbewusstsein ankratzt, so ist dies hinderlich.

Ein wenig Selbsterkenntnis lohnt sich daher. Stellen Sie sich selbst ein paar Fragen: Wie fühle ich mich, wenn ich jemanden ablehne? Übernehme ich Verantwortung dafür, wie die abgelehnten Bewerber sich fühlen? Müssen sie mir sagen, dass es in Ordnung ist, damit ich mich nicht schlecht fühle? Wenn Sie diese Punkte verstehen, kann ein Nein von Ihnen deutlicher und selbstbewusster kommen.

Frage: Diese Fragen berühren sehr persönliche Bereiche. Können Stiftungsmanager ihren Mitarbeitern dabei helfen, diese Probleme zu erkennen, ohne dabei zum Psychotherapeuten zu werden?

Antwort: Förderstiftungen sollten ihre Mitarbeiter dazu ermutigen, über einige zentrale Fragen nachzudenken: Was bedeutet es, Nein zu sagen? Wie fühle ich mich dabei? Diese Fragen können eine fruchtbare Basis für ein Mitarbeitergespräch sein. Oft mag es auch reichen, diese Fragen als Impuls zu geben, ohne dass der Mitarbeiter gegenüber dem Vorgesetzten dazu Stellung beziehen muss – es reicht, wenn er oder sie über diese Fragen nachdenkt. Wir haben allerdings festgestellt, dass die meisten Menschen in der Tat darüber sprechen möchten. Es ist eine Erleichterung zu wissen, dass man nicht der Einzige ist, der sich Sorgen diesbezüglich macht.

Frage: Ein Großteil Ihrer Forschungsarbeit betrifft Gesprächssituationen, bei denen sich zwei Parteien auf ein gemeinsames Ergebnis verständigen müssen. Wie Sie in Ihrem Buch jedoch darlegen, besitzen wir in bestimmten Situationen – beim Entlassen eines Angestellten oder beim Beenden einer Liebesbeziehung – die alleinige Macht. Dies ist auch die Situation eines Stiftungsmitarbeiters. Welche besonderen Probleme ruft dies hervor?

Antwort: Selbst wenn die Macht auf Ihrer Seite ist, ist es noch immer möglich, eine gemeinsame und offene Diskussion zu führen. Berechtigte Einwände müssen Sie sich anhören. Stellen Sie sich vor, Sie haben den Bewerber ermutigt, den Antrag mehrmals zu überarbeiten, um ihn dann schließlich doch abzulehnen. In diesem Fall werden Sie sich die verständliche Enttäuschung anhören müssen, alleine schon, um daraus zu lernen. Wenn die Einwände tatsächlich berechtigt sind, übernehmen Sie Verantwortung. Entschuldigen Sie sich und tun Sie, was nötig ist. Durch aufmerksames Zuhören können Sie problematische Muster bei sich selbst erkennen oder auch Probleme im Förderprozess ihrer Institution offen legen. Diese Erfahrungen können Sie in die Lage versetzen, konstruktive Änderungsvorschläge für Ihre Stiftung zu entwickeln.

6 | Die Herausforderungen eines Ja

Das Verkünden eines Ja sollte eine angenehme Aufgabe für einen Stiftungsmitarbeiter sein, und das ist es normalerweise auch. Dennoch kann selbst das Verkünden eines Ja mitunter zu Komplikationen führen. Nachdem sich dieser Leitfaden bislang vor allem auf die Schwierigkeiten beim Nein sagen konzentriert hat, möchten wir Ihnen noch einige Risiken und Nebenwirkungen eines Ja nahe bringen.

Das vorzeitige Ja

In ihrem Bedürfnis, gute Nachrichten zeitnah zu überbringen, signalisieren Zuwendungsgeber Bewerbern manchmal ein Ja, ohne zu sagen, dass es noch weitere Verhandlungen geben wird. Da sich die Bedingungen der Förderung oder auch die Zuwendungshöhe im Zuge der Verhandlungen noch deutlich ändern können, kann die Verkündung eines frühzeitigen Ja später zu Frustrationen führen. Antragsteller werden vor allem das Ja hören, nicht aber den Nachsatz „über einige Punkte müssen wir allerdings noch diskutieren“. Wenn Sie daher einem Antragsteller signalisieren möchten, dass sein Antrag gute Chancen auf eine Förderung hat, sollten Sie gleichzeitig unmissverständlich klarstellen, dass die Stiftung den Antrag unter Umständen modifizieren wird, sei es bei inhaltlichen Punkten oder bei der Höhe der Förderung.

„Ja, natürlich ...“

Um den Prozess nicht durch Einwände oder bürokratische Hürden zu erschweren, möchte man manchmal gerne darauf verzichten, den Bewerbern seine Bedenken mitzuteilen. Vom Antrag oder

vom Bewerber fasziniert, gibt man eine Blanko-Zustimmung. Das Problem hierbei ist natürlich, dass es auch Aufgabe einer fördernden Stiftung ist, Bedenken aufzuzeigen, implizite Annahmen zu hinterfragen oder dem Bewerber anderweitig bei der Verbesserung des Antrags zu helfen und somit die Chancen für ein erfolgreiches Projekt zu erhöhen. Es geht nicht darum, Probleme zu erfinden, wo keine sind. Ein bedingungsloses Ja sollte aber immer auch ein bedachtes und hilfreiches sein.

Das unklare Ja

Es ist in jedem Falle angebracht, die Konditionen, denen beide Seiten zugestimmt haben, schriftlich festzuhalten. Die schriftliche Bewilligung wird natürlich die entscheidenden Fakten, wie Höhe, Dauer und Bedingungen der Unterstützung beinhalten. Sie sollten jedoch darauf achten, dass auch Erwartungen an Prozesse und Ergebnisse und andere Punkte, die beide Seiten ausgehandelt haben, in der Vereinbarung enthalten sind. Dies ist oft die letzte Möglichkeit, Missverständnisse zu erkennen, die später für Probleme sorgen könnten. Wenn

man also dem Rat folgt „es schriftlich festzuhalten“, liegt die wahre Herausforderung darin, über das „es“ nachzudenken: Worauf sollte man jetzt achten, um späteren Ärger zu vermeiden?

„Ja, aber...“

Oftmals kommen Stiftungsmitarbeiter in die Versuchung, den Antrag einer Organisation mit ihren eigenen Vorstellungen zu überfrachten. Grundsätzlich gefällt Ihnen das Projekt, so dass Sie es für eine Förderung empfehlen möchten, aber man könnte noch dies verbessern oder jenes verändern. Es kann allerdings gefährlich sein, all Ihre guten Ideen, hilfreichen Vorschläge oder Bedenken als unentbehrlichen Beitrag für eine Bewilligung anzusehen. Der Bewilligungsbescheid sollte natürlich die Bedingungen beinhalten, die für Ihr „Ja“ entscheidend gewesen sind und ohne die Sie einer Zuwendung nicht zugestimmt hätten. Maßvolles, konstruktives Feedback ist daher wichtig und signalisiert auch dem Antragsteller, dass Sie sich mit dem Antrag auseinandergesetzt haben. Es sollten jedoch nicht so viele Ideen und Einschränkungen der Stiftung enthalten sein, dass der Empfänger das Projekt nicht mehr flexibel durchführen kann. Für den Antragsteller ist es mitunter schwierig, Ihre Ratschläge abzuwehren, schließlich ist er auf Ihr Wohlwollen angewiesen. Machen Sie sich daher klar, wessen Projekt und wessen Antrag vor Ihnen liegt – die Verantwortung für die Planung liegt bei dem Antragsteller, der das Projekt auch durchführen wird.

Das Ja als Kompromiss

Nur wenige Stiftungsmitarbeiter werden sich und anderen eingestehen, was sie und viele ihrer Kollegen mit Sicherheit schon öfter getan haben als ihnen lieb ist: ein Ja gegeben zu haben, weil ein Nein zu kompliziert gewesen wäre. Manchmal wird die Arbeit mit den Bewerbern einen Punkt erreichen, an dem absehbar wird, dass der Antrag doch keine Aussicht auf eine Förderung hat. Wenn der „point of no return“, an dem man den Prozess noch hätte abbrechen können, allerdings bereits überschritten und es für ein Nein zu spät ist, steht man vor einem Problem. In solchen Situationen suchen manche Ausflucht darin, eine kleine Summe zu bewilligen, in der Hoffnung dem Antragsteller damit Genüge zu tun, ohne die Stiftung zu schädigen. Dieser Kompromiss, der nach außen nicht als solcher erklärt wird, birgt natürlich das Risiko, den gesamten Antrag später erneut vorgelegt zu bekommen. Letztlich ist es ein Gebot der Fairness und Verantwortung sowohl gegenüber der Stiftung als auch gegenüber dem Antragsteller, klar Position zu beziehen und keine Almosen zu vergeben in der Hoffnung, dadurch einen persönlichen Konflikt lösen zu können.

Praxistipp

Verbindlichkeit durch schriftliche Vereinbarungen

Es ist in jeder Hinsicht von Vorteil, die Zusage einer Förderung vertraglich zu fixieren. Zum einen sind die Verhandlungen über eine Vereinbarung für beide Seiten eine gute Gelegenheit, die eigenen Erwartungen zu klären und die Vorstellungen des anderen besser kennen zu lernen. Zum anderen ist eine Vereinbarung natürlich hilfreich, wenn es im Laufe des Projekts zu Unstimmigkeiten kommen sollte.

Die Grundlage der Vereinbarung bilden der Projektantrag sowie das Projektbudget, welche als Anlagen beigefügt werden sollten. Der Vertrag selbst regelt die Rechte und Pflichten, die sich für die beiden Vertragspartner bei der Zusammenarbeit ergeben.

- a| **Gegenstand der Förderung**
 - Zweck der Förderung
 - Betrag der Förderung
 - Zeitraum der Förderung
 - Eventuelle Auflagen, Zweckbindungen bzw. Einschränkungen der Förderung

- b| **Rechte und Pflichten während der Zusammenarbeit**
 - Informationspflichten des Mittelempfängers
 - Berichtspflichten
 - Informations- und Einblicksrechte der Stiftung
 - Zeitplan für die Auszahlung der Raten
 - Form und Zeitpunkt der Abrechnungen
 - Regelungen über die Evaluation / Dokumentation (Form, Zeitpunkt)

- c| **Allgemeine Geschäftsbedingungen**
 - Ansprechpartner und Verantwortlichkeiten
 - Regelungen zur Kommunikation des Projekts
 - Regelungen zur Außendarstellung der Stiftung
 - Regelungen zur Verwendung von Restsummen am Ende der Projektlaufzeit
 - Zeitpunkt für eine Diskussion über eine eventuelle Fortsetzung des Projekts

- d| **Anlagen**
 - Verweis auf die Projektunterlagen, die die verbindliche Grundlage der Vereinbarung bilden

7 | Die wichtigsten Lektionen auf einen Blick

Erinnern Sie sich an die Grundregeln

Auch wenn die Regeln auf den ersten Blick klar und selbstverständlich wirken, ist es in der Praxis oft schwierig, sie konsequent umzusetzen. Daher hilft es, wenn Sie sich auf die vier Grundlagen besinnen:

- Bringen Sie Ihre Zielsetzungen und Richtlinien so deutlich zum Ausdruck, dass Bewerbungen mit geringer Aussicht auf Erfolg von vornherein vermieden werden können.
- Reagieren Sie unverzüglich: Die Wartezeit ist für die Bewerber eine Zeit großer Hoffnung und Unsicherheit.
- Wenn Sie einen Antrag nicht bewilligen können: Erklären Sie, warum Sie den Antrag abgelehnt haben, so dass die Bewerber Ihr Feedback für die Zukunft nutzen können.
- Seien Sie höflich – wozu es nicht nur guter Umgangsformen, sondern auch des Feingefühls bedarf.

Nein sagen

Machen Sie sich den Grund für Ihre Ablehnung bewusst

Drei unterschiedliche Begründungen für eine Ablehnung führen zu unterschiedlichen Dynamiken bei der Kommunikation einer Entscheidung. Ein kategorisches Nein, bei dem der Antrag nicht den Richtlinien der Stiftung entspricht, kann kurz und prägnant sein. Ein inhaltliches Nein, bei dem die Interessen von Stiftung und Bewerber im Einklang sind, nicht jedoch die Strategien oder Schwerpunkte, erfordert eine ausführlichere Erklärung. Das persönliche Nein, bei dem inhaltlich alles passt, Sie jedoch Zweifel an der Person des Bewerbers haben, erfordert eine noch vorsichtiger und feinfühliger Verständigung. Sich dieser drei Neins bewusst zu sein, bedeutet den Unterschied, ob Sie die Situation beherrschen oder sich unklar verhalten.

Versuchen Sie die Erwartungen der Bewerber zu verstehen und zu lenken

Ein Nein ist für Bewerber oft sehr enttäuschend. Es ist Ihre Verantwortung, Ihr Verhalten daraufhin zu kontrollieren, dass Sie keinen Anlass zu unbegründeten Hoffnungen geben. Das Verständnis dafür, wie Ihr Verhalten – auch ohne Ihr bewusstes Zutun – zu überhöhten Erwartungen führen könnte, hilft Ihnen dabei, auch bei einem intensiven Austausch professionelle Distanz zu wahren.

Machen Sie sich die Erwartungen und Abläufe in Ihrer Organisation bewusst

Ihre Arbeitsbelastung, die Prioritäten der Stiftung oder ihre institutionelle Kultur haben einen immensen Einfluss darauf, wie Sie mit Antragstellern kommunizieren. Wenn Sie unliebsame Überraschungen vermeiden möchten, sollten Sie sich bemühen, die geschriebenen und vor allem die ungeschriebenen Gepflogenheiten und Erwartungen Ihrer Institution zu verstehen. Dies kann Ihnen helfen mit Herausforderungen umzugehen – und vielleicht sogar Verbesserungen anzuregen.

Seien Sie sich Ihrer persönlichen Identität sowie Ihrer beruflichen Rolle bewusst

Niemand ist gerne der Überbringer schlechter Nachrichten. Selbst erfahrene Stiftungsmitarbeiter fühlen sich schlecht, wenn sie Bewerber ablehnen und ihre Hoffnungen enttäuschen müssen. Um dieses Gefühl zu vermeiden, weichen sie aus und werden unsicher oder sie fallen ins andere Extrem und verstecken ihre Unsicherheit hinter der Fassade vorgegeblicher beruflicher Zwänge. Es ist hilfreicher, freundlich und nahbar zu bleiben – und sich gleichzeitig immer seiner beruflichen Rolle bewusst zu sein, zu der es nun einmal gehört, manchmal Nein zu sagen.

Ja sagen

Machen Sie die Bedingungen von Anfang an klar

Zu einfach, zu schnell oder zu knapp Ja zu sagen kann später zu unliebsamen Überraschungen führen, wenn der Empfänger feststellt, dass die Entscheidung mit unerwarteten Bedingungen, Verhandlungen oder Einschränkungen verbunden ist.

Legen Sie Ihre Erwartungen ausführlich dar

Empfänger möchten wissen, woran der Zuwendungsgeber den Erfolg einer Förderung bemessen wird und worauf die Stiftung während der Zusammenarbeit Wert legt. Ein zu enthusiastisches oder zu offenes Ja kann den Eindruck erwecken, dass keine Erwartungen vorhanden sind – was später zu Spannungen oder Frustrationen führen kann. Schriftliche Vereinbarungen helfen, spätere Streitfälle zu verhindern, indem sich beide schon zu Beginn der Kooperation über ihre Erwartungen austauschen.

Vermeiden Sie es Ja zu sagen, nur weil ein Nein zu hart wäre

Es gibt sicher immer wieder Situationen, in denen es schwer fällt, geradeheraus Nein zu sagen. Mitunter sind Stiftungsmitarbeiter daher versucht, eine Zuwendung zu bewilligen, obwohl sie das Projekt eigentlich nicht unterstützen.

Unter bestimmten Umständen kann sich dies lohnen, häufig weckt diese Strategie jedoch nur unrealistische Erwartungen beim Bewerber und trägt dazu bei, das Problem zu vertagen. Auch wenn Sie nur eine geringe Förderung bewilligen, haben Sie einen neuen Förderpartner gewonnen, der Sie über eine gewisse Zeit begleiten wird. Es ist wohl absehbar, dass diese Zusammenarbeit für Sie kein Vergnügen sein wird.

Überbringen Sie das Ja persönlich

Für die Organisation, die an Ihre Stiftung einen Antrag gestellt hat, ist die Bewilligung ein wichtiger Moment. Ein persönlicher Kontakt von Ihrer Seite betont Ihre Wertschätzung für das geplante Vorhaben und kann die Zusammenarbeit mit der geförderten Organisation sehr positiv beeinflussen.

Notizen

Impressum

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

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

(c) Tom Grill / 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