

WETTBEWERB UND AUSSCHREIBUNG

03

Sinnvoll planen und erfolgreich durchführen

Ratgeber für Soziale Investoren



| BertelsmannStiftung





Partner

GrantCraft ist ein Projekt der Ford Foundation mit dem Ziel, einen Diskurs über die Praxis der Vergabe von Fördergeldern anzuregen. Nachhaltige Wirkung erreicht ein Sozialer Investor nach Meinung erfahrener Förderorganisationen nicht allein dadurch, dass ihm das Themengebiet oder das Wirkungsumfeld vertraut sind. Wirksame Mittelvergabe ist vielmehr ein Handwerk. Unterschiedlichste Geldgeber haben über viele Jahre Wissen über dieses Handwerk aufgebaut. GrantCraft sammelt dieses Praxiswissen und erstellt daraus praktische Leitfäden, Fallstudien, Videos und weitere Hilfsmittel, um Sozialen Investoren zu helfen, ihre Förderarbeit zu verbessern. GrantCraft bietet Geldgebern viele nützliche Hinweise, mit denen sie ihre Arbeit besser organisieren, strategischer gestalten und die Effektivität bewerten können. GrantCraft: www.grantcraft.org

| BertelsmannStiftung

Die Bertelsmann Stiftung engagiert sich in der Tradition ihres Gründers Reinhard Mohn für das Gemeinwohl. Sie versteht sich als Förderin des gesellschaftlichen Wandels und unterstützt das Ziel einer zukunftsfähigen Gesellschaft. Fundament der Stiftungsarbeit ist die Überzeugung, dass Wettbewerb und bürgerschaftliches Engagement wesentlich zum gesellschaftlichen Fortschritt beitragen. 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. Bertelsmann Stiftung: www.bertelsmann-stiftung.de



PHINEO ist eine gemeinnützige Aktiengesellschaft. Ein breites Bündnis aus Wirtschaft, Staat und Gesellschaft hat PHINEO ins Leben gerufen, um den gemeinnützigen Sektor zu stärken. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt PHINEO bei Sozialen Investoren an. Das sind Stifter, Spender und sozial engagierte Unternehmen, die nicht nur Gutes tun, sondern auch Gutes bewirken wollen. PHINEO empfiehlt diesen Sozialen Investoren auf Basis der mehrstufigen PHINEO-Analyse gemeinnützige Projekte, die besonderes Potenzial haben, die Gesellschaft nachhaltig zu gestalten. Mit Reports zu ausgewählten Themenfeldern, Ratgebern zum „Wie“ des Gebens und individueller Beratung bietet PHINEO Sozialen Investoren eine Plattform für weitere Orientierung. PHINEO – Plattform für Soziale Investoren: www.phineo.org

PHINEO bedankt sich bei GrantCraft und der Bertelsmann Stiftung für die Möglichkeit, diesen Ratgeber als Lizenzausgabe herauszubringen.

WETTBEWERB UND AUSSCHREIBUNG

Sinnvoll planen und erfolgreich durchführen

VORWORT

Zahlreiche Stiftungen verwirklichen ihre Ziele, indem sie ihre Mittel anderen zur Verfügung stellen. Diese Arbeitsteilung hat viele Vorteile, nicht zuletzt den, dass die Stiftung keine eigenen Kapazitäten für die Projektarbeit aufbauen muss. Andererseits stehen fördernde Stiftungen vor einer Herausforderung: Sie sind immer nur so gut wie die Empfänger⁽¹⁾ ihrer Fördermittel. Ist das geförderte Projekt wenig leistungsfähig oder die unterstützte Organisation ineffektiv, so kann die Stiftung ihren Zweck nur ungenügend verwirklichen.

Die zentrale Herausforderung der fördernden Stiftungsarbeit ist es daher, die besten Empfänger für die Fördermittel zu finden. Hierbei steht die Stiftung vor einem Problem: Je bekannter die Stiftung ist und je mehr Werbung sie für ihre Programme macht, desto mehr Anträge wird sie bekommen. Damit steigert sie einerseits die Chancen, gute Fördermittelempfänger zu finden; sie erhöht damit aber andererseits auch den Aufwand, der mit der Bearbeitung der Anträge verbunden ist.

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, auf die Suche nach geeigneten Fördermittelempfängern zu gehen: Manche Stiftungen arbeiten mit Nominatoren, die ihnen Kandidaten zur

Förderung vorschlagen, andere verlassen sich auf informelle Empfehlungen oder gehen selbst aktiv auf Partner zu, die sie vorab identifiziert haben. Die Ausschreibung eines Wettbewerbs verbunden mit der Aufforderung Projektanträge einzureichen ist daher nicht der einzige Weg, um nach Partnern zu suchen. Bei sorgfältiger Planung hat ein Wettbewerb jedoch viele Vorteile gegenüber den anderen Methoden.

Stiftungen können Förderwettbewerbe auf ganz unterschiedliche Weise organisieren. Bei einer typischen Ausschreibung geben Stiftungen eine Reihe von Kriterien vor und rufen alle Organisationen, die die Förderrichtlinien erfüllen auf, sich zu bewerben und einen Antrag einzureichen. Die Stiftung wird dann auf der Grundlage der Bewerbungen eine Auswahl treffen und einige der Projekte finanzieren. Auf nahezu jeder Stufe dieses Prozesses gibt es eine Vielzahl von Stellschrauben, um die Ausschreibung exakt auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten der Stiftung auszurichten.

Ein Wettbewerb kann beispielsweise als einmalige Aktion geplant werden oder aber auf mehrere Runden ausgelegt sein. Manchmal strukturieren Stiftungen einen Wettbewerb so, dass einer großen Anzahl von Empfängern kleine Budgets zur Verfügung gestellt werden, um Projekte vorzubereiten, von denen die Stiftung später alle oder eine Auswahl fördern wird. Oft wird es die beste Strategie sein, den Wettbewerb öffentlich auszuschreiben. Es gibt jedoch durchaus Situationen, in denen die Stiftung auf eine öffentliche Ausschreibung verzichten wird; zum Beispiel, wenn sie die Auswahl aus einer Gruppe von bereits bekannten Förderpartnern trifft.

Dieser Ratgeber wird die unterschiedlichen Optionen untersuchen und Ihnen Entscheidungshilfen geben, welche Art von Ausschreibung oder Wettbewerb in welcher Situation angebracht ist. Praktische Hinweise zur Kommunikation, Durchführung und Administration von Förderprogrammen runden den Ratgeber ab.

Die Hinweise und Anregungen der folgenden Seiten richten sich in erster Linie an Mitarbeiter von Stiftungen, die mehr über die erfolgreiche Planung und Durchführung von Förderprogrammen erfahren möchten. Die

Frage, wie ein Wettbewerb effektiv und effizient gestaltet werden kann, betrifft aber auch andere Institutionen, die Fördermittel vergeben. Wir hoffen daher, dass auch Unternehmen oder Behörden diesen Ratgeber nutzen werden, um die Ausschreibung von Förderungen erfolgreicher zu gestalten.

Zielgruppe des Ratgebers sind neben den Mitarbeitern auch die Vorstände und Jurymitglieder, die mit Ausschreibungen und Wettbewerben befasst sind. Sie können den Ratgeber nutzen, um ein besseres Verständnis für die Chancen und Herausforderungen einer Ausschreibung zu gewinnen. Sie können aber auch potenzielle Bewerber auf diesen Ratgeber hinweisen, um die Perspektive zu verdeutlichen, die eine Stiftung mit einem Förderwettbewerb verbindet.

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

INHALT

1	WETTBEWERBE: MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN	6
	<i>Praxistipp: Die Vorzüge einer Ausschreibung</i>	8
2	DIE VORBEREITUNGS- UND PLANUNGSPHASE	9
	<i>Checkliste: Die typischen Bestandteile einer Ausschreibung</i>	11
3	DIE AUSSCHREIBUNG	12
	<i>Checkliste: Anforderungen an Bewerbungsunterlagen</i>	15
4	DER ENTSCHEIDUNGSPROZESS	16
	<i>Praxistipp: Tue Gutes und rede darüber</i>	18
5	DIE ARBEIT MIT EINER JURY	19
6	PERSPEKTIVEN FÜR ABGELEHNTEN BEWERBER	21
	<i>Praxistipp: Lerngemeinschaften für Bewerber</i>	23
7	DIE WICHTIGSTEN LEKTIONEN AUF EINEN BLICK	24
	<i>Die Perspektive von außen: Wenn Stiftungen wüssten, was die Antragsteller wünschen</i>	25
	<i>Arbeitsblatt: Ablaufplan für einen Förderwettbewerb</i>	26

WETTBEWERBE: MÖGLICHKEITEN UND GRENZEN

Die erfolgreiche Planung und Durchführung eines Förderwettbewerbs ist anspruchsvoll und zeitaufwendig. Bevor Sie sich daher für dieses Instrument entscheiden, sollten Sie prüfen, ob es zu den Vorstellungen und Zielen der Stiftung passt. Die folgende Checkliste gibt Ihnen Anhaltspunkte für eine Entscheidung.

Ein Förderwettbewerb ist besonders sinnvoll, wenn

Ihre Stiftung plant, sich ein neues Tätigkeitsfeld zu erschließen: Ausschreibungen haben in solchen Fällen den Vorzug, dass Sie Organisationen erreichen werden, zu denen Sie zuvor noch keinen Kontakt hatten. Die hohe Öffentlichkeitswirkung und Reichweite der Ausschreibung signalisiert zugleich, dass Ihre Stiftung dieses Feld in Zukunft bearbeiten möchte.

Sie ein bestehendes Programm ausweiten möchten und dabei über „die üblichen Verdächtigen“ hinausgehen wollen: Stiftungen verlassen sich oft zu sehr auf ihre etablierten Netzwerke und Kontakte, wenn es darum geht, Förderpartner auszuwählen. Wenn Sie diese Grenzen überschreiten möchten, ist eine offene Ausschreibung das perfekte Instrument, um neue Ideen, Initiativen und Organisationen kennen zu lernen und den Wirkungskreis der Stiftung zu vergrößern.

es darauf ankommt, die Mittelvergabe der Stiftung besonders fair und transparent zu gestalten: Wenn Stiftungen in einem lokalen Umfeld tätig sind oder wenn potenzielle Bewerber stark miteinander konkurrieren, wird der Auswahlprozess der Stiftung besonders kritisch beobachtet werden. In solchen Fällen kann eine offene Ausschreibung der Förderung dazu beitragen, für alle Bewerber die gleichen Bedingungen zu schaffen und klar zu machen, dass die Auswahl nach objektiven, nachprüfbareren Kriterien erfolgt.

Sie das Gefühl haben, dass in einem bestimmten Feld viele Organisationen nebeneinander her arbeiten, ohne sich untereinander auszutauschen: Indem Sie durch die Ausschreibung bestimmte Ziele und Prioritäten vorgeben, können Sie dazu beitragen, dass sich die Bewerber über Gemeinsamkeiten klar werden. Auf diesen Gemeinsamkeiten können Sie später aufbauen, wenn Sie die Organisationen in einem Netzwerk zusammenschließen möchten.

Sie mehr Vergleichbarkeit zwischen den Fördermittelempfängern schaffen möchten: Oft stehen die Förderungen, die eine Stiftung ausspricht, recht unverbunden nebeneinander. Durch eine Ausschreibung können Sie Förderanträge in einem standardisierten Verfahren erheben, so dass Sie die Möglichkeit haben, die einzelnen Anträge besser miteinander zu vergleichen.

Ihre Stiftung die Aktivitäten in einem gesellschaftlichen Bereich in eine bestimmte Richtung lenken möchte: Traditionell gilt in Deutschland, dass vor allem operative Stiftungen in der Lage sind, Impulse zu setzen und eigene Vorstellungen gezielt zu verwirklichen. Dass dieses Vorurteil haltlos ist, zeigen viele Förderstiftungen, die durch eine gezielte Art der Ausschreibung ihrer Förderprogramme durchaus nachhaltigen Einfluss auf gesellschaftliche Entwicklungen nehmen. Indem Sie eine Förderung mit bestimmten Anforderungen und Bedingungen verknüpfen, können Sie nicht nur die inhaltliche Ausrichtung Ihrer Förderpartner beeinflussen, sondern werden Impulse bei allen setzen, die sich für Ihre Ausschreibung interessieren.

Sie sollten allerdings von der Durchführung einer Ausschreibung absehen, wenn

die zur Verfügung stehenden Mittel zu gering sind, um den Aufwand einer Ausschreibung zu rechtfertigen: Die Relation von Aufwand und Ertrag gilt dabei nicht nur für die Stiftung selbst, die prüfen muss, ob sich die Mühe wirklich lohnt. Die Stiftung sollte vor allem auch daran denken, dass die Ausschreibung bei den Bewerbern viel Arbeit und große Hoffnungen auslösen wird. Wenn von vorn-

herein klar ist, dass nur sehr wenige Anträge Aussicht auf eine Förderung haben, sollten Sie aus Verantwortung gegenüber den Antragstellern von einer offenen Ausschreibung absehen.

die Folgen einer Ablehnung für die Bewerber zu hoch sind: Es mag Situationen geben, in denen eine Ausschreibung großes öffentliches Interesse auf sich zieht. In solchen Situationen kann die Ablehnung eines Antrags für eine Organisation schwerwiegende Folgen haben, weil sie an Ansehen und Glaubwürdigkeit verliert.

Ihre Stiftung nicht die verwaltungstechnischen Voraussetzungen – ein Büro, Internet-Auftritt, ehren- oder hauptamtliche Mitarbeiter – hat, um den Aufwand zu schultern: Sie sollten in dieser Situation frühzeitig einen Partner gewinnen, der die Ausschreibung und das Förderprogramm nach Ihren Vorgaben durchführt.

es nicht gelingt, die Auswahlkriterien klar und unmissverständlich zu formulieren: Wenn Sie sich noch nicht im Klaren darüber sind, welche Art von Partnern bzw. welche Art von Projekten Sie fördern möchten, sollten Sie sich und den potenziellen Antragstellern die Mühe eines Wettbewerbs ersparen. Nehmen Sie sich die Zeit, um sich über die Zielstellung klar zu werden.

Die Vorzüge einer Ausschreibung

Wenn Sie sich dafür entschieden haben, eine Ausschreibung bzw. einen Wettbewerb als Förderstrategie einzusetzen, können Sie den gesamten Prozess so ausrichten, dass er den Zielen Ihrer Stiftung zugute kommt. Die folgenden Hinweise geben Ihnen Anregungen, wie Sie die Ausschreibung in Ihre Stiftungsstrategie einbinden können.

Nutzen Sie die Ankündigung eines Wettbewerbs, um mehr Aufmerksamkeit auf einen Wirkungsbereich oder eine Zielgruppe zu lenken. Viele Organisationen im gemeinnützigen Sektor verfolgen die Aktivitäten von Stiftungen sehr aufmerksam, denn schließlich gibt es nicht viele unabhängige Geldgeber. Auch in der Öffentlichkeit verfügen Stiftungen über eine hohe Glaubwürdigkeit. Falls Sie daher das Gefühl haben, dass ein bestimmter Bereich, ein Thema oder eine Zielgruppe nicht die nötige und wünschenswerte Aufmerksamkeit erhalten, können Sie durch einen Förderwettbewerb viel bewirken, oft mehr als beispielsweise mit einer Pressemitteilung, in der Sie auf die Probleme lediglich aufmerksam machen. Die Tatsache, dass Sie das Thema für so wichtig erachten, dass Sie gezielt Mittel dafür zur Verfügung stellen, verschafft Ihrem Anliegen viel Glaubwürdigkeit und Aufmerksamkeit.

Jede Ausschreibung ist ein wichtiges Kommunikationsinstrument und eine gute Kommunikationsgelegenheit. In einer Ausschreibung kommen die Werte und Ziele einer Stiftung deutlich zum Ausdruck. Da es sonst nur wenige Gelegenheiten gibt, die Presse für solch übergreifende Informationen zu interessieren, sollten Sie den Wettbewerb nutzen, um Öffentlichkeit für Ihre Stiftung zu erzeugen.

Die Formulierung des Ausschreibungstextes zwingt dazu, sich über die Ziele und Prioritäten der Stiftung klar zu werden. Sie können daher die Planung einer Ausschreibung dazu nutzen, sich intern über die Strategie der Stiftung zu verständigen. Gerade auch für die ehrenamtlichen Mitglieder der Gremien bietet die Diskussion über eine Ausschreibung eine gute Gelegenheit, die Ziele und Methoden der Stiftung an einem konkreten Beispiel zu diskutieren.

Nutzen Sie die Rückmeldungen auf die Ausschreibung, um mehr über den jeweiligen Tätigkeitsbereich zu lernen. Natürlich werden Sie sich vor der Ausschreibung bereits intensiv mit dem Thema beschäftigt haben. Die Bewerber bringen allerdings konkrete Erfahrungen aus der täglichen Arbeit ein. Sie werden einen Schatz an neuen Erkenntnissen aus der Praxis gewinnen, die Sie für die Weiterentwicklung Ihrer Stiftungsarbeit nutzen können.

Machen Sie sich die Tatsache, dass Sie eine Vielzahl von Empfängern haben, zunutze, um eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln, die Ihre übergreifenden Programmziele und Werte widerspiegelt.

DIE VORBEREITUNGS- UND PLANUNGSPHASE

Die größte Befürchtung von Stiftungen ist es, nach einer öffentlichen Ausschreibung von Anträgen überschüttet zu werden. Dies ist nicht von der Hand zu weisen. Tatsächlich stehen Stiftungen bei der Vorbereitung einer Ausschreibung vor einem Dilemma: Einerseits wollen sie das Netz weit auswerfen, um die besten Empfänger zu finden; andererseits möchten sie die Ausschreibung möglichst eng begrenzen, um keine Flut von Anträgen auszulösen. Dieser Widerspruch lässt sich allerdings lösen, wenn bei der Planung und Vorbereitung einige Grundregeln beachtet werden.

Machen Sie sich bewusst, welche Ziele und welche Strategie Sie mit der Ausschreibung verfolgen: Ein Förderwettbewerb ist nicht mehr und nicht weniger als ein Mittel zum Zweck. Er soll der Stiftung ermöglichen, gute Empfänger für ihre Fördermittel zu finden. Falls aber die Stiftung versäumt hat, vorab zu klären, was „gut“ in diesem Zusammenhang bedeutet, wird die Ausschreibung ein Desaster werden. Auf eine unklar formulierte Ausschreibung wird sich eine Vielzahl von Organisationen bewerben, und viel zu spät werden Sie feststellen, dass Ihnen die Grundlage fehlt eine Auswahl zu treffen. Zu Recht werden auch die abgelehnten Empfänger unzufrieden sein, weil Sie ihnen nicht plausibel erklären können, wie Sie zu der Entscheidung gelangt sind.

Der erste und wichtigste Schritt ist daher, sich klar zu werden, welche Ziele der Förderwettbewerb erreichen soll und welche Strategie die Stiftung verfolgt. Darüber hinaus sollten Sie auch versuchen, sich ein Bild von den Ergebnissen des Wettbewerbs zu machen: Wie stellen Sie sich den idealen Kandidaten vor, den Sie durch den Wettbewerb finden wollen? Entspricht dieser Kandidat den übergeordneten Zielsetzungen der Stiftung? Sowohl die Ausschreibung als auch die Festlegung der Bewertungskriterien und -verfahren sollten auf diesen Überlegungen basieren.

Lernen Sie das Feld kennen, in dem Sie aktiv werden wollen: Viele Stiftungen entfalten Aktivitäten in einem neuen Bereich, ohne vorher geprüft zu haben, ob ihre Hilfe eigentlich gebraucht oder gewollt wird. Machen Sie diesen Fehler nicht. Nehmen Sie sich die Zeit, das neue Feld, seine Probleme, Akteure und Herausforderungen gründlich kennen zu lernen.

Nutzen Sie dabei möglichst verschiedene Recherchewege, um ein vielfältiges Bild zu erhalten. Sprechen Sie mit anderen Stiftungen, die in dem Feld aktiv sind, mit Journalisten, Wissenschaftlern und Vertretern von Vereinen und Initiativen. Wenden Sie sich auch ruhig an die Betroffenen selbst und fragen Sie diese nach ihren Problemen und Wünschen. Publikationen, Studien und das Internet werden Ihnen weitere Anhaltspunkte geben.

Während der Recherche sollten Sie gezielt auf Organisationen und Projekte achten, die als Bewerber in Frage kommen. Wenn Sie bereits über einen Pool von potenziellen Antragstellern verfügen, können Sie Ihre Ausschreibung später gezielt lancieren.

Entwickeln und testen Sie die Ausschreibungsunterlagen: Sobald Sie wissen, welche Art von Projekten Sie fördern möchten, sollten Sie sich daran machen, die Richtlinien für die Ausschreibung zu verfassen. Mehr Informationen und eine Checkliste finden Sie gleich im Anschluss an dieses Kapitel.

Wie jede Organisation hat auch jede Stiftung ihren speziellen Sprachgebrauch und bestimmte Annahmen, die unausgesprochen auch in die Förderrichtlinien eingehen. Um spätere Missverständnisse bei den Bewerbern zu vermeiden, hat es sich daher bewährt, die Ausschreibungsunterlagen in der Zielgruppe zu testen. Idealerweise gibt es eine Gruppe von Organisationen, die ähnlich aufgestellt sind wie die potenziellen Bewerber, die aber aus formalen Gründen nicht an dem Wettbewerb teilnehmen können – zum Beispiel, weil sie in einem anderen Feld arbeiten. Diese Organisationen könnten Sie bitten, die Unterlagen aus ihrer Perspektive in einem Pretest auf Verständlichkeit, Lücken und Unklarheiten zu kontrollieren.

Legen Sie fest, wie viele Mittel Sie investieren werden: Da die Gestaltung der Ausschreibung und die Durchführung des Bewerbungsverfahrens nicht zuletzt davon abhängt, wie viele Mittel für Förderungen zur Verfügung stehen, sollten Sie vorab klar definieren, wie umfangreich das Programm sein wird. Für den Fall, dass die Bewerber Ihre Erwartungen deutlich übertreffen oder doch enttäuschen, können Sie die Fördersumme später immer noch anpassen.

Entscheiden Sie, ob Sie die Ausschreibung selbst durchführen oder delegieren wollen:

In jedem Falle sollten Sie vorab prüfen, ob die Stiftung die Ausschreibung selbst stemmen kann oder ob es nicht mehr Sinn macht, die Durchführung der Ausschreibung und des Bewerbungsverfahrens einem Partner zu überlassen. Wenn Sie zum Beispiel ein Stipendienprogramm für vielversprechende Nachwuchswissenschaftler einer bestimmten Universität einrichten möchten, dann könnte es sich anbieten, den Fachleuten der Universität auch die Auswahl zu überlassen. Sie können auch erwägen, eine andere Stiftung, die in dem Feld bereits über Erfahrungen verfügt, mit der Durchführung zu betrauen.

Die Vorteile einer solchen Delegation liegen auf der Hand. Sie können die eigene Stiftung von dem arbeitsaufwendigen Prozess befreien, indem Sie die Infrastruktur einer anderen Institution nutzen. Nicht zu unterschätzen ist auch der Faktor, dass ein Partner vielleicht bereits über Kenntnisse, Netzwerke und Kompetenzen in dem Feld verfügt, die Sie sich erst mühsam aneignen müssten. Auf der anderen Seite verlieren Sie natürlich den direkten Kontakt zu den Antragstellern und werden nicht im gleichen Maße von den Lernerfolgen profitieren können. Der Kompetenzaufbau findet stattdessen bei Ihrem Partner statt. Ihr Partner wird in diesem Falle auch mehr öffentliche Aufmerksamkeit auf sich ziehen als Ihre Stiftung, deren Rolle sich auf die des Finanziers beschränkt. Es steht Ihnen natürlich auch frei, nur bestimmte Aspekte oder Module des Prozesses nach außen zu vergeben und andere im Haus zu behalten.

Die typischen Bestandteile einer Ausschreibung

Sie sollten die Gelegenheit nutzen, in der Ausschreibung die Ziele und Erwartungen, die die Stiftung mit dem Förderprogramm verbindet, deutlich zu machen. Auf diese Weise können Sie die Anzahl abseitiger Anträge nachhaltig verringern.

In den Förderrichtlinien sollten folgende Informationen enthalten sein:

- Ziele und Förderschwerpunkte der Stiftung: Warum engagiert sich die Stiftung in diesem Feld?
- Die spezifischen Ziele des aktuellen Förderwettbewerbs: Was ist die Fragestellung, der sich die Stiftung widmen möchte?
- Kriterien förderungswürdiger Organisationen: Welche Arten von Organisationen sind berechtigt sich zu bewerben? Welche Abschlussbedingungen gibt es?
- Kriterien förderungswürdiger Aktivitäten: Welche Art von Unterstützung können Bewerber beantragen? (z.B. „Die Zuwendungen unterstützen Schulungen und die Weiterbildung von Mitarbeitern“ oder „Wir unterstützen ausschließlich direkte Personal- und Sachkosten, aber keine Reisekosten“)
- Prioritäten der Stiftung: Welche Initiativen haben besondere Aussicht auf Erfolg (ehrenamtliches Engagement, interdisziplinäre Forschergruppen, etc.)?

- Informationen zu Art und Umfang der Förderung: Mit welcher maximalen Fördersumme können Bewerber rechnen? Wie lange wird die Förderung laufen? Gibt es die Perspektive einer Anschlussfinanzierung?
- Wichtige Termine zum weiteren Ablauf: Einsendeschluss, voraussichtlicher Entscheidungstermin, etc.
- Berichtserwartungen der Stiftung: Ist der Bewerber bereit, an einer Evaluation des Programms mitzuwirken?
- Hinweise zum Format der Bewerbung (siehe unten) sowie zu den Details der Zusendung (elektronisch, per Post, Anzahl der Exemplare)
- Ansprechpartner bei der Stiftung, der für Rückfragen zur Verfügung steht

Es ist eine Frage der Fairness gegenüber den potenziellen Antragstellern, dass Sie als Stiftung versuchen, solchen Bewerbern, die von vornherein keine Aussicht auf eine Förderung haben, die Mühe einer Bewerbung zu ersparen. Dazu ist es hilfreich, wenn Sie in der Ausschreibung deutlich machen, wie stark der Wettbewerb sein wird. Zu diesem Zweck können Sie etwa die insgesamt zur Verfügung stehenden Mittel angeben oder Anhaltspunkte zur voraussichtlichen Anzahl der Bewerberorganisationen veröffentlichen (z.B. „Die Ausschreibung findet in zehn Kommunen statt“).

Eine erfolgreiche Ausschreibung eines Wettbewerbs hängt von zwei Erfolgsfaktoren ab. Der eine wurde gerade benannt: Gut durchdachte und präzise formulierte Förderrichtlinien. Nicht weniger wichtig ist allerdings die Frage, wie die Ausschreibung tatsächlich diejenigen erreicht, die Sie erreichen wollen. Der zweite Erfolgsfaktor ist daher die möglichst gezielte Verbreitung der Ausschreibung.

Ein erfolgreicher Vertrieb hängt vor allem davon ab, dass Sie die Kommunikationskanäle finden, über die Ihre Zielgruppe Informationen bezieht. Das kann von Fall zu Fall äußerst unterschiedlich sein. Versuchen Sie daher, die Zielgruppe Ihrer Ausschreibung vorab möglichst genau zu definieren. Auf dieser Grundlage können Sie nach den besten Kommunikationskanälen suchen, um diese Gruppe zu erreichen. Es bieten sich E-Mail-Verteiler, Newsletter, Zeitschriften oder Tagungen an. Die Vielfalt der Kommunikationskanäle ist oftmals größer als anfangs gedacht.

Dabei ist es immer hilfreich, die Zielgruppe genau einzugrenzen, um sie möglichst vollständig zu erreichen. Damit stellen Sie zum einen sicher, dass Ihre Ausschreibung tatsächlich alle in Frage kommenden Bewerber erreicht. Auf der anderen Seite vermindert eine genaue Ansprache der Zielgruppe Streuver-

luste und verringert damit die Anzahl abseitiger Anträge. Um den Prozess auf die Möglichkeiten und Ziele Ihrer Stiftung anzupassen, gibt es eine Reihe von Stellschrauben, die wir Ihnen im Folgenden vorstellen möchten. Aus diesen Hinweisen können Sie einen maßgeschneiderten Ausschreibungsprozess für Ihre Stiftung entwickeln.

Einheitliches Bewerbungsformat – Pro und Contra: Viele Stiftungen geben ein striktes Format für Bewerbungen vor, zum Teil bis hin zu Vorgaben bezüglich Zeilenabstand und Schriftgröße. Ein verbindliches Format stellt sicher, dass von allen Bewerbern ein einheitlicher und vollständiger Informationsstand vorliegt. Das macht die Anträge vergleichbarer und ermöglicht auch weniger geübten Organisationen, einen korrekten Antrag einzureichen. Zudem ist es für die Stiftung leichter, die Informationen weiterzuverarbeiten.

Will man jedoch die Bewerber nicht zwingen, ihre Kreativität hinter einem Formular zu verbergen, spricht vieles dafür, auf strikte Vorgaben zu verzichten. Jede Organisation kann sich dann in der Form bewerben, in der sie glaubt, sich und ihr Projekt am besten darstellen zu können.

Stichtage für Bewerbungen: Stichtage für Bewerbungen machen den Prozess für die Teilnehmer an Ausschreibungen und Wettbewerben kalkulierbarer und erhöhen auf der Seite der Stiftung die Planungssicherheit.

Stichtage gewährleisten, dass die Stiftung auf der Grundlage aller gleichzeitig vorliegenden Anträge entscheiden kann, welcher Bewerber wie gefördert werden soll. So hat die Stiftung die Gelegenheit, ihre Budgets besser zu planen und die weiteren Schritte im Förderverfahren effizient durchzuführen. Darüber hinaus eignen sich Stichtage für eine medienwirksame Öffentlichkeitsarbeit.

Wenn die Stiftung andererseits ganzjährig Anträge entgegennimmt, kann sie flexibler reagieren, da keine Fristen abgewartet werden müssen. Außerdem können Arbeitsspitzen vermieden werden, indem die Behandlung der Anträge über das ganze Jahr verteilt wird. Oftmals bekommen Stiftungen, die keine – oder aber mehrere – Stichtage für Bewerbungen haben, bessere Anträge. Der Grund ist, dass die Bewerber den Zeitpunkt selbst bestimmen können und ihre Anträge dann stellen, wenn diese wirklich ausgereift sind.

Offene oder geschlossene Ausschreibung? Die Auswahl und die Qualität der Anträge können Sie vor allem durch die Reichweite beeinflussen, mit der Sie die Ausschreibung publik machen. Wenn Sie ein neues Feld besetzen und auf die Stiftung aufmerksam machen möchten, werden Sie die Ausschreibung möglichst öffentlich über Presse und andere Medien lancieren. Eine offene Ausschreibung bietet die große Chance, neue Kontakte über Ihr bestehendes Netzwerk hinaus zu bekommen.

Viele Stiftungen wählen jedoch einen anderen Weg, der mehr Vorarbeit erfordert, dafür aber auch die Gefahr einer Antragsflut begrenzt. Anstatt potenzielle Partner durch eine offene Ausschreibung zur Bewerbung aufzurufen, suchen diese Stiftungen selbst aktiv nach Organisationen, die in dem gewählten Feld gute Arbeit leisten. Auf der Grundlage dieser Recherchen tritt die Stiftung an eine Gruppe

von ausgewählten Organisationen heran, um sie gezielt zu einer Bewerbung aufzufordern. Da Sie es in der Hand haben, wie viele Organisationen Sie zu einer Bewerbung einladen, können Sie steuern, wie viel Wettbewerb Sie zulassen möchten. Sie sollten allerdings im Auge behalten, dass die konkrete Aufforderung zu einer Bewerbung große Hoffnungen bei den Antragstellern wecken wird. Es ist daher nur fair, die Antragsteller darauf hinzuweisen, wie viele Organisationen Sie zu einer Bewerbung eingeladen haben und wie viele Initiativen Sie später fördern werden.

Eine oder mehrere Förderrunden? Bei der Planung eines Wettbewerbs ist es sinnvoll darüber nachzudenken, ob die Ausschreibung ein einmaliger Vorgang bleiben soll oder ob es mehrere Runden geben wird.

Sofern genügend Mittel und ein langfristiges Interesse der Stiftung vorhanden sind, ist es sicherlich lohnend, die einmal aufgebaute administrative Struktur und die Erfahrungen der ersten Runde für weitere Wettbewerbe zu nutzen. Voraussetzung ist allerdings zum einen, dass der Auswahlprozess flexibel genug ist, um an veränderte Prioritäten angepasst zu werden. Zum anderen sollten Sie vorab sicherstellen, dass die Anzahl potenzieller Bewerber groß genug ist, um in mehreren Jahren nacheinander gute Bewerbungen und Projektvorschläge hervorzubringen.

Einstufiger oder zweistufiger Prozess? Es hat sich in der Praxis vieler Stiftungen bewährt, zweistufig vorzugehen: Stiftungen laden Bewerber dazu ein, sich und ihr Projekt zunächst in einer Kurzdarstellung vorzustellen, bevor sie einen formellen Antrag einreichen. Der Steckbrief umfasst nur Kerndaten – Ziele, Maßnahmen, Kosten des Projektes – und erlaubt es der Stiftung schnell festzustellen, ob der Antrag Aussicht auf eine Förderung hat. In diesem Fall fordert die Stiftung den Bewerber auf, die vollständigen Unterlagen einzureichen oder sein Vorhaben in einem Gespräch selbst vorzustellen.

Auch im Fall einer Ablehnung ist dem Bewerber damit gedient. Er bekommt ein schnelles Feedback und hat sich die Arbeit eines umfangreichen Antrags erspart.

Für die Stiftung bedeutet dieser zusätzliche Filter jedoch zunächst einmal Mehrarbeit und Zeiteinsatz. Ein zweistufiger Prozess sollte daher dann gewählt werden, wenn absehbar ist, dass mit einer großen Zahl von Bewerbern zu rechnen ist. Er empfiehlt sich auch dann, wenn die Bedingungen des Wettbewerbs und der Förderung so speziell sind, dass Sie Missverständnisse befürchten müssen.

Viele kleine oder wenige große Förderungen?

In Stiftungen setzt sich zunehmend die Praxis durch, eher wenige Organisationen oder Menschen gezielt und langfristiger zu fördern als viele Initiativen oder Personen mit kleinen Beträgen kurzzeitig zu unterstützen. Dieses Vorgehen hat sicherlich seine Vorzüge. Die Zusammenarbeit mit wenigen Partnern kann intensiver gestaltet werden, die Hebelwirkung ist bei substanziellen Förderungen oft größer und die Nachhaltigkeit der Förderung wahrscheinlicher.

Kleine Förderungen bedeuten jedoch nicht automatisch, dass eine Stiftung mit der „gemeinnützigen Gießkanne“ fördert. Auch kleinere Summen können als Anschubförderungen viel Wirkung entfalten, zumal dann, wenn später weitere Unterstützung in Aussicht gestellt wird. Wichtig ist allerdings, dass Sie gerade, wenn Sie vielen wenig geben, Ihre Auswahl sehr genau begründen müssen, um dem Eindruck von Beliebigkeit entgegenzuwirken.

Individuen fördern, Projekte unterstützen oder Organisationen vorwärtsbringen? Die meisten Förderausschreibungen deutscher Stiftungen zielen auf die Förderung von Projekten ab. Die Ausschreibung fordert daher Organisationen meist auf, sich mit einem bestimmten und klar abgegrenzten Projekt zu bewerben.

Moderne Förderansätze gehen jedoch von dieser Fixierung auf Projekte ab und richten sich vielmehr darauf, Organisationen zu stärken. Dieser Ansatz baut auf den Erfahrungen der Venture Capital-Firmen auf, denen viele der Internet-Millionäre in den USA ihren Erfolg und ihr Vermögen verdanken. Als Stifter haben diese ihre Erfahrungen auf das gemeinnützige Feld übertragen und so finden innovative Ansätze Eingang in die Stiftungs-welt: Die Konzentration auf wenige Empfänger, ein Denken in Portfolios, die Nutzung verschiedener Förderansätze, eine intensive Zusammenarbeit mit den Partnern und die Überzeugung, dass eine gute Organisation auch wirkungsvolle Projekte zur Folge haben wird. Dementsprechend richten sich die Förderprogramme dieser Stiftungen darauf, gute Organisationen zu finden und ihre Leistungsfähigkeit zu stärken, z. B. durch Mitarbeiter-schulung, Weiterbildung oder technischen Support, um aus guten exzellente Organisationen zu machen. Ebenso werden langfristige Unterstützungen als ein Weg erkannt, um die eigenen Anliegen und Stiftungszwecke zu befördern.

Je nachdem, wie Sie die einzelnen Komponenten und Möglichkeiten miteinander kombinieren, wird ein völlig anderer Prozess entstehen. Wichtig ist dabei immer, dass der Prozess zu Ihrer Stiftung passt. Zudem sollten Sie darauf achten, dass Sie alle wichtigen Vorgaben auch den potenziellen Bewerbern schnell und umfassend mitteilen.

Anforderungen an Bewerbungsunterlagen

Unabhängig davon, ob Sie den Bewerbern ein Format vorgeben oder nicht, sollten Sie sicherstellen, dass Sie die für Ihre Entscheidung wichtigen Informationen erhalten. Nur auf dieser Grundlage können Sie eine fundierte Entscheidung treffen. Projektanträge sollten folgende Angaben enthalten:

Informationen über die Organisation:

- Rechtsform/Zwecke
- Führungsstruktur und Mitarbeiter
- Tätigkeitsfelder
- Finanzstruktur
- Jahresbericht des Vorjahres

Informationen zum Projekt:

- Profil und Qualifikationen der Projektverantwortlichen
- Ziele und erwartete Ergebnisse
- Kontext des Projektes: Bedarf, Relevanz, andere Akteure, etc.
- Konzept zur Umsetzung: Zeit, Ablauf, Ressourcen, etc.
- Zeit- und Maßnahmenplan
- Risikoanalyse
- Erfolgsfaktoren und -indikatoren: Woran wird man nach Abschluss erkennen, ob das Projekt Erfolg hatte?

Budget:

- Projektbudget mit Einnahmen und Ausgaben
- Mittelanforderung an die Stiftung
- Weitere Förderzusagen/laufende Bewerbungen um Förderung

Es hat sich bewährt, um eine Kurzzusammenfassung des Antrags zu bitten, die neben den Kontaktdaten eine Beschreibung des Projekts in nur einem Absatz enthält. Diese Zusammenfassung wird Ihnen später bei der internen und externen Kommunikation sehr hilfreich sein.

Joel Orosz, der lange Zeit für die Förderprogramme der W.K. Kellogg Foundation zuständig war, hat sein Resümee aus der jahrelangen Beschäftigung mit Förderanträgen wie folgt gezogen. Es gebe, so Orosz, letztlich nur vier Arten von Anträgen:

- Gutes Projekt, gute Bewerbung
- Gutes Projekt, schlechte Bewerbung
- Schlechtes Projekt, gute Bewerbung
- Schlechtes Projekt, schlechte Bewerbung

In der Praxis seien der erste und der letzte Fall leicht zu entscheiden, aber leider selten. Der größte Teil der Bewerbungen gehört nach Orosz Erfahrung zu den beiden anderen Kategorien, so dass es für den Vorstand einer Stiftung darauf ankommt, in diesen Fällen die Spreu vom Weizen zu trennen.

Jeder Vorstand muss für sich dabei die richtige Balance finden zwischen bürokratischen Erfordernissen und kreativen Spielräumen. So stellt sich bereits bei der Vorbereitung des Wettbewerbs und der Jurysitzungen die Frage, wie viele Informationen über die einzelnen Antragsteller benötigt werden. Zu viele Informationen überlasten sowohl die Jury als auch die Antragsteller. Zu wenig Informationen machen es den Verantwortlichen schwer, richtige und angemessene Entscheidungen zu treffen.

Damit Vorstände oder Jury der Verantwortung gegenüber der Stiftung und den Antragstellern bestmöglich gerecht werden können, sollten sie sich die folgenden vier Fragen beantworten:

- Entspricht die im Wettbewerb beantragte Förderung den Zielen der Stiftung und den Schwerpunkten des Förderprogramms?
- Hat der Antragsteller die Kompetenz, das Projekt bestmöglich durchzuführen?
- Können wir sicher sein, dass der Partner verantwortungsvoll und ordnungsgemäß mit den Mitteln der Stiftung umgeht?
- Welche Ressourcen benötigt der Antragsteller, um sein Vorhaben erfolgreich zu verwirklichen?

Die Informationen für die Auswahl Sitzungen sollten so strukturiert und aufbereitet sein, dass die vier Fragen fundiert und nach bestem Wissen beantwortet werden können. Zögern Sie im Einzelfall nicht, sich weitere Informationen über einen Antragsteller zu beschaffen, etwa durch Besuche vor Ort oder durch Rückfragen bei Personen oder Institutionen, die die Organisation kennen. Auch Anfragen bei Stiftungen und anderen Geldgebern, die die Organisation in der Vergangenheit bereits gefördert haben, können wichtige Rückschlüsse für die Entscheidung bieten. Sie sollten den Kandidaten allerdings zuvor informieren oder aber in der Ausschreibung darauf hinweisen, dass Sie gegebenenfalls eigene Recherchen anstellen werden.

Falls die Stiftung in ihren Förderrichtlinien bestimmte Kriterien der Förderung formuliert hat, muss es für den Vorstand eine Selbstverständlichkeit sein, diese Kriterien zur Grundlage der Entscheidung zu machen. Die Kriterien haben – soweit sie nicht in der Satzung verbindlich vorgegeben sind – nur einen

selbstverpflichtenden Charakter. Vorstände oder eine Jury, die sich über diese Selbstverpflichtung hinwegsetzen, riskieren allerdings ihre Glaubwürdigkeit und die Glaubwürdigkeit der Stiftung.

Je präziser die Stiftung festgelegt hat, welche Ziele sie mit dem Wettbewerb verfolgt und wen bzw. was sie fördern möchte, desto schneller und überzeugender kann sie über die Vergabe ihrer Mittel entscheiden. Die Kriterien erleichtern dem Vorstand die Arbeit und machen die Entscheidung über Zusagen und Ablehnungen nachvollziehbar. Sowohl für die Teilnehmenden am Wettbewerb bzw. die Antragsteller als auch für die öffentliche Wahrnehmung der Stiftung ist diese Form der Transparenz überaus wichtig.

Da die Teilnehmenden ihre Bewerbungen mit großen Hoffnungen verbinden, sollte die Stiftung bestrebt sein, die Entscheidung schnell zu treffen und diese den Bewerbern zeitnah mitzuteilen. Zu der Frage, wie man Bewerbern eine Zu- oder eine Absage verbindlich und korrekt kommunizieren kann, gibt es ein eigenes Themenheft in dieser Reihe („Ja sagen, Nein sagen/ Förderanträge professionell annehmen oder ablehnen“).

Tue Gutes und rede darüber

Jede Zeitung freut sich über Gelegenheiten, neben all den schlechten Nachrichten über Katastrophen, Verbrechen und steigende Preise auch über Positives berichten zu können. Ein Förderwettbewerb bietet daher eine hervorragende Möglichkeit für eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit.

Es ist wichtig, sich frühzeitig über das Medienecho Gedanken zu machen, das Sie sich für den Wettbewerb erhoffen. Nur so können Sie die Kommunikation von der Ausschreibung über die Verkündung der „Gewinner“ bis hin zum Abschluss der Projekte erfolgreich und aus einem Guss gestalten. Stellen Sie daher einen Kommunikationsplan auf, wann Sie welche Zielgruppen über welche Medien erreichen möchten.

Dabei können Sie verschiedene Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit nutzen:

- Internet-Seite: Die Ausschreibung bietet eine gute Möglichkeit, die Adresse Ihres Internetauftrittes bekannt zu machen. Natürlich müssen alle Informationen auf der Website aktuell und vollständig sein. Neben den Hinweisen für Antragsteller können Sie eine eigene Presse-Rubrik einrichten, wo Journalisten Texte, Informationen, Photos und das Stiftungslogo herunterladen können.
- Pressemitteilungen und Pressekonferenzen
- Anzeigen in einschlägigen Publikationen (Tageszeitungen, Zeitschriften, etc.)
- Informationsblätter, Broschüren
- E-Mail und Newsletter
- Mailings
- Informationsveranstaltungen

Darüber hinaus sollten Sie auch frühzeitig darüber nachdenken, welche Art von Öffentlichkeitsarbeit die Geförderten und ihre Projekte selbst betreiben sollen, um die Ergebnisse bekannt zu machen. Vielleicht können Sie ja allen Empfängern eine Schulung in Öffentlichkeitsarbeit anbieten. Neben den direkten Auswirkungen auf die geförderten Projekte könnten Sie damit einen Beitrag dazu leisten, die Kompetenzen Ihrer Partnerorganisationen zu stärken.

Es hat sich in der Praxis vieler Stiftungen bewährt, eine Jury in den Entscheidungsprozess einzubinden. Denn die Mitglieder einer gut zusammengesetzten Jury sind unabhängig sowie neutral und gewährleisten so nach innen wie nach außen einen fairen Prozess. Darüber hinaus bringen Jurymitglieder Fachwissen und einschlägige Erfahrungen mit ein, so dass auch die Qualität der Entscheidung erhöht wird. Falls Sie sich entscheiden eine Jury einzusetzen, sollten Sie die folgenden Punkte beachten.

Definieren Sie die Rollen der Beteiligten:

Um spätere Missverständnisse zu vermeiden, müssen sich alle Beteiligten über ihre Rollen und Zuständigkeiten im Klaren sein. Vor allem muss sich die Stiftung vorab entscheiden, ob die Jury nur beratend tätig sein soll oder ob sich der Vorstand, der ja letztlich die Entscheidung verantworten muss, an das Votum der Jury bindet.

Es kann hilfreich sein, eine Tätigkeitsbeschreibung für die Jury und ihre Mitglieder zu formulieren. Sie sollte das zeitliche Engagement umreißen, das die Stiftung erwartet, und die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der verschiedenen Partner festlegen. Auch die Regelungen zu Aufwandsentschädigungen oder Honoraren sollten schriftlich fixiert werden. Eine wichtige Frage ist auch, ob die Namen der Jurymitglieder öffentlich bekannt gegeben werden oder vertraulich bleiben sollen. Wenn die Jury aus Personen besteht, die aus dem gleichen Bereich oder demselben Ort wie die potenziellen Bewerber stammen, ist es wichtig, auch eine Richtlinie zur Vermeidung von Interessenkonflikten einzufügen.

Strukturieren Sie den Entscheidungsprozess:

Es gibt viele verschiedene Wege, eine Jury in den Entscheidungsprozess einzubinden. Die Mitglieder können sich in Gruppen treffen, um die Bewerbungen zu diskutieren, oder diese einzeln lesen und der Stiftung anschließend ihr Feedback geben. Manche Stiftungen stellen einer Jury das Material über die Bewerber vorab zur Verfügung, andere bevorzugen es,

die Bewerber erst während der Sitzung zu präsentieren, damit die Jurymitglieder ein einheitliches und vollständiges Bild erhalten. Die Entscheidung darüber, wie der Prozess zu gestalten ist, hängt von den beteiligten Persönlichkeiten und der zu erwartenden Anzahl der Bewerbungen ab. Wichtig ist aber, dass die Stiftung vorab entscheidet, wie der Prozess strukturiert sein soll und was sie von den Jurymitgliedern erwartet.

Bereiten Sie die Jurymitglieder effektiv vor:

Oft werden Juries mit prominenten – und damit vielbeschäftigten – Menschen besetzt. Um dennoch zu gewährleisten, dass die Jury gut informiert in die Sitzung geht, kann man den Mitgliedern „Jurybücher“ zur Verfügung stellen, in denen alle notwendigen Informationen zu den Bewerbern übersichtlich und vollständig aufbereitet sind. Darüber hinaus enthalten diese Mappen auch die Auswahlkriterien und Prioritäten des Wettbewerbs, die Tätigkeitsbeschreibung der Jury und weitere Hintergrundinformationen.

Sorgen Sie für einheitliche Entscheidungsgrundlagen:

Um eine faire Entscheidung sicherzustellen, müssen zu jeder Bewerbung vergleichbare Informationen vorliegen. Wenn Sie gewährleisten möchten, dass jede Bewerbung nach denselben Kriterien bewertet wird, können Sie der Jury einen Auswertungsbogen an die Hand geben, der den Prozess transparenter und die Auswahl objektiver macht.

Honorieren Sie das Engagement: Eine Jury spielt für die Stiftung eine äußerst wichtige Rolle. Sie sollten daher sicherstellen, dass die Jurymitglieder der Stiftung bzw. dem Förderprogramm die entsprechende Aufmerksamkeit widmen. Die Erstattung der Aufwendungen und Reisekosten sollte daher eine Selbstverständlichkeit sein. Falls Sie eine intensive Vorbereitung und aktive Mitarbeit erwarten, sollten Sie durchaus auch anbieten, das Engagement durch ein Honorar zu vergüten.

Binden Sie die Jury in den Prozess ein: Zusätzlich zur Auswahl von Gewinnern eines Wettbewerbs oder Empfängern von Fördermitteln können Jurymitglieder auch bei anderen Aspekten der Ausschreibung oder des Wettbewerbs behilflich sein. Von den Erfahrungen der Mitglieder können Sie zum Beispiel profitieren, indem Sie die Jury in der Vorbereitungsphase um Informationen und Hinweise auf förderungswürdige Organisationen bitten oder den Jurymitgliedern den Ausschreibungstext vorlegen, um ihn auf Angemessenheit und Klarheit prüfen zu lassen. Auch in die Kommunikation mit den Bewerbern und mit der Öffentlichkeit können Sie die Jurymitglieder mit Gewinn einbinden.

PERSPEKTIVEN FÜR ABGELEHNTEN BEWERBER

Sobald die Entscheidung über die Gewinner des Wettbewerbs oder die Auswahl der Projekte gefallen ist, steht die Stiftung vor der schönen Aufgabe, den bewilligten Projekten die gute Nachricht zu überbringen.

Gleichzeitig sollten Sie jedoch auch an die denken, die nicht ausgewählt wurden. Sicherlich wird es unter den abgelehnten Anträgen einige geben, die von vornherein nicht den Richtlinien entsprachen. In diesen Fällen, in denen sich die Bewerber nicht einmal die Mühe gemacht haben, die Richtlinien gründlich zu lesen, muss sich auch die Stiftung nicht mehr Arbeit als nötig machen. Ein kurzes, verbindliches Absageschreiben wird reichen.

Sie werden jedoch immer wieder vor Situationen stehen, wo Sie Bewerbern schweren Herzens absagen müssen, weil die Zahl der Wettbewerbsgewinner begrenzt werden muss oder weil einfach nicht genug Geld da war, alle guten Projekte zu fördern. In diesen Fällen lohnt es sich durchaus, den Kontakt mit den abgelehnten Bewerbern zu halten und ihnen Hilfestellungen zu geben.

Vergeben Sie Planungsbudgets: Gerade für neu gegründete Organisationen, die noch keine Erfahrung mit der Teilnahme an Förderausschreibungen haben, stellt die Entwicklung eines Projektantrages eine große Herausforderung dar. Vielleicht ist der Antrag ja auch bei Ihrer Stiftung gescheitert, weil er nicht genug durchdacht war, obwohl das Projekt selbst durchaus förderungswürdig gewesen wäre. In diesen Fällen kann es für die Organisation extrem hilfreich sein, von Ihrer Stiftung ein kleines Budget zu bekommen. Damit kann sie einen guten und vollständigen Antrag entwickeln, um andere Förderer mit mehr Erfolg ansprechen zu können.

Vermitteln Sie den Kontakt zu anderen

Gebern: Hat die Bewerbung, die Sie abgelehnt haben, zwar inhaltlich überzeugt, aber nicht genau Ihren Förderrichtlinien entsprochen? Dann könnten Sie versuchen, die Organisation auf andere Stiftungen hinzuweisen, für die

der Antrag interessant sein könnte. Schließlich werden Sie einen viel besseren Überblick über die Stiftungslandschaft haben als der Bewerber. Ein Begleitschreiben oder ein kurzer Anruf von Stiftung zu Stiftung werden dem Antragsteller sicher einige Türen öffnen.

.....
Geben Sie ehrliches Feedback: Auch wenn es schwer ist, andere zu kritisieren: Machen Sie sich klar, dass abgelehnte Bewerber sich nur dann verbessern können, wenn sie auf die Schwachstellen des Projekts oder der Organisation hingewiesen werden. Bitte beachten Sie auch hierzu die Hinweise, die wir in dem Ratgeber „Ja sagen, Nein sagen/Förderanträge professionell annehmen oder ablehnen“ in dieser Reihe für Sie zusammengestellt haben.

.....
Unterstützen Sie Fortbildungen und Vernetzung: Falls Sie beabsichtigen, für die bewilligten Projekte Schulungsmaßnahmen oder Fortbildungen anzubieten, etwa zu Fragen der

Öffentlichkeitsarbeit oder auch zu inhaltlichen Themen, können Sie natürlich auch Organisationen dazu laden, die nicht in den Genuss einer Finanzierung gekommen sind. Auch der Aufbau von Kontakten und Netzwerken zwischen den Teilnehmern an einem Wettbewerb kann für diejenigen, die nicht ausgezeichnet oder gefördert werden, von hohem Wert sein. So können Sie die Akteure in dem von Ihnen unterstützten Feld nicht nur mit Geld, sondern auch mit Know-how, Kontakten und Informationen fördern.

Lerngemeinschaften für Bewerber

Nur wenige Stiftungen nutzen bislang die Gelegenheit, die Teilnehmer an einem Wettbewerb oder die Bewerber einer Förderausschreibung zu einer „learning community“ zusammenzuführen. Ihre Konzentration gilt den bewilligten Projekten. Dabei bietet die Zusammenarbeit mit allen Bewerbern – auch den abgelehnten – eine gute Möglichkeit, das gesamte Feld voranzubringen.

So können Sie die Rückmeldungen auf Ihre Ausschreibung nutzen, um festzustellen, welche Organisationen sich dem jeweiligen Feld zugehörig fühlen. Sie werden erstaunt sein, dass Sie interessante Bewerbungen von Organisationen erhalten, bei denen Sie auf den ersten Blick keine Berührungspunkte mit Ihren Förderschwerpunkten vermutet hätten. Selbst wenn einige Bewerbungen nicht Ihren Richtlinien entsprechen, handelt es sich doch um Organisationen, die sich für das Thema der Ausschreibung interessieren. Mit den Bewerbungen haben Sie daher eine gute Basis für einen Verteiler gewonnen, über den Sie Menschen und Organisationen erreichen können, die an ähnlichen Fragen arbeiten wie Ihre Stiftung.

Praxistipp

Sie können auch die Gelegenheit dazu nutzen, die Antragsteller zur Identifizierung gemeinsamer Lernziele zu bitten. Dann fragen Sie potenzielle Bewerber: „Was möchten Sie gern hinzulernen? Wie können wir Ihnen helfen, Wissenslücken zu füllen und mehr über bestimmte Fragen herauszufinden?“ Die Antworten werden Ihnen wichtige Hinweise geben, welche Punkte für diejenigen wichtig sind, die der Thematik am nächsten sind.

Stiftungen in den USA gehen mitunter soweit, dass sie die Fördermittelempfänger zu regelmäßigen Treffen einladen. Die Stiftungen bieten damit ein Forum, in dem die Partner ihre Erfahrungen austauschen und voneinander lernen können. Fachvorträge geben neue Impulse und stärken gleichzeitig das Profil der Stiftung als kompetenter und neutraler Partner. Zu diesen Veranstaltungen werden gezielt auch solche Organisationen eingeladen, die nicht zu den aktuell geförderten Partnern der Stiftung zählen.

Förderwettbewerbe sind oft das Instrument der Wahl – aber nicht immer: Vor der Entscheidung, einen Förderwettbewerb zu starten, ist es wichtig, die Vorteile sorgfältig gegen die Kosten abzuwägen, die eine Ausschreibung für die Stiftung, für die Antragsteller und vor allem für die abgelehnten Bewerber bedeutet.

Eine Ausschreibung bietet viele Nebeneffekte, die man gezielt nutzen kann: Sie können die Ausschreibung dazu nutzen, intern eine Strategiedebatte anzustoßen und nach außen hin mehr Aufmerksamkeit für die Stiftung und ihre Aktivitäten zu wecken. Die Rückmeldungen und Kontakte werden wichtige Lernerfahrungen für die Stiftung sein.

Wettbewerbe sind arbeitsintensiv: Es ist unbedingt nötig, über die administrative Durchführung nachzudenken und hinreichend Zeit für die Planung zur Verfügung zu stellen. Über die Frage, ob die Stiftung die Durchführung aus eigener Kraft bestreiten oder an einen Partner abgeben möchte, muss von Fall zu Fall entschieden werden.

Die Ausschreibung soll zu den Zielen und Bedürfnissen passen: Die einzig richtige Weise, eine Ausschreibung zu gestalten, gibt es nicht. Vielmehr kommt es darauf an, die verschiedenen Stellschrauben so zu nutzen, dass die Ausschreibung den Zielen und Möglichkeiten der Stiftung entspricht.

Eine Jury muss gut organisiert werden: Eine Jury kann Ihnen helfen, die Qualität und Glaubwürdigkeit der Entscheidung nachhaltig zu erhöhen. Allerdings müssen allen Beteiligten die Erwartungen und Anforderungen an die Jurymitglieder klar sein. Unklarheiten werden unweigerlich zu Unstimmigkeiten führen.

Abgelehnte Bewerber sollten Perspektiven erhalten: Es ist wichtig darüber nachzudenken, wie Sie mit denjenigen umgehen werden, die keine finanzielle Unterstützung erhalten. Nutzen Sie Ihre Position als neutrale und kompetente Stiftung, um abgelehnten Bewerbern konstruktives Feedback zu geben oder den Kontakt zu anderen Stiftungen zu vermitteln.

Gute Öffentlichkeitsarbeit will frühzeitig geplant sein: Wettbewerbe oder Ausschreibungen bieten viele Möglichkeiten und Anlässe für wirkungsvolle Öffentlichkeitsarbeit. Um diese Chancen nutzen zu können, sollten Sie frühzeitig einen Kommunikationsplan erstellen und die konkreten Maßnahmen durchdenken.

Wenn Stiftungen wüssten, was die Antragsteller wünschen

Viele Stiftungen in den USA versuchen gezielt, die Meinung ihrer „Kunden“, also der Antragsteller, zu erfahren, um ihre Prozesse und Abläufe zu verbessern. Die folgenden Hinweise beruhen auf einer Auswahl solcher Rückmeldungen, die Stiftungen von Antragstellern bekommen haben. Obwohl sich die Antworten auf den amerikanischen Kontext beziehen, sind sie auch für deutsche Stiftungen lehrreich.

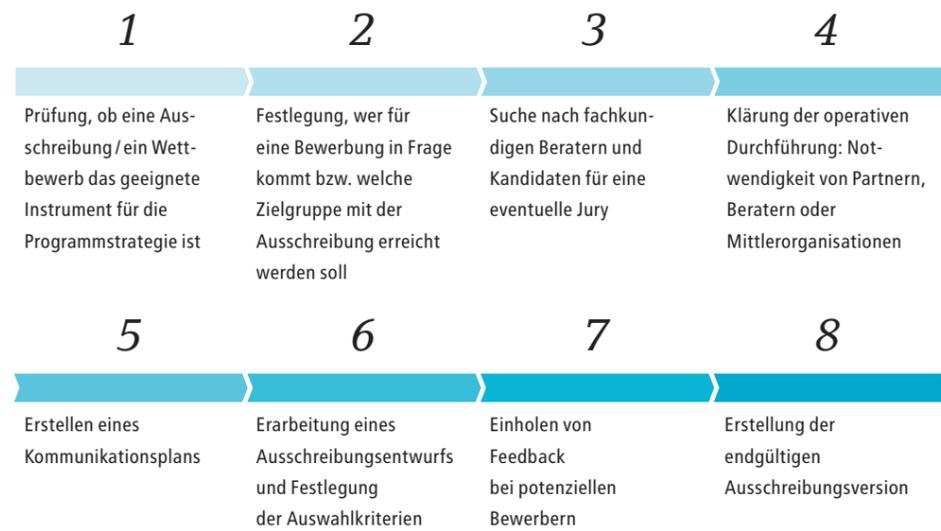
Organisationen, die sich an Ausschreibungen beteiligt haben, geben die folgenden Verbesserungsvorschläge und Anregungen:

- Schmieden Sie Ihre Pläne nicht am grünen Tisch. Nutzen Sie die Chance, Organisationen aus dem Feld in die Vorbereitung einzubeziehen, um sicherzustellen, dass die Ausschreibung tatsächlich auf die konkreten Bedürfnisse und Wünsche der Betroffenen eingeht.
- Seien Sie sich im Voraus über Ihre Absichten im Klaren und halten Sie die Bewerbung schlicht.

- Wecken Sie keine Erwartungen, die nicht erfüllt werden können.
- Erklären Sie die Absichten der Ausschreibung bzw. des Wettbewerbs in einer Kurzdarstellung: Welches sind die relevanten Fakten, was beabsichtigt die Stiftung und wann ist Bewerbungsschluss? Unter Berücksichtigung dieser Fragestellung können Antragsteller schnell feststellen, ob es einen gemeinsamen Nenner gibt.
- Seien Sie realistisch, was die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen angeht.
- Bieten Sie Bewerbern Unterstützung bei der Abfassung der Anträge.
- Halten Sie die Bewerber während des gesamten Prozesses auf dem Laufenden und geben Sie die Entscheidung möglichst schnell bekannt.
- Erklären Sie Bewerbern, warum sie abgelehnt wurden.

Ablaufplan für einen Förderwettbewerb

Planungsphase (Vorbereitungszeit: etwa 3 – 6 Monate)



Durchführung



Umsetzung



QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG

Kontakt

PHINEO gAG

Anna-Louisa-Karsch-Str. 2

10178 Berlin

T +49.30.52.00.65-400

F +49.30.52.00.65-403

info@phineo.org

www.phineo.org

Für Fragen zu PHINEO stehen

Ihnen gerne zur Verfügung:

Sabine Arras

sabine.arras@phineo.org

Wiebke Gülcibuk

wiebke.guelcibuk@phineo.org

Impressum

1. Auflage, Mai 2010

© PHINEO, Berlin

Für inhaltliche Fragen zu diesem Ratgeber

steht Ihnen gerne zur Verfügung:

Ina Epkenhans

ina.epkenhans@phineo.org

Englische Originalversion | GrantCraft,

The Ford Foundation | Using Competitions and RFPs:

Requests for Proposals | New York, USA | 2004

Übersetzung | transline Deutschland

Dr.-Ing. Sturz GmbH, Reutlingen

Redaktion | Karsten Timmer,

(panta rhei Stiftungsberatung, Mannheim/Bielefeld);

Anke von Hollen

Gestaltung | minigram, Berlin

Druck | Druckhaus Mitte, Berlin

Gedruckt auf Papier „Fly“

(Papier Union)



PHINEO ist eine gemeinnützige Aktiengesellschaft. Ein breites Bündnis aus Wirtschaft, Staat und Gesellschaft hat PHINEO ins Leben gerufen, um den gemeinnützigen Sektor zu stärken. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt PHINEO bei Sozialen Investoren an. Das sind Stifter, Spender und sozial engagierte Unternehmen, die nicht nur Gutes tun, sondern auch Gutes bewirken wollen. PHINEO empfiehlt diesen Sozialen Investoren auf Basis der mehrstufigen

PHINEO-Analyse gemeinnützige Projekte, die besonderes Potenzial haben, die Gesellschaft nachhaltig zu gestalten. Mit Porträts dieser empfehlenswerten Organisationen, Reports zu ausgewählten Themenfeldern, Ratgebern zum „Wie“ des Gebens sowie individueller Beratung bietet PHINEO Sozialen Investoren eine Plattform für Orientierung. PHINEO · Plattform für Soziale Investoren: www.phineo.org

PHINEO ist ein Bündnis starker Partner

Hauptgesellschafter



DEUTSCHE BÖRSE
GROUP

BertelsmannStiftung

Gesellschafter



Stiftung
Mercator

Ideelle Gesellschafter



Stifterverband
für die Deutsche Wissenschaft



Strategische Partner

- CSI – Centrum für soziale Investitionen und Innovationen
- Deutscher Spendenrat
- Stiftung Charité

Förderer

- Baden - Württembergische Bank
- Economind