

Praxisratgeber Bürgerstiftungen: Wissen teilen – mehr erreichen durch systematischen Projekttransfer



Impressum

Herausgeber:

Bundesverband Deutscher Stiftungen

Haus Deutscher Stiftungen

Mauerstraße 93 | 10117 Berlin

Telefon (030) 89 79 47-90 | Fax -91

www.stiftungen.org

Initiative Bürgerstiftungen

www.die-deutschen-buergerstiftungen.de

buergerstiftungen@stiftungen.org

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-941368-04-0

© Bundesverband Deutscher Stiftungen

Berlin, Februar 2010

V.i.s.d.P:

Professor Dr. Hans Fleisch,

Generalsekretär

Verantwortlich:

Dr. Burkhard Küstermann,

Leiter Initiative Bürgerstiftungen

Autorin:

Julia Meuter,

Projektleiterin Effektⁿ – Methoden
erfolgreichen Projekttransfers

Redaktion:

Axel Halling,

Projektreferent Initiative Bürgerstiftungen

Gestaltung und Satz:

stickfish productions | Christian Mathis

Druck:

trigger.medien.gmbh

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
I. Bürgerstiftungen und systematischer Projekttransfer	6
II. Von den Erfahrungen anderer lernen – Bürgerstiftungen als Projektnehmer	9
1. Die offene Verbreitung als ein Ansatz des Projekttransfers	9
2. Projekttransfer auf der Grundlage eines Vertrags	11
3. Chancen und Risiken bei der Übernahme von bewährten Projekten	14
4. Sieben Schritte zur erfolgreichen Übernahme eines Projekts	16
III. Die eigenen Erfahrungen weitergeben – Bürgerstiftungen als Projektgeber	23
1. Erfahrungen weitergeben durch die offene Verbreitung	23
2. Verbreitung durch den Zusammenschluss in einem Netzwerk	25
3. Erfahrungen weitergeben durch die vertragsbasierte Verbreitung	28
4. Chancen und Risiken bei der Weitergabe von bewährten Projekten	30
5. Fünf Schritte zur erfolgreichen Verbreitung eines Projektes	31
IV. Ausblick	39
Über die Autorin / Bildnachweis	44

Vorwort

Bürgerstiftungen modernen Typs sind eine noch relativ junge Stiftungsform in Deutschland. Von der Größe des Stiftungskapitals her sind viele von Ihnen noch nicht in der Lage, umfangreichere Arbeit aus eigenen Kapitalerträgen angemessen zu finanzieren. Jedoch sind sie sehr stark mit ihrem lokalen Umfeld vernetzt. Damit eröffnen sich zusätzliche Kooperationschancen. Dank ihrer partiell demokratischen Struktur und der Einbindung vieler Stifterinnen und Stifter haben Bürgerstiftungen ein besonders großes Mobilisierungspotenzial bei der Aktivierung von weiterem bürgerschaftlichen Engagement vor Ort. Dies erhöht zusätzlich die Kompetenz der Bürgerstiftungen zur Bewältigung der Herausforderungen vor Ort.

Die heutige Zahl der Bürgerstiftungen in Deutschland ist inzwischen zu der gesellschaftlichen Größe einer „Bewegung“ angewachsen, bei der es zusätzlich sinnvoll ist, sich über die Möglichkeiten der Optimierung von Projektarbeit speziell in dieser Gruppe von Stiftungen auszutauschen.

Bei knappen finanziellen Mitteln und Abhängigkeit von der Unterstützung anderer ist die Fähigkeit, in der Projektarbeit eine große Effizienz bei gleichzeitig hoher Qualität zu erzielen, geradezu überlebenswichtig. Eine inzwischen international bewährte Möglichkeit, dieses Ziel zu erreichen, ist der systematische Projekttransfer: Erfolgreiche Vorhaben werden auf ihre Übertragbarkeit hin geprüft und ihr Konzept anderen Interessierten zugänglich gemacht. Dadurch entsteht eine faire Kooperation des Projekterfinders und desjenigen, der dieses Projekt ebenfalls, aber an anderem Ort durchführen möchte. Gerade für Stiftungen mit unterschiedlichem regionalen Fokus eignet sich diese Methode, da sie in der Regel auf lokal abgegrenzten „Märkten“ tätig sind. Entsprechend hoch entwickelt ist auch die Kooperationskultur unter Bürgerstiftungen.

Das Thema „Projekttransfer“ gewinnt im gemeinnützigen Sektor auch ansonsten immer mehr an Bedeutung, nicht zuletzt dank der Beflügelung durch den Bundesverband Deutscher Stiftungen. Nach dem erfolgreichen „Social Franchise“ Projekt, das wir gemeinsam mit sechs renommierten europäischen Stiftungen durchgeführt haben, wurde das Thema im Rahmen des Projekts „Effekt“ gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung weitergeführt und noch vertieft. Besonders erfreulich ist, dass das Thema nun in Kooperation mit der Initiative Bürgerstiftungen, ein Gemeinschaftsvorhaben des Bundesverbandes mit anderen Stiftungen und dem Bundesfamilienministerium, nun weitere Verbreitung findet. Dies trägt nun in Form dieses Praxisratgebers Früchte. Mein Dank gilt an dieser Stelle den Projektpartnern der Bertelsmann Stiftung, Bettina Windau und Bettina Kurz, sowie der Autorin und Leiterin des Projekts Julia Meuter.

Bürgerschaftliche Engagierte ermutige ich, sich der Idee des Projekttransfers hin zur eigenen Organisation zu öffnen und den Blick auf den gesamten Aktionsradius der Bürgerstiftungen und anderer gemeinnütziger Organisationen zu weiten. Man muss eben „das Rad nicht neu erfinden, sondern damit fahren“.

Ich wünsche allen Lesern und Akteuren der Bürgerstiftungen für Ihre Projektarbeit viel Erfolg!



Prof. Dr. Hans Fleisch

Generalsekretär des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen

I. Bürgerstiftungen und systematischer Projekttransfer

Bei der Entwicklung neuer Projekte greifen Bürgerstiftungen vermehrt auf die Erfahrungen *anderer* Bürgerstiftungen zurück. Regionale und überregionale Veranstaltungen – wie der Arbeitskreis Bürgerstiftungen im Bundesverband Deutscher Stiftungen – unterstützen den Austausch erfolgreicher Projektansätze. So beweisen Bürgerstiftungen schon jetzt großes Potenzial und viel Gestaltungskraft, um neue Lösungsansätze zur Förderung des Gemeinwohls in ihrer Gemeinde, Stadt oder Region zu entwickeln. Dieses Potenzial kann noch erhöht und voll ausgeschöpft werden, wenn der Transfer bewährter Projektansätze *systematisch* gestaltet wird. So kann ein Vortrag oder ein Gespräch auf einer Veranstaltung beziehungsweise der Blick auf die Webseite einer Bürgerstiftung sicherlich der Ideenfindung dienen. Um ein Projekt effektiv und effizient zu übernehmen, benötigt es jedoch weitergehender, detaillierter Informationen.

Unter *systematischem Projekttransfer* versteht man die Verbreitung eines Projekts an andere Orte durch eine Organisation – dem *Projektgeber* –, der das Projekt an eine andere Organisation – den *Projektnehmer* – weitergibt. Dieser setzt das Projekt vollständig oder in Teilen bei sich vor Ort um. Hierbei erhält er durch den Projektgeber Unterstützung in Form von persönlicher Beratung und/oder schriftlichen Materialien.

Dabei bedeutet systematischer Projekttransfer keineswegs die unveränderte Übernahme eines Projekts. Die Anpassung an lokale Gegebenheiten ist für den Erfolg des Projekts nicht nur wichtig, sondern sogar notwendig. Beim Projekttransfer geht es darum, das Wissen anderer zu nutzen und voneinander zu lernen, um so Projekte in *gleicher Qualität und Güte* umzusetzen. Dies setzt den inhaltlichen und methodischen Austausch zwischen Projektgeber und -nehmer voraus. Um das Rad nicht immer wieder neu erfinden zu müssen, reicht es nicht aus, zu sehen, dass das Rad rund ist. Es benötigt zusätzliche Informationen über Größe, Material und die Anzahl der Speichen, damit es das Fahrzeug trägt und vorwärts bringt.

So sind zum Beispiel für die Durchführung eines *Bürger-Brunchs* in Braunschweig, einer Stadt mit der Einwohnerzahl von über 240.000 Menschen, andere logistische Voraussetzungen notwendig, als bei der Organisation eines Bürger-Brunchs in Celle, einer Stadt mit ca. 70.000 Einwohnern. Um das Projekt in beiden Städten erfolgreich umzusetzen, ist es also notwendig, die Erfolgsfaktoren des Ursprungsprojekts ebenso zu kennen wie die Herausforderungen, die auftreten könnten. So kann das Projekt bestmöglich an lokale Gegebenheiten angepasst werden. Ein Blick auf die Webseite eines Projekts reicht nicht aus, um alle relevanten Informationen für die Übernahme und die Anpassung des Projekts zu bekommen. Der systematische Projekttransfer hilft hier, Risiken bei der Umsetzung zu minimieren und damit die Erfolgchancen von Projekten deutlich zu erhöhen.

Der systematische Transfer von Projekten wird im gemeinnützigen Sektor als eine der großen Chancen diskutiert, um den Wirkungsgrad des eigenen Projekts zu erhöhen. Da Bürgerstiftungen durch den geographischen Fokus in Bezug auf ihren Aktionsradius oder die mediale Präsenz nicht in Konkurrenz zueinander stehen, ergeben sich gerade für Bürgerstiftungen sowohl als Projektgeber als auch als Projektnehmer bewährter Projekte mehrere positive Effekte. Denn:

- Bürgerstiftungen stehen in der Regel nur begrenzte finanzielle Mittel zur Verfügung. Sie bauen darüber hinaus vielfach auf dem freiwilligen Engagement der Mitwirkenden auf. Wenn also lediglich knappe personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen, so sollten diese so effektiv wie möglich eingesetzt werden. Durch die systematische Übernahme von Projektideen können die Entwicklungskosten so gering wie möglich gehalten werden.
- Obwohl Projekte in der Regel einen lokalen Fokus und eine lokale Prägung haben, haben Bürgerstiftungen oftmals die gleichen Förderschwerpunkte. So ergibt sich aus den Märzumfragen der Initiative Bürgerstiftungen (www.die-deutschen-buergerstiftungen.de), dass die meisten Projekte der befragten Bürgerstiftungen in den Bereichen Jugend, Bildung und Erziehung realisiert werden. Projekttransfer kann hier dazu beitragen, von den Erfahrungen anderer zu profitieren.
- Bürgerstiftungen sind auf eine gute Öffentlichkeitsarbeit angewiesen, um weitere Stifter und Spender für die eigene Arbeit zu gewinnen. Daher sollten Projekte bereits zum Zeitpunkt des Projektstarts so gut wie möglich konzipiert sein, um Fehler und eine spätere Korrektur zu vermeiden.

Im Folgenden wird aufgezeigt, welche Chancen sich durch den systematischen Transfer von wirkungsvollen Projekten ergeben, welche Maßnahmen zur erfolgreichen Umsetzung und Verbreitung eines Projekts wichtig sind und wie mit möglichen Herausforderungen umgegangen werden kann. Dabei werden sowohl die Situation betrachtet, in der die Bürgerstiftung als Projektnehmer auftritt, als auch die Maßnahmen erläutert, die notwendig sind, damit eine Bürgerstiftung ihr eigenes Projekt erfolgreich verbreiten kann.

II. Von den Erfahrungen anderer lernen – Bürgerstiftungen als Projektnehmer

1. Die offene Verbreitung als ein Ansatz des Projekttransfers

Um eine Lösung zu finden, wie Hauptschülern und -schülerinnen beim Übergang in das Berufsleben unterstützt werden können, lud die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München verschiedene Akteure, die mit freiwillig engagierten Mentoren bzw. Paten im Hauptschulbereich arbeiten, ein. Im Rahmen eines *Runden Tisches* diskutieren die Teilnehmer über mehrere Monate hinweg mögliche Lösungsansätze und Empfehlungen und schaffen eine Übersicht, Transparenz und Vernetzung. Im Rahmen eines weiteren Runden Tisches werden Maßnahmen entwickelt, um Studierenden an der Hochschule in München den Einstieg in die Arbeit in gemeinnützigen Organisationen zu erleichtern.

Die Diskussionen im Rahmen der Runden Tische werden von einem Vertreter der Bürgerstiftung München moderiert. Ein für die Runden Tische verantwortliches Team kümmert sich um die Vorbereitung, Unterstützung und Nacharbeit. Diese Methode erlaubt es, zielorientiert und partizipativ aktuelle Themen zu diskutieren, indem die Akteure zu Wort kommen, die sich mit der jeweiligen Problematik beschäftigen. Hieraus können konkrete Projekte, die auf die Situation vor Ort fokussiert sind, abgeleitet werden. Zudem fördert die Methode der Runden Tische die Vernetzung und Kommunikation relevanter Akteure.

Bei der Entwicklung der Runden Tische bekam die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München Unterstützung durch Vertreter der Bürgerstiftung Stuttgart und der Breuninger Stiftung, die die Methode der Runden Tische bereits mehrfach erfolgreich angewendet hatten. In einem ersten Gespräch wurde geklärt, was die Durchführung eines Runden Tisches beinhaltet und ob die Bürgerstiftung in München dies bewerkstelligen könne. Nach dieser „ersten Diagnose“ erhielt die Bürgerstiftung München im Rahmen eines Coachings Erfahrungen und Tipps zur erfolgreichen Umsetzung. Hierbei handelte es sich jedoch nicht um feste Vorgaben, die auch in Mün-

chen zwingend einzuhalten waren, sondern um Empfehlungen. Die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München organisiert die Runden Tische autark und eigenverantwortlich. Dennoch bekommt sie auch nach dieser Beratungsphase bei Fragen und Problemen Unterstützung aus Stuttgart.

Barbara Wolter,
Bürgerstiftung
Zukunftsfähiges
München



Die Runden Tische der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München

Frau Wolter, welche Vorteile ergeben sich für Sie durch die Übernahme des Runden Tisches?

Nachdem wir vermehrt Anfragen nach finanzieller und ideeller Unterstützung von verschiedenen Gruppierungen in München bekamen, fiel uns auf, dass diese Gruppierungen sich zwar mit mehr oder weniger den gleichen Themen beschäftigen, es aber keine Vernetzung untereinander gab. Zur selben Zeit haben wir durch verschiedene Vorträge der Breuninger Stiftung und der Bürgerstiftung Stuttgart die Methode des Runden Tisches wahrgenommen. Vor allem den Aspekt, den Runden Tisch für die sogenannte Markenbildung zu nutzen, fanden wir sehr spannend. Die Stuttgarter haben uns in zwei Terminen Erfahrungen weitergegeben und systematisch die Schritte erläutert, die wir beachten sollten. Das Coaching brachte uns auf den Weg einer Fokussierung und hat uns geholfen, die Zeit und Arbeitskraft, die für die Durchführung eines Runden Tisches benötigt wird, einzukalkulieren. Gerade die Tatsache, dass die Idee schon woanders funktioniert hat und dass wir die Unterstützung und Beratung durch die Bürgerstiftung Stuttgart und die Breuninger Stiftung erhielten, hat geholfen, das Projekt im Stiftingsrat durchzubringen und schnell auf die Beine zu stellen.

Worauf sollte eine Bürgerstiftung beim Projekttransfer achten?

Es ist zwar wichtig, dass man eine Eigendynamik beibehält, so dass persönliche Erfahrungen mit in die Projektumsetzung einspielen können. Dennoch sind ein Grundgerüst und klare Spielregeln enorm wichtig, wenn man ein Projekt übernimmt. So waren die Beratung und Unterstützung sowie die Möglichkeit, bei der Umsetzung des ersten Runden Tisches mit den Ansprechpartnern in Stuttgart Rücksprache zu halten, für uns eine sehr große Hilfe. Zusätzlich wären aber noch detaillierte Anleitungsleitfäden hilfreich gewesen.

Das Beispiel der Runden Tische aus München zeigt eine Möglichkeit des systematischen Projekttransfers: *die offene Verbreitung*. Bei dieser Methode erhält der Projektnehmer eine Einführung in das Projektkonzept und in die wichtigsten Arbeitsprozesse sowie Tipps und Erfahrungsberichte. Dies kann in Form von persönlichem Coaching und/oder der Weitergabe eines Projekthandbuchs und von Checklisten usw. geschehen. Die Kooperation zwischen Projektgeber und -nehmer findet dabei auf informeller Basis statt. Da dieser Art des Projekttransfers kein Vertrag zugrunde liegt, ist es dem Projektnehmer relativ frei überlassen, welche Aspekte des Projekts er übernimmt und wie er sie an lokale Gegebenheiten anpasst. So basieren die Runden Tische in Stuttgart und München zwar auf denselben Grundprinzipien, doch ist aufgrund anderer Strukturen die Zusammensetzung der tagenden Gruppen unterschiedlich. Während in Stuttgart Vertreter der Stadt mit am Tisch sitzen, besteht in München zwar ein informeller Kontakt, doch beteiligt die Stadt sich nicht direkt an den Diskussionen.

Bei der offenen Verbreitung liegt der Fokus des Wissenstransfers eher auf der Beratung des Projektnehmers zu Beginn. Zwar haben Projektnehmer oftmals die Möglichkeit, bei Problemen oder Fragen die Hilfe des Projektgebers zu beanspruchen. Diese Unterstützung findet jedoch auf einer informellen Basis statt, ein regelmäßiger Austausch ist in der Regel nicht vorgesehen.

Vorteile dieser Methode sind vor allem die Möglichkeit der flexiblen Anpassung an den jeweiligen Kontext vor Ort. So kann eine Bürgerstiftung von den Erfahrungen des Projektgebers profitieren, muss sich aber nicht zu strikt an dessen Vorgaben halten. Da für den Projektnehmer keine Kosten für Lizenzen oder ähnliches entstehen, ist die offene Verbreitung eine Methode, um schnell und mit geringem Aufwand wirkungsvolle Projektansätze zu übernehmen.

Doch die Methode birgt auch *Herausforderungen*: der Grad des Selbstlernens ist für die Bürgerstiftung, die ein Projekt übernimmt, relativ hoch. Da die Kooperation zwischen Projektnehmer und -geber auf informeller Basis beruht, besteht zudem das Risiko, dass Netzwerksynergien nicht voll genutzt werden.

2. Projekttransfer auf der Grundlage eines Vertrags

Die START-Stiftung gGmbH fördert durch die Vergabe von Stipendien begabte Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund, um ihnen die Möglichkeit zu einer höheren Schulbildung und damit bessere Chancen für eine gelungene Integration zu bieten. Neben der finanziellen Unterstützung erhalten START-Stipendiaten eine ideelle Förderung in Form von Seminaren, Studienfahrten und weiteren Bildungsangeboten. Um

das Stipendienprogramm deutschlandweit effektiv umsetzen zu können, kooperiert die START-Stiftung mit Partnern vor Ort, unter anderem auch mit einer Vielzahl von Bürgerstiftungen, beispielsweise der Bürgerstiftung Düsseldorf und der Bielefelder Bürgerstiftung. Während die START-Stiftung für die Gesamtkoordination und Entwicklung des Stipendienprogramms verantwortlich ist, übernehmen die lokalen Partner die finanzielle Förderung der Stipendiaten vor Ort. Die Höhe der Fördergelder variiert und hängt unter anderem von der Anzahl der geförderten Stipendiaten ab. Derzeit beträgt die Förderung *eines* Stipendiaten 5.000 Euro pro Jahr. Zusätzlich können sich die lokalen Partner auch gemeinsam mit der START-Stiftung an der Entwicklung lokaler Bildungsangebote beteiligen. Wie stark sich ein Partner einbringt, ist allerdings nicht vorgegeben und hängt von den eigenen Wünschen und Kapazitäten ab. So werden etwa in Bielefeld die Stipendiaten auch ideell begleitet, zum Beispiel durch die Vermittlung von Praktika, während die Bürgerstiftung Düsseldorf sich hauptsächlich finanziell beteiligt. Die Rahmenbedingungen der Kooperation werden in einem Vertrag schriftlich festgehalten.

Suzanne

Oetker-von Franquet,
Bürgerstiftung
Düsseldorf



Das START-Stipendienprogramm der Bürgerstiftung Düsseldorf

Frau Oetker-von Franquet, hatten Ihre Gremien Bedenken bei der Übernahme des START-Stipendienprogramms?

Mit den Gremien gab es gar keine Probleme. Da wir aufgrund der Knappheit personeller Ressourcen nicht so viele Projekte alleine durchführen können, war die Kooperation mit der START-Stiftung sehr willkommen. Auch bei anderen Projekten setzen wir sehr auf die Zusammenarbeit mit starken Partnern!

Welches sind die Vor- und Nachteile des Projekttransfers?

Es gibt einen erheblichen Verwaltungsaufwand bei der Bürgerstiftung, Fördermittel einzutreiben und zu verwalten. Aber im Gegensatz zu der Entwicklung und alleinigen Durchführung von Projekten ist der Aufwand viel geringer. Außerdem profitieren wir sehr von einer Arbeitsteilung: während wir das Geld für die Stipendiaten akquirieren, kümmert sich die START-Stiftung um die Leitung und Koordination des Programms. Das nimmt uns viel Arbeit ab.

Die Übernahme des START-Stipendienprogramms, wie sie hier anhand der Bürgerstiftung Düsseldorf und der Bielefelder Bürgerstiftung dargestellt wird, ist Beispiel einer *vertragsbasierten Verbreitung*. Diese zeichnet sich vor allem durch eine langfristige Kooperation zwischen Projektgeber und –nehmer aus. Die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit sind in einem schriftlichen Vertrag klar niedergelegt. Die Zusammenfassung der wichtigsten Elemente eines solchen Vertrags finden Sie auf Seite 32.

Zudem findet bei dieser Transfermethode – im Gegensatz zur offenen Verbreitung - eine klare Aufgabenzuweisung statt. In der Praxis variieren die Pflichten des Projektgebers und der Projektnehmer. Die folgende Tabelle zeigt eine mögliche Aufgabenverteilung auf.

Aufgaben der zentralen Organisation (Projektgeber)	Aufgaben der lokalen Organisation (Projektnehmer)
(Weiter-)Entwicklung des Projekts	Umsetzung des Projekts vor Ort im Rahmen der vorgegebenen Richtlinien
Gesamtkoordinierung des Netzwerks, inklusive Organisation von Treffen und Veranstaltungen	Einbringen von eigenem Know-how und lokalen Netzwerken
Weitergabe von Wissen und Erfahrungen durch <ul style="list-style-type: none"> • Schulungen • Projekthandbuch • ... 	Wissens- und Erfahrungsaustausch durch <ul style="list-style-type: none"> • Teilnahme an Schulungen • Teilnahme an Partnertreffen • ...
Regelmäßige Unterstützung der Projektnehmer	Regelmäßige Berichterstattung
Überregionale Öffentlichkeitsarbeit	Lokale Öffentlichkeitsarbeit (ggf. in Absprache mit Projektgeber)
Ggf. überregionale Fördermittelakquise	Akquise lokaler Fördermittel

Für den Projektnehmer ergeben sich durch die vertragsbasierte Verbreitung einige *Vorteile*: Durch die klare Arbeitsteilung können sich Bürgerstiftungen, die ein Projekt übernehmen, auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren: die Durchführung des Projekts vor Ort sowie die Akquise lokaler Fördermittel. Aufgaben wie die Weiterentwicklung des Projekts oder die überregionale Öffentlichkeitsarbeit werden von dem Projektgeber übernommen. Dies erlaubt einer Bürgerstiftung mit relativ geringem Aufwand ein hochwertiges Projekt zu übernehmen.

Allerdings gibt es auch einige *Nachteile*: Projektnehmer haben bei dieser Transfermethode weniger Flexibilität in der Umsetzung des Projekts als dies bei der offenen Verbreitung der Fall ist, da sie sich durch den Vertrag an bestimmte Standards binden.



Das START-Stipendienprogramm der Bielefelder Bürgerstiftung

Frau Böllhoff, was war Ihre Motivation, sich am START-Stipendienprogramm zu beteiligen?

Als wir uns 2002 gegründet haben, waren wir auf der Suche nach geeigneten Projekten. Über einen interessanten Artikel sind wir 2003 auf START gestoßen. Das war für uns die ideale Möglichkeit, uns in ein schon bestehendes Projekt mit einzubringen. Uns wird das inhaltliche Know-how zur Verfügung gestellt, und wir können uns mit lokalen Erfahrungen und einem Netzwerk vor Ort mit einbringen.

Welche Vorteile ergeben sich für eine Bürgerstiftung durch Projekttransfer?

Aufgrund von begrenzten personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen stoßen wir bei der Entwicklung eigener Projekte oft an unsere Grenzen. Der große Vorteil von transferierten Projekten ist, dass sie schon entwickelt, getestet und evaluiert sind. Zudem kann eine Bürgerstiftung durch ein Projekt wie START mehr Aufmerksamkeit bekommen und dadurch ihren Bekanntheitsgrad erhöhen. Das ist wichtig, denn Bürgerstiftungen sollen den Bürgern eine Möglichkeit bieten, durch Zustiften etwas für ihre Gemeinde zu tun. Doch um dies zu erreichen, muss eine Bürgerstiftung erst einmal ein Profil aufbauen und sichtbar werden.

3. Chancen und Risiken bei der Übernahme von bewährten Projekten

An den Beispielen wird deutlich, dass sich für eine Bürgerstiftung zahlreiche positive Effekte durch die systematische Übernahme von bewährten Projekten ergeben:

- Bei der Entwicklung von Projekten durchlaufen Organisationen eine Phase des Ausprobierens. Durch die dadurch gewonnenen Erfahrungen wird das Projekt weiterentwickelt und optimiert. In dieser Phase werden allerdings auch Fehler gemacht und viel Zeit, Energie sowie personelle und finanzielle Ressourcen aufgewendet. Beim Projekttransfer können Bürgerstiftungen auf den großen Erfahrungsschatz



des Projektgebers zurückgreifen. Die Phase des Ausprobierens und das damit verbundene Risiko, Fehler zu machen und wertvolle Ressourcen zu vergeuden, werden minimiert.

Bei der Übernahme eines bewährten Projekts weiß man bereits, welche Aufgaben anstehen, wie viel Zeit diese in Anspruch nehmen werden und welche Kapazitäten dafür notwendig sind. Das Projekt wird strukturierter.

BARBARA WOLTER | Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München

- Durch den systematischen Projekttransfer ist eine schnellere und strukturiertere Umsetzung von Projekten möglich. Bürgerstiftungen können zeitnah und gezielter auf aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen reagieren, als wenn sie ein Projekt eigenständig neu entwickeln.
- Der systematische Projekttransfer führt zu einer effizienteren Nutzung vorhandener Ressourcen. So können personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcen, die zur Entwicklung neuer Ansätze gebraucht werden, gezielter eingesetzt werden. Freie Ressourcen können an anderer Stelle genutzt werden.
- Durch die Übernahme eines bereits bestehenden Projekts können Bürgerstiftungen von dessen Renommee profitieren – vor allem dann, wenn bei der vertragsbasierten Verbreitung der Name, das Logo und wesentliche Standards des Ursprungsprojekts beibehalten werden. Aber auch bei der offenen Verbreitung kann der Verweis auf Erfolge,

die das Projekt anderswo erzielen konnte, helfen, das Profil der Bürgerstiftungen zu schärfen und die Arbeit der Bürgerstiftung bekannter zu machen. Dadurch können außerdem potenzielle Förderer und freiwillig Engagierte gewonnen werden.

Der systematische Projekttransfer hat viele positive Effekte. Folgende Herausforderungen sollten Bürgerstiftungen jedoch auch im Auge behalten:

- Vor allem bei der vertragsbasierten Verbreitung kann der Projektgeber Wert auf Selbstdarstellung im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt legen. Dies könnte sich auf die eigene Profilbildung der Bürgerstiftung auswirken. Hier gilt es im Vorfeld den Erwartungshorizont durch klare vertragliche Regelungen abzustecken.
- Bürgerstiftungen sind in der Umsetzung eines transferierten Projekts unter Umständen weniger flexibel als bei der Durchführung eigener Projekte. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Standards und Richtlinien durch einen Vertrag festgehalten werden.
- Es besteht das Risiko, dass ein andernorts erfolgreiches Projekt bloß schematisch übernommen wird, ohne es hinreichend an die lokalen Gegebenheiten anzupassen. In jedem Fall sollte die Bürgerstiftung die Situation in der eigenen Kommune sorgfältig analysieren und sich Zeit dafür nehmen, das Bedürfnis einer Anpassung zu prüfen.
- Zu den Aufgaben eines Projektnehmers gehören oftmals eine regelmäßige Berichterstattung über die Fortschritte des Projekts und/oder die Teilnahme an Veranstaltungen. Dies bedeutet für die Akteure in der Bürgerstiftung erst einmal mehr Arbeitsaufwand. Es gilt allerdings zu bedenken, dass sie im Gegenzug bei anderen Aufgaben, vor allem bei der Entwicklung und Weiterentwicklung des Projekts, entlastet werden.

4. Sieben Schritte zur erfolgreichen Übernahme eines Projekts

Um als Bürgerstiftung von den Vorteilen des systematischen Projekttransfers zu profitieren und mögliche Herausforderungen zu minimieren, hilft es, sich an den folgenden Schritten zu orientieren:

Schritt 1: Finden Sie ein geeignetes Projekt

Der erste Schritt des systematischen Projekttransfers besteht darin, dass Sie ein geeignetes Projekt finden. Neben der regionalen und überregionalen Presse sowie Veranstaltungen, auf denen Projekte vorgestellt

werden, dient insbesondere der persönlichen Kontakt zu anderen Bürgerstiftungen und gemeinnützigen Organisationen als Möglichkeit, um erfolgreiche Projekte kennen zu lernen. Nutzen Sie auch die gebündelten Erfahrungen der Initiative Bürgerstiftungen. Auf der Internetseite (www.die-deutschen-buergerstiftungen.de) finden Sie in dem „Projektpool“, eine große Sammlung von erprobten Projekten mit einer Selbstevaluation der jeweiligen Bürgerstiftung.

Doch was macht eigentlich ein geeignetes Projekt aus? Zum einen sollten die notwendigen Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Durchführung des Projekts den Gegebenheiten bei Ihnen vor Ort entsprechen. Zweitens sollte das Projekt mit den Kompetenzen und dem Profil Ihrer Bürgerstiftung übereinstimmen. Diese Aspekte lassen sich allerdings meist nur durch ein persönliches Gespräch mit dem Projektgeber herausfinden. Sie sollten bei der Suche nach einem geeigneten Projekt Ihren Blick nicht nur auf die Arbeit von Bürgerstiftungen fokussieren. Wie das Beispiel des START-Stipendienprogramms zeigt, können Sie auch von der Übernahme von Projekten anderer gemeinnütziger Organisationen profitieren.

Schritt 2: Nehmen Sie Kontakt mit dem Projektgeber auf

Im zweiten Schritt sollten Sie daher Kontakt mit der Organisation aufnehmen, die das Projekt initiiert hat: Klären Sie im Rahmen eines Gesprächs sowohl die inhaltlichen als auch die rechtlichen Grundlagen des Projekts.

Zu den *inhaltlichen Grundlagen* gehören neben einer genauen Beschreibung des Projekts vor allem folgende Fragen:

- Wie hoch ist der personelle, zeitliche und finanzielle Aufwand, den Sie für die Durchführung des Projekts aufbringen müssen?
- Welche Kompetenzen benötigen Sie für die Durchführung des Projekts?
- Sind externen Rahmenbedingungen für den Erfolg des Projekts wichtig? Zum Beispiel der Kontakt zu Freiwilligenagenturen oder Schulen.
- Welche Aspekte des Projekts sind gut bzw. weniger gut gelaufen? Welche Anpassungen wurden daraufhin vorgenommen?

Rechtliche Fragen, die Sie klären sollten, sind insbesondere:

- In welcher Form dürfen Sie das Projekt übernehmen? Gibt es Standards, die eingehalten werden müssen?
- Müssen Name und Logo übernommen werden? Oder reicht ein bloßer Hinweis auf das Ursprungsprojekt und den Projektgeber auf Ihrer Webseite oder bei der Öffentlichkeitsarbeit aus?
- Basiert die Übernahme auf einem Vertrag?

- Welche Art der Unterstützung können Sie erwarten? Was wird im Gegenzug von Ihnen erwartet?

Schritt 3: Überprüfen Sie die Umsetzbarkeit des Projekts durch Ihre Bürgerstiftung

Wenn Sie die inhaltlichen und rechtlichen Grundlagen des Projekts kennen, überprüfen Sie, ob Sie das Projekt in gleicher Qualität und mit gleichem Erfolg werden durchführen können. Folgender Fragenkatalog kann Ihnen dabei helfen:

- Erlauben die Gegebenheiten vor Ort eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts?
 - Wie hoch ist die Nachfrage für ein solches Projekt? Wird ein vergleichbares Projekt bereits durch andere Organisationen bei Ihnen vor Ort durchgeführt?
 - In wie fern sind die Strukturen, in deren Rahmen das Projekt durchgeführt wird, ähnlich denen des Ursprungsorts?
- Verfügen Sie über die notwendigen Kapazitäten und Kompetenzen?
 - Reichen Ihre finanziellen Mittel bzw. können Sie diese akquirieren, um das Projekt umzusetzen?
 - Haben Sie die personellen Kapazitäten und Kompetenzen für die langfristige Umsetzung des Projekts? Verfügen Sie über genügend Freiwillige, die das Projekt umsetzen können?
 - Steht Ihre gesamte Organisation – vor allem die Gremien – langfristig hinter dem Vorhaben?
 - Passt das Projekt zu dem Profil Ihrer Bürgerstiftung?
- Stimmt die Chemie zwischen Ihnen und dem Projektgeber?
 - Was möchten Sie mit dem Transfer erreichen? Entsprechen Ihre eigenen Vorstellungen denen des Projektgebers? Neben den richtigen „Zutaten“ – d.h. Ihren Kapazitäten, Kompetenzen und den Gegebenheiten vor Ort – ist vor allem ein Grundvertrauen zwischen Ihnen und dem Projektgeber wichtig.

Schritt 4: Passen Sie das Projekt gegebenenfalls an

Je ähnlicher die Rahmenbedingungen bei Projektgeber und Projektnehmer sind, umso mehr Teile des Projektes können Sie unverändert übernehmen. Wenn die Gegebenheiten vor Ort anders sind oder Sie nicht die notwendigen Kapazitäten zur Umsetzung des Projekts haben, bedeutet dies im Gegenzug aber keineswegs, dass eine Übernahme des Projekts für Sie überhaupt nicht in Frage kommt. Denn in den meisten Fällen ist eine Anpassung des Projekts nicht nur möglich, sondern auch erforderlich.

Ein Beispiel: Die Bürgerstiftung Braunschweig führt seit einigen Jahren erfolgreich den Bürger-Brunch durch, bei dem in der Braunschweiger Innenstadt ein gemeinsames Frühstück veranstaltet wird (mehr zum Konzept des Bürger-Brunchs finden Sie auf Seite 24). Sie möchten auch bei sich einen Bürger-Brunch durchführen. Leider gibt es bei Ihnen vor Ort keine Innenstadt, die die logistischen Voraussetzungen erfüllen würde, um dort einen Bürger-Brunch zu organisieren. Würde der gleiche Erfolg erzielt werden, wenn der Bürger-Brunch an einem anderen Ort in der Stadt stattfinden würde? Der Bürger-Brunch hat das Ziel, das Gemeinschaftsgefühl der Bürger zu stärken, indem man gemeinsam im Herzen der Stadt ein Picknick veranstaltet und die Erlöse des Tages einem gemeinnützigen Projekt zugute kommen lässt. Ob der Brunch also in der Innenstadt, an einem See oder in einem Park stattfindet, kann in jeder Stadt variieren. So fand das „Picknick im Park“ der Bielefelder Bürgerstiftung erfolgreich im Ravensberger Park statt. Fehlt es Ihnen an personellen Kapazitäten den Brunch durchzuführen, riskieren Sie, dass Sie schnell an Ihre organisatorischen und logistischen Grenzen stoßen und dadurch die Qualität und damit den Erfolg der Veranstaltung gefährden.

Jedes Projekt beinhaltet Elemente, deren Übernahme für den Erfolg entweder absolut notwendig, empfehlenswert oder aber nicht zwingend ist. Um zu beurteilen, welche Projektelemente Sie übernehmen müssen bzw. wo eine Anpassung möglich ist, sollten Sie fragen: Welche Projektelemente führten zum Erfolg des Ursprungsprojekts? Welche Auswirkungen würde die Anpassung bestimmter Projektelemente auf den Erfolg des eigenen Projekts haben? Hierfür sind detaillierte Kenntnisse über Erfolge und Misserfolge innerhalb des Ursprungsprojekts wichtig.

Das folgende Beispiel soll diese Überlegungen verdeutlichen:

Sie möchten ein Lesepatentprojekt übernehmen, das aus folgenden Modulen besteht: freiwillige Helfer lesen einmal wöchentlich gemeinsam mit einer kleinen Gruppe von Grundschulkindern im Alter von 6 bis 10 Jahren Kinderbücher. Ziel des Projekts ist es nicht, den Kindern *vorzulesen*, sondern *gemeinsam* mit ihnen zu lesen. Das heißt, die Kinder sollen jeweils eine kurze Geschichte oder einen Abschnitt eigenständig lesen. Im Anschluss wird über das Vorgelesene gesprochen, um das Leseverständnis der Kinder zu fördern. Die Leserunden finden nach dem Unterricht in den Räumlichkeiten der Schule statt.

Fragen Sie sich, ob das gleiche Ergebnis erreicht werden würde, wenn

■ **die freiwilligen Helfer häufiger bzw. seltener vorlesen würden?**

Die Frequenz der Besuche könnte dazu führen, dass Kinder und Lese-

paten überfordert werden bzw. keine Beziehung zueinander aufbauen können. Beides kann den Fortschritt der Kinder beeinflussen.

- **die Gruppen größer bzw. kleiner wären?**

Je größer die Gruppe ist, desto weniger Aufmerksamkeit bekommt jedes einzelne Kind. Dies könnte dazu führen, dass die gewünschte Wirkung nicht erzielt wird.

- **man keine anschließenden Gespräche mit den Kindern führen würde?**

Dadurch verlagert sich der Fokus des Projektes von der Förderung des Leseverständnisses eher auf die Lesefähigkeit der Kinder.

- **Die Leserunden nicht in den Räumlichkeiten der Schule stattfinden könnten?**

Die Leserunden könnten zum Beispiel in einem Raum in der örtlichen Bibliothek stattfinden. Dies hat einerseits den Vorteil, dass ein großer Lesestoff zur Verfügung steht. Andererseits ist es aber möglicherweise schwieriger, die Kinder zu erreichen, als wenn das Leseprojekt an einem vertrauten Ort in unmittelbarem Anschluss an die Schule stattfindet.

Schritt 5: Regeln Sie die Übernahme gegebenenfalls vertraglich

Sind alle Grundlagen geklärt, kann das Projekt transferiert werden. Handelt es sich dabei um eine Übergabe in Form einer vertragsbasierten Verbreitung, werden zunächst in einem Vertrag die notwendigen Regeln geschaffen. Lassen Sie sich vorab einen Mustervertrag zuschicken (eine Checkliste mit Vertragselementen finden Sie auf Seite 32). Auch wenn die Rahmenbedingungen schon feststehen, gibt es oftmals Freiraum für Änderungen, so dass Sie das Projekt an Ihre Bedürfnisse vor Ort anpassen können. Während die lokalen Partner der START-Stiftung in der Regel die jährliche Fördersumme einmalig zahlen, war es der Bürgerstiftung Düsseldorf möglich, in einem Jahr diese Summe in zwei Raten zu zahlen, da dies für die Finanzplanung der Stiftung günstiger war. Beim Vertragsabschluss ist es wichtig, auf die Interessen des Projektgebers als auch des Projektnehmers einzugehen.

Auch wenn es bei der offenen Verbreitung keine Vertragsgrundlage gibt, ist es absolut notwendig, die Rahmenbedingungen genau festzulegen, bevor Sie das Projekt übernehmen. Vor allem die Fragen, in welcher Form Sie das Projekt übernehmen dürfen beziehungsweise müssen, welche Erwartungen an Sie gestellt werden, besonders mit Hinblick auf den Verweis auf das Ursprungsprojekt und ob Sie Unterstützung von Seiten des Projektgebers erhalten, gilt es zu klären. Bei der Beantwortung dieser Fragen ist es wichtig, sowohl Ihre als auch die Interessen des Projektge-

bers mit zu berücksichtigen. Dies bringt Sicherheit für beide Seiten und legt die Grundlage für einen nachhaltigen Transfer. Fehlende Absprachen führen demgegenüber leicht zu nicht erfüllten Erwartungen!

Schritt 6: Nutzen Sie die Erkenntnisse und Erfahrungen des Projektgebers

Kern eines jeden systematischen Projekttransfers ist die Nutzung des Wissens und der Erfahrungen des Projektgebers. Diese kann entweder durch die persönliche Beratung oder durch die Weitergabe von schriftlichem Material geschehen. Im Idealfall sollte es eine Mischung aus beidem sein.

- Eine *persönliche Beratung* erfolgt zumeist im Gespräch oder auch in Form von Schulungen und Seminaren zu Beginn des Transfers. In manchen Fällen werden diese durch Zusatzseminare zu einem späteren Zeitpunkt oder durch die Möglichkeit, sich bei im Nachhinein aufkommenden Fragen oder Problemen an den Projektgeber zu wenden, ergänzt. Nutzen Sie diese persönlichen Gespräche, um gezielt auf Ihre eigenen Fragen einzugehen.
- Das *schriftliche Material* kann Checklisten, Musterbriefe für Fundraising, Hilfen für die Öffentlichkeitsarbeit und weitere Informationen beinhalten. Zudem hat sich die Weitergabe eines Projekthandbuchs bewährt, in dem das Projekt und seine Prozesse detailliert beschrieben und Erfahrungen wiedergegeben werden. Das Projekthandbuch soll Ihnen helfen, nach der persönlichen Beratung das Projekt möglichst eigenständig umzusetzen.

Schritt 7: Verankern Sie das Projekt nachhaltig

Eine genaue Vorbereitung ist für die Übernahme eines Projekts sehr wichtig. Doch auch nachdem das Projekt erfolgreich angelaufen ist sollten Sie gewisse Spielregeln beachten, um die Nachhaltigkeit des Projekts zu gewährleisten:

- ***Nutzen Sie Möglichkeiten des weiteren Austauschs mit dem Projektgeber***

Die vertragsbasierte Verbreitung sieht eine regelmäßige Berichterstattung über den Verlauf des Projekts sowie in vielen Fällen die Teilnahme an Schulungen vor. Daneben gibt es oftmals die Möglichkeit, sich bei jährlich stattfindenden Partnertreffen auszutauschen. Nutzen Sie diese Möglichkeiten, um von den Erfahrungen des Projektgebers und anderer Projektnehmer zu profitieren und Ihre eigenen Erkenntnisse weiterzugeben.



Bei der offenen Verbreitung können Sie informelle Kommunikationswege nutzen (Gespräche auf den Treffen des Arbeitskreises Bürgerstiftungen im Bundesverband Deutscher Stiftungen, regelmäßige Telefonate etc.), um Erfahrungen auszutauschen oder um den Projektgeber über mögliche Veränderungen des Projekts zu informieren.

■ ***Verweisen Sie auf den Ursprung des Projekts***

Bei Ihren Kommunikationsmaßnahmen sollten Sie darauf achten, dass Sie auch das Ursprungsprojekt gebührend erwähnen – auch wenn dies nicht vorgegeben ist. Durch diese Geste kann die Zusammenarbeit gestärkt werden, wovon letztendlich auch Sie profitieren.

■ ***Stellen Sie eine nachhaltige Finanzierung des Projekts sicher***

Um sowohl bestehende Förderer zu binden als auch weitere Geber zu akquirieren ist die Kommunikation des Projektes nach außen maßgebend. Informieren Sie aktuelle und potenzielle Förderpartner regelmäßig über die Projektfortschritte und laden Sie sie zu Veranstaltungen (zum Beispiel Auftakt- oder Endveranstaltungen) ein, damit diese sich selber ein Bild von der Wirkung ihrer Gelder machen können.

■ ***Evaluieren Sie das Projekt regelmäßig***

Im Rahmen der Evaluation sollten Sie nicht nur überprüfen, ob das Projekt die erwünschten Effekte hat, sondern auch, ob die Grundlagen der Zusammenarbeit mit dem Projektgeber noch optimal sind. Gegebenfalls sollten Sie klären, ob Sie die Rahmenbedingungen anpassen können.

III. Die eigenen Erfahrungen weitergeben – Bürgerstiftungen als Projektgeber

1. Erfahrungen weitergeben durch die offene Verbreitung

Die Bürgerstiftung Braunschweig hat seit 2005 bereits drei Mal äußerst erfolgreich den *Bürger-Brunch* durchgeführt, bei dem an einer großen Tafel in der Innenstadt Braunschweigs Bürger zum gemeinsamen frühstücken zusammenkommen. Die Veranstaltung zog jedes Mal etwa 10.000 Braunschweiger an. Die Bürger selber übernehmen an dem Tag die Verantwortung, indem sie für das Essen, Getränke, die Gestaltung ihres Tisches sowie für die Sauberkeit in der Stadt zuständig sind. Dadurch wird nicht nur das Gemeinschaftsgefühl der Stadt gestärkt. Die Bürger „mieten“ einen Tisch für eine Gebühr von 40 bzw. 50 Euro. Die Erlöse des Tages kommen Projekten der Bürgerstiftung zugute.

An diesem Tag sollen die Bürger die Stadt besitzen

KARIN HEIDEMANN-THIEN | Bürgerstiftung Braunschweig

Nach dem großen Erfolg in Braunschweig kamen bald Anfragen aus anderen Städten, die ihrerseits gerne einen Bürger-Brunch organisieren wollten. Zwar scheint der Bürger-Brunch auf den ersten Blick einfach durchzuführen, dennoch müssen Logistik und Planung gut durchdacht sein, damit das gewünschte Ziel erreicht wird. Daher entschied sich die Bürgerstiftung Braunschweig, interessierte Bürgerstiftungen durch persönliche Beratung und die Weitergabe von relevanten Unterlagen zu unterstützen. Mittlerweile gibt es den Bürger-Brunch in vielen Städten.

Um festzustellen, ob ein potenzieller Projektnehmer die nötigen Kapazitäten zur Durchführung des Bürger-Brunchs hat, führt die Bürgerstiftung Braunschweig zunächst ein längeres Telefonat mit ihm. Im nächsten Schritt erhält der Projektnehmer dann Dokumente der Bürgerstiftung

Braunschweig, die für die Durchführung des Brunchs wichtig sind, wie zum Beispiel Musterbriefe, Musterpläne und Checklisten. In einer persönlichen Beratung werden zusätzlich die wichtigsten Schritte und Empfehlungen zum Ablauf besprochen. Diese sind allerdings nicht bindend, sondern dienen als Richtlinien. Die *Anpassung an lokale Gegebenheiten* ist für die Durchführung des Bürger-Brunchs von entscheidender Bedeutung. So sollte der Brunch z.B. im Herzen einer Stadt stattfinden. Das kann die Fußgängerzone sein, aber auch ein idyllisch gelegener See oder der Stadtpark.

Karin Heidemann-Thien, Bürgerstiftung Braunschweig



Der Bürger-Brunch der Bürgerstiftung Braunschweig

Frau Heidemann-Thien, für wen eignet sich der Bürger-Brunch besonders?

Der Bürger-Brunch ist vor allem geeignet für junge Stiftungen, die vielleicht nicht so viel Geld haben und eine Aktion durchführen müssen, um Empathie in der Stadt zu wecken. Voraussetzung, um den Bürger-Brunch erfolgreich durchzuführen, ist ein junges, dynamisches Team.

Wo wird die Durchführung eines Bürger-Brunchs beschrieben?

Ein regelrechtes Projekthandbuch gibt es bislang nicht, nur eine sehr ausführliche Checkliste, die wir im Rahmen der Beratung weitergeben. Denn nicht jeder kann und sollte das Projekt übernehmen. Im Laufe des persönlichen Gesprächs erkenne ich mittlerweile, ob das Projekt bei einer Bürgerstiftung funktionieren wird oder nicht.

Der Transfer des Bürger-Brunchs durch die Bürgerstiftung Braunschweig ist ein Beispiel für die offene Verbreitung eines Projekts. Der Projektgeber berät und unterstützt den Projektnehmer bei dessen Umsetzung. Er gibt seine Erfahrungen und sein Wissen im Rahmen eines persönlichen Gesprächs sowie durch Checklisten, Musterbriefe, einem Projekthandbuch oder ähnlichem weiter. Jedoch beinhaltet die Weitergabe des Projekts keine festgelegten Vorgaben, wie das Projekt umgesetzt werden soll. Vielmehr zieht sich der Projektgeber nach der anfänglichen Beratung größtenteils zurück und der Projektnehmer setzt das Projekt autark um.



Bürgerbrunch
der Bürgerstiftung
Braunschweig

Bei dieser Methode liegt der Schwerpunkt also weniger auf der Einhaltung vorgegebener Standards als vielmehr auf der lokalen Anpassung eines Projekts.

Ein großer *Vorteil* der offenen Verbreitung ist, dass durch diese Methode eine Bürgerstiftung ein Projekt mit relativ geringem Aufwand einer Vielzahl anderer Bürgerstiftungen zugänglich machen kann.

Allerdings hat die projektgebende Bürgerstiftung dabei nur wenig Kontrolle darüber, ob das Projekt auch so übernommen wird, wie ursprünglich intendiert, da die Richtlinien und Empfehlungen nicht bindend sind. Im schlimmsten Fall kann es also passieren, dass sich die schlechte Kopie eines Projekts auch negativ auf das Ursprungsprojekt auswirkt.

2. Verbreitung durch den Zusammenschluss in einem Netzwerk

Mehr Kontrolle darüber, *wer* das Projekt *wie* übernimmt, hat beispielsweise die BürgerStiftung Region Ahrensburg, deren *EhrenamtMessen* mittlerweile in ganz Schleswig-Holstein, Hamburg, Bremen sowie in Mecklenburg-Vorpommern durchgeführt werden. Ziel dieser EhrenamtMessen ist es, die Vielfalt des bürgerschaftlichen Engagements öffentlich bekannter zu machen und mehr Bürger für freiwillige Aktivitäten zu gewinnen. So können sich Vereine, Stiftungen und Initiativen vorstellen sowie interessierte Bürgerinnen und Bürger sich über Angebote für bürgerschaftliches Engagement informieren. Zudem gibt es Diskussionsveranstaltungen zu Fragen des Engagements. Die auf regionaler und Lan-



desebene regelmäßig stattfindenden EhrenamtMessen sind ein großer Erfolg. So wurden die Messen 2008 von über 50.000 Menschen besucht.

Die Medienpräsenz der ersten EhrenamtMessen in Ahrensburg führte zu Anfragen aus anderen Städten, die Beratung zur Durchführung solcher Veranstaltungen wünschten. Hieraus entstand eine abgestimmte und konzentrierte Aktion in Form eines regionalen Netzwerks. So werden Institutionen, die sich an den EhrenamtMessen als Messeveranstalter beteiligen möchten, in Seminaren methodisch eingewiesen und führen als Mitglieder des EhrenamtNetzwerks ihre Veranstaltungen basierend auf gemeinsamen Rahmenbedingungen durch. So ist der Aufbau der EhrenamtMessen immer gleich: es gibt einen lokalen Schirmherren, eine Auftakt- und Abschlussveranstaltung sowie ein kulturelles Rahmenprogramm und Diskussionsrunden. Zwar basiert die Zusammenarbeit nicht auf einem Vertrag, doch gibt es Standards, die eingehalten werden müssen. Die Detailausgestaltung der Messen variieren nach dem jeweiligen lokalen Kontext.

Die Zusammenarbeit im Netzwerk ist zudem durch Arbeitsteilung gekennzeichnet, bei der die BürgerStiftung Region Ahrensburg sich vor allem um die überregionalen Öffentlichkeits-, Medien- und Fundraising-Aktivitäten sowie die Qualitätskontrolle und Koordination des Netzwerks kümmert. Die lokalen Organisationen sind insbesondere für die Durchführung der EhrenamtMessen vor Ort sowie die Kontaktaufnahme mit lokalen Förderern und der lokalen Presse verantwortlich.

Gemeinsame Standards der EhrenamtMessen:

- Lokaler Schirmherr
- Auftakt- und Abschlussveranstaltung
- Kulturelles Rahmenprogramm und Diskussionsrunden

Unterstützung der BürgerStiftung Region Ahrensburg:

- Schulungen
- Organisation und Finanzierung der überregionalen Öffentlichkeitsarbeit und Pressearbeit (Medienpartnerschaften)
- Organisation und Finanzierung überregionaler Veranstaltungen
- Unterstützung bei der Fördermittelakquise durch Rat und Kontakte

Neben dem EhrenamtNetzwerk Schleswig-Holstein gibt es ein entsprechendes Netzwerk der EhrenamtMessen Mecklenburg-Vorpommern, das dort die Aktivitäten der durchführenden Organisationen in den jeweiligen Regionen koordiniert, sowie die EhrenamtMessen in Hamburg und Bremen. Die Netzwerke stimmen sich in einer länderübergreifenden Arbeitsgruppe unter Leitung der BürgerStiftung Region Ahrensburg aus.

Die EhrenamtMessen der BürgerStiftung Region Ahrensburg



Dr. Michael Eckstein,
BürgerStiftung Region
Ahrensburg

Herr Dr. Eckstein, was war Ihre Motivation, die Idee der EhrenamtMessen zu verbreiten?

Ein Vorteil – nicht nur für die Projektnehmer sondern auch für uns – ist, dass die eigene EhrenamtMesse durch den gemeinsamen und einheitlichen Auftritt eine viel größere Aufmerksamkeit von Medien und Politik bekommt, als es uns alleine möglich wäre. Auch die Resonanz der Förderer steigt dadurch. Die eigenen Aktivitäten bekommen einfach einen anderen Stellenwert, wenn sie in einem solchen Kontext stattfinden. Aber natürlich spielt auch irgendwo der sportliche Ehrgeiz eine Rolle, zu schauen, wie weit eine solche Idee trägt.

Würden Sie jetzt etwas anders machen?

Sicherlich wäre ein Projekthandbuch hilfreich gewesen, in dem die Durchführung der EhrenamtMessen beschrieben werden und auch dargestellt wird, was gut und was weniger gut gelaufen ist. Das holen wir jetzt nach, indem wir unsere Erfahrungen, die wir über die Jahre gemacht haben, verschriftlichen. Allerdings ist ein Handbuch kein Ersatz, sondern Ergänzung für das persönliche Gespräch.

Das Beispiel der EhrenamtMessen zeigt eine Methode des systematischen Projekttransfers, die, ähnlich der offenen Verbreitung, nicht auf einer vertraglichen Vereinbarung basiert. Jedoch besteht auch nach der Übergabe des Projekts eine enge Kooperation zwischen Projektgeber und den lokalen Projektträgern in Form eines Netzwerks. Teilnehmende Organisationen halten gewisse Standards ein und erhalten im Gegenzug Unterstützung durch die koordinierende Organisation.

Für die einzelnen Organisationen bringt die Teilnahme im Netzwerk wichtige *Vorteile*: Neben der größeren Präsenz in den Medien aufgrund eines einheitlichen Auftretens ist vor allem der Lerneffekt, der durch das Netzwerk entstehen kann, hervorzuheben. Gleichzeitig bietet diese Form des Projekttransfers viel Flexibilität in der lokalen Umsetzung.

Allerdings ergeben sich für Bürgerstiftungen, die ihr Projekt durch den Verbund in einem Netzwerk verbreiten, auch gewisse *Herausforderungen*. So übernimmt die Bürgerstiftung, die das Projekt verbreitet aufgrund der Unterstützung der Projektnehmer zusätzliche Aufgaben, wie die Schulung der Projektnehmer, die Organisation gemeinsamer Treffen, etc. Dies könnte dazu führen, dass andere Aufgaben der Bürgerstiftung in den Hintergrund rücken.

3. Erfahrungen weitergeben durch die vertragsbasierte Verbreitung

Lifeguide ist ein Online-Ratgeber der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München. Hier finden Bürgerinnen und Bürger Tipps und Anregungen sowie Adressen für einen nachhaltigen Lebensstil. Den Online-Ratgeber gibt es mittlerweile auch in mehreren anderen Städten, denn die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München gibt die Internetplattform an lokale Organisationen, unter anderem auch an Bürgerstiftungen, weiter. Dafür zahlen Projektnehmer eine einmalige Lizenz, die sich nach der Größe der Kommune richtet. Im Gegenzug erhalten sie neben dem Hauptgerüst der Internetplattform eine Einführung in den Umgang mit der Plattform sowie technische Unterstützung auch über die Einführungsphase hinaus, zum Beispiel durch einen regelmäßig erscheinenden Newsletter. Aufbau und Rahmen der Internetseite sind festgelegt, doch die lokalen Träger füllen dieses Gerüst mit relevanten Inhalten, Adressen, Tipps und Empfehlungen für ihre jeweilige Stadt aus. In einem Vertrag werden die Rahmenbedingungen sowie die Rechte und Pflichten der Vertragspartner festgehalten.

Mit der Anzahl der Projektnehmer wurde auch der Verwaltungsaufwand schwieriger. Dadurch wurde eine Neuprogrammierung notwendig. Aufgrund der dadurch entstehenden zusätzlichen Finanzierung, entschied sich die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München, das Projekt abzugeben. Deshalb gründeten die Träger der Plattformen einen Verein, der für die Ko-

ordination und weitere Verbreitung von Lifeguide verantwortlich ist. Die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München ist Mitglied dieses Vereins.

Lifeguide der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München



Barbara Wolter,
Bürgerstiftung
Zukunftsfähiges
München

Frau Wolter, welche Vorteile hatte die Verbreitung des Lifeguide Online-Ratgebers für die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München?

Durch die Verbreitung von Lifeguide ergab sich für uns sowie für die Projektnehmer eine Win-Win-Situation. Zum einen konnten wir dadurch das Profil der Bürgerstiftung nach außen sichtbar machen. Im Falle der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München ist dies das Thema „Nachhaltigkeit“. Zum anderen konnten wir durch die Lizenzgebühren den Aufwand, den wir durch die Entwicklung und die Pflege der Plattform hatten, decken. Außerdem haben wir uns natürlich auch gefreut, dass andere Organisationen das Projekt übernehmen wollen. Das war auch eine Motivation.

Würden Sie im Nachhinein etwas anders machen?

Das die Projektnehmer eine einmaligen Lizenz zahlen, das war schon gut und sinnvoll. Aber die Projektnehmer haben zu Beginn ja noch eine monatliche Gebühr für die regelmäßige Unterstützung gezahlt. Die Verwaltung dieser Gebühr hat aber mehr Arbeitsaufwand als finanzielle Entlastung gebracht. Deshalb haben wir diese Verwaltungsgebühr abgeschafft. Außerdem haben wir den Projektnehmern sehr viel Freiheit in der inhaltlichen Umsetzung gegeben, was auch gut und richtig ist. Trotzdem hätten wir, um die Qualität der Internetseite zu gewährleisten, im Vertrag regeln sollen, dass, wenn Kapitel umgeschrieben werden, dies vorher mit uns abzusprechen ist. Das haben wir leider nicht getan.

Bei der vertragsbasierten Verbreitung gibt eine Bürgerstiftung ein Projekt an lokale Organisationen weiter. Diese führen es eigenständig, aber im Rahmen von vertraglich vorgegebenen Standards durch. Meist werden Name und Logo des Projekts beibehalten und durch einen Zusatz wie etwa den Namen der Stadt ergänzt (zum Beispiel: Lifeguide Berlin). Die Grundlagen sowohl des Projekts als auch der Kooperation zwischen Projektgeber und -nehmer sind vertraglich festgehalten. Der Projektge-

ber ist neben der Entwicklung und Weiterentwicklung auch für die Unterstützung und Koordination der Projektnehmer zuständig. Diese Leistung kann gebührenpflichtig sein.

Der *Vorteil* dieser Transfermethode liegt vor allem darin, dass durch vertraglich festgelegte Standards die Qualität der transferierten Projekte gewährleistet wird. Das ist vor allem wichtig, wenn die Projekte unter gleichem Namen operieren.

Das Beispiel der Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München zeigt aber auch, dass durch eine vertragsbasierte Verbreitung zusätzliche Aufgaben auf den Projektgeber zukommen. Dies kann für eine Bürgerstiftung eine *Herausforderung* sein.

4. Chancen und Risiken bei der Weitergabe von bewährten Projekten

Die oben genannten Beispiele zeigen, dass Bürgerstiftungen durch die systematische Verbreitung eigener Projekte profitieren können:

- Durch die Verbreitung eines Projekts kann das Profil der Bürgerstiftung geschärft werden und sie kann an Bekanntheit gewinnen. Denn durch die Verbreitung gewinnt ein Projekt an Sichtbarkeit – in den Medien, auf politischer Ebene, bei den Bürgerinnen und Bürgern sowie bei potenziellen Förderern.

Das Besondere [der EhrenamtMessen] ist der gemeinsame und einheitliche Auftritt. Nur dann ist es eine so große Aktion möglich, dass es in den Medien und der Politik eine Aufmerksamkeit bekommt, die eine einzelne Veranstaltung nie erlangen könnte.

DR. MICHAEL ECKSTEIN | BürgerStiftung Region Ahrensburg

- Die Wirkungskraft eines Ansatzes erhöht sich, wenn er an verschiedenen Orten umgesetzt wird. So können Bürgerstiftungen effektiver den gesellschaftlichen Wandel fördern, als es ihnen mit einem einzelnen Projekt möglich wäre.
- Durch die systematische Weitergabe eines Projekts kann eine Bürgerstiftung durch die Erfahrungen und Ideen von außen lernen. Zudem ist es für den Transferprozess erforderlich, sich noch einmal mit den Zielen und Prozessen des eigenen Projekts auseinanderzusetzen. Hieraus ergibt sich die Chance, die eigenen Abläufe noch einmal zu überdenken und zu optimieren.

Die Verbreitung eines Projekts bringt allerdings auch Herausforderungen mit sich:

- Für die Vorbereitung und Durchführung des systematischen Projekttransfers werden zusätzliche finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen benötigt.
- Während ein gut verbreitetes Projekt den Ruf einer Bürgerstiftung verbessern kann, wirkt sich eine schlechte Nachahmung im schlimmsten Falle negativ auf das Ursprungsprojekt und somit auf den Projektgeber aus. Dem vorzubeugen, ist vor allem bei der offenen Verbreitung eine große Herausforderung, da hier ein rechtlicher Rahmen fehlt, um die Einhaltung von Qualitätsstandards zu gewährleisten.

5. Fünf Schritte zur erfolgreichen Verbreitung eines Projekts

Um die Verbreitung Ihres Projekts erfolgreich zu gestalten, sind im Folgenden die wichtigsten zu beachtenden Punkte zusammengestellt. Da das Vorgehen je nach Projekt und Transfermethode variiert, sind die Schritte an den jeweiligen Kontext anzupassen.

Schritt 1: Planen Sie den Transferprozess genau

Vielleicht treffen Sie die Entscheidung, ein Projekt zu transferieren aufgrund von Anfragen von anderen Bürgerstiftungen, die das Projekt auch in ihrer Stadt umsetzen möchten. Eventuell entscheiden Sie sich aber auch von sich aus dazu, das Projekt zu verbreiten, damit so noch mehr Menschen davon profitieren können.

Ob Sie auf Anfragen reagieren oder die Verbreitung Ihres Projekts aktiv vermarkten – Sie müssen, um den Transfer erfolgreich zu meistern, einen strukturierten Plan des Vorhabens entwickeln. Überlegen Sie sich:

- welche Transfermethode geeignet ist,
- auf welchen rechtlichen Grundlagen der Transfer basieren soll und
- wie Sie die Inhalte am besten weitergeben.

Welche Methode ist für den Transfer geeignet?

Die Transfermethode bestimmt nicht nur, wie hoch Ihr personeller, zeitlicher und finanzieller Aufwand beim Projekttransfer sein wird. Während die vertragsbasierte Verbreitung einen hohen Grad an Qualitätsmanagement erlaubt, ist bei der offenen Verbreitung die Kontrolle darüber, *wer* das Projekt *wie* verbreitet, eher gering. Bei der Wahl der Transfermethode sollten Sie also Folgendes bedenken:

■ **Was möchten Sie mit dem Projekttransfer erreichen?**

Hat der Transfer für Sie einen rein altruistischen Hintergrund oder möchten Sie durch einen gemeinsamen Auftritt mit dem Projektnehmer Ihr eigenes Profil stärken? Ist für den Erfolg Ihres und des transferierten Projekts die Einhaltung bestimmter Standards wichtig?

Während Sie durch die vertragsbasierte Verbreitung gewährleisten können, dass vorgegebene Standards eingehalten und ein einheitliches Erscheinungsbild ermöglicht werden, geht es bei der offenen Verbreitung eher um die Weitergabe bewährter Arbeitsprozesse als um die Stärkung Ihres eigenen Profils. Die eigenständige, an lokale Gegebenheiten angepasste Umsetzung des Projekts durch den Projektnehmer steht hier im Vordergrund.

■ **Haben Sie die Kapazitäten und Kompetenzen, die für die gewählte Methode des Projekttransfers notwendig sind?**

Gerade bei der offenen Verbreitung ist es wichtig, dass Sie das Projekt so genau und detailliert wie möglich beschreiben, so dass der Projektnehmer es eigenständig umsetzen kann. Die Fertigkeit, Arbeitsprozesse klar und strukturiert erklären zu können, ist also wichtig. Beinhaltet die Verbreitung eine enge Kooperation über die Anfangsphase hinaus, ist es notwendig, über die Kompetenzen und Kapazitäten zu verfügen, die für die Koordination und Unterstützung der Projektnehmer notwendig sind. So müssen Sie zum Beispiel mindestens einen Ansprechpartner haben, der für Rückfragen zur Verfügung steht.

■ **Eignet sich Ihr Projekt für die gewählte Transfermethode?**

Nicht jedes Projekt eignet sich auch für jede Transfermethode. So muss ein Projekt bei der offenen Verbreitung für andere leicht verständlich und eigenständig umzusetzen sein, gegebenenfalls auch ohne Ihre Unterstützung. Sind die Elemente, die zum Erfolg des Projekts führen, eher komplex, dann ist es notwendig, dass bestimmte Standards eingehalten werden. Die vertragsbasierte Verbreitung ist hier die passende Methode.

Oft hat sich eine Kombination der Transfermethoden bewährt. So beinhaltet die Verbreitungsstrategie der EhrenamtMessen Elemente der offenen sowie der vertragsbasierten Verbreitung.

Auf welchen rechtlichen Grundlagen soll der Projekttransfer basieren?

Bevor Sie Ihr Projekt weitergeben, sollten Sie bestimmen, ob die Weitergabe des Projekts an gemeinsame Standards – vielleicht sogar an einen gemeinsamen Namen und ein gemeinsames Logo – gebunden sein soll. In jedem Falle sollten Sie sich die Frage stellen, ob und wie Sie als

Projektgeber dargestellt werden möchten. Entscheiden Sie sich dazu, dass der Projekttransfer auf bestimmten Standards basieren soll, sollten Sie diese in einem Vertrag festhalten. Die folgende Checkliste enthält die wesentlichen Aspekte, die ein Vertrag enthalten sollte. Es ist jedoch empfehlenswert, diesen noch einmal mit einem Rechtsanwalt durchzugehen.

Checkliste Vertragselemente

■ **Detaillierte Beschreibung des Projekts sowie der wichtigsten Prozesse und Standards**

Diese Informationen sind oftmals auch Inhalt des Projekthandbuchs. In dem Fall genügt es, wenn Sie im Vertrag darauf hinweisen, dass die aktuellste Fassung des Handbuchs gilt.

■ **Nutzung des Logos/Namen des Ursprungsprojekts**

Erläutern Sie, ob und in welcher Form der Name Ihres Projekts verwendet werden darf bzw. muss.

■ **Übertragbarkeit an Dritte**

Klären Sie, ob und in welchem Umfang Informationen über Projektinhalte und -prozesse auch an Dritte weitergegeben werden dürfen.

■ **Pflichten des Projektgebers**

Beschreiben Sie hier, welche Aufgaben und Pflichten Sie übernehmen, zum Beispiel:

- (Weiter-)Entwicklung des Projekts,
- Weitergabe von relevantem Wissen in Form von Schulungen, Beratungen und/oder einem Projekthandbuch,
- gegebenenfalls Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising-Aktivitäten auf überregionaler Ebene.

■ **Pflichten des Projektnehmers**

Dieser Abschnitt enthält Informationen darüber, was Sie von den Projektnehmern erwarten. Dies könnte zum Beispiel beinhalten:

- Übernahme des Projekts innerhalb der vorgegebenen Richtlinien,
- Durchführung lokaler Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising-Aktivitäten,
- gegebenenfalls Teilnahme an Schulungen o.ä. sowie die Weitergabe relevanter Informationen zum Verlauf des Projekts.

■ Länge des Vertragsverhältnisses und Vertragsbeendigung

Neben den Gründen und Bedingungen für eine Vertragsbeendigung sollten Sie hier auch klären, wie Projektnehmer nach der Beendigung der vertraglichen Beziehungen mit den erworbenen Informationen und Materialien umzugehen haben.

■ Beziehung der Vertragspartner

Im Vertrag sollte aufgeführt sein, dass Sie und der Projektnehmer rechtlich unabhängig voneinander agieren und nicht für das Verhalten des jeweils anderen haften.

■ Gegebenenfalls Angaben zu Zahlungsbedingungen

Falls Sie Gebühren erheben, sollten Sie Höhe, Dauer und Termin der Zahlungen angeben. Außerdem sollten Sie darlegen, wofür die Gebühr verwendet wird, zum Beispiel für die Erstellung von Materialien oder die regelmäßige Unterstützung des Projektnehmers.

Schritt 2: Stellen Sie die Finanzierung des Projekttransfers sicher

Es besteht die Möglichkeit, die Weitergabe des Projekts und die Unterstützung, die Sie leisten, durch die Erhebung einer Gebühr zu finanzieren. Hierdurch können Sie Ihre Entwicklungs- und Verwaltungskosten decken. Es kann zudem durchaus attraktiv sein, den systematischen Projekttransfer als Einnahmequelle einzusetzen. Allerdings sollte die Höhe der zu zahlenden Gebühr gut gewählt sein. Setzen Sie sie zu hoch an, ist die Hürde für manchen potenziellen Projektpartner nicht zu bewältigen. Setzen Sie sie zu niedrig an, könnten die Verwaltungskosten, die auf Sie zukommen, die Höhe der Gebühr übersteigen.

Finanzieren Sie den Transfer nicht durch Gebühren, müssen Sie die Kosten anders decken. In den meisten Fällen wird dies durch Drittmittel geschehen. Um Fördermittel für den Transfer zu sichern, sollten Sie potenziellen Geldgebern darlegen, welche Wirkung ihr Beitrag haben kann. Sie können die Geldgeber zum Beispiel überzeugen, indem Sie sie auf Informationsveranstaltungen einladen. Die Bürgerstiftung Düsseldorf lud START-Stipendiaten auf die Versammlung des Stiftungsrats ein, um so einen Einblick in die persönliche Entwicklung der jungen Menschen zu geben. Von den positiven Effekten des Programms überzeugt, haben die Stiftungsratsmitglieder daraufhin aktiv Förderpartner gesucht. Auch eine erhöhte Medienpräsenz sowie ein prominenter Schirmherr erhöhen die Chance auf Fördermittel, wie die EhrenamtMessen verdeutlichen.

Schritt 3: Erstellen Sie ein Projektnehmerprofil

Die erfolgreiche Verbreitung eines Projekts hängt auch von der Wahl des Projektnehmers ab. Die Entwicklung eines Projektnehmerprofils kann helfen, geeignete Partner zu finden. Folgende Kriterien auf Seiten des Projektnehmers sind für die erfolgreiche Übernahme und Umsetzung eines Projektes ausschlaggebend:

- relevante Kompetenzen, um das Projekt durchzuführen. Beispielsweise sind organisatorische Fähigkeiten wichtig, wenn das Projekt die Durchführung von Veranstaltungen beinhaltet.
- finanzielle und personelle Kapazitäten, um das Projekt langfristig durchzuführen
- Fundraising-Fertigkeiten, um das Projekt langfristig auf finanziell sichere Beine zu stellen
- bestehende lokale Netzwerke bzw. die Fähigkeit, diese aufzubauen. Beispielsweise müssen Projektnehmer des Runden Tisches in der Lage sein, Entscheidungsträger der Stadt an einen gemeinsamen Tisch zu bekommen und müssen daher über gute Netzwerke zu den relevanten Akteuren verfügen

Schritt 4: Geben Sie Ihr Wissen an den Projektnehmer weiter

Nachdem Sie die Rahmenbedingungen für den Transfer festgelegt haben und geeignete Projektnehmer gefunden haben, ist es Ihre Aufgabe, Ihre Kenntnisse und Erfahrungen an die Projektnehmer weiterzugeben, damit sie das Projekt vor Ort umsetzen können:

1. In einem *persönlichen Gespräch* können Sie und Ihre Projektnehmer sich kennenlernen, offene Fragen klären und das erforderliche Grundvertrauen aufbauen. Außerdem hilft Ihnen eine Bestandsaufnahme, um zu klären, welche Vorkenntnisse der Projektnehmer schon hat und wo er eventuell umfangreiche Schulungen benötigt.
2. In einem zweiten Schritt sollten Sie dem Projektnehmer in Form von *Schulungen* die wichtigsten Arbeitsprozesse erklären. Sie können auch eine erste Veranstaltung oder die ersten Schritte des Projekts gemeinsam mit dem Projektnehmer durchführen. Dadurch vertieft sich der Erfahrungsaustausch zwischen beiden Seiten.
3. Um dem Projektnehmer die eigenständige Durchführung des Projekts zu erleichtern und Ihren eigenen Aufwand nach der anfänglichen Unterstützung zu reduzieren, sollten Sie neben der persönlichen Beratung Arbeitsprozesse, relevante Erfahrungen sowie wichtige Musterdokumente, Checklisten etc. auch in Form eines *Projekt-*

handbuchs oder einer vergleichbaren Zusammenstellung dem Projektnehmer weitergeben.

Vor allem dann, wenn die Anzahl der Projektnehmer steigt, kann das Projekthandbuch Ihren Aufwand erheblich reduzieren, da es Teile der Seminare und der Beratung aufgreifen kann. Dennoch sollte und kann es das persönliche Gespräch nicht ersetzen.

Sie sollten das Projekthandbuch und andere wichtige Informationen interessierten Organisationen erst nach dem persönlichen Gespräch zur Verfügung stellen. Dadurch vermeiden Sie, dass Projektaspekte ohne vorherige Absprache übernommen werden und so das Risiko einer schlechten Kopie entsteht. Eine Zusammenfassung des Projekts, die wichtigsten Maßnahmen und eigenen Erfahrungen können Sie als Vorabinformationen für Interessierte z.B. auf Ihre Webseite stellen oder in einem kurzen Flyer darstellen.

Folgende Aspekte sollten in einem Projekthandbuch enthalten sein:

■ **Detaillierte Beschreibung des Projekts und seiner wichtigsten Arbeitsprozesse**

Das Projekthandbuch sollte neben einer Beschreibung des alltäglichen Projektablaufs auch Informationen zur Öffentlichkeitsarbeit, zu Fundraising-Strategien sowie der Akquise und Einarbeitung von freiwillig Engagierten beinhalten. Außerdem sind Tipps, Empfehlungen sowie Leitfäden zur Bewältigung möglicher Probleme wichtig.

■ **Checklisten und Musterbriefe**

Für die Arbeit der Projektnehmer ist es hilfreich, wenn Sie Musterbriefe, Checklisten und andere wichtige Dokumente zur Verfügung stellen.

■ **FAQs**

Hilfreich ist die Auflistung oft gestellter Fragen und ihrer Antworten.

■ **Weitere wichtige Informationen**

Das Projekthandbuch sollte außerdem die Kontaktdaten des Projektgebers und weitere wichtige Adressen enthalten.

Falls Sie regelmäßige Schulungen oder eine Plattform zum Austausch anbieten, sollte das Projekthandbuch hierzu einen Abschnitt mit entsprechenden Informationen enthalten.

4. Zwar sollten Schulungen und Projekthandbuch es den Projektnehmern erlauben, das Projekt so eigenständig wie möglich durchzuführen. Doch werden in den meisten Fällen während der Umsetzung des Projekts weitere Fragen und Probleme aufkommen. Sie sollten also auch nach der Projektübergabe für *Rückfragen* zur Verfügung stehen.

Schritt 5: Gewährleisten Sie die Nachhaltigkeit Ihres Projekttransfers

Die Vorbereitungsmaßnahmen und die Einführung in das Projekt sind der Kern des systematischen Projekttransfers. Dadurch legen Sie den Grundstein für die erfolgreiche Umsetzung Ihres Projekts auch an anderen Orten. Aber gerade nach der Übergabe gilt es, die Nachhaltigkeit des Projekts zu sichern. Denn es wäre bedauerlich, wenn Sie viel Zeit, Mühe und Ressourcen in die Verbreitung des Projekts stecken, das transferierte Projekt aufgrund mangelnder Qualität aber nicht das gewünschte Ziel erreicht.

Fördern Sie Wissensaustausch

Da der Austausch mit den Projektnehmern auch für die Projektgebende Organisation lehrreich ist, sollten Sie nach dem Transfer Möglichkeiten bieten, die Erfahrungen durch die Durchführung des Projekts zu nutzen und voneinander zu lernen.

Möglichkeiten, Wissenstransfer zu fördern sind:

- **Aufbauseminare**, in denen einzelne Aspekte des Projekts auf den neuesten Stand gebracht oder vertieft werden können.
- **Partnertreffen** dienen dem Austausch und der Vertiefung relevanter Themen. Sie sollten mindestens einmal im Jahr ein solches Treffen durchzuführen. Involvieren Sie die Projektnehmer doch, indem diese zum Beispiel in Vorträgen über ihre eigenen Erfahrungen berichten. Denkbar ist es auch, die Treffen bei einem Ihrer Partner durchzuführen, um Projektbeispiele direkt vor Ort kennenzulernen. Dadurch gewinnen Projektnehmer das Gefühl, am Prozess beteiligt zu sein und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Projektpartner wird gestärkt. Zudem profitieren Sie so am meisten von den Erfahrungen der Projektnehmer, was zur Optimierung Ihres eigenen Projektes beitragen kann.
- Ein **geschützter Bereich auf Ihrer Webseite** ist eine kostengünstige Möglichkeit, sich regelmäßig auszutauschen und Dokumente, Checklisten oder anderes Material zur Verfügung zu stellen.

- **Konferenzen per Telefon oder im Internet** erlauben es, sich ohne viel Aufwand miteinander zu vernetzen.
- **Newsletter** sind ein ideales Medium, um regelmäßig Neues zu berichten. Auch hier können und sollten Sie die Projektnehmer mit einbeziehen und Sie bitten, von Ihren Erfahrungen zu berichten.

Gewährleisten Sie die Qualitätssicherung des Projekts

Sie sollten regelmäßige Evaluationen durchführen, um die Qualität des Projekts zu gewährleisten und eventuelle Entwicklungsbedarfe aufzudecken. Zudem ist es empfehlenswert, auch die Projektnehmer zu einer regelmäßigen Evaluation anzuregen. Durch regelmäßige Berichterstattungen, Besuche vor Ort etc. können Sie sich außerdem ein Bild von der Entwicklung des transferierten Projekts machen. Dies kann auch zur Weiterentwicklung Ihres eigenen Projekts beitragen. Außerdem kann die Durchführung des Projekts anderswo Auswirkungen auf den Ruf Ihres Projekts haben – sowohl positive als auch negative. Sie sollten also in Schulungen oder persönlichen Gesprächen gemeinsam mit dem Projektnehmer sowohl Projektaspekte, die gut laufen, ausbauen als auch auf mögliche Entwicklungsbedürfnisse der Projektnehmer eingehen.

Die durch die Evaluation gesammelten Zahlen und Fakten helfen übrigens auch bei der Akquise neuer Projektnehmer sowie Förderer, da Sie damit die Wirksamkeit des Projekts belegen können und zugleich auf Ihre eigenen hohen Qualitätsstandards hinweisen können.

IV. Ausblick

Bürgerstiftungen können sowohl durch die systematische Übernahme als auch durch die systematische Weitergabe bewährter Projekte eine Reihe von positiven Effekten erzielen. Während ein Vortrag und der Blick auf die Webseite anderer Organisationen sicherlich zur Ideenfindung beitragen können, bedarf es einer engeren Begleitung des Projektgebers, damit Projektnehmer von seinen Erkenntnissen und Erfahrungen profitieren können und so Projekte von Beginn an strukturiert und gezielt umsetzen zu können. Da vielen Bürgerstiftungen nur begrenzte finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, ist der systematische Transfer eine wirksame Methode, um vorhandene Ressourcen für den höchst möglichen Nutzen einzusetzen.

Nicht nur Projektnehmer profitieren vom systematischen Projekttransfer. Auch Bürgerstiftungen, die ihr Projekt weitergeben, haben durch den engen Austausch mit Projektnehmern eine Reihe von Vorteilen. So können die gewonnenen Erkenntnisse der Projektnehmer dazu genutzt werden, das eigene Projekt weiterzuentwickeln und zu optimieren. Nicht zuletzt erreichen sie durch den Transfer, dass mehr Bürgerinnen und Bürger von dem wirkungsvollen Projekt profitieren.

Stiftungen wollen etwas bewegen und Projekttransfer macht die Arbeit von Stiftungen wirkungsvoller.

WOLFGANG KLENK | Breuninger Stiftung

Der systematische Transfer bewährter Projekte erlaubt es Bürgerstiftungen mit einem geringeren finanziellen und personellen Aufwand als dies bei der Entwicklung neuer Projekte möglich wäre, wirkungsvolle Projekte umzusetzen. Davon profitieren letztendlich die Bürger!

Um den systematischen Projekttransfer bei Bürgerstiftungen zu fördern, ist es vor allem wichtig, dass erfolgreiche Projekte bekannter gemacht werden, damit Bürgerstiftungen, die ein Projekt übernehmen möchten, diese erfolgreichen Beispiele kennenlernen können.

Hier spielen die Initiative Bürgerstiftungen sowie ihre Regionalkoordinatoren eine wichtige Rolle. So werden auf den Arbeitskreistreffen nicht nur einzelne Projekte vorgestellt. Diese Treffen bieten vielmehr die Möglichkeit, eine Vielzahl hervorragender Ansätze kennenzulernen und Projektideen noch stärker zu verbreiten. Als virtueller Marktplatz dient bereits jetzt der Projektepool der IBS (www.die-deutschen-buergerstiftungen.de). Diese Funktion sollte noch stärker von den Bürgerstiftungen genutzt und durch weitere Projektideen weiter ausgebaut werden.

V. Die vorgestellten Projekte

In der folgenden Liste sind die im Ratgeber genannten Projekte noch einmal aufgeführt. Sie stellen eine Auswahl von Beispielen bereits systematisch transferierter Projekte dar, bei denen Bürgerstiftungen entweder Projektgeber oder Projektnehmer sind. Die Initiative Bürgerstiftungen freut sich, wenn Sie weitere Projekte nennen, die transferiert werden können. Weitere gute Projektideen finden Sie auch im Projektepool der IBS:

www.die-deutschen-buergerstiftungen.de

Bürger-Brunch

Der Bürger-Brunch wurde 2005 erstmals von der Bürgerstiftung Braunschweig durchgeführt. Mittlerweile frühstückten die Braunschweiger schon zum dritten Mal gemeinsam in der Innenstadt. Auch an anderen Orten wurde das Projekt bereits erfolgreich durchgeführt.

Das Ziel des Bürger-Brunchs ist die Stärkung des Gemeinschaftsgefühls der Bürger einer Stadt. So kümmert sich die durchführende Bürgerstiftung zwar um die Logistik und Organisation, inklusive Rahmenprogramm, des Bürger-Brunchs, doch bringen die Bürger selber das Essen und die Getränke mit und sind dafür zuständig, die Sauberkeit der Innenstadt zu gewährleisten. Für die Reservierung der Tische wird eine Gebühr von 40 beziehungsweise 50 Euro erhoben. Dieser Erlös kommt Projekten der Bürgerstiftung zugute.

Die Bürgerstiftung Braunschweig hat bereits einige Bürgerstiftungen, die den Bürger-Brunch umsetzen möchten, beraten. Neben einem persönlichen Gespräch in dem sie Tipps und Erfahrungen weitergeben, stellt die Bürgerstiftung Braunschweig Checklisten, Organisationspläne und Musterbriefe zur Verfügung.

www.buergerstiftungbraunschweig.de

EhrenamtMesse

Seit 2003 organisiert die BürgerStiftung Region Ahrensburg Ehrenamt-Messen, um das ehrenamtliche Engagement in der Gesellschaft zu stärken. 2006 fanden erstmalig in ganz Schleswig-Holstein EhrenamtMessen statt. Das EhrenamtNetzwerk Schleswig-Holstein koordiniert die auf regionaler und Landesebene stattfindenden Veranstaltungen. Seit 2008 gibt es zusätzlich in Hamburg, Bremen und Mecklenburg-Vorpommern EhrenamtMessen.

Auf den EhrenamtMessen stellen sich Vereine, Stiftungen und Initiativen vor und informieren über ihre Angebote für ein bürgerschaftliches Engagement. Die Messen werden durch Diskussionsveranstaltungen zu Fragen des Ehrenamts abgerundet. Die Veranstaltungen haben gemeinsame Standards und ein einheitliches Auftreten.

Wer eine EhrenamtMesse vor Ort durchführen möchte, wird Mitglied des Netzwerks und verpflichtet sich zu der Einhaltung der vorgegebenen Rahmenbedingungen. Im Gegenzug erhält er eine ausführliche Schulung in Form eines Seminars und kann durch den regelmäßigen Erfahrungsaustausch im Netzwerk profitieren. Auf überregionaler Ebene besteht ein intensiver Austausch mit dem EhrenamtNetzwerk Mecklenburg-Vorpommern und den Organisatoren der Messen in Hamburg und Bremen.

www.ehrenamtessen.de

www.ehrenamt-im-norden.de

www.buergerstiftung-region-ahrensburg.de

Lifeguide

Die Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München entwickelte 2002 einen umfassenden Online-Ratgeber, der Münchner Bürgern eine Reihe von Tipps, Ideen und nützlichen Adressen bietet, wie sie ihr Leben ökologisch und sozialverträglich gestalten können. So beschäftigt der Ratgeber sich zum Beispiel mit Themen der Ernährung, Energie, Wasser, Freizeitgestaltung etc.

Andere Kommunen können durch das Erwerben einer Lizenz diese Internet-Plattform nutzen. Neben dem technischen „Gerüst“ erhalten sie eine Einführung und regelmäßige Unterstützung. Sie sind aber eigenständig für den Inhalt und die Pflege der Seite verantwortlich.

Da mit der Anzahl der Projektteilnehmer der Verwaltungsaufwand schwieriger wurde und sich insbesondere eine Neuprogrammierung, einschließlich ihrer Finanzierung, als notwendig herausstellte, entschieden sich die Lifeguide-Träger dazu einen Verein zu gründen, der für die Koordination und Verbreitung der Internet-Plattform zuständig ist. Die Bürgerstiftung München ist Mitglied des Vereins.

www.lifeguide-muenchen.de

www.bszm.de

Runde Tische

Um Lösungsansätze für aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen zu finden, führen sowohl die Breuninger Stiftung als auch die Bürgerstiftung Stuttgart erfolgreich Runde Tische durch. Bürger, Experten und relevante Akteure werden eingeladen, um gemeinsam ein Projekt zu einem bestimmten Thema zu erarbeiten. Dabei bringt jeder seine ganz eigene Expertise und Kompetenzen mit ein. Innerhalb der Runden Tische können sich einzelne Arbeitsgruppen bilden. Die Prozesse werden von dem für die Runden Tische verantwortlichen Team organisiert, moderiert und dokumentiert.

Gemeinsam mit der Breuninger Stiftung berät die Bürgerstiftung Stuttgart momentan etwa acht Bürgerstiftungen, die die Methode des Runden Tisches übernehmen möchten. In einem persönlichen Coaching werden bewährte Arbeitsprozesse und Erfahrungen weitergegeben. Gemeinsame Standards gibt es nicht, dennoch haben die Projektnehmer die Möglichkeit bei Problemen oder Fragen Rücksprache zu halten.

www.breuninger-stiftung.org/inhalte/runde-tische.html

www.buergerstiftung-stuttgart.de (Menüpunkt „Runde Tische“)

www.bszm.de (Menüpunkt „Projekte“)

START-Stipendienprogramm

Die START-Stiftung gGmbH fördert junge Schüler und Schülerinnen mit Migrationshintergrund finanziell und ideell um ihnen verstärkt die Möglichkeit zu einer höheren Schulbildung zu bieten und sie auf den Einstieg in das Berufsleben vorzubereiten. Neben einem monatlichen Bildungsgeld sowie einem eigenen PC erhalten die Stipendiaten eine ideelle Unterstützung in Form von Seminaren, Fortbildungen und anderen Bildungsangeboten.

Die START-Stiftung kooperiert mittlerweile bundesweit mit lokalen Partnern, unter anderem auch mit Bürgerstiftungen. Neben der finanziellen Förderung haben Bürgerstiftungen auch die Möglichkeit, an der Konzipierung der Bildungsangebote oder der Mentorenprogramme ihrer Stipendiaten mitzuwirken. Inwieweit sie sich an der Begleitung der Stipendiaten beteiligen, ist den Förderern aber selbst überlassen. Bei der Kooperation gibt es eine Reihe von Standards, die eingehalten werden müssen, zum Beispiel in Bezug auf die Öffentlichkeitsarbeit. Zudem unterliegt die Kooperation zwischen START-Stiftung und der lokalen Bürgerstiftung einer klaren Arbeitsteilung. Während letztere für die finanzielle bzw. ideelle Förderung zuständig ist, liegt die Koordination und Weiterentwicklung des Stipendiatenprogramms bei der START-Stiftung. Diese fördert im Übrigen auch selber Stipendiaten.

Wer im Rahmen des START-Programms Stipendiaten fördern möchte, unterschreibt einen Vertrag, in dem die Rahmenbedingungen der Kooperation festgehalten werden. Auf jährlich stattfindenden Partnertreffen werden Erfahrungen ausgetauscht.

www.start-stiftung.de

Über die Autorin:

Die studierte Politikwissenschaftlerin Julia Meuter ist seit 2007 beim Bundesverband Deutscher Stiftungen tätig, wo sie das Projekt *Social Franchise* leitete und die gleichnamige Publikation verantwortete. Momentan leitet sie das Projekt *Effektⁿ – Methoden erfolgreichen Projekttransfers*. Das Gemeinschaftsprojekt der *Bertelsmann Stiftung* und des *Bundesverbandes Deutscher Stiftungen* zeigt wirksame Methoden des Projekttransfers auf und entwickelt Leitfäden für die erfolgreiche Verbreitung bewährter Ansätze.

www.stiftungen.org/projekttransfer

Bildnachweis:

Foto Seite 25: Peter Sierigk; Foto Seite 27: Wolfgang Sauermann. So nicht anders erwähnt, liegen die Rechte an den Fotos bei den jeweiligen Bürgerstiftungen.